



LUXE ACADEMIQUE

Appliquer une stratégie de luxe à l'Enseignement Supérieur et la Recherche pour accroître la puissance française

Décembre 2015

Auteurs : Olivier Gapenne et Nathalie Aubin

Sous la direction de : Christian Harbulot

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'Association de l'Ecole de Guerre Economique. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures.

Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



A Sébastien (Promo 18)

Sébastien
13 novembre 2015
Repose en Paix



Remerciements

Nous adressons nos vifs remerciements aux personnes qui ont accepté de nous rencontrer et répondre à nos questions, lesquelles par leurs paroles et leurs conseils ont guidé nos réflexions.

Plus particulièrement, nous remercions Margareth Henriquez, Nathalie Darène, Dominique Lasserre, Vincent Bastien, Frank Nemarq, Serge Degallaix, Michael Boroian, Pierre-Henri Duillet, Michel Guten, Arnaud Laurent, Bernard Stiegler et Louis Vogel du temps qu'ils nous ont accordé, et surtout pour leur éclairage et leur expertise qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nos remerciements vont à tous ceux que nous avons sollicités, mais dont l'emploi du temps ne leur a pas permis de nous recevoir, et que nous ne saurions citer ici. Ils ont contribué par leurs écrits à l'élaboration du présent travail.

Nos profonds remerciements à Peer de Jong, Xavier Lepage, Charles de Marcilly, Éric le Deley et Pierre Gueydier pour la disponibilité qu'ils ont témoignée à notre égard, pour leurs précieux conseils et leurs critiques constructives.

Nous remercions chaleureusement Christian Harbulot de nous avoir fait confiance dans le choix de notre sujet tout en nous laissant une grande liberté, et pour ses conseils et suggestions.

Enfin, nous tenons à mentionner le plaisir que nous avons eu à travailler sur ce sujet et nous espérons que cette étude saura inspirer le monde académique, comme d'autres secteurs, afin de permettre à la France de prendre conscience de ses atouts pour les pérenniser sur la scène internationale.



Mots-clés

Chasser en meute, Différenciation, Economie de la connaissance, Enseignement supérieur, Internationalisation, Cluster, Luxe Académique, Organisation agile, Pensée stratégique, Vecteurs d'influence, Talents, Recherche, Savoir, Savoir-Faire, Stratégie de luxe, Stratégie de Marque



TABLE DES MATIERES

I. EXECUTIVE SUMMARY	8
II. RESUME	10
III. INTRODUCTION	11
A. ORIGINE ET PERIMETRE DE L'ETUDE	11
B. PROBLEMATIQUE SOUS JACENTE	14
IV. LUXE ACADEMIQUE : DEUX MONDES INCONCILIABLES ?	17
A. SITUATION ET ORIENTATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE EN FRANCE : UN MODELE PUBLIC	17
B. DEFINITION ET CARACTERISATION DU LUXE	28
C. LA STRATEGIE DE/DU LUXE	31
V. MONDIALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE : APPROCHE COMPAREE DES STRATEGIES ET MODELES DE CONQUETE	34
A. VERS UNE EVOLUTION DES MODELES DE CONQUETE DE MARCHÉ	37
B. L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE COMME ELEMENT DE PUISSANCE : TYPOLOGIES D'INFLUENCES COMPAREES	45
VI. LUXE ACADEMIQUE : D'UNE STRATEGIE DE DIFFERENCIATION INTERNE VERS UNE DIPLOMATIE D'INFLUENCE OFFENSIVE INTERNATIONALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE FRANÇAIS	92
A. LE LUXE ET LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE	95
B. DES MARQUES EXPORTATRICES	100
C. PREMIERES REFLEXIONS OFFICIELLES ET PUBLIQUES AUTOUR DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE FRANÇAIS	101
D. VERS UNE IMPLICATION ET UNE SENSIBILISATION DE TOUS LES ACTEURS D'INFLUENCE FRANÇAIS PRESENTS SUR LA SCENE INTERNATIONALE, PUBLICS COMME PRIVES	106



E. MISES-EN PLACE D'UN MODELE OFFENSIF, AGILE ET SYNERGETIQUE DE CHASSE INCLUSIVE ET COLLABORATIVE	108
F. CREATION D'UN MOUVEMENT POUR UNE ORGANISATION MONDIALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE (MOMESR)	111
VII. CONCLUSION	114
VIII. ANNEXES	115
A. LISTE DES ACTEURS D'INFLUENCE DE LA FRANCE SUR LA SCENE INTERNATIONALE	115
B. LES ECHIQUIERS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR FRANCAIS ET EUROPEEN	125
C. SOURCES HUMAINES	127

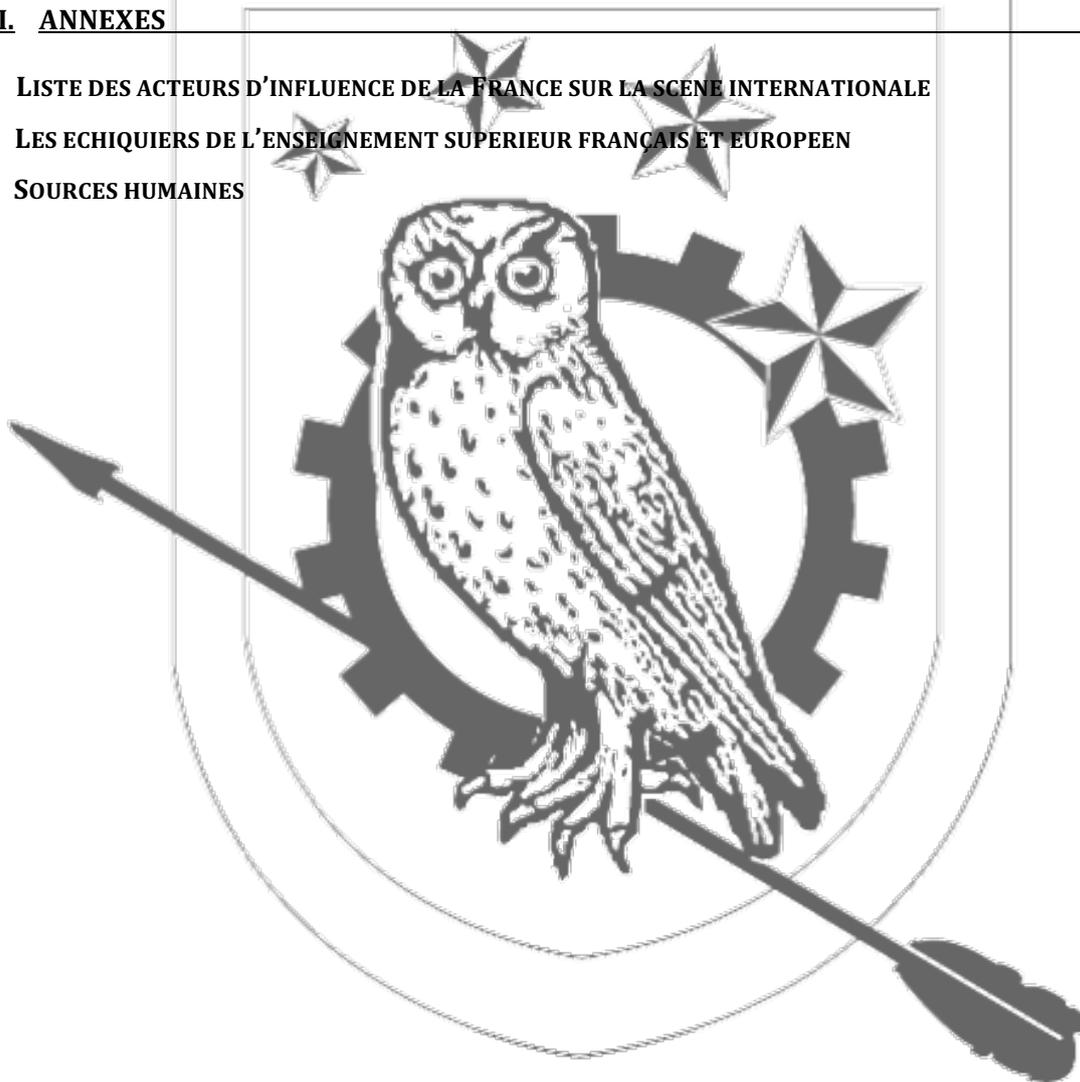




TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : ORGANISATION DE L'EDUCATION SUPERIEUR EN FRANCE (SOURCE : CONSULAT DE FRANCE A BOSTON) _____	19
FIGURE 2 : RESEAUX, POLES DE COMPETITIVITES ET CLUSTERS EN FRANCE (SOURCE : MANPOWER GROUP) _____	22
FIGURE 3 : PRINCIPAUX « HUBS EDUCATIFS » A TRAVERS LE MONDE EN 2012 (SOURCE : UNESCO) _____	35
FIGURE 4 : EVOLUTION DE LA MOBILITE DES ETUDIANTS ETRANGERS DE 2005-2010 (SOURCE : FRANCE STRATEGIE) ____	35
FIGURE 5 : LA CHAINE LINEAIRE DU MODELE HIERARCHIQUE DU SAVOIR (SOURCE : CLEVELAND, 1982) _____	40
FIGURE 6 : LOCALISATION DES CLUSTERS ALLEMANDS AUTOUR DE SECTEURS DE POINTE (SOURCE : BMW) _____	52
FIGURE 7 : STRUCTURE DE BASE DU SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN ALLEMAGNE (SOURCE : MINISTERE DE LA CULTURE) _____	56
FIGURE 8: REPARTITION DES CLUSTERS PROFESSIONNELS EN CHINE (SOURCE: IRIS FRANCE) _____	64
FIGURE 9 : LE SYSTEME EDUCATIF CHINOIS (SOURCE : FRANCE DIPLOMATIE) _____	66
FIGURE 10: CARTE DES CLUSTERS AUX ETATS-UNIS (SOURCE: CLUSTER MAPPING) _____	83
FIGURE 11 : RESEAU AMERICAIN (COMPLETE ET NON EXHAUSTIF) DE SOUVERAINETE TECHNOLOGIQUE (SOURCE INITIALE : INCONNUE) _____	83
FIGURE 12 : REPARTITION DU BUDGET ET DES DEPENSES DE R&D EN 2008 (SOURCE : IHEST) _____	85
FIGURE 13 : STRUCTURE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE AMERICAIN (SOURCE : WIKIPEDIA) _____	87
FIGURE 14 : REPARTITION DES ETABLISSEMENTS DU SECONDAIRE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE AMERICAIN (SOURCE : BROOKINGS INSTITUTION) _____	88
FIGURE 15 : REPRESENTATION (NON EXHAUSTIVE) DES FILIALES UNIVERSITAIRES AMERICAINES A L'ETRANGER (SOURCE : OBHE) _____	90
FIGURE 16 : CARTOGRAPHIE CHIFFREE (NON EXHAUSTIVE) DES VECTEURS D'INFLUENCE INTERNATIONAUX DE LA FRANCE (SOURCE : NATHALIE AUBIN) _____	107
FIGURE 17 : PROPOSITION DE ZONES STRATEGIQUES DE « CHASSE DE TALENTS » DE LA FRANCE (SOURCE : POLEMOS CONSULTING) _____	109
FIGURE 18: MAP OF THE PASSIVE TALENTS AROUND THE WORLD (SOURCE: LI TALENT SOLUTIONS) _____	110



I. Executive Summary

The structure of higher education and associated research in France are the fruit of a long history which is marked by a number of deliberate choices, of which the setting up of a dual system of Schools and Universities is one of the most important. This system (of systems), including the current institution responsible for regulating the whole (i.e. the Ministry of National Education and Higher Teaching and Research) has become extremely complex, indicating both its dynamism but also the difficulty of setting up a veritable strategy with the evolution of the current context. The two key elements in this context are, on the one hand, an economy of knowledge which requires structures for partnerships linking universities, schools, business enterprises and local government; and on the other hand a reconfiguration of the international landscape of higher education and research taking into account the desire of emerging countries to find a place in this economy which is now worldwide. Attracting, educating, innovating and providing employment are priorities.

Our general proposition is that the transfer or the application of the strategy of luxury to the world of French HER (Higher Education and Research) would be most timely. The industry of luxury, which was set up in its contemporary forms around two hundred years ago in Europe and in particular in France, is a model of success both by the quality of its products and by its attractiveness, especially on the international scene, which is guarantee of French know-how, and thus of the brand "France". A specific mode of production and a specific economy have been structured and are highly attractive. This is because "luxury" is a craft industry, a creative and organizational know-how whose power is recognized, dreamt of and sometimes acquired. We therefore propose that the luxury industry, in so far as it is largely constituted in French territory, be the inspiration for a strategy of excellence, demanding but effective, for the world of HER both from the viewpoint of its territorial implantation and for the mastery and active promotion of its identity.

Our analysis, enriched by the lessons of certain international practices, has led us to pinpoint a nodal point which could hinder this possible evolution towards a unified strategy inspired by the luxury industry; this comes from a form of resistance to any notable attempt at differentiation in the field of HER and the French economy. This wish to protect democratic achievements considered as egalitarian, face with a logic of the inheritance of privileges, is highly commendable. However, this desire to protect the conditions for the emancipation of all often comes together with a denial of diversity which could affect the construction of new routes. The recognition of new initiatives and differentiated projects must find its way, both for the actors and for the structures, without fearing comparisons and the inception of hierarchies. The actors, both individually and collectively, must assume their singularity, their power. The French state, by the voice of its Ministry, must engage this



differentiation in the field of HER and co-ordinate its external initiatives; the brand “France” being situated in this twin task. At this level, the strategy of luxury can inspire the internal structuring of autonomous territorial clusters, and the export/implantation of the same structures at the international level. **Promoting the national and international attractiveness of HER, as a key cultural and economic actor of the power of France and more generally Europe, that is our objective.**



II. Résumé

Les évolutions géoéconomiques et géostratégiques permettent l'émergence de structures de formation supérieure et de recherche tout à fait conséquentes dans des pays comme la Chine ou l'Inde qui souffraient de leur absence ou de leur faiblesse il y a seulement 30 ou 40 ans. Si les lieux de formation et de recherche de haut niveau sont encore l'apanage des Etats-Unis, du Japon et de l'Europe, ces évolutions invitent à anticiper les transformations d'un marché devenu concurrentiel. Et si l'Enseignement Supérieur et la Recherche en France montre encore aujourd'hui des signes de bonne santé, il semble indispensable de *proposer des orientations stratégiques favorisant l'attractivité nationale et internationale de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français, en tant qu'acteur culturel et économique, clé de la puissance française.*

Notre travail propose à cet effet d'analyser les modèles d'*Enseignement Supérieur et la Recherche* de la France et de pays clés (Allemagne, Etats-Unis et Chine), puis de suggérer comment l'application d'une stratégie de luxe à l'ensemble de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français pourrait être un facteur d'attractivité et de différenciation sur la scène internationale. L'adoption d'une telle stratégie, elle-même différenciatrice, impliquerait de manager par l'investissement et non par les coûts (choix de l'innovation), de globaliser la stratégie de luxe (contribuer aux normes) et d'organiser la conquête internationale par la coordination des acteurs français d'influence (« *chasser en meute* »).

Notre analyse nous a finalement conduit à formuler des recommandations pour :

- Une pensée stratégique et un modèle opérationnel inclusif d'attractivité et d'internationalisation de la France en matière d'*Enseignement Supérieur et la Recherche* ;
- Une gouvernance simplifiée et coordonnée (ministère, territoire, COMUE, campus France) du paysage de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* par la constitution de clusters recherche-innovation-industrie de niveau mondial dont les marges financières sont propices à l'investissement dans les marques-clusters ;
- L'instauration d'espaces de qualification différenciée impliquant le plus grand nombre sur des secteurs d'excellence choisis par la France ;
- La proposition de création d'un Mouvement, d'un nouveau genre, pour une Organisation Mondiale de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* (MOMESR).



III. Introduction

A. Origine et périmètre de l'étude

Le système d'enseignement supérieur et de recherche français a connu plusieurs cycles d'institutionnalisation depuis sa création au Moyen-Age et bénéficie d'une grande attractivité étant l'un des systèmes les plus démocratiques et performants à travers le monde. Preuve en est que les Universités Dauphine et Sorbonne furent à l'origine des modèles universitaires allemands (Humboldt) et américains (dont Harvard), qu'on observe une fuite continue de cerveaux¹ français à l'étranger, que 60% des doctorants sont étrangers et que les universités répondent difficilement aux vagues d'inscriptions grandissantes (+65.000 nouveaux inscrits en 2015)². Cependant, la France peine à trouver une place de choix dans les classements internationaux, tant économiques qu'éducatifs, créés par les Etats Unis, l'Angleterre, le World Economic Forum, l'UE et plus récemment la Chine. En témoigne aussi son déclassement de puissance mondiale à la 6^{ème} place³ derrière le Royaume-Uni début 2015 après les Etats-Unis, la Chine et l'Allemagne, sa 22^{ème} place sur 140⁴ parmi les économies compétitives dans le classement du Forum économique mondial de 2014-2015, sa 22^{ème} place sur 143 parmi les nations innovantes⁵ derrière le Royaume-Uni (2nd) et l'Allemagne (13^{ème}), ou encore la reprise des parties florissantes et innovantes de nos fleurons (Alstom, Alcatel pour ne citer qu'eux) par des puissances étrangères, alors que la French Tech et certains clusters percent à l'international. En outre, malgré une qualité avérée de l'enseignement supérieur (universités, écoles d'ingénieur et écoles de commerce) et de la recherche sur la scène internationale, les diplômés convoités par les puissances étrangères partent d'eux-mêmes vers une économie offrant souvent une qualité de vie plus attractive pour mettre à profit leurs talents et leurs aspirations (avec parfois beaucoup de désillusions à la clef). Aussi, quelles limites doivent être franchies pour que la France prenne conscience de cette réalité paradoxale et décide d'une stratégie offensive de développement économique par la connaissance sur la scène internationale ?

¹ François-Poncet, J., Rapport d'information 388 (1999-2000) - Commission des affaires économiques « *La fuite des cerveaux : mythe ou réalité ? - L'exode d'une génération de cadres et de créateurs d'entreprises n'en constitue pas moins une perte sérieuse pour le pays* », Sénat, site <http://www.senat.fr/rap/r99-388/r99-38821.html> consulté le 30/08/2015 & Attali, J., article « *La France se vide. Qui s'en occupe?* » du 14.05.2015, Slate.fr, site <http://www.slate.fr/story/101395/attali-france-se-vide> consulté le 30/08/2015

² Mandon, T., interview « *Un diplôme pour tous et après ?* » du 01/10/2015, France Culture, site <http://www.franceculture.fr/emission-l-invite-des-matins-un-diplome-pour-tous-et-apres-2015-10-01> consulté le 30/10/2015

³ Duteil, E., Vedrenne, G., article « *La France n'est plus la 5e puissance économique mondiale* » du 07/01/2015, Europe 1, site <http://www.europe1.fr/economie/la-france-retrograde-au-rang-de-6e-puissance-economique-2336849> consulté le 30/10/2015

⁴ Article « *Compétitivité : la France 22e au classement mondial de Davos* » du 30/09/2015, Le Figaro Economie, site <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/09/30/20002-20150930ARTFIG00017-competitivite-la-france-22e-au-classement-mondial-de-davos.php> consulté le 30/08/2015

⁵ « *The Global Competitiveness Report 2014 - 2015* », World Economic Forum, site <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



Depuis une dizaine d'années, la réponse à cette situation contrastée s'est avant tout traduite par une réorganisation. Les mots d'ordre sont la concentration sous forme de fusions, de communautés ou autres associations centrées sur les régions, elles-mêmes en phase de recomposition. Cet effort considérable masque cependant une complexité sous-jacente qui va croissante (multiplication des parties prenantes). A l'évidence, cela ne résout pas les difficultés à amorcer des logiques de réseaux localisés « recherche-formation-innovation », et cela ne facilite pas la visibilité et la lisibilité par les clients (étudiants, entreprises, ...) de l'excellence de ces ensembles. Or, dans un contexte mondialisé et concurrentiel d'une économie de la connaissance, ces éléments sont déterminants. Disposer d'une stratégie de long terme visant à structurer durablement et efficacement le paysage français de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* s'avère impératif considérant qu'il s'agit d'un moteur essentiel de cette économie, surtout dans cette 3^{ème} révolution informationnelle.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de dissiper deux malentendus possibles concernant l'ambition de notre projet. Tout d'abord, il ne s'agit en aucune manière de contribuer à la conception d'une formation universitaire dont l'objet serait le luxe : il en existe déjà plusieurs (voir par exemple HEC et Dauphine), et sur différents thèmes (économie, création, marketing). Ensuite, ce travail n'est pas non plus une œuvre de marketing universitaire dont la finalité serait de concevoir une formation élitiste réservée à une micro-population disposant de moyens démesurés. *L'Enseignement Supérieur et la Recherche* est la cible, en particulier sur la scène internationale, et nous le considérons ici en tant que dispositif démocratique et républicain visant l'émancipation et la formation des membres de la communauté. Ces deux points énoncés, nous pouvons à présent formuler notre projet plus précisément.

Au cours des deux précédents siècles, la France a été le lieu d'un événement culturel original et vertueux, tant sur le plan humain qu'économique, à savoir l'organisation de la production et de la distribution de produits de luxe. Cet artisanat créatif, aux pratiques très spécifiques et inscrit dans un territoire, s'est progressivement mû en une industrie qui s'est mondialisée, devenant le second secteur⁶ pérenne des exportations françaises après l'aéronautique. Cet événement remarquable n'a pas manqué d'attirer l'attention de nombreux analystes de diverses disciplines pour éclairer cette genèse réussie et même de commencer à suggérer qu'elle pourrait inspirer de nombreux secteurs de production qui n'ont pas considéré jusqu'à présent cette stratégie de développement (Bastien et Kapferer, 2012)⁷. Il faut dire que cet événement a de quoi surprendre, au moins en première approximation, tant le luxe et ses pratiques ont été dénoncés par ceux-là même qui assuraient la promotion d'un nouveau monde, celui dit des Lumières. Le luxe et ses productions y incarnaient les

⁶ Les maisons du luxe françaises paraded d'ailleurs au premier rang du marché mondial des produits de luxe (cf. les études de Bain & Company en 2013 et de Deloitte en 2015).

⁷ Bastien, V. & Kapferer, J-N. (2012). *Luxe oblige*. Paris : Eyrolles.
Association de l'École de Guerre Économique©



stigmates de pouvoirs anciens avec peu de possibilités de leurs résurgences futures, où les temps étaient à la démocratisation et à l'émancipation de tous dans le mouvement d'une révolution souvent violente. Cependant, ce nouveau contrat social républicain n'avait ni la vocation ni le pouvoir d'annihiler la puissance de la création et de la tradition dont les productions forcent le respect et l'attrait des initiés. Dans le contexte contemporain d'une économie de la connaissance, le luxe est devenu par le savoir et l'innovation, qu'il véhicule, un élément fort du smart power français.

⁸Au moment de l'épisode révolutionnaire de la fin du 18^{ème} siècle se joue un autre événement d'envergure qui va affecter en profondeur l'espace culturel français. Il s'agit de la fermeture, prononcée par la Convention en 1793, des collèges, des universités et des académies royales au profit de la création et de la multiplication des écoles spéciales d'ingénieurs. L'Etat royal avait ainsi amorcé dès 1747 la création de l'école des Ponts et Chaussées. Alors que son voisin allemand quant à lui, par la voix de Humboldt, allait proposer une rénovation de son réseau d'universités dont le modèle fera long feu, l'état français procède à la création de nouvelles structures lui garantissant des corps d'élite pour ses différentes missions, militaires en particulier. Il faudra, pour l'essentiel⁹, attendre les années 60 pour que la France enclenche un programme de restauration de son réseau d'universités et restaure les facultés. Ceci fut initialisé sous la pression de la massification naissante de l'enseignement supérieur, et des critiques profondes de la stratégie de reproduction des élites au sein de ce que l'on nomme désormais les 'Grandes Ecoles'. Ces universités et facultés seront le lieu de la transmission et de l'acquisition de savoirs fondamentaux dont elles en assureront la production et le renouvellement par le biais des laboratoires de recherche qu'elles hébergent. Un double système sera dès lors mis en place en France dès la III^{ème} République : L'un universitaire s'adressant aux masses mais produisant essentiellement ses cadres, et l'autre, les Grandes Ecoles s'adressant à des populations sélectionnées et produisant l'essentiel des cadres supérieurs de l'Etat et des entreprises (voir une synthèse récente sur ce point : Tronchet, 2015)¹⁰. Cette disjonction entre deux systèmes pose encore aujourd'hui des difficultés attendues, car ils installent des personnes soit dans un rapport de sagesse par rapport à la connaissance soit dans une préparation à l'action efficace et aptes à résoudre des problèmes. L'université, qui ne peut absorber l'ensemble des personnes qu'elle forme se doit de préparer les étudiants à être efficaces et les Grandes Ecoles ne disposant pas ou peu de structures de recherche propres mesurent les difficultés inhérentes à cette absence dans le contexte d'un monde s'accéléralant autour de l'innovation.

⁸ Le contenu de ce passage est en partie inspiré d'un cours intitulé « Histoire des institutions universitaires » produit par Bruno Bachimont en 2015 à l'UTC à destination des doctorants.

⁹ Les facultés ont existé sous la forme d'Université impériale au début du XIX^{ème} siècle puis sous la forme d'universités sous la III^{ème} République, période à partir de laquelle elles se structureront progressivement.

¹⁰ Tronchet, G. (2015). Universités et grandes écoles : perspectives historiques sur une singularité française. *L'université désorientée*, Paris : Editions La Découverte, pp. 37-50.
Association de l'École de Guerre Économique©



Habité par cette tension depuis près de 150 ans, *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français est en outre entré, depuis les années 1990, dans une phase de complexification et de parcellisation extrême, tant en interne que dans sa relation à son environnement, avec la multiplication des parties prenantes de son écosystème. Cette fuite en avant a fini par en menacer l'image, car le système est animé par une logique opportuniste de créations de structures diverses pouvant être liées à une difficulté à établir une stratégie globale de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français. Face à cette évolution, il a fallu relancer un processus de recomposition et de regroupement de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* au sein de fusions, communautés et associations. Ce processus se double d'une régionalisation apparaissant comme le vecteur de structuration des clusters à venir. L'hypothèse générale que nous pouvons suggérer ici est que cette territorialisation favorise des dynamiques vertueuses liant les acteurs de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* et ceux des milieux économiques, politiques et sociaux en contribuant à la constitution d'identités nouvelles, attractives, culturellement et géographiquement ancrées.

De là, le luxe et son industrie apparaissent comme un modèle de rénovation des structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français permettant à la fois de garantir le projet d'émancipation démocratique de l'ensemble de la communauté et de pérenniser un développement social et économique favorable. Le tout en tirant vers le haut les opérations d'agrégation coopératives.

B. Problématique sous jacente

Le contexte et le projet étant précisés, il nous faut à présent exposer les jalons du raisonnement qui sera le notre tout au long de ce document.

Jalon 1 : *L'Enseignement Supérieur et la Recherche* est un élément vital du développement et de l'économie de la connaissance en France et plus largement en Europe. Or, depuis les années 2000, le système a été jugé peu performant au regard des classements internationaux et très coûteux pour l'Etat. Pour dépasser cette situation, la voie de l'autonomisation des structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* a été proposée et adoptée (en 2007, loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU ou loi Pécresse) puis en 2013, loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche), couplée à une régionalisation renforcée et amorcée de longue date. Cependant, le passage à l'autonomie des universités françaises ne se réalise pas sans difficultés notamment dans le contexte des regroupements.

- Tout d'abord, les finances de l'état (même cumulées à celles des régions) ne sont pas en mesure de maintenir et amplifier ce secteur critique (surtout du point de vue des ressources humaines).



Bilan : en dehors de quelques exceptions très soutenues, le système ne se porte pas très bien (en particulier ceux qui en font la valeur ajoutée à savoir les enseignants-chercheurs) et la quête de financement s'avère d'une grande difficulté, où l'accroissement des frais d'inscription s'illustre comme la seule issue crédible.

- Solliciter les contribuables via l'impôt n'est pas aisée puisqu'inégalitaire. Et les entreprises contribuent peu à *l'Enseignement Supérieur et la Recherche*, étant absorbées par leur propre évolution qui impliquent des investissements dans la recherche, l'innovation et le développement.
- Ensuite, le paysage de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* se transforme en profondeur au profit d'une régionalisation où vont se jouer en partie les orientations et la politique des structures locales de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* autour de clusters dont les problématiques interdisciplinaires ne coïncident souvent pas avec l'organisation actuelle en disciplines (sections du CNU et du CNRS).
- Enfin, cette territorialisation s'incarne actuellement dans des regroupements de nature variée au sein desquels les tensions sont grandes et de différents ordres. La constitution de ces ensembles au motif des classements internationaux et de la facilité de gestion/pilotage n'est pas toujours convaincante : les classements sont multiples, et problématiques méthodologiquement. Leur constitution se traduit par une impression de millefeuille qui n'est pas forcément très coûteuse mais qui dilue les financements et rend illisible l'organisation.

Cette phase de transition de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche*, si elle devait perdurer, est de nature à fragiliser son attractivité et donc le positionnement économique, la richesse, et la qualité de vie en France. Préserver un haut niveau de formation et une recherche de qualité s'avère de ce fait indispensable. Les pays avancés sur le plan scientifique et technologique doivent tous faire face à la montée en puissance de l'économie de la connaissance et tentent ainsi de structurer leur *Enseignement Supérieur et la Recherche* de façon à s'adapter à cette évolution (notion de système agile). Nous verrons comment des pays comme les Etats-Unis, l'Allemagne et la Chine font déjà face à cette situation et comment la France peine encore à élaborer une stratégie efficace en dépit d'un *Enseignement Supérieur et la Recherche* d'une indéniable qualité.

Jalon 2 : A côté de la morosité relative de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* et de l'économie française, le domaine du luxe se présente comme un secteur en pleine santé qui, de plus, s'exporte. Ce dynamisme est lié à une stratégie exigeante que nous appellerons, en référence aux travaux de Bastien et Kapferer (2010), **stratégie du/de luxe**. Et nous proposons d'appliquer cette stratégie au monde de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche*.

Jalon 3 : Le luxe, affublé de ses stigmates monarchiques, peut apparaître d'emblée contradictoire avec le projet d'émancipation collectif que constitue notamment l'université dans une république



démocratique. Ayant survécu à la Révolution, cet artisanat s'est mû en industrie au point de permettre à une large partie de la population de prétendre accéder à l'un ou l'autre des produits ou services dits de luxe. Car le luxe, dans une démocratie, est un vecteur de progrès au travers de l'exigence et de la création qu'il véhicule, tout en valorisant des éléments qualitatifs clés : *une production locale, à dominante humaine, fruit d'un projet collectif*. A l'échelle individuelle, le luxe est un *vecteur de singularisation* (projet personnel différenciant). A l'échelle collective, le luxe est un *levier de légitimation de la puissance française* (Bastien, 2010)¹¹.

Jalon 4 : Dès lors, il convient d'explicitier comment *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* pourrait mettre en œuvre une stratégie de luxe tant à l'échelle des unités productives (universités, écoles, etc...) qu'à l'échelle des instances de pilotage (DG, ministère, etc...) avec comme perspective un accroissement de l'attractivité de la France et de la valeur ajoutée suscitant de futurs investissements.

Jalon 5 : Enfin, il convient de clarifier le jeu d'acteurs qui pourrait favoriser, ou au contraire entraver, ce projet, car en tant que stratégie globale de structuration interne et d'actions externes, il vise le renforcement de l'attractivité française. De ce point de vue, nous clôturons notre travail sur un ensemble de préconisations relatives aux deux volets, interne et externe, de l'action dont nous suggérons qu'ils soient impulsés par l'Etat.

Monde académique, monde du luxe : nous nous proposons maintenant de présenter nos deux protagonistes. Bien qu'apparemment antagonistes dans leurs ambitions sociologiques et politiques, ils sont tous deux, en tant qu'industries culturelles, menacés de **désingularisation** dans leur confrontation à la mondialisation de leur marché. Notre propos est de transformer cette menace en opportunité, pour le déploiement de la puissance française, en proposant leur alliance.

¹¹ Bastien, V. (2010). La stratégie du luxe : un point fort pour la France / une stratégie d'entreprise pour le monde qui advient. *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, 2, 58-67.
Association de l'École de Guerre Économique©



IV. Luxe académique : deux mondes inconciliables ?

A. Situation et orientation de l'enseignement supérieur de la recherche en France : un modèle public

« S'il y a une menace qui pèse sur la France, elle n'est pas externe, c'est nous même. Nos pesanteurs, nos conservatismes nous mettent en danger. A l'échelle de l'Etat comme à celle des corporatismes, on ne se bat que pour les droits acquis. » - Gérard Chaliand¹²

1. Modèle économique exclusif et stratégie de puissance défensive de la France

Le modèle français¹³ d'État providence, librement inspiré du keynésianisme, repose sur une intervention répétée de l'État dans les secteurs économiques, sociaux et politiques. Bâti à l'issue de la Deuxième Guerre mondiale, il date, pour l'essentiel, d'une batterie de lois prises en 1946. Il est inspiré à la fois du programme économique de la résistance, et des idées socialistes et communistes d'après-guerre. L'État est tout d'abord un entrepreneur qui s'accommode des corporatismes et de l'implication forte et autonome des syndicats et associations d'employeurs dans l'économie nationale. Il dirige des entreprises et se veut le moteur de la vie économique. L'État se veut aussi planificateur ; la création, en 1945, du Commissariat au Plan par Jean Monnet vise à fixer des objectifs à 5 ans. Il s'agit d'assurer la reconstruction d'un pays qui a été largement détruit par la guerre.

Dans ce contexte, l'état français a assumé de mettre en place les structures nécessaires. D'une part, la formation supérieure du plus grand nombre (après avoir été exclusivement celle des élites) et, d'autre part, la recherche au plus haut niveau, avec en particulier la recherche dite fondamentale ou amont chère au modèle humboldtien. Il fut défini, dans le sillon de la troisième république, de conforter et d'étendre un réseau d'universités (73 en 2014) qui va dès lors entrer en concurrence avec le réseau des grandes écoles. Le projet a même été de promouvoir cet effort sur l'ensemble du territoire en tentant de proposer une offre de qualité et de diversité identique en tout point. Ceci a été atteint

¹² Chaliand, G., article « *La France dans le monde d'aujourd'hui* », <http://www.diploweb.com/p5chal01.htm>, site consulté le 30/08/2015

¹³ Noé, J-B., article « *Qu'est-ce que le modèle français ?* » du 21/03/2013, Contrepoints, site <http://www.contrepoints.org/2013/03/21/118973-quest-ce-que-le-modele-francais>, site consulté le 30/11/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



mais reste difficilement réalisable et soutenable dans les faits. Cette volonté d'égalité de traitement et d'accès jusqu'à la tentative d'uniformisation du modèle d'*Enseignement Supérieur et la Recherche* est restée une priorité pendant plusieurs décennies. Ce système a eu vocation, pendant longtemps, à garantir le renouvellement du système lui-même (universités et grandes écoles publiques et privées) et à alimenter les organismes de recherche (EPST, EPIC, EPSCP, IFRE)¹⁴ généraux ou plus spécifiques (CNES, CEA, CNRS, INRIA, INRA, etc..., la liste est longue). Cet effort a incontestablement contribué au positionnement culturel et économique de la France jusqu'à aujourd'hui, d'ailleurs ce système d'*Enseignement Supérieur et la Recherche* est jugé attractif par le gouvernement français. Ainsi « La mission interministérielle d'inspection sur l'accueil des talents étrangers a relevé dans son rapport de mai 2013 les principaux atouts français : **« la grande qualité et globalement la réputation de ses établissements d'enseignement supérieur et de recherche** (nonobstant des classements internationaux qui ne reflètent pas la place de la France dans la production scientifique et technologique), **des frais d'inscription extrêmement faibles à l'université** (contrairement à la plupart des pays pour lesquels l'attractivité des étudiants est aussi une ressource), **et une grande richesse de programmes de mobilité et de bourses d'excellence. La richesse de notre offre de formation en français**, parfois la seule offre disponible en français dans le monde dans certains secteurs pointus, est également un atout ». Cette offre est essentielle pour le public ayant choisi le français comme langue d'études¹⁵. Les démarches administratives liées à l'entrée ou à l'installation en France font cependant partie des « domaines d'amélioration souhaités par les étudiants internationaux ». ¹⁶ La figure 1 ci-dessous donne un aperçu synthétique actuel de la structure et des parcours de l'enseignement supérieur français¹⁷ qui est globalement en phase avec les standards internationaux. Comme l'ensemble des rapports récents¹⁸ que nous avons consultés, en témoignent, l'*Enseignement Supérieur et la Recherche* français piloté par le ministère dédié¹⁹ est constitué de structures financées exclusivement ou majoritairement par l'Etat (sans oublier les régions qui accentuent leurs efforts) mais bénéficie aussi très largement des investissements privés notamment en matière de recherche²⁰.

¹⁴ Article « Recherche publique (France) », Wikipedia, site [https://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche_publicue_\(France\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche_publicue_(France)) consulté le 30/11/2015

¹⁵ LEGENDRE, J., GORCE, G., Avis n° 110 (2014-2015) du « *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence* », chapitre « III. LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ » du 20/11/2014, site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-210.html#toc176> consulté le 30/11/2015

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ On peut avoir une vision plus complète du système en consultant le site suivant : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25125/le-systeme-francais-d-enseignement-superieur.html>

¹⁸ Stratégie nationale de la recherche, Pour une société apprenante, L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, Université : pour une nouvelle ambition, Rapport sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures.

¹⁹ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr>

²⁰ L'effort de recherche est surtout le fait des entreprises qui, en 2012, exécutent 65 % des travaux de R&D réalisés sur le territoire national et financent 59 % de ces travaux. La dépense intérieure de recherche du secteur public s'élève à 16,5 Md€ en 2012 reposant



The degrees conferred in French universities and other institutions of higher education are certified by the French government.

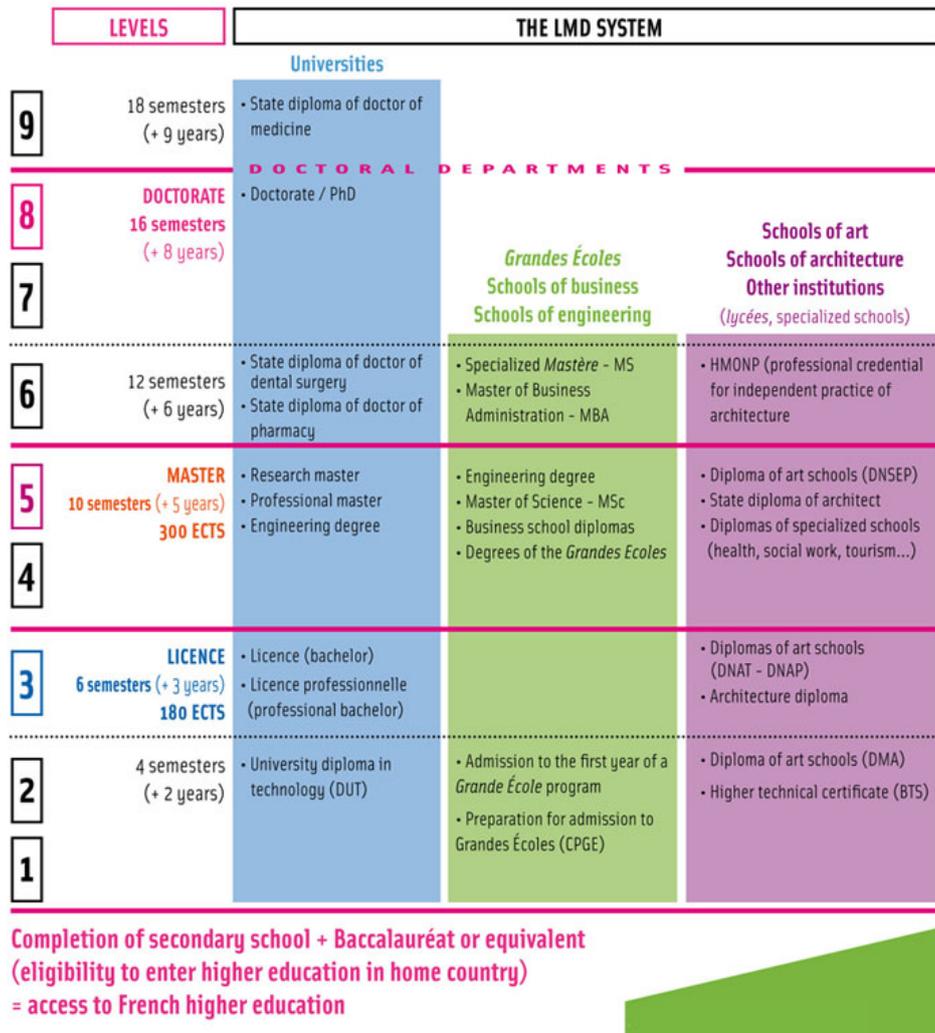


Figure 1 : Organisation de l'éducation supérieur en France (Source : Consulat de France à Boston) ²¹

majoritairement sur les organismes de recherche (55 %) mais aussi fortement sur les établissements d'enseignement supérieur (40 %). La dépense intérieure de R&D des entreprises est de 30,1 Md€ en 2012. (extrait de L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, 2015)

²¹ « Higher Education in France and the United States », Consulat général de France à Boston, site <http://www.consulfrance-boston.org/spip.php?article1211> consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



2. L'Enseignement Supérieur et la Recherche français : un système en transition

A l'image de nombreux autres pays européens²², la France assume l'abandon de l'université humboldtienne et tente de produire son propre modèle dans le nouveau contexte mondialisé. Comme De Meulemeester l'indique : « On doit immédiatement noter que la réforme des universités européennes participe du mouvement plus vaste de la réforme des services publics et de la philosophie du *New Public Management*. Si, dans le modèle humboldtien, l'Etat a financé les universités pour les abriter du monde extérieur, considérant qu'il s'agissait là de la meilleure garantie pour créer un climat propice à la recherche et à l'innovation (un horizon de temps long, pas de conditionnalités aux financements, des professeurs jouissant de l'emploi à vie et d'une très large liberté académique), dans le nouveau modèle, l'objectif est de faire rentrer l'université dans le monde au nom d'un principe d'*accountability*. »²³ Nous sommes effectivement dans cette transition où l'Etat affirme sa volonté de contrôle (instances diverses), d'évaluation (HCERES), de financement (ANR, BPI) et instaure une ambiance de quasi-marché mettant en concurrence les entités de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Cette situation est souvent jugée négativement considérant que l'alignement de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* et du modèle de gouvernance étatique qui le coordonne, sur les pratiques privées conduit à un asservissement des acteurs et des structures ; ce jugement va même jusqu'à considérer que toute action d'ajustement est finalement une amplification des effets attendus de ces nouvelles formes de management. Notre analyse de cette situation, à forte tension idéologique, nous conduit à plutôt constater une immaturité voire un manque de volonté des acteurs, à tous les niveaux, à imaginer des *dynamiques gagnant-gagnant*²⁴. Les structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* ne peuvent ignorer que leurs financements sont principalement le fait de l'effort de la nation. Il convient dès lors qu'elles se préoccupent en retour des problématiques de la société qui contribue à leur existence mais aussi qu'elles rendent compte aussi clairement que possible de la façon dont ces financements sont utilisés. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il faille priver les enseignants-chercheurs des conditions propices à la créativité scientifiques et technologiques. Ceci suppose un temps long de réflexion individuelle et collective, et de l'expérimentation sous toutes ses formes. Sans oublier que les acteurs de *l'Enseignement Supérieur*

²² Il convient d'ailleurs de bien comprendre que l'évolution de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français est tout à fait associé à l'intégration européenne depuis Maastricht en 1992 et se structure en référence au processus de Bologne et à la mise en place de l'espace européen de l'enseignement supérieur (http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.4.html).

²³ Jean-Luc De Meulemeester, « Quels modèles d'université pour quel type de motivation des acteurs ? Une vue évolutionniste », *Pyramides*, 21 | 2011, 261-289.

²⁴ Et ce n'est pas le fait que de la France car à de rares exceptions l'évolution des systèmes d'Enseignement Supérieur et de la Recherche internationaux est incertaine même dans les pays comme le Royaume-Uni ou les Pays Bas qui ont amorcé le mouvement.
Association de l'École de Guerre Économique©



et la Recherche sont eux-mêmes des membres de cette communauté et qu'ils sont satisfaits que des problématiques de santé, d'énergie, d'écologie, etc... soient l'objet de recherche, considérant que leur propre recherche y contribue. Quant aux entreprises, elles ont leur logique singulière d'évolution, et doivent assurer leur viabilité financière, tout en contribuant à la vie de la communauté sous forme de services et produits. Mais pour autant, ne gagneraient-elles pas à investir plus significativement dans les structures qui forment leurs agents économiques et où peut être conduit le travail de long terme²⁵ dont elles ont besoin?

Aujourd'hui, l'Enseignement Supérieur et la Recherche français est capable de réussites partenariales impliquant les entreprises et le territoire mais il faut reconnaître qu'elles sont ponctuelles, parfois provisoires, et souvent promues par une publicité massive qui souligne leur rareté et les rend exotiques. Ceci indique que l'engagement dans cette dynamique ne se produit pas à l'échelle des structures mais à celle de quelques acteurs bénéficiant d'un contexte favorable. Encore une fois, ces difficultés ne sont pas propres à la France²⁶ et les cas de progrès véritable en cette matière, à grande échelle, sont finalement exceptionnels : Allemagne, Suisse, voire Corée du Sud.

3. Maturité du triptyque Etat - Entité de formation – Entreprise en France

La coopération native n'a pas été aisée entre l'Etat, les acteurs de l'Enseignement Supérieur et la Recherche et les entreprises. Si les relations <Etat – Enseignement Supérieur et la Recherche> et <Etat – Entreprises> semblent nouées, les coopérations <Enseignement Supérieur et la Recherche et Entreprise> demeurent en pleine construction de part l'historique et les cultures de chaque monde. Le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche a globalement adopté la logique et la méthodologie du management de projets convoquées dans le pilotage des activités partenariales de recherche et technologie que soutiennent l'essentiel des instances européennes (H2020) comme celles de l'ANR(T) ou encore des instituts Carnot. Les dispositifs de rencontres et de partenariats, aux formes et missions diverses, se sont multipliés : Pôles de compétitivité (voir fig.2 ci-dessous), ITE, IRD, SATT, incubateurs, Fablab, centre d'innovation, conventions CIFRE, etc... Tout ceci, couplé à

²⁵ Notons par exemple le déni d'un principe décrit par les philosophes de la technique qui est l'avance de la technique. Ce point très important devrait conduire les structures de recherche à sortir de l'exclusivité de leur primat de la recherche fondamentale (considérant l'application comme secondaire) et les entreprises de leur frilosité à partager leurs avancées (considérant l'université comme incapable de prendre la mesure de la confidentialité et de dépasser son souci de diffusion et de partage de la connaissance).

²⁶ Sur ce point, voir le texte de Pierre Gervais (2008), Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu. À propos du « modèle américain » de financement de la recherche, dans *la vie des idées.fr*.



des avantages fiscaux comme le CIR, permettant aux entreprises de se préoccuper de l'Enseignement Supérieur et la Recherche.

71 pôles de compétitivité

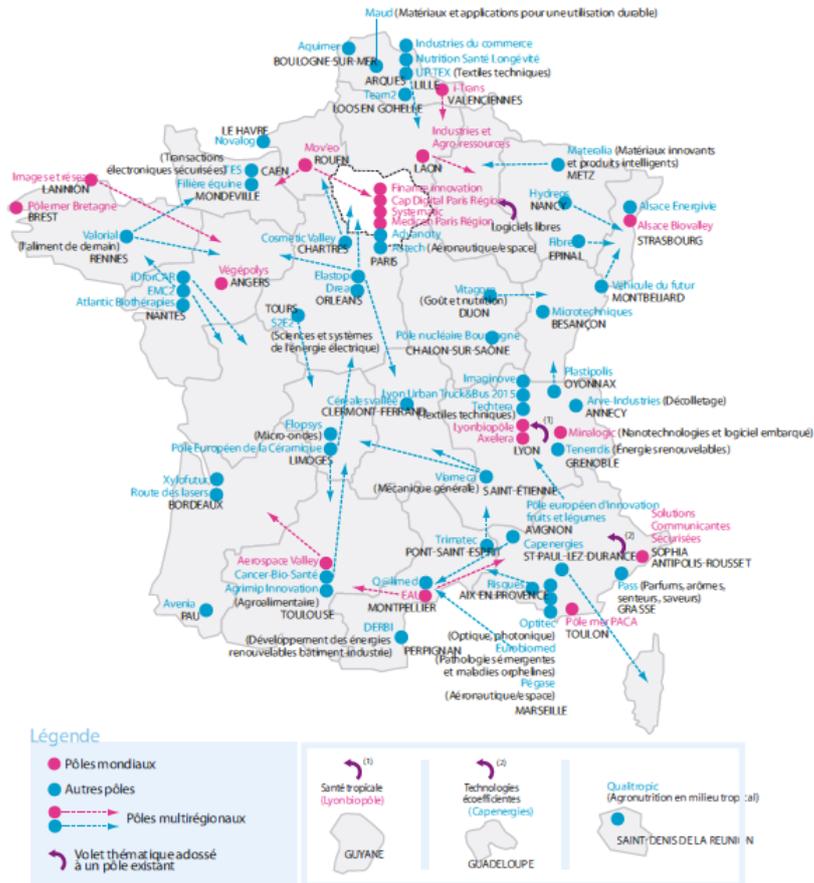


Figure 2 : Réseaux, pôles de compétitivités et clusters en France (Source : Manpower Group) ²⁷

Cependant, il apparaît dans de très nombreux contextes que la confiance n'est pas là. Le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche ne donne pas toujours les garanties nécessaires à la compétitivité industrielle et servicielle (rares sont les enseignants-chercheurs et les structures qui savent les mettre en œuvre). Mais les entreprises (notamment les PME/PMI), qui ont une activité de R&D soutenue, ne s'intéressent aux universités que sur la base d'une veille permettant le repérage d'une contribution scientifique et/ou technologique locale, ce qui est une vision très réduite de la

²⁷ « [Infographie] Réseaux, pôles, clusters : l'innovation collaborative dans les territoires » de Manpower Group, <http://www.manpowergroup.fr/infographie-territoires-la-polarisation-favorise-la-connexion-le-numerique-laccelere/> site consulté le 30/08/2015



dynamique et de la portée d'un écosystème. Le soutien au volet formation reste très limité même dans les écoles type écoles d'ingénieurs ou de commerce sans oublier que les entreprises créent leurs propres universités pour y assurer de la formation continue voire initiale. A l'inverse, les universités et les organismes de recherche (CNRS, INRIA, INSERM, etc...) tentent de valoriser leur activité sous forme de brevet/licence ce qui est souvent au cœur des stratégies d'entreprise. On le comprend, le projet de « libéralisation » de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* sous tutelle de l'Etat, met les structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* en compétition entre elles, et avec le monde de l'entreprise, du moins avec celles qui innovent.

Pour l'heure, il n'est pas simple de diagnostiquer tous ces dispositifs considérant que, pour chacun d'eux, les cas d'échecs ou de dysfonctionnements majeurs ne manquent pas. Et si l'on considère la situation des clusters français qui amplifient ces ambitions, leurs difficultés ne sont pas moindres, leur viabilité économique très fragile avec une place de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* pour le moment limitée.²⁸

4. Enjeux actuels et perspective de développement

Il n'est pas aisé d'appréhender la globalité de la situation de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français tant la diversité des discours et des sources le concernant est grande. Nous poserons simplement deux points : la complexité du système est devenue telle que sa présentation même auprès de personnes un peu averties est un défi, la carte de l'enseignement supérieur et de la recherche étant devenue illisible pour les futurs étudiants et pour les entreprises notamment. Par ailleurs, l'ignorance de cette complexité, dans laquelle se trouve une grande partie des acteurs du système, indique le déficit démocratique qui le caractérise. Cette situation est à l'évidence un contexte particulièrement favorable à une guerre de l'information, voire économique. Cependant, nous n'avons pas l'intention, au moins dans un premier temps, de nous livrer à une analyse fine de la médiatisation de la situation de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* français. Essayons plutôt de dégager quelques considérations et faits qui justifient que l'on s'en préoccupe pour déployer une stratégie de rénovation en profondeur garantissant sa dynamique sur le long terme.

²⁸ Pour mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement des clusters, on peut se rendre sur le site de France Clusters (<http://www.franceclusters.fr>) ou se référer au texte de Jean Bouinot (<https://cybergeog.revues.org/4961>) ou encore au document de la Datar faisant un état des lieux en 2013 (http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/memento_modele_eco_30-12-13_modedecompatibilite.pdf)



a) La viabilité financière

Si le système d'Enseignement Supérieur et la Recherche français dispose d'atouts certains, qu'il utilise peu ou pas (nous reviendrons sur ce point dans les chapitres suivants), Nicolas Charles et Quentin Delpech de France Stratégie, indiquent que de nombreux défis sont encore à relever : « diversifier ses modalités d'internationalisation et améliorer durablement la qualité de son offre, qu'il s'agisse de contenu ou de services aux étudiants. Le défi est aussi financier, dans un contexte de contraintes budgétaires »²⁹.

Le budget de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (28,7 Mds d'euros en 2013), qui représente actuellement 1,5 % du PIB national, n'a cessé de croître depuis les années 80 (multiplié par 2,5). Pourtant (cf. rapport de la cour des comptes)³⁰, la remise à plat des budgets et finances universitaires depuis le passage à l'autonomie (LRU, RCE) révèle que, si les trésoreries et les finances sont globalement satisfaisantes à quelques exceptions près, toutes ces entités ont des marges de manœuvre extrêmement limitées. Et le point le plus critique est celui de la masse salariale qui ampute massivement les budgets à plus de 80%. La conséquence est une diminution relative du nombre d'acteurs du système qui doivent assumer une charge croissante auxquelles s'ajoutent des velléités d'évolutions des équipes de gouvernance (interne ou externe). La recherche de nouveaux financements via les entreprises, la formation continue ou encore le mécénat s'avèrent insuffisants dans un contexte de dotation de l'état au mieux en stagnation. La seule solution présentait comme crédible aujourd'hui consiste à envisager une *hausse significative des frais d'inscription en référence au coût annuel d'un étudiant* (11.540 euros/an en moyenne hors frais de vie). De ce point de vue, plusieurs modèles économiques sont à l'étude, en particulier celui des PARC (Prêts A Remboursement Contingent) en se référant spécialement au modèle australien (Courtioux, 2015). Ce dernier semble être parvenu, modulo une hausse raisonnable des frais, à dégager une manne financière favorable au développement du système sans nuire significativement à l'accès. Maintenant une réflexion économique plus globale s'impose et doit effectivement prendre en considération au moins une alternative : « *le modèle économique propre à la France, et par conséquent la plupart des débats qu'il suscite, est focalisé sur le rapport actuel et passé entre l'étudiant et sa famille, alors que dans d'autres pays, un autre modèle se met en place, qui considère principalement le devenir de l'étudiant et du diplômé* »³¹.

²⁹ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur », p.1, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

³⁰ Cour des Comptes (2015). L'autonomie financière des universités : une réforme à poursuivre. *Communication à la commission des finances du Sénat*. P.152

³¹ Conférences des Présidents d'Université, *Le financement de l'enseignement supérieur en France*. Document de travail, Synthèse des réflexions du groupe de travail « Économie du Sup », septembre 2011, p.7
Association de l'École de Guerre Économique©

**b) L'attractivité interne et externe**

Les structures de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (universités, écoles, IUT, etc..) font le plein et ont même des difficultés à absorber l'ensemble de la demande en croissance d'ailleurs. Sur fond de guerre idéologique et politique entre ces structures, elles disposent d'un public pour le moment captif (considérer une formation à l'étranger n'est pas encore chose aisée) qui se distribue mécaniquement au regard de l'évolution croissante du nombre de bacheliers souhaitant entrer dans le système et de la stratification sociale de cette population. Comme dit dans le rapport sur l'état de l'Enseignement Supérieur et la Recherche 2015 « À la rentrée 2013, 2.430.100 étudiants sont inscrits dans l'enseignement supérieur. Avec une augmentation de 1,8 % en un an, le nombre d'étudiants n'a jamais été aussi important, alors que les jeunes en âge d'étudier sont légèrement moins nombreux. Cela s'explique par une plus forte attractivité de l'enseignement supérieur auprès des bacheliers français mais aussi auprès des étudiants étrangers, qui représentent en 2013 plus de 12 % des étudiants. Depuis le début des années 2000, c'est l'enseignement supérieur privé qui connaît la plus forte progression de ses effectifs étudiants (+ 50 % entre 2000 et 2012). ». Quant à la recherche, les indicateurs sont plutôt très positifs, en dépit des hétérogénéités et de la montée des pays émergents qui prennent des parts de marché. C'est surtout sur le mode de l'anticipation que l'on s'inquiète de cette question de l'attractivité. En référence à ce qui était évoqué dans le volet budgétaire et financier, et dans l'hypothèse d'une dégradation de la situation, il y aurait matière à s'inquiéter dans le contexte de la mondialisation du marché de la formation et de la recherche : les lycéens et jeunes chercheurs, français et étrangers, privilégieraient d'autres destinations beaucoup plus attractives (qualité et niveau de formation, rémunération et conditions de travail, supérieurs). Même si l'on peut mentionner quelques succès³² et quelques initiatives de soutien à l'attractivité³³, le constat est rude. Selon France Stratégie³⁴ : « Les universités européennes sont parmi les plus internationalisées. Les universités françaises le sont moins. Parmi les 25 universités les plus tournées vers l'international, 17 sont européennes, aucune française » alors que la France bénéficie « (d') Un réseau d'enseignement scolaire à l'étranger parmi les plus étendus » et que les frais administratifs et le niveau de vie est plus bas que d'autres destinations. Il s'agit du « troisième pays d'accueil des étudiants internationaux en 2012 avec 271.000 étudiants accueillis, soit 6,8 % du total des étudiants en mobilité à travers le

³² On peut mentionner ici l'implantation de campus universitaires français à l'étranger comme celui des Universités de Technologie à Shanghai ou de l'École Centrale à Pékin ou encore de l'INSEAD à Singapour et à Abu Dhabi.

³³ A titre d'exemple, les bourses « Excellence-Major » gérées par l'AEFE permettent aux meilleurs élèves étrangers des lycées français à l'étranger en France d'effectuer des études supérieures de haut niveau (master). Représentant un budget de l'ordre de 6 M€ par an, elles sont cofinancées par le MAEDI et par l'AEFE.

³⁴ Pisany-Ferry J., Etude « Internationalisation de l'enseignement supérieur : les questions », p.7-8 du 13/02/2014, France Stratégie, site 20140213-Conf-Grandes-Ecoles-final.pdf consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



monde. »³⁵ Notons également que « La stratégie de la France en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur s'est historiquement structurée autour des logiques d'influence et de coopération et, plus récemment, d'attraction de main-d'oeuvre qualifiée. Deux autres logiques sont plus éloignées de notre modèle : les logiques commerciales sont plus prononcées dans d'autres pays (Australie, Royaume-Uni) tandis que la logique d'amélioration de la qualité est de plus en plus au centre de l'approche allemande. »³⁶ Considérons enfin que nous occupons possiblement une « Position d'outsider sur la scène internationale en raison de la langue »³⁷.

c) La territorialisation/régionalisation

Comme l'indiquait Alain Boissinot récemment (note AEF), le processus de décentralisation est en cours depuis plusieurs décennies et, dans ce cadre, la structuration régionale et académique ont subi des évolutions communes dont le dernier avatar sera la nomination des 13 recteurs de régions académiques en synergie avec la création des 13 nouvelles régions administratives. Outre d'être des territoires où vont s'organiser les écosystèmes créatifs et productifs, les régions vont contribuer à la politique et à la stratégie de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* au travers de leur recteur respectif et ce, au côté des représentants du ministère. Ces écosystèmes ne sont pas encore optimaux et sont encore agités par de nombreuses tensions faute de projets fédérateurs gagnant/gagnant. Néanmoins, l'articulation des structures d'enseignement et de recherche, de politique territoriale et sociétale, et de transfert et de production se constitue. Les dynamiques qui naissent sont d'une grande richesse par leur potentiel de structuration inter-organisationnelle et interdisciplinaire qui modifie le paysage de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche*. Devenir un centre d'excellence mondiale sur une (des) problématique(s) conjointement élue(s) au sein d'un écosystème paraît être une aspiration légitime et souhaitable, à taille humaine. Ce qui n'empêche pas de mobiliser une partie des ressources pour le renouvellement, la veille et la projection, l'écosystème n'étant pas un système figé et clos.

³⁵ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur* », p.1, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

³⁶ Charles, N., Delpech, Q., Op Cit p.5

³⁷ *Ibid.*



Donc, en résumé, les difficultés à venir sont les suivantes :

La difficulté majeure des structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* aujourd'hui est de trouver un modèle économique qui leur permette de retrouver des marges de manœuvre financière pour l'emploi des acteurs centraux du système à savoir les enseignants-chercheurs et les agents qui travaillent avec et pour eux. Ces derniers sont la valeur ajoutée du système. Or leur mission est devenue confuse et difficile à assumer, car leur reconnaissance salariale et symbolique s'est trouvée largement secondariser au profit des missions de gouvernance (de ce point de vue là aussi l'Université est devenue plus que les universitaires). Faire de la recherche et enseigner sont largement malmenées et rendues peu attractives, alors qu'elles sont deux missions difficiles et critiques dans le devenir économique de la France.

En outre, la régionalisation de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* se traduit par deux phénomènes : D'une part, une difficulté de pilotage, que le secrétaire d'état actuel Thierry Mandon mentionne presque systématiquement à savoir comment pilote-t-on depuis le ministère un ensemble d'entités disposant de leur autonomie. Et, d'autre part, la spécialisation régionale (smart specialisation) qui a orienté les activités des structures de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* (sans les asservir) autour de problématiques sociétales transversales et parfois originales qui s'accommodent mal de l'architecture en silos disciplinaires des CNU et des sections CNRS.

Ces difficultés à recomposer le potentiel humain et à ajuster les structures dans le contexte d'une nouvelle organisation administrative, politique, économique et sociétale sont de nature à fragiliser l'ensemble de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche*, et à terme son attractivité. Le changement de mentalité ne sera pas immédiat, surtout face à un pays où le corporatisme et les syndicats sont peu enclins à une agilité du modèle adaptée à l'évolution du monde et des besoins économiques. L'identité de *l'Enseignement Supérieur et la Recherche* est encore aujourd'hui largement structurée par une volonté d'indifférenciation sur fond d'égalitarisme et par la verticalité comtienne des disciplines. Ainsi, nous verrons que la stratégie du luxe, en tant qu'elle valorise fortement l'humain créatif et productif et qu'elle ancre son projet dans un territoire, est, au moins de ce point de vue, très pertinente.



B. Définition et caractérisation du luxe

Selon nos interlocuteurs (Margareth Henriquez, Vincent Bastien, Franck Nemaq, Paul-Henri Duillet et Michel Guten), et des auteurs dont nous avons consulté les ouvrages, tels Michael Boroian³⁸, disposer d'une définition claire et unique du luxe n'est pas aisé voire impossible, chaque expert mettant en avant des caractéristiques différentes. Par ailleurs, le luxe a pris des formes multiples aujourd'hui. De plus, la référence à l'étymologie, controversée, n'est pas d'une grande aide puisque les références à la lumière, à la luxure ou encore à la déviation (luxation) sont toutes au fond pertinentes mais partielles voire insatisfaisantes (cf. V. Haie, 2002)³⁹. **Le rêve**, et non le besoin (consommation de masse) ou le désir (mode), **en est probablement le moteur** selon Bastien et Kapferer (2010).

Dans le cadre du présent mémoire, nous choisissons de privilégier une **caractérisation qui se focalise sur une dimension centrale du luxe : le temps**. Le luxe procède à sa naissance d'une volonté créatrice, d'une volonté d'affirmation portée par une personne inspirée et déterminée. Ainsi, à l'origine de toute entreprise de vrai luxe, il y a une **personnalité**, un **créateur** qui va annoncer et affirmer un projet dans un contexte industriel et/ou serviciel généralement déjà constitué⁴⁰ voire même concurrentiel. **Une entreprise de luxe ne relève donc pas de la génération spontanée mais d'une singularité dont la qualité du projet va être progressivement reconnue par son environnement au point de devenir une référence attractive**. Le créateur n'a pas le projet de créer une marque mais de *trouver les conditions de satisfaction de son exigence*. Cette **phase de création**, et de constitution de la valeur ajoutée initiale, n'est cependant qu'un moment de ce processus. Cette première phase doit très vite se doubler d'une **phase de transmission** qui est la *condition première de la pérennisation*. Cette phase, très délicate, puisqu'elle concerne essentiellement des savoir-faire, suppose des traces qui explicitent ces savoir-faire et/ou un compagnonnage qui en permet l'acquisition effective, concrète. Cette transmission concerne le savoir-faire de l'artisan-créateur, mais n'épargne pas non plus le pilotage et la gestion de l'entreprise. Il faut pouvoir garantir la perdurance de l'excellence acquise, la *rendre incontestable*. Cette transmission (et ses moyens) sera d'autant plus critique qu'elle fondera ultérieurement la communication, la façon dont sera racontée l'histoire de la marque et dont sera conçue *l'initiation des clients au monde de la marque*, pour en créer des **ambassadeurs**. Ce sera l'occasion de manifester la cohérence à un moment du temps mais aussi et surtout à travers le temps. L'exigence, **l'excellence** du travail du créateur doit continuer à être ressentie au sein du collectif qui le fait exister et par les clients qui aspirent à la partager. Le travail

³⁸ Boroian, M. & Poix, A. de (2009). *India by Design: The Pursuit of Luxury and Fashion*. New Jersey, Wiley Publication.

³⁹ Haie, V. (2002). *Donnez nous notre luxe quotidien*. Paris : Gualino éditeur.

⁴⁰ Joseph Krug, le fondateur des champagnes du même nom n'est pas le premier à produire ce vin, Coco Chanel n'est pas la première à produire des parfums.



plus strictement marketing, commercial et financier peut alors véritablement commencer. La mise en place d'une entreprise de luxe implique des opérations visant la constitution de son *intemporalité*. Cependant, et ce ne serait voir qu'une facette du processus, ces opérations devant garantir une continuité doivent aussi instaurer les conditions de l'innovation à chaque passage de relais générationnel ; le projet initial subit nécessairement des évolutions sous forme d'enrichissements, d'extensions qu'il faut maîtriser. *Protéger, manager et innover* doivent aller de concert.

De façon à encore préciser cette caractérisation, nous évoquons successivement **trois piliers du luxe**.

1. Un processus humain et collectif

Le luxe revendique sa dimension humaine et ce, à différents niveaux. Tout d'abord, il s'agit d'une **activité de création mobilisant des savoir-faire non substituables mais transmissibles modulo le temps de l'acquisition**. Ceci n'indique en aucune façon que l'on fasse l'économie des outils et des instruments. Cependant, ils ne sont pas ceux du machinisme qui opèrent une substitution de l'activité humaine par des automates (Iribe, 1932)⁴¹. La **transmission** est *au cœur du dispositif* et tout est mis en œuvre pour garantir l'acquisition et la préservation des savoir-faire par des *artisans humbles* et persévérants qui mettront plusieurs années parfois à maîtriser un geste, une technique. Le compagnonnage est omniprésent (Darène, 2014)⁴².

Ensuite, **le luxe implique un collectif œuvrant à la même mission** : élaborer et vendre un produit et/ou un service *exceptionnel*, et pour cela un engagement exigeant de tous est nécessaire. Par des effets de *rétroactions multiples* (qualité du travail, mission exigeante, challenge permanent, salaire élevé, etc.), il se constitue une **fierté d'appartenance** qui amplifie encore le fait que chacun doit avoir la marque « dans le ventre ». Le turnover y est d'ailleurs très faible, ce qui se traduit par une permanence des équipes comme l'indique Thibaut de la Rivière (cité par Stéphanie Le Bail, 2010, p.182⁴³). **Le luxe crée ainsi des emplois mais n'en détruit pas**. Enfin, cet *effet de communauté* (créateur, artisan, vendeur, manager) retentit aussi du côté des clients, constituant une autre dimension du volet humain de cette entreprise : **le luxe est un opérateur de stratification et/ou de différenciation**. Les clients sont *initiés* à l'expérience et à la connaissance du produit ; ils deviennent par là *membres de la communauté* qui auront leurs exigences. Mais l'une des conséquences importantes de cette adoption ou appropriation est la différenciation voire la stratification qu'elle induit. Ainsi, si le *plaisir* est souvent une motivation à l'appropriation, la révéler est un moteur social puissant.

⁴¹ Iribe, P. (1932). Défense du luxe. Montrouge : Editions Draeger Frères

⁴² Darène, N. (2014). *Fabriquer le luxe : le travail des sous-traitants*. Paris : Presses des Mines.

⁴³ Le Bail, S. (2011). *Le luxe entre « business » et culture*. Chaintreaux : Editions France Empire-Monde.
Association de l'École de Guerre Économique©



Le luxe segmente, différencie voire hiérarchise ; ce labyrinthe d'opportunités relevant, jusqu'à un certain point, de choix personnels.

2. Un processus historique et territorialisé

Le luxe a besoin de temps pour créer son produit, pour se transmettre, pour être adopté. Garantir une cohérence d'ensemble et de long terme suppose d'agrèger des contraintes temporelles multiples. Généralement, ces contraintes se jouent au sein d'un territoire qui lui-même est *porteur d'une histoire* qui dépasse celle de l'entreprise de luxe. Nathalie Darène (2014) a bien décrit ces dispositifs dans le contexte de la flaconnerie et de l'horlogerie. Elle y démontre des évolutions fortes dans le positionnement contemporain des sous-traitants que sont les artisans possédants les savoir-faire au sein des écosystèmes du luxe. Notons que **ces savoir-faire sont protégés**, ne donnent pas souvent lieu à des brevets (qui constituent des fuites de connaissance) lesquels ne sont surtout pas commercialisés sous forme de licences qui aboliraient le contrôle sur le produit.

3. Un processus d'exception

Une entreprise du luxe fait advenir des produits/services d'exception dont la *qualité doit être indiscutable* (un pas qualitatif est franchi de façon incontestable, de l'ordre du dépassement, de l'audace) et *cohérente*. Sa *rareté est de fait* (rareté des matières, durée de la production), ou délibérément contrôlée (gestion de la distribution). Cette qualité, **cette rareté et l'attractivité qu'elle suscite font le prix et non l'inverse**. Le *prix est d'ailleurs jugé secondaire dans le monde du luxe* même si son amplitude sélectionne, filtre mais là encore jusqu'à un certain point. Le luxe est *hautement relatif* et peut être entrevu par certains dans des produits ou services tout à fait accessibles. **L'important est de partager une connaissance, une éducation, des valeurs pour intégrer le cercle, le « club »** ; on se reconnaît dans des codes (logos, attitudes), des lexiques. Devenir un amateur capable de comprendre et d'apprécier une expérience unique, ce qui impose un marketing attentif à l'expérience client (initiation, storytelling, etc..).

Après avoir synthétisé ce qui caractérise aux yeux des experts le « vrai » luxe, il reste à rappeler, en échos aux propos de Michel Guten, que **le monde du luxe ne doit jamais oublier « le client »** (et non le consommateur). Et de fait, l'affirmation extrême de la puissance d'une marque doublée d'un succès commercial peut conduire à négliger l'environnement pourtant déterminant. **Le monde du luxe doit rester attentif et ouvert à ses clients et plus généralement aux évolutions de son écosystème**. Outre que le client est critique pour la viabilité financière de l'entreprise, il (son existence, son mode de vie) **doit être au cœur de la réflexion stratégique et marketing pour**



permettre l'évolution et l'innovation au sein de la marque. Et comme nous allons le préciser à la suite, cette attention ne relève pas du recueil de l'expression des besoins prenant la forme de réponses à des questionnaires ou de commandes explicites. Il s'agit avant tout de **comprendre pour surprendre**. Les points de vente (et les vendeurs qui y agissent) sont en ce sens critiques puisqu'il s'y joue la viabilité de l'entreprise et cette écoute du client.

C. La stratégie de/du luxe

Si, comme nombre de nos interlocuteurs l'ont mentionné, la mise en œuvre opérationnelle, tactique, du marketing du luxe revêt des formes très variées en fonction des marques, Bastien et Kapferer (2010) ont en revanche suggéré qu'il existe une **stratégie générique de/du luxe**. Cette stratégie **se définit en particulier par un ensemble d'« anti-lois marketing » indiquant par là que cette stratégie aux multiples déclinaisons se singularise fortement du marketing industriel classique**. Nous reprenons ci-après ces anti-lois de façon synthétique.

1. La démarche marketing

- Le luxe est avant tout une **démarche d'affirmation d'une puissance, d'une identité, d'une histoire dans laquelle sont préservées l'unicité et la cohérence**. En conséquence, le marketing du luxe ne s'inscrit pas dans la logique de positionnement (différence qui fait la préférence). Il n'y a pas de place à l'expression d'un avantage concurrentiel.
- Le luxe doit **surprendre** ce qui suppose d'éviter les consultants qui comparent (benchmarking) et rapportent les besoins exprimés par les clients. La relation client est tout à fait importante mais pour suggérer et non subir. Le consulting est cependant possible mais sur des aspects non stratégiques comme la fiscalité ou la logistique.
- Le luxe incorpore du **temps**. Rendre l'accès difficile (obstacles nécessaires : financier, culturel, logistique, temporel). Il faut exceller dans la pratique de la distribution de la **rareté**.
- La « publicité » **raconte des histoires, alimente des rêves, construit des mythes**. Mais elle ne rationalise pas, n'explique pas les avantages concurrentiels.
- La marque de luxe est **au dessus des « stars »**, des incarnations momentanées. Elle n'a pas recours à eux pour sa promotion car il y a un risque de dater la marque, de limiter l'imaginaire, de faire obstacle à la relation client/marque.



- Cette stratégie qui repose sur une attractivité croissante ne doit pas chercher la croissance par une pénétration élargie. Il convient ici de se méfier de la dilution et de privilégier les adeptes, ceux qui partagent les valeurs et les reconnaissent.
- Le luxe entretient des liens avec les arts émergents, non populaires. Il est associé à la création de goût et favorise la curiosité du présent chez les acteurs de la marque.
- La **proximité/localisation de la production** est une dimension critique.
- Le marketing stratégique du luxe invite à éviter les synergies de groupe quand elles altèrent l'exigence de la stratégie de luxe. Ce point est une cause d'échec important. La création de valeur ne doit pas relever d'une réduction des coûts mais d'une **création de valeur ajoutée obtenue collectivement**. Le luxe est **collectif** : créateur, artisan, vendeur, client, manager.

2. Les clients

- Au regard de cette démarche d'affirmation d'une **originalité**, le marketing de luxe suggère de ne pas écouter le client au sens d'une demande explicite. **Le client n'est pas roi**. Il est évidemment respecté mais il est avant tout **initié**. Cela n'exclut évidemment pas de l'écouter, de comprendre son environnement, ses aspirations, etc...mais **c'est le créateur/artisan d'abord**. Sans négliger les avis/réactions des clients, il s'agit aussi de ne pas tester les produits auprès des consommateurs. Ce modèle issu de la fin 18^{ème} siècle **promeut la création qui s'inscrit dans un temps long, et non la commande**.
- Résister à la demande pour la dominer.
- Il est important de **maintenir une distance avec la clientèle**. On ne montre pas les lieux de production et on ne pratique pas la co-création avec les clients. **La marque conseille, guide et initie**. La relation client-marque est clairement asymétrique.
- Le processus de stratification/différenciation suppose d'entretenir la facette sociale au delà des clients. Il y a plus d'admirateurs que de clients/acheteurs. **La reconnaissance par les autres est une partie de la valeur**.
- Ne pas rechercher le consensus. **Le luxe est segmentant**.
- La marque se doit de protéger les clients en organisant/hierarchisant l'espace-temps (classe, club, ciblage).



3. Le prix

- Le luxe n'est pas le point de croisement de la courbe ascendante du prix élevé et de la perfection. Si la démarche ne doit pas conduire à la déception, **l'imperfection y est assumée**, le défaut est intrinsèque. Avoir du caractère ne rime pas avec le « zéro défaut ».
- **Le luxe fait le prix.** Le marketing du luxe est un marketing de l'offre qui commence en prix et volume bas suivis d'une pénurie rapide (pricing). Si le prix augmente et le volume de vente aussi alors c'est un indicateur discriminant indiquant que l'on est bien dans une logique de luxe. Pour créer de la valeur qui favorise la surestimation (halo de luxe), il convient de ne pas chercher à vendre mais **d'éduquer à la marque** (Internet et les réseaux sociaux sont importants à ce niveau). Plus encore, il faut organiser une démarche pour connaître le prix et associer des services.
- **Faire croître le prix pour accroître la demande** (échapper aux logiques de différenciation liée à la comparaison et à la copie qui se fondent sur la relation classique baisse de prix/accroissement de la demande). La hausse des prix sans limites responsabilise l'entreprise.
- **Le luxe est un agent invisible de la méritocratie.** Il recrée sans cesse de la stratification, de l'écart. Il produit un **dépassement de soi permanent** tant du côté des clients que de l'entreprise. En conséquence, *le prix moyen doit monter continument* ce qui se traduit aussi par un *incrément continu des services et donc des investissements*.

Ce travail de formalisation de la stratégie de luxe réalisé par Bastien et Kapferer (2010) est utile⁴⁴ puisqu'il permet **d'envisager le transfert de ces lois vers d'autres domaines que l'industrie du luxe en tant que telle**. Les auteurs citent Apple comme cas exemplaire de l'application d'une stratégie de luxe : une personne visionnaire, une histoire sous forme de saga, une forte créativité, une forte adhésion collective des collaborateurs et des clients, une stratégie qualitative et de customisation, une maîtrise de la distribution, une gestion efficace du prix élevé. Nous reviendrons à la suite sur la possibilité de l'application de cette stratégie puisque ce point est au cœur de notre travail. Notons que l'application réussie de cette stratégie a d'ores et déjà été réalisée localement

⁴⁴ Dans la perspective d'un prolongement possible de notre travail, les analyses de Bastien et Kapferer pourront être enrichies par les travaux de sociologie et d'économie, notamment ceux conduits aux CSI qui ont donné lieu à un travail doctoral tout à fait intéressant mené par Anne Sophie Trébuchet-Bretwiller et intitulé « Le travail du précieux : une anthropologie économique des produits de luxe à travers les exemples du parfum et du vin ».



dans le cadre d'une formation master au sein de HEC⁴⁵ et constitue en quelque sorte la matrice des EESC (Etablissement d'Enseignement Supérieur Consulaire)⁴⁶.

Avant d'aller plus loin dans notre proposition, il convient de comprendre les nouvelles stratégies de conquête par le savoir et leur mise en application par certains pays clés dans l'expansion de l'Enseignement Supérieur de la Recherche sur la scène internationale.

V. Mondialisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche : Approche comparée des stratégies et modèles de conquête

La population étudiante mondiale a quasi-doublé en dix ans (196⁴⁷ millions d'étudiants en 2012 contre 100 millions en 2000, dont la moitié dans les quatre pays des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine)⁴⁸ et 66%⁴⁹ par l'Asie). Elle est plus encline à étudier à l'étranger puisqu'en 2012, l'OCDE⁵⁰ estimait à 4 millions (2% de la population étudiante globale) le nombre d'étudiants poursuivant leurs études supérieures dans un pays autre que celui de leur résidence habituelle. Ils pourraient ainsi être près de 8 millions en 2025⁵¹, soit le double en un peu plus de 10 ans. Et parmi ce nombre, 7%⁵² sont

⁴⁵ Comme indiqué par Vincent Bastien dans le cadre de nos échanges.

⁴⁶ Voir sur ce point la note d'AEF « Investissements, agilité, souplesse : ce qu'attendent les écoles consulaires de leur nouveau statut, selon J-F. Fiorina » rédigée par Sarah Piovezan.

⁴⁷ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur* », France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

⁴⁸ LEGENDRE, J., GORCE, G., fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées « 2. *Une concurrence internationale plus intense* », Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence déposé le 20 novembre 2014, Sénat, site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-210.html#toc176> consulté le 30/08/2015

⁴⁹ Charles, N., Delpech, Q., *Op Cit*

⁵⁰ Etude « *l'essentiel : des chiffres clés n°9* » de Septembre 2014, p.2, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf, consulté le 30/08/2015

⁵¹ Bouchard, J., Note thématique « 5. *Coopération internationale dans l'enseignement supérieur et la recherche* », p.9, Futuribles International mai 2011, site <https://www.futuribles.com/fr/base/document/competition-et-cooperation-internationales-dans-le/> consulté le 30/08/2015

⁵² Etude « *l'essentiel : des chiffres clés n°9* » de Septembre 2014, p.2, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf, consulté le 30/08/2015



inscrits dans les établissements français d'enseignement supérieur, soit une croissance de +11%⁵³ en 4 ans. La carte ci-dessous schématise cette mobilité étudiante en 2012 :

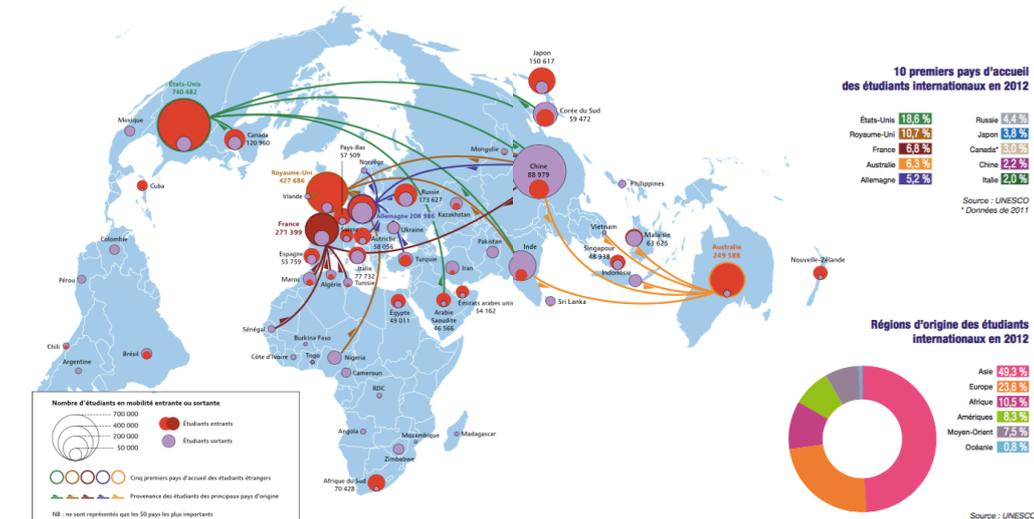


Figure 3 : Principaux « hubs éducatifs » à travers le monde en 2012 (Source : UNESCO)⁵⁴

Si la France a su garder sa 3^{ème} position en 2012 parmi les pays les plus attractifs pour les étudiants étrangers, leur nombre a décliné de 23% en 5 ans, face, entre autre, à la montée des économies émergentes, tel que cela est représenté dans le schéma ci-après :

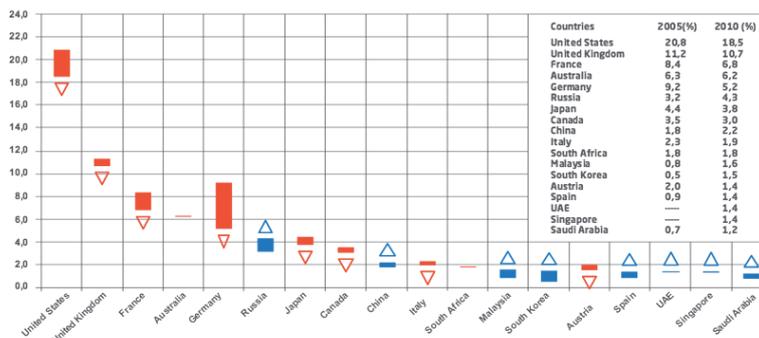


Figure 4 : Evolution de la mobilité des étudiants étrangers de 2005-2010 (Source : France Stratégie)⁵⁵

⁵³ Etude « l'essentiel : des chiffres clés n°9 », Op Cit, p.3

⁵⁴ Etude « l'essentiel : des chiffres clés n°9 » de Septembre 2014, p.4-5, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf, consulté le 30/08/2015

⁵⁵ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur », p.2, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015
 Association de l'Ecole de Guerre Economique©



La France figure ainsi derrière les États-Unis (18%) et le Royaume-Uni (11%), et devant l'Australie (6%) et l'Allemagne (5%) en terme d'accueil des étudiants⁵⁶. Sa part relative est passée de 55% en 2002 à 42% en 2012, face à l'émergence des nouveaux marchés tels les EAGLES⁵⁷ et la Chine principalement. Ceux-ci sont soucieux de leur proposition de valeur et de l'expérience qu'ils procurent à leurs clients, souvent à des tarifs moins onéreux que les universités anglo-saxonnes pourtant prisées. Le triple des campus actuels est amené à être délocalisé d'ici 2020 pour répondre à la demande au plus près des étudiants (l'INSEAD est précurseur depuis de nombreuses années avec ses campus à Singapour et plus récemment à Abu Dhabi). Pour augmenter leur attractivité, les pays utilisent différents stratagèmes⁵⁸ tels : une meilleure communication comprenant les technologies modernes, le développement d'accords et partenariats (reconnaissance des diplômes, échanges...) ; le renforcement de l'attractivité du pays : qualité de l'accueil et de l'enseignement, bourses, facilitations administratives, accès au marché du travail. Et les pays émergés construisent des « hubs éducatifs »⁵⁹ basés sur une stratégie de luxe dupliquée à partir d'autres hubs sectoriels, tels l'aérien (ex. pays du Golfe), le tout dans un contexte complexifié répondant à trois phénomènes⁶⁰ qui bousculent le monde de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche selon France Stratégie :

1. la « transnationalisation » du savoir sous l'effet de l'ubiquité de l'information grâce à l'accélération des technologies de l'information et de la communication associées permettant un « partage des connaissances par-delà les frontières ». Ceci contribue à alimenter la volonté des classes moyennes d'augmenter leur niveau social notamment par l'accès à une éducation et une vie de qualité meilleures ;

2. la « multipolarisation » du monde avec un barycentre des recherches scientifiques situé dans l'hémisphère Nord⁶¹ et un top cinq encore occidental, puisque « Les Britanniques, comme les Allemands, (...) et naturellement les Américains ont des réseaux d'experts, largement universitaires et privés, présents dans les appels d'offres des organisations internationales et ceux des États. Ils

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Lefebure, A., « BRICS, CIVETS, EAGLES... Le lexique des pays émergents », JOL Press du 10/07/2013, site <http://www.jolpress.com/brics-civets-eagles-economies-emergentes-article-820642.html> consulté le 30/08/2015

⁵⁸ « Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence », site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-210.html#toc176> consulté le 30/10/2015

⁵⁹ Charles, N., Delpuch, Q., Rapport « Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur », France Stratégie du 27 Janvier 2015, site <http://www.strategie.gouv.fr/publications/investir-l-internationalisation-de-l-enseignement-superieur> consulté le 30/08/2015

⁶⁰ Charles, N., Delpuch, Q., Rapport « Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur », p.2-3, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site pdf" http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

⁶¹ Pisany-Ferri, J., « Internationalisation de l'enseignement supérieur : les questions », p.6, France Stratégie, Conférence des grandes écoles, 13 février 2014, site pdf" [file:///var/folders/y7/kyk42fd1361bnpcgs0wxpdbc0000gn/T/com.apple.Preview/com.apple.Preview.PasteboardItems/20140213-Conf-Grandes-Ecoles-final%20%28glisse%CC%81%28e%29s%29.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf), consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



structurent le débat mondial par une participation large aux divers groupes d'experts dans les organisations et les groupes de pensée »⁶². Or, « En 2000, aucun pays émergent ne figurait parmi les cinq premiers pour la dépense en recherche-développement ; et en 2010, la Chine et la Corée du Sud ont dépassé la France et le Royaume-Uni »⁶³. De plus, « dans certains pays, l'accueil d'étudiants internationaux constitue un enjeu économique et représente une source de financement pour l'enseignement supérieur » ;

3. L'augmentation et la « diversification » des flux de migration, devenus complexes, du fait d'un marché du travail mondialisé. Ainsi, les pays du Nord internationalisent leurs formations pour répondre aux nouveaux besoins des (futurs) talents, en « subventionnant la mobilité de leurs citoyens afin de les former dans des secteurs clés pour leur stratégie de développement économique », et ce, au travers de 17 % des « campus offshore » dans les pays émergés en 2012. Par ailleurs, comme dans le transport aérien, « des « hubs éducatifs » au Moyen-Orient et en Asie captent déjà la demande régionale et rétrécissent les mobilités. ». Accès des étudiants locaux à une « éducation internationale sans quitter leur territoire », les établissements deviennent eux aussi plus mobiles (200 établissements en 2010 => 280 établissements en 2020)⁶⁴. Enfin, nous constatons un déplacement du savoir grâce aux plateformes numériques.

A. Vers une évolution des modèles de conquête de marché

« La compétition économique est désormais planétaire. La conquête des marchés et des technologies a pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales. Les armes s'appellent innovation, productivité, taux d'épargne, consensus social et degré d'éducation. »

- Bernard Esambert⁶⁵

La conquête de territoires, qu'ils soient géographiques, virtuels voire linguistiques, fait partie de la puissance des Etats et plus récemment des acteurs économiques / civils depuis la fin de la Guerre Froide. D'ordre militaire pendant de nombreuses décennies, cette conquête s'est progressivement étendue à l'économie et à la culture avec pour ambition : « d'agir sur les autres

⁶² Tenzer, N., « *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle - Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence* », p.2, Rapport au Premier Ministre du 7 mai 2008, site pdf http://www.idefie.org/IMG/pdf/rapport_tenzen.pdf consulté le 30/08/2015

⁶³ Charles, N., Delpech, Q., *Op Cit*, p.2

⁶⁴ Charles, N., Delpech, Q., *Op Cit*,

⁶⁵ Harbulot, Ch., article « *Guerre économique et notion de puissance* » de mai 2011, Fondation Prometheus, site <http://www.fondation-prometheus.org/wsite/publications/newsletter/201105/christian-harbulot-guerre-%C3%A9conomique-et-notion-de-puissance/> consulté le 30/08/2015



acteurs et sur le système lui-même pour défendre ce qu'il croit être ses intérêts, atteindre ses objectifs, préserver voire renforcer sa suprématie »⁶⁶. Tantôt coercitive ou ce que les américains nomment *Hardpower*⁶⁷ (Militaire, Sécuritaire, Économique voire démographique), tantôt persuasive/normative⁶⁸ ou *Softpower*⁶⁹ (s'appuyant sur des ressources immatérielles dont l'image et la réputation d'un acteur économique, ses capacités de communication, ainsi que son rayonnement académique, scientifique et technologique), la puissance est régit, selon Pierre Verluise, par **trois fondamentaux**⁷⁰ : **le territoire, les Hommes et le désir / l'ambition**. Le géopolitologue les détaille comme suit : Base de la puissance, le **territoire** (physique, virtuel et culturel) facilite la projection de cette dernière au-delà des horizons imposés. Pour cela, la maîtrise des routes stratégiques est nécessaire. Concernant les **Hommes**, de nombreux critères peuvent être pris en compte dont la santé et le *niveau d'éducation, reflétant ainsi le niveau de développement et de compétitivité d'un pays*. Enfin, les deux premiers fondamentaux ne sauraient soutenir seuls la compétitivité d'un pays. **L'ambition** de conquête doit être présente, pouvant se refléter par *l'unité d'une Nation* et doit, dans tous les cas, être soutenue par les institutions, par l'Etat lui-même, ainsi que par ses acteurs économiques et civils. Leur faiblesse, leur contradiction voire leur corruption est contreproductive. Ce désir nécessite une stratégie pour arriver à ses fins, lequel développera la puissance. Cela « impose une analyse de la situation présente, une réflexion sur les lignes de force des temps proches et lointains, des choix d'objectifs, l'allocation de moyens et une mise en œuvre pertinente. Qu'il manque un de ces éléments et la stratégie échoue »⁷¹.

Matérielle initialement, la puissance a progressivement muté vers un univers immatériel au cours du XXème siècle où : « la dynamique de la croissance et de la création de valeur repose avant tout sur [...] : savoirs, connaissances, nouvelles idées, contacts, modalités d'organisation, [effets de réseau]... »⁷². Sa logique étant dès lors de favoriser une : « croissance fondée non plus sur des investissements matériels mais sur des éléments incorporels, [... avec une] capacité d'innovation et

⁶⁶ Verluise, P, Article « *Géopolitique - La puissance : Quels sont ses fondamentaux ?* » du 10/11/2013 sur Diploweb.com, <http://www.diploweb.com/Geopolitique-La-puissance.html>, site consulté le 30/08/2015

⁶⁷ Selon Joseph Nye : « Hard power is the ability to use the carrots and sticks of economic and military might to make others follow your will » - Nye, J.S. « *Power in the Global Information Age: From Realism to Globalization* », London, New York: Routledge, 2004

⁶⁸ Moinet, N., « *Environnement international et compétitivité - 1er pôle OCDIE - Mondialisation et compétitivité* », p.14, SGDN-HRIE du 28/12/2008 (?), <http://fr.slideshare.net/jdeyaref/ocdie-environnement-et-compitivit>, site consulté le 31/08/2015

⁶⁹ Selon Joseph Nye : « le soft power est la capacité d'un Etat à obtenir ce qu'il souhaite de la part d'un autre Etat sans que celui-ci n'en soit même conscient » -- Article « *Soft power, hard power et smart power/ le pouvoir selon Joseph Nye* » du 14/06/2014 dans Slate.fr, Site <http://www.slate.fr/story/88487/soft-power-hard-power-smart-power-pouvoir-joseph-nye> consulté le 30/08/2015

⁷⁰ Article « *Géopolitique - La puissance : Quels sont ses fondamentaux ?* » par Pierre Verluise du 10/11/2013 sur Diploweb.com, <http://www.diploweb.com/Geopolitique-La-puissance.html>, site consulté le 30/08/2015

⁷¹ Article « *Géopolitique - La puissance : Quels sont ses fondamentaux ?* » Op Cit

⁷² Levy, M., Jouyet, JP, Rapport « *L'économie de l'immatériel, La croissance de demain* », p.10, Commission sur l'économie de l'immatériel du 23/11/2006, Ministère de l'Économie et des Finances, site http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie_de_l_immatériel.pdf consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



d'investissement immatériel [recherche et développement, publicité...] qui est à l'origine de la création de valeur »⁷³. Et où la « globalisation permet une « désintégration verticale de la production » »⁷⁴. La révolution industrielle a alors laissé place à la révolution des NTIC⁷⁵ pavant le chemin de la société de l'information. La production s'est progressivement effacée face à l'innovation pour créer de nouveaux marchés et offres afin de mieux répondre aux évolutions économiques.

Nous noterons également, en parallèle, une diminution significative du nombre de guerres conventionnelles depuis la fin de la deuxième guerre mondiale entre les pays, la nature même de la guerre s'étant transformée⁷⁶, dès lors avec un nombre de conflits armés⁷⁷ (hors Occident) et asymétriques en augmentation. L'émergence de nouveaux acteurs, essentiellement non-étatiques, privilégie dorénavant, selon Martin van Creveld⁷⁸, la « guerre asymétrique du faible au fort » pour lutter « pour leur indépendance ou pour leur idées ». Les Etats mettent en oeuvre un « ensemble de pratiques orientées vers la recherche de puissance économique, commerciale, [culturelle], industrielle, technologique et/ou financière »⁷⁹ pour préserver, voire étendre, leurs territoires nationaux. Ce qui est illustré par Jean-Michel Charpin : « Pour la France comme pour les pays comparables, la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences, davantage que dans les ressources matérielles »⁸⁰.

⁷³ Levy, M., Jouyet, JP, Rapport « *L'économie de l'immatériel, La croissance de demain* », p.12, Commission sur l'économie de l'immatériel du 23/11/2006, Ministère de l'Economie et des Finances, site http://www.iesf.fr/upload/pdf/economie_de_l_immatériel.pdf consulté le 30/08/2015

⁷⁴ Levy, M., Jouyet, JP, *Op.Cit.*, p.13

⁷⁵ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

⁷⁶ van Creveld, M., *La transformation de la guerre*, Ed. du Rocher, 1998

⁷⁷ Desportes, V., Introduction du livre « *La guerre probable* », Ed. Economica, 2e édition (1 octobre 2008)

⁷⁸ http://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_2003_num_68_1_1176

⁷⁹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2011-2-page-167.htm>

⁸⁰ Charpin, J-M, Rapport officiel : « La France dans l'économie du savoir », Ed. La Documentation Française, 2002, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000577.pdf>, site consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



1. L'économie du savoir comme nouvelle ère d'affrontement des acteurs économiques

Pour gagner sur ces nouveaux terrains d'affrontement, **l'information**, et plus particulièrement la **connaissance** et le **savoir**, donc les compétences, acquis dans des contextes particuliers et à des fins données, sont des ressources essentielles permettant l'avantage compétitif d'un acteur économique sur les autres. Une représentation possible est la suivante :

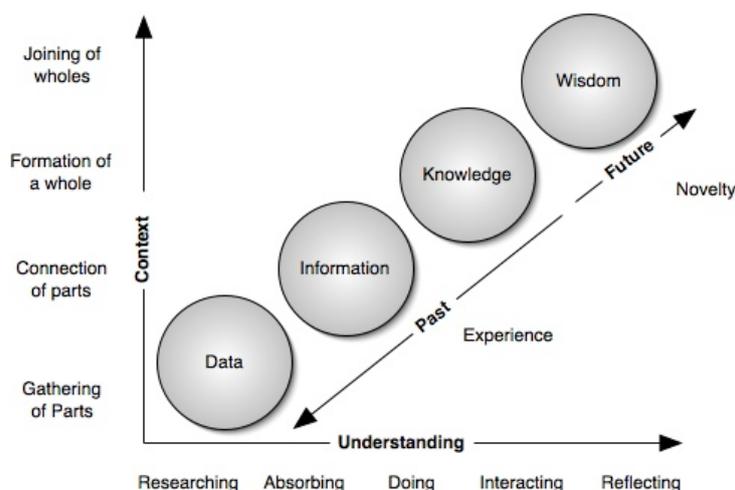


Figure 5 : La chaîne linéaire du modèle hiérarchique du savoir (Source : Cleveland, 1982)⁸¹

Le **savoir** peut ainsi être défini par : L'« ensemble des connaissances [idéalement transmissibles] d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, [...] par l'apprentissage et [...] par l'expérience »⁸². Il est propre à chacun, et sans transmission volontaire. Il ne pourra bénéficier à d'autres personnes et/ou communautés. Il est issu d'un cycle de maturation plus ou moins long de traitement de plusieurs **informations**, lesquelles peuvent se définir par « une analyse [contextuelle] de données⁸³ significatives et actionnables »⁸⁴, et sont diffusables ouvertement ou à des cibles choisies, afin d'être réutilisées dans un *cycle de décision*⁸⁵. Les deux notions demeurent intimement

⁸¹ Cleveland H. "Information as Resource", The Futurist, December 1982 p. 34-39

⁸² Portail du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, site <http://www.cnrtl.fr/definition/savoir> consulté le 30/08/2015

⁸³ Zara, O., « Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance », Ed. M21, 2004, p.242

⁸⁴ Bierly, Kessler and Christensen, « Learning as a process », 2000, site <http://knowledgegettyphoon.blogspot.fr/> consulté le 30/08/2015

⁸⁵ Voir cycle du renseignement dans l'article « Intelligence Économique et Management Stratégique » du 24/01/2004, Infoguerre.fr, site <http://www.infoguerre.fr/doctrines/intelligence-economique-et-management-strategique-658> consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



liées. Une autre distinction doit être opérée entre **savoir** (académique, explicite, diffusable) et **savoir-faire** (où le registre de connaissances relève de l'implicite, du doute, de la transmission par la pratique, la répétition et le compagnonnage, tel que c'est le cas dans le luxe). La compétence individuelle et la connaissance ne sont ainsi productrices de valeurs que si elles sont combinées avec d'autres facteurs, notamment les processus et les produits. Et *la connaissance n'a de valeur que si elle est reliée à la capacité à améliorer la performance et la compétitivité d'une entité économique*. Ce qui est illustré par Jean-Yves Prax, dont nous retiendrons la définition de la gestion de la connaissance dans le présent mémoire: « combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits et organisations pour créer de la valeur »⁸⁶.

En résulte dès lors une **économie du savoir** laquelle peut être définie « [comme reposant] directement sur la production, la diffusion et l'utilisation du savoir et de l'information»⁸⁷ et dont le fondement est la « valorisation du savoir et du savoir-faire en tant qu'actif immatériel »⁸⁸ où « le savoir n'obéit pas aux règles classiques de l'économie »⁸⁹. Elle est à distinguer de la **société de l'information**, concept plus récent, créée au travers de « la codification croissante du savoir et sa transmission par le biais des réseaux informatiques et de communication, comme de réseaux [humains]»⁹⁰. Une autre distinction a été énoncée par le Sénateur et Professeur Harold Ramkissoon : « Alors que la société de l'information est basée sur des ruptures technologiques, les sociétés de la connaissance intègrent les capacités à identifier, produire, traiter, disséminer et utiliser l'information pour bâtir et appliquer le savoir au développement humain. Ces sociétés du savoir sont organisées de telle façon qu'elle peuvent rapidement générer ou acquérir de l'information et l'utiliser pour propulser de façon substantielle leurs économies »⁹¹. Notons dès lors deux visions interculturelles contradictoires : celle technologique de l'économie du savoir (Knowledge Management) véhiculée par les Etats-Unis (nous reviendrons sur cet aspect ultérieurement), et celle épistémique du savoir et savoir faire véhiculée par la France, notion que nous retiendrons dans le présent mémoire. La Banque Mondiale a d'ailleurs défini *quatre piliers*⁹² qui composent cette *société du savoir* : « l'éducation et la formation ; les infrastructures informationnelles ; l'incitation économique et le régime institutionnel ; et

⁸⁶ Prax, JY, Livre « *Manuel du Knowledge Management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (Management/Leadership)* », p.19, Ed. Dunod, 3^{ème} Edition du 07/03/2012

⁸⁷ Rapport OCDE/GD(96)102 « *L'économie fondée sur le savoir* », OCDE, 1996, p.7, site <http://www.oecd.org/fr/sti/sci-tech/1913029.pdf> consulté le 30/08/2015

⁸⁸ Prax, JY, *Op Cit*, p.21

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Rapport OCDE/GD(96)102, *Op Cit*, p.3

⁹¹ Analyst paper : « *Challenges Facing the University in a Knowledge Economy* » By Professor Emeritus Harold Ramkissoon, TWAS 19th General Meeting, November, 10-13, 2008, Mexico, <http://cadsti.org/documents/files/Ramkissoon-2008-TWAS%20Article.pdf>, site consulté le 30/08/2015, p.2

⁹² « *The Four Pillars of The Knowledge Economy* », The World Bank, site <http://go.worldbank.org/5WOSIRFA70> consulté le 30/08/2015



les systèmes d'innovation au travers des centres de recherche universitaires, des think-tanks, des entreprises et des communautés de pratiques ». *Quatre piliers* ont également été retenus par la Stratégie de Lisbonne⁹³ dans les années 2000 pour la croissance et l'emploi : « Recherche-Développement et Innovation; Technologies de l'information et de la Communication; le développement des PME innovantes, et le soutien à l'effort d'éducation et de formation ». Ces éléments sont d'autant plus importants que pour renforcer sa compétitivité, **l'Etat doit favoriser la production et la dissémination de savoir principalement par ces piliers, lesquels doivent collaborer pour créer des synergies au profit du citoyen / du client final. Le savoir alimente ainsi le processus de création de valeur** dans, et par, un système donné (notion de système de systèmes). Et, dans cette logique, plus les données initiales seront fiables, plus l'information qui en résulte sera pertinente et actionnable, et plus le savoir permettra à l'acteur économique d'avoir un avantage compétitif, voire d'accroître ce dernier.

Par ailleurs, si l'information, la connaissance, le savoir et le savoir faire sont des éléments différenciant d'une économie, alors il convient, pour être de valeur, de les *rafraichir régulièrement* sous forme d'apprentissage / de formation continue. Cela est indispensable pour une prise de décision au plus juste des circonstances et permettre à l'acteur économique de développer son agilité en anticipation et face aux changements. Et ce, surtout dans une société où les données et les informations sont produites et traitées en masse régulièrement. La formation devient alors un facteur de compétitivité surtout en soutien des « **organisation apprenantes** », notion développée dans les années 1990 par David A. Garvin, Peter Senge⁹⁴ et Arie de Geus, qui l'ont défini séparément et ont énoncé ses principales caractéristiques. Celles de Garvin (1993) : « La résolution systématique des problèmes, l'expérimentation avec de nouvelles approches, l'apprentissage de ses propres expériences et de l'histoire passée, l'apprentissage de l'expérience et des meilleures pratiques des autres, et, transférer rapidement et efficacement les connaissances dans toute l'organisation. Chacun est accompagné par un état d'esprit distinctif, une trousse à outils, et un modèle de comportement »⁹⁵ et de de Geus (1997), les principaux traits de personnalité permettant à une organisation de survivre sont : « conservatisme en matière de financement ; sensibilité au monde environnant ; conscience de leur identité ; tolérance envers de nouvelles idées »⁹⁶ sont particulièrement intéressantes pour notre mémoire. Nous reviendrons sur ces aspects dans le chapitre de nos recommandations : *VI - Luxe*

⁹³ Article « *Le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne (mars 2000) : vers une Europe de l'innovation et de la connaissance* », site <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV:c10241> consulté le 30/08/2015

⁹⁴ Senge, P., « *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* », Cornerstone Digital Edition, 2^{ème} Ed. 30/03/2010

⁹⁵ Garvin, D.A., Article « *Building a Learning Organization* », Harvard Business Review, Août 1993, site <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> consulté le 30/08/2015

⁹⁶ de Geus, A., « *The living company* », Harvard Business Review, Avril 1997, site <https://hbr.org/1997/03/the-living-company> consulté le 30/08/2015



académique : d'une stratégie de différenciation interne vers une diplomatie d'influence offensive internationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français.

2. Du rôle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche dans l'accroissement de compétitivité, donc de puissance, d'un Etat

Pour rebondir sur la conclusion du chapitre précédent, si le savoir, la connaissance voire l'information sont les nouveaux éléments de croissance dans cette économie de l'immatériel, alors ils deviennent des éléments de différenciation, donc de compétition, sur l'échiquier global. **Il revient de ce fait aux Etats de mettre en place un Enseignement Supérieur et Recherche agile permettant de créer les connaissances utiles aux acteurs pour dynamiser l'économie nationale, voire supranationale.** Ceci induit de nouveaux modes de management, de nouveaux modèles économiques, comme de nouveaux métiers pour répondre aux besoins existants comme anticiper ceux à venir. L'innovation est alors pensée et créée par ces talents diplômés de l'Enseignement Supérieur et la Recherche dans le milieu économique, comme des centres de recherche et développement, le tout étant idéalement connecté sous forme de réseau pour échanger les informations, les connaissances, et créer le savoir utile à l'extension de la puissance d'un pays sur la scène internationale. Des Nations comme les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon, la Corée du Sud, l'Inde et l'Israël ont assimilé cette notion de puissance et crée un triptyque (Etat – Enseignement Supérieur et Recherche – Entreprise) agile et dynamique en réseau, alors que d'autres, telles la France, peinent encore à créer des ponts entre ces différents mondes. Par ailleurs, les pays émergés y voient une opportunité de croître plus rapidement sur la scène internationale, raccourcissant le temps de transformation de leur économie (notion de leapfrog⁹⁷) pour investir directement dans les domaines à forte valeur ajoutée / différenciants tels des technologies de l'information, les connaissances et les compétences au travers de l'innovation, leur ayant permis pour certains (ex. Chine) une croissance à deux chiffres sur plusieurs décennies, tout comme une structuration sociétale avec l'émergence progressive de classes moyennes aptes à investir dans un confort de vie plus adapté à leurs besoins et envies dont leur éducation. Cette concurrence s'est également étendue aux acteurs économiques/civiles leurs étant rattachés, comme par exemple les sociétés de droits privés, les universités et centres de recherche où la mondialisation des flux (ex. financiers, personnes, marchandises) lesquels facilitent la migration des talents à la recherche d'un rebond professionnel

⁹⁷ Selon le site Leapfrog : "Leapfrogging is the notion that areas which have poorly-developed technology or economic bases can move themselves forward rapidly through the adoption of modern systems without going through intermediary steps", <http://leapfrog.cl/en/leapfrogging>, consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



voire d'une qualité de vie meilleure. Sans compter que l'évolution accélérée et les ruptures technologiques telles Internet, la mobilité, les réseaux sociaux et l'informatique en nuage permettent un accès ubiquitaire et instantané à l'information, quelle que soit la classe sociale. Les affrontements s'opèrent ainsi dans une « économie qui n'a pas de fondement physique mais qui place la capacité intellectuelle, la connaissance, l'imagination, l'innovation et la recherche au cœur de la création de valeur »⁹⁸.

Etant des atouts stratégiques d'un pays, il convient de leur offrir un terreau favorable à leur développement et expansion, et surtout de les protéger. Que cela soit les futurs talents, les brevets, les publications comme le nombre de nouvelles sociétés créées (ex. start-ups), les différentiels d'une telle économie sont dès lors convoitables, surtout dans un contexte mondialisé et hypercompétitif avec des insatisfactions. Par ailleurs, comme indiqué précédemment, les talents (professeurs/ chercheurs / étudiants / population active) ont la possibilité aujourd'hui de migrer vers d'autres économies plus attractives (notion d'attractivité par la connaissance et l'innovation). Le déséquilibre entre les pays fortement industrialisés et les pays en développement, qui était auparavant d'ordre industriel et économique, se déplace désormais de plus en plus vers le domaine culturel, des connaissances et des compétences, au travers de « hubs d'excellence ». La mondialisation fait alors entrer l'enseignement supérieur dans la sphère de la libre concurrence mondiale entre les nations et les établissements d'enseignement supérieur en tant qu'acteurs à part entière, lesquels deviennent primordiaux pour former les sachants de demain, charge à la société de garder ces talents par la suite.

⁹⁸ Levy, M., Jouyet, JP, « *Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel* », p.7, Présentation Polytechnique du 04/12/2006, site https://x-finance.polytechnique.org/6/20080121_Levy/Rapport_sur_Economie_de_l_immatériel_2006_12_presentation.pdf consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



B. L'Enseignement Supérieur et la Recherche comme élément de puissance : Typologies d'influences comparées

Dans le présent chapitre nous allons décrire et comparer les modèles contemporains d'Enseignement Supérieur et de la Recherche de l'Allemagne, de la Chine et des États-Unis, et leur contribution dans le développement de leur puissance (inter)nationale. L'objectif est d'en comprendre les éléments d'attraction face à l'internationalisation du modèle français. Notre volonté est ainsi de présenter un angle de vue et non d'être exhaustifs. Il existe une abondante littérature pour ceux qui souhaiteraient approfondir ces éléments.

Les critères d'analyse et de comparaison retenus sont les suivants :

- Modèle économique et stratégie de puissance du pays étudié
- Triptyque Gouvernance publique - Enseignement Supérieur et de la Recherche - Entreprise
- Cartographie du monde universitaire du pays
- Modèle de promotion de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche sur la scène internationale

Les résultats seront détaillés dans un objectif de comparaison interétatique pour développer nos préconisations dans le chapitre : *VI - Luxe académique : d'une stratégie de différenciation interne vers une diplomatie d'influence offensive internationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français.*



1. Le modèle allemand

« Dans la compétition pour les étudiants étrangers qualifiés, [...] ceux qui offrent des standards élevés dans l'information, l'admission et les services d'orientation, en plus de la qualité académique, auront une longueur d'avance. »⁹⁹

- Lieselotte Krickau-Richter, Responsable du service des relations internationales de l'Université de Bonn (2010)

a) *Modèle de patriotisme économique et stratégie de puissance offensive de l'Allemagne*

L'Allemagne s'est reconstruite après la Seconde Guerre mondiale sur base d'un modèle d'économie sociale de marché¹⁰⁰. 1^{ère} puissance économique européenne et 4^{ème} mondiale derrière les Etats-Unis, la Chine et le Japon¹⁰¹ en 2014, plus de 69% de son PIB¹⁰² provient du secteur des services (contre 79% en France, 78% aux Etats-Unis et 48% en Chine)¹⁰³, et 26% sont issus de l'industrie (contre 12%¹⁰⁴ en France, 20% aux Etats-Unis et 42% en Chine)¹⁰³, lequel emploie un tiers de la population active en 2012¹⁰⁵. Ce secteur s'est concentré autour d'industries stratégiques grâce à leur « savoir-faire scientifique, technique et commercial (désigné comme le haut de gamme « Made in Germany ») »¹⁰⁶. Il est enseigné en formation professionnelle et développé au travers d'un réseau

⁹⁹ « Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni », p.4, Les Notes Campus France N°43 de décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/10/2015

¹⁰⁰ Article « Soziale Marktwirtschaft » issu du site du Ministère de l'économie et de l'énergie allemand, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/soziale-marktwirtschaft.html> consulté le 30/10/2015 et Chap. 8.1. « Wirtschaftssystem in Deutschland — Gemischtwirtschaft », Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler, p.123, 2006, Ed. Springer

¹⁰¹ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? » p.7, Sénat 2012, site http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-628_mono.html consulté le 30/10/2015

¹⁰² « Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2014 », Statista, das Statistik-Portal Deutschland, site <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/> consulté le 30/10/2015

¹⁰³ Les données statistiques de la France, des Etats-Unis et de la Chine proviennent du site les Echos Data, site <http://data.lesechos.fr/pays-indicateur/france/part-des-services-dans-le-pib.html> consulté le 30/10/2015

¹⁰⁴ Infographie « L'industrie en France » du 02/04/2015, Site du gouvernement français <http://www.gouvernement.fr/partage/3813-l-industrie-en-france> consulté le 30/10/2015

¹⁰⁵ Rapport d'information n°628, Op Cit, p.40

¹⁰⁶ Brodersen, H., Etude « Le "modèle allemand" à l'exportation : pourquoi l'Allemagne exporte-t-elle tant ? » p.8, IFRI 2008, site <https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/note57.pdf> consulté le 30/10/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



dense et étendu d'entreprises innovantes et dynamiques, le *Mittelstand*¹⁰⁷, qui représente 99,3 %¹⁰⁸ des entreprises allemandes, majoritairement familiales. Leur force est de s'adapter en permanence aux évolutions extérieures, dont technologiques, grâce à leurs investissements en R&D (2,88% du PIB en 2012, face à 2,23% en France, 1,98% en Chine et 2,81% aux Etats-Unis)¹⁰⁹ ainsi qu'à une volonté fédérale et régionale de dynamiser son enseignement. Vitales au développement économique de l'Allemagne, elles sont activement soutenues par les pouvoirs publics, à tous les niveaux, surtout depuis la Réunification, pour faire face à une concurrence économique grandissante. Le gouvernement a ainsi instauré un environnement de « liberté d'entreprendre [... bénéficiant à...] tous les acteurs économiques qui participent au développement du marché allemand »¹¹⁰. Le tout en privilégiant un système de concurrence entre les Länder, autonomes et proactifs vav du développement de leur économie régionale, pour attirer les entreprises. Ce qui ne les empêchent pas de collaborer à l'international grâce à un « sentiment collectif de "patriotisme"¹¹¹ économique »¹¹². D'ailleurs, « l'économie allemande s'est construite [...sur un...] maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels, les sociétés d'assurances et les centres de recherche »¹¹³ vers « lequel converge l'ensemble des flux d'information »¹¹⁴ avec notamment une « concertation permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre [... et...] un principe de mutualité sur la question du renseignement économique »¹¹⁵, permettant ainsi de projeter une « image de marque [unifiée] des entreprises allemandes à l'étranger »¹¹⁶.

L'Allemagne est également historiquement tournée vers l'international (pays européens limitrophes et pays émergés principalement) pour dynamiser la compétitivité de son économie, avec « des

¹⁰⁷ Désigne les entreprises de taille moyenne détenues par leurs familles fondatrices, souvent depuis plusieurs générations (335 000 entreprises exportatrices contre moins de 110 000 en France) ; elles poursuivent des objectifs d'accumulation financière qui permettent de supporter le risque capitalistique : innovation, investissement, exportation.

¹⁰⁸ « *Kleine & mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand* », Statistische Bundesamt Deutschland, site <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html> consulté le 31/10/2015

¹⁰⁹ « *Dépenses de R&D* » du 07/12/2015, Eurostat, site http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R_%26_D_expenditure/fr&oldid=244160 consulté le 14/12/2015

¹¹⁰ Article « *Soziale Marktwirtschaft* » issu du site du Ministère de l'économie et de l'énergie allemand, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/soziale-marktwirtschaft.html> consulté le 12/11/2015

¹¹¹ Harbulot, Ch., « le patriotisme est l'expression du dévouement du citoyen pour son pays, en particulier lorsqu'il est menacé par un envahisseur », *Techniques offensives et Guerre Économique*, Ed. AEGE, emplacement 159/3733 sur une version Kindle

¹¹² Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., « *Rapport Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises* », p. 45, Commissariat Général du Plan de Février 1994, Ed. la Documentation Française, site <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> consulté le 30/08/2015

¹¹³ Harbulot, Ch., *Op Cit*, emplacement 2226/3733

¹¹⁴ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., *Op Cit*, p.43

¹¹⁵ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., « *Rapport Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises* », p. 43, Commissariat Général du Plan de Février 1994, Ed. la Documentation Française, site <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> consulté le 30/08/2015

¹¹⁶ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., *Op Cit*, p.44
Association de l'École de Guerre Économique©



techniques offensives dans la conquête [...] de marchés »¹¹⁷ développées dès les premières vagues d'émigrations dans les années 1850¹¹⁸ et perfectionnées avec l'avènement des révolutions industrielles¹¹⁹. Son taux d'export est croissant depuis les années 1990, dépassant 30%¹²⁰ de son PIB depuis 2000 et atteignant 45% dès 2011, surpassant ainsi celui de la France dès 1998, avec 11 %¹²¹ des entreprises du Mittelstand qui exportent (soit plus de 350 000 contre 121.000¹²² officiellement en France). Cette expansion économique est également facilitée par l'histoire allemande puisque, en plus d'une approche collective de conquête, tout relai du commerce extérieur est un *vecteur d'influence* (ex. émigrés et expatriés allemands) tant dans la projection des intérêts allemands, que dans la captation d'informations actionnables au profit du "Vaterland"¹²³. Ce dispositif est soutenu par une volonté de maîtrise des cultures et des langues étrangères, et complété par un dispositif étatique international de 80 CCI à travers le monde, « avec cotisation obligatoire des entreprises »¹²⁴, de « 120 chambres de commerce bilatérales (AHK) » et d'un « soutien actif du réseau consulaire étendu », dont les représentants sont essentiellement issus du secteur privé et reportent à la « chambre fédérale, la Deutsche Industrie und Handelskammer (DIHK) »¹²⁵.

L'une des faiblesses du modèle allemand réside cependant dans le taux de croissance quasi-nul¹²⁶ de sa population depuis 2001 (80 millions d'habitants, avec une perte estimée de 15 millions d'habitants d'ici 2060¹²⁷) ainsi qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ceci a induit une « politique d'immigration ouverte » et a contribué à « diffuser l'image d'un pays où les étrangers sont les bienvenus et où la diversité culturelle et ethnique est perçue comme une richesse »¹²⁸ notamment pour attirer les talents, dont étudiants, corps professoral et chercheurs, étrangers.

¹¹⁷ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., *Op Cit*, p.43

¹¹⁸ Harbulot, Ch., *Op Cit*, emplacement 2240/3733 (Version Kindle)

¹¹⁹ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., *Op Cit*, p.43

¹²⁰ Tableau « Exportations de biens et de services (% du PIB) », site de la Banque Mondiale, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.EXP.GNFS.ZS> consulté le 31/10/2015

¹²¹ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? » p.60, Sénat 2012, site http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-628_mono.html consulté le 30/08/2015

¹²² « 121 000 entreprises exportatrices en France en 2014 », BPI France, site <http://www.bpifrance-lelab.fr/Actualites/Actualites-BPIFrance-Le-LAB/News/121-000-entreprises-exportatrices-en-France-en-2014> consulté le 30/10/2015

¹²³ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., *Op Cit*, p.44

¹²⁴ Rapport d'information n°628, *Op Cit*, p.59

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Statistiques « Croissance de la population (% annuel) » de la Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.GROW> consulté le 30/10/2015

¹²⁷ « Le défi démographique de l'Allemagne » du 09/07/2015, site L'Economiste <http://www.leconomiste.eu/decryptage-economie/175-le-defi-demographique-de-l-allemande.html> consulté le 30/10/2015

¹²⁸ « Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni », p.4, Les Notes Campus France N°43 de décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/08/2015



b) Triptyque Gouvernance publique - Enseignement Supérieur et de la Recherche - Entreprise

Pour soutenir ce dynamisme économique, où **les entreprises sont des organisations apprenantes**, le gouvernement a su très tôt mettre en place un *système d'éducation et de formation agile et collaboratif* répondant aux enjeux et aux évolutions du marché, avec un investissement significatif dans la recherche, surtout appliquée (voir le réseau des Fraunhofer¹²⁹ Instituts), permettant ainsi de garder un lien étroit entre les centres de recherches et le monde de l'entreprise. Ce système est composé par l'Enseignement Supérieur et la Recherche (*Hochschulwesen*)¹³⁰ et par la formation professionnelle (*Berufsausbildung*)¹³¹, où « plus du trois quarts des apprentis¹³² en Allemagne »¹³³ seront formés par le Mittelstand. Cette partie ne sera pas traitée dans le présent mémoire. En 2011¹³⁴, l'Allemagne consacrait 11% de ses dépenses publiques à l'éducation, face à 10% en France et 13% aux Etats-Unis. Ce qui a été jugé comme insuffisant par le pays mentionnant qu'une « faible partie de sa richesse nationale est investie dans la formation »¹³⁵.

Le principe de l'enseignement allemand est d'apporter des connaissances pragmatiques et immédiatement utilisables dans un contexte professionnel. Initialement bâti au Moyen-Age¹³⁶ sur les modèles universitaires de Paris et de Bologne, comprenant notamment un enseignement interdisciplinaire, une mobilité des étudiants et des professeurs et un enseignement universel en latin, l'Allemagne développe son propre modèle en 1810 avec la création de l'Université de Berlin par le philosophe Wilhelm von Humboldt. Il y instillera un idéal basé sur l'alliance entre l'enseignement et la recherche et leur unité au sein des universités, tout comme une liberté d'action vis à vis de l'Etat et de la société civile. En plus d'introduire les sciences, le modèle allemand s'exportera à travers l'Europe et sera notamment à l'origine du modèle d'Enseignement Supérieur et de la Recherche américain (vision

¹²⁹ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? », p.55, Sénat 2012, site http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-628_mono.html consulté le 30/08/2015

¹³⁰ Article « Universitäten und Hochschulen », Bundeszentrale für politische Bildung, site <http://www.bpb.de/apuz/28265/universitaeten-und-hochschulen> consulté le 30/10/2015

¹³¹ Ländernotiz Deutschland, « Bildung auf einen Blick 2014 », p.1-3, OCDE, <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/bildung-auf-einen-blick-2014-deutschland.pdf> et présentation « Gouvernance et qualité dans le système dual » du 12/05/2015, BIBB, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/150512-govqualite-paris-v03_2.pdf, sites consultés le 30/10/2015

¹³² L'apprentissage est une voie privilégiée pour accéder à la vie professionnelle en Allemagne, avec de nombreuses possibilités de passerelle vers des qualifications supérieures. Ses bénéficiaires sont entre autres des vertus socialisantes au profit l'ensemble de la société. Pour un entrepreneur allemand, la formation est un processus itératif et en perpétuel renouvellement pour permettre l'adaptation aux évolutions de l'environnement économique

¹³³ Rapport d'information n°628, *Op Cit*

¹³⁴ Dépenses publiques en éducation, total (% des dépenses du gouvernement), Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.XPD.TOTL.GB.ZS/countries> consulté le 30/11/2015

¹³⁵ Ländernotiz Deutschland, « Bildung auf einen Blick 2014 », p.9, OCDE, site <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/bildung-auf-einen-blick-2014-deutschland.pdf> consulté le 30/10/2015

¹³⁶ Kehm, B., « *Hochschulen in Deutschland : Entwicklung, Probleme und Perspektiven* » vom 11/06/2004, Bundeszentrale für politische Bildung, Site <http://m.bpb.de/apuz/28273/hochschulen-in-deutschland?p=all> consulté le 30/08/2015



allemande, non partagée par les Etats-Unis, comme nous le verrons dans le chapitre correspondant). Pour contrer la diffusion de la révolution industrielle britannique, le savoir appliqué au monde industriel s'est développé¹³⁷ au travers d'écoles techniques («Gewerbeschulen»), lesquelles ont évolué en universités techniques et écoles d'ingénieurs, en parallèle du monde universitaire, plus généraliste. Ce modèle renforcera une « société de la connaissance » pouvant se différencier sur la scène internationale. **Dès les années 30**, le système universitaire sera marqué par plusieurs soubresauts. Pendant le Troisième Reich où étudiants et Professeurs non alignés à l'idéologie Nazi se verront chassés du pays, avec les meilleurs scientifiques qui émigreront notamment aux Etats-Unis. L'Allemagne perdra dès lors sa place de Nation-précurseur dans les sciences sur l'échiquier mondial. Avec la création de la RFA en 1949, le fédéralisme culturel sera restauré dans la tradition de la République de Weimar, relançant l'enseignement supérieur ouest-allemand. **Durant les années 50**, la « phase de reconstruction décentralisée » marque les débuts d'une coordination interrégionale de la politique d'Enseignement Supérieur et de Recherche en vue d'une homogénéité des enseignements. S'ensuivra la création du « Ministère pour la question nucléaire »¹³⁸, qui deviendra ensuite le Ministère de l'Enseignement et des Sciences, sans autorité dans l'enseignement initialement. Puis est créé le Conseil Scientifique (1957), lequel émet encore aujourd'hui des recommandations sur le développement de l'Enseignement Supérieur et la Recherche. **Dès les années 60**, l'égalité des genres et un système d'aide financier des familles les plus démunies seront instaurés, afin de permettre un plus grand nombre de diplômés d'assurer la future croissance économique de l'Allemagne. Au niveau fédéral, les aides au développement interne et externe à la recherche seront nettement augmentées. Le « fédéralisme coopératif » sera introduit en 1969 avec la modification de la Constitution, afin que l'Etat et les Länder se partagent certaines tâches de développement de l'Enseignement Supérieur pour coordonner la planification éducative et le soutien à la recherche, ce qui débouchera sur la première loi sur l'Enseignement Supérieur en 1976. **Durant les années 70**, le rôle de l'Enseignement Supérieur dans la société fut questionné. Après une révolte étudiante et le basculement du système politique en un modèle social-libéral, l'hégémonie de décision du corps professoral sera transformée en modèle participatif, impliquant le personnel scientifique et non-scientifique ainsi que les étudiants. Le modèle universitaire (général et technologique) sera alors complété par des écoles professionnelles (Fach- et Gesamthochschulen). **Après la chute du mur**, le système éducatif et de recherche « libre » ouest-allemand servira d'exemple pour transformer celui de l'ancienne RDA, dont une partie des groupes de recherches non-académiques fut réintégrée dans les universités. Face à la mondialisation, **les années 2000**, virent le déclin de l'attractivité de l'image de

¹³⁷ Brodersen, H., Etude « Le "modèle allemand" à l'exportation : pourquoi l'Allemagne exporte-t-elle tant ? » p.8, IFRI 2008, site <https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/note57.pdf> consulté le 30/08/2015

¹³⁸ Kehm, B., « Hochschulen in Deutschland : Entwicklung, Probleme und Perspektiven » vom 11/06/2004, Bundeszentrale für politische Bildung, Site <http://m.bpb.de/apuz/28273/hochschulen-in-deutschland?p=all> consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



l'Enseignement Supérieur allemand traditionnel contrôlé par l'Etat, induisant un basculement vers un modèle d'économie de marché. Les universités se plaignirent dès lors du manque de financement et du surnombre d'étudiants, accélérant les prises d'autonomie desdites institutions, toutefois avec des conditions de reporting à l'Etat. Face à la réduction de budget étatique, plusieurs initiatives sont mises en place, dont : l'export des programmes à l'international, l'introduction des études payantes, la commercialisation des résultats de recherche, l'intégration de financements externes aux projets de recherche et la recherche de sponsors. En parallèle, un modèle de gouvernance universitaire sera bâti sur les modèles pyramidaux organisationnel et de management issus du secteur privé, avec l'instauration de contrat de rémunération au rendement, sans impact initial sur les Professeurs titularisés à vie. En 2001, le Ministère de l'Education et de la Recherche remet en question le système de recrutement et de formation des professeurs, surtout face au manque de mobilité des intéressés et à la stagnation du système scientifique. Un programme de financement pour favoriser l'arrivée de jeunes professeurs est instauré, lesquels sont embauchés comme fonctionnaires sur une durée déterminée de 3 ans avant d'être évalués puis renouvelés pour 3 ans si concluant. A l'issue de cette période, une nouvelle évaluation indiquera s'ils sont titularisés ou non. Un système de notation des Professeurs sera mis en place devant l'insatisfaction de leurs programmes pédagogiques, sans conséquences initiale sur le système existant. Et un processus de sélection des étudiants sera requis par les Professeurs. L'Allemagne met alors en place un système de classement, entre matières identiques, entre les entités d'Enseignement Supérieur allemands.

L'Allemagne, de part sa politique d'attraction des talents, tant nationaux qu'étrangers, continue aujourd'hui d'adapter son modèle au *Processus de Bologne*¹³⁹ (1999) visant à créer un « espace européen de l'enseignement supérieur »¹⁴⁰ et notamment « une Europe de l'innovation et de la connaissance »¹⁴¹. Plusieurs initiatives à haute valeur ajoutée, tant fédérales qu'issues des Länder, ont été mises en place depuis, afin de dynamiser tant l'Enseignement Supérieur et la Recherche que l'économie allemande « fondée sur la connaissance »¹⁴², et ce, tant sur la scène européenne qu'internationale :

¹³⁹ Lancé en 1999, le processus de Bologne vise à construire un espace européen de l'enseignement supérieur en facilitant la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs et en accroissant l'attractivité pour les pays tiers. En 2015, 47 Etats y participent. <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56043/presentation-de-l-e-e-s.html>, site consulté le 31/08/2015

¹⁴⁰ « *Le processus de Bologne: création de l'espace européen de l'enseignement supérieur* », Portail juridique de la Commission Européenne, site <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3Ac11088> consulté le 31/08/2015

¹⁴¹ « *Le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne (mars 2000) : vers une Europe de l'innovation et de la connaissance* », Portail juridique de la Commission Européenne, site <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=uriserv:c10241> consulté le 31/08/2015

¹⁴² « *Conseil Européen Lisbonne du 23 et 24 mars 2000, conclusions de la Présidence* », site du Parlement Européen

http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm consulté le 31/08/2015

Association de l'Ecole de Guerre Economique©



1999: Création des Pôles de compétitivité / Clusters¹⁴³ régionaux (« Kompetenznetze^{144&145&146} ») au niveau des Länder sous la tutelle du ministère de l'Economie et de l'Energie (BMW¹⁴⁷, auparavant Technologie), afin de favoriser les échanges entre l'industrie, les différentes formes de recherche (publique et privée) et les établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche autour de secteurs stratégiques¹⁴⁸. Le tout en facilitant la mobilité¹⁴⁹ des chercheurs entre ces centres de recherche, tout en développant l'attractivité de ces clusters et régions associées sur la scène internationale. Les 113¹⁵⁰ clusters (2012) allemands sont les suivants :

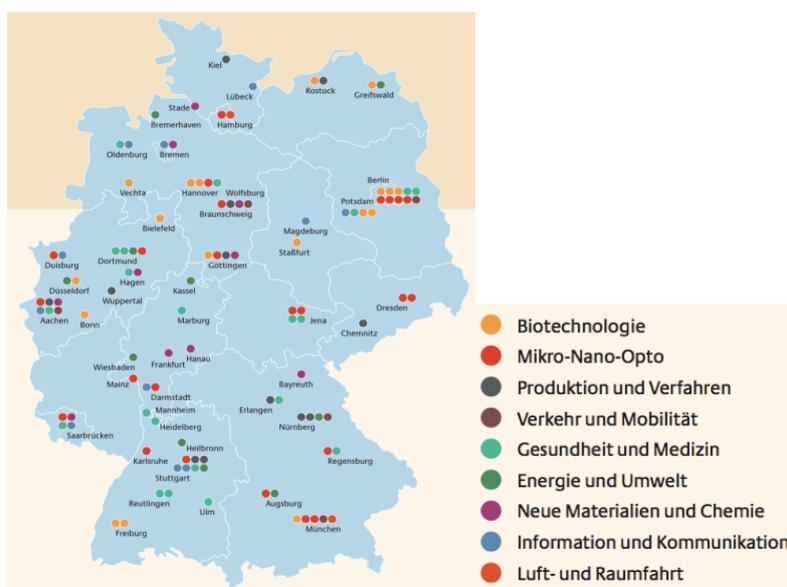


Figure 6 : Localisation des clusters allemands autour de secteurs de pointe (Source : BMW¹⁵¹)

¹⁴³ Un *cluster* est une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées (universités, associations commerciales, etc.) autour d'un projet stratégique de R&D commun

¹⁴⁴ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? » p.54, Sénat 2012, site http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-628_mono.html consulté le 30/08/2015

¹⁴⁵ Brochure « Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln » du Ministère de l'Economie et de la Technologie, http://www.clusterportal-bw.de/fileadmin/media/Download/Downloads_News_Presse/Kompetenznetze_initiieren_und_weiterentwickeln_3.pdf, site consulté le 30/08/2015

¹⁴⁶ *Ibid.*

¹⁴⁷ « Missions et organisation du ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie », site <http://www.bmwi.de/FR/Ministere/missions-et-organisation.html> consulté le 30/08/2015

¹⁴⁸ « Fiche Curie - Allemagne » du 13/11/2013, p.3, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, ambassade de France en Allemagne, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/ALLEMAGNE_Fiche_Curie_2013_vf_cle838118.pdf consulté le 30/08/2015

¹⁴⁹ Rapport d'information n°628, *Op Cit*, p.54

¹⁵⁰ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? » Sénat 2012, site <http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-6288.html> consulté le 30/08/2015

¹⁵¹ Brochure des clusters régionaux, site www.geokomm.net/index.php/materialien.html?file=tl_files/geokomm/Downloads_Netzwerk_Materialien/KO-NETZ-2007_11_endfassung.pdf consulté le 30/08/2015



Si ces clusters ont été initialement lancés par l'État fédéral, leur pilotage a été confié aux Länder, lesquels définissent les priorités stratégiques et veillent à un modèle de financement optimal.

2005 - Initiative en faveur de l'excellence (« Exzellenzinitiative »)¹⁵² : Elle a pour objectif de maintenir la recherche allemande parmi les meilleures au monde et de la rendre plus attractive pour les chercheurs internationaux. Cela inclus de renforcer le financement de la recherche de pointe universitaire, ainsi que les projets et installations dédiées dans les collèges, afin de former les futurs chercheurs et de renforcer les pôles d'excellence tout en promouvant les projets futuristes pour l'extension de la recherche universitaire. 1,9 milliards d'euros furent initialement budgétés pour la première vague du programme (2005-2011), auxquels s'ajoutent 2,7 milliards d'euros pour l'extension du programme à 2017.

2006 – Instauration d'un programme de financement « Pacte »¹⁵³ pour la recherche et l'innovation » (*Pakt für Forschung und Innovation (PFI)*)¹⁵⁴ afin d'augmenter la collaboration et la compétitivité de la recherche allemande au travers de synergies créées avec les établissements de l'Enseignement supérieur et la Recherche et les entreprises (*Kompetenzcluster*). Le tout en favorisant la promotion des futurs scientifiques, le développement et l'utilisation d'outils pour soutenir des approches en rupture et l'attraction des meilleurs talents internationaux. Le programme a été étendu à 2020¹⁵⁵ avec 3,9 milliards d'euros de moyens supplémentaires.

2007 – Création du concours des clusters stratégiques (*Spitzencluster*)¹⁵⁶ par le Ministère fédéral de l'enseignement et de la recherche (BMBF), afin de soutenir les clusters d'excellence avec pour mots d'ordre : « Plus d'innovation – Plus de croissance – Plus d'emplois »¹⁵⁷. A la clé, un accompagnement personnalisé « vers une position de leader au niveau international »¹⁵⁸ pendant 5 ans maximum et un soutien financier pouvant atteindre 200 millions d'euros. L'efficacité du système est mesurée principalement par le nombre de contrats signés avec des industriels, la part des budgets

¹⁵² « Die Exzellenzinitiative stärkt die universitäre Spitzenforschung », site du ministère de l'éducation et de la recherche <https://www.bmbf.de/de/die-exzellenzinitiative-staerkt-die-universitaere-spitzenforschung-1638.html> consulté le 30/10/2015

¹⁵³ « Pakt für Forschung und Innovation », Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, site <http://www.gwk-bonn.de/themen/wissenschaftspakte/pakt-fuer-forschung-und-innovation/> consulté le 30/10/2015

¹⁵⁴ « Pakt für Forschung und Innovation », site <http://www.pakt-fuer-forschung.de/> consulté le 30/08/2015 et « Pakt für Forschung und Innovation Monitoring -Bericht 2015 » Heft 42, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2015, site <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-42-PFI-Monitoring-Bericht-2015.pdf> pour aller plus loin

¹⁵⁵ « Das Wissenschaftssystem - Pakt für Forschung und Innovation », ministère de l'Éducation et de la Recherche, site <https://www.bmbf.de/de/pakt-fuer-forschung-und-innovation-546.html> consulté le 30/10/2015

¹⁵⁶ Rapport d'information n°628 « L'Allemagne- une réussite économique, à quel prix ? » p.43, Sénat 2012, site http://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-628_mono.html consulté le 30/08/2015

¹⁵⁷ « Der Spitzencluster-Wettbewerb », ministère de l'Éducation et de la Recherche, site <https://www.bmbf.de/de/der-spitzencluster-wettbewerb-537.html> consulté le 30/08/2015

¹⁵⁸ Rapport d'information n°628, Op Cit, p.44
Association de l'École de Guerre Économique©



des instituts de recherche et des universités provenant de l'industrie, ainsi que le nombre de brevets déposés.

2007 – Instauration d'un pacte pour l'enseignement supérieur 2020 (« *Hochschulpakt 2020* »)¹⁵⁹ permettant l'accueil de l'afflux grandissant d'étudiants (de 37% de la population en 2005 à 50% en 2014, sans compter les étudiants étrangers avec la politique d'ouverture du pays)¹⁶⁰. Cela concerne principalement les matières « Mathématiques, Informatique, Sciences naturelles et Technologies (MIST) »¹⁶¹. Le programme propose des moyens supplémentaires¹⁶² d'accueil et de financement, avec en 7 ans, plus de 750.000 étudiants accueillis. D'ici 2020, il est estimé que 760.000 étudiants supplémentaires viendront rejoindre les bancs. L'Etat fédéral prévoit d'avoir dépensé¹⁶³ 20,2 milliards d'euros et les Länder 18,3 milliards d'euros entre 2007 et 2023.

Deux autres organismes existent également en Allemagne pour favoriser l'innovation et la compétitivité de l'économie allemande : D'une part **l'Alliance pour la technologie** (*TechnologieAllianz*¹⁶⁴), rattachée au Ministère de l'Economie et de l'Energie. Il s'agit d'une association rassemblant des *agences de valorisation, de brevets et de transfert de technologies* au sein d'un réseau national représentant 250 institutions scientifiques. Sa mission est de mettre à disposition le spectre complet des résultats de recherche innovants provenant de l'enseignement supérieur et des centres de recherche extra-universitaires au profit des entreprises allemandes. L'objectif est d'accélérer les transferts de connaissances et technologiques entre ces instances. Et d'autre part, les **Chaires de Fondation**, à l'initiative de la **Fondation pour l'Economie allemande** (*Stiftung für deutsche Wirtschaft*¹⁶⁵), dont la mission est de « mettre en relation les établissements de recherche, les professeurs et les donateurs (Fondations privées, entreprises, sociétés scientifiques et de recherche, particuliers, etc.) »¹⁶⁶ afin de dynamiser l'innovation allemande. Celles-ci disposent de liberté dans le choix des domaines étudiés tout en étant à la pointe de l'innovation et des technologies

¹⁵⁹ « Fiche Curie - Allemagne » du 13/11/2013, p.4, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, ambassade de France en Allemagne, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/ALLEMAGNE_Fiche_Curie_2013_vf_cle838118.pdf consulté le 30/08/2015

¹⁶⁰ « das Wissenschaftssystem - Hochschulpakt 2020 », ministère de l'Education et de la Recherche, site <https://www.bmbf.de/de/hochschulpakt-2020-506.html> consulté le 30/10/2015

¹⁶¹ « Hochschulpakt 2020 », Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, site <http://www.gwk-bonn.de/themen/wissenschaftspakte/hochschulpakt-2020/> consulté le 30/10/2015

¹⁶² ¹⁶² « Hochschulpakt 2020 », *Op Cit* et « das Wissenschaftssystem - Hochschulpakt 2020 », ministère de l'Education et de la Recherche, site <https://www.bmbf.de/de/hochschulpakt-2020-506.html> consulté le 30/10/2015

¹⁶³ « das Wissenschaftssystem - Hochschulpakt 2020 », *Op Cit*

¹⁶⁴ « TechnologieAllianz, der deutsche Verband für Wissens- und Technologietransfer », site <http://www.technologieallianz.de/> consulté le 30/08/2015

¹⁶⁵ *Stiftung für deutsche Wirtschaft*, site <https://www.sdw.org/home> consulté le 30/10/2015

¹⁶⁶ « Fiche Curie - Allemagne » du 13/11/2013, p.3, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, ambassade de France en Allemagne, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/ALLEMAGNE_Fiche_Curie_2013_vf_cle838118.pdf consulté le 30/08/2015



étudiées, pouvant ainsi les intégrer régulièrement dans les cours destinés aux étudiants. Historiquement la *Stiftung für deutsche Wirtschaft* fut créé après la Deuxième Guerre mondiale pour obtenir des subventions de recherche et d'enseignement avec pour mot d'ordre : « l'économie promeut la science », afin de regrouper les intérêts de la science vav de l'Etat. Ceci répondant à l'ambition initiale, depuis la République de Weimar, de créer une « communauté de survie de la science allemande ».

*c) Cartographie de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche allemand
(das Hochschulwesen)*

L'Enseignement Supérieur et la Recherche allemand est constitué de 395 établissements¹⁶⁷ (> 2 millions étudiants en 2010 dont 12% d'étudiants étrangers) qui accordent une place importante aux sciences et techniques appliquées. Ils sont structurés en trois catégories adaptées aux réalités économiques : 104 **universités générales et techniques** (*Universitäten* et *Technische Universitäten*) se consacrant à l'enseignement et à la recherche et dont un dixième se rapprochent des écoles d'ingénieurs françaises ; 109 **écoles supérieures de sciences appliquées** (*Fachhochschulen*) comprenant 28 % des étudiants ; Et des écoles spécialisées (ex beaux arts). Il est organisé comme suit :

¹⁶⁷ « Fiche Curie - Allemagne », *Op Cit*, p.1
Association de l'Ecole de Guerre Economique©

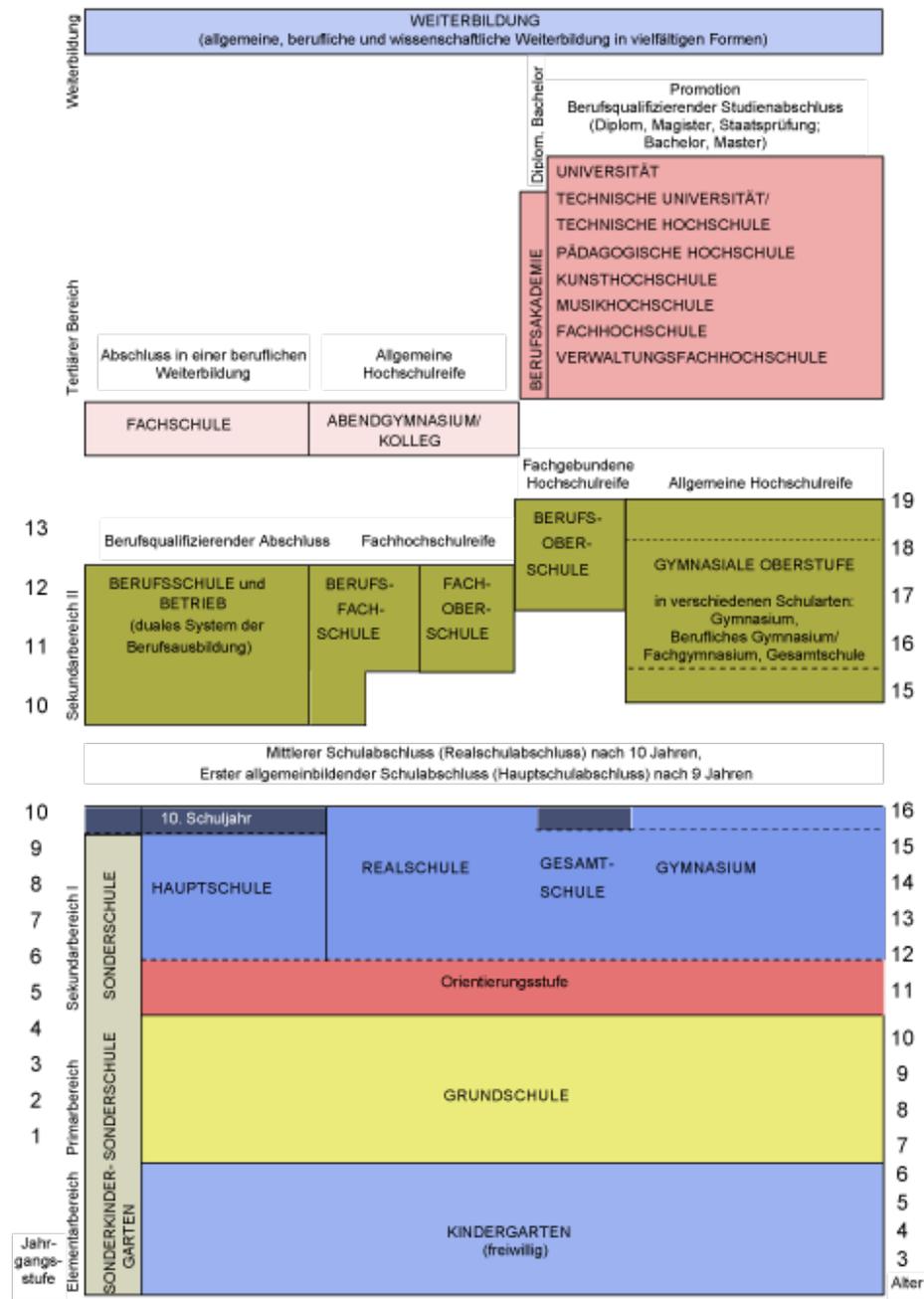


Figure 7 : Structure de base du système d'enseignement supérieur en Allemagne (Source : Ministère de la Culture)¹⁶⁸

¹⁶⁸ Etude « Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland in 2008 », Secrétariat des Ministères de la culture des Länder allemands, p. 42, site <http://ow.ly/UWEYS> consulté le 31/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



d) *Modèle de projection de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche allemand sur la scène internationale*

La stratégie d'internationalisation allemande est basée *en partie sur une stratégie de luxe* au travers de « l'excellence et l'attraction des talents »¹⁶⁹, tant allemands qu'étrangers, et comprends plusieurs différentiel (non exhaustif):

1. La centralisation de la mobilité universitaire principalement par l'**Office allemand des échanges universitaires (DAAD)**, laquelle promeut « la coopération universitaire à l'étranger grâce, en particulier, à des échanges d'étudiants, de chercheurs et d'enseignants »¹⁷⁰. Il bénéficie à la fois d'un budget dédié, dont plus de la moitié sera consacré aux bourses, et surtout d'un important réseau de représentants à l'étranger.

2. Le système de bourses, sur critères d'excellence universitaire et scientifique, lequel est complété par des bourses de l'Union européenne destinées aux étudiants allemands.

3. Une stratégie marketing globale comprenant le consortium *GATE-Germany*, créé en 2001 par le DAAD et la Conférence des recteurs d'universités (HRK), lequel promeut l'excellence de l'Enseignement Supérieur et la Recherche allemand et accompagne les « établissements d'enseignement supérieur allemands dans leur stratégie d'internationalisation »¹⁷¹. Ceci notamment au travers de publications s'adressant à des publics ciblés, une présence élargie sur le web utilisant les dernières technologies, et des campagnes marketing globales basées sur la création de marque.

4. L'existence d'une offre de service claire et orientée étudiants d'attraction des talents étrangers, les captant dans leur pays d'origine et les accompagnant jusqu'à l'obtention de leur diplôme puis tout au long de leur évolution professionnelle. Les outils d'influence sont des brochures d'information et des portails internet répondant ainsi aux besoins spécifiques des étudiants à chaque étape de leur parcours, ainsi qu'en fonction du niveau d'études. Le *Studentenwerk* (Centre des œuvres universitaires) est présent dans chaque université et fournit des services économiques, sociaux, médicaux et culturels tout en gérant les restaurants et les résidences universitaires.

5. Une culture de l'accueil, notamment en réponse à la situation familiale préoccupante de l'Allemagne, avec un assouplissement des lois pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes diplômés internationaux et un accompagnement dédié.

¹⁶⁹ « *Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni* », p.11, Les Notes Campus France N°43 de décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/08/2015

¹⁷⁰ « *Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni* », p.3, Collection les notes de Campus France n° 43 de Décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/11/2015

¹⁷¹ *Ibid.*



6. Suivi des Alumni (boursiers) et employabilité facilitée, pour construire un réseau durable d'experts, de partenaires, d'amis et d'ambassadeurs de l'Allemagne à travers le monde (ce système est similaire à l'initiative des Young leaders¹⁷² instaurée par les États-Unis), censé favoriser l'insertion professionnelle. Les outils d'influence sont principalement un portail, des réunions et des formations.

7. Une offre de formations multiculturelles et des programmes principalement dispensés en anglais offerts, pour s'adapter aux étudiants ayant des difficultés à apprendre l'allemand, **et des frais de scolarité principalement gratuits**¹⁷³.

Ainsi que **8. Un modèle proactif de coopération, dont scientifique, internationale**¹⁷⁴

2. Le modèle chinois

a) *Modèle économique et stratégie de puissance de la Chine*

Après avoir été ravagée par trente ans de guerres civiles et régionales, la Chine devient la République Populaire de Chine ou « Chine moderne » en **1949** sous la Présidence de Mao Zedong, basée sur un *modèle d'économie planifiée inspiré du modèle soviétique*. Un tournant libéral intervient dès la **fin des années 1970**, lors de la troisième session du XI^{ème} Congrès du Parti communiste chinois, lorsque Deng Xiaoping prône de moderniser, dynamiser et d'ouvrir l'économie chinoise à l'international pour répondre à la croissance économique du pays ainsi que d'instaurer le Parti Communiste Chinois dans la direction du pays. Différentes réformes suivront avec notamment la « décollectivisation des terres (1966 – 1976), la décentralisation du pouvoir économique »¹⁷⁵ puis l'instauration des « quatre modernisations »¹⁷⁶ (agriculture ; industrie ; science et technologie ; défense nationale). En résulteront quatre¹⁷⁷ « zones économiques spéciales »¹⁷⁸ ouvertes au monde

¹⁷² *Young Leaders*, French-American Foundation, site <http://french-american.org/qui-sommes-nous/histoire/> consulté le 30/10/2015

¹⁷³ « *Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni* », issu de la collection les notes de Campus France n° 43 de Décembre 2013, p.5, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/11/2015

¹⁷⁴ *Kooperation International*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, site <http://www.kooperation-international.de/buf.html> consulté le 30/10/2015

¹⁷⁵ Martin-Lalande, P., Destot, M., « *Rapport d'information déposé par la commission des affaires étrangères en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée le 14 novembre 2012 sur la Chine* » N°1597 du 04/12/2013, p.13, Assemblée Nationale, site <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1597.asp> consulté le 30/11/2015

¹⁷⁶ Kuno, S., « *Article « La construction de l'économie socialiste de marché »*, Journal Le Monde du 21.01.2004, site http://www.lemonde.fr/economie/article/2004/01/21/la-construction-de-l-economie-socialiste-de-marche_349978_3234.html consulté le 30/10/2015

¹⁷⁷ Martin-Lalande, P., Destot, M., « *Rapport d'information déposé par la commission des affaires étrangères en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée le 14 novembre 2012 sur la Chine* » N°1597 du 04/12/2013, p.13, Assemblée Nationale, site <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1597.asp> consulté le 30/11/2015



avec des tarifs de production destinés à accélérer le développement économique de la région de rattachement, tout en s'adaptant à l'évolution de l'environnement et poursuivant son soutien à l'innovation. S'ensuivra dans les **années 1990**¹⁷⁹ une *économie socialiste de marché*, modèle qui prévaut à ce jour, entraînant un développement rapide de la Chine, tant au niveau urbanisation, infrastructures que population. La particularité du « modèle Chinois » se reflète ainsi dans un « équilibre mouvant dans les rapports entre le Parti et la société, entre le contrôle social et la croissance, entre la réglementation et le marché, entre la règle de droit et l'arbitraire politico-administratif »¹⁸⁰. Dès lors la Chine se distinguera sur la scène internationale avec une croissance constante autour de 10%¹⁸¹ sur plus d'une décennie, principalement tirée par une industrialisation massive tournée vers l'export¹⁸². Et ce, avec une main d'œuvre à bas coûts, et l'accès à la formation de sa population (1,364 milliard d'habitants à raison de 145¹⁸³ hab/km² et \$7.600¹⁸⁴ PIB/hab en 2014)¹⁸⁵ avant de connaître les premiers ralentissements en 2014.

L'ambition de la Chine sera de se faire reconnaître comme un partenaire de choix sur l'échiquier mondial, l'amenant également à devenir membre de grandes institutions internationales : Puissance nucléaire (1953)¹⁸⁶, membre permanent de l'ONU (1971), FMI et Banque mondiale (1980) ainsi que OMC (2001) tout en développant depuis de récentes années des capacités militaires, essentiellement maritimes et cyber, avec une augmentation de 84%¹⁸⁷ des dépenses militaires en 20 ans. Cependant, les réformes ont peu permis de transformer le pays en profondeur, avec une industrialisation stagnante, des inégalités régionales grandissantes et une corruption commençant à être endiguée depuis l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping en 2012. Considérée parmi les pays les plus pauvres au

¹⁷⁸ Les zones économiques spéciales (ZES) de la Chine diffèrent les unes des autres par leurs dimensions et leur finalité. Certaines sont des zones géographiques désignées, où des politiques et des mesures particulières soutiennent des fonctions économiques spécifiques. D'autres se composent de zones de libre-échange, de parcs industriels, de parcs d'innovation technologique ou de zones sous douane qui facilitent l'expérimentation et l'innovation dans un large éventail de secteurs d'activité, Etude « *Zones économiques spéciales en Chine: Quels enseignements pour l'Afrique ?* », p.1 de la Banque Mondiale, site <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Africa/Investing%20in%20Africa%20Forum/2015/investing-in-africa-forum-chinas-special-economic-zone-fr.pdf> consulté le 30/10/2015

¹⁷⁹ Martin-Lalande, P., Destot, M., Op Cit

¹⁸⁰ Allard, P., « *L'économie chinoise en ballottage* » du 2/11/2015, Diploweb, site <http://www.diploweb.com/L-economie-chinoise-en-ballottage.html> consulté le 10/11/2015

¹⁸¹ « *Croissance du PIB (% annuel)* » de la Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?display=default> consulté le 30/10/2015

¹⁸² <http://www.lemoci.com/fiche-pays/chine/#sthash.zKNh7jGt.dpuf>

¹⁸³ « *Densité de la population (personnes par kilomètre carré de superficie des terres)* », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EN.POP.DNST> consulté le 30/11/2015

¹⁸⁴ « *PIB par habitant (\$ US courants)* », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD> consulté le 30/11/2015

¹⁸⁵ « *Chine* », Banque mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/pays/chine> consulté le 30/11/2015

¹⁸⁶ « *Historique sur les armes nucléaires* », ONU, site <http://www.un.org/fr/disarmement/wmd/nuclear/background.shtml> consulté le 10/11/2015

¹⁸⁷ PUIG, E., "Un « hard power » aux caractéristiques chinoises ?", CERISCOPE Puissance, 2013, site <http://ceriscope.sciences-po.fr/puissance/content/part4/un-hard-power-aux-caracteristiques-chinoises> consulté le 10/11/2015



monde au moment de sa création, la Chine a su se hisser à la première place des pays exportateurs devant l'Allemagne depuis 2009¹⁸⁸, en tant que troisième puissance économique mondiale (derrière l'UE et les US), et premier partenaire commercial au monde tout en détenant 30 %¹⁸⁹ des réserves de changes mondiales en 2013. L'économie chinoise s'est fortement diversifiée au travers de son secteur tertiaire, principalement manufacturier (45%¹⁹⁰ du PIB employant un tiers de la population active) et de son agriculture (10% du PIB employant près de 35%¹⁹¹ de la population active). La société civile¹⁹² a acquis une certaine autonomie depuis les années 1980 avec le développement d'ONG, l'accès à l'internet chinois, certes censuré et surveillé, et une ouverture aux voyages et aux études à l'étranger.

b) Triptyque Gouvernance publique – Enseignement Supérieur et de la Recherche – Entreprise chinois

Le modèle d'Établissement d'Enseignement Supérieur (EES), initialement basé sur le modèle soviétique, a été créé pour soutenir le développement de la République Populaire de Chine, permettant alors de « fournir de la main-d'œuvre dans le cadre d'une économie planifiée et centralisée »¹⁹³. Initialement publics et centralisés sous l'autorité du Parti Communiste Chinois (l'éducation fait partie de la Constitution et de la loi), l'Enseignement Supérieur sera, dès les **années 1980**, décentralisé et déréglementé par le gouvernement. Ceci résultera, dès les **années 1990**, en une fusion et autonomisation des Établissements d'Enseignement Supérieur (nouvelle mission des établissements, nouveaux modes de financement et de gouvernance), dès lors pluridisciplinaires avec un modèle entrepreneurial y compris en matière de recherche de financements. L'Etat n'aura alors plus qu'un « rôle d'orientation et de supervision »¹⁹⁴, même si le « président de l'université [...] reste soumis à la tutelle du Comité du Parti communiste de l'établissement, [...] la gouvernance et le fonctionnement des établissements reposant donc fondamentalement sur les orientations définies par le Parti »¹⁹⁵. En parallèle, les activités de recherche seront menées par des « instituts dédiés et des

¹⁸⁸ Martin-Lalande, P., Destot, M., *Op Cit*, p.12

¹⁸⁹ *Ibid.*

¹⁹⁰ « *Chine : données générales* », journal en ligne le Moci, site <http://www.lemoci.com/fiche-pays/chine/#sthash.zKNh7jGt.dpuf> consulté le 30/11/2015

¹⁹¹ *Ibid.*

¹⁹² « *Présentation de la Chine* » du 07/10/2015, France Diplomatie, Ministère des Affaires Etrangères, site <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/chine/presentation-de-la-chine/> consulté le 30/11/2015

¹⁹³ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* » du 01/11/2014, p.1, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* », *Op Cit*, p.4
Association de l'École de Guerre Économique©



académies des sciences ou des sciences sociales »¹⁹⁶. Deux lois sous-jacentes à cette transformation majeure du paysage de l'Enseignement Supérieur (*Education (1995) et Enseignement supérieur (1998)*) seront également l'opportunité pour le Ministère Chinois de l'Education d'instaurer un Enseignement Supérieur plus élitiste et visible sur la scène internationale. Et ce, au travers de deux programmes, et bien plus tard (2009), d'une communauté des meilleures universités chinoises. Le premier **programme, 211** (1995), aura pour objectif de transformer moins de 5 % des universités en établissements d'excellence dans le domaine de la formation et de la recherche. Le deuxième **programme, 985** (1998), sera la suite logique pour les faire évoluer au rang mondial. Ils auront également permis d'attirer des professeurs d'excellence et des experts étrangers, sans affiliation politique obligatoire¹⁹⁷, « tout en entraînant des réformes de gestion des personnels, l'amélioration des conditions de recherche et les interactions entre les universités et les entreprises »¹⁹⁸. Ces réformes instaureront des frais de scolarité obligatoires dès 1997 (moyenne autour de 450 euros, voire 950 à 1250 euros pour les masters et doctorats)¹⁹⁹, diminuant ainsi les subventions de l'Etat, lesquelles sont plafonnées à 40%, entraînant un taux d'endettement important et une difficulté face à l'augmentation spectaculaire des effectifs d'étudiants et un plan pédagogique peu mis à jour²⁰⁰.

Ainsi, les établissements universitaires publics seront privilégiés au travers de *quatre sources de financement* : des subventions per capita²⁰¹ ; des subventions étatiques (niveaux central et provincial), dans le cadre des deux programmes, allouées aux universités d'excellence effectuant des recherches, les frais de scolarité et des revenus complémentaires [...] grâce aux instituts à gestion privée, à la recherche ou à d'autres activités, [dont la coopération avec des entreprises autour de programmes de recherche]»²⁰². Quant aux *universités privées*, bien que s'autofinçant avec les frais de scolarité, elles connaîtront la plus forte croissance [en nombre d'établissements et effectifs]. Ce système de financement connaîtra cependant des dérives pesant sur la qualité de l'enseignement. En effet, certains établissements d'excellence adopteront un modèle économique capitalistique avec des activités plus rentables « comme le conseil et la formation continue de perfectionnement des cadres »

¹⁹⁶ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.1

¹⁹⁷ « Fiche Curie – République Populaire de Chine » du 01/11/2014, p.4, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

¹⁹⁸ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.2

¹⁹⁹ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.3

²⁰⁰ Dossier Chine n°14, p.4 Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf, consulté le 30/11/2015

²⁰¹ Calculées à partir d'un nombre fixé d'étudiants (du quota) et versées par le gouvernement central aux institutions relevant d'un ministère et par les gouvernements provinciaux aux autres EES « Fiche Curie – République Populaire de Chine » du 01/11/2014, p.3, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²⁰² « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.3
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



au détriment de l'enseignement classique et de la recherche, bien qu'ils bénéficient naturellement de « parrainages d'entreprises et des contrats de recherche »²⁰³. Les réformes ont néanmoins permis une massification de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche chinois, certes à deux vitesses, avec un taux d'admission passant de 7 millions en 2000 à 24 millions en 2011²⁰⁴, soit +70% en 11 ans !

Durant les **années 2000**, trois plans majeurs vont significativement transformer l'Enseignement Supérieur et la Recherche chinois : 1. *Le 11e Plan quinquennal (2006-2010)*²⁰⁵, visant l'amélioration de la qualité des universités, notamment d'excellence, pour concurrencer les universités occidentales ; 2. *le 12ème Plan quinquennal (2011-2015)*, lequel instaurera les « grands programmes d'orientation et d'internationalisation »²⁰⁶ tout en démocratisant l'accès à l'enseignement supérieur. La **ligue C9** (9 meilleures universités chinoises sélectionnées par le programme 985) recevra une « part importante des aides de l'État en matière de recherche (10 à 25 %) pour entrer dans le top 100 des meilleurs établissements mondiaux d'enseignement supérieur d'ici 2020 »²⁰⁷. Ce Plan sera également l'opportunité de renforcer les « domaines-clés des sciences et de la technologie [... en formant] des spécialistes de haut niveau afin de surmonter les [...] pénuries de personnel [...dans...] la biotechnologie, les nouveaux matériaux, l'aéronautique et l'astronautique, le commerce international, l'énergie et les sciences agricoles. Le droit, les métiers de la culture et la santé font également partie des disciplines jugées comme prioritaires »²⁰⁸ ; Et, 3. *le Plan national pour la réforme et le développement de l'éducation en Chine à moyen et long terme (2010 – 2020)*, visant à « moderniser l'éducation, [créer une société apprenante au travers d'un plan de formation continue, positionner la Chine parmi les pays puissants en Ressources Humaines]²⁰⁹ et à internationaliser les moyens d'actions comme autant de leviers au service d'une meilleure formation [ouverture à la mobilité internationale, recherche de l'excellence et priorité à l'innovation] »²¹⁰.

²⁰³ *Ibid.*

²⁰⁴ *Dossier Chine n°14, Op Cit, p.3*

²⁰⁵ *Dossier Chine n°14, Op Cit, p.3*

²⁰⁶ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* », *Op Cit, p.5*

²⁰⁷ *Dossier Chine n°14, p.3* Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf, consulté le 30/11/2015

²⁰⁸ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* » du 01/11/2014, p.5, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²⁰⁹ ZHU, X., « *L'Enseignement supérieur en Chine* », p.7, Ambassade de Chine en France, site <http://wcfel.org/frenchbis/pdf/Enseignement%20superieur%20en%20Chine.pdf> consulté le 30/11/2015

²¹⁰ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* », *Op Cit, p.5-6*



La priorité actuelle porte sur l'attractivité des Établissements d'Enseignement Supérieur (passer de 36% en 2015 à 40% de taux d'inscription en 5 ans)²¹¹ pour soutenir la croissance chinoise sachant que 30 %²¹² des diplômés *Benke* (licence longue en 4 ans) ne trouvent pas d'emploi au terme de leur formation, et que 80%²¹³ des étudiants chinois souhaitent partir étudier à l'étranger, estimant que leur rebond professionnel ne pourra se faire en Chine. Or, malgré l'autonomie des Universités, notamment d'excellence, depuis 1995 et même si le pays dispose de chercheurs de pointe, les Présidents d'Universités et d'entreprises continuent de reporter au Parti Communiste Chinois, lequel supervise voire bride la créativité du pays.

En matière de **recherche**, « *d'atelier du monde, la Chine ambitionne d'être le laboratoire du monde* »²¹⁴ voire une « superpuissance de l'innovation »²¹⁵, bien devant les Etats-Unis. Ainsi, après une « politique industrielle d'innovation autochtone » [obligeant] les multinationales étrangères à transférer leurs technologies et à soutenir les entreprises d'État chinoises dans des secteurs stratégiques »²¹⁶, le gouvernement chinois a progressivement investi significativement dans **l'innovation**, avec 2% du PIB consacré aux dépenses globales en R&D en 2014 (soit 200 milliards de dollars par an), une progression constatée de plus de 20 % par an de 2005 à 2010, et un objectif de 2,5 %²¹⁷ en 2020²¹⁸, et ce, au travers d'un pilotage²¹⁹ par le ministère de la Science et de la Technologie (MOST), de la Fondation nationale des sciences naturelles en Chine (NSFC) ainsi que des académies (académies des sciences, d'ingénierie et des sciences sociales). Ils ont instauré des thématiques stratégiques en soutien au développement économique du pays, des « labels » de laboratoires (« laboratoires-clefs d'excellence ») ainsi que des programmes dédiés (973 - recherche fondamentale, 863 - hautes-technologies et TORCH²²⁰ pour l'innovation)²²¹ bénéficiant aux établissements d'excellence. La Chine a ainsi, tout comme la France et l'Allemagne, mis en place, au

²¹¹ ZHU, X., « *L'Enseignement supérieur en Chine* », *Op Cit*, p.8

²¹² *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.4

²¹³ *Ibid.*

²¹⁴ *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.10

²¹⁵ Article « *La Chine se rue sur l'innovation* » du 24/09/2015 issu du journal *Le Nouvel Economiste*, site <http://www.lenouveleconomiste.fr/la-chine-se-rue-sur-linnovation-28119/> consulté le 30/11/2015

²¹⁶ *Ibid.*

²¹⁷ *Dossier Chine n°14*, p.10 Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf consulté le 30/11/2015

²¹⁸ Article « *La Chine se rue sur l'innovation* » du 24/09/2015 issu du journal *Le Nouvel Economiste*, site <http://www.lenouveleconomiste.fr/la-chine-se-rue-sur-linnovation-28119/> consulté le 30/11/2015

²¹⁹ *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.10

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ « *Fiche Curie – République Populaire de Chine* » du 01/11/2014, p.10, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015



travers de ses ministères de l'éducation et des finances en 2012²²², des « pôles d'innovation » (programme 2011 – plateformes d'innovation interuniversitaires et pluridisciplinaires «collaboratives»²²³) lesquels « favorisent des coopérations entre des universités, des instituts de recherche scientifique, des gouvernements locaux et des entreprises »²²⁴. Une répartition desdits clusters peut être visualisé ci-dessous :

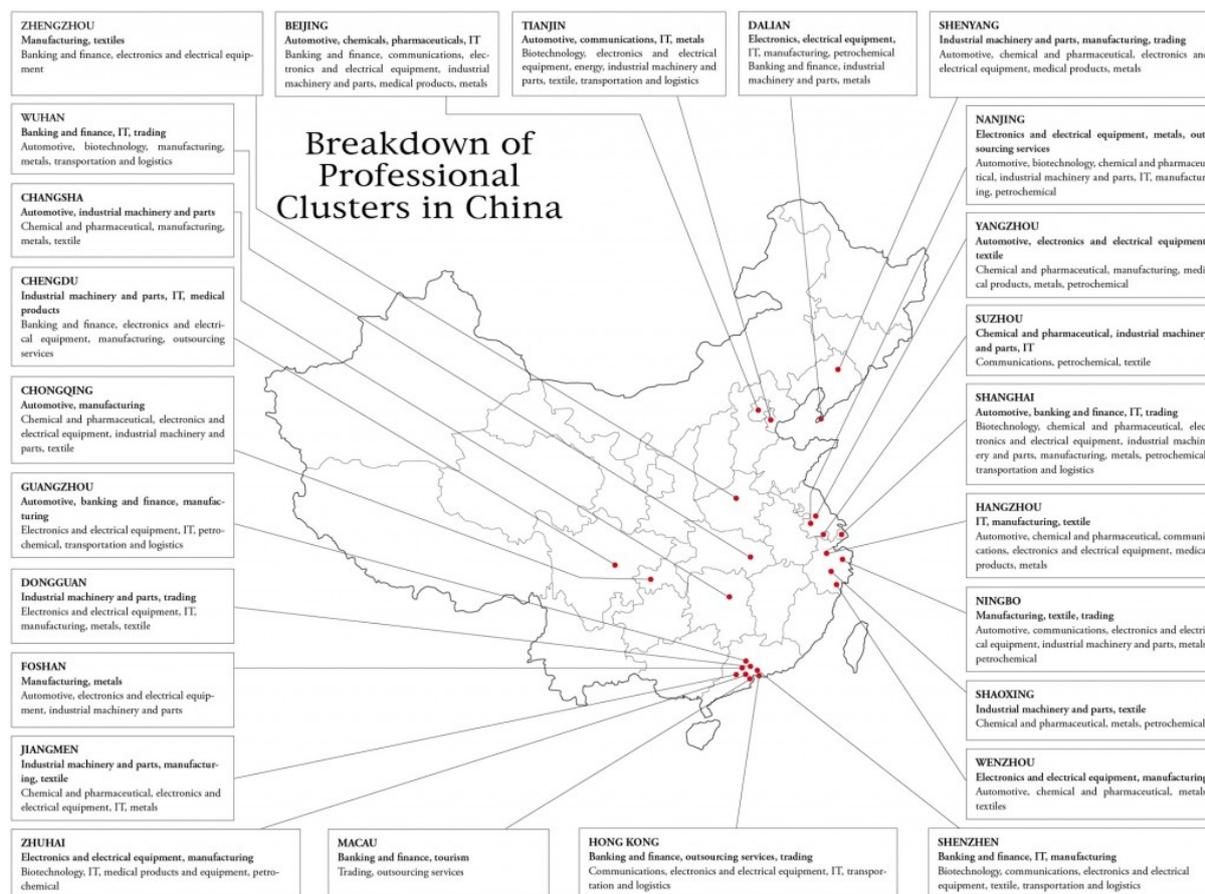


Figure 8: Répartition des clusters professionnels en Chine (Source: IRIS France)²²⁵

Ce modèle est renforcé par des investissements conséquents en R&D des entreprises (env. 81 milliards d'euros en 2011)²²⁶, avec un « effort particulier en propriété intellectuelle (une nouvelle loi

²²² Dossier Chine n°14, Op Cit, p.10

²²³ 4 thématiques prioritaires : l'innovation scientifique, les technologies génériques, l'économie régionale, le développement social et l'héritage culturel, « Fiche Curie – République Populaire de Chine », Op Cit, p.10

²²⁴ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », Op Cit, p.10

²²⁵ Warde, C., « Attractivité géographique et business clusters : les nouvelles politiques d'impulsion de l'innovation », site IRIS France <http://www.iris-france.org/70251-attractivite-geographique-et-business-clusters-les-nouvelles-politiques-dimpulsion-de-linnovation> consulté le 20/02/2016

Association de l'Ecole de Guerre Economique©



sur les brevets est entrée en vigueur en 2009) avec 210 000 brevets d'invention accordés en 2012 (soit plus de 25 %) et plus de 7 % des demandes de brevets émis auprès de l'Office européen des brevets». Ces pôles sont évalués tous les 4 ans pour ne retenir que les plus performant et favoriser « l'émergence d'alliances stratégiques, de plateformes collaboratives et encourager le partage des ressources entre les différents acteurs de la recherche »²²⁷. Les principaux sujets étudiés sont liés aux « industries émergentes d'importance stratégique, telles les véhicules électriques, les nouveaux matériaux, les nouvelles énergies, les sciences et technologies de l'information, la protection de l'environnement, l'industrie biologique »²²⁸. Une illustration se retrouve dans la visibilité des entreprises à forte composante technologiques telles le trio BAT chinois (Baidu, Alibaba et Tencent) et Xiaomi ou encore le supercalculateur Tianhe-2²²⁹.

La recherche chinoise²³⁰ s'illustre au travers de la deuxième position mondiale de la Chine pour le nombre de publications scientifiques (environ 10 % des publications mondiales dont 20% par les universités d'excellence), ainsi que dans les classements internationaux d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche. D'ailleurs, la Chine n'a pas hésité à créer son propre classement « de Shanghai » en 2003. Elle tente ainsi de favoriser le retour des meilleurs Chinois partis à l'étranger et l'attraction des chercheurs étrangers. Ainsi, en 2010, 42 % des co-publications scientifiques chinoises étaient signées avec les États-Unis, 29 % l'étaient avec les chercheurs européens (la France comptait environ pour 5 % des co-publications, principalement en chimie, physique et recherche médicale).

²²⁶ Dossier Chine n°14, *Op Cit*, p.10

²²⁷ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.10

²²⁸ Dossier Chine n°14, *Op Cit*, p.10

²²⁹ Tiezzi, Sh., « US to Challenge China for World's Fastest Supercomputer » du 04/08/2015, The Diplomat, site <http://thediplomat.com/2015/08/us-to-challenge-china-for-worlds-fastest-supercomputer/> consulté le 30/11/2015

²³⁰ Dossier Chine n°14, p.10 Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf, consulté le 30/11/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



c) Cartographie de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche chinois

L'enseignement supérieur chinois est organisé de la façon suivante :

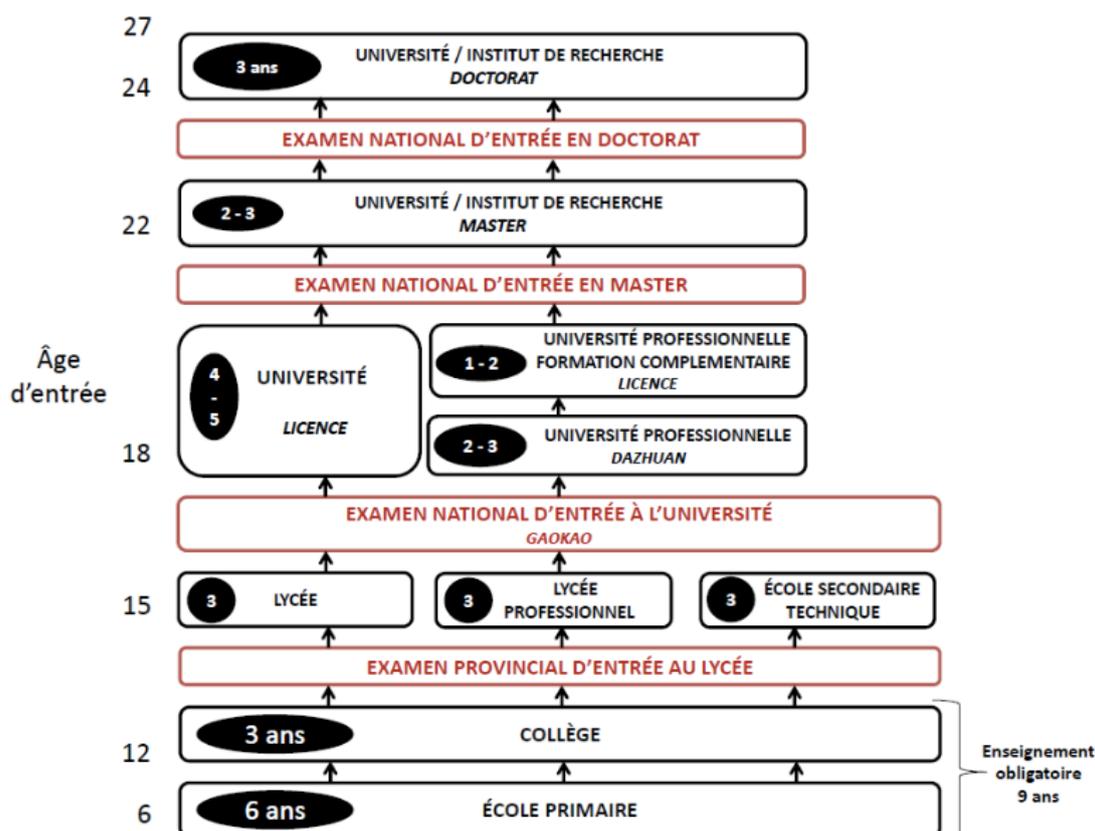


Figure 9 : Le système éducatif chinois (Source : France Diplomatie)²³¹

L'Enseignement Supérieur regroupe trois catégories²³² d'établissements d'enseignement supérieur (ESS) : 1. les **EES réguliers** (2.198 en 2014) répartis en 877 établissements de niveau Benke (licence longue en 4 ans) et 1.321 de niveau Zhuanke (licence courte en deux ou trois ans) ; 2. Les **établissements supérieurs de formation pour adultes** (298 publics et un privé en 2014) ; Et 3. Les **établissements supérieurs privés**. Si la première catégorie cherche à nouer des alliances stratégiques, les deux dernières catégories cherchent des partenaires internationaux principalement pour améliorer leur niveau d'enseignement et de recherche.

²³¹ « Fiche Curie , République Populaire de Chine », p.6, Ministère Des Affaires Etrangères et du Développement International, Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²³² « Fiche Curie – République Populaire de Chine », Op Cit, p.8
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



Les matières enseignées sont regroupées en *douze catégories*²³³ : la philosophie, l'économie, le droit, la pédagogie, les sciences humaines, l'histoire, les sciences naturelles, les sciences techniques, l'agriculture, la médecine, les questions militaires et le management.

Si le *Gaokao* (Concours national d'entrée d'éducation supérieur) fut un sésame très sélectif pour entrer dans l'Enseignement Supérieur Chinois, des changements sont intervenus ces dernières années pour favoriser l'attraction des meilleurs talents chinois plus en amont. Ainsi, les établissements d'excellence (universités publiques, ligue 9 et établissements spécialisés dans les domaines stratégiques (défense, sécurité publique, diplomatie))²³⁴ sélectionnent leurs étudiants dès l'enseignement secondaire, selon une procédure d'admission spéciale. Et les élèves chinois n'hésitent également pas à se tenir informé des meilleurs établissements d'Enseignement Supérieur / pays à travers le monde pour favoriser leur carrière.

En 2011, le **budget total consacré à l'enseignement supérieur était de 565,9 milliards de RMB (env. 70 milliards d'euros)**, dont 52,7 % étaient issus de la dotation du gouvernement central (budget de l'éducation et des autorités locales) et 27,3 % de fonds sociaux, frais de scolarité, revenus générés par la recherche, etc ...

d) Modèle de projection de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche chinois sur la scène internationale

Instaurée dès 2003²³⁵ avec la mobilité des enseignants et des étudiants, et mise en avant par le *douzième Plan quinquennal chinois (2011-2015)*, l'internationalisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche chinois favorise « une mobilité accrue d'étudiants et le développement de la recherche en lien avec le monde de l'entreprise »²³⁶ tout en intégrant « la création des programmes et instituts sino-étrangers aux différents plans régionaux de développement »²³⁷ avec des financements étatiques, et ce, afin d'attirer des chercheurs et équipes de recherche de renommée internationale.

L'ouverture à l'international de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche chinois est ainsi soutenu par différents programmes, sachant qu'un « quart des établissements chinois est autorisé à accueillir

²³³ « Fiche Curie – République Populaire de Chine » du 01/11/2014, p.8, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²³⁴ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.7

²³⁵ *Dossier Chine* n°14, p.4 Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf, consulté le 30/11/2015

²³⁶ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.9

²³⁷ *Ibid.*



des étudiants étrangers »²³⁸. D'une part au travers du « **Study in China** »²³⁹, où la Chine ambitionne de devenir la « première destination des étudiants internationaux en Asie en accueillant, d'ici 2020, 500.000 étudiants étrangers (contre 350.000 en 2013) dont 150.000 poursuivant des études supérieures diplômantes ».

Elle a pour cela mis en place **plusieurs programmes** :

- **Programmes de bourses à destination des étudiants étrangers** (10% des étudiants étrangers ont reçus une bourse), avec un objectif de 50.000 bourses en 2015 (contre >28.000, soit 8,75 % du nombre total d'étudiants étrangers en 2012)²⁴⁰ ;
- **Des programmes en langue anglaise** dispensés au sein des ses établissements d'excellence pour attirer les meilleurs étudiants internationaux ;
- **L'implantations d'établissements d'enseignement supérieur étrangers (et français) en Chine**²⁴¹, dès les années 1980 après le lancement de la politique d'ouverture et de réforme de Deng Xiaoping, sous différentes formes : des *programmes d'échanges* (modèle classique de coopération qui consiste à organiser des mobilités étudiantes non diplômantes entre deux établissements partenaires), des *programmes de double diplôme sino-étranger* (chaque université partenaire délivre son diplôme, au terme d'un cursus intégré) et *instituts sino-étrangers* (faculté composante d'une université chinoise, ou création d'une nouvelle entité sino-étrangère possédant ou non la personne morale. Ils désignent toute forme d'installation d'un établissement étranger en Chine en vue de délivrer un diplôme à des étudiants chinois, accompagnée d'un transfert de personnel enseignant et administratif et de méthodes pédagogiques de l'université mère vers la structure d'accueil). En 2013, 44 instituts de coopération sino-étrangère et quelques 700 programmes sino-étrangers existaient.

Et anime son internationalisation au travers de **plusieurs instances**²⁴² :

- **Deux agences gouvernementales** rattachées au Ministère Chinois de l'Éducation : le **China Scholarship Council (CSC)**, le Conseil des bourses de Chine. Il a créé en 1996 pour encourager la formation des étudiants à l'étranger et dispose de 66 bureaux en Chine et 150 représentations au sein des missions diplomatiques chinoises à travers le monde, tout comme d'un budget annuel

²³⁸ « Fiche Curie – République Populaire de Chine », *Op Cit*, p.10

²³⁹ *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.10

²⁴⁰ *Dossier Chine n°5, Op Cit*, p.10

²⁴¹ *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.8

²⁴² *Dossier Chine n°14, Op Cit*, p.6-7



de 420.000 euros²⁴³. Dix programmes de bourses pour 211 universités et établissements chinois sélectionnés pour accueillir les étudiants étrangers désirant étudier en Chine. 600 nouvelles bourses sont attribuées chaque année à des doctorants chinois inscrits dans des établissements étrangers, dont principalement l'Allemagne); le **Hanban** (Bureau de développement et de la promotion internationale de la langue chinoise (voire du renseignement et de la propagande chinoise selon certaines sources) et siège national des Instituts Confucius, créé en 2004. Son ambition d'ici 2020 : atteindre le niveau de développement des Alliances françaises qui reste la référence principale, avec 500 Instituts Confucius dans le monde (387 en 2013 à travers 93 pays) et 1 000 classes Confucius). Notons au passage que la Chine²⁴⁴ utilise les programmes de la Francophonie²⁴⁵, et tous les réseaux d'enseignement de français comme levier pour mieux se positionner sur le continent africain, et mieux comprendre les filières d'ingénierie, de management et des questions juridiques, afin d'y renforcer son développement économique et commercial.

- **Trois agences de placement : Dongfang International Center for Education Exchange**, créée en 2000 par le China Scholarship Council pour gérer une partie des boursiers du gouvernement chinois et promouvoir les échanges et la coopération académique internationale. Elle a signé des accords de partenariats avec plus de 300 établissements dans près de 20 pays ; le **China Center for International Educational Exchange** (ou CCIEE), qui est une agence appartenant à la China Education Association for International Exchange (CEAIE) lié au ministère chinois de l'Éducation et chargé d'encourager la coopération universitaire entre la Chine et les pays étrangers, notamment au travers de séjours courts de formation à l'étranger et de l'organisation de salons internationaux de l'éducation ; le **Chivast Education International** (ou Chivast), chargé d'informer les étudiants chinois sur les possibilités d'études à l'étranger, les orienter à leur retour et d'encourager les échanges universitaires. Il est rattaché au Chinese Service Center for Scholarly Exchange (CSCSE), organisation du ministère de l'Éducation en charge de la reconnaissance des diplômes et de la vérification des données académiques internationales.

²⁴³ soit 3.000.000 yuans, « Fiche Curie – République Populaire de Chine » du 01/11/2014, p.9, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²⁴⁴ « Fiche Curie – République Populaire de Chine » du 01/11/2014, p.10, Ministère des affaires étrangères et du développement international - Ambassade de France en Chine, site http://rencontres.campusfrance.org/images/Chine_01.11.2014.pdf consulté le 30/11/2015

²⁴⁵ Organisation internationale de la Francophonie et Agence universitaire de la Francophonie, site <http://www.francophonie.org/> consulté le 30/06/2015



Ainsi, le nombre d'étudiants chinois partis étudier à l'étranger est passé de moins de 20.000 en 1999 à 510.000 en 2012²⁴⁶ (soit +2450% en plus de 10 ans). Par ailleurs, le nombre d'étudiants étrangers en Chine a augmenté de 57% de 2005-2012 (soit > 328.000 étudiants dont 10.000 français) issus de 200 pays. Selon une source chinoise étudiant à l'EGE, le choix du pays de destination s'effectue comme suit : Allemagne (Mathématiques, matières scientifiques et ingénieurs), France (Luxe, littéraire, créativité / design, culture (cinéma, histoire de l'art, histoire)), Etats-Unis (Finance, Business, Droit (international)) et l'Angleterre (Expertise comptable et le droit).

3. Le modèle américain

a) *Modèle économique offensif et stratégie de puissance des Etats-Unis*

Le modèle américain est une *république fédérale*²⁴⁷ à régime présidentiel, dont le pouvoir législatif est exercé par le Congrès dans la limite de ceux des États, ainsi que dans le respect de la Constitution. *Démocratie libérale*, le pays est basé sur une stricte séparation des pouvoirs et contre-pouvoirs (syndicats, cabinets d'avocats, de lobbying, de conseil et d'audit). Devenu une « hyperpuissance mondiale »²⁴⁸ après la fin de la Guerre Froide, le pays a su depuis se hisser au 2^{ème} rang économique²⁴⁹ mondial, grâce à ses transnationales et ses PME qui dominent encore l'économie mondiale soutenues par son réseau diplomatique²⁵⁰ (2^{ème} derrière la France)). Ils sont également 1^{ère} puissance boursière²⁵¹, 1^{ère} puissance culturelle²⁵², 1^{ère} puissance militaire²⁵³ et d'alliances

²⁴⁶ Dossier Chine n°14, p.4 Ed. les dossiers de Campus France, juillet 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_14_fr.pdf, consulté le 30/11/2015

²⁴⁷ « Fiche États-Unis » 2015, p.1, Business France, site http://www.nievre.cci.fr/sites/default/files/documents/International/etats_unis.pdf consulté le 30/11/2015

²⁴⁸ Vedrine, H., Interview « Que reste-t-il de l'hyperpuissance? », Revue Géoéconomie : août - septembre - octobre 2013, site <http://www.hubertvedrine.net/article-626.html> consulté le 30/11/2015

²⁴⁹ 2ème puissance économique mondiale en 2014 avec 22% du PIB mondial, juste derrière l'UE : PIB (\$ US courants) des Etats-Unis / PIB (\$ US courants) mondial de 2014, sites Banque Mondiale <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.CD> et <http://donnees.banquemondiale.org/region/WLD> consultés le 30/11/2015; 2ème exportateur mondial (derrière la Chine) : « Classement : les 10 pays qui exportent le plus au monde » du 11-02-2015, Magazine Challenges, site <http://www.challenges.fr/galeries-photos/classement/20150211.CHA2971/classement-les-10-pays-qui-exportent-le-plus-au-monde.html> consulté le 30/11/2015 et 1er importateur mondial (devant la Chine et l'Allemagne) : « Commerce extérieur : les grands pays importateurs s'essoufflent sauf... l'Allemagne » du 28/08/2014, Magazine le MOCI, site <http://www.lemoci.com/actualites/pays-marches/commerce-exterieur-les-grands-pays-importateurs-sessoufflent-sauf-lallemagne/> consulté le 30/11/2015 ainsi que 3ème pays d'accueil des investissements directs étrangers en percevant 1/5 des flux d'IDE mondiaux : « Fiche États-Unis » 2015, p.2, Business France, site http://www.nievre.cci.fr/sites/default/files/documents/International/etats_unis.pdf consulté le 30/11/2015

²⁵⁰ « La diplomatie américaine constitue (...) un atout non négligeable de (son) IE. (...) Ambassades et consulats se renseignent et se partagent les questions selon les secteurs géographiques ou thématiques », Besson, B., Possin, J.C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, p. 220, 2^{ème} édition, Coll. Dunod 2001

²⁵¹ tant cotations, investissements étrangers que dollar comme monnaie de référence dans les échanges internationaux : « Capitalisation boursière des entreprises cotées (\$ US courants) », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/CM.MKT.LCAP.CD> consulté le 30/11/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



politiques²⁵⁴. Ceci fut possible de part une volonté géostratégique²⁵⁵, amorcée sous l'ère Reagan, « face à la menace concurrentielle d'autres économies nationales »²⁵⁶, d'asseoir et de renforcer le rôle dominant des Etats-Unis comme première puissance mondiale, tout en empêchant l'émergence d'une puissance sur le continent eurasiatique capable de rivaliser avec les Etats-Unis. Sa puissance repose en outre sur une présence territoriale étendue, tant aux Etats-Unis qu'au travers de ses implantations à travers le monde, incluant une population nombreuse (4^{ème} mondiale²⁵⁷) et urbanisée (81%²⁵⁸), un réseau de transport conséquent, un réseau de communication moderne, des universités de renom, ainsi que des investissements massifs dans la recherche (principalement technologique²⁵⁹, surtout depuis la « Guerre des Etoiles », 2,8% du PIB en 2014) et l'innovation (5^{ème} puissance mondiale²⁶⁰). Son développement est basé sur les²⁶¹ services (78%) et l'industrie (21%), facilité par une *liberté d'entreprendre*, où chacun peut créer sa propre activité du moment que cela bénéficie à la puissance du pays. Le tout étant renforcé par une instance fédérale et des relais publics qui garantissent la libre concurrence et le soutien de secteurs en difficulté comme le développement à l'international. Un soutien spécifique est assuré au Ministère de la Défense, au travers de commandes d'équipements provenant de différents secteurs (services, aéronautique et espace). Cela rejoint un élément caractéristique du modèle américain : « les affaires [sont] le nerf [du pays], [avec un] pouvoir politique [et étatique qui] s'investit comme leader de l'intelligence économique »²⁶². Par ailleurs, « après l'anglais et [les nouvelles technologies], le patriotisme et le consensus jouent un rôle [...] fondamental

²⁵² Les valeurs américaines : liberté de pensée, individualisme, réussite sociale, consommation ; l'Anglais comme langue principale de la plupart des échanges mondiaux et diffusion mondiale de l'*American way of life* depuis les années 1950

²⁵³ 1er pays en terme de dépenses militaires avec 34% des dépenses globales, « *Trends in world military expenditure : 2014* », p.2, SIPRI Fact sheet 2014, site <http://books.sipri.org/files/FS/SIPRIFS1504.pdf> consulté le 30/11/2015

²⁵⁴ « *Gendarmes du monde* » au travers de la participation à la création de plusieurs instances supranationales telles le FMI (1944), l'ONU (1945), l'UNESCO (1945), la Banque Mondiale (1945), l'OTAN (1949), l'OCDE (1961), comme de traités de libre échange et de coopération économiques tels l'ANZUS (1951), l'APEC (1989), l'ALENA (1994) et le Conseil de l'Arctique (1996), pour ne citer qu'eux.

²⁵⁵ Brzezinski, Z., *The Grand Chessboard: American Primacy and Its Geostategic Imperatives*, Basic Books; 1st Edition edition (September 18, 1998)

²⁵⁶ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., « *Rapport Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises* », p. 37, Commissariat Général du Plan de Février 1994, Ed. la Documentation Française, site <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> consulté le 30/08/2015

²⁵⁷ Derrière la Chine, l'Inde et l'UE : « *Population, total* », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL> consulté le 30/11/2015

²⁵⁸ « *Population urbaine (% du total)* », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.URB.TOTL.IN.ZS> consulté le 30/11/2015

²⁵⁹ Développement de pointe dans le secteur scientifique et de haute technologie, « *Fiche États-Unis* » 2015, p.2, Business France, site http://www.nievre.cci.fr/sites/default/files/documents/International/etats_unis.pdf consulté le 30/11/2015

²⁶⁰ Concurrence forte dans les secteurs technologiques par l'Inde et l'Europe dans le spatial et l'aéronautique, et la Chine avec son supercalculateur : « *The global innovation index 2015* », site <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/> consulté le 30/11/2015 et « *Dépenses en recherche et développement (% du PIB)* », Banque Mondiale, site http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=asc consulté le 30/11/2015

²⁶¹ « *Les Echos data - Etats-Unis* », site <http://data.lesechos.fr/pays/etats-unis.html> consulté le 15/12/2015

²⁶² Besson, B., Possin, J.C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, p. 218, 2^{ème} édition, Coll. Dunod 2001
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



dans l'intelligence américaine [... avec] un appareil consulaire [..favorisant] plus les PME²⁶³ que les grandes entreprises qui disposent depuis longtemps de leurs propres systèmes d'IE»²⁶⁴. Les diplomates, souvent issus du secteur privé (comme en Allemagne) disposent de consignes claires pour un partage d'intelligence « scientifique, technique, [...] historique et culturelle »²⁶⁵ entre les acteurs économiques. Cette *intelligence collective* est par ailleurs un atout considérable, puisque le management de projets transversaux et internationaux sont favorisés grâce à la simplicité des échanges en réseaux (dont humains). Les infrastructures technologiques, Internet et les réseaux sociaux, ont d'ailleurs été développés pour faciliter ces échanges d'informations et de connaissances au plus près des besoins. Notons enfin que les services de renseignements (ex. FBI, CIA, NSA, sans compter le programme Echelon) supportent massivement le développement économique national et international des Etats-Unis, tant en *mode défensif* pour « réduire les vulnérabilités [en entreprise] et [...] neutraliser toutes tentatives d'agressions étrangères »²⁶⁶, qu'en *mode offensif* tel que l'affaire Snowden a pu le révéler. Complémentaire à l'approche allemande, ces éléments seront repris dans nos propositions de développement offensif du modèle Enseignement Supérieur et de la Recherche français à l'international dans le chapitre VI.D -- *Vers une implication et une sensibilisation de tous les acteurs d'influence français présents sur la scène internationale, publics comme privés.*

b) Triptyque Gouvernance publique – Enseignement Supérieur et Recherche - Entreprise aux Etats-Unis

En 2011-2012, les Etats-Unis comptent 311 millions d'habitants, dont 7%²⁶⁷ d'étudiants inscrits dans un établissement d'Enseignement Supérieur avec parmi eux 17% de diplômés (Bachelor (48,3%), Master (20,6%) et doctorants (4,6%)). Avec 43%²⁶⁸ de la population âgée de 25-64 diplômé du tertiaire (dont 57% de femmes), les Etats-Unis se situent au 5ème rang mondial derrière le Canada (53%), la Fédération de Russie (53%), le Japon (47%) et l'Israël (46%), et au dessus de la moyenne OCDE (32%). 13%²⁶⁹ des dépenses publiques du gouvernement sont consacrés à l'éducation et

²⁶³ Boniface, P., Lepri, Ch., *50 idées reçues sur les États-Unis*, Hachette Littératures, 2008, p.27

²⁶⁴ Besson, B., Possin, J.C., Op Cit, p.220

²⁶⁵ *Ibid.*

²⁶⁶ Besson, B., Possin, J.C., Op Cit, p.228

²⁶⁷ « Dossier Etats-Unis » N°6 de mai 2011, p.2, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

²⁶⁸ « Dossier Etats-Unis » N°6, Op Cit, p.11

²⁶⁸ « Country note United-States », p.1, Coll. Education at a glance 2014, OCDE, site <http://www.oecd.org/unitedstates/United%20States-EAG2014-Country-Note.pdf> consulté le 30/11/2015

²⁶⁹ « Dépenses publiques en éducation, total (% des dépenses du gouvernement) », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.XPD.TOTL.GB.ZS/countries> consulté le 15/12/2015



20%²⁷⁰ du PIB/habitant est dépensé par élève de l'Enseignement Supérieur. En 2010, les États-Unis ont consacré 7,3 %²⁷¹ de leur PIB à l'éducation, dont 2,8 % pour l'enseignement supérieur (quand la moyenne des pays de l'OCDE s'élève à 1,6 %). Quant aux universités américaines, elles occupent les premières places des différents classements internationaux.

Avant d'expliquer ce phénomène, il convient de rappeler quelques faits historiques sur le système d'Enseignement Supérieur et de la Recherche américain. Celui-ci prend ses racines au Moyen-âge lors des premières universités en Europe et en Angleterre respectivement au 11^{ème} et 12^{ème} siècle. Il ne prendra son envol qu'au moment de la période coloniale au **17^{ème} siècle**²⁷², au travers de la création du Harvard College (1636) à destination des élites du pays, modèle inspiré d'alumni des universités royales britanniques venus s'installer en Nouvelle Angleterre. Et ce, avant que d'autres collèges, sous tutelle des différentes religions, ne soient créés, dont l'ancêtre de Princeton. Développé au plus proche des domiciles, le modèle décentralisé de l'Enseignement Supérieur américain fut entériné peu après la création des États-Unis d'Amérique au travers de la *décision de Dartmouth* en 1819, stipulant que le nouveau gouvernement fédéral devrait protéger ses collèges de l'intervention de l'Etat, à partir du moment où ceux-ci resteraient financièrement indépendant. Une multitude de collèges furent dès lors créés, et, même si les arts furent la base de l'Enseignement Supérieur, de nouvelles matières virent le jour dont l'ingénierie et les sciences, voire des formations professionnelles en droit et en médecine dans des institutions séparées, alors sans degré académique. Cela obligea les États à instaurer des filtres de sélections pour pouvoir pratiquer. Les frais de scolarité furent faibles, permettant à un grand nombre de la population de suivre des études. Ce modèle fut encouragé par les employeurs, bien que le fait que les étudiants ne soient pas rémunérés pendant cette période fut un obstacle, surtout pour les familles modestes. Cependant, l'Enseignement Supérieur fut une alternative de choix aux enfants qui ne pourraient, par exemple, pas succéder à leurs parents dans la gestion des terres, ainsi que pour les femmes non encore mariées. **Au milieu du 19^{ème} siècle**, en réponse à des collèges d'arts libéraux, différents groupes créèrent des institutions spécialisées d'études avancées dans les domaines stratégiques soutenant le développement économique des États-Unis. *La philanthropie privée prit de l'ampleur* avec le financement de formations avancées scientifiques, techniques, et d'ingénierie, dont le Massachusetts Institute of Technology (MIT). Un changement majeur intervint durant la Guerre Civile avec le vote de l'implication directe du gouvernement fédéral dans l'Enseignement Supérieur. *Le Morrill Act* de 1862, amendé en 1890, instaura un program stipulant que les États recevraient les profits des ventes de portions de

²⁷⁰ « Dépenses par élève de l'enseignement supérieur (% du PIB par habitant) », Banque Mondiale, site <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.XPD.TERT.PC.ZS/countries> consulté le 14/12/2015

²⁷¹ « Dossier États-Unis » N°6, *Op Cit*,

²⁷² Thelin, J.R., Edwards J.R., Moyen, J., « Higher Education in the United States - historical development, system », State university, site <http://education.stateuniversity.com/pages/2044/Higher-Education-in-United-States.html> consulté le 15/12/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



terres allouées s'ils créaient des formations agraires, de mécaniques, de sciences militaires en complément des arts libéraux, ce qui permit d'étendre le curriculum universitaire. **L'âge d'or universitaire dura ainsi de 1870-1910**, pendant laquelle un afflux massif d'étudiants comme de bienfaiteurs développa la visibilité de l'Enseignement Supérieur, en parallèle d'une période florissante de développement commercial et industriel. Ceci permit le financement philanthropique d'établissements de renom, dont 14 furent rassemblés au sein de l'Association of American Universities²⁷³, qui lança l'université moderne et la création de diplômes y compris de doctorats, et fut plus tard rejointe entre autre par le MIT. Les établissements ayant définis des formations avancées se rapprochèrent dès lors des universités. Le manque de standards académiques nationaux favorisa l'arrivée d'établissements privés, exerçant une pression pour la création de ceux-ci. Les premières activités extrascolaires virent le jour sur le campus. **Durant la Première Guerre mondiale**, les programmes furent allégés pour laisser la place à des formations spécifiques pour le personnel militaire ainsi que la recherche académique s'illustrant par des inventions et innovations dans l'art de la guerre, tel le gaz moutarde par le future président d'Harvard. Ceci pava le chemin de plus grandes coopérations entre les universités et le gouvernement fédéral durant la Deuxième Guerre mondiale. Par ailleurs, durant la **période de Grande Dépression**, certaines universités (telles le MIT, Stanford) démarchèrent des projets commerciaux et industriels dans les domaines d'ingénierie et physique, ce qui créera l'exemple de projets externes financés par le secteur privé et le gouvernement fédéral dans les années 1940. **L'âge d'or de l'Enseignement Supérieur s'établi entre 1945 et 1970**, où les collèges et les universités participèrent aux efforts de guerre, en formant, à titre de remerciement, les vétérans au développement économique du pays, alors que le Congrès vota un programme d'aide au financement, le *Servicemen's Readjustment Act (1944) ou "G.I. Bill"*. Le gouvernement fédéral participa également à l'expansion des programmes de recherche et développement appliqués dans l'agriculture et la défense durant les années 1950 et 1960, impulsé par un écrit du MIT de 1945. Les sciences cognitives adoptèrent ce modèle pour développer des tests psychologiques, et certains programmes de santé y virent une opportunité d'être subventionnés de manière significative sur les décennies à venir. Ainsi, en 1963, 50-100 institutions se sont positionnées comme "Federal Grant Universities" (prestigieux incubateurs scientifiques) pour favoriser l'accession à des subventions. Et les universités, tant privées que publiques, tirèrent avantage de la période de la Guerre Froide et de la compétition avec l'Union Soviétique. En effet, la définition d'une « défense nationale » entraîna des fonds supplémentaires pour des études avancées en langues étrangères, anthropologie et sciences politiques, comme en physique et chimie, et ce, afin de faire face à la propagande soviétique en

²⁷³ Its charter members included Johns Hopkins, Columbia, Harvard, Cornell, Yale, Clark, Catholic University, Princeton, Stanford, and the Universities of Chicago, Pennsylvania, California, Michigan, and Wisconsin : Thelin, J.R., Edwards J.R., Moyon, „ « *Higher Education in the United States - historical development, system* », State university, site <http://education.stateuniversity.com/pages/2044/Higher-Education-in-United-States.html> consulté le 15/12/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



« [mettant] en place [progressivement un] ensemble d'acteurs hétérogènes en réseau avec des interactions fortes orientées vers la production et la diffusion massive de connaissance [flexibles et transposables] »²⁷⁴. Le transfert de ces programmes nationaux dans l'Enseignement Supérieur induit un accroissement du financement de nouveaux campus et d'infrastructures, avec environ 75% des constructions intervenues entre 1960 et 1985. La période fut propice au regain d'inscriptions, pouvant aller jusqu'à 150.000 (Université de Californie). Avec le vote des *Education Amendments* en 1972, le gouvernement fédéral promut l'accessibilité et le choix des collèges. La **période de 1970 à 1985** fut le berceau de tensions et de transitions. Avec tous les campus créés pendant les années 50 et 60, les étudiants se plaignirent d'une différence dans les traitements, ce qui, conjugué à l'activisme politique de liberté d'expression, les protestations anti-guerre et les tensions de révoltes civiles et sociales, initia les révoltes sur les campus entre 1968 et 1972. Perçu par le gouvernement comme un défaut de management (avec la croissance des entreprises, la révolution managériale, lancée depuis les années 1950, prît de l'ampleur dans les processus de décisions), sa confiance s'étiola surtout dans un contexte économique tendu, induisant une réduction du soutien public dans l'Enseignement Supérieur, et laissant la plupart des collèges et universités dans une situation critique jusqu'à la **fin du 20ème siècle**.

L'éducation, de manière générale, est considérée comme stratégique pour le développement du bien-être social et de la prospérité du pays, ainsi que pour le maintien de sa capacité d'innovation dans tous les domaines soutenant sa prééminence à l'international²⁷⁵. Cependant, le gouvernement fédéral n'a pas gardé de pouvoir direct sur l'Enseignement Supérieur américain (à l'instar de la France qui dispose d'un cadre légal (lois nationales) et d'un ministre dédié), sauf sur les académies militaires et certaines écoles formant des experts dans les domaines de la Défense et de la Sécurité, qu'il finance²⁷⁶. Le gouvernement américain, « à travers la National Science Foundation, définit la stratégie et les grandes orientations »²⁷⁷ et débat des sujets éducatifs au travers de la « Chambre des Représentants par le House Committee on Education and the Workforce ainsi qu'au Sénat par le Senate Committee on Labor and Human Resources »²⁷⁸. Le *Ministère de l'Éducation* (US Department of Education) assure « l'égalité dans l'accès à l'enseignement [... la promotion de] l'excellence académique [..., fournit à hauteur de son budget] une aide financière et technique [à certains]

²⁷⁴ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Mémoire « *La stratégie américaine dans l'économie de la connaissance* » sous la direction de Ch. Harbulot, 2013, p.3, site http://bdc.aege.fr/public/La_strategie_americaine_dans_l_economie_de_la_connaissance.pdf, consulté le 15/12/2015

²⁷⁵ « *Dossier Etats-Unis* » N°6 de mai 2011, p.5, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

²⁷⁶ « *Dossier Etats-Unis* » N°6, Op Cit, p.11

²⁷⁷ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* » du 09/01/2014, IHEST, site http://www.ihest.fr/la-mediatheque/international/etats-unis-science-innovation/l-enseignement-superieur?id_mot= consulté le 15/12/2015

²⁷⁸ « *Fiche Curie - Etats-Unis* » de 2013, p.2, Ministère des affaires étrangères - Ambassade de France aux Etats-Unis, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_CURIE_Etats-Unis_2013_cle8711d5.pdf consulté le 30/11/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



étudiants, à leurs familles, aux enseignants et aux établissements »²⁷⁹. Quant au *Ministère des affaires étrangères* (U.S. Department of State), il « gère les programmes de partenariat international et les bourses de mobilité internationale du gouvernement fédéral, dont le programme Fulbright et le programme Gilman »²⁸⁰.

L'Enseignement Supérieur américain étant par nature *diversifié, autonome, autorégulé et décentralisé au niveau des Etats*, chaque établissements rattaché dispose de ses propres programmes, règles, traditions et frais de scolarités (les plus chers des pays de l'OCDE)²⁸¹. Par ailleurs, en raison de cette décentralisation, des *associations professionnelles nationales*²⁸², basées à Washington D.C., s'illustrent dans un double rôle de « [lobbys] auprès des autorités fédérales ainsi [...] que de conseil auprès du gouvernement ». D'ailleurs, certaines sont « reconnues par le gouvernement américain pour leur mission de représentation et en tant que pôles d'information et de services [... pouvant] parfois bénéficier d'une délégation de pouvoir leur permettant d'agir au nom du gouvernement. Nombre de ces associations jouent à présent un rôle actif dans la définition des stratégies d'internationalisation de l'enseignement supérieur ». Les plus importantes sont : Washington Higher Education Secrétariat (WHES), composé de la plupart des associations représentant les instituts et le personnel de l'Enseignement Supérieur ; l'American Council on Education (ACE), représentant 1.800 établissements d'ES, l'Association of American Universities (AAU qui représente les 62 universités de recherche d'élite du pays). Notons également dans l'écosystème de l'éducation, « l'intervention de think tank qui nourrissent une réflexion en amont et font le lien avec le monde politique »²⁸³.

La « stratégie de luxe » de l'Enseignement Supérieur aux Etats-Unis

Les établissements (privés et en partie publics) de l'Enseignement Supérieur ont un *statut de « corporation »*²⁸⁴, basé sur un modèle inclusif et vertueux. Ils ont, pour certains (ex. Ivy League), mis en place une *stratégie de luxe* dans un objectif d'excellence, afin d'attirer les meilleurs talents mondiaux (professeurs, étudiants, voire doctorants, le fameux « brain drain ») et les « meilleures méthodes d'enseignement »²⁸⁵ autour d'infrastructures renouvelées voire innovantes. En complément, certains ont mis « en œuvre un projet d'établissement construit à partir des idées et des souhaits des

²⁷⁹ Créé en 1787, « Fiche Curie – Etats-Unis » de 2013, Op. Cit., p.3

²⁸⁰ *Ibid.*

²⁸¹ Across OECD countries, men invest about USD 50 000 to earn a tertiary degree, and women invest roughly USD 40 000. In the United States, average investment exceeds USD 100 000 when direct and indirect costs are taken into account. « *Country note United-States* », p.2, Coll. Education at a glance 2014, OCDE, site <http://www.oecd.org/unitedstates/United%20States-EAG2014-Country-Note.pdf> consulté le 30/11/2015

²⁸² « Fiche Curie – Etats-Unis », Op Cit, p.3

²⁸³ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* » du 09/01/2014, IHEST, site http://www.ihest.fr/la-mediathèque/international/etats-unis-science-innovation/l-enseignement-superieur?id_mot= consulté le 15/12/2015

²⁸⁴ « Fiche Curie – Etats-Unis », Op. Cit, p.7

²⁸⁵ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* », Op Cit
Association de l'École de Guerre Économique©



chercheurs »²⁸⁶. Ils sont pilotés par un Conseil d'Administration²⁸⁷ qui élit un Président ou un Directeur administratif (pouvant être des Alumni de l'établissement, allant parfois jusqu'à 80% de leur effectif)²⁸⁸, et consulte le corps professoral, permettant à la fois de valoriser l'attractivité de la marque de leur établissement, ainsi qu'une gouvernance dédiée, laquelle permet de gérer tout un écosystème : la sélection des étudiants (« les « bons » étudiants font les « bonnes » universités »²⁸⁹), les questions académiques (professeurs, programmes) et de recherche, l'administratif, les levées de fonds (fundraising campaigns), les relations publiques ainsi que les partenariats. Cette *stratégie* permet de créer des futurs ambassadeurs de la marque (fierté d'appartenance des Alumni²⁹⁰, recrutement des futurs talents), d'obtenir des financements (cf. paragraphe plus loin dans ce chapitre) tout comme de pouvoir renouveler chaque année leur accréditation^{291&292}. Répondant à un modèle d'excellence hypercompétitif, « les universités mettent en œuvre un processus de sélection très sévère pour choisir leur [corps enseignant] « de toutes nationalités [...car...] il n'est pas nécessaire d'avoir la citoyenneté américaine »²⁹³ : après une sélection sur dossier puis un entretien avec quelques professeurs du département, les candidats doivent donner une conférence devant les professeurs et les étudiants. Au terme de ce processus de recrutement, le candidat se voit offrir un contrat d'un an (renouvelable ou non) ou de plus longue durée (tenure track) qui mène normalement au bout de sept ans à la titularisation (associate professor). Il faudra encore quelques années pour devenir *full professor*, poste le plus élevé²⁹⁴. Les universités leur accordent dès lors une « large autonomie et du financement dans le choix de leurs travaux de recherche et de leur enseignement, [...] pouvant aller jusqu'à la création de start-up ». Ce qui s'illustra dans le modèle par ex. de la Silicon Valley et des innovations au sein de garages par des étudiants.

²⁸⁶ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* », *Op Cit*

²⁸⁷ « Dans les Conseils d'administration des universités siègent : des anciens élèves élus, qui sont en contact permanent avec les administrateurs principaux de l'Université, le Président, le Vice-président, les Doyens, etc. » : « *Dossier Etats-Unis* » N°6, *Op Cit*, p.11

²⁸⁸ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Mémoire « *La stratégie américaine dans l'économie de la connaissance* » sous la direction de Ch. Harbulot, 2013, p.18, site http://bdc.aege.fr/public/La_strategie_americaine_dans_l_economie_de_la_connaissance.pdf, consulté le 15/12/2015

²⁸⁹ Gervais, P., Blog « *Dossier : Université : les raisons de la colère - Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu, À propos du « modèle américain » de financement de la recherche* » du 22/10/2008, Lavedesidees.fr, site <http://www.lavedesidees.fr/Universite-et-entreprise-l.html> consulté le 15/12/2015

²⁹⁰ « *Dossier Etats-Unis* » N°6 de mai 2011, p.12, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

²⁹¹ Reconnaissance accordée à un établissement (institutional accreditation) ou à certains départements de cet établissement (programmatic or specialized accreditation) : « *Dossier Etats-Unis* » N°6, *Op Cit*, p.11

²⁹² « Seuls les étudiants inscrits dans un établissement accrédité sont en mesure de recevoir une aide financière du gouvernement fédéral (\$80 Milliards annuels d'aides et bourses diverses versées par les États et le Gouvernement Fédéral à l'enseignement supérieur » : « *Fiche Curie - Etats-Unis* » de 2013, p.4, Ministère des affaires étrangères - Ambassade de France aux Etats-Unis, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/FICHE_CURIE_Etats-Unis_2013-cle8711d5.pdf consulté le 30/11/2015

²⁹³ « *Dossier Etats-Unis* » N°6 de mai 2011, p.12, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

²⁹⁴ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* » du 09/01/2014, IHEST, site http://www.ihest.fr/la-mediathèque/international/etats-unis-science-innovation/l-enseignement-superieur?id_mot= consulté le 15/12/2015



Financements et subventions de l'enseignement supérieur aux États-Unis

L'Enseignement Supérieur bénéficie de plusieurs sources de financement : 1. *Les frais d'inscriptions*²⁹⁵ des étudiants (variant de \$7.000 à \$50.000²⁹⁶ par an, avec une moyenne de \$15.787²⁹⁷ en 2012 ; ils ont augmenté de plus de 30 % ces 10 dernières années²⁹⁸), comprenant les droits d'inscriptions et, dans certains cas, les frais de pension et de logement, les livres et les fournitures scolaires, l'assurance médicale) ; 2. *Les fonds locaux*²⁹⁹ (19,46 % en 2010 -2011)³⁰⁰, des subventions municipales ou des donations privées sous forme de mécénat³⁰¹ (individus, entreprises, fondations), lesquelles permettent le financement par ex. de nouvelles infrastructures (participant à l'expérience unique de l'étudiant sur le campus, dont les activités extra-scolaires valorisées par le modèle américain)³⁰², en contrepartie de dégrèvements fiscaux voire de publicité. 3. « Ils sont absorbés dans l'endowment / dotations (les capitaux propres des institutions) et leur utilisation est en général sans lien particulier avec les activités [...] de la compagnie donatrice »³⁰³ ; 4. Le soutien fédéral en faveur de l'éducation supérieure³⁰⁴, source majeure, en augmentation ces dernières années³⁰⁵, provenant de différents départements (En 2008 : \$72 milliards par l'Éducation, \$25,5 milliards par la Santé, \$16,3 milliards par l'Agriculture et \$6,3 milliards par la Défense, soit 2,6% du PIB) ; 5. Des subventions de l'État fédéral, lesquelles sont en décroissance régulière³⁰⁶ ; Et, 6. des contrats de recherche et des contrats avec l'industrie.

²⁹⁵ « varient selon plusieurs critères fondamentaux : le type d'établissement (public, privé à but non lucratif, privé à but lucratif), la taille, la situation géographique, les programmes proposés et les frais d'inscriptions » : « Dossier États-Unis », *Op Cit.*, p.10

²⁹⁶ « Les frais d'inscriptions ont augmenté de plus de 30% en moyenne ces dix dernières années, surtout dans le secteur public moins largement subventionné » : « Dossier États-Unis », *Ibid.*

²⁹⁷ « Fiche Curie – États-Unis », *Op.Cit.*, p.7

²⁹⁸ « États-Unis - L'Enseignement supérieur », *Op Cit*

²⁹⁹ « Dossier États-Unis » N°6 de mai 2011, p.10, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

³⁰⁰ « Fiche Curie – États-Unis », *Op.Cit.*, p.4

³⁰¹ Gervais, P., Blog « Dossier : Université : les raisons de la colère - Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu, À propos du modèle américain » de financement de la recherche » du 22/10/2008, *Laviedesidees.fr*, site <http://www.laviedesidees.fr/Universite-et-entreprise-1.html> consulté le 15/12/2015

³⁰² « Dossier États-Unis » N°6 de mai 2011, p.10, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

³⁰³ Gervais, P., Blog « Dossier : Université : les raisons de la colère - Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu, À propos du modèle américain » de financement de la recherche », *Op Cit*

³⁰⁴ « Dossier États-Unis » N°6, *Op Cit*

³⁰⁵ « États-Unis - L'Enseignement supérieur », *Op Cit*

³⁰⁶ *Ibid.*



A titre d'exemple en 2015 :

Université	Capital (\$Mds)	Endowment / Dotation (\$Mds)
Harvard	44,6 ³⁰⁷	37
Stanford	35,5 ³⁰⁸	22
MIT	0,017 ³⁰⁹	0,013

Aussi, pour faciliter l'accès à des études supérieures, le gouvernement fédéral (65% du total des aides accordées en 2008), des acteurs privés et certains établissements attribuent des aides aux étudiants³¹⁰ : 1. Des *bourses* (ex. Pell Grants, Supplemental Educational Opportunity Grants, Leveraging Educational Assistance Partnerships, Academic Competitiveness Grants, Smart Grants, Veterans' grants, Military grants et autres), avec une bourse moyenne de \$3.550, pour un maximum possible de \$5.550 en 2008. Par exemple, certaines universités telles Harvard ou Princeton recrutent indifféremment des revenus réels des étudiants (*need-blind recruitment*)³¹¹ qui peuvent recevoir en cas d'admission des bourses de l'institution; 2. Des *prêts* (Perkins Loans, Ford Direct Student Loan, Federal Family Education Loan, Parents Loans for undergraduate students) ; 3. *Federal work-study* (Des fonds non fédéraux³¹² attribués aux établissements pour la création d'emploi à temps partiel destinés aux étudiants), et les déductions d'impôt pour l'enseignement. En 2008, près de 72% des étudiants américains ont reçus une aide pour le financement de leurs études et avec 65 % du total des aides accordées aux étudiants provenant de l'aide fédérale.

En résumé, grâce à ce support financier issu de différentes sources et l'application d'une stratégie de luxe, « les universités américaines développent habilement leur compétitivité et leur attractivité, [leur permettant] de créer un cercle vertueux et d'attirer les « grands noms » dans leurs domaines de

³⁰⁷ « *Financial report - FISCAL YEAR 2015* », p.7, Harvard University, site http://finance.harvard.edu/files/fad/files/harvard_financialreport_fy15.pdf consulté le 15/12/2015

³⁰⁸ « *Annual financial report* », p.4, Stanford University, site http://bondholder-information.stanford.edu/pdf/SU_AnnualFinancialReport_2015.pdf consulté le 15/12/2015

³⁰⁹ « *Report of the treasurer - MIT 2015* », p. 7, site http://vpf.mit.edu/site/content/download/183604/410800/file/Trs_Rprt_2015_web_version_2.pdf consulté le 15/12/2015

³¹⁰ « *Fiche Curie - Etats-Unis* » de 2013, p.8, Ministère des affaires étrangères - Ambassade de France aux Etats-Unis, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_CURIE_Etats-Unis_2013- cle8711d5.pdf consulté le 30/11/2015

³¹¹ « *Dossier Etats-Unis* » N°6 de mai 2011, p.4, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

³¹² En 2008-2009, l'ensemble de l'aide aux étudiants représentait un investissement de 180,3 milliards de dollars. En valeurs brutes, les prêts fédéraux couvrent 41,5% des aides pour les étudiants en Licence et 62% en Master ou en Doctorat. : « *Dossier Etats-Unis* » N°6, *Op. Cit.*, p.10



prédilection et les étudiants qualifiés. Cette puissance leur permet également d'imposer les normes et standards américains à l'échelle internationale, à l'image du réputé MBA (Master of Business Administration) et de l'accréditation AACSB (créée par l'Association to advance collegiate schools of business). Cette capacité normative tend à asseoir leur domination dans la mesure où les critères associés sont en général largement calqués sur le modèle américain, tout comme les critères des classements»³¹³.

Quid de la recherche ?

« Demeurer la superpuissance mondiale de la connaissance : tel est l'enjeu des États-Unis face à la montée en puissance [d'autres Etats dont] la Chine »³¹⁴. Cette ambition stratégique trouve ses racines dans les années 50 avec un besoin « des intellectuels américains, face au développement accéléré de la culture de masse, [...] de se distinguer en termes de production de connaissances »³¹⁵ sur la scène internationale. Cette dimension prendra d'autant plus d'ampleur dans les années 60, après le lancement réussi d'un satellite soviétique. Dès lors, sous l'ère Kennedy, « [les investissements culturels] et la production de connaissance constituent [une arme stratégique] pour lutter contre [l'Empire soviétique] et sa propagande »³¹⁶. Pour y pallier, deux virages majeurs d'influence des États-Unis sur l'échiquier global vont voir le jour en matière de recherche : la Guerre Froide et l'ère post-soviétique. La première favorisa la mise en place des programmes de recherche transversaux (gouvernement, universités, entreprises) dans les secteurs militaires (ex. Bombe atomique, ARPANET), spatial (ex. APOLLO) et aéronautique (ex. premiers avions de ligne à réaction, qui pave le chemin de la démocratisation du trafic aérien), afin de « garantir la sécurité [du pays,...] de promouvoir un modèle de société [et d'asseoir l'hégémonie américaine sur la scène internationale] »³¹⁷, [notamment au travers de la diffusion de] sa « veille » et [de la] production d'« informations de synthèse sur la science et la technologie »³¹⁸ au profit des acteurs étatiques et privés. Puis, les années 90 marqueront un virage où « l'information devient « la matière première essentielle »⁴, et le patrimoine de connaissances une véritable « ressource stratégique »⁵, [...

³¹³ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Mémoire « *La stratégie américaine dans l'économie de la connaissance* » sous la direction de Ch. Harbulot, 2013, p.19, site http://bdc.aege.fr/public/La_strategie_americaine_dans_l_economie_de_la_connaissance.pdf, consulté le 15/12/2015

³¹⁴ « *La Recherche aux Etats-Unis* » du 9/01/2014, site <http://www.ihest.fr/la-mediathèque/international/etats-unis-science-innovation/la-recherche-aux-etats-unis> consulté le 15/12/2015

³¹⁵ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Op Cit, p.11

³¹⁶ *Ibid*

³¹⁷ Empereur, J.C., Article « *Démocratie - Les sources de la puissance américaine* » du 15/03/2004, La Revue mensuelle n° 53 Robotique, vie artificielle, réalité virtuelle, site <http://www.admiroutes.asso.fr/larevue/2004/53/puissancameric.htm> consulté le 15/12/2015

³¹⁸ Besson, B., Possin, J.C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, p. 218, 2^{ème} édition, Coll. Dunod 2001
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



s'accompagnant] de profondes modifications des règles du jeu mondial, au sein duquel l'accès à la connaissance, sa production, sa diffusion, son traitement et son utilisation déterminent les nouveaux rapports de forces »³¹⁹. D'autant plus que le pays continua de souffrir d'un « sentiment diffus d'une menace globale et permanente, justifiant le développement d'instruments technologiques à vocation planétaire ainsi que d'une gouvernance pour les mettre en œuvre »³²⁰.

Ainsi, les gouvernements Bush sénior puis Clinton lanceront et appuieront *deux programmes fédéraux* pour poursuivre l'hyperpuissance technologique et d'innovation, permettant ainsi aux États-Unis d'imposer son économie de la connaissance tant sur le territoire national qu'à l'étranger, tout en développant et protégeant ses intérêts économiques. A la base sera créé **en 1991 le High Performance Computing Act**³²¹ qui aura pour objectif de fédérer l'intelligence collective américaine en favorisant le partage de connaissances / d'intelligence entre « les entreprises, les universités, les laboratoires, les administrations et le public (...) tout en améliorant la compétitivité (dans le secteur privé) »³²². Celui-ci débouchera sur deux programmes :

- **Le National Information Infrastructure program (NII)**³²³ **en 1993**, basé sur le HPCA précédent, faisant fonction de « catalyseur de l'innovation technologique, de l'investissement privé, de la protection de la propriété intellectuelle, de l'accès à l'information, ou encore de l'informatisation de l'administration »³²⁴
- **Le Global Information Infrastructure program (GII)**³²⁵ **en 1995**, avec « l'export massif des connaissances [produites] »³²⁶ sur la scène internationale.

S'ensuivra dès lors : « [une valorisation de] la recherche américaine via le contrôle de l'édition scientifique], [verrouillant ainsi] un système de cotation des publications sur la base de critères tels que le facteur d'impact, permettant d'hisser leurs publications et leurs revues scientifiques aux premiers rangs des classements [et d'attirer] des chercheurs et des étudiants du monde entier, prêts à

³¹⁹ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Mémoire « *La stratégie américaine dans l'économie de la connaissance* » sous la direction de Ch. Harbulot, 2013, p.7, site http://bdc.aege.fr/public/La_strategie_americaine_dans_l_economie_de_la_connaissance.pdf, consulté le 15/12/2015

³²⁰ Empereur, J.C., Article « *Démocratie - Les sources de la puissance américaine* » du 15/03/2004, La Revue mensuelle n° 53 Robotique, vie artificielle, réalité virtuelle, site <http://www.admiroutes.asso.fr/larevue/2004/53/puissancameric.htm> consulté le 15/12/2015

³²¹ Pour en savoir plus, le document officiel : « To provide for a coordinated Federal program to ensure continued United States leadership in high-performance computing », site <https://www.nitrd.gov/congressional/laws/102-194.pdf> visité le 15/12/2015

³²² Besson, B., Possin, J.C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, p. 219, 2^{ème} édition, Coll. Dunod 2001

³²³ Pour en savoir plus, consulter le livre blanc co-écrit par Katz, R.H., Scherlis, W.L., Squires, S.L., « *The National Information Infrastructure: A High-Performance Computing and Communications Perspective* » de 1997, site <http://www.nap.edu/read/6062/chapter/40> consulté le 15/12/2015

³²⁴ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Op Cit p.3

³²⁵ Pour en savoir plus, consulter le rapport de la NTIA : « *the global information infrastructure: agenda for cooperation* » de 1995, site <https://www.ntia.doc.gov/report/1995/global-information-infrastructure-agenda-cooperation> consulté le 15/12/2015

³²⁶ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Op Cit p.3



se plier aux critères de l'élitisme américain »³²⁷. Ceci sera suivi d'une « [mondialisation des contenus] et [l'imposition de] standards (MBA, AACSB) pour inciter au conformisme américain. [Le tout supporté par] la gouvernance de l'internet et la production de connaissances, [tout en instaurant un] contrôle à la source des contenus diffusé »³²⁸. Ce réseau « solide et maillé » accompagné de « la culture entrepreneuriale et d'innovation américaine permettent aisément [de paver le chemin] des géants de l'internet (tels les dot.com, des GAFA³²⁹ et les NATU³³⁰ plus récemment), [qui...] sous couvert du droit à la culture et de la neutralité de l'internet » participèrent au décloisonnement des connaissances « pour servir la compétitivité nationale »³³¹ et « devenir la mémoire dominante de l'information scientifique et technique »³³², complétant la langue anglaise figurant déjà parmi les vecteurs d'influence américain pour les échanges internationaux. Cette approche « réglementaire et fiscal a encouragé la formation de *clusters* régionaux puissants (gouvernement-universités-entreprises) qui se distinguent par une forte compétitivité au regard de leur vitesse d'exécution, de la rapidité de leurs échanges et de leur forte collaboration [..., et consolider des] capacités nationales de production et d'échange de savoir à travers la promotion de la recherche, des dépôts de brevets et des liens entreprises-universités»³³³, le tout soutenu par des partenariats public-privé avec des entreprises investissant dans la recherche appliquée et/ou publique, « tant en termes d'échanges financiers que de production, de transfert (technologique avec des groupes industriels) et de valorisation de la connaissance »³³⁴ tout en facilitant l'accès à des stages et le futur rebond professionnel de leurs étudiants. Les meilleurs étudiants choisissent d'ailleurs souvent leur université en fonction des liens qu'elle a su établir avec le monde professionnel. Comme en Allemagne, « la mobilité des acteurs (étudiants, professeurs, chercheurs) entre les structures d'enseignement et de recherche et les entreprises » est fortement développée et encouragée.

³²⁷ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., Mémoire « *La stratégie américaine dans l'économie de la connaissance* » sous la direction de Ch. Harbulot, 2013, p.3, site http://bdc.aege.fr/public/La_strategie_americaine_dans_l_economie_de_la_connaissance.pdf, consulté le 15/12/2015

³²⁸ *Ibid*

³²⁹ GAFA : Google, Amazon, Facebook et Apple, sans oublier LinkedIn ...

³³⁰ NATU : Netflix, Airbnb, Tesla, et Uber

³³¹ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., « *Rapport Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises* », p. 32, Commissariat Général du Plan de Février 1994, Ed. la Documentation Française, site <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> consulté le 30/08/2015

³³² Besson, B., Possin, J.C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, p. 219, 2^{ème} édition, Coll. Dunod 2001

³³³ CARAT, M., FAURIE, C., GUERIN, L., MARQUEGNIES, J., VIZE, A., *Op Cit*, p.3

³³⁴ « *Etats-Unis - L'Enseignement supérieur* » du 09/01/2014, IHEST, site http://www.ihest.fr/la-mediathèque/international/etats-unis-science-innovation/l-enseignement-superieur?id_mot= consulté le 15/12/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



Une représentation récente des clusters américains peut être illustré comme suit :

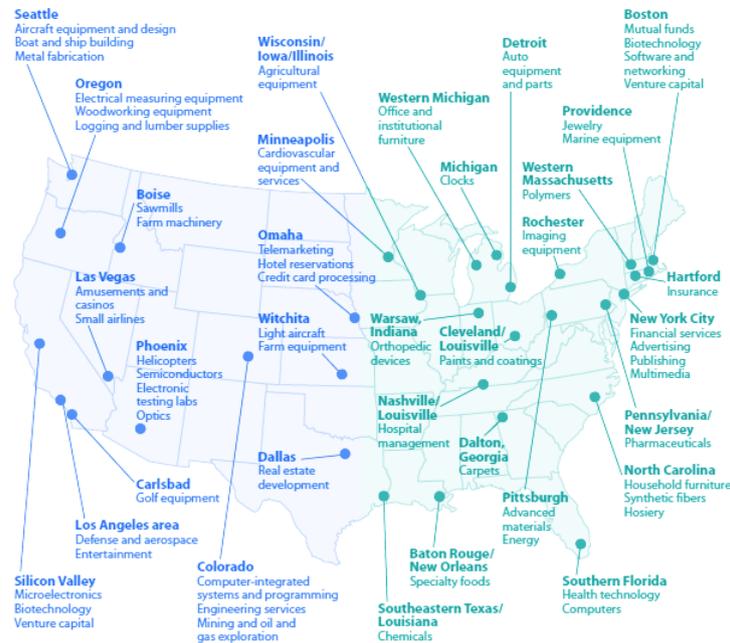


Figure 10: Carte des clusters aux Etats-Unis (Source: ClusterMapping)³³⁵

Et pour faciliter la protection et la conquête internationale de ce tissu, un écosystème est mis en place comprenant : les services de renseignement américains, les grands programmes de recherche et les vecteurs d'influence des Etats-Unis comme illustré (non exhaustif) ci-dessous :

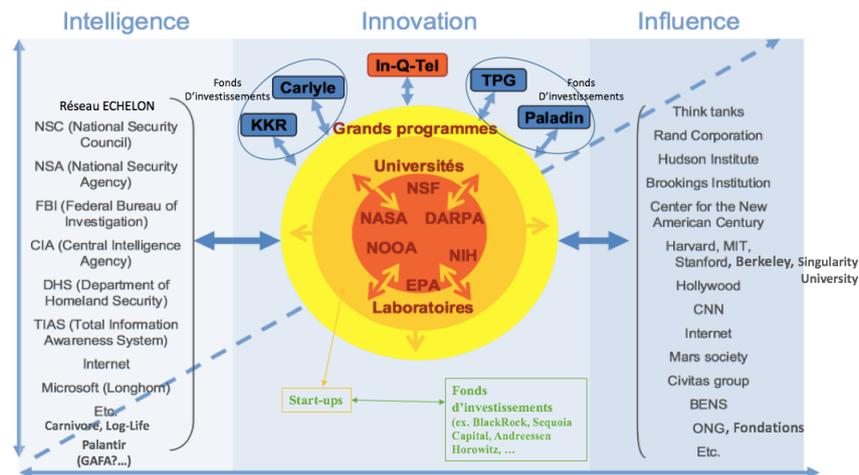


Figure 11 : Réseau américain (complété et non exhaustif) de souveraineté technologique (Source initiale : inconnue)³³⁶

³³⁵ U.S. Cluster Mapping, site <http://www.clustermapping.us/content/clusters-101> consulté le 20/02/2016
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



Notons également, qu'en matière de gouvernance, la recherche américaine est gérée par **trois organes**³³⁷ : 1. *l'Office of Science and Technology Policy* (bureau scientifique au sein de la Maison Blanche) qui exerce un pouvoir proche de celui du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français ; 2. le *President's Council of Advisors on Science and Technology* (comité consultatif) lequel recueille les avis des secteurs universitaires et industriels, et le *National Science and Technology Council* (comité de coordination de la politique fédérale en R&D) qui rassemble les directeurs d'agences fédérales et définit les stratégies nationales ; 3. Et *l'Office of management and budget* qui assiste le Président américain dans l'élaboration de sa requête budgétaire, supervise l'administration de ce budget et évalue les demandes de financements des agences fédérales. Ces organes sont complétés par des *think tanks*³³⁸ (National Academy of Science, American association for the advancement of science, associations d'acteurs de l'enseignement supérieur, lobbies) qui alimentent les réflexions sur la stratégie nationale en matière de science et technologies et peuvent influencer l'orientation des politiques.

Hormis les apports privés, elle est financée à près de 85%³³⁹ par des fonds fédéraux (ex. agences telles la NSF, NEH, NIH, etc)³⁴⁰ et sur fonds propres (les *endowments*). Le reste du financement provient de fondations philanthropiques (6%) et des États fédérés (5,5%). En 2008³⁴¹, le budget de R&D de l'État fédéral s'élevait à 103 milliards (soit 28% du budget global), celui des universités et des autres organisations non gouvernementales à 26 milliards et celui du secteur privé lucratif à 268 milliards, ce qui est illustré ci-dessous :

³³⁶ Moinet, N., Présentation « *Environnement international et compétitivité -1er pôle OCDIE - Mondialisation et compétitivité* » du 28/12/2008 (?), p.31, SGDN-HRIE, <http://fr.slideshare.net/jdeyaref/ocdie-environnement-et-comptitivit>, site consulté le 31/11/2015 & « Glossaire NSF (sciences), DARPA (défense), NASA (espace), NEOA (climat), NIH (santé), EPA (environnement) KKR, CARLYLE, TPG, PALADIN (fonds d'investissement orientés pour une large part vers les activités sensibles), IN-Q-TEL (filiale de la CIA). Longhorn, Carnivore, Log-Life : exemples de logiciels tournés notamment vers le traitement ou l'intégration de données sensibles » : Empereur, J.C., Article « *Démocratie - Les sources de la puissance américaine* » du 15/03/2004, La Revue mensuelle n° 53 Robotique, vie artificielle, réalité virtuelle, site <http://www.admiroutes.asso.fr/larevue/2004/53/puissancameric.htm> consulté le 15/12/2015

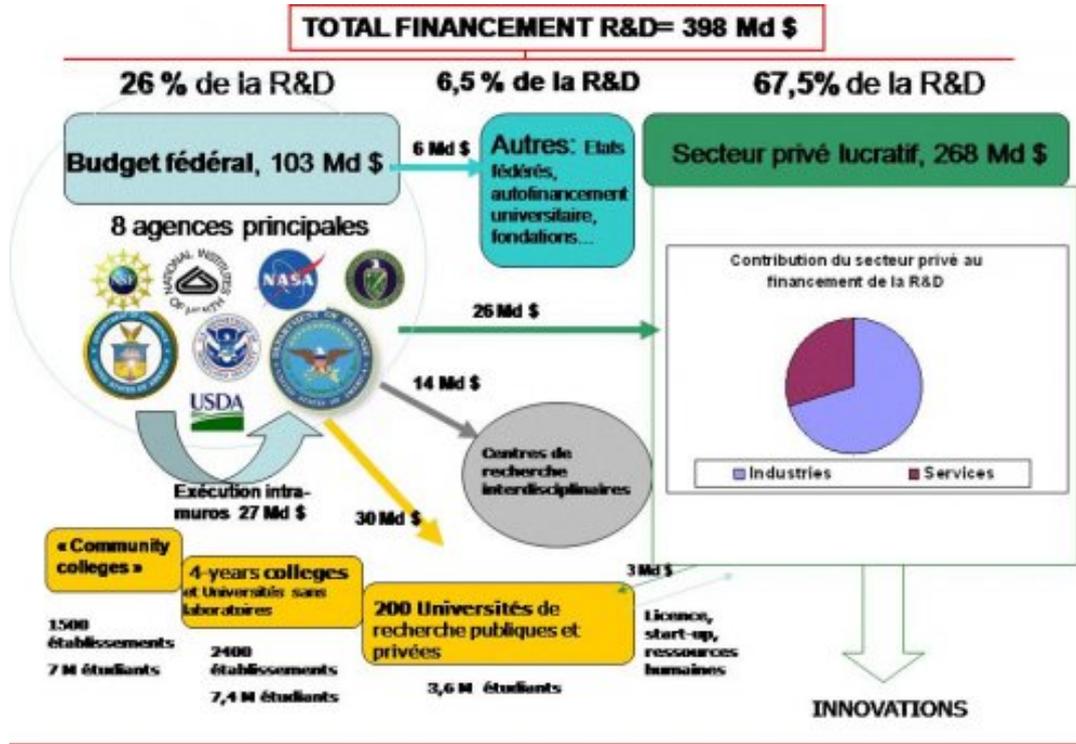
³³⁷ « *La Recherche aux États-Unis* », *Op.Cit.*

³³⁸ *Ibid.*

³³⁹ Gervais, P., Blog « *Dossier : Université : les raisons de la colère - Université et entreprise : l'histoire d'un malentendu, À propos du « modèle américain » de financement de la recherche* » du 22/10/2008, Lavedesidees.fr, site <http://www.lavedesidees.fr/Universite-et-entreprise-l.html> consulté le 15/12/2015

³⁴⁰ « *Fiche Curie – Etats-Unis* » de 2013, *Op Cit*, p.16

³⁴¹ « *La Recherche aux États-Unis* » du 9/01/2014, site <http://www.ihest.fr/la-mediatheque/international/etats-unis-science-innovation/la-recherche-aux-etats-unis> consulté le 15/12/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



Crédits: Johan Delory, Sources: NSF (données 2008)

Figure 12 : Répartition du budget et des dépenses de R&D en 2008 (Source : IHEST)

Et tout comme l'Allemagne, les Etats-Unis³⁴² favorisent, depuis plus d'une décennie, l'excellence de sa recherche scientifique et technologique au travers de différentes compétitions (une centaine à ce jour) représentant plus de 375 millions de dollars investis. 45 agences gouvernementales (dont la NASA, le NIH et la Darpa) proposent plus de 225 prix scientifiques, et en janvier 2011, le Président Obama a signé le traité "America Competes Act", permettant à n'importe quelle agence fédérale de mettre en place des compétitions dont les récompenses peuvent aller jusqu'à 50 millions de dollars pour une découverte scientifique considérée "utile". Entre temps, les fondations investissent également dans cette course d'excellence, avec parmi les plus grandes compétitions scientifiques, les "Centennial Challenges" de la NASA, le "Qualcomm Tricorder X PRIZE" de la Fondation X PRIZE, et les "Grand Challenges Explorations" de la Fondation Bill & Melinda Gates.

Malgré cela, les Etats-Unis peinent de plus en plus à devancer le leapfrog de pays émergents tels l'Inde et la Chine principalement, soucieux de prendre une place plus significative, et indépendante du système en place, sur l'échiquier global. Ainsi récemment, le Président Obama a signé un ordre

³⁴² Perthuisson, A., Article « Les compétitions scientifiques aux Etats-Unis, une histoire de pragmatisme », du 22/02/2013, site <http://www.france-science.org/Les-compétitions-scientifiques-aux.html> consulté le 15/12/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



exécutif³⁴³ pour créer une initiative de recherche d'un super ordinateur appelée "*National Strategic Computing Initiative*" (NSCI). Cela fait notamment suite aux avancées chinoises concurrençant les États-Unis jusque-là leader sur un sujet (puissance de calcul et capacité de stockage élevés) essentiel à la compétitivité économique, la recherche scientifique et la sécurité intérieure d'une Nation.

Pour résumé, les quatre caractéristiques du système de recherche américain peuvent être illustrées comme suit³⁴⁴:

- « Un investissement massif du gouvernement fédéral rendu possible par le fort soutien sociétal
- Un petit groupe d'universités de recherche très compétitives et attractives
- La participation élevée des entreprises à l'effort national en R&D
- La grande efficacité de son système de transfert de technologies »

³⁴³ « Lettre de veille #4 du Comité Armée du Futur », p.10 ANAJ-IHedn, site http://www.anaj-ihedn.org/WordPress3/wp-content/uploads/2015/11/AdF_N4_nov15.pdf consulté le 15/12/2015

³⁴⁴ IHEST, « La Recherche aux États-Unis », site <http://www.ihest.fr/la-mediatheque/international/etats-unis-science-innovation/la-recherche-aux-etats-unis> consulté le 15/12/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



c) *Cartographie de l'Enseignement Supérieur et la Recherche américain
(Higher Education system)*

Une des représentations du système d'Enseignement Supérieur et la Recherche américain peut se résumer selon le schéma ci-dessous :

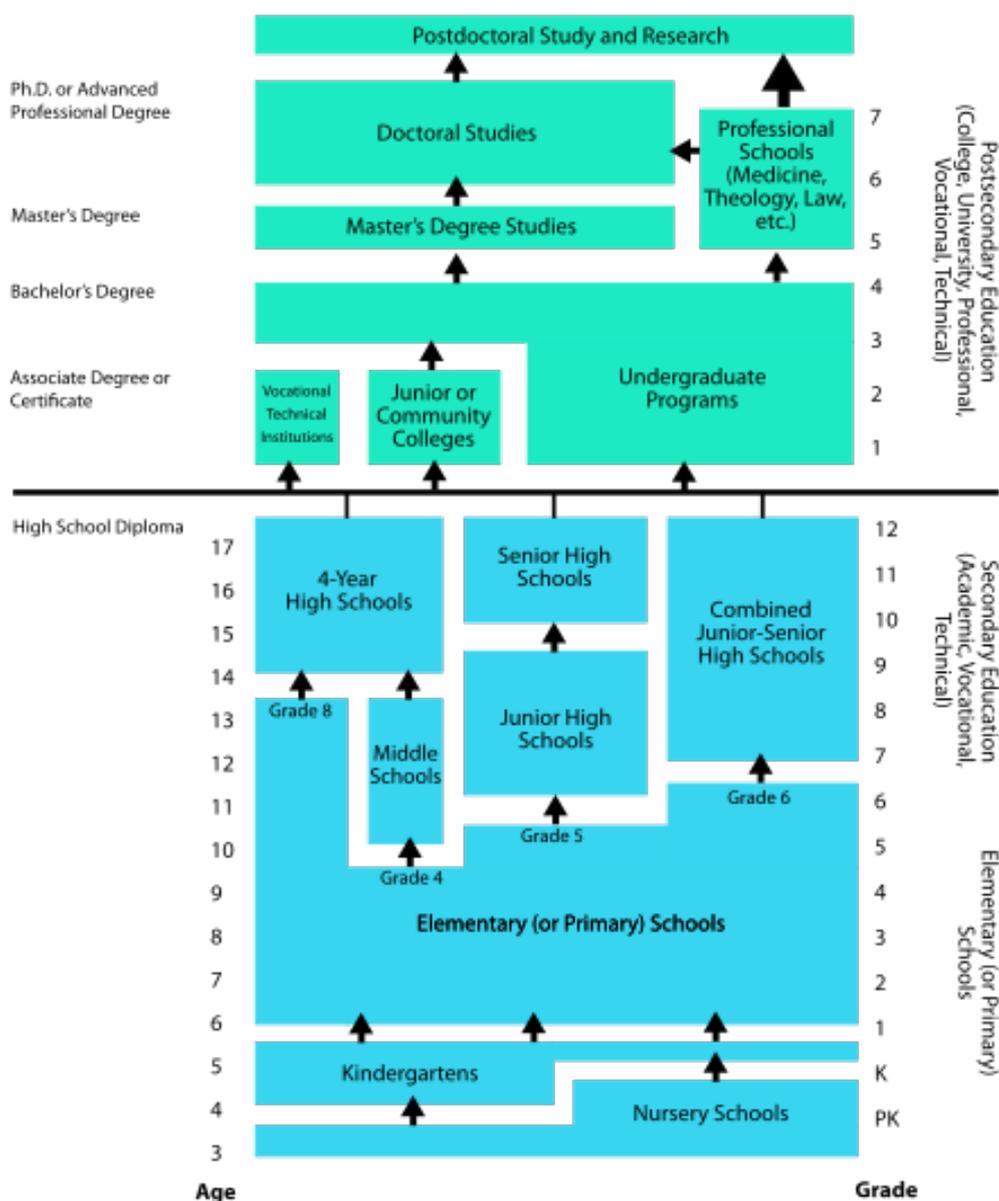


Figure 13 : Structure de l'Enseignement Supérieur et la Recherche américain (Source : Wikipedia)³⁴⁵

³⁴⁵ « Education in the United States », Wikipedia, site https://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_the_United_States consulté le 30/11/2015



Les Etats-Unis comptent en 2012 plus de 4.500³⁴⁶ établissements d'enseignement supérieur, dont >1.600 publics, >1.600 privés à but non lucratif (« non profit ») et >1.400 privés à but lucratif (« for profit »).

Le quart des établissements est situé dans le Sud-est du pays, ainsi que dans l'Est et la région des Grands Lacs, suivant les densités de population :

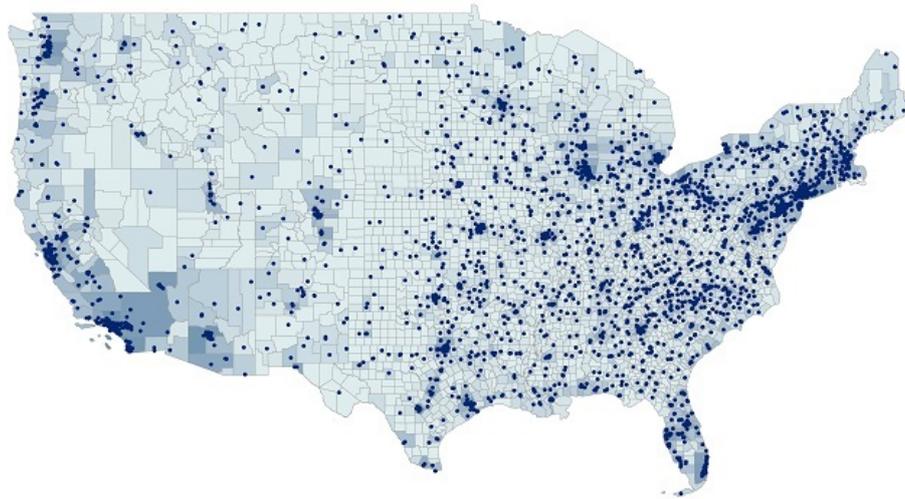


Figure 14 : Répartition des établissements du secondaire et de l'Enseignement Supérieur et la Recherche américain (Source : Brookings Institution)³⁴⁷

Près de la moitié des établissements d'enseignement supérieur du Sud-est sont *privés à but lucratif*, rejoignant la liberté d'entreprise américaine. D'autant plus que chaque Etat dispose de ses propres règles, traditions, dénominations, et répondent à deux grands critères³⁴⁸ de classement : leur **statut** (public, privé à but non lucratif ou privé à but lucratif) qui définit les grandes règles (fiscalité, gouvernance, sources de financement) qui régissent ces catégories d'établissements. Ainsi que le **niveau de diplôme délivré**, allant des formations en deux ans (Associate degree), en quatre ans (Bachelor's degree), de niveau graduate, à vocation professionnelle ou de recherche (Master and Doctorate degrees). Près de 21³⁴⁹ millions d'étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur américain en 2011. En 2009, 39 % sont inscrits dans des universités publiques ; 35% dans des community colleges publics et 24% dans des universités privées. D'ailleurs,

³⁴⁶ « Fiche Curie – Etats-Unis » de 2013, p.1, Ministère des affaires étrangères - Ambassade de France aux Etats-Unis, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_CURIE_Etats-Unis_2013_cle8711d5.pdf consulté le 30/11/2015

³⁴⁷ Akers, B., Soliz, A., « Mapping the market for higher education » du 24/09/2015, Brookings Institute, site <http://www.brookings.edu/research/papers/2015/09/24-mapping-market-higher-education-akers-soliz> consulté le 30/11/2015

³⁴⁸ « Fiche Curie – Etats-Unis », *Op Cit*

³⁴⁹ « Fiche Curie – Etats-Unis », *Op Cit*, p.2
Association de l'École de Guerre Économique©



les universités américaines sont divisées en trois grandes catégories³⁵⁰, répondant à un système de subventions similaires à celui de la Chine : 1. *Grandes universités* (dont l'Ivy League)³⁵¹, dites de recherche, qui s'illustrent dans le classement de Shanghai et représentent moins de 10 % des 4200 établissements d'enseignement supérieur américains); 2. *Universités publiques* bénéficiant d'un financement significatif des États fédérés; Et les *Universités privées* qui bénéficient néanmoins d'importants crédits de recherche de l'État fédéral ou de bourses. Les instituts de technologies³⁵² (pour la plupart privés) sont semblables aux universités mais se consacrent essentiellement à l'étude des sciences et de la technologie.

d) Modèle de projection de l'Enseignement Supérieur et la Recherche américain sur la scène internationale

L'internationalisation de l'Enseignement Supérieur et la Recherche a contribué à \$22,7³⁵³ milliards à l'économie américaine en 2012, dont plus de 70 % des étudiants étrangers ont été financés par leurs propres familles, des bourses de leurs gouvernements, ou leurs universités. Leader des pays d'accueil, devant le Royaume-Uni, avec 16,5 %³⁵⁴ des étudiants en mobilité internationale, l'Enseignement Supérieur et la Recherche américain compte parmi sa population étudiante internationale entrante³⁵⁵, principalement des Chinois (25%), des Indiens (13%), des Coréens (10%) et des Saoudiens (5%). Les modalités entrantes passent principalement par trois organes³⁵⁶ : 1. l'*Institute of International Education (IIE)*³⁵⁷, opérateur privé à but non lucratif créé en 1919, qui apporte son expertise au Département d'Etat pour la gestion des programmes d'excellence à destination des étudiants, sponsors et mécènes; 2. le *Bureau of Educational and Cultural Affairs (ECA)*³⁵⁸, créé en 1961 et en charge des programmes d'échanges culturels; et 3. le département d'Etat américain qui supervise les partenariats.

³⁵⁰ « Etats-Unis - L'Enseignement supérieur » du 09/01/2014, IHEST, site http://www.ihest.fr/la-mediatheque/international/etats-unis-science-innovation/l-enseignement-superieur?id_mot= consulté le 15/12/2015

³⁵¹ « List of Ivy League Schools », site <http://www.universityreview.org/list-ivy-league-schools/> consulté le 15/12/2015

³⁵² « Etats-Unis - L'Enseignement supérieur », Op Cit

³⁵³ « Dossier Etats-Unis » N°6 de mai 2011, p.15, Coll. les dossiers Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015

³⁵⁴ *Ibid.*

³⁵⁵ « Dossier Etats-Unis » N°6, Op Cit

³⁵⁶ « Fiche Curie – Etats-Unis » de 2013, p.3, Ministère des affaires étrangères - Ambassade de France aux Etats-Unis, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Fiche_CURIE_Etats-Unis_2013-cle8711d5.pdf consulté le 30/11/2015

³⁵⁷ About us, site <http://www.iie.org/en/Who-We-Are/Mission-and-Values> consulté le 15/12/2015

³⁵⁸ « Bureau of Educational and Cultural Affairs », site <http://eca.state.gov/about-bureau> consulté le 15/12/2015



Concernant sa présence à l'international, des filiales universitaires à l'étranger (FUE, International Branch Campus)³⁵⁹ ont été créées dès l'époque coloniale. En 2015 elles furent 230 dont 51 américaines et 7 en France, en accueillant plus de 40 000 étudiants américains et internationaux en 2008. Les Etats-Unis demeurent leader sur ce marché, avec près de 45% (2009) des FUE dans le monde. Néanmoins la fréquentation de ces établissements demeure marginale avec seulement 3% de jeunes étrangers étudiant dans une FUE américaine plutôt qu'aux Etats-Unis. Le basculement du pivot géopolitique et business en Asie du Sud Est et au Moyen-Orient a réorienté les implantations des universités, surtout avec la stratégie de hubs (éducatifs) d'excellence développés par ces géographies. Les matières prioritairement enseignées sont l'administration d'entreprise (business) et les technologies de l'information. Une représentation de ces FUE est synthétisée ci-dessous (la Russie comporte 17 FUE aujourd'hui) :

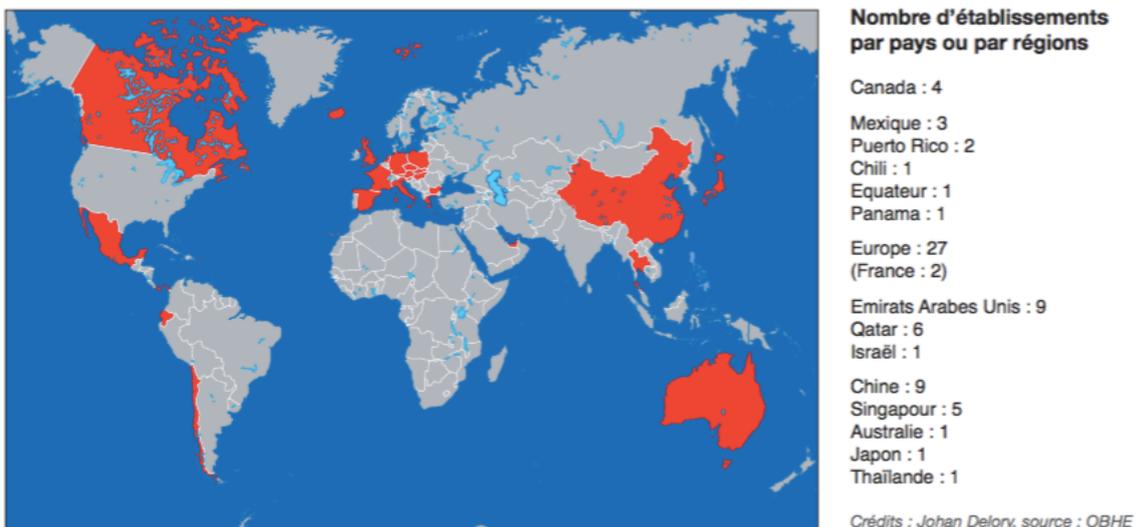


Figure 15 : Représentation (non exhaustive) des filiales universitaires américaines à l'étranger (Source : OBHE)³⁶⁰

³⁵⁹ « GlobalHigherEd.org is the source of information regarding college and universities with a multi-national presence », site <http://www.globalhighered.org/index.php> consulté le 20/12/2015

³⁶⁰ « Dossier Etats-Unis » N°6 de mai 2011, p.12, Coll. les dossiers Campus France, site pdf" http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/dossiers/fr/dossier_06_fr.pdf consulté le 30/11/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



4. Conclusion des modèles pays

Les trois pays étudiés ont ces points en commun : une volonté stratégique, un désir, de placer leur pays sur l'échiquier mondial en développant et finançant, principalement au niveau régional, un modèle d'Enseignement Supérieur et de la Recherche *agile* tourné vers les besoins du marché mondial. Cela les incite à soutenir des capacités de recherche et d'innovation, afin de nourrir une politique d'influence (Etats-Unis) ou satisfaire un besoin de main-d'oeuvre (Allemagne, Chine). Par ailleurs, si l'Allemagne a très tôt mis en place des clusters (dès 1999) pour dynamiser son économie, la Chine et les Etats-Unis ont créés des centres du savoir rayonnant à partir des universités directement, tous en modèle entrepreneurial. Pour les trois pays, l'attractivité de leur modèle à des fins de captation de talents est primordiale, avec une stratégie de luxe mise en œuvre par l'Allemagne et les Etats-Unis. Ils affichent ainsi tous les trois un développement économique vertueux, notamment porté historiquement par leurs exportations et un échange d'intelligence entre les Etat-Région, l'Enseignement Supérieur et la Recherche et les entreprises, le tout soutenu par une « pratique favorable au transfert de savoir sur les méthodes de collecte et de traitement de l'information utile »³⁶¹ grâce à leur population, leurs réseaux internationaux, et pour la Chine et les Etats par leurs services de renseignement.

³⁶¹ Martre, H., Clerc, Ph., Harbulot, Ch., « *Rapport Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises* », p. 30, Commissariat Général du Plan de Février 1994, Ed. la Documentation Française, site <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



VI. Luxe académique : d'une stratégie de différenciation interne vers une diplomatie d'influence offensive internationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français

« La compétitivité des entreprises désigne leur capacité à faire face à la concurrence des autres entreprises nationales ou des concurrents étrangers. Deux notions de compétitivité sont alors distinguées : la compétitivité-prix se définissant par la capacité d'une entreprise à proposer un bien de qualité similaire à celui de ses concurrents mais à un prix inférieur, et la compétitivité hors-prix basée sur la capacité à offrir des biens différenciés par la qualité »³⁶² - Ubifrance

Après avoir : 1. décrit les changements intervenus sur la scène internationale et dans le monde économique depuis la fin de la Guerre Froide, le rôle croissant des savoir et savoir-faire dans la compétitivité des Etats, les différents modèles de compétition économique et d'Enseignement Supérieur et la Recherche de pays clés, dont la France, et 2. Présenter les caractéristiques d'une stratégie de luxe, notre ambition est de soumettre une série de préconisations, non exhaustive, pour dynamiser le modèle d'Enseignement Supérieur et de la Recherche français, tant sur le territoire national qu'à l'international. D'une part, l'Enseignement Supérieur et la Recherche n'est pas un système autonome. C'est un *système de systèmes vivants imbriqué dans un système national* qu'est la France, ainsi que *dans deux autres systèmes, supranationaux*, que sont l'Europe et le monde. Il fait partie d'un maillage où il est inter-relié avec d'autres acteurs économiques tant sur le territoire national telles les entreprises, les institutions que sur la scène internationale avec ses représentants à l'étranger et ses pairs académiques. Et d'autre part, le manque de visibilité de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français à l'international nous oblige à repenser son modèle et son positionnement, afin d'augmenter son attractivité, et donc celle de la France. Or, « la nouvelle donne de la concurrence impose une stratégie nouvelle et qui joue à la fois sur la diplomatie, l'influence intellectuelle, le conseil et les normes »³⁶³ selon Nicolas Tenzer.

³⁶² « Le Livre Blanc de l'attractivité de la France - 2014 », p.5, Ubifrance, site pdf" <http://sayouitofrance-innovation.com/wp-content/uploads/2014/10/Le-Livre-Blanc-de-l'Attractivite-C3%A9-de-la-France.pdf> consulté le 31/10/2015

³⁶³ Tenzer, N., « L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle - Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence », p.4, Rapport au Premier Ministre du 7 mai 2008, site pdf" http://www.idefie.org/IMG/pdf/rapport_tenzer.pdf consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



Nos préconisations seront présentées en **trois grandes parties**: **1. En dupliquant la stratégie de luxe au niveau national** (marque France et marque Enseignement Supérieur et Recherche) et régional (marque régions et marque clusters), afin de rendre ces modèles plus attractifs; **2. En proposant une mobilisation des vecteurs français d'influence internationaux** pour attirer les talents utiles à la dynamisation de l'économie française; **3. En partageant une proposition d'ébauche d'un « Mouvement pour une organisation mondiale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MOMESR³⁶⁴)**, basé sur le mouvement existant [MOMAGRI](#) (agriculture), dont l'ambition est de donner le leadership à la France pour poser les bases vers un mouvement nouveau alliant « mobilisation, réflexion et influence »³⁶⁵ dans le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche sur la scène mondiale.

Définir une stratégie de luxe pour dynamiser l'Enseignement Supérieur et la Recherche français et attirer les talents étudiants étrangers est une première étape dans la constitution de son attractivité. Faire connaître ses atouts sur la scène internationale en est une seconde. Les deux étapes sont clés pour renforcer ce dispositif en contrepoids des classements internationaux officiels et prendre des parts de marchés aux puissances étrangères, surtout émergentes, lesquelles voient leur attractivité s'accroître depuis quelques années (+ 40 millions d'étudiants entre 2000 et 2010 soit 22% des étudiants étrangers mondiaux)³⁶⁶. Car, les étudiants étrangers représentent un vivier de main-d'oeuvre qualifiée et contribuent au potentiel d'innovation [du pays d'accueil]³⁶⁷ au travers de ce que Nicolas Tenzer nomme une « influence stratégique ».

Selon France Stratégie : « La France est dans une position historiquement favorable, mais (...) peine à prendre le virage des nouveaux modes d'internationalisation »³⁶⁸, et ce, malgré des atouts différenciateurs sur la scène internationale, lesquels ont été peu ou pas sollicités jusqu'à présent, au contraire d'autres pays tels l'Allemagne, les Etats-Unis et la Chine. Plusieurs raisons peuvent illustrer ces propos. Un manque de vision stratégique pour conquérir des parts de marché à l'international et des difficultés internes comme l'illustre une analyse de Nicolas Moinet³⁶⁹ que nous compléterons: « [la France est] un pays individualiste; une société de défiance; une puissance fondée sur un État

³⁶⁴ Non encore créé, nom à déposer à l'INPI, y compris internationale

³⁶⁵ « *L'agriculture, un secteur d'activité stratégique à défendre !* » p.14, présentation du 16/11/2015 par MOMAGRI

³⁶⁶ Pisany-Ferri, J., « *Internationalisation de l'enseignement supérieur : les questions* », p.3, France Stratégie, Conférence des grandes écoles, 13 février 2014, site [file:///var/folders/y7/kyk42fd1361bnpcgs0wxpdbc0000gn/T/com.apple.Preview/com.apple.Preview.PasteboardItems/20140213-Conf-Grandes-Ecoles-final%20%28glisse%CC%81%28e%29s%29.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf), consulté le 30/08/2015

³⁶⁷ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur* », p.3, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

³⁶⁸ Pisany-Ferri, J., Op Cit

³⁶⁹ Moinet, N., « *Environnement international et compétitivité -1er pôle OCDIE - Mondialisation et compétitivité* », p.32, SGDN-HRIE du 28/12/2008 (?), <http://fr.slideshare.net/jdeyaref/ocdie-environnement-et-compitivit>, site consulté le 31/08/2015



omniprésent [ou en « excès [...] de puissance publique »³⁷⁰]; Des élites [et des acteurs économiques] sans culture du renseignement; un commerce extérieur déficitaire, et des universités insuffisamment ouvertes sur le monde économique ». Dans le cadre de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, une illustration intéressante est disponible dans les Projets de loi de finances pour 2015 et 2016 à propos de « l'Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence »³⁷¹, où les acteurs d'influence sont *publics et culturels*. Si, selon Christian Harbulot : « L'orientation d'un pays comme la France repose sur l'art [...] de fixer des lignes d'action pertinentes, susceptibles d'accroître son influence sur la scène internationale. »³⁷², il convient, **en complément de la stratégie de luxe appliquée à l'Enseignement Supérieur et la Recherche et à son exportation**, et des réflexions officielles publiques proposées par les instances étatiques, de **repenser la stratégie d'influence de la France en matière d'Enseignement Supérieur et de la Recherche sur la scène internationale**, afin qu'elle puisse s'illustrer comme puissance prédominante. Nicolas Tenzer l'illustre justement avec un questionnement ouvert : « en matière d'influence, souhaitons-nous réellement que nos concurrents [...] imposent leur conception du développement, [...] et leur vision des relations internationales [...] ? Avons-nous quelque chose à défendre et à dire ? [...] Voulons-nous être marginalisés dans les orientations de notre politique de développement ? [...] Avons-nous aussi des conceptions à faire valoir en éducation ou en formation ? Souhaitons-nous que notre recherche et que nos universités restent marginalisées dans la concurrence académique ? [...] Voulons-nous là aussi que les canons de la « bonne pensée » soient dictés par d'autres ? »³⁷³. Des questions stratégiques qu'il convient de se poser dans les plus hautes sphères de notre gouvernement et dans les fédérations professionnelles et académiques pour s'assurer de ne pas manquer le virage stratégique vers une meilleure présence et attractivité de la France.

³⁷⁰ Tenzer, N., Article « *L'influence des grandes puissances dans le monde et leurs stratégies pour l'avenir* », p.7, issu de Enjeux et vecteurs de la diplomatie d'influence de Mondes n°9 Les Cahiers du Quai d'Orsay, Hiver 2011-2012

³⁷¹ « Projets de loi de finances (pour 2015 & 2016) : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence », Sénat, sites <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-2.html> (du 20/11/2014) & <http://www.senat.fr/rap/a15-168-1/a15-168-1.html> (du 19/11/2015) consultés le 25/11/2015

³⁷² Harbulot, Ch. « *la France sans doctrine de puissance économique* » d'Avril 2004, p.1, Collection Base de Connaissance AEGE, site <http://bdc.aege.fr> consulté le 30/08/2015

³⁷³ Tenzer, N., « *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle - Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence* », p.3, Rapport au Premier Ministre du 7 mai 2008, site http://www.idefie.org/IMG/pdf/rapport_tenzen.pdf consulté le 30/08/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



A. Le luxe et le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche

« La mondialisation a renforcé le poids accordé à l'attractivité. La capacité d'un pays à attirer et à retenir des capitaux et des talents étrangers est devenue un élément clé des politiques économiques de croissance »³⁷⁴

- Agence française pour les investissements internationaux (AFII)

Comme nous l'avons indiqué dès l'introduction, luxe et Enseignement Supérieur et Recherche peuvent être perçus comme oxymoriques tant l'ancrage historique aristocratique et l'aspiration démocratique républicaine semblent s'opposer. Plus profondément encore, s'opposent ici deux logiques classiques du développement. L'une fondée sur l'héritage (métaphore du programme) et l'autre sur l'environnement (métaphore du moule). Notre analyse ici est que si l'Etat, le ministère et les syndicats sont, encore aujourd'hui, réticents voire opposés à certaines évolutions, c'est pour ne pas lâcher sur les acquis de la seconde sur la première (et cela est respectable bien sûr). Si le système de l'Enseignement Supérieur et la Recherche favorise encore fortement la reproduction de nombreuses formes d'élitisme et de privilèges en tous genres (cf. par exemple la théorie des Corps), la lutte pour obtenir des conditions d'émancipation plus favorables à tous a porté ses fruits. Cependant, si ces deux esthétiques et éthiques de l'hétéronomie, l'une aspirant au conservatisme et l'autre à l'égalitarisme, occupent encore la place, la voie de l'autonomie se fait jour. Mettre l'accent sur la singularité, la différenciation comme révélation et affirmation de la puissance de chacun³⁷⁵, et sur la régulation et accompagnement de cette différenciation constitue le fondement d'un nouveau projet d'émancipation auquel notre société soi-disant en déclin est prête. Nous ne pouvons approfondir ici cette analyse et réflexion mais il est certain que le devenir de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français, comme l'ont mentionné plusieurs de nos interlocuteurs, se joue largement sur cette capacité à assumer la différenciation comme vecteur de structuration, d'affirmation et d'attraction.

³⁷⁴ « Tableau de bord de l'attractivité de la France 2014 », p.7, Agence française pour les investissements internationaux, site pdf http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/11/tdb_2014_fr_0611.pdf consulté le 31/10/2

³⁷⁵ « Chacun » pouvant désigner ici un étudiant, un chercheur, une université, un pôle, un réseau dont les actions contribuent à l'autonomie propre. En outre, il convient de bien comprendre que ce processus d'autonomie différenciatrice est très concret et a même donné lieu à quelques expérimentations. Nous pouvons par exemple citer l'organisation différenciée que Louis Vogel avait mis en place en début de cursus universitaire en droit à Paris 2. En dépit du succès reconnu de cette initiative par les syndicats étudiants eux-mêmes, elle n'a finalement pas été prolongée au nom d'un risque inégalitaire tant en interne à Paris 2 que par le fait que des conditions équivalentes ne pourraient probablement pas être obtenues dans d'autres universités

Association de l'École de Guerre Économique©



Aussi, nous voulons insister ici, en référence à l'ouvrage de Jean Noel Kapferer (2007)³⁷⁶ consacré au management des marques, sur l'intérêt qu'il y a au contraire pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche français et européen à s'inscrire globalement dans une stratégie de luxe qui semble spécialement s'ajuster à ce projet d'émancipation contemporain. L'économie de la connaissance s'incarne aujourd'hui dans de multiples structures en réseaux (centres de recherche, instituts, écoles, universités, pôles, etc...) qui sont devenus des lieux d'attractivité mondiale. Nombre de ces structures, principalement anglo-saxonnes, sont devenues des marques (ex. MIT) qu'il faut gérer et qui sont l'objet de classements internationaux où il est difficile d'apparaître. La France et l'Europe font ce qu'elles peuvent pour être visibles, mais force est de reconnaître que la disproportion actuelle des moyens rend la tâche difficile. Cependant, si la question des montants d'investissement est critique, la stratégie pour les favoriser et les attirer passe par des démarches très qualitatives qu'il faut avoir le courage d'amorcer indépendamment des moyens dont on dispose. Comme Kapferer le mentionne, construire une réputation ne passe pas prioritairement par la communication, mais par la qualité de la formation et de la recherche, la qualité du recrutement des étudiants qui seront les meilleurs ambassadeurs. La stratégie de l'écrémage (creaming/skimming off) a réussi à HEC et elle semble compatible avec la volonté d'excellence qu'a affichée la France toutes ces dernières années via de nombreux dispositifs (Labex, Idex, Equipex, etc...) des investissements d'avenir (PIA). La stratégie dite de pénétration de l'INSEAD, plus opportuniste mais très efficace, doit être également mentionnée mais elle relève plus d'une stratégie de positionnement et non directement d'une stratégie de luxe. Selon nous, la compréhension et l'adoption d'une stratégie de luxe couplée à la disponibilité des PIA et à un effort de spécialisation au sein de clusters territorialisés est une voie réaliste pour amorcer ce processus d'excellence. Bastien et Kapferer (2010) rappellent par ailleurs que la mise en place d'une stratégie « pure » de luxe est très coûteuse et que des stratégies mixtes (par exemple luxe et premium) sont envisageables sous une même marque ; les produits soit renvoient à deux niveaux (cas de la société Caudalie avec l'hôtellerie et les produits de soin), soit sont liés (cas de la société Nespresso avec le café et la machine expresso). Les faibles marges de manœuvres financières des établissements de l'Enseignement Supérieur et la Recherche sont telles qu'une voie mixte est peut-être à considérer.

La généralisation d'une stratégie d'écrémage peut aussi s'envisager à l'échelle d'un territoire/cluster où les relations entre Enseignement Supérieur et Recherche, entreprises, territoire et société civile sont orientées par des domaines d'excellence choisis collectivement. C'est une voie prometteuse encouragée par notre proposition de mouvement MOMESR (exposé plus loin) et les gouvernements français depuis longtemps. Les recteurs d'académies régionales, les responsables de structure de

³⁷⁶ Kapferer, J-N. (2007). *Les marques : capital de l'entreprise*. Paris : Eyrolles. Une version anglaise des travaux de Kapferer est également disponible et actualisée (*The new strategic brand management* chez Kogan-Page). Voir également Kapferer, J-N. & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the rules of Marketing to build Luxury brands*. UK : Kogan. Association de l'École de Guerre Économique©



l'Enseignement Supérieur et la Recherche (universités, écoles ou autres) et les préfets de région doivent avoir un rôle moteur dans l'organisation de cette transformation de l'Enseignement Supérieur et la Recherche. L'état est en retrait dans ce travail et a principalement vocation à amplifier le travail de spécialisation. Une préoccupation importante pour les organisations de pilotage de l'Enseignement Supérieur et la Recherche comme le ministère, ou de promotion comme les ambassades, est de pouvoir appréhender son paysage en tant qu'il est constitué de structures autonomes. La stratégie du luxe ayant vocation d'abord à affirmer une logique de niche, une première grille de lecture consiste ainsi à localiser les spécialisations. Une seconde grille de lecture peut spécifier la première en indiquant les structures disposant d'un potentiel de recherche sur la spécialisation et éventuellement d'options pédagogiques spécifiques. Il s'agirait donc de disposer d'un outil cartographique, enrichi d'outils de filtrage et d'une base de données permettant de repérer des structures en fonction notamment des domaines d'excellence voire d'exception. Une version simplifiée de cette plateforme peut être conçue pour les clients (étudiants, chercheurs ou entreprises) devant prendre connaissance des structures d'Enseignement Supérieur et la Recherche pertinentes pour opérer des choix. La logique territoriale/régionale dont nous laissons entendre qu'elle constitue aujourd'hui un vecteur de mise en œuvre d'une stratégie de luxe au sein d'une structure de l'Enseignement Supérieur et la Recherche doit conduire à sensibiliser les apprenants à leur écosystème. Connaître le périmètre de l'écosystème, les parties prenantes, leurs statuts respectifs, leurs relations, les modes de financement, les processus d'évaluation et de décision autant d'aspects que les personnels de l'Enseignement Supérieur et la Recherche devraient maîtriser pour être efficaces au sein des clusters recherche-innovation et accompagner les clients (étudiants et entreprises).

Pour susciter cela, en relation avec la problématique du rêve associé au produit et au service, il est important d'en expliquer l'origine et le contexte. L'entrée dans une structure de l'Enseignement Supérieur et la Recherche doit être une forme d'entrée dans une histoire passée et à venir, et de partage de cette histoire. De nombreuses structures de l'Enseignement Supérieur et la Recherche peuvent en fonction des motivations et du contexte de leur création produire ce scénario (voire même convoquer une forme de mythe), le mettre en image et utiliser de nombreux supports pour l'évoquer. Dans le cas présent, les structures peuvent convoquer leur fondateur, leur projet, leur collectif, leur région/ville d'accueil. Il est souhaitable de ne pas trop rationaliser le propos et de ne pas positionner la structure en présentant ses avantages concurrentiels. De façon à raconter l'histoire de son projet et à promouvoir son rêve, la structure doit assurer sa présence dans les divers espaces de promotion comme les salons. Mais il est important de bien faire comprendre que l'on n'est pas là pour faire du recrutement. Il est enfin important que les personnes qui s'expriment à propos/au nom de la marque soient des acteurs de la structure (incluant les alumni) et non des externes même connus. Ne pas trop incarner la marque reste une règle, celle-ci ayant une dimension « intemporelle » qu'il ne faut pas



risquer d'attacher à une personne « de passage » ; ceci n'exclut pas les témoignages sur le vécu et le devenir.

Le luxe dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche doit aussi se décliner dans les pratiques concrètes que sont par exemple celles de la pédagogie. La limitation forte, voire l'exclusion, de l'usage des outils numériques dans certaines écoles primaires de la Silicon Valley ou dans d'autres structures scolaires, hébergeant souvent des enfants de milieux favorisés et avertis, indique à quel point les responsables de ces structures sont conscients des effets potentiellement délétères de ces usages chez les enfants jeunes. Sont pointées du doigt toutes les applications numériques qui privilégient le désengagement au profit de l'automatisation, et la dispersion au profit de la centration. De nombreuses études montrent à quel point la pratique du « multitasking », favorisée par la co-présence des technologies numériques et la conception de leurs environnements connectés, a des effets négatifs sur les performances universitaires (cf. Aagaard, 2015)³⁷⁷. Apprendre, comprendre, connaître sont des activités qui supposent une forte implication et une concentration durable. Aussi, si l'exclusion des outils numériques (téléphone mobile, tablette, ordinateur portables, objets connectés divers) n'est pas envisageable dans le contexte des structures de formation supérieure, il paraît souhaitable d'en exclure l'usage au moins dans certains espaces ou moments de travail. La culture de l'écriture et de la lecture doit être encouragée pour maintenir les activités très structurantes de formalisation et d'organisation de la pensée (cf. La raison graphique de Jack Goody notamment). Evidemment, l'usage de certaines applications numériques peut tout à fait impliquer un engagement et une focalisation prolongée favorisant ainsi une pratique amateur tout à fait bénéfique. A ce niveau, le luxe doit préserver les bénéfices de la pédagogie traditionnelle tout en se donnant les opportunités de l'expérimentation. De plus, la formation supérieure, de part la complexité de la connaissance à transmettre ou à produire, suppose un accompagnement et doit favoriser le contact personnalisé, individualisé. Ainsi, si les MOOCs tendent à être promus dans les structures de formation et de recherche outre atlantique mais aussi en France, la pédagogie impliquant un expert et un apprenant reste une composante centrale pour entrer dans les formes avancées du savoir et savoir-faire, ne serait-ce que pour des raisons motivationnelles si critiques dans l'apprentissage (Charle, 2015)³⁷⁸. Cette relation expert-apprenant pourra aussi trouver sa place dans des processus de compagnonnage visant la formation des acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, les enseignants-chercheurs en particulier. Considérer qu'il faille une dizaine d'années pour former un enseignant-

³⁷⁷ Aagaard, P. (2015). Media multitasking, attention, and distraction : a critical discussion. *Phenomenology and cognitive sciences*, 14, 885-896

³⁷⁸ Charle, C. (2015). La métamorphose de l'enseignement supérieur au XXe siècle : perspective historique. *L'université désorientée*, Paris : Editions La Découverte, pp. 30-36
Association de l'École de Guerre Économique©



chercheur de haut niveau ne semble pas si différent des dix ans nécessaires à la formation d'un artisan du luxe.

L'application de la stratégie de luxe à l'Enseignement Supérieur et la Recherche a aussi un volet financier. Il est vital ! Nous l'avons déjà mentionné, l'Enseignement Supérieur et la Recherche français n'a cessé de voir son budget augmenté depuis 30 ans pour faire face à l'expansion du dispositif (personnel, structure, équipement) et rester compétitif. Aujourd'hui, le budget est encore là mais le système n'a clairement pas de marges de manœuvres financières³⁷⁹. En particulier, le volume d'activités a tendance à croître mais le personnel stagne voire décroît et les structures n'ont pas les moyens de leur ressourcement. Disposer de financements supplémentaires pour investir est donc critique dans les années à venir. Nous ne prétendons aucunement que la stratégie du luxe produira des effets immédiats en cette matière, d'autant qu'elle est généralement coûteuse au départ, mais son application peut se révéler salutaire à terme. Cependant, ces coûts initiaux ont probablement, au moins dans certaines structures, déjà été réalisés. Comme indiqué par Vincent Bastien lors de nos échanges : « La stratégie du luxe s'applique à un produit ou un service au sein d'un marché existant, et non au marché lui même ». La question se pose alors de savoir à quel niveau on applique la stratégie (une université, un laboratoire, un département, un diplôme, etc...). En outre, et au regard des deux stratégies (amont et aval) élaborées par la CPU (2011)³⁸⁰, Vincent Bastien considère qu'elles sont toutes deux envisageables considérant cependant que la seconde est clairement le fait des sociétés avancées. Soit (amont) on a un système très sélectif qui est la référence auquel tout le monde aspire mais qui n'occasionne pas de coûts financiers pour les clients si ce n'est d'excellents résultats pour y accéder, ce qui a permis à des personnes même modestes d'y accéder (ex. X ou ENS en France qui en outre assurent les coûts quotidiens modulo un service à rendre à l'état). Soit (aval) on a un système possiblement moins sélectif mais payant qui par sa qualité garantit le futur professionnel (logique anglo-saxonne actuelle ou HEC en France). Notons que de nombreuses structures de l'Enseignement Supérieur et la Recherche qui n'appliquent pas actuellement la stratégie de luxe pourraient s'inscrire aisément dans l'une ou l'autre de ces deux stratégies en fonction de leur réputation/prestige et/ou de leur attraction pour les employeurs. Vincent Bastien pose que « dans une société évoluée, elle (stratégie aval) est la plus efficace (pas d'études qui s'éternisent aux frais de la collectivité, choix de parcours ayant un débouché intéressant l'élève, etc.) et la plus démocratique, passé un certain niveau de formation générale donné à tous (quelque part entre le brevet et le bac d'autrefois), à condition d'être couplée à une formation tout au long de la vie (pas permanente, mais

³⁷⁹ De nombreuses pistes sont explorées par les universités et beaucoup d'énergie y est consentie mais soit elles se sont avérées pour le moment des impasses ou insuffisantes (e.g. le mécénat des entreprises), soit elles génèrent du chiffre d'affaire (e.g. la formation continue) mais pas ou peu de marges propices aux investissements

³⁸⁰ Conférences des Présidents d'Université (2011). Le financement de l'enseignement supérieur en France. *Document de travail, Synthèse des réflexions du groupe de travail « Économie du Sup »*, septembre 2011, 7p
Association de l'École de Guerre Économique©



occasionnelle et pragmatique). ». Bien que l'hésitation soit grande en France à franchir le pas des PARC (prêt à remboursement contingent), la réussite récente du modèle australien est un encouragement à aller de l'avant sur ce terrain (Gary-Bobo et Trannoy, 2015)³⁸¹. Des conseils en matière de fixation des prix et surtout de la gestion de leur croissance seraient probablement les bienvenus car les structures de l'Enseignement Supérieur et la Recherche ne sont généralement pas familières en France de ces pratiques. Mais que l'on ne s'y trompe pas, une entrée financière en masse via le recours au paiement des frais d'inscription n'est pas une fin en soi et ne donne que des moyens pour relancer des stratégies permettant d'accroître les investissements. Les clients sont prêts à payer, et même au delà du coût raisonnable estimé, si le projet de formation ou le partenariat de recherche est enthousiasmant et exigeant, de qualité indiscutable.

B. Des marques exportatrices

A partir d'un ancrage territorial/national fort de leurs marques, de nombreuses entreprises du luxe ont pu, et ce de longue date mais non sans difficultés, envisager leur exportation et leur implantation à l'international pour distribuer leurs produits et/ou offrir leurs services. Les zones d'export étant principalement l'Europe, les Etats-Unis, le Japon et certains pays du Moyen-Orient. La mondialisation s'accéléralant et les équilibres géoéconomiques se modifiant, les grands groupes européens et américains ont dû sérieusement envisager la question des pays émergents qui sont apparus comme un vecteur de croissance considérable³⁸². Les deux grandes conséquences de cela seront d'une part, la reconnaissance d'une concurrence naissante associée à l'émergence d'une industrie du luxe propre à ces économies en forte croissance, et d'autre part, la reconnaissance d'une tradition du luxe, antérieure à celle que l'Europe a pu développer, notamment en Chine et en Inde. Dans son ouvrage de 2010, Stéphanie Le Bail considère, dans le contexte de la conquête des pays dits émergents, qu'il est important pour le moyen terme de songer à des implantations dans « des métropoles régionales de second ordre », néanmoins très peuplées. Les grandes agglomérations possèdent déjà leur quartier où s'opère la distribution des produits de luxe. En outre, ces métropoles secondaires hébergent une population de classe moyenne importante dont les aspirations à des produits/services de qualité croît significativement. L'avènement de cette classe moyenne se traduit également par la construction de nouveaux quartiers qui sont autant de quartiers cibles pour des implantations futures. Ces nouvelles implantations s'accompagnent cependant d'une dissémination

³⁸¹ Gary-Bobo, R. & Trannoy, A. (2015). La crise du financement des universités françaises : impôts sur le revenu des anciens étudiants ou prêt à remboursement contingent ? *L'université désorientée*, Paris : Éditions La Découverte, pp. 176-190

³⁸² On peut se référer au rapport Deloitte (Global Powers of Luxury Goods, 2015) pour un état des lieux des évolutions récentes de l'internationalisation de l'industrie du luxe
Association de l'École de Guerre Économique©



des points de distribution ce qui suppose une analyse fine du contexte local pour en favoriser le succès ; les valeurs du luxe étant variables d'un pays à l'autre, d'une ville à l'autre (diversification forte de la clientèle). Une autre conséquence de ce « brand stretching » est de développer un CRM efficace permettant de faire face au nomadisme des clients qui apprécieront d'être reconnus d'un point de distribution à l'autre. Concurrence économique, conflits intergénérationnels, diversité culturelle, autant de tensions qui conduisent à des déclinaisons locales des marques qui les conduisent selon Guillaume de Seynes à être des marques multi-locales qui parlent à tout le monde, ce qui constitue un moteur d'innovation pour les marques, et de surprise pour les clients.

C. Premières réflexions officielles et publiques autour de l'internationalisation de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français

Depuis quelques années, des premiers éléments de réflexion ont été proposés par la *fondation France Stratégie (2012 - 2015)*, entité rattachée au Premier Ministre, et le *Sénat (2015 et 2016)*, qui intègrent ceux de Campus France et du comité pour la Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (StraNES).

Pour **France Stratégie** devenir « un acteur de premier plan »³⁸³ ne fait aucun doute, même s'il reste de nombreux obstacles, surtout externes, à franchir. Ainsi, la quasi-absence des entités d'Enseignement Supérieur et de Recherche françaises dans les classements mondiaux, définis tant par les Etats-Unis, l'Angleterre et plus récemment la Chine et l'UE, est surprenant, d'autant plus que la qualité de son enseignement, de ses recherches et de ses établissements à l'étranger est reconnue mondialement. Aussi, pour dynamiser l'Enseignement Supérieur et la Recherche français à l'international, l'institution propose **trois axes et six propositions stratégiques**³⁸⁴. En posant de définir une « ambition stratégique ambitieu(se) » comme précepte de départ, elle propose de « s'appuyer sur des politiques d'établissements fortes, [...] avec un équilibre [...] à trouver entre une stratégie nationale partagée et des stratégies locales coordonnées. ». De manière intéressante, elle préconise fortement d'établir une *stratégie de marque* centrée autour des besoins, des profils étudiants à attirer avec « quatre logiques d'actions (pouvant) structurer une stratégie française et qui impliquent des choix de politiques publiques différents, [à savoir] : « l'internationalisation comme levier d'ajustement du marché du travail par l'attraction des talents, la rétention des étudiants internationaux et l'immigration scientifique ; l'internationalisation comme levier d'amélioration de la

³⁸³ Charles, N., Delpech, Q., Rapport « *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur* », p.3, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015

³⁸⁴ *Ibid.*



qualité de l'enseignement supérieur ; l'internationalisation comme source de revenus d'exportation pour l'économie et d'autofinancement pour les établissements ; et enfin l'internationalisation comme instrument d'influence stratégique et d'aide au développement». Pour atteindre ces objectifs, elle préconise: « des transformations notables de l'environnement des politiques publiques ainsi que de l'écosystème de l'enseignement supérieur », comprenant un nouveau modèle de financement des établissements de l'Enseignement Supérieur et la Recherche avec l'introduction d'études payantes (sauf les boursiers et doctorants) et une approche complémentaire avec: « [Un] État stratège sur un nombre nécessairement limité de priorités nationales et une amplification de la logique de service aux établissements » :

- **Un premier axe** consisterait en la mise en place d'un système d'analyse statistique de l'existant avec mesure de sa proposition de valeur. Nos questions sont les suivantes : Quid de l'INSEE ? Et quel place et rôle une cellule de veille pourrait apporter comme aide à la décision stratégique, sachant que l'Unesco, Campus France et France Stratégie publient déjà des études pour comprendre les évolutions économiques et de l'Enseignement Supérieur et la Recherche mondiales ?
- **Un second axe** serait d'autonomiser les établissements d'Enseignement Supérieur et la Recherche dans la définition de leur stratégie d'internationalisation, en introduisant des « incitations financières », voire des « appels à projet » comme forme d'« incitation publique ». Nous y voyons un modèle contre-productif, puisque ce modèle renforcerait l'individualité des universités et non leur coopération, dans un objectif commun de développement de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français à l'international. Ou alors, il convient, comme en Allemagne, aux Etats-Unis, voire en Israël, d'instaurer en amont une culture de « patriotisme économique » où ces entités seraient certes en concurrence les unes avec les autres, mais n'hésiteraient pas à se concerter et à collaborer pour défendre l'Enseignement Supérieur et la Recherche français, tout comme la France, à l'étranger ;
- **Le troisième et dernier axe**, concerne la proposition d'une aide publique orientée services au travers de la création d'« une unité d'expertise et d'accompagnement de l'internationalisation des établissements en offrant du « conseil, [de l']aide à la décision et de [la] formation, et incitant « notamment [...] une meilleure coopération entre les acteurs de l'enseignement supérieur ». Sans compter l'incitation à l'internationalisation des personnels de l'Enseignement Supérieur et la Recherche en favorisant les échanges internationaux.



Ces axes doivent être soutenus par **cinq actions**, afin de renforcer la qualité et l'attractivité de l'Enseignement Supérieur et la Recherche français sur la scène internationale, lesquels sont, par ordre stratégique de notre mémoire, et que nous compléterons :

- **Action n° 2** – Un développement des services aux étudiants et une amélioration de l'expérience des étudiants [internationaux] en France, *ce qui rejoint notre proposition d'appliquer la stratégie de luxe à l'Enseignement Supérieur et la Recherche français précédemment développée dans le chapitre « VI.A - Le luxe et le monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche »*. Cette idée a également été évoquée par Campus France au travers : d'« une stratégie marketing axée sur la construction d'une image de marque (*brand- building process*) comme moyen d'identification et de communication internationale »³⁸⁵, tout en « [mettant] en place des outils et des services dédiés à la réussite académique et au bien-être des étudiants dans le cadre de leur « expérience internationale » depuis leur pays d'origine et en France » ;
- **Action n° 5** : Une politique active pour l'attraction et le recrutement d'étudiants avec le renforcement des moyens alloués aux réseaux diplomatiques et aux opérateurs chargés de l'identification et de la sélection des boursiers. *Ce point fait partie de nos réflexions et sera plus amplement développé dans les chapitres « Vers une implication et une sensibilisation de tous les acteurs d'influence français présents sur la scène internationale, publics comme privés » et « Mises-en place d'un modèle offensif, agile et synergétique de chasse inclusive et collaborative », juste après ce chapitre.*
- **Action n° 1** : Une augmentation du nombre de bourses attribuées, soit +30.000 bourses supplémentaires ;
- **Action n° 3** : Un investissement pour l'exportation des formations françaises à l'étranger. Se poser les questions suivantes : Lesquelles ? Dans quelle langue ? Pour quelle cible ? est d'autant plus important que la Banque Mondiale a décidé en 2014 de « financer 19 centres d'excellence visant à transformer la science, la technologie et l'enseignement supérieur en Afrique »³⁸⁶
- **Action n° 4** : Un investissement pour le développement de l'offre numérique des établissements français, notamment à des fins d'exportations.

³⁸⁵ « Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni », p.3, Les Notes Campus France N°43 de décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/08/2015

³⁸⁶ Communiqué de Presse : « La Banque mondiale va financer 19 centres d'excellence visant à transformer la science, la technologie et l'enseignement supérieur en Afrique » du 15/04/2014, site <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2014/04/15/world-bank-centers-excellence-science-technology-education-africa> consulté le 30/10/2015



Nous souhaitons compléter cette liste comme suit :

- **Action n°6** : « Favoriser l'accès à l'emploi et à un stage en France des étudiants et jeunes diplômés »³⁸⁷, sans être au détriment d'étudiants français ;
- **Action n°7** : la création de partenariats stratégiques internationaux avec des établissements dans des géographies stratégiques à forte valeur ajoutée, où se jouent les intérêts économiques mondiaux, telles : l'Asie (Chine, Inde, Singapore), le Moyen-Orient et l'Europe, tels que réalisés par exemple par l'INSEAD (Singapore et Abu Dhabi), l'ESSEC (Singapore) et l'UTC (Chine), et l'EGE (Japon, Allemagne, Sénégal) pour les établissements non encore internationalisés. Certains pays émergés bénéficiant déjà, comme nous l'avons vu, d'un pouvoir attractif certain avec l'implémentation d'une stratégie de luxe dans les différents pans de leur économie (ex. transports aérien dans les pays du Golfe).
- **Action n°8** de Nicolas Tenzer : « Définir une stratégie ambitieuse de partenariats intellectuels durables avec les principaux groupes de pensée et de recherche internationaux et régionaux dans les domaines [stratégiques définis par la France] ».

Concernant le **Sénat**, son rapport 2015³⁸⁸ sur l'action extérieure de la France en matière d'Enseignement Supérieur et la Recherche propose **quatre axes de développement**, que nous avons repris (entre guillemets) et complétés ci-dessous :

1. « Diversifier l'origine des étudiants en [ne] ciblant [pas uniquement] les pays [émergés], les grands pays prescripteurs et la zone francophone³⁸⁹ », mais tous les talents disponibles. En 2014, il existait prêt de 4 millions d'étudiants étrangers en mobilité internationale, dont 7% ont choisi la France, parmi lesquels 73,8 %³⁹⁰ se sont inscrits à l'université. Un potentiel significatif reste à exploiter, d'autant plus qu'il est prévu que le nombre d'étudiants en mobilité internationale s'accroisse significativement d'ici 2025. Les étudiants étrangers représentent 12,1 % du total des étudiants en

³⁸⁷ « Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni », *Op Cit*, p.3

³⁸⁸ « *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence* », site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-210.html#toc176> consulté le 30/10/2015

³⁸⁹ Aujourd'hui la mobilité entrante des étudiants étrangers est fortement accrée dans des logiques historiques de colonisation. La France accueille une proportion très importante d'étudiants d'origine africaine, 42,8 % en 2011 => Charles, N., Delpech, Q., Rapport « *Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur* », p.4, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes_danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015, et des étudiants du Maroc, premier pays d'origine des étudiants étrangers, suivi par la Chine, l'Algérie, la Tunisie et l'Italie. Ils représentent près de 40 % de la mobilité entrante => Source : Etude « *l'essentiel : des chiffres clés n°9* » de Septembre 2014, p.3, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf, consulté le 30/08/2015

³⁹⁰ Etude « *l'essentiel : des chiffres clés n°9* » de Septembre 2014, p.3, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf, consulté le 30/08/2015



France et 41,4 % du total des doctorants. Et la France accueille 4 fois plus d'étudiants internationaux qu'elle n'en envoie à l'étranger.

2. Détecter et attirer les étudiants à fort potentiel qui occuperont demain des fonctions de responsabilité dans le monde politique, économique, culturel de leur pays et constitueront autant de relais et points d'appui pour notre rayonnement. La priorité est ainsi donnée aux étudiants de masters et doctorats ainsi qu'à la constitution et l'animation de réseaux d'Alumni ». Cela rejoint la stratégie de la *Fondation des Young leaders*³⁹¹ créée et poursuivie par les Etats-Unis depuis... 1975.

Les axes 3 et 4 visent à « soutenir les classes moyennes qui sont au cœur du développement de leur pays » et à encourager la modernisation de l'enseignement supérieur dans les pays (émergés) avec le financement de pôles francophones d'excellence ».

Nous ajoutons un **cinquième axe**, lequel est de : *détecter et attirer* les talents mondiaux susceptibles de rallier l'Enseignement Supérieur et la Recherche français, et charge à la France, aux régions et aux clusters de les *développer et de les retenir* après leur diplôme pour dynamiser l'économie française.

Ces axes sont complétés par **quatre leviers**³⁹² **publics** de mise en œuvre (en plus du levier économique rapidement évoqué dans les objectifs de la « stratégie de « diplomatie globale » souhaitée par le Président de la République »³⁹³) issus du « rapport remis au Président de la République le 8 septembre 2015, par le StraNES »³⁹⁴, lesquels sont : « l'action du réseau culturel à l'étranger, en particulier à travers les « espaces Campus France » ; une fluidification de la politique d'octroi de visas ; la poursuite d'une politique des bourses ainsi que l'accueil et l'accompagnement par Campus France en France des étudiants étrangers sélectionnés, afin de faciliter leur installation sur le sol français et la mise en place d'une « culture de la bienvenue »», en plus d'une cartographie en cours d'élaboration reposant essentiellement sur « une convention de partenariat tripartite (Fondation Alliance française, Institut français et MAEDI) signée en juin 2012»³⁹⁵.

³⁹¹ *Young Leaders*, French-American Foundation, site <http://french-american.org/qui-sommes-nous/histoire/> consulté le 30/10/2015

³⁹² « *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence* », site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-210.html#toc176> consulté le 30/10/2015

³⁹³ « *Projet de loi de finances pour 2016 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence* », site <http://www.senat.fr/rap/a15-168-1/a15-168-11.html> consulté le 30/10/2015

³⁹⁴ Chapitre « *IV. L'attractivité de l'enseignement supérieur français : une bonne place dans la compétition internationale à conforter* » du *Projet de loi de finances pour 2016 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence*, site <http://www.senat.fr/rap/a15-168-1/a15-168-18.html#toc81> consulté le 30/10/2015

³⁹⁵ « *Projet de loi de finances pour 2016 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence* », <http://www.senat.fr/rap/a15-168-1/a15-168-15.html#toc58> consulté le 30/10/2015



Or, face aux stratégies offensives de captation de talents étrangers, dont les étudiants, par les puissances étrangères (cf. chapitre V.B - *L'Enseignement Supérieur et la Recherche comme élément de puissance : Typologies d'influences comparées*), **nous soumettons l'idée que la France puisse renforcer sa diplomatie d'influence par la mise en place d'une stratégie de puissance offensive, comprenant l'Enseignement Supérieur et la Recherche, si elle souhaite se distinguer sur la scène internationale**, loin de la perception historique d'une « économie de subsistance [qu'elle a connu, et qui] génère une culture défensive du renseignement, [où la menace vient de l'intérieur]»³⁹⁶. Celle-ci doit être pilotée au plus haut niveau de l'État, rejoignant la définition proposée par Nicolas Tenzer, où « le propre de l'influence dans le monde d'aujourd'hui tient à ce qu'elle ne puisse plus s'exercer, [...], par le truchement de la diplomatie classique, des jeux d'alliances traditionnels, ni même des stratégies commerciales. Elle connaît une forme d'ubiquité, à la fois quant à ses acteurs, les lieux où elle se déploie et les instruments sur lesquels elle s'appuie »³⁹⁷. Ainsi, nos préconisations ci-après sont le fruit de notre réflexion, lesquelles sont en partie complétées avec quelques « axes de proposition » de Nicolas Tenzer, lesquels peuvent être consultés dans son document³⁹⁸ original.

D. Vers une implication et une sensibilisation de tous les acteurs d'influence français présents sur la scène internationale, publics comme privés

«Le tout est plus que la somme des parties»

- Aristote

Face aux enjeux et opportunités de l'évolution des échiquiers géoéconomiques sur la scène mondiale, la nécessité de « développer [une] capacité de prospection »³⁹⁹ et de captation des talents, au plus proche du terrain, est vitale. Ceci rejoint la notion de « politique stratégique d'intelligence »⁴⁰⁰

³⁹⁶ Harbulot, Ch. « *La France sans doctrine de puissance économique* » d'Avril 2004, p.2, Collection Base de Connaissance AEGE, site <http://bdc.aege.fr> consulté le 30/08/2015

³⁹⁷ Tenzer, N., Article « *L'influence des grandes puissances dans le monde et leurs stratégies pour l'avenir* », p.7, Enjeux et vecteurs de la diplomatie d'influence de Mondes n°9, Les Cahiers du Quai d'Orsay, Hiver 2011-2012

³⁹⁸ Tenzer, N., « *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle - Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence* », p.5, Rapport au Premier Ministre du 7 mai 2008, site http://www.idefie.org/IMG/pdf/rapport_tenzer.pdf consulté le 30/08/2015

³⁹⁹ *Ibid.*

⁴⁰⁰ Tenzer, N, Conférence « *Intelligence stratégique et influence : quel positionnement à l'international de la France aujourd'hui et à horizon 2030 ?* », IHEDN Paris – Ile-de-France du 12/02/2013
Association de l'École de Guerre Économique©



énoncée par Nicolas Tenzer, où : « c'est l'ensemble des acteurs de l'influence qui comptera demain (monde académique, privé, diplomates, militaires) [...car...] nous sommes au cœur d'enjeux vitaux pour notre pays ». De plus, en complément « d'un réseau d'enseignement scolaire à l'étranger parmi les plus étendus au monde »⁴⁰¹, la France dispose d'un vivier de « capteurs internationaux » / d'acteurs d'influence, lesquels peuvent concourir à la diffusion de la pensée stratégique de la France et détecter comme attirer les talents étrangers qui bénéficieront au développement innovant de l'économie française de demain.

Un exemple de cartographie, non exhaustive, de ces acteurs a été réalisée ci-dessous et détaillée en Annexe avec leurs missions respectives (cf. chapitre VIII.A Liste des acteurs d'influence de la France) :

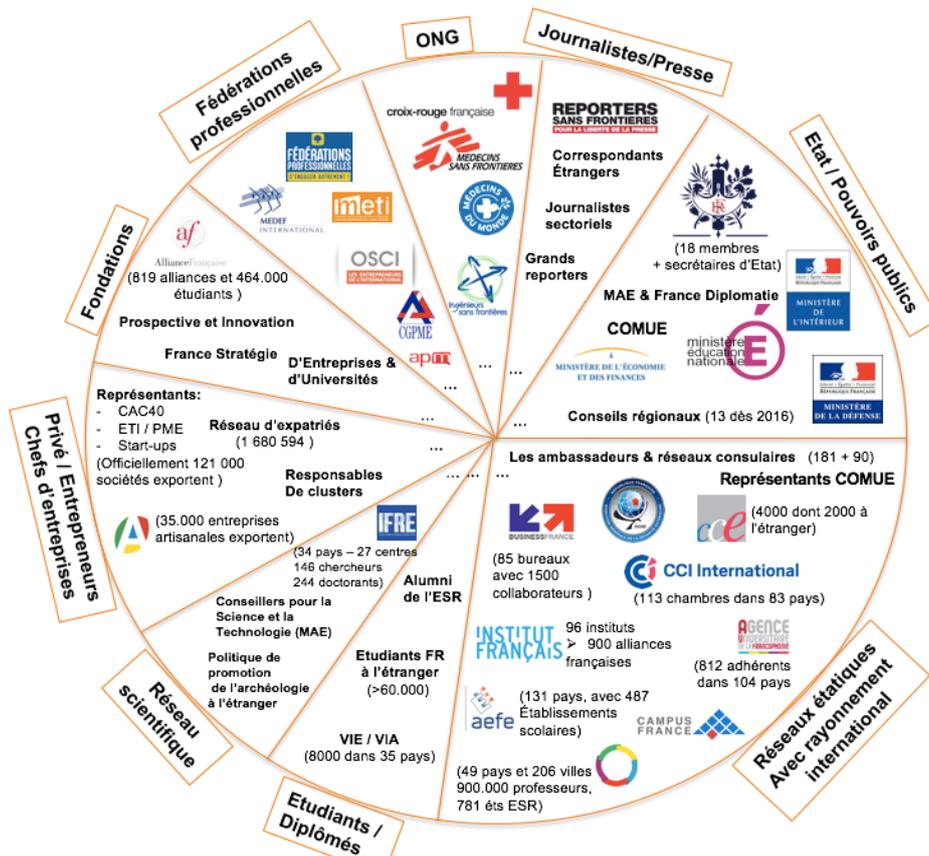


Figure 16 : Cartographie chiffrée (non exhaustive) des vecteurs d'influence internationaux de la France (Source : Nathalie AUBIN)

⁴⁰¹ Près de 320 000 élèves sont scolarisés depuis la maternelle jusqu'au lycée dans des établissements enseignant en français. Plus de 50 % ne sont pas de nationalité française => Charles, N., Delpuch, Q., Rapport « Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur », p.4, France Stratégie N°23 de Janvier 2015, site http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/notes/danalyse_ndeg23_-_web.pdf consulté le 30/08/2015 Association de l'Ecole de Guerre Economique©



Nous dénombrons, de manière non exhaustive, **47 familles d'acteurs d'influence**, tant du monde privé que public et étatique, pouvant potentiellement et pro-activement détecter, attirer des talents étrangers (étudiants, chercheurs, professeurs, population active) et les transmettre à l'Enseignement Supérieur et la Recherche (cf. prochain chapitre).

E. Mises-en place d'un modèle offensif, agile et synergétique de chasse inclusive et collaborative

Une fois cette cartographie des acteurs d'influence définie, Il est important qu'ils soient briefés et suivis qualitativement. La proposition de valeur, l'objectif stratégique, l'EFR et les bénéfices associés d'un tel programme de *chasser en meute*, au profit des parties prenantes comme de l'économie et de l'Etat français, doivent être clairement définis et partagés par tous. Chaque acteur doit comprendre son intérêt et sa contribution dans ce processus, notamment au travers de « feuilles de route »⁴⁰² ou fiches de mission dédiées. Le programme doit être simple à utiliser et profitable à toutes les parties prenantes impliquées dans ce processus et suivi, afin d'assurer leur motivation. La coordination et la consolidation de ce modèle pourraient être opérées par un point de contact au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche « chargé d'organiser, de développer et d'assurer le suivi permanent des actions de prospections internationales [pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche] »⁴⁰³, comme de coordonner la redistribution et le suivi des leads aux COMUES, clusters et autres entreprises. Il pourrait s'appuyer entre autre sur une *plateforme* de mise en relation et de suivi des contacts établis pour plus de fluidité, laquelle pourrait être alimentée par le réseau des ambassades dans les pays, eux-mêmes informés par les « vecteurs d'influence » mentionnés dans la cartographie ci-dessus. Le modèle économique de cette plateforme reste à définir et ne fera pas l'objet du présent mémoire. A titre d'exemple, lorsque Business France organise des événements sectoriels dans un pays étrangers en invitant une figure de renom et des entrepreneurs français et étrangers, des membres de la direction du cluster, de la COMUE ou de l'établissements de l'Enseignement Supérieur et la Recherche spécialisés dans le secteur concerné pourraient être invités et cela offrirait une opportunité d'attirer ces talents à rejoindre l'Enseignement Supérieur et la Recherche français, voire l'économie française, pour ensuite poursuivre leur carrière en France ou revenir dans l'économie de leur pays d'origine. Ces talents pourraient être transmis aux ambassades locales, lesquelles pourraient informer la plateforme du suivi de ces profils, sous couvert

⁴⁰² Tenzer, N., « *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle - Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence* », p.5, Rapport au Premier Ministre du 7 mai 2008, site http://www.idefie.org/IMG/pdf/rapport_tenzer.pdf consulté le 30/08/2015

⁴⁰³ *Ibid.*



d'alignement préalable avec la CNIL et des organisations de renseignement françaises. Une proposition similaire a été soumise par Campus France de : « créer et animer des réseaux de jeunes talents, futurs créateurs, entrepreneurs et décideurs par l'organisation d'événements, concours, rencontres, débats, fêtes, etc. »⁴⁰⁴ idéalement dans les pays de chasse.

Dans un esprit de pensée stratégique pour l'expansion de la France, une première proposition des pays ciblés pourrait être ceux cités ci-dessous (y compris Iran, Moyen-Orient, Nouvelle Zélande et Asie du Sud Est), tout en privilégiant les géographies hors UE pour éviter les incidents diplomatiques et favoriser un modèle d'Enseignement Supérieur et de la Recherche de *chasser en meute* européen face notamment à la concurrence des pays émergés :

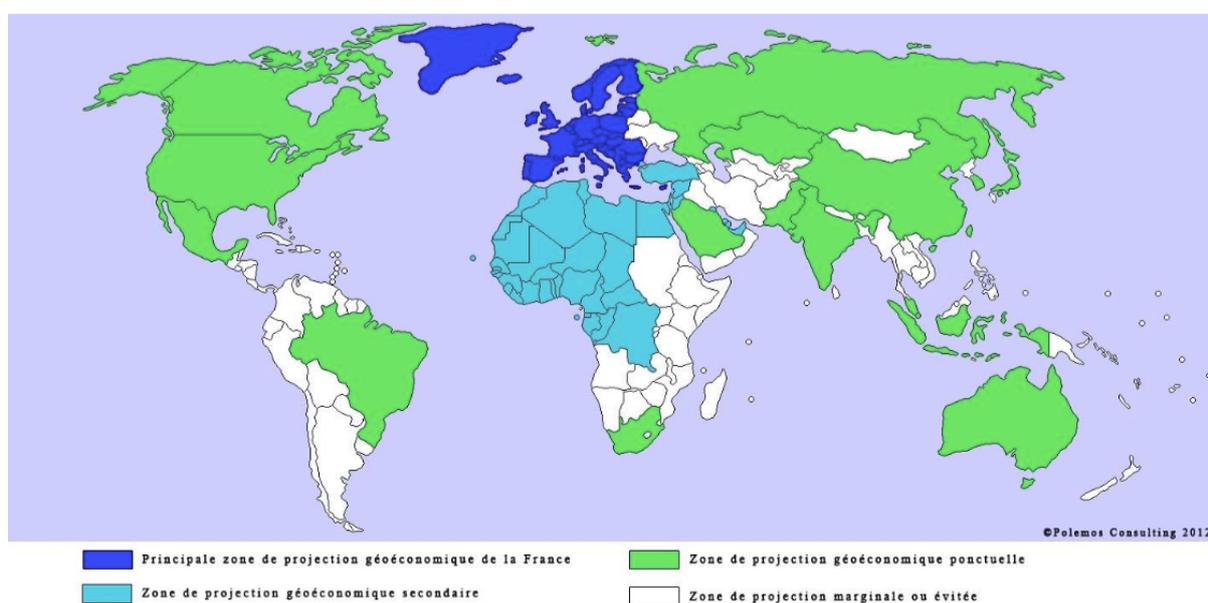


Figure 17 : Proposition de zones stratégiques de « chasse de talents » de la France (Source : Polemos Consulting)⁴⁰⁵

Dans le cas présent, une animation du réseau français d'anciens étudiants internationaux dans leur pays d'origine pourrait être organisée à l'ambassade française ou tout autre lieu de valeur pour favoriser une émulation des talents, rejoignant l'exemple israélien⁴⁰⁶ des retrouvailles lors des formations réservistes militaires.

⁴⁰⁴ « Étude comparative sur l'attractivité de l'enseignement supérieur en Allemagne, Chine, Espagne, Italie et Royaume-Uni », p.3, Les Notes Campus France N°43 de décembre 2013, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/agence_cf/notes/fr/note_43_fr.pdf consulté le 30/08/2015

⁴⁰⁵ Mazzuchi, N., « Et la France dans tous ça ? », cours de Géoéconomie à l'EGE du 04/12/2015

⁴⁰⁶ Senor, D., Singer, S., *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, p.75, Ed. Twelve (7 septembre 2011)



Notons au passage un modèle complémentaire de « chasse de talents » provenant des Etats-Unis, puisque LinkedIn a diversifié son modèle économique en créant une entité de conseil (LinkedIn Talent solutions)⁴⁰⁷ permettant d'accompagner les entreprises dans l'attraction et l'embauche desdits talents. Basé sur les données collectées au travers de leur site professionnel, une étude⁴⁰⁸ complète autour de ce qu'ils nomment « les talents passifs » a été rédigée listant les pays où ces talents peuvent être recrutés :

If you hire in multiple countries, this map is for you. The more passive a country's talent pool, the more you must catch talent's attention with your talent brand and proactively reach out with new opportunities.

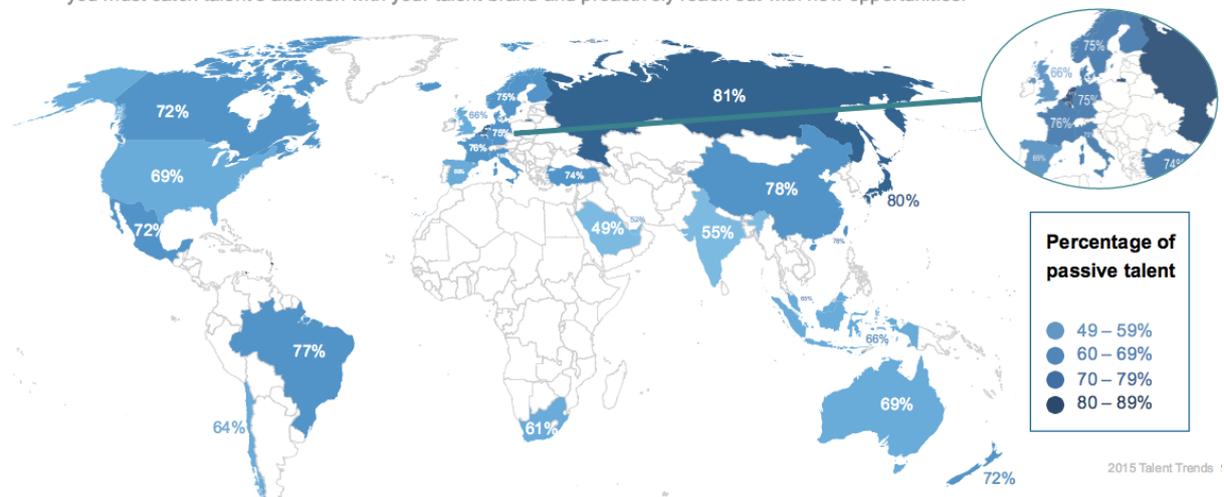


Figure 18: Map of the passive talents around the world (Source: LI Talent Solutions)

Notons également, que face à l'approche inclusive et patriotique de l'Allemagne, de l'Israël, de la Chine, de la Corée du Sud et des Etats-Unis, les français tendent naturellement à se concurrencer, voire à se discréditer, pour mettre en avant leur propre marque sans défendre l'intérêt général français, y compris sur la scène internationale, lorsqu'ils disposent d'une stratégie d'internationalisation. Et très peu se regroupent pour développer une approche collective, voire patriotique. Celle-ci pourrait comprendre, par exemple, le partage permanent d'informations et de bonnes pratiques entre les différents écosystèmes, même si cette tendance tend à s'inverser progressivement face notamment aux impacts des crises économiques récurrentes et de la flexibilisation du monde du travail. Cette vision est soutenue par le responsable de France Cluster, qui prône de « chasser en meute plutôt qu'en ordre dispersé [, ce qui] donne de la valeur au groupe et

⁴⁰⁷ LinkedIn Talent Solutions, Guides et conseils : recrutement et communication RH sur LinkedIn, site <https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions/guides-et-conseils-recrutement> consulté le 30/09/2015

⁴⁰⁸ LinkedIn, « Global Talent Trends 2015 », notamment p.9, site <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/recruiting-tips/talent-trends-global> consulté le 30/09/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



renforce l'identité, qui devient alors collective »⁴⁰⁹, ainsi que par le rapport du Sénat sur « l'Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence » évoquant la notion de « diplomatie culturelle et d'influence », comme partie intégrante d'une « diplomatie globale » où « tous les acteurs de [la] diplomatie [française], quel que soit leur ministère d'origine ou l'opérateur auquel ils sont rattachés et au-delà des missions spécifiques attribuées aux uns ou aux autres, doivent contribuer à un même objectif de rayonnement de la France à l'international »⁴¹⁰.

Rappelons en conclusion de ce chapitre, qu'offensif ne veut pas dire à sens unique, surtout en matière d'influence. Pour Nicolas Tenzer, « ce défi ne pourra être relevé qu'en étant ouvert, dans l'échange, ce qui suppose un peu d'humilité »⁴¹¹.

La définition d'une **grille d'intelligence stratégique de l'Enseignement Supérieur et la Recherche et d'un modèle d'influence complet** serait de grande valeur pour mettre en œuvre ces propositions, lesquels ne seront pas développés dans le présent mémoire, mais laissé à l'initiative d'un think tank à organiser.

F. Création d'un Mouvement pour une Organisation Mondiale de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (MOMESR)

Pour replacer la France sur le devant de la scène internationale de l'Enseignement Supérieur et la Recherche et faire connaître ses atouts comme ceux d'un système globalisé auprès des futurs étudiants, il serait de valeur de considérer la création proactive d'un mouvement, d'une gouvernance et d'une plateforme globaux de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, surtout face aux dérives économiques et aux stratégies d'attractivité mises en place par certains pays occidentaux et émergés. Ce mouvement permettrait d' « occuper le terrain, d'influencer l'environnement et de perturber le jeu des acteurs »⁴¹², tout en permettant la *création de la connaissance* nécessaire autour de la stratégie de luxe de l'Enseignement Supérieur et la Recherche requise pour dynamiser les économies

⁴⁰⁹ David, A.S., Article « PME export - Chasser en meute lors des salons internationaux - l'union fait-elle la force ? » du 10/11/2010, Le Nouvel Economiste, site <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/pme-export-chasser-en-meute-lors-des-salons-internationaux-5818/>, consulté le 30/10/2015

⁴¹⁰ « Projet de loi de finances pour 2016 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence », Sénat, site <http://www.senat.fr/rap/a15-168-1/a15-168-11.html> consulté le 25/11/2015

⁴¹¹ Brigaud, M. Compte rendu de la conférence « Intelligence stratégique et influence : quel positionnement a l'international de la France aujourd'hui et a horizon 2030 ? », IHEDN Paris – Ile-de-France du 12/02/2013, site <http://www.ihedn-arparisidf.org/CR%20Intelligence%20Strat%C3%A9gique%202013.pdf> consulté le 30/08/2015

⁴¹² Harbulot, Ch., « Cours de guerre de l'information », EGE Mars 2015
Association de l'École de Guerre Économique©



nationales et supranationales. D'un nouveau genre et inspiré du mouvement MOMAGRI⁴¹³, son objectif pourrait être de fournir des analyses objectives et des solutions concrètes aux problèmes internationaux de valorisation et de positionnement de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, d'aujourd'hui et de demain. Et ce, afin de promouvoir une *gouvernance européenne, voire mondiale, de l'Enseignement Supérieur et la Recherche* qui concilierait la promotion des clusters tout comme la libre circulation et la régulation des talents, des brevets, des innovations au profit du développement économique des Nations. L'élaboration d'une Doctrine serait également de forte valeur sachant qu'il n'existe pas aujourd'hui de gouvernance internationale en matière d'Enseignement Supérieur et de Recherche, alors que le monde est globalisé et interconnecté, que la plupart des économies peinent à suivre, voire à anticiper les évolutions des besoins et à créer de la valeur pour leurs citoyens, alors que les Etats manquent de talents et de main-d'œuvre qualifiés. Hormis les classements officiels, définis par une poignée de pays et d'organismes dont l'objectif est d'imposer leur puissance aux autres acteurs économiques, *il n'existe pas aujourd'hui de vue mondiale unifiée et transparente des stratégies et modèles d'Enseignement Supérieur et de Recherche, comme des clusters (géographies et spécialisations)*. Ainsi, un étudiant qui souhaite décider du choix de son orientation professionnelle, donc des établissements et géographies associés, dispose des solutions suivantes à ce jour : les classements internationaux [avantageux pour le pays émetteur], le portail des établissements de son pays (s'il existe, il n'est pas toujours exhaustif), la réputation de bouche à oreille tant humaine qu'au travers des réseaux sociaux (retour sur expérience, certes, mais vue partielle et subjective). *Il n'a pas de vue globale unifiée et transparente des offres d'Enseignement Supérieur et de la Recherche globales existantes qui pourraient répondre à ses ambitions*. Ni de la réputation / de la proposition de valeur / de l'offre de services des établissements et de son personnel enseignant, ni de la qualité et du niveau de vie offert par le pays d'accueil et encore moins du dynamisme économique du pays. Toutes ces informations sont disséminées sur plusieurs sources, tant humaines que technologiques, plus ou moins connues. Alors à l'ère de la mobilité, du big data et des plateformes de co-crédation dans le nuage informatique, **créer un portail centralisé et mondial** où seraient, par exemple, renseignées, centralisées, validées et appréciées les informations relatives à tous les établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche, les clusters mondiaux et la qualité de vie des pays d'accueil, sous couvert des CNILs respectives, permettrait à tout futur étudiant de prendre une décision avisée quand à son orientation professionnelle.

Une deuxième partie de ce mouvement serait de créer un **Think Tank** pour **revoir les codes et les normes qui régissent l'Enseignement Supérieur et la Recherche mondial**, et de placer la France en tête de pont, sachant la transformation actuelle qu'elle entreprend pour dynamiser son système

⁴¹³ Mouvement pour une Organisation Mondiale de l'Agriculture, site <http://www.momagri.org/FR/momagri-notre-action.html> consulté le 31/10/2015
Association de l'École de Guerre Économique©



d'Enseignement Supérieur et la Recherche et se repositionner comme puissance décisive parmi ses pairs.

Quelques objectifs (*adaptés de MOMAGRI*) seraient :

- Réinformer l'opinion, notamment française, et sensibiliser les décideurs nationaux et internationaux, tant sur l'importance stratégique de l'Enseignement Supérieur et la Recherche dans le développement de la démocratie, que du bien-être des populations, de la création de valeur et donc du développement économique des pays. Le tout associé à une stratégie de luxe unifiée et globalisée ;
- De faire obstacle à une libéralisation de l'Enseignement Supérieur et la Recherche sans régulation ;
- De construire un modèle d'Enseignement Supérieur et la Recherche agile adapté aux besoins [présents et futurs] de développement économique des Nations ;
- De créer des indicateurs et des analyses favorisant le dialogue international et permettant aux futurs talents de faire des choix avisés ;
- D'élaborer des principes de gouvernance pour une politique d'Enseignement Supérieur et la Recherche internationale, laquelle serait pilotée par la France.

Le présent mémoire propose l'idée de ce *nouveau mouvement* pour susciter une prise de conscience française sur l'importance d'une stratégie et d'un modèle d'Enseignement Supérieur et de Recherche unifiés, dont les principales fonctions seraient : « la mobilisation, la réflexion et l'influence ». La prochaine étape est de constituer l'équipe transversale du Think Tank (nous avons déjà gagné l'approbation d'acteurs clés dans leurs domaines respectifs) pour en définir : la vision, la mission, la stratégie (de luxe), les objectifs qualitatifs et quantitatifs, le modèle de gouvernance, la structure, le réseau d'influence, la doctrine, les argumentaires, les outils d'évaluation et surtout le plan d'actions.



VII. Conclusion

En proposant que la stratégie du luxe puisse s'appliquer au monde de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, ce travail offre l'opportunité de promouvoir une nouvelle économie de la connaissance non réduite à l'information. Ce point constitue un véritable levier de compétitivité internationale pour la France et propose un nouveau modèle marketing de la formation supérieure couplée à la recherche. Si certains pays ont su, au moins en partie, s'engager sur cette voie, notre hypothèse est que la connaissance approfondie de la stratégie du luxe développée sur le territoire français doit faciliter son adoption et sa mise en œuvre à grande échelle. Ainsi, la stratégie de luxe se présente pour le gouvernement français, et son ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme une opportunité pour gérer et valoriser un paysage de marques territorialisées. Ces dernières seront la garantie du dépassement d'une vision duale où les structures (universités, écoles), dorénavant autonomes, pourront faire valoir pleinement leur singularité et, in fine, leur attractivité. Il restera à mettre en place une infographie intelligente permettant de garantir une lisibilité efficace de cet ensemble (système de systèmes) à destination du public et des entreprises, en France et à l'international. Ce travail de structuration et de valorisation essentiellement interne doit être mené en synergie avec le projet de développer une pensée stratégique de puissance offensive de la France. L'un des moteurs de cette stratégie de conquête réside dans la coopération entre universités, entreprises et état/régions. Les leçons de la stratégie d'internationalisation du luxe sont ici encore précieuses pour inspirer les démarches de ces clusters en devenir. Enfin, et c'est un objectif ambitieux, il s'agit de créer un espace d'influence où pourrait se construire et s'affirmer la singularité du marché éducatif au titre d'une exception non seulement française mais mondiale.



VIII. Annexes

A. Liste des acteurs d'influence de la France sur la scène internationale

Partie prenante	Rôle/Mission	#	Public / Privé
Le Président de la République et son gouvernement	Représentation de la « marque France » et de la « marque Enseignement Supérieur et Recherche français »	18 (+ secrétaires d'Etat)	Public
Ministère des Affaires étrangères et du Développement international	Fait parti des ministères régaliens Renforcer l'attractivité de la France au travers de : <ul style="list-style-type: none">• La diplomatie économique et du commerce extérieur (Lien)• Diplomatie culturelle (Lien)• La Diplomatie scientifique (Lien)• Partenariats et société civile (Lien)• Santé, sécurité alimentaire, <u>éducation</u> et genre (Lien)	17 directs + réseaux rattachés	Public
Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche	Fait parti des ministères régaliens, il est en charge de préparer et mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de l'éducation.		Public



Les ambassadeurs & réseaux consulaires	La France dispose du 1 ^{er} réseau d'ambassadeurs au monde !! Plusieurs missions ⁴¹⁴ : <ul style="list-style-type: none">• Représentation, Négociation, Recherche de l'information, Protection des intérêts, Promotion des relations bilatérales et Communication sur le terrain	181 amb ⁴¹⁵ Et 90 ⁴¹⁶ consuls et consuls généraux.	Public
Conseils régionaux	Principales missions : <ul style="list-style-type: none">• Représentation de la région, avec les entrepreneurs & DGs d'entreprises régionales, lors d'événements internationaux• La formation professionnelle.• Le développement économique et l'emploi• L'aménagement du territoire	En 2016 13 conseillers régionaux	Public
Fondations <ul style="list-style-type: none">• Alliance française	3 missions ⁴¹⁷ : <ul style="list-style-type: none">• Proposer des cours de français, en France et dans le monde, à tous les publics,• Mieux faire connaître la culture française et les cultures francophones, dans toutes les dimensions,• Favoriser la diversité culturelle en mettant en valeur toutes les	819 alliances et 464.000 étudiants ⁴²⁰	Public

⁴¹⁴ « L'activité diplomatique en poste », site du MAE <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/metiers-de-la-diplomatie/> consulté le 30/06/2015

⁴¹⁵ « Liste des ambassadeurs par ancienneté », MAE, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/ambassadeursdif_nov_2015_cle819915.pdf consulté le 30/08/2015

⁴¹⁶ Liste des chefs de poste consulaires, Ambassade de France, site http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/consulsdif_nov_2015_cle86c9f1.pdf consulté le 30/08/2015

⁴¹⁷ « L'Alliance française a 3 missions », site <http://www.fondation-alliancefr.org/?ca2015> consulté le 30/08/2015

⁴²⁰ « Alliances françaises dans le monde » : site <http://www.fondation-alliancefr.org/?cat=1> consulté le 30/08/2015



		cultures.		
<ul style="list-style-type: none">• Prospective et Innovation		3 domaines prioritaires ⁴¹⁸ :		n/a
		<ul style="list-style-type: none">• Comprendre et apprécier la réalité des émergences, et tout spécialement celle de la Chine• Stimuler la compétitivité en éclairant notamment les chefs d'entreprises• Participer à la conception d'une nouvelle gouvernance mondiale, nationale et locale, qui fasse mieux place aux peuples à travers leurs élus		
<ul style="list-style-type: none">• France international	Stratégie	Missions ⁴¹⁹ de coordination, d'évaluation, d'anticipation, de débat et de proposition		n/a 4009 (2014) ⁴²¹
<ul style="list-style-type: none">• D'entreprises				
Instituts français		Principales missions ⁴²² :	96 instituts français et plus de 900 alliances françaises ⁴²³	Public
		<ul style="list-style-type: none">• promouvoir les échanges artistiques internationaux ;• partager la création intellectuelle française ;• diffuser le patrimoine cinématographique et audiovisuel français ;• soutenir le développement		

⁴¹⁸ *Fondation Prospective & Innovation*, site <http://www.prospective-innovation.org/la-fondation-prospective-et-innovation/presentation> consulté le 30/08/2015

⁴¹⁹ *Présentation de France Stratégie*, site <http://www.strategie.gouv.fr/presentation-de-france-strategie>, consulté le 31/10/2015

⁴²¹ « Les derniers chiffres sur les fonds et fondations en France », Centre français des fonds et fondations, site <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-derniers-chiffres-sur-les-fonds-et-fondations-en-France>, consulté le 31/10/2015

⁴²² « *Nos missions* », Site de l'Institut Français <http://www.institutfrancais.com/fr/faites-notre-connaissance-0> consulté le 31/10/2015

⁴²³ « *Le réseau culturel français dans le monde* », Site de l'Institut Français <http://www.institutfrancais.com/fr/faites-notre-connaissance-0> consulté le 31/10/2015



culturel des pays du Sud ;

- encourager la diffusion et l'apprentissage de la langue française ;
- développer le dialogue des cultures via l'organisation de «saisons», «années», ou «festivals» en France et à l'étranger ;
- favoriser la mobilité internationale des créateurs, avec des programmes de résidences ;
- coordonner et favoriser les actions avec les collectivités territoriales françaises à l'international ;
- agir pour la diversité culturelle à l'échelle européenne via des partenariats européens et multilatéraux ;
- assurer la formation et le suivi de carrière des agents du réseau culturel dans le monde.

l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE)	Mission : « Assurer les missions de service public relatives à l'éducation en faveur des enfants français résidant à l'étranger, de leur accorder des bourses scolaires et de contribuer au renforcement des relations de coopération entre les systèmes éducatifs français et étrangers, ainsi qu'au rayonnement de la langue et de la culture françaises notamment par l'accueil d'élèves étrangers » ⁴²⁴ .	319.417 élèves scolarisés en 2014	Public
		131 pays avec 487 établissements	

⁴²⁴ « *Projet de loi de finances pour 2015 : Action extérieure de l'État : diplomatie culturelle et d'influence 2015* », Sénat, site <http://www.senat.fr/rap/a14-110-2/a14-110-27.html#toc87> consulté le 31/10/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)	Sa mission ⁴²⁵ : agir pour soutenir un espace scientifique d'excellence au service du développement des sociétés, en : <ul style="list-style-type: none">• fédérant la coopération universitaire francophone mondiale• accompagnant les institutions universitaires et leurs acteurs• s'engageant sur la scène internationale	812 adhérents dans 104 pays	Public
Organisation internationale de la Francophonie (OIF)	Deux de ses principales missions ⁴²⁶ sont : <ul style="list-style-type: none">• de « promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique »• d' « appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche »	274 millions ⁴²⁷ de francophones dans le monde 49 pays et 206 villes 900.000 professeurs dans le monde 20% du commerce mondial de marchandises 781 établissements d'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Public

⁴²⁵ Présentation de l'AUF : site <https://www.auf.org/auf/en-bref/> consulté le 30/08/2015

⁴²⁶ « Qu'est-ce que la francophonie », OIF, site <http://www.francophonie.org/-Qu-est-ce-que-la-Francophonie-.html> consulté le 30/08/2015

⁴²⁷ « La francophonie en chiffres », OIF, site <http://www.francophonie.org/-La-Francophonie-en-chiffres-.html>, consulté le 30/08/2015



Directions générales de sociétés françaises exportatrices	CAC40 ETI (5000) ⁴²⁸ , PME (3,1M) et start-ups (non connu)	Officiellement 121 000 sociétés exportatrices (2014) ⁴²⁹ 103.000 PME et 4.000 ETI exportent (2013) ⁴³⁰ Filiales à l'étranger : CAC40 (19.852), ETI (11.867) et PME (3.715) soit 35.434 filiales en total (2011) 431 La France reste au 3e rang européen en nombre d'implantations
--	--	---

⁴²⁸ « Les entreprises de taille intermédiaire en France », INSEE, site http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if5 consulté le 30/06/2015

⁴²⁹ BPI France, <http://www.bpifrance-lelab.fr/Actualites/Actualites-BPIFrance-Le-LAB/News/121-000-entreprises-exportatrices-en-France-en-2014>

⁴³⁰ Etude : « L'internationalisation des PME et ETI françaises, Principaux chiffres », DG Trésor - Pôle commerce extérieur, site <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/408732> consulté le 31/10/2015

⁴³¹ Etude : « L'internationalisation des PME et ETI françaises, Principaux chiffres », p.2, DG Trésor - Pôle commerce extérieur, site <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/408732> consulté le 31/10/2015



		à l'étranger ⁴³²	
Artisans exportateurs	Mission ⁴³³ : accompagner le développement des entreprises artisanales. Dans le domaine de l'international, il s'agit, entre autre, de participer aux salons internationaux en France et à l'étranger, aux missions de prospection, de suivi ou aux rencontres d'acheteurs.	35.000 ⁴³⁴ entreprises artisanales exportent 30 % des exportateurs français sont des entreprises artisanales	Privé
Responsable de clusters⁴³⁵	Missions principales : <ul style="list-style-type: none">• Animer et Co-produire• Représenter et Influencer• Accompagner et Professionnaliser• Promouvoir et Communiquer• Internationaliser et Développer	Les adhérents : 150 Clusters français avec et leurs 1 000 salariés Le réseau élargi : 60 000 entreprises adhérentes des clusters membres et 1 000 000 salariés 15 000 followers (réseau de partenaires	Public

⁴³² « Global invest monitor 2014 » by E&Y, site <http://www.ey.com/FR/fr/Issues/Business-environment/barometre-attractivite-France>, consulté le 31/10/2015

⁴³³ « Quel service pour accompagner les entreprises artisanales à l'international ? », Portail des chambres des métiers et de l'Artisanat », site <http://www.artisanat.fr/Espaceartisans/D%C3%A9veloppermonactivit%C3%A9/Exportation/tabid/149/Default.aspx> consulté le 31/10/2015

⁴³⁵ « Nos missions / nos services », France Cluster, site <http://www.franceclusters.fr/page-presentation-9.html> consulté le 30/06/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



		institutionnels et financiers, régionaux, nationaux et européens	
Présidents de COMUE⁴³⁶ et d'organisations de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche régionaux	Objectifs : coordonner les offres de formation et les stratégies de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur, sur un territoire donné, par la mutualisation des moyens entre universités, écoles et organismes de recherche afin de constituer des grands pôles d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.	26 regroupements	Public
Réseau scientifique	« l'utilisation et l'application de la coopération scientifique pour participer à l'établissement de liens et renforcer les relations entre Etats, en particulier dans les domaines où il pourrait ne pas y avoir d'autres moyens d'approche politique et diplomatique » ⁴³⁷	27 Institut de Recherche Français dans 34 pays	Public

⁴³⁶ « Les communautés d'universités et établissements – COMUE et Associations », Campus France, site <http://www.campusfrance.org/fr/page/les-universites-et-les-comue> consulté le 30/06/2015

⁴³⁷ Ferradou, A, Article « La diplomatie scientifique française, un vecteur d'influence utile » du 23/04/2014, Portail de l'Intelligence Economique, site <http://www.portail-ie.fr/article/1009/La-diplomatie-scientifique-francaise-un-vecteur-d-influence-utile> consulté le 30/11/2015



Volontariat international en entreprise (VIE) / Volontariat international en administration (VIA)	Au contact de jeunes dans le pays de destination	8000 membres actifs dans 35 pays ⁴³⁸	Privé
Syndicats & fédérations professionnels	Dont MEDEF International ⁴³⁹ , CGPME International ⁴⁴⁰	1.600 ⁴⁴¹ syndicats et fédérations professionnels	Privé
Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CNCCEF)	Missions principales : Conseiller, parrainer, former, promouvoir <ul style="list-style-type: none">Promouvoir l'étranger dans les écolesConseiller des chefs d'entreprise en France pour aller à l'internationalPoV sectoriel et géographique	4000 dont 2000 à l'étranger dans 146 pays	Public
CCIs : Internationale, régionale + à l'étranger	Missions principales ⁴⁴² : représenter, animer, coordonner et promouvoir	113 chambres dans 83 pays, avec 32.000 membres ⁴⁴³	

⁴³⁸ Club VIE : <http://www.clubvie.fr/#/association/presentation-du-club-vie>, site consulté le 30/06/2015

⁴³⁹ MEDEF International : <http://www.medefinternational.fr> & CGPME internationale : <http://www.cgpme.fr/internationals>, sites consultés le 30/06/2015

⁴⁴⁰ « Lettre n°136 » du 05/03/2015, le MOCI, site <http://www.lemoci.com/lettre-confidentielle/cgpme-linternational-confie-a-francois-turcas-un-pro-des-regions-et-de-lexport/> consulté le 31/10/2015

⁴⁴¹ « L'Annuaire des Syndicats et des Fédérations Professionnelles en ligne », CCI IdF, site <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/fichiers/syndicannu> consulté le 31/10/2015

⁴⁴² « Missions », CCI International, site <http://www.ccifrance-international.org/qui-sommes-nous/missions/> consulté le 30/06/2015

⁴⁴³ « 113 CCIFI dans 83 Pays », CCI International, site : <http://www.ccifrance-international.org/un-reseau-mondial-dexperts/113-ccifi-dans-83-pays/> consulté le 30/06/2015



Entités Business France	4 missions principales ⁴⁴⁴ :	85 bureaux	Public
dans les pays	<ul style="list-style-type: none">• Aide au développement international des start-ups, PME et ETI et de leurs exportations• Informer et accompagner les investisseurs étrangers en France• Promouvoir l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires• Gérer et développer le Volontariat International en Entreprises (V.I.E)	avec 1500 collaborateurs ⁴⁴⁵	
Réseau d'expatriés & Union des français à l'étranger (UFE)	Sensibilisation à la détection de jeunes talents dans les pays de destination	1 680 594 (2014) ⁴⁴⁶	Privé
DGSE	Objectif : Protection des intérêts français Mission dans le présent projet : Accompagnement dans l'internationalisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français et de la compétitivité économique de la France à l'étranger	n/a	Public
Journalistes	Grands reporters et correspondants locaux		Privé

⁴⁴⁴ « Nos missions », Business France, site <http://www.businessfrance.fr/missions/> consulté le 30/06/2015

⁴⁴⁵ « les chiffres clés », Business France, site <http://www.businessfrance.fr/chiffres-cles/> consulté le 30/06/2015

⁴⁴⁶ « Statistiques des Français de l'étranger 2014 » du 20/02/2015, UFE Monde site, <http://www.ufe.org/fr/article-1714-statistiques-des-francais-de-letranger-2014.html?gclid=CN7Yvpfkp8kCFRYUGwodXkYA7A> consulté le 30/08/2015
Association de l'Ecole de Guerre Economique©



ONGs :			Privé
- Médecins sans frontières - Médecins du monde - Reporters sans frontières			
Maison des français à l'étranger	Remplacée le 01/08/2015 par le site France diplomatie > Vivre à l'étranger	n/a	Public
Alumni de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français	100.000 diplômés étrangers chaque année ⁴⁴⁷ 20114 Alumni (Portail France Alumni)		Public/Privé
Etudiants français à l'étranger	62.416, dont 25.924 ERASMUS (2012) ⁴⁴⁸		Privé

B. Les échiquiers de l'enseignement supérieur français et européen

Echiquier économique :

- Acteurs privés : entreprises hors luxe, Comité Colbert,
- Acteurs publics : SATT, Pôles de compétitivités/Clusters, CCI régionales, France et internationale, Fédérations professionnelles (ex. MEDEF, CGPME) et sectorielles (ex. BTP...)

Echiquier sociétal :

- Étudiants, doctorants, famille, personnel des universités, Open science

Echiquier politique :

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, président d'université, syndicats, Cour des comptes, MENESR, HCERES, France stratégie, Campus France, Recteur de région académique, CPU, CGE, Ambassade, AUF, HCERES, CNU, DGESIP, DGRI, Syndicats (FR, UE et [internationaux](#))

⁴⁴⁷ France Alumni : site <http://www.campusfrance.org/fr/dossier/france-alumni> consulté le 30/08/2015

⁴⁴⁸ Etude « L'essentiel des chiffres clés n°9 de Septembre 2014 », p.3, Campus France, site http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf consulté le 31/10/2015



- Les engagés : acteurs qui ont un intérêt direct et durable à soutenir votre stratégie (différencier les engagés « de fait » et de « circonstance ») :
 - **France** : Les étudiants, les familles, Enseignant-chercheur, Personnel administratif, Recteur de région académique, France stratégie, Campus France, DGRI, DGESIP
 - **Supranational** : UE, UNESCO, OCDE, Registre européen des agences de garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur (EQAR⁴⁴⁹, 2008), Association européenne pour la garantie de la qualité (ENQA, 2004), Consortium européen pour l'accréditation, Centres nationaux d'information sur la reconnaissance académique⁴⁵⁰ (NARIC, UE), réseau européen des centres d'information sur la reconnaissance et la mobilité universitaires (ENIC, Equivalent NARIC par UNESCO)
- Les alliés : acteurs qui ont un intérêt direct et immédiat à soutenir votre stratégie. :
 - **France** : CPU, CGE, le comité Colbert, Ambassade, Pôle de compétitivité, SATT, CCI, MENESR
 - **Supranational** : UE, UNESCO, OCDE, Registre européen des agences de garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur (EQAR, 2008), Association européenne pour la garantie de la qualité (ENQA, 2004)
- Les hésitants : acteurs qui choisiront leur camp en fonction de leurs intérêts :
 - **France** : Présidents d'université, Entreprises hors luxe, Personnel politique, AUF, Open science
 - **Supranational** : ministères Européens de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, nouvelle Ligue européenne des universités de recherche (LERU⁴⁵¹)
 - **International** : Universités étrangères
- Les neutres : acteurs qui ne sentent pas concernés par les enjeux :
 - France : Cour des comptes, HCERES
- Les passifs : acteurs qui refusent de s'engager
 - La Présidence de la République
- Les contradicteurs : acteurs qui ont un intérêt à ne pas adhérer à votre stratégie :
 - **France** : Syndicats (étudiant, personnel statutaire), CNU
 - **International** : Universités étrangères
- Les opposants : acteurs qui ont des intérêts contraires aux vôtres
 - **France** : Syndicats (étudiant, personnel statutaire), CNU,
 - **Supranational** : [Comité](#) syndical européen de l'éducation
- Les adversaires : acteurs qui ont des stratégies fondamentalement hostiles aux vôtres (différencier les adversaires « de fait » et de « circonstance »)
 - **France** : Syndicats (Personnel statutaire), CNU

⁴⁴⁹ EQAR vise à renforcer la confiance en l'enseignement supérieur européen grâce au listage des agences d'assurance qualité qui exercent en Europe et dont la crédibilité et la fiabilité ont été prouvées au regard des normes et lignes directrices européennes. (p.15 UE)

⁴⁵⁰ EPRS | Service de recherche du Parlement européen Auteur- Ivana Katsarova Service de recherche pour les députés Mars 2015 — Enseignement supérieur dans l'Union europ.pdf, P.16

⁴⁵¹ EPRS | Service de recherche du Parlement européen Auteur- Ivana Katsarova Service de recherche pour les députés Mars 2015 — Enseignement supérieur dans l'Union europ.pdf, P.34



C. Sources humaines

Contact	Position	Société / Organisation
Margareth Henriquez	CEO Présidente de la Commission Internationale et Culturelle	Champagnes Krug Comité Colbert
Nathalie Darène	Ancienne coordinatrice du développement des nouveaux produits Chercheuse	Yves Saint Laurent parfums Université Technologique de Compiègne
Cornélia Marin	Directrice Relations Internationales	Sorbonne Université - UTC
Dominique Lasserre	Consultante Sénior	MOMAGRI
Vincent Bastien	Professeur émérite de Stratégies Marketing du Luxe Ancien PDG Ancien Directeur Général	HEC Paris Saint-Gobain Desjonquères, Branche Beauté de SANOFI, Yves Saint Laurent Parfum Louis Vuitton
Frank Nemarq	Directeur Marketing et Commercial groupe	Mauboussin
Michael Boroian	Président et fondateur	Sterling International
Paul-Henri Duillet	Directeur Général International	Orlane
Arnaud Leurent	Président et fondateur	All Winds
Bernard Stiegler	Directeur	Institut de Recherche et d'Innovation du centre



	Philosophe	Pompidou
Louis Vogel	Président d'université (2007 à 2012) Directeur de l'Institut de droit comparé de Paris	Panthéon Assas – Paris 2
Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)	Mission : « (Soutenir) l'action des universités au service du développement des sociétés, dans le respect de la diversité des cultures. Quatre grands axes d'intervention ⁴⁵² : la formation, la recherche, la gouvernance universitaire et, enfin, le rayonnement international et la vie associative. » Réponse reçue : « Votre objectif est bien loin des préoccupations de l'Agence universitaire de la Francophonie ; le recteur vous précise que cette dimension pourrait intéresser la direction de la langue française et de la diversité linguistique de l'Organisation internationale de la Francophonie »	
Organisation internationale de la Francophonie (OIF)	Objectif ⁴⁵³ : « Contribuer à améliorer le niveau de vie de ses populations en les aidant à devenir les acteurs de leur propre développement. Elle apporte à ses États membres un appui dans l'élaboration ou la consolidation de leurs politiques et mène des actions de politique internationale et de coopération multilatérale, conformément aux 4 grandes missions tracées par le Sommet de la Francophonie, dont 1. Promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique et 2. Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche » Nous « renvoie vers l'association des universités francophones »	

⁴⁵² « Que faisons-nous ? », Agence Universitaire de la Francophonie, site <https://www.auf.org/les-services-de-l-auf/notre-programmation> consulté le 30/06/2015

⁴⁵³ « Mission de la Francophonie », site <http://www.francophonie.org/-Qu-est-ce-que-la-Francophonie-.html> consulté le 30/06/2015