

## Pourquoi les universités américaines dominent-elles les classements ?

Shailendra Mehta, professeur à l'Indian Institute of Management (Ahmadâbâd, état du Gujarat, Inde). |

05/07/2012



Copyright Reuters

**Qu'est-ce qui fait le succès des universités américaines, toujours premières au classement Shanghai Jiao-Tong des meilleurs établissements du monde ? Leurs anciens élèves, répond Shailendra Mehta, directeur académique de Duke Corporate Education et professeur à l'Indian Institute of Management.**

Les universités américaines n'ont pas de rivales. Selon le classement de l'université Shanghai Jiao-Tong, sur les 20 premières universités du monde, 17 sont américaines (voir tableau ci-dessous). Et le constat n'est guère différent si on regarde les 50 premières. Plusieurs mystères entourent ce classement de Shanghai, certes controversé, mais qui fait référence au niveau mondial. Pourquoi les universités américaines sont-elles aussi remarquables ? Et pourquoi l'université Harvard est-elle systématiquement et continûment en tête de liste ? Alors qu'il est communément admis qu'il faut des siècles pour qu'une université atteigne une réputation mondiale d'excellence, comment se fait-il que tant d'universités américaines aient atteint un niveau international en à peine quelques décennies (Stanford, Berkeley,

Carnegie Mellon, l'université de Chicago, Johns Hopkins, l'université du Michigan, et bien d'autres) ? En 1991, Henry Rosovsky [professeur émérite et doyen de l'université de Harvard, ndlr] a résumé les raisons qui expliqueraient ces succès : la richesse des États-Unis, leur démographie, leur tradition philanthropique, leur politique d'immigration qui, tout de suite avant et après la Seconde Guerre mondiale, a accueilli et choyé un grand nombre d'étrangers éminents, y compris des Européens qui fuyaient leur pays d'origine. Il mentionne aussi la politique de recrutement des étudiants et des professeurs - féroce concurrentielle - et la structure juridique qui rend les présidents et doyens d'université responsables devant un conseil d'administration. D'autres chercheurs (Aghion, Dewatripont et al., \*) insistent sur l'autonomie dont jouissent les universités. Ce sont des raisons intéressantes, mais elles n'expliquent pas tout. Un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde ont reproduit quelques-unes de ces pratiques. Parmi celles-ci, la centralisation des crédits dévolus à la recherche, la validation des promotions et des titularisations des professeurs par leurs pairs, un mode de recrutement hautement compétitif, un soutien privilégié à quelques établissements d'excellence soigneusement sélectionnés, etc. Et pourtant aucune université n'a réussi à briser le quasi-monopole des universités américaines.

En fait, les universités américaines ont atteint leur niveau d'excellence rapidement et massivement, bien avant que les facteurs de succès identifiés par Rosovsky, Aghion, Dewatripont et d'autres ne fassent partie du contexte américain. Par exemple, les mécanismes de financement à grande échelle des centres de recherche n'ont été mis en place qu'au moment de la Seconde Guerre mondiale. Il est intéressant de noter que, lorsque Rockefeller a voulu créer une grande université, il ne s'est pas inspiré d'Oxford ni de Cambridge, qui étaient des modèles traditionnels de l'époque coloniale, mais de Harvard, qui avait, à l'époque déjà, une réputation d'excellence. D'autre part, les grands savants qui avaient fui l'Allemagne de Hitler ont choisi les universités américaines parce qu'elles étaient déjà célèbres. Albert Einstein n'a pas rendu Princeton célèbre, s'il a choisi Princeton et son Institute of Advanced Studies, c'est parce que l'université était déjà très connue, qu'il y avait déjà donné des conférences et qu'elle lui avait déjà décerné un titre de docteur honoraire. Quel est donc le facteur clé qui a permis aux universités américaines, tout particulièrement Harvard, de se hisser aux premiers rangs des établissements d'enseignement supérieur et aux universités de fondation récente d'atteindre, voire de dépasser, le niveau et la notoriété d'universités beaucoup plus anciennes ? Il faut ici souligner le rôle décisif joué par le réseau des anciens élèves.

Ces succès sont le fait d'une innovation qui a consisté à confier le contrôle de la gestion à un conseil d'administration composé dans une proportion plus ou moins large d'anciens élèves qu'on désigne par le mot latin *alumni*.

Classement des universités dans le monde				Composition du conseil d'administration				
Rang	Université	Pays	Score	Rang	Université	A	B	C
1	Harvard University	USA	100	1	Harvard University	30	30	100 %
2	Univ. of California, Berkeley	USA	72,4	2	Princeton Univ.	42	38	90 %
3	Stanford Univ.	USA	72,1	3	Yale Univ.	17	17	100 %
4	MIT	USA	71,4	4	Columbia Univ.	23	23	100 %
5	Univ. of Cambridge	R-U	69,6	5	Stanford Univ.	31	28	90 %
6	California Institute of Technology	USA	64,4	6	Univ. of Pennsylvania	58	53	91 %
7	Princeton Univ.	USA	60,8	7	Calif. Institute of Tech.	50	20	40 %
8	Columbia Univ.	USA	60,4	8	MIT	73	57	78 %
9	Univ. of Chicago	USA	57,3	9	Dartmouth College	22	20	91 %
10	Univ. of Oxford	R-U	56,4	10	Duke Univ.	36	31	86 %
11	Yale Univ.	USA	54,6	11	Univ. of Chicago	46	36	78 %
12	Cornell Univ.	USA	52,6	12	Northwestern Univ.	81	56	69 %
13	Univ. of California, Los Angeles	USA	52,2	13	Johns Hopkins Univ.	63	42	67 %
14	Univ. of California, San Diego	USA	50	14	Washing. Univ. in St. Louis	53	29	55 %
15	Univ. of Pennsylvania	USA	49	15	Brown Univ.	42	37	88 %
16	Univ. of Washington	USA	48,7	16	Cornell Univ.	64	55	86 %
17	Univ. of Wisconsin - Madison	USA	46,4	17	Rice Univ.	24	14	58 %
18	The Johns Hopkins Univ.	USA	46	18	Vanderbilt Univ.	56	45	80 %
19	Univ. of California, San Francisco	USA	46	19	Univ. of Notre Dame	49	39	80 %
20	The Univ. of Tokyo	Japon	45,9	20	Emory Univ.	41	32	78 %

Source : Shanghai Jiao-Tong University  A : Administrateurs – B : Anciens – C : % d'anciens au conseil d'admin.   
Étude réalisée par Shailendra Mehta

C'est ce dispositif qui a permis tout à la fois d'assurer à ces universités autonomie, vision, financements généreux et sérénité. Le rôle de ces anciens élèves au conseil d'administration a été peu étudié jusqu'à présent, bien que le rôle des administrateurs indépendant ait déjà été mis en lumière en particulier par Rosovsky. Et il est vrai que les administrateurs d'écoles américaines sont effectivement indépendants et qu'ils servent souvent de tampon entre l'école et le politique, par exemple.

Le pourcentage donné dans le tableau indique la proportion des anciens élèves qui siègent au conseil d'administration de leur université. À une exception près, cette proportion est partout supérieure à 50 %, elle est à 100 % dans trois des cinq premières du classement, les deux autres dépassant les 90 %. En d'autres termes, 19 sur 20 des meilleures universités américaines sont entièrement entre les mains de leurs anciens élèves ! Ce sont également des établissements à but non lucratif. On peut conclure que c'est la combinaison de ces deux facteurs qui assure durablement la permanence de l'excellence.

Cela est vrai aussi pour les 100 premières universités. La richesse et la notoriété d'une université sont directement corrélées à l'importance de la part prise par les alumni dans sa gestion. Ce constat vaut pour tous les établissements, qu'ils soient privés ou publics, confessionnels ou non. Ce système a été inauguré par l'État du Massachusetts qui, en 1865, a pour la première fois officiellement confié la gestion de son université aux alumni - Harvard était donc jusque-là une université d'État ! Harvard a rapidement atteint un niveau international d'excellence tel que de nombreuses universités américaines, privées et publiques se sont empressées d'adopter le même système de gestion.

Il est intéressant de noter que les États-Unis ont emprunté à l'Europe cette forme de gouvernance à but non lucratif (institutions philanthropiques) en y infusant une dimension de compétition. Le modèle est fondé sur le principe qui veut qu'on donne le contrôle à ceux qui tiennent le plus à l'institution, en l'occurrence à ses anciens élèves qui ont ensuite à cœur de mettre les élèves et les professeurs en concurrence, qui veillent aussi bien aux

installations qu'aux cursus et à la recherche. Dans cette logique, ils sont responsables du financement qui permet d'atteindre l'ensemble de ces objectifs d'excellence. Toutes ces responsabilités sont symbolisées par une « peau de mouton » dont ils se revêtent symboliquement toute leur vie !

Curieusement, le processus de contrôle par les alumni n'a été repris par aucun pays, pas même le Canada. Il mériterait pourtant d'être plus connu, et que d'autres pays s'en inspirent. &

---

\*Why Reform Europe's Universities ? Par Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell et André Sapir. Bruegel, sept. 2007.