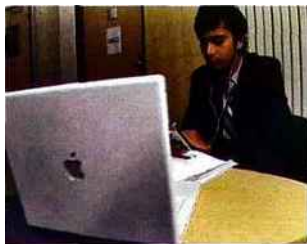


Marketing. Facs et grandes écoles françaises multiplient les doubles diplômes et les implantations pour accroître leur notoriété mondiale et attirer les étudiants étrangers.

Enseignement: sur l'

Stefano Lupieri. slupieri@lesechos.fr

D'origine indienne, diplômé de Harvard, actuellement en MBA à HEC... A 22 ans, Shaunak Arora est l'archétype même de cette nouvelle race d'étudiants pour laquelle un parcours de formation se décline à l'international. A HEC, on n'est pas peu fier qu'il ait préféré le campus de Jouy-en-Josas à celui de la célèbre université américaine, où il était également admissible. Son souhait de travailler dans le marketing du luxe a bien sûr pesé. Mais son choix a été guidé aussi par l'image projetée par le MBA français. « Ici, on met l'accent sur la collaboration entre étudiants et non sur la concurrence comme dans la plupart



Shaunak Arora, d'origine indienne et jeune diplômé de Harvard, a choisi HEC pour faire son MBA. L'école de Jouy-en-Josas atteint aujourd'hui la 18^e place dans le classement des MBA du *Financial Times*.

des MBA anglo-saxons, précise ce brillant fils de militaire. C'est une autre vision du management, plus humaniste, qui est enseignée. » Pour faire connaître ce positionnement et augmenter la notoriété de la marque, HEC n'a pas hésité à s'offrir l'an dernier une campagne de pub sur CNN international. Une première. Une stratégie de différenciation qui a porté ses fruits : en quatre ans, le MBA d'HEC est passé de la 67^e à la 18^e place dans le classement du *Financial Times*.

Image de marque, notoriété, publicité... Le marketing entre en force dans l'enseignement supérieur. Pour cause de concurrence internationale. Et les business schools ne sont pas les seules à s'y mettre. Les écoles d'ingénieur et même les universités y viennent aussi car l'émergence d'un nouveau « marché » d'étudiants en mobilité internationale dépasse largement le cercle du management. En 2004-05, ils étaient 2,3 millions dans la zone OCDE, soit 70% de plus qu'en 1998. « Selon les projections, ils seront entre 5,8 et 9 mil-



lions à l'horizon 2025 », précise Stephan Vincent-Lancrin, analyste à la direction de l'Education de l'OCDE. Le gros des troupes vient d'Asie, continent à l'origine de 45% des étudiants étrangers dans l'OCDE en 2004-05.

« La mobilité étudiante a profondément changé d'aspect cette dernière décennie », explique cet expert. « Hier, les pays cherchaient surtout à créer des réseaux internationaux d'élites. Aujourd'hui, l'enseignement transnational est un levier de développement économique pour certains gouvernements. » Ainsi, en Australie, l'éducation représentait en 2003 le troisième poste d'exportation de services (5 milliards de dollars australiens). Même enjeu financier pour le Royaume-Uni. Libres de fixer le montant de leurs droits d'inscription

L'École centrale de Pékin, joint-venture entre l'École centrale française et l'université de Pékin, a ouvert ses portes en 2005. Elle compte déjà deux promotions d'une centaine d'élèves.

air de l'international



(3 000 livres, en moyenne), les universités de la Couronne facturent près du double aux « non-Européens ».

Rien de tel en France qui reste accrochée à son principe de « quasi » gratuité de l'enseignement pour tous. Bien sûr, la subvention accordée aux universités est aussi fonction du nombre d'étudiants inscrits. D'où la tentation d'aller chercher des étrangers pour maintenir les filières désertées par les Français. Certaines universités commencent aussi à « vendre » entre 4 000 et 6 000 euros un accompagnement spécifique, notamment en langue française, aux étudiants asiatiques. Pour les grandes écoles, le sujet est encore plus sensible. « Le marché français est mature, il faut aller chercher la croissance à l'étranger, précise Pierre Tapie, directeur général

du groupe Essec. Pour les meilleurs établissements français, il s'agit d'abord d'une question de prestige. Mais l'enjeu peut très vite devenir économique, voire se transformer en question de survie. Une « Major Ligue » internationale va se créer dans tous les secteurs de la formation et il faudra en être pour rester dans l'élite nationale », assure Hervé Biausser, directeur général de l'Ecole centrale Paris.

Dans ce nouvel espace mondialisé, la concurrence devient rude. Le processus de Bologne, qui a instauré l'harmonisation des diplômes en Europe (licence, maîtrise, doctorat – LMD), a facilité la

lisibilité du système vu d'Amérique ou d'Asie. Et il favorise les comparaisons. D'autant que, depuis trois ans, un nouveau classement – signe des temps, il émane d'une université de Shanghai (Jiao Tong) – vient enflammer les esprits. Numéro 1 français de ce classement, l'université Paris VI, n'arrive qu'en 46^e position ! Très discuté pour ses critères (nombre d'articles publiés dans les revues scientifiques, de prix Nobel et autres médailles Fields), il a en tout cas fait l'effet d'un électrochoc.

La France est-elle si mal armée face à la concurrence internationale ? Avec 188 000 étudiants étrangers non résidents reçus en 2004-05 (255 000 avec les résidents), elle se classe au troisième rang mondial derrière les Etats-Unis (565 000) et le Royaume-Uni (318 000). Toutefois, près de la moitié viennent d'Afrique, un déséquilibre particulièrement net dans les filières scientifiques où le continent africain pèse à lui seul près de 62% des effectifs des étudiants étrangers, contre 20% pour l'Asie.

Reste que l'enjeu réel porte moins sur le nombre que sur la qualité. « Vue

la demande chinoise, nous n'aurions aucune difficulté à recruter des étudiants en quantité, mais nous souhaitons sélectionner les meilleurs

pour qu'ils puissent ensuite enrichir nos laboratoires », explique Richard Kleinschmager, vice-président en charge des relations internationales de l'université Louis-Pasteur de Strasbourg. Pour les universités comme pour les grandes écoles, la voie royale consiste à développer des conventions de doubles diplômes et autres partenariats stratégiques avec des homologues étrangers. Mais là aussi, la compétition fait rage. « Les Chinois cherchent sur-

La France, au 3^e rang des pays d'accueil

Nombre d'étudiants étrangers (non-résidents), 2004-2005

Etats-Unis	565 032
Royaume-Uni	318 395
France	188 626

L'université Lyon I Claude-Bernard vient d'investir 10 000 euros pour recruter des chercheurs sur le site de la revue *Nature*. Une première.

tout à envoyer le plus grand nombre d'étudiants possible à l'étranger », souligne Gabriel de Nomazy, vice-président exécutif de ParisTech, un groupement de onze écoles d'ingénieur. Les trois universités de technologie – Troyes, Compiègne et Belfort – n'ont pas hésité à s'associer pour recruter auprès de lycées d'élite chinois. « Nous entretenons avec eux de vraies relations de fournisseur à client », précise Louis Côté, directeur aux relations internationales de l'université de technologie de Compiègne. Pour arriver à ses fins, il faut savoir faire preuve de ténacité. Il a fallu pas moins de vingt-cinq ans d'échanges et cinq ans de négociations à l'Essec pour finaliser un accord de double diplôme avec Ahmedabad, l'une des meilleures business schools indiennes.

En matière de marketing tout reste pourtant à faire, en particulier du côté des universités. Aucune n'a encore tenté de se donner une identité forte. « Dans un premier temps, elles devraient essayer de prendre appui sur leur site Internet, suggère Nathalie Rastoin, directrice générale d'Ogilvy France. Plutôt que d'en faire des catalogues exhaustifs d'informations, chacune devrait chercher à se positionner en y affichant le meilleur d'elle-même. » Mais avec une centaine de milliers d'euros de budget à l'international pour les uni-

versités les mieux dotées, les marges de manœuvre sont étroites. Les choses commencent tout de même à bouger. Lyon I Claude-Bernard vient d'investir 10 000 euros dans une campagne de recrutement de 60 enseignants-chercheurs sur le site de la revue *Nature*. Une première nationale. « Les différents laboratoires ont participé au financement », souligne le président Lionel Collet.

Mais tout le marketing ne passe pas nécessairement par des investissements et les universités pourraient s'inspirer des écoles de commerce. HEC, pour son MBA, dispose de 60 ambassadeurs parmi les élèves, actifs sur les tchats et les forums de discussion spécialisés. « Pour construire une notoriété, il faut apprendre à maîtriser la rumeur », explique Valérie Gauthier, directrice du MBA. Ainsi, depuis le fameux classement de Shanghai, la présidente de l'université d'Orsay invite les professeurs à cosigner toutes leurs publications « Université Paris-Sud Orsay ». En fonction des travaux, des règles de signature ont été adoptées avec les organismes de



recherche (CNRS, Inserm...) dont les professeurs préfèrent souvent se prévaloir. Car la visibilité du système français souffre non seulement de la séparation entre les universités et les grandes écoles mais aussi de celle entre les universités et les organismes de recherche.

Ajoutés à celui de la langue, ces handicaps obligent les tricolores à en faire plus que leurs concurrents. Les partenariats de doubles diplômes ne suffisent plus. Il faut passer à la co-ingénierie de formations, voire à l'implantation. Et, contre toute attente, les Français s'y mettent. Après l'Insead, l'Essec vient d'ouvrir un campus à Singapour. « Nous visons l'équilibre pour 2009 avec environ 450 élèves et 3 millions d'euros de budget », précise Pierre Tapie. Après avoir signé une alliance avec l'université de Fudan à Shanghai, qui lui permet d'accueillir une cinquantaine de Chinois chaque année, l'EM Lyon prévoit de créer un campus dans les prochains mois. L'école se fait aussi accompagner par des entreprises, comme SEB, soucieuses de pouvoir disposer sur place d'un vivier de jeunes cadres. « En Chine, nous avons quelques années pour asseoir notre présence. Bientôt ils n'auront plus besoin de nous », souligne Patrick Molle, le directeur de la business school lyonnaise.

Aucune université française ne figure aux premières places du classement chinois des universités mondiales (à gauche).

À droite, le *Financial Times* place l'Insead à la septième place.

(suite page 88)...

La concurrence est de plus en plus vive

Top ten des meilleures universités mondiales

1	Harvard	E-U
2	Cambridge	G-B
3	Stanford	E-U
4	Berkeley	E-U
5	Institut technologique du Massachusetts	E-U
6	Institut technologique de Californie	E-U
7	Columbia	E-U
8	Princeton	E-U
9	Chicago	E-U
10	Oxford	G-B

SOURCE : CLASSEMENT DES 500 MEILLEURES UNIVERSITES MONDIALES, UNIVERSITE DE JIAO YONG, SHANGHAI, 2006

Les stratégies offensives sont payantes

Top ten des MBA

1	Wharton, University of Pennsylvania	E-U
2	Columbia Business School	E-U
3	Stanford University	E-U
4	Harvard Business School	E-U
5	London Business School	G-B
6	University of Chicago	E-U
7	Insead	FR
8	New York University	E-U
9	Dartmouth College	E-U
10	Yale School of Management	E-U

SOURCE : FINANCIAL TIMES, CLASSEMENT 2007

La réforme de la tarification des droits d'inscription, avec des étudiants étrangers qui « coûtent » 3 milliards d'euros, n'est pas à l'ordre du jour.

... (suite de la page 86)

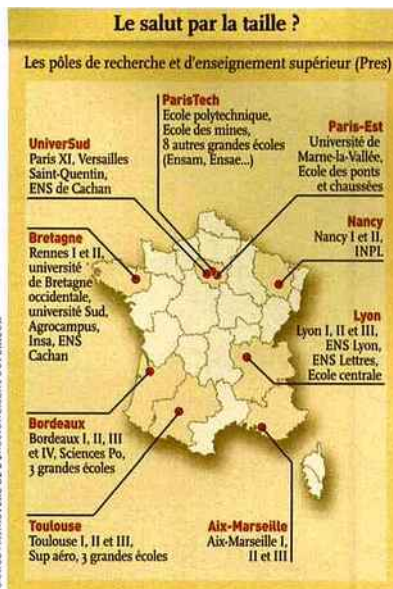
Les écoles d'ingénieur ne sont pas en reste. « Nous devons passer de l'ouverture sur l'international à l'internationalisation de l'établissement », assure Hervé Biauasser. Le campus ouvert en 2005 par Centrale en joint-venture avec l'université de Beihang (Pékin) compte déjà deux promotions de plus de 100 élèves. L'école assure travailler sur d'autres projets d'implantation. Tout comme Paris Tech qui espère boucler un tour de table de 10 millions d'euros pour créer une école d'ingénieur avec une prépa intégrée à Shanghai. Et les universités s'y mettent. Après deux années de rodage, les trois universités de technologie françaises ont inauguré officiellement en novembre dernier l'université de technologie sino-européenne de l'université de Shanghai. Plus atypique, « l'expor-

tation » d'une Sorbonne à Abou Dhabi, totalement financée par les Emirats, va aussi dans le même sens.

Parallèlement à ces offensives individuelles, l'Etat s'efforce d'améliorer sa compétitivité institutionnelle. « La loi sur l'immigration assouplit sensiblement les procédures d'entrée des étudiants étrangers et d'accès à l'emploi des diplômés », se réjouit Gérard Binder, président de l'agence Edufrance, l'organisme de promotion de l'enseignement supérieur à l'étranger, fort de 70 bureaux dans 45 pays. Par souci d'efficacité, il va regrouper ses forces avec le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous) et Egide qui gèrent l'octroi des bourses pour le compte de l'Etat, au sein d'une structure baptisée Campus France. Mais pas question pour l'instant, de donner la main aux universités dans l'attribution d'une partie des 20 000 bourses annuelles. « Il s'agit pourtant d'un rouage essentiel pour s'attirer les meilleurs face à la concurrence des Anglo-Saxons », souligne Olivier Audeoud, président de l'université Paris-X Nanterre. Quant à donner plus

Les futurs pôles de recherche et d'enseignement supérieur permettront d'augmenter la taille des établissements et de mettre en œuvre une stratégie commune.

de donner la main aux universités dans l'attribution d'une partie des 20 000 bourses annuelles. « Il s'agit pourtant d'un rouage essentiel pour s'attirer les meilleurs face à la concurrence des Anglo-Saxons », souligne Olivier Audeoud, président de l'université Paris-X Nanterre. Quant à donner plus



d'autonomie aux présidents d'université, tout dépendra de l'issue du scrutin présidentiel. Nicolas Sarkozy y est favorable. Mais une éventuelle réforme de la politique tarifaire des droits d'inscription, notamment à l'égard des étudiants étrangers qui « coûtent » 3 milliards d'euros à la France, ne semble pas encore à l'ordre du jour...

Le principal espoir de développement vient des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (les Pres). Créés par la loi recherche de 2006, avec 50 millions d'euros à se partager, ils visent à redessiner la carte universitaire en augmentant la taille des établissements. Dans ceux qui se sont déjà déclarés, des orientations intéressantes se profilent. A Lyon, les trois universités se sont associées à Normale sup et Centrale. Leurs trois homologues strasbourgeois envisagent d'inviter les universités de Fribourg, Bâle et Karlsruhe. Mais le modèle à suivre, c'est Paris Tech. Regroupées depuis 1999, ces onze écoles d'ingénieur vont profiter de la loi pour créer un Pres sous la forme la plus ambitieuse d'Etablissement public de coopération scientifique (EPCS). Objectif: délivrer des diplômes sous cette marque. « Progressivement, toutes les écoles du pôle vont nous déléguer leur recrutement international, assure Gabriel de Nomazy. D'ores et déjà en Chine, c'est ParisTech qui est connu et non pas Polytechnique, les Mines ou Ponts et Chaussées. » Le prix à payer pour atteindre la barre des 30% d'étudiants étrangers à l'horizon 2010. En marketing, comme ailleurs, choisir c'est renoncer. Les universités sont-elles prêtes à ce sacrifice? ●

LA PARIS SCHOOL OF ECONOMICS, NOUVELLE RÉFÉRENCE DE L'EXCELLENCE ?

Le porte-drapeau de la nouvelle ambition française à l'international s'appelle Paris School of Economics (PSE), par référence à son illustre aînée et désormais concurrente: la London School of Economics (LSE). Inauguré officiellement le 22 février dernier, ce nouvel établissement dirigé par l'économiste Thomas Piketty entend compter rapidement parmi les plus grandes institutions internationales. Quitte à bousculer quelques traditions bien établies. Bien que l'Etat ait déjà doté de 20 millions d'euros, l'école - qui ne propose de formations qu'à partir du master - a adopté le statut privé d'une fondation.

Côté membres fondateurs, toute l'aristocratie de l'enseignement supérieur est au rendez-vous: l'Ecole normale supérieure, l'Ecole des hautes études en sciences sociales, les Ponts, l'ENA mais aussi l'université de Paris 1-Sorbonne et le CNRS. Pour figurer d'emblée en bonne place dans les classements et attirer les meilleurs étudiants étrangers, tous les enseignants-chercheurs ont accepté de signer leurs articles dans les revues internationales sous la référence PSE. En additionnant les publications scientifiques de ces six prestigieuses institutions, l'école parisienne dépasse déjà son inspiratrice britannique.

