

Avec la participation de :

Michel QUESNEL, Recteur de l'Université Catholique de Lyon

Christian BERARD, Directeur de l'ESDES

Alain STORCK, Président de l'AGERA

Pierre ALIPHAT, Délégué Général de la Conférence des Grandes Ecoles

Roger FOUGERES, Vice-président Enseignement Supérieur et Recherche

à la Région Rhône-Alpes

Harry SULLIVAN, Consul des Etats-Unis à Lyon

Christian JOLY, Attaché Culturel à l'Ambassade de France aux Etats-Unis

Peter GOEKJIAN, Professeur de chimie – LCO2-Glyco, ICBMS, CPE Lyon

Philippe GERIN, Ancien élève de l'ISARA-Lyon et créateur d'une entreprise aux Etats-Unis

Laurie WILSON, Responsable du Centre Oregon

Betty BEELER, Enseignant chercheur à l'ESC Saint-Etienne

Rickie MOORE, Professeur à EMLYON Business School



Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes

8, allée du Rhône

69621 Villeurbanne cedex

www.agera.asso.fr

Tél : + 33 (0) 4 72 43 62 30

Réalisation Infocom ENTPE - Mai 2009



France Etats-Unis

Quels enjeux et partenariats pour les Grandes Ecoles de Rhône-Alpes ?

Actes de la journée

12 mars 2009

à l'ESDES (Université Catholique de Lyon)

France – Etats-Unis : Quels enjeux et partenariats pour les Grandes Ecoles de Rhône-Alpes ?

Sommaire

FRANCE – ETATS-UNIS : QUELS ENJEUX ET PARTENARIATS POUR LES GRANDES ECOLES DE RHONE-ALPES ? 1

Ouverture

Michel QUESNEL

Recteur de l'Université Catholique de Lyon

Christian BERARD

Directeur de l'ESDES

Alain STORCK

Président de l'AGERA

Pierre ALIPHAT

Délégué Général de la Conférence des Grandes Ecoles

Roger FOUGERES

Vice-président Enseignement Supérieur et Recherche à la Région Rhône-Alpes

1

Perspectives d'évolution de l'économie américaine et nouvelle donne politique aux Etats-Unis 3

Harry SULLIVAN

Consul des Etats-Unis à Lyon

Organisation de l'enseignement supérieur américain, financement des études, accès pour les étudiants étrangers 9

Christian JOLY

Attaché culturel à l'Ambassade de France aux Etats-Unis

Structure de la recherche aux Etats-Unis et en France 13

Peter GOEKJIAN

Professeur de chimie – LCO2-Glyco, ICBMS, CPE Lyon

Création d'entreprise en relation avec les universités 17

Philippe GERIN

Ancien élève de l'ISARA-Lyon et créateur d'une entreprise aux Etats-Unis

Témoignage sur des échanges d'étudiants entre des établissements d'enseignement supérieur lyonnais et des établissements similaires dans l'Etat d'Oregon 19

Laurie WILSON

Responsable Centre Oregon

Etat des coopérations des écoles de l'AGERA avec les Etats-Unis 22

Betty BEELER
Enseignant chercheur à l'ESC Saint-Etienne

Compréhension interculturelle entre les Français et les Américains

26

Rickie MOORE
Professeur à EMLYON Business School

Clôture

29

Brendan KEENAN
Président de la Commission internationale de l'AGERA
Mark THOMAS
Ex-Président de la Commission internationale de l'AGERA

La séance est ouverte à 9 heures 10.

Les débats sont animés par Betty BEELER, chef de projet pour l'organisation de cette journée.

Ouverture

Michel QUESNEL,
Recteur de l'Université Catholique de Lyon

Christian BERARD
Directeur de l'ESDES

Alain STORCK
Président de l'AGERA

Pierre ALIPHAT
Délégué Général de la Conférence des Grandes Ecoles

Roger FOUGERES
Vice-président Enseignement Supérieur et Recherche à la Région Rhône-Alpes

Michel QUESNEL

Bonjour à tous. Membre du Conseil d'Administration de quatre écoles de l'AGERA et recteur de l'Université Catholique de Lyon, j'assiste à cette manifestation en tant que modeste participant. Néanmoins, je tenais à vous accueillir dans nos locaux et à vous souhaiter une féconde demi-journée de travail.

Christian BERARD

En tant qu'Ecole de management de l'Université Catholique, l'ESDES n'exige ni de ses enseignants, ni de ses étudiants qu'ils soient catholiques, mais partage avec eux des valeurs. Notre objectif est de former des professionnels qui respecteront des valeurs humaines en exerçant leur profession. Il s'agit de former de jeunes professionnels à la fois efficaces et capables d'avoir un certain recul par rapport à leurs décisions. A ce titre, les principaux thèmes de recherche étudiés à l'ESDES sont la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le capital immatériel et le développement durable.

Créée il y a 21 ans, l'ESDES recrute 250 étudiants par promotion dans le cadre d'un cursus sur cinq ans après le Baccalauréat, via un concours commun avec l'IESEG et l'ESSCA. L'international s'affirme comme un volet crucial dans les orientations académiques de l'ESDES, puisque notre cursus prévoit un semestre obligatoire dans un pays anglophone durant la deuxième année. D'ailleurs, une trentaine de nos étudiants fréquente actuellement l'une de nos 13 universités partenaires aux Etats-Unis.

Alain STORCK

Il s'agit de la troisième édition de cette journée internationale, qui portait les années précédentes sur le Brésil et l'Inde. Cette manifestation avait eu un succès particulier auprès du personnel, ce qui nous a conduits à l'orienter délibérément vers cette population cette année. L'objectif est de communiquer au personnel des établissements membres du réseau AGERA des informations générales sur un pays – en l'occurrence, les Etats-Unis – ainsi que de contribuer à l'échange de pratiques et à l'émergence de stratégies communes.

Je souhaite saluer la présence de Roger FOUGERES, Vice-président Enseignement supérieur et Recherche à la Région Rhône-Alpes et de Monsieur le Consul des Etats-Unis. Par ailleurs, j'adresse mes remerciements à l'équipe de l'AGERA, à la Commission internationale et à son nouveau responsable, Brendan KEENAN, pour l'organisation de cette journée.

L'AGERA participe localement à la déclinaison des orientations définies dans le cadre de la Conférence des Grandes Ecoles, représentée aujourd'hui par son nouveau délégué, Pierre ALIPHAT. Inversement, la Région peut faire remonter certains chantiers dans la structure nationale : c'est le cas de la démarche « indicateurs et critères de performance » initiée il y a une dizaine d'années par l'AGERA.

Pierre ALIPHAT

La Conférence des Grandes Ecoles regroupe plus de 200 établissements d'enseignement supérieur, parmi lesquels des écoles d'ingénieurs, des écoles de management, de journalisme, ainsi qu'un nombre grandissant de membres étrangers. Depuis sa fusion avec le Comité National pour la Développement des Grandes Ecoles (CNGE) en décembre 2008, la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) intègre trois catégories de membres : les grandes écoles, les entreprises et d'autres organismes tels que le CNRS, des associations d'enseignants ou de diplômés. Le modèle des grandes écoles, bien qu'atypique, attire 15 % des étudiants de l'enseignement supérieur et s'avère de plus en plus attractif internationalement.

La politique internationale d'une grande école, notamment en termes de formation et de partenariats, constitue un critère décisif pour l'admission au sein de la CGE. Cette dernière s'apprête à écrire une nouvelle page de son histoire, à la faveur de l'entrée des entreprises et des organismes au sein de son Conseil d'Administration et du changement de président prévu le 9 juin prochain. Ainsi, la CGE renforcera les services proposés à ses membres en s'appuyant sur un système d'information performant et un observatoire des grandes écoles. Ces outils permettront de collecter des données pertinentes sur les grandes écoles et de contribuer à leur rayonnement.

Roger FOUGERES

Monsieur le Consul des Etats-Unis, Monsieur le Président de l'AGERA, Messieurs et Mesdames les Directeurs, Mesdames et Messieurs, je tiens à féliciter l'AGERA pour ses initiatives et me réjouis que Rhône-Alpes fasse figure de modèle à l'échelle nationale.

L'enseignement supérieur et la recherche se situent au cœur de la coopération internationale, axe majeur de la politique de la Région Rhône-Alpes. Chaque année, la Région attribue dans

l'enseignement supérieur 11 000 bourses de mobilité afin de permettre aux jeunes rhônalpins d'étudier ou d'effectuer des stages à l'étranger. A l'international, la Région focalise ses actions sur quatre zones géographiques en Europe, ainsi que sur les pays à fort taux de croissance. En Chine, au Brésil, en Inde ou au Sud Vietnam, des coopérations sont développées en trois volets : recherche, entreprises, formation. S'agissant des Etats-Unis, la Région a orienté les actions de coopération vers l'Etat de Pennsylvanie, dont elle envisage d'inviter une délégation de scientifiques et d'universitaires à visiter la région Rhône-Alpes afin d'identifier les pistes de partenariats à venir.



Perspectives d'évolution de l'économie américaine et nouvelle donne politique aux Etats-Unis

Harry SULLIVAN
Consul des Etats-Unis à Lyon



I. Perspectives économiques pour 2009

En 2009, l'Europe et les Etats-Unis devraient faire face à une récession économique qui pourrait se poursuivre jusqu'à début 2010. Le ralentissement économique a débuté aux Etats-Unis, mais a déjà touché toute l'Europe. La crise du marché immobilier et du crédit ont entamé la confiance des consommateurs américains et européens.

Aux Etats-Unis, les prix immobiliers ont chuté d'environ 30 % depuis juin 2006 et cette tendance devrait se poursuivre jusqu'en 2011. Selon les prévisions, le marché immobilier américain devrait encore enregistrer une baisse de 20 %. La crise actuelle aux Etats-Unis est d'une gravité sans

précédent depuis la Grande Récession : le taux de chômage avoisine 9 % et l'activité commerciale enregistre une chute rapide.

Durant 2008, la majeure partie des pays européens a été confrontée à un recul économique. Les études montrent que la confiance des consommateurs européens est tombée au niveau le plus bas depuis quinze ans.

Selon les prévisions du FMI et de l'OCDE, les Etats-Unis devraient retrouver le chemin de la croissance en 2010. Pour ce faire, l'offre de produits financiers devra être renouvelée afin de restaurer la confiance des marchés. Par ailleurs, la réglementation des marchés financiers devrait devenir plus contraignante. Aux Etats-Unis, la consommation repartira à la hausse à mesure que l'épargne des ménages – qui a été sérieusement mise à mal par la crise – se reconstituera.

II. L'enseignement supérieur aux Etats-Unis

Les ressources financières de la plupart des universités américaines proviennent de dons d'anciens élèves, ainsi que d'actions de bénévolat ou de mécénat (university endowments). Le placement de ces fonds dans des produits financiers permet aux universités de financer leur développement et leurs projets académiques. Les valeurs boursières ayant perdu la moitié de leur valeur en 2008, les universités auront donc des marges de manœuvre réduites en 2009.

Les universités américaines accueillent actuellement près de 600 000 étudiants étrangers, soit 4 % de la population universitaire totale et 10 % des étudiants dans l'enseignement supérieur. Le réseau universitaire américain compte un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur reconnus internationalement, parmi lesquels Harvard, Yale ou le MIT, qui concilient excellence et avant-gardisme académique.

Afin de tirer le meilleur parti d'un échange universitaire aux Etats-Unis, il est crucial de posséder une bonne maîtrise de la langue anglaise. Les Etats-Unis sont un pays aux multiples visages : il n'existe pas vraiment d'américain typique. Ainsi, le choix de l'université d'échange doit être arrêté en fonction du mode de vie et des aspirations universitaires de l'étudiant concerné. A titre d'exemple, les universités du Sud sont réputées pour le dynamisme de leur vie étudiante et associative. Le français étant peu parlé aux Etats-Unis, il faut également se préparer à l'idée que les américains seront très curieux de découvrir les sonorités de la langue de Molière.

Les langues étrangères constituent l'un des points faibles du système d'enseignement américain. Moins de 1 % des étudiants américains effectuent des échanges universitaires ou des séjours linguistiques à l'étranger. Les deux tiers de ces étudiants choisissent l'Europe de l'Ouest comme destination.

Ainsi, il est souvent reproché aux américains de manquer d'intérêt pour les autres cultures et en particulier, de considérer les pays en voie de développement avec une certaine arrogance. A tel point que le Sénat a été saisi de la question et qu'un projet de loi actuellement débattu au Congrès (la loi Paul Simon) porte sur le renforcement de la dimension internationale des diplômes universitaires américains. L'objectif serait d'inciter davantage d'américains à étudier à l'étranger et ainsi, de refléter la diversité des Etats-Unis à l'échelle internationale (cela concernerait un million d'étudiants avec une incitation financière). Depuis 2007, ce projet de loi a reçu le soutien des deux partis politiques majoritaires et de 40 institutions universitaires.

III. Politique de l'administration OBAMA en matière d'Education

Le Président OBAMA a déclaré que certaines générations d'américains doivent assumer la responsabilité de préserver les valeurs fondatrices de leur pays durant des périodes difficiles. Cette mission échoit à la génération actuelle, qui devra sortir l'économie américaine d'une crise sans précédent. Pour ce faire, il sera nécessaire de rétablir les créations d'emploi et le crédit, ainsi que de restaurer la confiance dans les marchés financiers. Les mesures à prendre devront permettre non seulement le rétablissement du pays, mais aussi jeter les bases d'une prospérité durable.

Dans le domaine de l'Education, le programme de l'administration OBAMA prévoit notamment d'encourager la performance des meilleurs enseignants et d'améliorer l'accès à l'enseignement pour tous. Ainsi, les universités américaines peuvent désormais bénéficier d'un crédit d'impôt en contrepartie de la gratuité de l'inscription pour une partie des étudiants.

Le programme du Président OBAMA pour l'Education s'articule autour de cinq axes

- le développement des initiatives pour la petite enfance ;
- la valorisation et la reconnaissance des résultats académiques ;
- la formation et l'évaluation du corps enseignant et la valorisation de ses meilleurs éléments ;
- l'incitation à l'innovation et à l'excellence dans les écoles américaines ;
- la promesse pour chaque américain d'un enseignement de qualité, que ce soit à l'université ou dans une formation technique.

IV. Questions-réponses

Mark THOMAS

Le projet de loi destiné à favoriser les échanges internationaux pourrait-il aboutir en 2009 ?

Harry SULLIVAN

C'est difficile à dire. Le nouveau Congrès examine actuellement de nombreux projets de lois. Nul ne peut garantir que le projet de loi en question sera promulgué dans l'année. Néanmoins, j'ai bon espoir qu'il aboutisse avant le renouvellement des membres de la Chambre des représentants, qui interviendra dans 28 mois exactement.

Isabel SERVAIS

Au cours de votre intervention, vous avez indiqué que moins de 1 % des étudiants américains effectuaient des séjours à l'étranger : quelles destinations retiennent-ils ?

Harry SULLIVAN

La plupart de ces étudiants choisissent l'Europe occidentale, qui demeure une destination traditionnellement très prisée.

De la salle

L'objectif du projet de loi dont il a été fait mention n'est donc pas de développer les échanges entre les Etats-Unis et l'Europe.

Harry SULLIVAN

Effectivement, l'objectif de la loi est de favoriser les échanges à l'échelle mondiale et non seulement entre les Etats-Unis et l'Europe occidentale.

Philippe GERIN

Il serait intéressant d'examiner une répartition des échanges par pays européens. A la différence des Etats-Unis, l'Europe se compose d'un ensemble de pays ayant de très fortes spécificités culturelles. Cette réalité échappe parfois à certains étudiants américains.

Harry SULLIVAN

De toute ma vie, je n'ai jamais rencontré un américain qui croie que l'Europe était un pays. Cependant, nous n'évoluons pas dans les mêmes réseaux et le vôtre pourrait être plus développé que le mien !

Il me semble que les étudiants américains orientent leur choix principalement sur la France et l'Espagne pour apprendre les langues locales. Ensuite, l'allemand et l'italien sont les langues les plus étudiées aux Etats-Unis.

De la salle

A une époque, les universités américaines avaient développé leur présence en Europe en y créant des antennes. Cette tendance est-elle toujours d'actualité ?

Harry SULLIVAN

La diminution temporaire de l'afflux d'étudiants américains n'a pas modifié la dynamique d'échange profonde entre les Etats-Unis et la France.

Roger MILLER

Vous avez mentionné que 40 universités avaient manifesté leur soutien au projet de loi : cela me semble peu. Serait-il opportun de contacter nos partenaires afin de les inciter à rejoindre cette liste de soutien ?

Harry SULLIVAN

Oui, en effet. Si vous en avez la possibilité, je vous encourage à contacter vos partenaires universitaires aux Etats-Unis en ce sens. Bien qu'un effectif de 40 établissements puisse paraître modeste, il est à souligner que certains d'entre eux comptent probablement parmi les plus influents. Cependant, je ne connais pas le détail des 40 universités figurant sur la liste.

Organisation de l'enseignement supérieur américain, financement des études, accès pour les étudiants étrangers

Christian JOLY

Attaché culturel à l'Ambassade de France aux Etats-Unis



En préambule, je me permettrais de compléter la réponse du Consul au sujet de la présence des universités américaines à l'étranger. L'université George Mason, en Virginie du Nord, a annoncé récemment la fermeture de son campus d'Abu Dhabi. Le contexte économique défavorable nuit indéniablement à la présence des universités américaines à l'étranger.

I. Organisation des études et différents types d'institutions

Après l'obtention d'un *High School Diploma*, équivalent du Bac, un étudiant américain a la possibilité de choisir entre les cursus d'enseignement supérieur suivants :

- *community* ou *junior colleges*, cursus en deux ans débouchant sur le diplôme AS ;

- *colleges*, cursus en quatre ans débouchant sur un diplôme *BA* ou *BS* ;
- *universities*, cursus préparant à l'obtention de masters ou de doctorats ;
- établissements techniques.

Le nom des institutions est peu significatif. Ainsi, Vincennes University est un *junior college* en Indiana et le Boston College est pour sa part une université. Il n'existe aucune restriction quant à l'utilisation du terme « université ».

On dénombre environ 4 300 établissements d'enseignement supérieur, en comptant seulement ceux qui préparent à des diplômes. Par exemple, dans la catégorie *Associate Degrees*, soit la formation à deux ans, on dénombre un peu plus de 1 200 établissements répartis sensiblement à égalité entre les secteurs public et privé.

II. Le Rôle de l'Etat

Le *Department of Education* n'a pas de tutelle sur le système d'enseignement supérieur : les établissements sont autonomes et s'inscrivent dans la réglementation des différents Etats. Il revient ainsi à chaque établissement de définir ses programmes, ses diplômes et sa politique interne. Par conséquent, il en résulte de fortes disparités et il apparaît difficile de comparer le niveau et l'équivalence des diplômes universitaires.

La loi de relance prévoit un budget de 100 milliards de dollars pour soutenir le système d'enseignement dans son ensemble. A ce stade, il est difficile de déterminer la répartition de cette somme entre les différents cycles d'enseignement. En effet, l'essentiel des fonds sera versé aux Etats qui procéderont ensuite à la redistribution.

Aux Etats-Unis, environ 60 % des étudiants perçoivent une bourse d'enseignement. Entre 1990 et 2008, le montant des aides publiques versées :

- aux étudiants est passé de 27 milliards de dollars à 83 milliards de dollars ;
- en soutien à la recherche est passé de 12 milliards de dollars à 28 milliards de dollars.

Bien que le soutien financier apporté par les Etats à l'enseignement soit en diminution, il reste néanmoins significatif. Ainsi, c'est avec les représentants du pouvoir exécutif et les élus de leurs Etats que les présidents d'université ont à traiter pour obtenir des financements pour leurs établissements. Enfin, les *colleges* et universités privées sont habilités à solliciter l'aide de l'Etat.

III. Le système d'accréditation

Du fait de l'absence d'autorité fédérale sur l'enseignement supérieur, il n'existe pas de système d'habilitation national des diplômes. On distingue d'une part l'accréditation des établissements et d'autre part celle des diplômes par des associations régionales de droit privé. Ces dernières sont chapeautées par des associations fédérales, dans le cadre d'un modèle *bottom up*. Ces associations ont été créées par les universités elles-mêmes, qui en possèdent donc la maîtrise.

L'Etat intervient tout de même dans ce système, puisque les bourses d'enseignement supérieur sont accordées uniquement dans le cadre d'un cursus débouchant sur un diplôme accrédité.

IV. La part du financement privé

Le « *fund raising* » constitue une véritable tradition aux Etats-Unis. Dans le milieu universitaire, il revient au président de l'université de se consacrer à lever des fonds pour son établissement. Récemment, l'université du Colorado a nommé un président titulaire d'un BA, c'est-à-dire d'une licence. Fait sans précédent, une université retenait un président dont le niveau de diplôme était peu prestigieux. En définitive, l'accent a été mis sur l'aptitude exceptionnelle de cet individu en matière de *fund raising*. Cette anecdote démontre qu'aux Etats-Unis, la principale mission d'un président d'université est de lever des financements pour son établissement.

Les universités américaines ont constitué des fonds grâce aux donations qu'elles récoltent. Ainsi, l'*endowment* leur permet de financer le développement de leurs infrastructures ainsi que leurs programmes de recherche. Au sein de l'*Ivy League*, groupe de huit institutions privées situées dans le nord-est des Etats-Unis, Harvard University affiche l'*endowment* le plus élevé, avec près de 36 millions de dollars en 2008. Cependant, il est à noter que l'effondrement des valeurs boursières a considérablement ralenti la progression des donations entre 2007 et 2008.

Parallèlement à la décroissance du soutien financier des Etats aux universités et collèges publics, le coût des études a considérablement augmenté au cours années écoulées. Il en résulte des clivages sociaux préoccupants : l'accès de certaines minorités à l'enseignement supérieur reste inférieur à la moyenne de la population américaine.

V. Etudiants étrangers aux Etats-Unis, étudiants américains en mobilité internationale

Après le 11 septembre, l'accueil des étudiants étrangers aux Etats-Unis a connu plusieurs années de baisse avant de renouer avec la croissance. En 2007-2008, les Etats-Unis ont accueilli 623 805 étudiants étrangers, sur une population étudiante totale de 17,5 millions d'individus, soit 3,5 % des effectifs totaux et 7 % d'augmentation par rapport à l'année universitaire précédente.

En 2006-2007, 241 791 étudiants américains ont effectué leurs études à l'étranger. Les autorités américaines sont favorables à l'augmentation de cet effectif. La répartition des séjours est la suivante :

- 52,8 % de séjours de courte durée (moins de 8 semaines) ;
- 41,7 % de séjours de moyenne durée ;
- 5,5 % de séjours d'une année entière.

La France se situe au 18^{ème} rang avec 7 050 étudiants aux Etats-Unis. L'Europe accueille 58 % des étudiants américains à l'étranger et la France se situe en quatrième position après le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne. Cependant, la grande majorité des étudiants américains effectue des séjours linguistiques dans des établissements américains en France.

En conclusion, je vous invite à consulter les sites internet suivants pour approfondir le sujet de mon intervention :

<http://opendoors.iienetwork.org>

<http://www.acenet.edu>
<http://nces.ed.gov/fastfacts>

VI. Questions-réponses

De la salle

A vos yeux, quelles sont les principales forces et faiblesses du système d'enseignement supérieur américain par rapport à son homologue français ? Quels atouts mettez-vous en avant auprès des étudiants américains pour les inciter à fréquenter des universités françaises ?

Christian JOLY

La grande force du système d'enseignement américain réside dans sa capacité d'accueil des étudiants. A ce titre, les grandes écoles françaises sont plus proches des établissements américains que nos universités. Ainsi, les universités américaines se distinguent en matière d'accueil individualisé, d'aide à la recherche d'un logement et au choix des cours.

Il existe dans le système américain une grande proximité entre les enseignants et les étudiants. Lorsqu'ils fréquentent les universités françaises, les étudiants américains ont peine à comprendre que leurs professeurs ne disposent pas de bureaux, dans lesquels ils pourraient les recevoir.

Par ailleurs, les meilleures universités américaines disposent d'infrastructures de très grande qualité : équipement informatique performant et bibliothèques accessibles quasiment 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ce qui permet aux étudiants de travailler à n'importe quelle heure.

Evidemment, il convient de nuancer ce propos en soulignant que les établissements de moindre renommée ne disposent pas toujours de tels atouts et que les établissements français ne sont pas en reste en termes d'excellence.

De par sa diversité, le système américain a néanmoins l'inconvénient de susciter des difficultés d'orientation : son caractère fortement concurrentiel entraîne un comportement de consommateur de la part des parents. En 2008, le nombre de demandes non satisfaites a atteint un niveau record, tous les étudiants cherchant à intégrer les universités les plus prestigieuses. Il est ardu de déterminer avec certitude la valeur d'un diplôme au-delà de ceux préparés dans les 40 universités les mieux cotées.

Un espace Campus France a été ouvert en 2008 afin de promouvoir les échanges universitaires entre la France et les Etats-Unis. Personnellement, je mets notamment en avant notre catalogue de 500 programmes enseignés en anglais. Cela surprend généralement mes interlocuteurs, qui s'attendent à ce que nos établissements proposent uniquement des cours en français. L'enseignement des langues est en effet l'un des points faibles du système américain. Aux Etats-Unis, seulement 200 000 étudiants étudient le français et 900 000, l'espagnol.

En outre, je m'emploie à persuader les responsables des universités américaines d'envoyer leurs étudiants dans des établissements français afin de renforcer l'intérêt de l'expérience de mobilité.

Par ailleurs, nous mettons en avant l'excellence de la filière d'enseignement scientifique en France, ainsi que le bénéfice culturel d'un échange universitaire. Ainsi, nous soulignons par exemple l'intérêt pour un étudiant en *business* d'acquérir un bagage culturel solide.

Gérard PIGNAULT

Il y a trente ans, j'ai étudié pendant un an aux Etats-Unis. L'un de mes anciens professeurs américains estimait que la France était un pays de technologie et que cet atout n'était pas suffisamment mis en valeur à l'échelle internationale. Il serait donc souhaitable de développer l'image de marque mondiale de la France dans des domaines technologiques très variés, tels que l'aéronautique.

Christian JOLY

En effet.

Structure de la recherche aux Etats-Unis et en France

Peter GOEKJIAN

Professeur de chimie – LCO2-Glyco, ICBMS, CPE Lyon



I. Modèles de gestion

Afin de mettre en évidence les différences entre les systèmes de recherche en France et aux Etats-Unis, il me paraît intéressant de présenter différents modèles de gestion.

1. Modèle industriel

Un modèle industriel tel que celui de Renault est optimisé pour fabriquer un produit tangible et monnayable. Les revenus de la structure sont générés par la vente du produit, remontent puis sont redistribués dans l'organisation. Dans un tel modèle, les rôles et les responsabilités des individus sont précisément définis.

2. Modèle militaire

Le modèle de l'armée est optimisé pour la poursuite de grands objectifs nationaux ; il ne génère pas un produit tangible, ni monnayable. Selon un circuit décisionnel descendant, les ordres sont supposés être déclinés à chaque niveau selon la réalité du terrain. Dans un tel système, la hiérarchie, les rôles et les responsabilités de chacun sont strictement codifiés.

3. Modèle des professions libérales

Ce modèle ne vise pas la production d'un bien tangible ou monnayable. Par exemple, un hôpital ne fabrique pas un produit tangible. Dans ce modèle, le produit génère un revenu, mais les rôles et les responsabilités ne peuvent être précisément définis.

Dans ce modèle des professions libérales, les membres ont la possibilité de s'associer sous la forme de cabinets ou de plateformes (hôpitaux). Le recrutement est effectué par les pairs : il repose sur le niveau de connaissance et s'oriente vers des experts. Enfin, l'intervention de l'Etat s'exerce indirectement, au travers des orientations budgétaires.

II. Financement de la recherche

1. *Harvard University*

L'université de Harvard compte 20 000 étudiants et affiche un budget de 3,4 milliards de dollars. Les ressources se répartissent notamment entre les droits de scolarité, à hauteur de 682 millions de dollars et les donations, qui atteignent 1,3 milliard de dollars. On notera que les crédits de recherche s'élèvent à 668 millions de dollars, alors que montant total des dépenses de recherche est de 589 millions de dollars. L'activité de recherche génère donc un bénéfice et participe au financement de l'université de Harvard.

2. *University of Wisconsin*

L'université du Wisconsin compte 42 000 étudiants et affiche budget de 2,3 milliards de dollars, dont 492 millions de dollars d'aides publiques. Par ailleurs, les ressources se répartissent entre les droits de scolarité, à hauteur de 349 millions de dollars et les crédits de recherche, dont le montant s'élève à 942 millions de dollars. Dans cet exemple encore, il apparaît que l'activité de recherche contribue au financement de l'université.

3. Recherche et enseignement aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, il n'existe pas de système de recherche national. L'activité de recherche s'exerce dans le cadre d'un modèle libéral et se structure autour de *departments*, qui s'associent au sein des universités. Dans un tel modèle, les fonds circulent de bas en haut de l'organisation : il appartient à l'enseignant chercheur de trouver les financements. L'intervention gouvernementale s'exerce seulement au travers des orientations budgétaires globales.

Ainsi, il est plus pertinent de comparer le système de recherche américain au système de santé français, système libéral partiellement financé par l'Etat.

4. Recherche et enseignement en France : exemple de l'université Claude Bernard – Lyon 1

La majeure partie des ressources de L'université Claude Bernard – Lyon 1 se compose de financements publics.

Le système de recherche et d'enseignement français est basé sur le modèle militaire : les ressources proviennent essentiellement du haut de la pyramide et aucun profit direct n'est tiré du produit. Dans le cadre d'une structure hiérarchique descendante, les directives sont décidées au plus haut niveau et sont adaptées à chaque niveau de l'organisation aux réalités de terrain.

Si le métier de chercheur appartient à la catégorie des professions libérales aux Etats-Unis, il ressemble davantage à celui de commando en France. Par rapport à son homologue américain, le système de recherche français est extrêmement codifié. Toutefois, l'avantage de ce modèle hiérarchique tient au fait qu'il permet d'initier plus rapidement des changements concertés.

5. Attrait du système français pour les chercheurs américains

Au niveau *undergraduate*, l'année à l'étranger et le semestre d'été constituent des opportunités d'enseignement et de recherche intéressantes.

Cependant, la difficulté de trouver des étudiants américains pour effectuer des thèses en France tient au faible nombre d'étudiants en sciences. Par exemple, la majorité des étudiants en chimie s'orientent en effet vers des thèses en chimie. Par ailleurs, le système d'enseignement français prévoit des spécialisations plus précoces que son homologue américain. Vis-à-vis des échanges des thésards, la préoccupation principale d'un directeur de thèse américain est financière, puisque son statut est proche de celui des professions libérales.

Aux Etats-Unis, les titulaires d'un master interrompent fréquemment leurs études au profit d'une expérience professionnelle d'un ou deux ans avant de les reprendre. Il serait opportun de rechercher des candidats pour effectuer une thèse en France parmi ces étudiants plutôt qu'en quatrième année d'université.

III. Comparaison des systèmes de recherche français et américain

1. Les atouts du système de recherche français

Le système français offre aux étudiants un financement direct et stable, ainsi qu'un excellent encadrement.

Pour leur part, les chercheurs peuvent bénéficier de financements modestes, mais stables, d'un statut de chercheur permanent et de la possibilité de mener des recherches exploratoires à plus long-terme.

2. Les atouts du système de recherche américain

Pour les étudiants, l'attrait du système américain tient au niveau supérieur des ressources et à l'implication accrue dans le projet.

Aux Etats-Unis, l'avantage essentiel pour les enseignants réside dans la possibilité d'effectuer de la recherche de très haut niveau dans une indépendance totale.

Les grandes écoles, qui se situent à la croisée des systèmes d'enseignement français et américains, ont un rôle majeur à jouer dans le domaine de la recherche. Elles pourraient en effet s'appuyer sur leur spécificité pour concilier le meilleur des deux modèles.

En conclusion, je tenais à adresser mes remerciements à l'Université de Lyon, au CNRS et à l'équipe de l'AGERA.

Les travaux sont suspendus entre 11 heures 15 et 11 heures 35.

Création d'entreprise en relation avec les universités

Philippe GERIN

Ancien élève de l'ISARA-Lyon et de l'EMLyon et créateur d'une entreprise aux Etats-Unis



Picard d'origine, j'ai suivi mes études supérieures dans la région Rhône-Alpes, à l'ISARA et à l'EMLyon. Dans le cadre d'un échange universitaire avec la *Cranfield School of Management*, j'ai eu l'opportunité de créer *Soyworks of Illinois* avec un partenaire américain.

I. Soyworks of Illinois

Située à Champaign, capitale mondiale de la recherche sur le soja, SOI fabrique des produits alimentaires et cosmétiques à base de soja. Notre positionnement produit est le suivant : bio, sans OGM, Kasher. Ce produit repose sur des allégations santé fondées sur des faits scientifiques. Les consommateurs français et américains sont demandeurs de caution scientifique sur ce type de produit. Au niveau marketing, il convient donc de faire systématiquement référence à notre programme de R&D et aux certifications obtenues auprès des agences fédérales FDA, USDA et NCYI, pour le label kasher.

II. Collaboration avec University of Illinois

Ayant étudié les procédés d'extraction de soja, j'ai été recruté par la *University of Illinois* pour effectuer des interventions sur ce thème précis en tant qu'expert. Afin de différencier notre procédé d'extraction, nous l'avons baptisé « Provensoi » et lui avons apposé la caution de l'*University of Illinois*. La collaboration avec *University of Illinois* se fonde sur :

- des formations et des exposés ;
- des TD sur la plateforme pilote ;
- un effectif d'étudiants international ;
- la possibilité de tester les produits auprès des 40 000 étudiants fréquentant la cafétéria.

III. Questions-réponses

Isabel SERVAIS

Comment les problématiques de secret et de propriété industrielle étaient-elles traitées ?

Philippe GERIN

Nos procédés de fabrication étaient protégés par des brevets. Evidemment, les étudiants n'avaient pas accès à la formulation des produits, qui était circonscrite à nos laboratoires.

Témoignage sur des échanges d'étudiants entre des établissements d'enseignement supérieur lyonnais et des établissements similaires dans l'Etat d'Oregon

Laurie WILSON
Responsable Centre Oregon



I. Historique du programme Centre Oregon

Le programme d'échange a débuté en 1970 à Poitiers, par la prise de contact entre un professeur de français de l'*University of Oregon* et un professeur de lettres de l'université de Poitiers. L'association Centre Oregon a été créée en 1972 et un professeur s'est rendu à Poitiers pour encadrer les étudiants américains dans le cadre du programme d'échange. En 1986, l'association *Les amis de l'université* a aidé le Centre Oregon à établir un partenariat entre sept universités publiques de l'Oregon et quatre universités lyonnaises. En 1990, le Centre Oregon a déménagé de Poitiers à Lyon, tout en conservant le programme d'échange à Poitiers.

II. Fonctionnement du programme d'échange

Notre programme concerne essentiellement des étudiants en troisième année de *Bachelor's Degree*, au niveau *Undergraduate*. Il prévoit 24 places d'échange pour les étudiants de nos universités partenaires réservées à des étudiants présentant un bon niveau de français, ce qui est malheureusement rare. Par ailleurs, depuis peu, des étudiants en business suivent un semestre d'enseignement en anglais proposé par certains de nos établissements partenaires. Enfin, des étudiants suivent des cours de français en dehors de notre programme d'échange.

L'envergure de notre réseau permet de réserver un nombre de places relativement stable pour les étudiants français et américains. En revanche, l'inconvénient de ce réseau réside dans les lourdeurs administratives de gestion qu'il occasionne. Depuis six ans, j'assume la gestion du programme d'échange, qui est financé par les droits d'inscription de nos étudiants américains. En principe, notre programme d'échange est donc autofinancé.

III. Points de déséquilibre dans le programme

Le nombre de places réservées aux étudiants français dépend du nombre d'étudiants américains recrutés pour venir en échange en France. Sachant que les frais d'inscription dans l'une de nos universités en dehors d'un échange s'élèvent à 15 000 dollars, le nombre de places demandées dans les universités américaines augmente sans cesse.

Si les universités françaises ont abaissé leurs exigences quant au niveau de français des étudiants américains accueillis, leurs homologues américaines exigent un certain score au TOEFL, examen d'aptitude à l'anglais.

Les besoins de nos étudiants dépassent souvent les capacités d'accueil et de suivi de nos établissements partenaires. Faute de niveau de français suffisant, nos étudiants se trouvent en effet en difficulté pour gérer les détails pratiques de leur installation : recherche d'un logement, souscription d'un abonnement téléphonique, etc.

La France reste une destination populaire parmi les étudiants américains suivant des études à l'étranger. Cependant, la difficulté principale réside dans le fait de motiver un étudiant américain à se rendre dans un pays non anglophone.

IV. Attrait des universités françaises pour les étudiants américains

Pour encourager les étudiants américains à s'inscrire dans un échange en France, il serait opportun de faire porter les efforts sur les points suivants :

- accueil et aide à l'installation d'étudiants non-francophones ;
- aide à la recherche d'un logement et facilités de cautionnement ;
- cours de soutien ;
- présentation de programme claire, exposant précisément les conditions de validation des cours (les étudiants américains préfèrent éviter d'allonger la durée de leurs études pour en minimiser le coût) ;
- possibilité de sélectionner des cours dans différentes spécialités ;
- adaptation à la logique « étudiant-client ».

Le système américain permet aux étudiants de se jauger tout au long du cours, grâce à un dispositif de contrôle continu. Dès lors qu'un étudiant se sent en échec, il s'adresse donc à son professeur pour prendre les mesures appropriées et équilibrer sa note en définitive. Un système de notation excessivement sévère est de nature à décourager les étudiants américains, qui ne sont pas habitués à des mauvais résultats s'ils font des efforts.

Pour l'anecdote, un professeur d'anglais d'une de nos universités partenaires a été recruté pour enseigner le français aux Etats-Unis. Pour couper court aux problèmes que suscitaient les mauvaises notes qu'il attribuait, il a pris l'habitude d'ajouter 80 points à la note sur 20 qu'il aurait donnée dans un système de notation français !

Enfin, un nombre croissant d'étudiants souhaite effectuer des stages à l'étranger. Il serait donc opportun de proposer aux étudiants un semestre d'étude dans une université partenaire à l'issue d'un stage.

Etat des coopérations des écoles de l'AGERA avec les Etats-Unis

Betty BEELER
Enseignant chercheur à l'ESC Saint-Etienne



I. Commission internationale de l'AGERA

La Commission se compose des représentants des relations internationales des grandes écoles de Rhône-Alpes. Elle est soutenue financièrement par le bureau de l'AGERA et la Région. Les projets de la Commission internationale de l'AGERA pour 2009 sont les suivants :

- une journée annuelle d'accueil des étudiants internationaux ;
- une journée interculturelle USA ;
- des ateliers de formation animés par des experts.

II. Activités des grandes écoles avec les Etats-Unis

Les grandes écoles de Rhône-Alpes ont essentiellement établi des partenariats académiques avec les Etats-Unis plutôt que des coopérations directes avec les entreprises. Toutefois, ces partenariats intègrent le plus souvent un stage dans le domaine industriel.

Officiellement, la mobilité du corps enseignant reste encore réduite. Des discussions approfondies montrent cependant qu'un nombre croissant d'enseignants participent à des colloques internationaux sans que leur université le sache.

Les étudiants français se rendent aux Etats-Unis essentiellement pour effectuer un stage dans le cadre de leur parcours d'enseignement supérieur. La proportion de stages courts, d'une durée comprise entre trois et six mois, est trois fois supérieure à celle des stages longs. En comparaison, la durée moyenne de séjour des étudiants américains en France est de huit semaines. Enfin, quatre fois plus de français ont étudié aux Etats-Unis que d'américains en France.

III. Pistes de partenariats

Les réseaux du type ISEP, G3E ou TASSEP permettent aux établissements de renforcer leur effectif d'étudiants étrangers sans établir de contacts directs d'écoles à écoles. Par ailleurs, les doubles-diplômes et les diplômes conjoints sont appelés à se développer.

Parmi les établissements ayant répondu au sondage organisé par la Commission, seulement quatre proposent des *summer schools*. Cette formule reste cependant attractive pour les grandes écoles, car elle constitue un moyen d'attirer un grand nombre d'étudiants américains.

En revanche, les cours délocalisés, les associations d'anciens élèves et les partenariats de recherche restent encore peu répandus dans les écoles du réseau AGERA.

Les partenariats des écoles du réseau AGERA ont été établis avec une très grande diversité d'établissements américains, tant en termes de taille, de renommée internationale, que de situation géographique. Il convient de noter que les *state universities* sont avantagusement représentées dans la liste des établissements partenaires.

IV. Résultats du sondage organisé par la Commission internationale

Nous avons réalisé un sondage auprès de tous les étudiants des écoles de l'AGERA partis aux Etats-Unis au cours des deux dernières années : 104 élèves ont répondu à l'enquête, ce qui constitue un excellent taux de retour.

S'agissant de la conformité du séjour à leurs espérances, 81 % des étudiants ont répondu « oui », 8 % « globalement » et 1 % « déçu ».

Concernant la raison ayant poussé ces étudiants à séjourner aux Etats-Unis, la pratique de l'anglais apparaît comme la première motivation, avec 90 % des réponses. Les autres motifs exprimés étaient les suivants :

- découverte du pays : 77 % ;
- réputation de l'institution : 18 % ;
- recommandation de l'école : 12 % ;
- recherche d'expérience professionnelle : 12 %.

Ces réponses démontrent qu'au-delà de la réputation de l'établissement d'accueil, c'est surtout l'expérience d'un séjour aux Etats-Unis qui a motivé les étudiants.

Afin d'améliorer les échanges, il était crucial d'interroger les étudiants au sujet des difficultés rencontrées dans la préparation du séjour. Les réponses sont les suivantes :

- complexités des formalités administratives : 66 % ;
- difficultés financières : 33 %. Sur ce point, l'aide de la Région a été unanimement saluée par les étudiants ;
- aucun problème : 26 % ;
- difficulté pour trouver un logement : 18 % ;
- manque d'information : 8 %.

Parmi les points positifs que les étudiants ont retenus, on retiendra la découverte du pays, les progrès réalisés en anglais et la qualité des relations nouées.

Les points négatifs cités au sujet du séjour étaient les suivants :

- difficulté à tisser des relations : 22 % ;
- difficultés financières : 12 % ;
- difficultés linguistiques : 7 %.

Parmi les étudiants ayant effectué un stage, 68 % ont salué la qualité de leur expérience professionnelle. Par ailleurs, 44 % des étudiants ayant suivi des cours à l'étranger ont souligné la qualité de l'enseignement.

A présent, nous souhaitons partager les impressions des étudiants, qui ont généreusement formulé des commentaires :

- « (...) *Ne pas se laisser décourager, l'expérience vaut la peine (...)* » ;
- « (...) *J'ai passé trois mois de folie et je garde de bons contacts via Facebook. Profitez bien de ces moments ! (...)* » ;
- « (...) *Le pays sera à la hauteur de vos espérances si vous attendez une richesse relationnelle et culturelle (...)* » ;
- « (...) *Ne pas hésiter à aller vers les autres (...)* » ;

Par ailleurs, ces étudiants ont formulé des mises en garde qui nous paraissent pertinentes :

- « (...) *Préparez-vous financièrement (...)* » ;
- « (...) *Surveiller son alimentation (...)* » ;
- « (...) *S'y prendre à l'avance car les démarches peuvent être très longues (...)* ».

Nous terminerons en citant le commentaire d'un étudiant que nous avons particulièrement apprécié : « (...) *J'ai mis du temps à le comprendre, mais à travers ces échanges, on change (...)* ».

En conclusion, j'ajouterai qu'au sein de la Commission internationale de l'AGERA, en nous employant aux développements des échanges et en aidant les étudiants à préparer leur séjour, nous changeons aussi.

Avant de passer la parole au prochain intervenant, je tenais à adresser mes remerciements à nos partenaires académiques et territoriaux (la Région Rhône-Alpes), sans lesquels l'action et les projets de la Commission ne pourraient se concrétiser.

Je souhaite remercier aussi vivement les membres du comité de pilotage qui ont construit le programme de cette journée :

- Sonia CAMPILLO (EM Lyon Business School)
- Brendan KEENAN (ENTPE),
- Roger MILLER (ESDES),
- Nathalie PINTON (ITECH)
- Marine POBEL (ISARA Lyon)
- Catherine PONTUS (CPE Lyon),
- Mark THOMAS (Grenoble EM)

coordonné par Pascale PAYAN, Déléguée Générale, assistée d'Amandine PONTUS.

Compréhension interculturelle entre les Français et les Américains

Rickie MOORE
Professeur à EMLYON Business School



Le sujet de la culture est à la fois riche et délicat : en l'abordant, il convient en effet de veiller à ne pas alimenter des clichés. Au cours de mon intervention, je me garderai de dresser la liste exhaustive des caractéristiques des cultures française et américaine.

La compréhension entre français et américains ne saurait être dissociée des malentendus qui ont jalonné l'histoire de ces deux peuples. Si l'on envisage la culture comme un iceberg, dont 10 % paraissent en surface et 90 % demeurent cachés, l'analyse des deux cultures et de leurs interactions s'annonce particulièrement ardue.

Dans ces conditions, notre objectif n'est pas d'opposer les cultures française et américaine, ni d'évaluer la pertinence de certaines hypothèses, mais plutôt de proposer un cadre d'analyse de la compréhension entre deux peuples.

I. Histoire des relations franco-américaines

Les relations franco-américaines sont à la fois passionnelles et conflictuelles, du fait d'une fascination mutuelle indéniable. A titre, d'exemple, nous pouvons rappeler que la statue de la liberté est un don symbolique de la France aux Etats-Unis et en 2003, face au refus de la France de participer à la guerre en Irak, le Congrès américain a rebaptisé les *french fries* sous le nom de *freedom fries*. Ainsi, les faux-pas réciproques comme les coopérations à tous les niveaux ont jalonné l'histoire des relations franco-américaines.

Il convient de souligner que la rencontre ne s'opère jamais entre deux cultures, mais entre ceux qui en sont porteurs, c'est-à-dire des individus. Ces derniers portent en effet des valeurs, des us et des coutumes.

Le peuple français possède une forte identité, fondée sur une longue tradition et se compose d'une ethnie quasi-unique. En revanche, les Etats-Unis sont un pays jeune dont l'histoire s'étale sur moins de trois siècles et son peuplement est du à tous les pays d'Europe. Le peuple américain tire sa spécificité de la multiplicité d'ethnies, d'identités et de cultures qui le constituent, mais américains et européens ont en vérité à la base la même source culturelle.

II. Interculturalité

1. Conceptualisation de la problématique

Si l'on considère les interactions entre des individus issus de peuples différents, il est indispensable d'analyser l'environnement dans lequel elles se déroulent. Il convient d'examiner les environnements socio-culturel, socio-politique, socio-judiciaire et socio-économique. Ainsi, l'examen des systèmes d'enseignement et des méthodes de management montre que les différences culturelles sont plutôt relatives qu'absolues. En effet, le chauvinisme ou l'élitisme ne relèvent pas plus spécifiquement de la culture française que de la culture américaine.

L'enjeu consiste à dépasser l'ethnocentrisme pour comprendre la culture d'autrui à la lumière de la sienne. Il s'agit donc de rechercher des similitudes plutôt que des différences pour favoriser la compréhension interculturelle.

2. Dimensions de l'interculturalité

Si l'on admet que la France présente une culture plutôt homogène et que les Etats-Unis ont une identité plus hétérogène, la compréhension de la culture américaine suppose un effort accru de la part des français. Parallèlement, les américains devront lutter contre la tentation de réduire les français à des clichés relevant d'une certaine standardisation.

Par ailleurs, la compréhension des cultures française et américaine peut amener à concilier des approches relevant d'une part de la singularité et d'autre part de la pluralité. Ainsi, plusieurs langues participent à définir la culture américaine, ce qui n'est pas le cas en France.

La France se caractérise par une certaine uniformité, tandis que les Etats-Unis présentent une plus large variété en termes de réseau, de géographie et d'urbanisation.

En France, l'accent est mis sur l'assimilation et l'intégration alors qu'aux Etats-Unis, les différences et les spécificités sont davantage mises en avant.

3. Croyances et normes culturelles

La combinaison des croyances culturelles et des préférences personnelles détermine les attitudes et les comportements.

Les valeurs culturelles ou personnelles ne sont pas des comportements en soi mais des principes qui sous-tendent les décisions et les actions des individus.

III. Spécificités des cultures française et américaine

L'histoire de la France ancrée dans les siècles passés s'oppose à la modernité des Etats-Unis. En France, le réseau et les relations sont prépondérants, tandis que la loi et le contrat constituent une pierre angulaire du système américain. La culture française repose sur la prudence, le sens de la critique et la modération, tandis que les américains valorisent le courage, la positivité et l'exaltation.

En conclusion, il apparaît que la compréhension interculturelle requiert une certaine sensibilité, de l'intérêt, de la curiosité et la volonté de rencontrer les autres. La compréhension interculturelle entre français et américains suppose de garder à l'esprit que les éléments qui séparent ces deux peuples sont également ceux qui les rapprochent.

Clôture

Brendan KEENAN
Président de la Commission internationale de l'AGERA

Je souhaite remercier Christian BERARD pour son accueil, ainsi que Betty BEELER, Pascale PAYAN et leur équipe pour leurs talents en matière d'organisation.

Mark THOMAS
Ex-Président de la Commission internationale de l'AGERA

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes avec lesquelles j'ai eu le plaisir de collaborer durant les années où j'étais en charge de la Commission internationale. Convaincu de la motivation de mon successeur et des projets passionnants qu'il conduira, je suis heureux de laisser la structure en de bonnes mains. Evidemment, j'espère avoir l'occasion de contribuer occasionnellement aux travaux de la Commission internationale de l'AGERA à l'avenir.

La séance, qui s'achève sur un buffet aux couleurs des Etats-Unis, est levée à 13 heures.



Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com