

**LA NOUVELLE UNIVERSITÉ AMÉRICAINE  
ET L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL UNIVERSITAIRE  
LA REDÉFINITION DE L'EXCELLENCE, DE L'ACCÈS ET DE L'IMPACT  
POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PUBLIC**

**Michael M. Crow**  
Président, L'Université d'État de l'Arizona

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Paris, France  
Le 24 Juin, 2008

Bien qu'il existe des différences fondamentales entre les systèmes d'enseignement supérieur en France et aux États-Unis, l'enseignement supérieur se doit d'être interprété d'une manière générale comme une volonté transnationale collective essentielle au progrès de nos nations respectives dans la nouvelle économie mondiale de la connaissance et la nouvelle économie mondiale naissante d'égaux compétitifs. Tous les universitaires s'accordent à penser que l'enseignement supérieur influence directement le degré de compétitivité nationale, mais, d'une façon plus importante encore, que toutes les nations doivent participer à l'émergence des réseaux de la connaissance mondiale. A cause du rôle que joue la production de la connaissance dans notre bien-être collectif pendant les prochaines décennies et qui ne peut pas être surestimé, je suis persuadé que nous devons nous engager très activement en ignorant les frontières entre nations afin de faire progresser à la fois la coopération constructive et la compétition créative. Pour cette raison, bien qu'une expérience dans l'enseignement supérieur public, qui est actuellement en cours en Arizona, puisse sembler avoir peu de pertinence aux yeux de l'Administration Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France, je crois que l'étudier peut servir comme point de départ utile pour lancer un dialogue. A cette fin, je propose que nous réfléchissions à quelques aspects de nos systèmes d'enseignement supérieur et aux conceptions de nos institutions universitaires, et que nous nous lancions dans une discussion en faisant abstraction des frontières entre nations pour faire progresser de nouveaux modèles et de nouvelles conceptions qui permettront de répondre aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle.

Parmi les différences entre nos systèmes nationaux d'enseignement supérieur que je trouve particulièrement intéressantes, je citerais la centralisation par l'autorité de tutelle, et je désire montrer qu'une telle centralisation est importante pour ce qui est de l'établissement et de la pérennité de ce que j'appelle "l'initiative entrepreneuriale universitaire", que je développe dans ce qui suivra. L'Administration Nationale centralisée de l'enseignement supérieur en France est en contraste frappant avec la décentralisation et la relative absence de règlements qui caractérise le système américain depuis ses débuts. Le système américain décentralisé a amené à la

création d'une pluralité d'institutions, c'est à dire un grand nombre et une variété d'universités publiques et privées qui sont engagées en permanence dans ce que l'on a décrit comme "un marché universitaire" extrêmement compétitif. Dans ce "marché", les universités entrent en concurrence pour recevoir les fonds de recherche fédéraux et attirer l'investissement privé mais aussi pour les meilleurs étudiants, les meilleurs enseignants et les meilleurs administrateurs. Cette compétition est avant tout une compétition pour les meilleures idées. Cet environnement extrêmement concurrentiel a encouragé l'innovation et le goût du risque et a amené de nombreuses universités ambitieuses à émerger comme grandes institutions de recherche. Il y a approximativement cinq mille institutions d'enseignement supérieur aux États-Unis, et parmi elles, environ cent cinquante, publiques et privées, sont cataloguées comme institutions de "recherche approfondie" dans la classification établie par la fondation Carnegie pour l'enseignement supérieur (*Carnegie Foundation for Higher Education*). Ces institutions alimentent de plus en plus l'économie nationale en produisant des chefs de file dans tous les secteurs du monde universitaire, des affaires, de l'industrie et du gouvernement, ainsi qu'en innovant en permanence en produits et en processus. Si nous n'envisageons pas d'innover en continu – et par là je veux dire innover dans la conception même de l'université – les produits de l'université et notre niveau de vie déclineraient, notre mode de vie sera menacé, et les perspectives de réussite des prochaines générations en seront amoindries.

L'Université d'État de l'Arizona est à la fois la plus jeune et la plus grande, et elle grandit le plus rapidement de toutes les institutions de recherche américaines ; plus de 60 000 étudiants de premier cycle, étudiants de deuxième et troisième cycles, et étudiants professionnels s'inscrivent dans les quatre campus répartis dans toute la métropole de Phoenix et qui sont animés par la même aspiration ambitieuse. Quand je suis devenu président de l'Université d'État de l'Arizona en juillet 2002, j'ai décidé de mener un travail d'une part de redéfinition du concept et de transformation d'une très grande université publique *et*, d'autre part, de fondation d'un nouveau paradigme d'enseignement supérieur public en créant un prototype d'institution axée sur la recherche de solution et qui combine le plus haut niveau d'excellence universitaire, l'impact sociétal maximum et l'inclusion démographique aussi large que possible. Mon intention était que le processus serve de modèle, pour une transformation tournée vers l'avenir, à l'université de recherche américaine en général, une forme institutionnelle dont les origines, l'évolution, la configuration actuelle et le futur m'ont toujours préoccupé tout au long de ma carrière de chercheur, d'administrateur universitaire, et de conseiller de l'enseignement supérieur.

Ainsi fondé sur l'excellence, l'accès et l'impact, le paradigme est conceptualisé sous le terme de "Nouvelle Université Américaine" (*New American University*), et je crois qu'il peut être pertinent pour les facultés et les universités, publiques et privées, à travers le monde. On pourrait analyser l'idée de la Nouvelle Université Américaine, mais, en bref, les objectifs peuvent se ramener à huit "impératifs conceptuels" qui, réduits à leurs termes essentiels, recommandent à la communauté universitaire (1) de considérer dans son ensemble le cadre culturel, socio-économique et physique de l'institution, (2) de devenir une force de transformation de la société, (3) d'adopter une vision académique entrepreneuriale d'initiative

et de savoir, (4) de poursuivre une recherche à des fins utilement applicables, (5) de mettre l'accent sur la personne dans un milieu de diversité intellectuelle et culturelle, (6) de transcender les frontières des disciplines dans un idéal de fusion intellectuelle, (7) d'ancrer socialement l'université, et, de ce fait, de faire progresser et développer l'initiative sociale par l'engagement direct, et (8) d'aller de l'avant dans l'implication mondiale de l'université. La réorganisation de l'Université d'État de l'Arizona se fait dans le contexte des impératifs de conception de la Nouvelle Université Américaine.

### **Le dilemme: L'excellence ou l'accès?**

Les universités de recherche aux États-Unis et à travers le monde sont les sources principales de la connaissance et de l'innovation qui ont dirigé l'économie mondiale et qui ont fourni aux nations avancées les niveaux de vie que nous considérons aujourd'hui comme acquis. Mais aux États-Unis comme ailleurs, les institutions de premier plan ont tendance à être *exclusives* – c'est-à-dire qu'elles définissent leur excellence par l'exclusion. En général, nous supposons qu'il y a deux genres d'université : celles qui sont axées sur l'excellence et la découverte, et celles qui sont axées sur l'accès des étudiants – en fournissant un niveau minimum d'enseignement supérieur. En général, les institutions qui se concentrent sur l'excellence universitaire accueillent seulement les meilleurs étudiants dont beaucoup viennent d'un milieu socio-économique privilégié et ont eu des avantages incontestables. On peut alors s'attendre à ce que les autres étudiants accèdent à des écoles moins compétitives. En termes de conséquences sociétales, ce calcul implicite est non seulement à courte vue mais il peut être une erreur grave à long terme. Il existe une stratification sociale et économique croissante entre ceux qui ont accès à l'enseignement supérieur de qualité et ceux qui n'y ont pas. Un nombre croissant d'étudiants qui bénéficieraient le plus de cet accès évident à l'ascension sociale – ceux que nous catégorisons peut-être comme "défavorisés" ou "sous-représentés" – se voient refuser l'accès à un enseignement supérieur de haute qualité, soit par manque de moyens soit en choisissant de ne pas poursuivre leurs études parce qu'ils n'en comprennent pas l'intérêt.

L'enseignement est le moyen par lequel les travailleurs qualifiés sont produits, et il est l'origine du nouveau capital de la connaissance, et par conséquent de la croissance économique et du progrès dans la société, dans l'intérêt de chacun comme dans celui du groupe. L'économie mondiale a besoin de travailleurs qualifiés, et l'écart entre ceux qui possèdent un diplôme d'enseignement et une qualification et ceux qui n'en possèdent pas continue à élargir. On a besoin de plus en plus d'apports de connaissance pour tout travail dans la nouvelle économie mondiale de la connaissance. Le succès économique individuel contribue au succès d'une société—en fait, c'est la force conductrice principale. Sans cela, les États-Unis et les nations Ouest Européennes auront peut-être à faire face à une réduction de la qualité de la vie dès la prochaine génération, chose impensable par le passé. Pour éviter ce qui me paraît parfois être une catastrophe sociale imminente, l'enseignement doit devenir l'objectif central de la société. Pour que toute nation reste compétitive, il est impératif que les universités préparent les étudiants à apprendre rapidement, et qu'elles les rendent capable d'intégrer un large choix de disciplines dans un monde qui change rapidement.

Si nous continuons d'empêcher une grande partie de la population de réaliser leur potentiel de prospérité en "sélectionnant" de façon excessive et parfois arbitraire, nous privons un nombre incalculable d'individus des possibilités de prospérer. Nous devons faire mieux que nous efforcer de comprendre comment enseigner efficacement à un plus grand nombre d'individus. Cet aspect économique est une caractéristique fondamentale de la mission sociétale des facultés et des universités. Les individus privés d'enseignement supérieur par manque de fonds représentent non seulement une perte d'opportunité personnelle, mais aussi une perte de prospérité économique sociétale. Ils gagneront probablement moins et créeront moins d'emplois qu'ils n'auraient faits s'ils avaient été diplômés. Un manque d'enseignement supérieur n'est pas seulement une perte personnelle ; c'est aussi une perte pour l'ensemble de la société et pour l'économie mondiale.

Nous pensons que beaucoup d'universités publiques aux États-Unis, surtout les universités de recherche, ont abandonné certains éléments fondamentaux de leur mission publique, et d'une certaine façon se sont transformées en institutions hybrides, ou en institutions semi-privées, qui fonctionnent d'une manière restrictive. Nous rejetons cette idée que l'excellence et l'accès ne peuvent pas être réalisés dans une seule institution, et par conséquent nous proposons le paradigme de la Nouvelle Université Américaine. Nous avons entrepris de faire progresser ASU (L'Université d'État de l'Arizona) sur ces deux programmes, ce qui représente une tentative pour transcender cette division omniprésente et pour démontrer que cette division est erronée. Notre mission, comme nous l'avons conçue, est de créer une université de recherche métropolitaine polyvalente qui est une combinaison sans précédent d'excellence universitaire et d'engagement dans son cadre social, économique, culturel et écologique. Donc l'excellence, l'accès et l'impact font partie intégrante de notre mission et sont intégrés dans une seule institution.

ASU est la seule parmi cent cinquante principales institutions de recherche présentant des conditions d'admission égalitaires. Notre approche à ASU a été d'accroître la capacité de l'institution afin de satisfaire les demandes d'inscription et d'offrir de plus grandes perspectives d'enseignement aux nombreux étudiants doués et créatifs qui ne répondent pas à un profil académique standard, ainsi que d'accueillir les étudiants prometteurs qui présentent tous les potentiels de réussite mais n'ont pas les moyens de poursuivre des études de premier cycle dans une institution de qualité. Pour cette raison nous nous sommes engagés à créer une institution qui combine les plus hauts niveaux d'excellence académique avec l'accès à un large profil démographique, et ce à grande échelle. Une telle institution cherche à offrir le meilleur enseignement possible, au plus large éventail possible de la société, répondant aux besoins d'enseignement de l'ensemble de la population – et pas seulement d'un groupe privilégié ou pas seulement de ceux qui sont doués en mathématiques ou en expression orale. Et son succès sera évalué non pas par ceux qui sont *exclus* par l'université, mais plutôt par ceux que l'université a *inclus*, et de cette inclusion naîtra la diversité qui est nécessaire au progrès de la société. Nos conditions d'admission sont déterminées par notre évaluation des potentiels du futur étudiant à faire le travail demandé à l'université, et non par les résultats aux tests ou par

d'autres indices arbitraire. En parlant de l'accès, nous voulons dire que nous n'excluons de l'institution aucun étudiant qui a la capacité de répondre au travail demandé à l'université.

### **L'organisation pour l'accès à l'excellence: le Modèle Fédéré ("Centrage sur l'École")**

L'Université d'État de l'Arizona est au milieu d'une décennie de changement sans précédent et de maturation décisive, se préparant à émerger comme une université mondiale éminente ainsi que comme une entreprise de connaissance polyvalente et inclusive dédiée à l'enseignement, la découverte, la créativité, et l'innovation. Pour promouvoir l'accès à l'excellence malgré le défi représenté par le nombre croissant d'inscriptions, nous avons adopté un modèle réparti, qui fonctionne sur quatre campus différenciés de même aspiration ambitieuse, chaque campus étant constitué d'un regroupement structuré de facultés et d'écoles apparentées mais académiquement distinctes. Nous appelons cette responsabilisation des facultés et des écoles "le centrage sur l'École". Le modèle centré sur l'école produit une fédération de facultés, d'écoles, de départements universitaires, d'instituts interdisciplinaires et de centres ("écoles") uniques, et un regroupement structuré de programmes sur chaque campus autour d'un thème et d'une mission apparentés. Basé sur le transfert de la responsabilité intellectuelle et entrepreneuriale au niveau de la faculté ou de l'école, le modèle demande à chaque école d'entrer en concurrence en termes de prestige, non pas avec d'autres écoles au sein de l'université, mais avec les écoles de même nature à travers le pays ou le monde. Les écoles sont encouragées à grandir et à prospérer jusqu'à leurs limites personnelles, c'est-à-dire leurs limites intellectuelles et les limites du marché.

Cette organisation ainsi reconçue comme centrée sur l'école a donné naissance à une fédération de vingt-trois facultés et écoles interdisciplinaires uniques qui, conjointement avec les départements et les instituts de recherche, constituent des communautés universitaires à la fois très unies et diversifiées, d'une portée internationale. Conformément à ce modèle centré sur l'école, nous avons conçu et lancé quatorze nouvelles écoles interdisciplinaires, y compris l'École d'Études Globales (*School of Global Studies*), l'École de l'Évolution Humaine et des Changements Sociaux, l'École des Matériaux, et l'École de la Terre et de l'Exploration Spatiale. Bien que nous nous soyons voués en tout premier lieu à l'enseignement des étudiants de l'Arizona, nous sommes également une organisation de découverte de pointe, axée sur la contribution au développement économique régional par la recherche approfondie et par les programmes universitaires, comprenant de grandes initiatives de recherche interdisciplinaires comme l'Institut des Biotechnologies (*Biodesign Institute*), axé sur l'innovation en services de santé, énergie, et l'environnement, et la sécurité nationale, l'Institut Global de la Durabilité (*Global Institute of Sustainability/ GIOS*) qui incorpore la première École de la Durabilité du monde, et le Centre d'Études de la Religion et du Conflit.

Conformément à notre objectif de créer des environnements d'étude différenciés qui répondent aux besoins de chaque élève personnellement, nous avons, par exemple, engagé l'un de nos campus sur une voie qui le conduit à devenir l'une des plus importantes écoles polytechniques, offrant des programmes apportant aux étudiants à la fois savoir théorique et apprentissage

pratique, préparant les diplômés à l'entrée directe dans la vie active. De même, nous développons deux écoles d'ingénieurs, l'une axée sur la recherche et les aspects théoriques de la technologie, et l'autre sur les applications pratiques. De la même façon, nous avons établi trois écoles d'enseignement, et trois écoles de gestion ou de commerce, chacune développée sur un programme d'apprentissage différent. Quelques-unes sont axées sur la recherche, d'autres sur le développement des qualités de chefs de file ou leaders, et d'autres encore sur les applications pratiques du principe de l'apprentissage par l'action (*learning by doing*). Ces programmes se recoupent parfois et fusionnent de façon à créer l'effet de levier maximum.

Sur nos quatre campus, nous avons établi un modèle sans aucune autorité de direction supérieure au niveau du campus – ni présidents d'université, ni administrateurs universitaires supérieurs (*provosts*), seulement des doyens à la tête des facultés et des écoles. Les doyens sont chargés de la mise en place des cadres pour des études individualisées. En plus, nous avons essayé d'éliminer la hiérarchisation ou le classement par "l'étagement" des campus. Nous ne faisons pas de distinction entre les campus : "bon", "assez bon" ou "pas bon". Quoi qu'il ne soit pas explicite, ce processus de classement se fait couramment dans les universités américaines, et peut-être dans quelques institutions européennes, et c'est un obstacle structurel pernicieux au succès des étudiants. On appelait le campus historique de Tempe "le campus principal" (*Main campus*) mais maintenant on l'appelle tout simplement L'Université d'État de l'Arizona sur le campus de Tempe.

### **Les défis démographiques à l'excellence, l'accès et l'impact**

L'Université d'État de l'Arizona est la seule université polyvalente inclusive dans une région métropolitaine ayant une population qui dépasse déjà quatre millions d'habitants et l'on prévoit qu'elle deviendra une mégalopole de près de dix millions d'habitants dans les prochaines décennies. Du fait que l'Arizona est un des États qui grandit le plus rapidement dans la nation, il continuera à connaître de fortes augmentations de sa population en âge d'aller à l'université, mais déjà il possède aujourd'hui une infrastructure insuffisante au niveau du premier cycle eu égard à cette croissance démographique. L'économie de l'Arizona n'est pas suffisamment diversifiée pour répondre à l'expansion de sa population ; et l'État a à faire face à d'importantes questions d'environnement, de services de santé, de services sociaux, d'immigration et de performance de ses écoles (niveau P-12, c'est-à-dire Terminale de lycée). Comme c'est le cas en Californie, où l'ensemble des minorités constitue plus de la moitié de la population, bientôt aucune catégorie démographique ne représentera plus de cinquante pour cent de la population de l'Arizona. La croissance démographique rapide s'accompagne d'une diversification culturelle rapide, et la transformation sans précédent du profil démographique régional nécessite que L'Université d'État de l'Arizona offre accès, qu'elle promeuve diversité, et qu'elle réponde aux besoins spécifiques des populations désavantagées.

En même temps que la métropole du "grand" Phoenix mûrit et devient le centre d'une immense mégalopole, L'Université d'État de l'Arizona est en train de se transformer d'une université régionale en une institution nationale de recherche de premier rang. En réponse à la pression

démographique et parce que nous croyons que l'université peut mieux répondre aux besoins de la région en s'assurant de la répartition la plus large possible de son enseignement, de sa recherche, de ses services à la communauté, nous prévoyons d'accroître l'inscription, qui est actuellement de 63 000 étudiants, à plus 95 000 en 2020, et par conséquent nous offrons de plus grandes possibilités d'enseignement—sur les campus et en ligne—aux étudiants qualifiés. Répondre à cette croissance d'inscription de 35 000 étudiants en 1975 à 95 000 en 2020, n'est pas une mince affaire. En ce qui concerne les ressources et l'infrastructure, pendant les cinq dernières années, nous avons ajouté presque sept cent mille mètres carrés d'espace universitaire, y compris plus de cent mille mètres carrés de nouvel espace de recherche. L'infrastructure nécessaire pour répondre à une telle croissance requiert des milliards de dollars d'investissement en capital, et pendant les cinq dernières années, nous avons investi 1,5 milliards de dollars en nouvelles installations. Nous attendons encore 3,5 milliards en installations supplémentaires, dont le gouvernement financera moins d'un tiers. L'investissement est le fait de partenaires du secteur privé, de donateurs et de gouvernements municipaux multiples. Un schéma directeur redéfinit les relations entre les quatre campus de l'Université d'État de l'Arizona, les ensembles des facultés et des écoles qui constituent chaque campus, la communauté universitaire et ses programmes universitaires, et l'université et la région métropolitaine alentour. Le but de ce schéma directeur est la création de campus dont les bâtiments et les terrains reflètent la portée et l'envergure d'une institution de niveau international et offrent à nos étudiants un environnement dynamique de vie et d'étude. Parmi les principes de planification les plus importants que nous étudions nous citerons l'intégration du campus dans la communauté ou ce que nous appelons "l'enracinement". Traditionnellement, la plupart des universités se sont entourées de murs, mais nous avons brisé les nôtres et nous avons tout fait pour supprimer toutes barrières. Et en ce qui concerne le trajet entre campus, nous avons installé l'accès Internet sans fil dans les autobus, et le gouvernement municipal développe le train léger sur rail (tramway) qui relie le campus historique de Tempe à notre nouveau campus au centre de Phoenix.

ASU prend fait et cause pour la diversité, et l'inscription des étudiants de couleur s'est accru depuis 1996 de 81%. Et tandis que le pourcentage des étudiants de première année a augmenté de 36% pendant les cinq dernières années, l'inscription des étudiants de couleur a augmenté de 40%, les étudiants d'origines hispaniques constituant actuellement plus de 14 % d'inscription des étudiants du premier cycle. En plus de nos étudiants latino-américains, ASU enregistre à peu près 1500 étudiants d'origines amérindiennes, une des plus grandes inscriptions de cette ethnicité dans toute la nation. En Arizona, nos vingt-et-une tribus amérindiennes parlent des dialectes différents qui ont souvent des points communs, mais qui n'ont aucun point commun avec l'anglais ou l'espagnol.

La diversification démographique parmi les étudiants de l'Université d'État de l'Arizona s'accompagne d'une différenciation en termes de richesse. Le revenu familial moyen dans le quintile supérieur dépasse 200 000 dollars par an. Le quintile inférieur est plus de dix fois plus faible, moins de 20 000 dollars par an. Par conséquent, notre institution inscrit des étudiants venant de familles riches, même selon les normes américaines, et des étudiants venant de

familles qui n'ont virtuellement aucun revenu. Les dépenses annuelles actuelles en faveur des étudiants de première année, pour ce qui est des bourses d'étude ou des soutiens financiers, approchent cent millions de dollars par an, et les dépenses de même nature en faveur des étudiants de deuxième ou troisième cycle dépassent cinquante millions de dollars. Nous avons beaucoup accru nos dépenses à la fois en aide financière générale et en programmes particuliers conçus afin d'aider les étudiants de l'Arizona à revenu faible à poursuivre leurs études et à obtenir leurs diplômes. Le nombre d'étudiants des familles au-dessous du seuil de pauvreté qui sont inscrits à l'Université d'État de l'Arizona a augmenté de 500 % approximativement, un nombre qui, selon nous, continuera à augmenter, et nous avons accru d'un tiers le nombre de bénéficiaires de la bourse Pell (*Pell Grant*) de 9 200 à 12 300. Un programme appelé ASU Advantage offre enseignement et frais de scolarité, chambre et pension ainsi que les livres (bourses fondées sur le mérite et sur le besoin, bourses d'honneur et bourses d'études payant les frais de scolarité, et emplois-étudiants rémunérés par l'université) pour les étudiants qui répondent à toutes les normes régulières d'admission et dont le revenu familial ne dépasse pas 25 000 dollars. Et tous les autres étudiants quels que soit leurs niveaux de revenu paient seulement 2% des frais d'enseignement quand ils bénéficient de bourses de mérite ou de bourses d'honneur. En utilisant les ressources de l'université pour des programmes comme ASU Advantage et sans aucun soutien financier en provenance de l'État, nous pouvons éliminer les obstacles financiers à l'accès à l'université.

Parce que notre université est une université de recherche publique métropolitaine, le profil de nos étudiants, le caractère de la recherche entrepreneuriale, et la portée d'engagement communautaire la distinguent des autres institutions. L'Université d'État de l'Arizona est un actif, un patrimoine public qui appartient à tous les citoyens de l'Arizona, et elle est un partenaire actif du secteur privé dans des initiatives qui visent à améliorer le bien-être social, la compétitivité économique, la vie culturelle, et la qualité de la vie de la métropole de Phoenix ainsi que du reste de l'État. Avec plus d'un millier d'actions sociales avec partenariat impliquant plus de cinq cents organisations associatives dans tout l'État d'Arizona, nous investissons dans l'avenir de nombre de communautés très diverses bien au-delà de nos campus.

### **Un esprit entrepreneurial universitaire qui rejette le modèle de l'enseignement supérieur public générique**

On prévoit que la population mondiale dépassera 8,5 milliards de personnes avant le milieu de ce siècle, et par conséquent nous nous trouvons face aux défis d'une complexité inimaginable en termes de notre niveau de vie, notre qualité de la vie, et même de notre réussite en tant qu'espèce. Et des 6,5 milliards de personnes dans le monde aujourd'hui, moins d'une personne sur cent – moins d'un pourcent – possède l'équivalent d'un diplôme de premier cycle. Dans le monde d'aujourd'hui, avec ses aspects dynamiques, ses tensions et ses conflits, je défends l'idée que nous sommes loin d'avoir réalisé ce que nous aurions du réaliser en termes d'infrastructure d'enseignement même la plus rudimentaire nécessaire pour répondre aux défis qu'affrontera la société mondiale. Aux États-Unis, avec une population qui dépasse 300 millions, si nous

devions compter le nombre de nouvelles facultés et universités établies pendant le demi-siècle précédent, la liste serait en fait très courte. Si nous extrapolons au niveau de la planète, nous pouvons dire avec une absolue certitude que l'infrastructure susceptible d'amener les citoyens du monde à un niveau minimum d'éducation nécessaire à la réalisation des résultats conformes à nos espoirs—dans le domaine de l'environnement, du social, de l'économique, à toute échelle ou selon toute mesure—cette infrastructure n'existe pas, tout simplement. A quelque niveau que l'on considère l'état de la planète, nous entrons dans une période de complexité spectaculairement croissante. Pourtant, dans notre manière de décider et de planifier, et même dans nos vies de tous les jours, nous nous efforçons de nier cette complexité de toutes les façons possibles. Et dans nos projets d'enseignement, au lieu d'apprendre à comprendre et à gérer la complexité, nous continuons à restreindre notre centre d'intérêt par le truchement d'une spécialisation accrue. Les cadre institutionnels que nous appelons universités ne répondent adéquatement ni aux défis associés aux augmentations rapides de la complexité, ni aux besoins et aux aspirations de nos concitoyens mondiaux.

Quand je parle de l'Université d'État de l'Arizona comme d'une "entreprise de connaissance polyvalente et inclusive dédiée à l'enseignement, à la recherche, à la créativité et à l'innovation," cette expression rassemble les recommandations que j'ai pu suggérer quant à la transformation des universités et des systèmes d'enseignement supérieur. C'est intentionnellement que je parle des institutions universitaires en termes d' "entreprise" parce que, depuis que je suis président de l'Université d'État de l'Arizona, mon objectif a été de redéfinir la grande université publique comme une entreprise – flexible, compétitive, adaptable, et réceptive aux besoins changeants à la fois de nos concitoyens et de la société mondiale. A l'instar d'autres institutions publiques, ASU a historiquement obtenu une grande partie de ses ressources principales de l'État, et par conséquent, dans le passé, l'université s'était définie elle-même comme une agence du gouvernement d'État, avec toutes ses limites et contraintes inhérentes. Afin de pouvoir maîtriser de telles contraintes, j'ai cherché à inculquer un sens entrepreneurial à la culture institutionnelle, amenant ainsi l'université à se percevoir plutôt comme une entreprise que comme une agence – une entreprise universitaire ayant l'État de l'Arizona comme investisseur principal. Avec cette nouvelle identité, nous nous comportons comme des entrepreneurs quant à la recherche de fonds, publics et privés. La rapidité avec laquelle nous prenons les décisions, les exécutons, et établissons des relations avec d'autres institutions universitaires et avec le commerce et l'industrie, est une caractéristique de l'entreprise privée. En tant qu'entreprise, nous admettons et nous tenons compte du fait que nous travaillons dans une arène concurrentielle. Généralement associé au secteur privé, le terme d' "entreprise" est un concept qui est parfois complètement absent des discussions sur l'enseignement supérieur. L'entreprise et la culture universitaire entrepreneuriale insufflées par une telle orientation, encouragent la créativité et l'innovation dans le domaine du capital intellectuel – l'actif principal de chaque faculté et université. En guidant ainsi les universités, l'esprit entrepreneurial universitaire offre aux nombreuses tâches complexes incombant aux universités – l'enseignement, la recherche, la créativité, et l'innovation – le potentiel de progrès maximum.

Dans le modèle entrepreneurial, chaque institution doit accepter la responsabilité absolue de son destin et son avenir. Une plus grande autonomie demande une plus grande indépendance, ce qui implique ce que l'on appelle "le modèle d'investissement". Grâce à ce modèle d'investissement, nous avons de solides arguments pour promettre un retour sur investissement bien déterminé si le secteur privé comme le secteur public désirent nous prêter soutien financier ou politique. L'argument du retour sur investissement de l'argent des contribuables est le suivant : si la commission du budget du corps législatif de l'État investit des ressources déterminées, l'université doit promettre un retour donné. Avec un tel investissement nous promettons de fournir un retour bien déterminé. Sans cet investissement, aucun retour sur investissement n'est possible. C'est l'impact négatif de l'absence de cet investissement. C'est aussi l'impact du non-retour sur investissement pour l'entreprise dans son ensemble – l'État – dont vous êtes responsable. Nous pouvons avancer le même argument pour l'investissement du gouvernement fédéral, du commerce et de l'industrie, des fondations et des personnes. Quand nous demandons des réajustements des frais de scolarité, nous les présentons comme arguments d'investissement. Nous avons récemment publié un livre blanc de soixante pages à propos du retour sur investissement pour une famille qui investit en frais de scolarité pour ses enfants, ou pour des étudiants qui investissent en eux-mêmes, et nous avons calculé le taux du retour à la personne à 12% au cours de leur vie. Poursuivre des études supérieures, c'est l'investissement le plus important qu'une personne puisse faire au cours de sa vie.

Guidée par l'esprit entrepreneurial universitaire, chaque université doit avoir la liberté d'établir son propre programme intellectuel unique et différencié. La différenciation est le processus par lequel la nature prospère et s'adapte, et de cette façon les universités réalisent une plus grande adaptation à leurs environnements. La plus élémentaire des sagesses populaires suggère que toutes les grandes universités soient à la fois des centres d'études des humanités et des institutions de classe mondiale en sciences, en génie et en recherche médicale. Mais chaque institution ne peut tout simplement pas réaliser tous ces objectifs, et doit chercher alors à se différencier. Chacune doit s'adapter afin de valoriser au mieux ses éléments constitutifs. La différenciation plutôt que la reproduction à l'identique met en valeur à la fois chaque institution et le système d'enseignement supérieur lui-même. L'Université d'État de l'Arizona n'est pas issue de l'Europe médiévale ni d'une université coloniale du début du XVIIIe siècle en Nouvelle Angleterre. Nouvelle Université Américaine du XXIe siècle, nous prenons explicitement en compte notre cadre d'action et notre environnement et nous cherchons à répondre à la fois aux besoins de notre région et à ceux de la société mondiale. Nous rejetons les pratiques standards et sans originalité qui n'ont jamais été contestées dans l'enseignement supérieur pendant des décennies ou même des siècles. Au lieu de simplement "cocher la boîte" pour reproduire la solution standard, ce qui est certainement le chemin qui mène à la médiocrité, nous avons essayé de réorganiser l'institution de fond en comble. Et en établissant de nouveaux critères pour le succès, nous choisissons de ne pas entrer en compétition dans une course qui aurait été perdue d'avance. Les grandes institutions mûrissent au cours des siècles, et même si l'Université d'État de l'Arizona a son origine dans une petite université locale créée par des enseignants au XIXe siècle, sa trajectoire comme université de recherche polyvalente n'a pas

commencé avant 1958. ASU refuse d'être définie par les principes et les pratiques organisationnels du passé, même s'ils l'ont créée : ASU ne cherche pas "la Harvardisation" (ressembler à l'Université de Harvard).

L'Université d'État de l'Arizona ne cherche pas la Harvardisation, mais je ne suggérerais jamais que les doctrines de la Nouvelle Université Américaine sont celles qui conviennent au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Il y a plusieurs manières de progresser et plusieurs points de vue sur ce point, et le modèle entrepreneurial n'est pas l'universelle panacée. Le modèle auquel aspire la Nouvelle Université Américaine représente une réorganisation complète des principes organisationnels qui ont historiquement servi à établir les universités, et je crois qu'il convient aux universités publiques américaines. Avec le nouveau modèle que nous mettons au point, je crois que nous avons l'occasion de réinventer la nouvelle université de recherche américaine parce que l'Université d'État de l'Arizona n'a pas encore été victime de son propre succès. Mais chaque système d'enseignement supérieur se doit développer ses propres formules nouvelles et multidimensionnelles afin de justifier de ses contributions—économiquement, culturellement, écologiquement et socialement. J'espère que quelques unes des questions que j'ai soulevées initieront un dialogue transatlantique au sujet de l'enseignement supérieur. La question reste de savoir si nos universités peuvent s'adapter et évoluer suffisamment rapidement pour aider nos nations respectives à relever les défis du XXIe siècle.