



**HAL**  
open science

# Les établissements d'enseignement supérieur publics aux prises avec l'économie de la connaissance : vers une évolution des stratégies de communication

Pauline Aufrère

## ► To cite this version:

Pauline Aufrère. Les établissements d'enseignement supérieur publics aux prises avec l'économie de la connaissance : vers une évolution des stratégies de communication. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02340193

**HAL Id: dumas-02340193**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02340193v1>**

Submitted on 30 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Pauline AUFRERE**

UFR de Lettres, langues et sciences Humaines

Département de communication

Communication politique et publique en France et en Europe

Mémoire de Master 2



# **Les établissements d'enseignement supérieur publics aux prises avec l'économie de la connaissance : vers une évolution des stratégies de communication**

**Sous la direction de :**

Madame Héloïse Boudon,

Docteure à l'Université Paris II Panthéon-Assas, attachée temporaire  
d'enseignement et de recherche en sciences de l'information et de la  
communication à l'UPEC

2018-2019



# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
INTRODUCTION .....	7
<b>CHAPITRE PREMIER : Une reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche .....</b>	<b>16</b>
I.    L'enseignement supérieur public au cœur de malaises structurels.....	16
II.   Redéfinition des enjeux des établissements.....	32
III.  L'émergence d'un cadre concurrentiel à tous les niveaux .....	40
<b>CHAPITRE DEUX : La communication des établissements d'enseignement supérieur publics, une quête de positionnement.....</b>	<b>50</b>
I.    Un modèle de communication entrepreneuriale.....	50
II.   Le renouvellement des politiques des établissements d'enseignement supérieur, une réponse aux injonctions marketing.....	70
<b>CHAPITRE TROIS : L'apparition de nouveaux acteurs au service d'une valorisation du travail de communication .....</b>	<b>90</b>
I.    Des pratiques marketing qui tendent à s'essouffler.....	90
II.   Inclure les publics, un enjeu pour les EPSCP.....	100
III.  Donner du sens, un nouveau défi communicationnel.....	110
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>126</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>134</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>178</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>180</b>



## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Madame Héroïse Boudon, docteure à l'Université Paris II Panthéon-Assas, attachée temporaire d'enseignement et de recherche en sciences de l'information et de la communication à l'UPEC, qui m'a accompagnée dans ce travail d'étude et de recherche.

Je remercie par ailleurs tout particulièrement l'agence Aromates : Ses dirigeants Jacques Marceau et Pascale Saumon, mon tuteur de stage, Alexandre Labarrière, ainsi que l'ensemble de l'équipe, Stéphanie Lefebvre, Laurent Tordjman et Claudine Francisco pour les compétences professionnelles qui m'ont été transmises ainsi que l'accueil tout à fait chaleureux qui m'a été réservé.

Je tiens également à remercier Fabien Musitelli, Chef du bureau de la communication de l'enseignement supérieur et de la recherche pour sa disponibilité et son enthousiasme qui m'ont confortée dans le choix de mon sujet de recherche.

Merci également à Anne-Claire Roquette, Responsable du Pôle Communication de l'Université Paris Dauphine, Manuel Canévet, Directeur de l'agence Canévet et Associés ainsi que Stéphane Calviac, Sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur pour le temps qu'ils m'ont accordé et surtout, les informations précieuses qui m'ont été apportées.

Enfin, je remercie ma mère pour son soutien infaillible et son réconfort.



## INTRODUCTION

« L'ensemble de nos partenaires (pouvoirs politiques, décideurs territoriaux, Medef, proviseurs de lycées...) se rendent compte que l'enseignement supérieur et la recherche sont un élément essentiel pour sortir de la crise, pour transformer notre pays et faire en sorte qu'il reste dans le peloton de tête des pays industrialisés. Nous nous sentons donc mieux considérés mais nous avons aussi le devoir de répondre à ces responsabilités « nouvelles » qui deviennent de plus en plus fortes. Ces prochaines années, nous aurons, je n'en doute pas, un rôle majeur à jouer dans les politiques publiques. »<sup>1</sup>

Ces propos sont tirés d'une interview accordée à l'ARCES par Jean-Loup Salzmann, Président de l'université Paris 13 de 2008 à 2013 et Président de la Conférence des Présidents d'Université (CPU) de 2012 à 2016. Désormais, l'enseignement supérieur est envisagé comme porteur de croissance pour l'économie de nos sociétés.

Nous avons eu l'occasion de nous intéresser à ce sujet dans le cadre de notre collaboration avec l'agence de relations publiques Aromates, sollicitée par l'Institut Mines Télécom en vue de devenir le « *porte-étendard de l'enseignement technologique français et du soutien à la transformation économique et [...] d'entrer dans le cercle des grands instituts technologiques mondiaux* »<sup>2</sup>. À l'évidence, la démarche de cet établissement d'enseignement supérieur public, autant que les propos de Jean-Loup Salzmann, témoigne d'une période de mutation historique des enjeux de l'enseignement supérieur.

Afin de comprendre les nouvelles dynamiques politiques et économiques qui participent à renouveler le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche nous nous proposons tout d'abord d'analyser l'expression, largement répandue dans les discours et les rapports politiques et économiques, d' « économie de la connaissance ».

En effet, l'agrégat de ces deux termes, posés comme un postulat, interpelle. Étymologiquement « économie » vient du grec ancien « *oikos* » qui désigne la maison puis par extension le pays et « *nomos* » signifie « gérer, administrer ». Il s'agit donc d'une affaire de gestion. La connaissance, est issue du grec « *gignosko* », c'est affaire de compréhension. Jusqu'aux années

---

<sup>1</sup> Jean Loup Salzmann, interview menée par l'ARCES, 27 septembre 2017. URL : <https://www.arces.com/actualites/jean-loup-salzmann-president-de-la-conference-des-presidents-d-universite>

<sup>2</sup> Discours indentitaire produit par l'agence Aromates. Disponible en annexe n°14



1970, la connaissance n'avait ainsi pour enjeu que d'ouvrir à la réflexion et de permettre le progrès. A partir des années 1990 notamment, l'expression d' « économie de la connaissance » s'est banalisée. Pour cause, les théories émergentes dès les années 1970, pointant l'apport manifeste de l'innovation, de la recherche-développement et de l'éducation sur l'économie, tel que l'ouvrage de l'économiste Fritz Machlup<sup>1</sup> qui analyse, chiffres à l'appui, le rôle capital du savoir dans l'économie des Etats-Unis, ont participé à donner à la connaissance un rôle clé dans nos économies contemporaines. Haudeville affirme d'ailleurs à ce sujet :

« L'expérience des pays asiatiques depuis les années soixante et celle, plus récente, des autres pays émergents est là pour nous rappeler quelles ont été les conditions d'un dépassement durable du sous-développement et de la pauvreté. »<sup>2</sup>

La connaissance est donc désormais au XXI<sup>e</sup> siècle une source d'enrichissement et un facteur de compétitivité. L'expression « économie de la connaissance » a donné lieu à un nouveau cadre de réflexion dans le champ de l'économie, des sciences sociales et politiques dans lequel de nombreux chercheurs se sont investis. Dominique Foray propose une définition de « l'économie de la connaissance » selon les termes suivants :

« L'économie fondée sur la connaissance correspond essentiellement, dans chaque pays, au secteur d'activités de production et de service fondées sur des *activités intensives en connaissance*. Celles-ci sont habituellement repérées en combinant des indicateurs portant sur la production et la gestion des savoirs, tels que les dépenses de recherche et développement (R&D), le taux d'emploi des travailleurs diplômés et l'intensité de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. »<sup>3</sup>

L'émergence d'économies fondées sur la connaissance découle donc de deux phénomènes: d'une part, une tendance à l'augmentation des ressources consacrées à la production et la diffusion de connaissances et d'autre part, un phénomène pointé par de nombreux auteurs tels

---

<sup>1</sup> Machlup Fritz, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press 1962

<sup>2</sup> Haudeville Bernard, Lo Gueye Ahmadou, Gérardin Hubert *et al.*, « Quelles articulations entre économie de la connaissance et développement ? », *Mondes en développement*, 2009/3 (n° 147), p. 7-12. DOI : 10.3917/med.147.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2009-3-page-7.htm>

<sup>3</sup> Foray, Dominique. « Introduction », Dominique Foray éd., *L'économie de la connaissance*. La Découverte, 2009, pp. 3-8.

que Lise Verlaet et Vincent Liquète<sup>1</sup> : l'avènement des nouvelles technologies de l'information. Le rapprochement de ces deux phénomènes contribuant à répondre aux politiques d'innovation.

Cependant si la notion d'économie de la connaissance fait l'objet de nombreux rapports et études depuis une trentaine d'années, le terme « connaissance » quant à lui, reste encore peu précis. Paul David<sup>2</sup>, tente de distinguer la connaissance de l'information. Il souligne à cet égard qu'alors que la connaissance s'appuie sur un ensemble d'actions intellectuelles résultant de nos capacités cognitives, l'information, quant à elle, est un ensemble de données dont l'utilisation et la mise à profit dépendent de ceux qui possèdent les connaissances pour les interpréter. Les connaissances entretiennent donc un rapport problématique avec l'information. Le savoir dépend d'un mouvement perpétuel de recherche, il est *de facto* en mouvement. Néanmoins, le terme de « connaissance » englobe un large panel d'acceptations. Faut-il entendre au travers de l'expression d'économie de la connaissance, l'idée de savoirs scientifiques ? de culture ? Il semble que si l'expression n'a pas fait l'objet de définitions plus précises, c'est essentiellement parce que la notion de « connaissance » se révèle finalement désigner au travers de l'expression l'ensemble des savoirs produits participant à accroître le niveau économique d'un pays.

Au-delà d'un phénomène macroéconomique qui peut s'analyser au travers de la progression du capital intangible dans le produit intérieur brut, cette expression laisse donc entendre un véritable projet. « *La formation d'activités intensives en connaissance dans tel ou tel secteur ne doit rien au hasard* » explique Dominique Foray<sup>3</sup>. Le mot d'ordre des politiques économiques est donné à l'innovation et à la production de capital. Il s'agit dès lors d'inscrire l'enseignement et la recherche dans une logique de marché mondial. Cette ambition s'est notamment traduite dans le cadre de discours européens. Dès la fin des années 1990, l'OCDE lance un programme de recherche d'indicateurs résumé dans le cadre de deux rapports parus en 1996 dont les titres sont évocateurs : « L'économie fondée sur le savoir »<sup>4</sup>, « Développement et capital humain dans l'économie de la connaissance : un cadre d'action »<sup>5</sup>. Deux ans plus tard,

---

<sup>1</sup> Verlaet, Lise, et Vincent Liquète. « Introduction : l'économie de la connaissance », *Communication & management*, vol. 14, no. 1, 2017, pp. 5-8.

<sup>2</sup> David, Paul A, et Dominique Foray. « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 171, no. 1, 2002, pp. 13-28.

<sup>3</sup> Foray, Dominique, *op.cit.*

<sup>4</sup> OCDE Diffusion générale, « L'économie fondée sur le savoir », Paris, 1996. Consulté en ligne le 29/08/2019.

URL : [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(96\)102&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(96)102&docLanguage=Fr)

<sup>5</sup> OCDE Diffusion générale, « Développement et capital humain dans l'économie de la connaissance : un cadre d'action », Paris, 1996. Consulté en ligne le 29/08/2019.

URL : [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(96\)108&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(96)108&docLanguage=Fr)

le processus de Bologne amorcé par la déclaration de la Sorbonne et initié par la déclaration de Bologne du 19 juin 1999, a entraîné des réformes d'ampleur au niveau européen dont l'adoption d'une architecture commune des systèmes d'enseignement supérieur fondés sur trois cycles (LMD) en vue d'accroître la compétitivité des établissements au niveau international. Suivi de près par la « Stratégie de Lisbonne », les objectifs de cette politique consistèrent à faire de l'Europe l' « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* » selon les termes utilisés dans la stratégie de Lisbonne<sup>1</sup>. Au travers de cette stratégie, il s'agit pour l'Europe de rattraper le niveau de croissance économique des États-Unis en investissant dans l'éducation, la recherche et surtout, dans l'enseignement supérieur. Par ailleurs cet objectif ambitieux est notamment concrétisé par la loi LRU qui renouvelle les missions des universités et vise à renforcer leur rôle économique : les universités sont amenées à agir comme des entrepreneurs au service de leur territoire et de l'économie du pays.

La stratégie moderne d'économie de la connaissance prend forme et sens dans un cadre concurrentiel. À la fois tributaire et catalyseur de cette compétition mondiale, la France, en proie aux phénomènes de globalisation et de mondialisation de l'offre, entre dans le jeu de la concurrence, imposant aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche de répondre à des objectifs de performance en termes d'employabilité et d'innovation. Dès lors, l'économie de la connaissance, loin d'être un phénomène émergent de lui-même constitue, outre une phase historique dans l'économie de nos sociétés, toute une politique qui contraint les établissements à devenir des organisations rentables.

Ainsi, placées au cœur de nouvelles dynamiques politiques et économiques, les missions confiées aux établissements se superposent et le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche se complexifie. Le modèle humboldtien de l'université centrée sur la diffusion de savoirs et la formation de cadres, inventé au début du XXe siècle, est remis en question par le néolibéralisme qui s'est insinué au sein des lieux de réflexion afin de les transformer en lieux de production au service de l'innovation, permettant de générer de la valeur marchande et donc, de la plus-value en matière de PIB.

---

<sup>1</sup> Conseil Européen Lisbonne, Conclusions de la Présidence, 23 et 24 mars 2000. URL : [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm)

## **Problématique générale et questionnements**

Alors que s'esquisse progressivement un tournant libéral participant à reconfigurer le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, il est intéressant d'analyser comment les établissements d'enseignement supérieur publics se positionnent en réponse à ce contexte et, notamment, comment évoluent leurs pratiques communicationnelles.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous proposons d'étudier comment la reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur s'est traduite dans les pratiques communicationnelles des établissements publics d'enseignement supérieur et comment celle-ci a participé à l'avènement de nouveaux acteurs dans ce secteur.

Cette problématique laisse entrevoir les questionnements sous-jacents suivants :

- Quelles implications du dictat de l'économie de la connaissance sur la reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur ?
- Comment la quête de positionnement des établissements d'enseignement supérieur publics s'illustre-elle au travers de leurs pratiques communicationnelles ?
- Dans une société tournée vers l'économie de la connaissance, quelle place tiennent les agences de conseils dans l'enseignement supérieur et la recherche ?

Pour répondre à ces questionnements nous avons formulé les hypothèses correspondantes :

- S'il est certain que l'économie de la connaissance a été catalyseur d'une reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur, partant du principe que toute mutation économique s'inscrit nécessairement dans une dynamique sociale et sociétale, nous pouvons supposer qu'une fragilisation progressive des structures d'enseignement supérieur les a conduit à repenser leurs modèles et à évoluer.
- Ensuite, comme le laisse supposer le recours fréquent à des agences de conseils, nous sommes amenés à croire que les établissements évoluent vers un modèle de communication entrepreneuriale.

- Enfin il est fort à parier que les établissements d'enseignement supérieur ne pourront se contenter d'utiliser les agences de conseils comme catalyseurs de pratiques inspirées du secteur marchand mais plutôt s'en saisiront pour dépasser ce modèle économique

## **Annonce du plan**

Ces trois axes de recherches constitueront le squelette de ce mémoire.

Dans un premier chapitre, nous étudierons la reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur. Nous verrons dans une première partie quels sont les malaises structurels auxquels sont confrontés aujourd'hui les établissements d'enseignement supérieur publics. Nous aurons ainsi l'occasion de montrer, dans un second temps, comment ceux-ci ont donné lieu à une redéfinition des missions des établissements. La dernière partie de ce chapitre sera consacrée à l'avènement d'un cadre concurrentiel à tous les niveaux.

Après avoir interrogé dans un premier chapitre les éléments catalyseurs d'une complexification du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous montrerons comment ce contexte s'illustre au travers des pratiques communicationnelles des établissements, en quête d'un nouveau positionnement. Alors que nous montrerons dans un premier temps comment se développe un modèle de communication entrepreneuriale caractérisé par une rhétorique discursive propre au monde de l'entreprise et une reconduction des logiques organisationnelles, nous développerons dans un second temps, comment ce modèle s'inscrit comme une réponse aux injonctions marketing.

Enfin, nous analyserons dans un dernier chapitre, l'apparition de nouveaux acteurs au service d'une valorisation du travail de communication. Notre démarche consistera à examiner les limites des pratiques marketings des établissements et à explorer les nouveaux paradigmes communicationnels de notre époque. Nous montrerons notamment comment les relations publiques peuvent constituer une opportunité pour les établissements d'inclure les publics et de donner du sens à leur communication.

## **Champ de recherche**

Le sujet de mon mémoire s'est focalisé sur les établissements d'enseignement supérieur publics, et notamment les universités. D'une part parce qu'il répond aux exigences de mon cursus mais aussi et surtout, parce que les universités sont porteuses de recherche et d'innovation. En outre, si le cadre de ce travail de recherche s'inscrit principalement dans les champs des sciences de l'information et de la communication, il relèvera également des sciences sociales, des sciences politiques et de l'analyse du discours, un champ d'études qui nous est également familier au regard de notre cursus.

## **Méthodologie**

En vue de répondre à notre problématique, trois entretiens semi-directifs ont été menés. J'ai eu l'occasion d'échanger avec Monsieur Alexandre Labarrière, consultant au sein de l'agence de relations publiques Aromates, Monsieur Manuel Canévet, directeur de l'agence Canévet et Associés, spécialisée dans le conseil et l'accompagnement en communication des établissements d'enseignement supérieur et enfin, Madame Anne-Claire Roquette, responsable du pôle communication de l'Université Paris Dauphine. Par ailleurs, afin de nous éclairer sur la structuration du financement des établissements d'enseignement supérieur publics, nous avons mené un entretien libre avec Monsieur Stéphane Calviac, sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur.

Afin d'approfondir nos connaissances et d'éclairer nos réflexions, nous nous sommes également appuyés sur de nombreux ouvrages et articles scientifiques, notamment sur les travaux respectifs de Madame Lucia Granget et Madame Hélène Boulanger, qui se sont beaucoup intéressées à la communication des établissements d'enseignement supérieurs. Nous avons également mis à profit les rapports de la Cour des comptes et du sénat au sujet de l'enseignement supérieur et de la recherche rendus publics ainsi que les rapports du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). Par ailleurs, nous avons eu l'occasion de mener plusieurs études de cas analysant :

-la mise en scène d'une crise de l'université au travers d'un corpus d'articles de presse constitué journaux de la presse nationale (Challenges, Libération, Le Monde, L'humanité),

-la place de l'enseignement supérieur dans les débats publics au travers des revues de presse 2018 des universités Nice Sophia Antipolis et Paris Est Créteil (UPEC),

-les discours tenus par les universités franciliennes au travers de leurs sites internet ainsi que les dispositifs mis en place par celles-ci en vue de renforcer leurs fonds propres,

-et enfin, le travail des agences de conseils pour les établissements d'enseignement supérieurs grâce à notre observation participante, et aux documents internes dont nous avons pu profiter dans le cadre de notre collaboration avec l'agence Aromates. Deux études de cas ont ainsi pu être réalisées : la première consacrée à l'analyse d'un événement organisé par l'agence pour l'Institut Mines Télécom, la seconde analysant le discours identitaire conçu par l'agence pour ce même établissement.





# **CHAPITRE PREMIER :**

## **UNE RECONFIGURATION DU PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre va donner lieu à un repérage des différents bouleversements auxquels l'enseignement supérieur et la recherche est confronté. Il sera d'abord l'occasion de cerner les difficultés des établissements. Ensuite, nous étudierons les nouvelles missions qui leur ont été confiées et enfin, comment celles-ci les ont contraint à entrer dans un cadre concurrentiel.

### **I. L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PUBLIC AU CŒUR DE MALAISES STRUCTURELS**

#### **Des ressources financières affaiblies**

« Les universités voient rouge » titrait en 2019 le journal *Alternatives Economiques*<sup>1</sup>. En effet, la dégradation de l'état financier de l'université fait très régulièrement l'actualité. Pourtant, au nom d'une « économie de la connaissance », on note une importante mobilisation gouvernementale en faveur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Parmi les principales missions du budget général de l'État, la mission interministérielle « Recherche et Enseignement supérieur » (MIREs) retrace la quasi-totalité des dépenses de recherche de l'État et l'essentiel de ses dépenses d'enseignement supérieur. Avec plus de 28,1 milliards d'euros de crédits de paiement prévus au projet de loi de finances 2019 (PLF 2019), elle représente environ 8,5 %<sup>2</sup> du budget général de l'État et ses crédits sont en hausse en 2019. Lors de sa conférence de presse de rentrée étudiante en septembre 2018 Frédérique Vidal affirme :

« L'enseignement supérieur disposera, en 2019, de moyens qui seront encore renforcés. Au total, le budget de mon ministère progressera de 549M€. Sur deux ans, la hausse globale atteint

---

<sup>1</sup> Mignot Eva, « Budget : les universités voient rouge », *Alternatives Economiques*. 21 Janvier 2019

<sup>2</sup> Dubois Daniel, « Avis présenté au nom de la commission des affaires économiques sur le projet de loi finance adopté par l'Assemblée Nationale pour 2019 » Sénat Session ordinaire de 2018-2019 N°148. 22 novembre 2018.

1,3Md€, soit une augmentation de 5,3%. La priorité donnée à l'éducation et à la préparation de l'avenir est donc confirmée pour la deuxième année d'affilée. »<sup>1</sup>

Les données rendues publiques par le Sénat<sup>2</sup> nous permettent d'établir plusieurs constats sur les évolutions des crédits cette année. En ce qui concerne la part des crédits attribués à l'enseignement supérieur, les deux programmes principaux, à savoir le programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » dont l'objectif principal est de « Répondre aux besoins de qualification supérieure par la formation tout au long de la vie » et le programme 231 « Vie étudiante » qui vise à « promouvoir l'égalité des chances pour l'accès aux formations de l'enseignement supérieur des différentes classes sociales », progressent à nouveau en 2019, après avoir augmenté de 206 millions d'euros en 2018 et concentrent à eux seuls 16,3 milliards d'euros. Sur cette somme, une partie importante du projet de budget 2019 doit permettre l'application de la loi orientation et réussite des étudiants (ORE). En effet, parmi les priorités qui orientent l'action gouvernementale en faveur de l'enseignement supérieur, figurent notamment « *la réussite et l'insertion des étudiants* » ainsi que « *le développement de l'engagement des étudiants en tant qu'acteurs de leur université et la mise en œuvre d'un plan étudiant* »<sup>3</sup>. Ces priorités répondent notamment aux inquiétudes gouvernementales soulevées en 2017 par le taux important d'abandon des étudiants inscrits en licence notamment en première année et dans les filières de sciences humaines et sociales et de droit. C'est dans ce cadre que la loi ORE, qui entend favoriser l'accompagnement de chacun vers la réussite vise à faire évoluer l'accès à l'université au regard de la cohérence entre les trois éléments que sont, le projet de formation du candidat, ses acquis de formation et les caractéristiques de sa formation. L'objectif d'accompagnement renforcé a par ailleurs donné lieu à de nombreux projets dans le cadre du Plan Étudiant avec en 2018, la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme d'admission « Parcoursup » censée être plus efficace que sa devancière Admission post-bac (APB)

En ce qui concerne, le volet « Recherche et Innovation », les priorités ont été données au rayonnement de la science française au bénéfice de tous », la « structuration du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche autour de campus d'innovation » et la « conduite

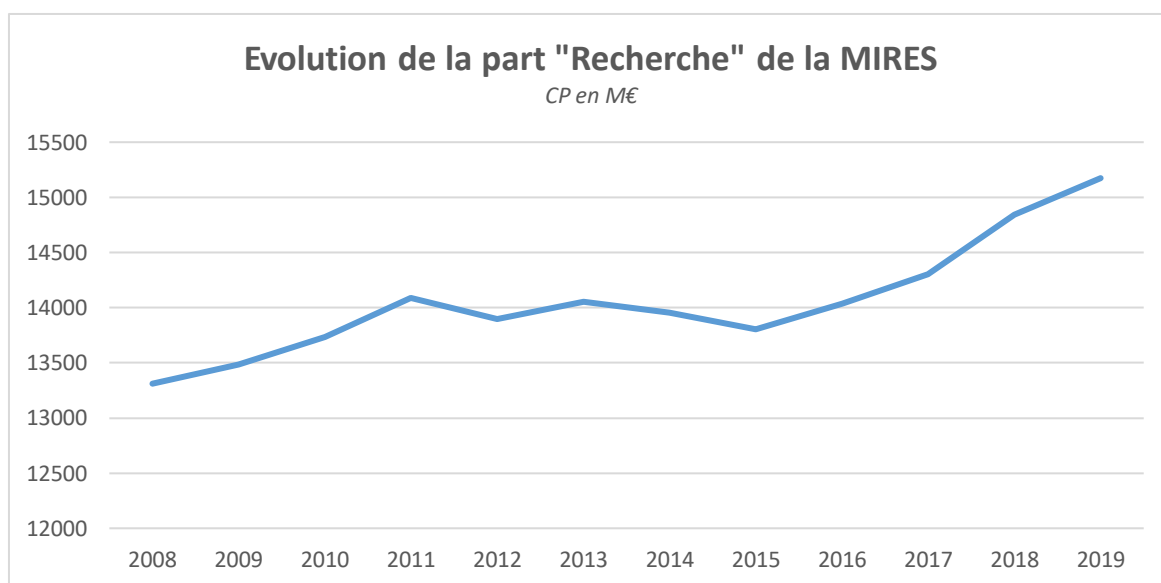
---

<sup>1</sup> Vidal Frédérique, Conférence de presse de rentrée 2018 – Discours, 25 septembre 2018

<sup>2</sup> Dubois Daniel, art.cit.

<sup>3</sup> Mission Interministérielle. Projets annuels de performance. Annexe au projet de loi de finance pour 2019. P. 8

d'une politique spatiale nationale ambitieuse »<sup>1</sup>. Afin de répondre à ces objectifs ambitieux, les crédits affectés à la part « Recherche et Innovation » représentent, au PLF 2019, plus de la moitié des crédits de la MIREs. Ils bénéficient au total de 15,2 milliards d'euros de crédits de paiement soit d'une augmentation de 2,24 % par rapport à 2018. La progression bénéficie d'abord au programme 193 « Recherche spatiale » qui augmente de 205 millions d'euros. L'investissement mis dans le spatial doit notamment permettre le développement du lanceur qui va succéder à Ariane 5 en vue d'atteindre de nouvelles orbites. Ensuite, les programmes 172 et 150 progressent eux aussi avec 171 millions d'euros supplémentaires pour les « Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires » et une hausse de 165 millions pour les « Formations supérieures et recherche universitaire ». Nous avons réalisé le graphique ci-dessous à partir des données recueillies sur le site du Sénat et rendues publiques par le MESRI.



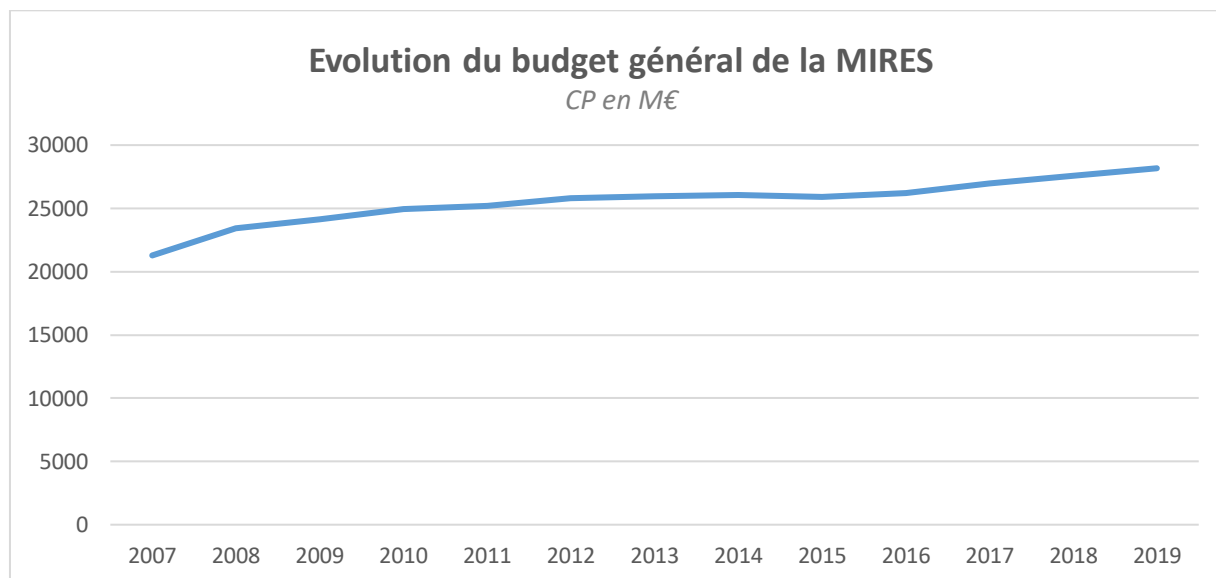
Ce graphique permet de souligner les évolutions des crédits accordés à la part « Recherche » de la MIREs. La progression des budgets accordés à la part « Recherche » de la Mires entre 2008 et 2019 n'est pas négligeable. Par ailleurs, bien qu'ils aient été affaiblis en 2012, 2014 et 2015, les budgets sont en constante progression depuis quatre ans. Enfin, bien que la progression entre 2018 et 2019 soit moins impressionnante qu'entre 2017 et 2018, cette hausse nous permet de confirmer la mobilisation du gouvernement en faveur de la recherche en 2019.

Afin de rendre compte de manière plus globale des évolutions du budget de la MIREs nous avons souhaité élaborer, à partir des données rendues publiques annuellement par la cour des

---

<sup>1</sup> Ibid

comptes, un graphique présentant l'évolution des crédits accordés à la MIREs ces treize dernières années.



Ce graphique permet de rendre compte d'une progression depuis plus de dix ans des crédits à disposition de la MIREs. Depuis 2007, les crédits accordés ont progressé de 6,8 milliards d'euros. Ces évolutions illustrent les priorités données par l'État à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation et permettent d'identifier l'enseignement supérieur et la recherche comme vecteur de croissance pour la France.

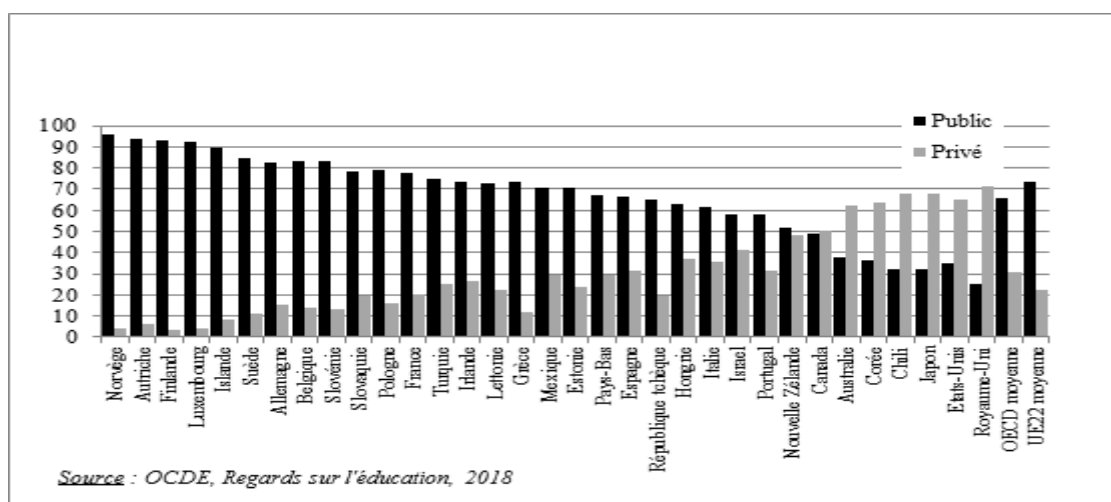
Toutefois, les subventions de fonctionnement allouées aux établissements restent en deçà de leurs besoins en dépit d'une mobilisation gouvernementale en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche, il convient donc d'en analyser les causes.

Dans son rapport annuel dédié au budget de l'État, publié le 31 mai 2017<sup>1</sup> la Cour des comptes notifie huit universités présentant un résultat déficitaire. Bien que ce chiffre soit en baisse par rapport à l'année précédente, où dix universités étaient recensées, le montant total des déficits augmente de 6 millions pour atteindre les 26 millions d'euros de déficit cumulés en 2017. La Cour des comptes note également quinze établissements d'enseignement supérieur sur le fil

<sup>1</sup> Cour des comptes, Mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur ». Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2016. Octobre 2017.

rouge, en situation d' « alerte ». Sont désignés parmi les établissements "en situation financière préoccupante" selon la grille d'alerte élaborée par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) six universités en « situation financière très dégradée » (alerte de niveau 1). Il s'agit des universités Bretagne-Sud, Limoges, Orléans, Pau, Reims-Champagne-Ardennes, Toulouse 3. Dix établissements sont quant à eux répertoriés au niveau 2 de l'alerte affichant une « situation financière dégradée » parmi lesquels les universités Clermont-Ferrand 2, Université des Antilles, Université de Corse, Grenoble-Alpes, Université de Guyane, Lille 1, Paris-Est-Marne-la-Vallée, Paris 1 et l'école Sigma Clermont. En outre, l'essentiel du budget de la MIREs étant destiné à la masse salariale, l'assemblée nationale<sup>1</sup> souligne que l'effectif d'enseignants-chercheurs (titulaires ou stagiaires) entre 2014 et 2018 a, considérablement diminué passant, pour les professeurs d'universités, de 15 767 enseignants en 2014 à 15635 enseignants en 2018, il en est de même pour le taux de maîtres de conférences passant de 35085 chercheurs en 2014, à 34437 chercheurs en 2018.

Ces résultats déficitaires au niveau national nous invitent tout d'abord à étudier le financement de l'enseignement supérieur français au regard des pratiques mondiales. Le caractère essentiellement public du financement des universités en France, souvent considéré comme un trait distinctif de notre système d'enseignement supérieur ne constitue apparemment pas au sein des pays membres de l'OCDE une anomalie. Le graphique ci-après est riche d'enseignements à ce propos.



<sup>1</sup> Giraud Joël « Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi finances pour 2019 n° 1255 » Assemblée Nationale n°1302. Annexe 34.11 octobre 2018.

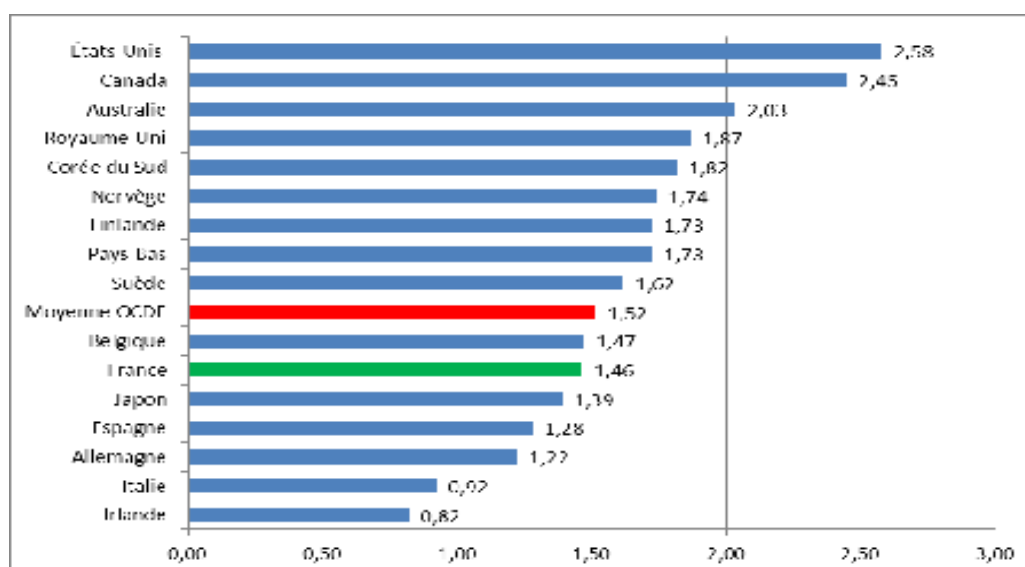
Il nous permet d'établir la typologie suivante :

- Neuf pays d'Europe financent à plus de 80% l'enseignement supérieur sur fonds publics (Norvège, Autriche, Finlande, Luxembourg, Islande, Suède, Allemagne, Belgique, Slovaquie).
- Quatorze pays européens, exceptés le Mexique, financent l'enseignement supérieur à plus de 60% sur fonds publics. La France, dont la part de financement public s'élève à 78% figure dans ce groupe ;
- Enfin, un groupe de dix pays finance l'enseignement supérieur à moins de 60% sur fonds publics. Nous retrouvons notamment au sein de ce groupe les pays anglo-saxons ainsi que le Chili, la Corée, le Japon ou encore le Portugal.

Financé sur ressources publiques l'enseignement supérieur est donc, au sein des pays les plus développés économiquement, la règle. La moyenne des pays de l'OCDE finance d'ailleurs l'enseignement supérieur à la hauteur de 65% sur fonds publics ; 26 pays sur les 33 que comporte l'échantillon de l'OCDE financent l'enseignement supérieur à plus de 50% sur ressources publiques.

Cependant, il est intéressant de noter que la France consacre 1,4 % de son PIB à l'enseignement supérieur. Bien que ce chiffre national surpasse l'investissement des Espagnols (1,28 %), ou des Italiens (0,92 %), son investissement est, légèrement inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE, qui s'élève à 1,52 %, et largement surpassé par les dépenses annuelles des États-Unis (2,58 %) et du Canada (2,45 %) mais aussi du Royaume-Uni (1,87 %), de la Norvège (1,74 %), et des Pays-Bas (1,73 %), comme en témoigne le graphique ci-dessous.

## Dépenses annuelles des établissements d'enseignement supérieur en % du PIB (2015)



Source : OCDE, Regards sur l'éducation, 2018

Outre ce premier constat, l'évolution de la démographie étudiante peut expliquer le déficit budgétaire évoqué. Les effectifs de l'enseignement supérieur ont été multipliés par 8 en 50 ans et doivent continuer à augmenter comme l'illustre le tableau suivant, rendu public par la DGESIP du MESRI<sup>1</sup> :

### 01 Étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960 (en milliers)

France métropolitaine + DOM

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2025 (projection)
Université	215	661	858	1 160	1 397	1 437	1 593	1 838
<i>dont IUT</i>		24	54	74	119	117	116	128
STS	8	27	68	199	239	242	256	273
CPGE	21	33	40	64	70	80	86	94
Autres établissements et formations	66	130	215	293	454	560	616	707
<b>Ensemble</b>	<b>310</b>	<b>851</b>	<b>1 181</b>	<b>1 717</b>	<b>2 160</b>	<b>2 319</b>	<b>2 551</b>	<b>2 912</b>
<i>Part de l'université (en %)</i>	<i>69,3</i>	<i>77,7</i>	<i>72,7</i>	<i>67,5</i>	<i>64,7</i>	<i>62</i>	<i>62,5</i>	<i>63,1</i>

Source : MENESR-DGESIP/DGRI-SIES.

<sup>1</sup>Algava Elisabeth. Les étudiants dans les filières de formation depuis 50 ans. In : État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France - 49 indicateurs [en ligne]. KABLA-LANGLOIS Isabelle (dir.). Paris : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2017 (10e éd.), fiche 09 [Consulté le 02/09/2019]. ISBN 978-2-11-152030-1. Disponible à l'adresse : [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/10/EESR10\\_ES\\_09-les\\_etudiants\\_dans\\_les\\_filières\\_de\\_formation\\_depuis\\_50\\_ans.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/10/EESR10_ES_09-les_etudiants_dans_les_filières_de_formation_depuis_50_ans.php)

Parmi ces inscrits, un peu plus de six étudiants sur dix sont universitaires. Pour la rentrée 2018-2019, 1 672 300 étudiants sont recensés à l'université<sup>1</sup> soit une augmentation de 1,8 % par rapport à la rentrée 2017-2018. Cette augmentation générale est liée à plusieurs facteurs : Tout d'abord le baby-boom des années 2000 à l'origine d'une augmentation significative du nombre de bacheliers en 2018. Également, l'évolution du baccalauréat en termes d'offres et de réussites, mais aussi l'accès à l'emploi rendu plus difficile de nos jours qui renforce l'attractivité du système d'enseignement supérieur, et enfin, l'afflux d'étudiants étrangers en France.

Cette évolution démographique n'est pas sans conséquence sur les budgets de l'université. Bien que les budgets accordés par l'État aient augmenté depuis les années 1960, ceux-ci ont été consécutivement absorbés par la hausse des effectifs. Ces évolutions ont abouti ces dernières années à une série de crises : universités débordées, déficits, prélèvement sur fonds de roulement suivi bien souvent de plans de retour à l'équilibre financier, des bacheliers sans affectation, des cours annulés dans certaines universités, une multiplication des manifestations enseignante contre la dégradation des conditions d'enseignement etc...

Autre facteur de difficultés pour les établissements d'enseignement supérieur publics : L'entrée en vigueur de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) intégrant le passage au Responsabilités et Compétences Élargies (RCE). L'autonomie des établissements a pu constituer un apprentissage difficile à la fois pour les universités mais aussi pour le Ministère. En effet, il s'agissait de connaître le niveau réel des ressources de chaque établissement et chaque composante. Compte tenu de la multiplicité des opérateurs tels que l'université, les regroupements issus de la loi tels que les fondations, les communautés d'universités et établissements (COMUE), les chaires etc... la collecte d'informations concernant les ressources est complexifiée pour le Ministère. Ensuite, la mise en œuvre de l'autonomie des établissements implique d'évaluer la masse salariale a priori compte tenu du plafonnement des dépenses en emploi scindé entre emplois rémunérés sur le budget de l'Etat et emplois rémunérés sur ressources propres. Il s'est s'agit d'anticiper les dépenses à venir comprenant les volumes d'heures complémentaires du personnel, les volumes des contractuels, la provision d'opérations immobilières etc..., en développant de nouveaux indicateurs de

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Note Flash du SIES N°13 « Les effectifs universitaires en 2018-2019 ». Juin 2019



gestion des ressources. Stéphane Calviac, sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur souligne notamment :

« De nouveaux coûts imprévus, comme le recrutement de spécialistes des ressources humaines ou de contrôleurs de gestion spécialisés ont ainsi pu être impliqués. En interne les universités ont dû recruter un nouveau personnel et développer de nouveaux outils, ce qui a pu constituer une difficulté. »<sup>1</sup>.

Par ailleurs, les responsabilités et compétences élargies obligent les établissements à disposer d'un fonds de roulement de 30 jours qui doit être respecté au risque d'être placées sous tutelle du rectorat après deux exercices budgétaires en déficit. Ce fonds de roulement a pu faire l'objet de prélèvements pour les établissements dont le fonds de roulement dépassait deux fois le seuil prudentiel. La circulaire relative au prélèvement sur ressources accumulées des opérateurs de l'Etat pour 2016 précise l'opération en ces termes :

« Cette opération correspond économiquement, à un prélèvement de richesses accumulées se traduisant par une sortie de trésorerie depuis l'organisme vers l'Etat. »<sup>2</sup>

Ainsi en 2015, près de 100 millions d'euros ont été ponctionnés sur les établissements possédant un fond de roulement supérieur à 65 jours. Il s'agissait d'une dizaine d'universités et d'une vingtaine d'écoles de l'enseignement supérieur. Ces prélèvements qui ont pour but de mutualiser les fonds entre établissements en vue de mener un exercice de solidarité ont été vivement critiqués sur les campus, qu'ils s'agissent d'universités ou d'écoles d'ingénieurs. Dans un compte rendu de séance rendu public par le Sénat Madame Valérie Létard, sénatrice des hauts-de-France, attire l'attention du secrétaire d'Etat en exercice sur le caractère illégitime d'une telle ponction pour laquelle la région du Nord-Pas-de-Calais est particulièrement touchée puisque 35 millions d'euros sont soumis au prélèvement.

« Cette région n'est certainement pas la mieux dotée et certaines des universités concernées, telle que celle de « Lille 2 », sont notoirement sous-dotées en personnel. Il y a, dans le choix de cette répartition de l'effort, une double pénalisation : la pénalisation des établissements « vertueux » qui ont fait le plus d'efforts pour se constituer des réserves et celle d'une région qui connaît, avec la crise, un regain de difficultés économiques et sociales. »<sup>3</sup>

Bien que ce type de notification du ministère ne soit plus applicable depuis le jugement rendu public le 16 janvier 2018 par le tribunal administratif de Paris suite aux prélèvements effectués

---

<sup>1</sup> Entretien avec Monsieur Calviac disponible en annexe n°5

<sup>2</sup>Ministère de l'action et des comptes publics. Circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'Etat pour 2017. Aout 2016. P. 24

<sup>3</sup> Létard Valérie « Prélèvement sur les fonds de roulement des universités » Sénat, 14e législature. Question orale n° 1199S. Publiée dans JO Sénat le 09 juillet 2015 – P. 1616

sur la trésorerie d'Assas en 2015, ces événements permettent d'illustrer les difficultés d'application par un Etat centralisateur des principes d'autonomie dans un contexte où les établissements fonctionnent à budget contraint.

En outre, la prise en compte partielle par l'Etat du phénomène « glissement vieillesse technicité » (GVT) et de la compensation de la hausse de la « contribution sociale généralisée » (CSG), a également constitué un élément tendant à complexifier la gestion des ressources des établissements. Depuis la loi LRU, les universités, intégrant dans leur budget de fonctionnement les dépenses en personnels, doivent prendre en compte la progression des salaires due à l'évolution de carrière de leurs personnels titulaires dans la masse salariale. Or, la dotation du ministère ne prend en compte que partiellement, depuis 2015, la part du GVT dans le budget de la masse salariale. Il en va de même pour, la compensation de la hausse de la CSG qui augmente les budgets réservés à la masse salariale et n'est couverte que partiellement.

Enfin, une dernière difficulté budgétaire pour les établissements, et non des moindres, consiste à répondre aux nouveaux impératifs gouvernementaux. Impulsés par les Programmes d'Investissement d'Avenir et de la loi du 22 juillet 2013, de nombreux regroupements ont répondu à « marche forcée » afin de rentrer dans le schéma de contractualisation attendu par l'Etat pour faciliter sa démarche en matière d'allocations des moyens et de répondre au cadre concurrentiel. Il en résulte des fusions fragilisées et trop peu accompagnées mais poussées par une logique financière incitative via les crédits d'excellence. Comme en témoigne le rapport public de la cour des comptes 2019<sup>1</sup>, les universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3, fusionnées à partir du 1er janvier 2018 constituent un exemple probant de la difficulté pour les universités d'adapter leur gestion des ressources à la fusion. La fusion précipitée par la volonté d'obtenir des crédits semble avoir été trop peu préparée et accompagnée. Après avoir obtenu en février 2017, à titre probatoire, pour quatre années le label I-site (initiatives sciences, innovation, territoires, économie), la gestion des finances, des ressources humaines et la gestion du patrimoine immobilier n'ont pas fait l'objet d'une concertation en amont suffisamment vigilante entre les trois universités confrontant alors la structure à des difficultés financières. Le rapport note à la veille de la fusion un amoindrissement significatif du fonds de roulement total mobilisable pour la future université essentiellement dû à une chute des ressources de Lille 1

---

<sup>1</sup> Cour des comptes. « La nouvelle université de Lille : une fusion à parachever, une stratégie académique et régionale à définir » Rapport public annuel 2019. Février 2019

ayant poursuivi des stratégies indépendantes notamment en matière de ressources humaines, qui s'est ensuite traduite lors du premier budget de l'université par un déficit de 6 millions d'euros. Outre illustrer les coûts de transitions que peuvent engranger les regroupements, ce cas permet de témoigner encore des difficultés pour les établissements de répondre au principe d'autonomie. Si certaines fusions permettent de gagner en moyens relevant des Programmes d'investissements d'avenir ou de constituer de nouvelles réserves de postes, d'autres fusions nécessitent quant à elles d'investir des moyens supplémentaires notamment au niveau de l'aménagement immobilier.

Ainsi, bien que les budgets de l'Etat soient en augmentation, les charges des établissements dues à l'accroissement de la démographie étudiante, au passage aux RCE et aux nouvelles injonctions gouvernementales, croient plus rapidement instaurant une situation budgétaire en souffrance.

### **Une image de l'université fragilisée**

« [L'université] a subi tout au long de ces trente dernières années une désacralisation de son image. Elle n'est plus une vénérable institution culturelle qui, par ses hauts objectifs universels de création de savoir, transcende le temps et l'espace. Des doutes s'expriment de plus en plus souvent quant à sa capacité à agir conformément à ce que la société attend d'elle. »<sup>1</sup>

C'est ainsi que s'exprime Marc Romainville au début des années 2000. Bien que la légitimité des universités et sa capacité à produire des savoirs ne soient pas en débat, aujourd'hui c'est son aptitude à répondre aux attentes du monde socio-économiques et aux attentes en matière d'insertion professionnelle des étudiants, qui est questionnée. Depuis moins d'une dizaine d'années on relève un engouement particulier des étudiants vers le secteur de l'enseignement supérieur privé, jugé plus professionnalisant. Une note flash du SIES<sup>2</sup> signale en effet que si la démographie étudiante est en hausse, elle ne profite pas uniquement à l'université puisque le secteur privé de l'enseignement supérieur gagne de plus en plus de terrain si bien qu'aujourd'hui près d'un étudiant sur cinq fréquente un établissement privé. Le secteur privé

---

<sup>1</sup> Romainville Marc, « L'échec dans l'université de masse ». *Revue française de pédagogie*, volume 136, 2001. Entrer, étudier, réussir à l'université. P.8

<sup>2</sup> Note Flash du SIES N°12. Les effectifs dans l'enseignement supérieur Les effectifs dans l'enseignement supérieur en 2017-2018. Août 2018

rassemblait 520 200 étudiants en 2017-2018, ce qui correspond à 19,4 % des effectifs du supérieur. De surcroît, la hausse sur cette année-là est supérieure à la hausse des effectifs dans les établissements publics. L'enseignement privé principalement composé d'écoles de commerce, de gestion et d'écoles d'ingénieurs, voit ses effectifs croître de +2,9 % contre +0,9 % pour les établissements publics.

Pour cause, l'image de l'université est portée par un ensemble de discours dominants mettant en scène une crise de l'université.

Dans une note d'information rendue publique en 2013<sup>1</sup>, le MESRI publie une analyse des réussites et échecs en premier cycle d'université. Celle-ci met notamment en lumière que seul un étudiant sur deux passe directement en deuxième année de licence tandis qu'un étudiant sur quatre redouble ou se réoriente. L'année 2012-2013 a été particulièrement synonyme d'échec en première année puisque seul 43,8 % des étudiants entrés sont passés en deuxième année tandis que 29,0 % ont redoublé et 27,2 % sont sortis du système universitaire.

L'image d'une université en crise se développe également dans le cadre d'études statistiques sur la satisfaction des étudiants vis-à-vis de leur cursus. Menée par l'UNEF en 2014, une étude<sup>2</sup> pointe l'image particulièrement négative de l'université dans la culture étudiante. Elle établit les statistiques suivantes : 62,3% des étudiants pensent que leur réussite n'est pas la priorité de l'université et 76,8% pensent que l'université ne prend pas en compte leur avis. L'étude analyse tour à tour :

-l'encadrement à l'université : 46,7% des étudiants ne se sentent pas suffisamment encadrés selon les chiffres

- la pédagogie : 56,7% des étudiants pensent que les enseignants ne sont pas suffisamment formés à la pédagogie,

-l'évaluation : 77,4% des étudiants pensent que les évaluations sont faites pour sélectionner

-l'orientation des étudiants : 30% des étudiants de 1<sup>ère</sup> année ne sont pas dans la filière qu'ils souhaitent

-enfin, l'insertion professionnelle : 68,3% des étudiants pensent que l'université ne prépare pas suffisamment à l'insertion professionnelle.

Au travers de son baromètre, l'UNEF dénonce le « parcours du combattant » que doivent affronter les étudiants à l'université, les méthodes d'enseignement et d'évaluation à l'origine

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Note d'information Enseignement Supérieur et Recherche. « Réussite et échec en premier cycle ». Novembre 2013

<sup>2</sup> UNEF, Baromètres des conditions d'étude : « Etre étudiant à l'université en 2014 », 2014

d'un sentiment d'insatisfaction largement partagé entre étudiants mais surtout souligne, un an après le vote de la loi du 22 juillet 2013 (loi Fioraso) qui promet une révision des premiers cycles universitaires et une amélioration des conditions étudiantes, la nécessité d'une réforme de fond du modèle universitaire. Au travers de la revendication d'un Plan National de la Réussite qui s'appuierait sur un investissement financier majeur, l'UNEF accuse le gouvernement de tirer parti de l'autonomie des établissements pour se désengager d'un domaine prioritaire.

Outre ces multiples rapports chiffrés, révélateurs des dysfonctionnements du système de formation, la presse contribue à renforcer les discours alarmistes. Le sentiment entretenu par les médias d'une situation de crise, relève, en outre, selon Lucia Granget d'un problème d'incompréhension entre le monde universitaire et le monde médiatique.

« Les règles de communication entre l'approche universitaire et les médias sont effectivement différentes. Au temps long de l'enseignement et de la recherche s'oppose celui de la rapidité du temps pour traiter un événement. Au raisonnement, à l'interrogation et à l'analyse, s'opposent le scoop, la rumeur et le spectacle. La méconnaissance des règles qui régissent les activités de journalistes et d'enseignants-chercheurs contribue à alimenter ce sentiment d'incompréhension »<sup>1</sup>

Les médias tendent à cristalliser la situation des universités, parfois de manière presque caricaturale, en vertu des principes journalistiques de « captation »<sup>2</sup> du public. La presse grand public n'hésite pas à afficher des titres particulièrement pessimistes tels que « un tiers des jeunes diplômés en droit sont au chômage »<sup>3</sup> « Pourquoi les universités françaises forment surtout de futurs chômeurs »<sup>4</sup>, « Université: la faillite fera du bruit »<sup>5</sup>, « Tu sors de tes études, tu proposes ton énergie, et personne n'en veut »<sup>6</sup> etc...

Ces titres s'appuient pour chacun d'eux sur une rhétorique de dramatisation de la situation des universités tendant à les placer, ainsi que leurs personnels étudiants et enseignants, dans une situation alarmante et irrémédiable. L'article tiré du journal Libération et titré « Tu sors de tes études, tu proposes ton énergie, et personne n'en veut » est d'autant plus dramatique qu'il s'agit d'un reportage mêlant une série de témoignages qui met en scène des situations d'échecs

---

<sup>1</sup> Lucia Granget, « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation*, 26 | 2005, 127-147.

<sup>2</sup> Chaniac Régine. « Le discours d'information médiatique. La construction du miroir social », Patrick Charaudeau. *Langage et société*, n°85, 1998. p.97

<sup>3</sup> Blanc Quentin, « Un tiers des jeunes diplômés en droit sont au chômage », *Le Figaro Etudiant*, 13 novembre 2012

<sup>4</sup> Kira Mitrofanoff, « Pourquoi les universités françaises forment surtout de futurs chômeurs », *Challenges*, 22 mai 2013

<sup>5</sup> Pascale Laborier, « Université: la faillite fera du bruit » *Libération*, 7 avril 2014

<sup>6</sup> Carrel François, « Tu sors de tes études, tu proposes ton énergie, et personne n'en veut », *Libération*, 11 avril 2017

professionnels en dépit d'un parcours universitaire glorieux : Claire, 40 ans, docteure en biologie, au chômage après dix ans de précarité ; Emma, 25 ans diplômée d'un master de stratégie territoriale et urbaine à Sciences-Po Paris dépendante du RSA ; Alexandre et Sarah docteurs en biochimie contraints d'arrondir leurs fins de mois avec des emplois précaires, Marion diplômée d'un master communication et gestion de projets culturels à Sciences-Po Lyon, forcée d'accepter un poste à temps partiel. L'intérêt du recours au témoignage est double, non seulement il permet d'attirer un large public par sa facilité de lecture, le récit de témoignage s'appuyant sur une reproduction du langage orale. Ensuite, le témoignage constitue pour les médias l'occasion de mettre en scène une situation de crise sans avoir à en assumer directement le discours. Enfin, comme le souligne Sonia Branca-Rosoff<sup>1</sup>, il n'est pas possible de déterminer s'il s'agit d'un récit authentique, ou d'une fiction. Le genre du témoignage est propice non seulement à une généralisation sur un cas particulier et à une théâtralisation.

En outre, les manifestations de 2015 contre les politiques d'austérité du gouvernement ont fait l'objet d'une importante médiatisation. « L'austérité tue l'université », dénoncent les manifestants » titrait *Le Monde* en octobre 2015<sup>2</sup>, tandis que *l'Humanité* titrait quant à lui « Marie Berteaux : Nous perdons mille heures de cours en 2015 »<sup>3</sup>. Ces titres en reprenant les paroles des manifestants s'appuient sur une logique de l'information orientée vers l'instance de réception. Patrick Charaudeau explique en ces termes les logiques journalistiques :

« La concurrence économique entre les médias est telle que celle-ci, s'ajoutant à la finalité démocratique de l'information, oblige chacun d'eux à essayer d'atteindre le plus grand auditoire possible. Pour ce faire, les médias utilisent, chacun à sa façon, des types de procédés scénarisations du réel qui tendent à présenter les événements du monde de façon dramatique, en s'appuyant sur les croyances populaires et les émotions collectives. »<sup>4</sup>

La réutilisation des propos issus des mobilisations permet en effet non seulement d'inclure le lecteur au cœur de l'événement mais aussi de retransmettre dès le titre une situation dramatique teintée des émotions des manifestants. En outre la mise en abîme des propos de Marie Berteaux, responsable locale de l'Union Nationale des Etudiants de France (UNEF), figure d'autorité dans

---

<sup>1</sup> Branca-Rosoff Sonia, « Normes et genres de discours. Le cas des émissions de libre antenne sur les radios jeunes », *Langage et société*, 2007/1 (n° 119), p. 111-128.

<sup>2</sup> Nunès Eric, « « L'austérité tue l'université », dénoncent les manifestants », *Le Monde*, 8 octobre 2015

<sup>3</sup> Mouloud Laurent, « Marie Berteaux : Nous perdons mille heures de cours en 2015 », *L'Humanité*, 5 mars 2015

<sup>4</sup> Charaudeau Patrick, "L'événement dans le contrat médiatique", *Dossiers de l'audiovisuel* n°91, La télévision de l'événement, La documentation française, Paris, mai-juin, 2000, consulté le 11 juillet 2019 sur le site de *Patrick Charaudeau - Livres, articles, publications*.

le champ syndical, permet de faire se rejoindre la visée de captation et la visée d'information au travers des mots.

Ces manifestations peuvent être identifiées comme des événements médiatiques selon les caractéristiques relevées par Arnaud Mercier :

« Dans leurs commentaires, les journalistes sont rarement avares de qualificatifs grandiloquents visant à souligner le caractère «exceptionnel», «inédit», «jamais vu», «incroyable» d'un sujet qui fait événement, quand le terme lui-même n'est pas abondamment utilisé.»<sup>1</sup>

L'article publié par l'Humanité, au travers de l'emploi des termes « chiffre colossal » et « trou béant » pour définir le budget manquant aux universités françaises, mais aussi au travers de l'emploi du mot « austérité » repris dans une forme dérivée et métaphorique au travers du syntagme « spirale austéritaire » (dont l'adjectif est un néologisme emprunté à Jean Luc Mélenchon), témoigne bien d'une volonté de faire de la mobilisation un événement médiatique.

Ainsi, les représentations d'une université en crise abondent dans les discours dominants, qu'il s'agisse de notes ministérielles pointant le taux d'échecs en licence, d'études statistiques soulignant les mécontentements étudiants ou encore de témoignages et événements médiatiques dénonçant, au travers de la presse, une politique d'austérité. Face à un système universitaire accusé de nombreux dysfonctionnements, a été proposée une redéfinition des enjeux des établissements d'enseignement supérieur.

---

<sup>1</sup> Mercier Arnaud, « Logiques journalistiques et lecture événementielle des faits d'actualité », *Hermès, La Revue*, 2006/3 (n° 46). P. 26





## II. REDEFINITION DES ENJEUX DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE

### Des acteurs économiques

La massification des effectifs étudiants et la loi LRU ont participé à faire émerger de nouvelles missions pour l'université. Tandis qu'autrefois il s'agissait de fournir une culture générale solide à une élite, il s'agit désormais de fournir une formation professionnelle avec des débouchés pour les étudiants. Les missions qui orientaient l'action des universités se voient renouvelées par les attentes d'une société guidée par la rentabilité et la fluctuation du marché de l'emploi. Le développement d'une « économie de la connaissance » et l'insertion professionnelle apparaissent comme les nouvelles priorités des universités. Fumi Kitagawa souligne d'ailleurs :

« Comme ceux-ci [les gouvernements] sont à la recherche de nouveaux modèles de compétitivité économique, ils attendent désormais des universités qu'elles apportent une contribution majeure au progrès de l'innovation et de l'apprentissage dans l'économie du savoir. Pour obtenir l'appui du public, les universités doivent répondre aux besoins de la société en général, et des collectivités régionales et locales dont elles font partie en particulier. »<sup>1</sup>

Aux origines de cette redéfinition des missions des universités, la stratégie de Lisbonne aux débuts des années 2000 dont les objectifs consistèrent à faire de l'Europe « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ». Cette stratégie s'est suivie le 10 août 2007, de la promulgation de la loi LRU, qui permet aux universités d'accéder aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE). Outre, comme nous l'avons vu, une réorganisation du mode de gouvernance et la gestion de la masse salariale, le passage aux RCE offre aux établissements la possibilité de diversifier et renforcer leurs ressources en prospectant pour des financements auprès de partenaires publics ou privés afin de favoriser le renforcement des liens entre les

---

<sup>1</sup> Kitagawa Fumi, « Les universités et l'innovation dans l'économie du savoir : l'expérience des régions anglaises », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2004/3 (n° 16), p. 61-87

universités et leur environnement économique. Qu'il s'agisse de fondations universitaires non dotées de personnalité morale et destinées aux projets de l'université, ou de fondations partenariales définies pour au moins cinq ans destinées à monter un projet spécifique, l'enjeu consiste pour les établissements à obtenir des ressources propres et nouvelles. En affranchissant les universités de la tutelle de l'Etat, il s'agit pour elles de s'imposer d'elles-mêmes dans le paysage économique de leur territoire. Ces nouveaux enjeux impliquent dès lors un renouvellement des missions des universités. A un premier niveau, cela implique de développer des stratégies de positionnement, de prendre conscience de ses atouts en matière de développement économique et surtout de mettre en place des stratégies particulières pour se rapprocher des milieux industriels et économiques. A un deuxième niveau, il s'agit de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants qui doit être considérée comme un levier de compétitivité des universités et de l'économie des territoires. La loi LRU fait ainsi de l'insertion une des six missions officielles de l'université, elle est maintenant inscrite au Code de l'éducation, article L-123-3 :

« Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont : la formation initiale et continue ; la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ; l'orientation et l'insertion professionnelle. »<sup>1</sup>

La priorité donnée à l'insertion professionnelle s'inscrit également dans une modification du statut des enseignants-chercheurs qui désormais « *assurent la direction, le conseil et l'orientation des étudiants et contribuent à leur insertion professionnelle.* »

Les partenariats avec les entreprises répondent à ce double enjeu d'engagement dans l'économie territoriale et d'insertion professionnelle. En outre il s'agit de stratégies qui profitent aussi bien aux entreprises qu'aux établissements. Les fondations universitaires, notamment dans le cadre de chaires d'enseignement, se sont particulièrement développées. Pour les établissements, outre le financement d'un programme de recherche, les chaires permettent d'accroître la visibilité des établissements notamment à l'international, de recruter de nouveaux chercheurs et de profiter des données stratégiques des partenaires (par exemple dans le cadre d'une chaire intitulée « Smart City : philosophie et éthique » l'Université Côte d'Azur s'est associée avec de nombreux acteurs de la Cité tels que L'Union des industries et métiers de la métallurgie et des entrepreneurs niçois). Les entreprises, quant à elles, bénéficient également

---

<sup>1</sup> Projet de décret modifiant le décret n°84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences. Titre i, art. 3. 2 septembre 2014

d'un avantage fiscal puisqu'elles profitent d'une défiscalisation de leurs dons à hauteur de 60%. Par ailleurs, les chaires constituent pour les entreprises un vivier de compétences puisqu'elles permettent de s'inscrire dans une dynamique d'innovation. Elles sont aussi l'occasion de renforcer et élargir leurs écosystèmes.

Les fondations partenariales s'inscrivent également dans une relation gagnant-gagnant qui répond aux priorités gouvernementales. Elles sont l'occasion de fournir aux étudiants une formation élaborée en concertation avec l'entreprise et l'établissement, en formation initiale, continue ou en alternance. Thierry Côme souligne notamment :

« L'éducation est l'élément clef d'une économie mondialisée de l'information. Dans la société du savoir, le poids et l'efficacité des systèmes nationaux de recherche et de formation permettent la constitution d'avantages concurrentiels pour les entreprises engagées dans une compétition mondiale. »<sup>1</sup>

Dans le cadre de la formation initiale et notamment de l'apprentissage, l'université met en place un plan d'études et des programmes qui répondent aux besoins de l'entreprise, cela peut se traduire notamment en proposant aux étudiants d'apporter leur soutien à des projets industriels ou en proposant d'étudier des problématiques qui s'appuient sur des demandes concrètes. Dans le cadre de la formation continue, il s'agit de proposer aux professionnels de faire évoluer leur expertise pratique grâce à des connaissances théoriques. Ainsi, le champ universitaire se mue en réponse au besoin de qualification des territoires.

En outre, la loi du 22 juillet 2013, vient prolonger le rôle de maillon territorial des universités en prévoyant le regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur un territoire en partenariat avec les organismes de recherche. Ces regroupements doivent permettre la construction de projets communs liant politique de formation, recherche et transfert et de mutualiser les ressources. Qu'ils s'agissent, de fusions, d'association à un EPCSCP, ou de participation à une communauté d'universités (COMUE), ces regroupements concluent avec le ministère un contrat de site qui comporte un volet stratégique commun partagé entre les acteurs du regroupement. L'harmonisation des stratégies de formation, de recherche, et d'innovation élaborée en vue d'accroître la compétitivité des établissements et des territoires, est prolongée par la création d'une stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI) en cohérence avec le programme européen Horizon 2020 définissant les grandes priorités de la recherche française. La loi du 22 juillet 2013 proclame par ailleurs la création d'un conseil stratégique de

---

<sup>1</sup> Côme Thierry, « Quelle structure pour optimiser les relations universités – entreprises ? », *Management & Avenir*, 2011/5 (n° 45), p. 120.

la recherche (C.S.R) chargé de définir cette stratégie et d'établir un plan d'action viable avec l'ensemble des acteurs de la recherche et de l'innovation. La création de cet agenda doit permettre de structurer le paysage de la recherche française afin de répondre aux enjeux économiques.

Enfin, le gouvernement a souhaité inciter les universités à l'entrepreneuriat. D'une part en les invitant elle-même à innover et prendre des risques et, d'autre part, en les chargeant de diffuser la culture de l'entrepreneuriat. Le statut de jeune entreprise universitaire (JEU) mis en place dans le cadre de la loi finance 2008 facilite la création d'entreprise pour les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ceux-ci, enseignants, chercheurs ou encore étudiants bénéficient d'exonérations sociales et avantages fiscaux considérables. Les universités peuvent par ailleurs s'associer à des partenaires privés dans le cadre d'une création d'entreprise. Ces créations permettent aussi bien de valoriser la recherche que de créer de l'emploi. La loi du 22 juillet 2013 donne par ailleurs naissance aux pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) avec un statut d'étudiant entrepreneur et un diplôme universitaire (DU) adapté. Il s'agit dès lors d'inscrire la France en leader mondial de l'innovation au travers de l'entrepreneuriat. À cette fin, plusieurs projets gouvernementaux ont vu le jour : la loi PACTE, qui modifie les conditions de mobilité des personnels chercheurs, la mise en place le 3 mai 2018 d'un plan gouvernemental intitulé « Soutenir les entreprises innovantes » et la création, le 18 juillet 2018, d'un Conseil de l'Innovation.

Ainsi, l'université, ne pouvant plus se contenter d'être le simple lieu d'une transmission des savoirs, est amenée à jouer un rôle socioéconomique fort sur son territoire, à la fois en tant que lieu de formation, laboratoire de recherche et chaînon économique.

## Des acteurs engagés

Actrices de l'économie, les universités influencent et sont influencées par les mutations sociétales comme le souligne Lucia Granget :

« Les universités jouent un rôle croissant dans la société car elles sont à la fois créatrices de changements économiques et technologiques, et aussi assujetties à ces changements. »<sup>1</sup>

Ainsi, placées au cœur des dynamiques territoriales et économiques, les universités ont accru leurs responsabilités sociétales. La Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXI<sup>ème</sup> siècle de l'Unesco déclare le 9 octobre 1998 :

« L'enseignement supérieur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour renforcer leurs activités en faveur de la communauté, notamment celles qui visent à éliminer la pauvreté, l'intolérance, la violence, l'analphabétisme, la faim et la maladie, par une approche interdisciplinaire et transdisciplinaire de l'analyse des problèmes et des différents enjeux. »<sup>2</sup>

Il s'agit dès lors, pour les universités de prendre conscience et de s'affirmer sur leurs différentes missions : l'enseignement supérieur, la recherche, l'innovation et l'engagement dans l'économie et la vie de la Cité. Ces responsabilités nouvelles des universités s'inscrivent dans le cadre de nouvelles attentes de l'opinion publique inspirée par la volonté d'une société plus juste, plus vertueuse, plus protectrice de son environnement. Qu'il s'agisse d'organisation publique ou privée, l'opinion publique aspire à voir un comportement responsable socialement. L'émergence de la notion de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) témoigne de cette évolution. Dans son livre vert publié en 2001, la définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante :

« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Lucia Granget, « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation*, 26 | 2005, 127-147.

<sup>2</sup> UNESCO, Déclaration mondiale sur l'Enseignement supérieur pour le XXI<sup>ème</sup> siècle : Vision et actions, 9 octobre 1998, I.6.

<sup>3</sup> Commission Européenne, Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » juillet 2001

Dès lors, il s'agit d'impliquer l'identité des acteurs économiques dans un discours avec la Cité en vue de répondre à ses attentes. Ainsi, aux missions de productions s'ajoutent les missions de protection de l'intérêt général. Dans un contexte où on note « l'influence grandissante des parties prenantes sur la vie des organisations et la conduite de leurs activités »<sup>1</sup>, et où les universités devenues autonomes doivent accroître leur rôle dans l'économie d'un territoire, le concept de RSE s'est peu à peu appliqué au monde universitaire au travers de l'acronyme RSU.

Lucia Granget souligne d'ailleurs :

« A l'engagement traditionnel de l'université vers l'universalisme, le pluralisme s'ajoute la tâche délicate de réduire les déséquilibres sociaux causés par la pauvreté, l'exclusion ou les conflits. »<sup>2</sup>

À ce titre, l'AFEV (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville), avec le soutien de la Conférence des Présidents d'Université, créé en 2012 un Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités (ORSU) conçu comme un lieu d'échanges des initiatives innovantes en matière de développement du territoire et de solidarité et propose une définition officielle de la responsabilité sociétale des universités (RSU) sur son site internet :

« L'intégration par les universités de toutes les préoccupations culturelles, sociétales, économiques, environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société. »

L'observatoire a été inspiré par Jean-François Balaudé, Président de l'Université Paris 10 Nanterre. L'observatoire met en scène sa voix dans les termes suivants :

« L'université est responsable de ce qu'elle est, c'est-à-dire de ce qu'elle a vocation à être, et donc corrélativement de ce qu'elle fait. »

En outre, l'organisme résume la mission de responsabilité sociétale des universités autour des points suivants :

---

<sup>1</sup> Sauvé Mathieu, *Les Relations publiques autrement : vers un nouveau modèle de pratique*, Presses de l'Université du Québec, 2010 -page 3

<sup>2</sup> Granget Lucia, « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation*, 26. 2005. PP. 127-147.

- l'ouverture au territoire qui se traduit notamment par une prise en compte des besoins du territoire en matière d'économie mais aussi d'un point de vue culturel et social.
- l'engagement sociétal qui consiste à inculquer et porté des valeurs territoriales
- la mise en place d'une politique de développement durable
- le renforcement de démarches collectives au niveau territorial

L'idée d'un territoire animé par des démarches collectives se retrouve dans le séminaire animé par la Conférence des Présidents d'Université<sup>1</sup>. Monsieur Camille Galap, recteur de l'académie de la Guadeloupe (de janvier 2015 à février 2018), souligne qu'à travers la notion de RSU, le « S » peut prendre plusieurs significations, s'appliquant aussi bien à la notion de « Responsabilité Sociétale des Universités » qu'à celle de « Responsabilité Sociale des universités » ou encore de « Responsabilité Solidaire des Universités ». Il s'agit dès lors selon lui d'accepter l'acronyme dans son sens large et de participer à ce que les trois notions se rejoignent et se confortent les unes et les autres. Plusieurs volets de réponse en actions à la responsabilité sociétale des universités sont soulignés lors de la conférence. Tout d'abord la reconnaissance de l'engagement des étudiants sur leur territoire, une nécessité pour orienter et former la jeunesse qui peut prendre la forme d'un soutien de la part des étudiants spécialisés dans un domaine à un projet territorial. Ensuite, la notion de responsabilité comprend l'engagement social et solidaire sur les territoires qui peut s'exprimer à travers le soutien scolaire ou les actions culturelles. Enfin, la responsabilité des universités doit s'appuyer sur la valorisation du transfert des innovations technologiques et sociétales en plaçant la science au plus près des citoyens sur l'exemple de la « Fête de la science ».

Plusieurs universités ont d'ores et déjà intégré cette nouvelle mission. L'Université de Paris 10 Nanterre a été une des premières à posséder au sein de l'établissement un service entièrement dédié à la responsabilité sociétale des universités. Trois missions coordonnées autour de trois pôles respectifs ont été créés : L'ouverture sur le territoire et le partage de la connaissance mené par le pôle « Science et Société », la valorisation de l'engagement et la participation à des actions solidaires autour d'un pôle intitulé « Solidarité et Engagement » et enfin, la mise en place d'une politique de développement durable guidé par le pôle « Transition écologique ». Plusieurs opérations ont déjà été menées par ce dernier pôle. L'université a obtenu le label Ecojardin grâce à ses nombreuses initiatives parmi lesquelles une initiative étudiante en

---

<sup>1</sup> Conférence des Présidents d'Université. Séminaire « responsabilité sociale des universités » Vendredi 16 mars 2012

coopération avec l'ONG Surfrider Foundation pour ramasser les cigarettes dispersées sur les pelouses de l'université. En participant au transfert sur le campus urbain du rucher municipal de la ville de Nanterre, l'université s'est par ailleurs vu décerner un trophée campus responsable. Outre permettre la création d'un espace pédagogique pour les étudiants, le rucher également accessible aux riverains permet de faire de l'université un carrefour de la biodiversité et d'inscrire l'engagement de l'université en faveur du respect de l'environnement.

De même, l'université Paris-Dauphine a inscrit en décembre 2016, dans son plan stratégique 2014-2019 la « Responsabilité Sociale de l'Université ». Une gouvernance spécialisée accompagnée de plusieurs instances a été mise en place. Un comité RSU a été monté, réunissant près de 70 personnels divers, enseignants-chercheurs, administratifs mais aussi partenaires externes tels que la ville de Paris. Il a pour but d'organiser des séances de débats et conférences sur les actions à mener. Ce comité est accompagné d'un second comité RSU, étudiant qui réunit les associations en vue de les sensibiliser à cette nouvelle mission de l'université et de les aider à porter les projets qui y répondent. Enfin, un réseau de correspondants RSU réunissant les laboratoires de recherche et des personnels de l'université, est engagé pour assurer la diffusion des informations concernant les projets en cours au sein de l'établissement.

Les actions de l'université sont déjà nombreuses. Un rapport publié en 2018 exprime les valeurs de l'université en matière de responsabilités sociales et de développement durable et présente les projets à venir. Parmi les réalisations abouties on peut déjà citer la création d'une cellule de veille afin de lutter contre les formes de discriminations, harcèlement et bizutage à l'université, la création du Tremplin en faveur des réfugiés dont le programme de cours est suivi par une vingtaine d'entre eux, le renforcement des dispositifs d'aides sociales avec l'aide au financement d'une mutuelle ou le don de matériel informatique etc.. et la mise en place d'événements en faveur de l'environnement tels que « les journées de la Responsabilité Environnementale ».

Ainsi, l'enseignement supérieur, confronté à des malaises structurels et appelé à redéfinir son rôle sociétal, oscille entre des impératifs économiques en faveur du développement du territoire et une responsabilité accrue en matière de participation à une société équitable et protectrice de l'environnement. Ces évolutions, combinées à un contexte de globalisation, conduisent à l'émergence d'un cadre concurrentiel à tous les niveaux.



### III. L'ÉMERGENCE D'UN CADRE CONCURRENTIEL A TOUS LES NIVEAUX

#### Une concurrence en matière ressources

Dans un contexte où leurs rôles en tant qu'acteurs économiques s'accroissent en dépit d'une paradoxale diminution de leurs moyens financiers, les universités sont en quête de solutions pour renforcer leurs ressources propres. Cette quête de financements participe à l'émergence d'une concurrence à la fois à l'échelon territorial et à l'échelon national.

À l'échelon territorial la concurrence entre établissements s'exerce autant pour capter les fonds des industriels et entreprises que les fonds de la région qui a pour vocation de développer l'économie du territoire.

La formation continue et la taxe d'apprentissage, constituent des ressources non négligeables de renforcement des ressources propres pour les universités et sont au cœur d'une dynamique de concurrence entre établissements au niveau territorial. En effet, les établissements publics d'enseignement supérieur sont considérés comme des opérateurs de la formation continue depuis la loi Savary. Toutefois ceux-ci ne réalisaient en 2011 que 1% de chiffres d'affaires sur un marché national s'élevant à 31 milliards d'euros (hors grands établissements et instituts d'études politiques), l'essentiel du chiffre d'affaires revenant à des organismes de formations privés. La France affiche par ailleurs un retard considérable dans ce domaine puisqu'en effet, la formation continue n'y représente que 5% tandis qu'elle représente 32% au Danemark, 30% en Suisse et 19% au Royaume-Uni<sup>1</sup>. Pour cause, le manque de communication et d'investissement des universités en faveur du développement de la validation des acquis professionnels (VAP) et de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Pourtant, les gains ces ressources devraient permettre d'alimenter une partie du budget de fonctionnement général de l'établissement, une fois dégager la rémunération des enseignants. La taxe d'apprentissage constitue, par ailleurs, elle aussi, un levier de renforcement des ressources propres des établissements. Les entreprises doivent participer à l'impôt de la formation professionnelle et de la taxe d'apprentissage, rassemblés en une contribution unique dédié au financement de l'apprentissage ainsi qu'au financement des formations technologiques et professionnelles. Cet impôt, calculé sur la base de la masse salariale est obligatoire mais les entreprises sont libres

---

<sup>1</sup> Gillot Dominique, Adnot Philippe, Rapport d'information « Financement des universités : l'équité au service de la réussite de tous » au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication et de la commission des finances. 24 avril 2013

d'affecter une partie du versement à l'établissement de leur choix. Cette taxe comprend une partie de quota vouée à financer les Centres de Formation d'Apprentis (CFA) et une partie hors quota qui peut être affecté à tous établissements proposant des formations initiales technologiques et professionnelles hors apprentissage. Cette taxe constitue un enjeu capital de démarchage vers les entreprises pour les établissements qui peuvent dès lors espérer disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans le développement de leurs projets. Cependant, de même que la formation continue, la taxe d'apprentissage participe à instaurer une concurrence à deux niveaux : à la fois entre établissements d'enseignement publics mais aussi entre établissements publics et privés. Cette ressource a participé à multiplier les démarches de la part des établissements vers les entreprises de leurs territoires. Elle s'illustre notamment sur les sites internet des établissements par des discours argumentatifs visant à convaincre les entreprises concernées d'investir dans les projets de l'établissement dont nous développons les axes stratégiques dans le chapitre suivant. Ainsi, dans un contexte où les universités sont autonomes et détiennent la responsabilité de leur budget, la formation continue et la taxe d'apprentissage, en tant que leviers de renforcement des ressources propres contribuent à instaurer un cadre concurrentiel entre les différentes universités d'un même territoire et participe également à renforcer les tensions entre établissements d'enseignement publics et privés. Parmi les établissements bénéficiant en majorité de la taxe d'apprentissage on trouve en effet les grandes écoles de commerces telles que l'ESSEC, l'EDHEC et HEC<sup>1</sup>.

Par ailleurs, les structures de valorisation de la recherche publique renouvelées dans le cadre des Programmes d'Investissement d'Avenir par la création des sociétés privées d'accélération du transfert de technologies (SATT) participent à instaurer une concurrence entre établissements au niveau local. En effet, en tant que levier de valorisation de la recherche publique et d'accélération du transfert de la recherche par l'industrie, ces structures constituent de véritables acteurs économiques d'une région. Celles-ci se sont particulièrement développées à tel point qu'en 2005 la Cour des comptes dénombrait plus de quatre-vingts organisations chargées du transfert de technologies dans la région Bourgogne<sup>2</sup>. Pour cause, ces sociétés permettent aux établissements qui se voient en charge de gérer des contrats d'engendrer des ressources propres pour l'établissement. Le système économique de ces sociétés s'appuie sur un investissement en amont dans des projets de recherche, en cas de succès dans les démarches,

---

<sup>1</sup> Classement des grandes écoles de commerce : le palmarès 2012 de l'Etudiant, montant moyen annuel de la taxe d'apprentissage (hors quota, en K€) récoltée durant les années 2010 et 2011

<sup>2</sup> Cour des comptes. Rapport public thématique : La gestion de la recherche dans les universités. La Documentation française. Octobre 2005. P. 99 et suivantes.

les différents les actionnaires se répartissent le montant des revenus. Ces sociétés constituent ainsi de véritables opportunités pour les établissements de, non seulement de diversifier leurs ressources, mais aussi de nouer des contacts avec des industriels en vue de potentiellement créer des partenariats.

Outre, les quêtes de financement de la part des entreprises, les dispositifs d'intervention régionaux contribuent à accroître la compétition entre établissements en soutenant les projets qui valorisent le territoire tant sur le plan de la formation que sur le plan de la recherche. En effet, les collectivités territoriales sont des acteurs importants du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche si bien qu'aucun projet universitaire ne peut concrètement se réaliser sans les cofinancements locaux. Les régions tiennent notamment un rôle capital dans la contribution à l'effort national pour l'enseignement supérieur et la recherche. Des avancées législatives, telles que la Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NotRE), ont participé à renforcer les compétences des Régions en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. La loi NotRE prévoit notamment que les régions élaborent avec les acteurs du territoire un Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) qui définit, en cohérence avec la politique nationale, les priorités d'interventions en matière d'enseignement supérieur et de recherche au niveau régional. L'objectif de ce schéma est de promouvoir une société de la connaissance reposant sur la mobilisation des savoirs et savoir-faire scientifiques. Ces schémas, en donnant l'occasion d'une concertation, constitue un outil stratégique pour les établissements de faire entendre leurs orientations et leurs projets en réponse à une stratégie territoriale. Par ailleurs, les contrats de plan État-Région signés en 2015 actent jusqu'à 2020 les priorités économiques régionales parmi lesquelles l'enseignement supérieur et la recherche figure dans les cinq missions prioritaires. Les principaux postes de dépenses des collectivités territoriales pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, sont notamment les opérations immobilières et les opérations de transferts de technologie et d'aide aux entreprises innovantes. Dans le cadre du SRESRI pour la période 2017-2021, la région Île-de-France affirme sa volonté de renforcer les relations recherche/entreprises et de développer des lieux de recherche et d'innovation. Des lieux de rencontres et de collaborations doivent être créés ou réhabilités au sein des campus. En 2017, la région Ile de France, a déjà eu l'occasion d'investir 18 millions d'euros dans un bâtiment dédié à la formation continue pour l'Université Paris 10 Nanterre, près de 24 millions d'euros dans la bibliothèque de l'Université Paris 13 Villetaneuse et a financé intégralement la Maison d'Initiation et de Sensibilisation aux Sciences (MISS) de l'Université

Paris 11 dont le coût s'élève à 3,7 millions d'euros<sup>1</sup>. La région a également choisi d'investir 8,5 millions d'euros dans le financement d'une vingtaine de projets relevant de Domaines d'intérêt majeur dont le développement par l'Université Paris-Saclay d'une plateforme de calculs informatiques dans le cadre d'études sur l'intelligence artificielle et la mise en place par l'Université Paris-est Créteil d'un système de caractérisation physico-chimiques qui doit assurer la qualité de l'air.

Ainsi, à l'échelon territorial, on assiste à une concurrence entre établissements qui s'affrontent pour obtenir des ressources tant des entreprises que des collectivités, l'une et l'autre liées par un effet « boule de neige ». Cette compétition rend compte d'une dynamique d'aménagement du territoire et d'attribution des ressources qui s'appuie sur cadre concurrentiel plus large, au niveau national.

Au niveau national, Violaine Appel et Hélène Boulanger soulignent ensemble :

«Ce cadre concurrentiel a été structuré par la mise en place, entre 2009 et 2011, d'un dispositif d'allocation des moyens (SYMPA, pour « SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité ») introduisant des critères de performance relative dans son mode de calcul. Les compétitions organisées au sein de l'ensemble « Investissements d'avenir » en 2011 et 2012 ont achevé de renforcer la perception de la situation de concurrence de l'enseignement supérieur.»<sup>2</sup>

En effet depuis le début des années 2000, le champ de l'enseignement supérieur et la recherche a fait l'objet de nombreuses réformes contribuant à renforcer au niveau national la concurrence entre les établissements. Tandis que le point de départ de cette compétition, le système SYMPA, qui consistait à allouer les crédits des établissements en fonction de leur performance, n'est plus en vigueur, la création en 2006 de l'Agence Nationale de Recherche (ANR) et de l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), poursuit un mode de financement des recherches en fonction des projets et intensifie la compétitivité des établissements. Ces politiques, qui surviennent dans un contexte de rationalisation budgétaire, participent à une remise en cause progressive du principe d'équité de statuts entre universités. Le point culminant signant l'entrée dans l'ère de la concurrence entre établissements d'enseignement publics est sans doute, en 2010, le Programme d'Investissement d'Avenir

---

<sup>1</sup> Données rendues publiques sur le site de la région Ile de France. L'action régionale pour l'enseignement supérieur. 17 juillet 2017

<sup>2</sup> Appel Violaine, Boulanger Hélène, « La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises », *Communication & Organisation*, 2012/1 (n° 41), p. 75-86.

(PIA) aussi appelé grand emprunt, formulé afin de répondre à un contexte de concurrence international.

Celui-ci est principalement guidé par le MESRI en charge de la nomination des pôles d'excellence qui lance des appels à projets ambitieux voués à innover dans les équipements des établissements. Les montants de ces appels à projet sont particulièrement importants, le troisième volet du programme d'investissement d'avenir (PIA3) concentre 10 milliards d'euros d'autorisations d'engagement. Les deux programmes précédents (PIA1 et PIA2) étaient respectivement dotés de 12 milliards d'euros en AE dont 5 milliards d'euros pour l'enseignement supérieur et la recherche et de 35 milliards d'euros en AE dont 21 milliards d'euros pour l'enseignement supérieur et la recherche<sup>1</sup>. L'opération Campus lancée en 2008 sous le quinquennat du Président Sarkozy constitue le premier épisode de la série d'appels à projets. Il a été mis en place suite au constat de la situation immobilière des universités, majoritairement en état délabré. À l'issue de cette opération une dizaine de campus ont été sélectionnés en tenant compte du caractère innovant des projets menés mais aussi du caractère inclusif du campus et de l'insertion de celui-ci dans l'économie régionale. L'opération a été suivie de près par l'appel à projet « Laboratoires d'excellence » (LABEX) en 2010 dans le cadre du PIA 1. Cet appel a été créé en vue d'améliorer la visibilité au niveau mondial de la recherche française. Dans ce cadre, de nombreux établissements se sont regroupés à l'image de l'Université Paris Est qui est à l'origine de 5 regroupements d'unités de recherche labellisés LABEX. De même, les Initiatives d'Excellence (IDEX) ont eu pour projet de parer la nation d'une dizaine de pôles de recherche universitaire pluridisciplinaires. Plusieurs universités se sont ainsi regroupées en vue de se présenter aux appels à projets et bénéficier du label et des dotations IDEX. Parmi elles, les universités de Strasbourg, Aix-Marseille et Bordeaux, nommées en 2016, suivi l'année 2018 des universités Sorbonne Université (née de la fusion de Paris-Sorbonne et Pierre et Marie Curie) et Université de Paris (réunissant Paris Diderot, Paris Descartes et l'Institut de physique du globe de Paris). En ce qui concerne le volet innovation, les initiatives d'excellence pour la formation innovante (IDEFI) ont mis en compétition les universités en matière d'innovation en formation (méthodologie, unification et renouvellement des filières etc..). Les universités ont été particulièrement nombreuses à porter leurs projets, 37 d'entre elles ont été retenues et se sont vues attribuer 149 millions d'euros selon les chiffres officiels du MESRI. Enfin, les universités ont l'occasion dans le cadre du Plan d'Investissement d'Avenir, de s'affronter au niveau national pour constituer des instituts de recherche. Les

---

<sup>1</sup> Dubois Daniel, art.cit.

instituts de recherche technologique (IRT), les instituts hospitalo-universitaires (IHU), les mais aussi les instituts Carnot constituent un nouveau mode de regroupement des universités et un nouveau moyen d'obtenir des ressources supplémentaires.

En outre, ces regroupements ont pour vocation de faire émerger des partenariats avec des acteurs du monde économique. Les instituts Carnot et IRT reçoivent notamment beaucoup de fonds de leurs entreprises partenaires. Les IHU, quant à eux, peuvent établir des partenariats avec les acteurs industriels.

Ainsi, dans un contexte où les universités sont appelées à devenir des acteurs économiques et territoriaux importants et où leurs moyens restent encore insuffisants pour satisfaire leurs stratégies de positionnement, les universités s'affrontent dans une quête de renforcement des ressources propres à la fois au niveau territorial dans le cadre de la taxe d'apprentissage, de la formation continue, des SATT ou encore de l'aide des collectivités territoriales mais aussi au niveau national en vue d'obtenir les labels et dotations issus des Programmes d'Investissement d'Avenir conçus en réponse à une stratégie de rayonnement à l'international du système de formation et de recherche français. Outre une concurrence en matière de ressources, on note également une concurrence en matière d'attractivité entre établissements d'enseignement supérieur.

## **Une concurrence en matière d'attractivité**

« L'Université reste dominante en termes d'effectifs, mais elle n'a plus le monopole, loin s'en faut, de l'accueil des nouveaux bacheliers, pas plus que celui de l'excellence scientifique. Elle est très largement mise en concurrence avec une multitude d'autres structures d'enseignement supérieur (grandes écoles et classes préparatoires, écoles privées, filières professionnalisées fondées sur une entrée sélective, etc.) et de recherche (comme les grands organismes), sans compter celle – peut-être essentielle – s'opérant entre universités. »<sup>1</sup>

Ces propos sont empruntés à François Castaing. En effet, comme vu précédemment, bien que les effectifs universitaires croient, les effectifs dans l'enseignement privé et les grandes écoles et classes préparatoires ne cessent de croître eux aussi.

---

<sup>1</sup> Castaing François. « Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation » *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)* [En ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007

Avant même de parler d'une concurrence internationale pour recruter les meilleurs étudiants, les universités sont dès lors mises en concurrence sur le plan national avec les autres organismes de formations notamment en raison des parcours jugés plus propices à de grandes perspectives d'avenir. Les grandes écoles, instaurées par Napoléon au XIX<sup>ème</sup> siècle, ont pour but de former l'élite composée des élèves sélectionnés « *selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents* » (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789) contre une non-sélection prônée par les universités depuis 1968. En outre, la généralisation pendant l'année 2017 d'une sélection sur tirage au sort, vivement médiatisée et critiquée a participé à creuser la scission entre universités et grandes écoles. De même que, dans une logique économique, la valeur d'un produit tient beaucoup à sa rareté, les concours mis en place, ont induit une différenciation dans le traitement, sur le marché de l'emploi, entre les étudiants issus d'universités et de grandes écoles. Par ailleurs, les écoles privées telles que les écoles de commerces, de management, de gestion etc..., admissibles également sur concours, promettent une insertion rapide sur le marché de l'emploi grâce à un réseau particulier et des places privilégiés au sein d'organisations et entreprises de renom dans le cadre de stages ou d'études en alternance. Ces études jugées plus professionnalisantes sont directement en compétition avec les universités qui tentent peu à peu, comme nous l'avons vu, de répondre aux nouvelles attentes des étudiants en diversifiant leurs offres de formation dans le cadre de la « mission insertion ».

L'installation progressive d'un marché de l'enseignement au niveau national s'est notamment illustrée dès la fin du XX<sup>ème</sup> siècle par l'apparition d'une presse spécialisée. La création de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) en 1970 suivis deux ans plus tard de la création du magazine mensuel *l'Étudiant* fondé en 1972 donne une impulsion à la dynamique concurrentielle entre établissements en matière d'attractivité. Bien que ces supports d'informations diffèrent compte tenu de leurs statuts, le premier étant un service public, le second une entreprise privée construite sur le mode du grand organe de presse au ton « neutre », ces deux producteurs d'informations entendent conseiller les étudiants sur leurs orientations en établissant un état des lieux des formations diplômantes. Ces médias sont l'occasion pour les établissements de communiquer sur leurs spécificités et de faire valoir leur formation. En outre, l'ascension de l'entreprise *l'Étudiant* dont les recettes dépendent en grande partie des établissements confirme la nécessité des organismes de formations, publics et privés de communiquer sur eux-mêmes dans un contexte où les formations et les effectifs étudiants se multiplient. Elizabeth Fichez explique à cet égard :

« La relation marchande est au cœur du dispositif de l'Étudiant, qui exploite à fond le besoin d'information et utilise à cette fin tous les moyens, et en particulier l'ambiguïté même du vocable qui le désigne : un organe de presse neutre, qui se présente comme exerçant une mission d'intérêt général »<sup>1</sup>

Par ailleurs, on note également une concurrence accrue entre les universités elles-mêmes non seulement au niveau national mais également au niveau territorial pour attirer les meilleurs élèves.

Au niveau national, la place de l'Île-de-France, département-capitale a souvent montré une primatie en matière d'effectifs étudiants. Pour cause, dès le Moyen Âge Paris s'impose comme un centre de la théologie. L'université de Paris, créée en 1215, par le roi Philippe Auguste et du pape Innocent III se part vite d'une grande renommée sur l'ensemble du pays. Aujourd'hui Paris et sa région continuent de jouir d'une pole position dans la hiérarchie spatiale et symbolique des universités françaises. La région Île-de-France constitue le premier pôle d'accueil d'étudiants en France grâce à ses seize universités. Pour cause, les meilleures universités françaises selon les classements du Times Higher Education (THE) sont des universités parisiennes. Il s'agissait en 2018 de Paris Science et Lettres (PSL), Panthéon-Sorbonne et Paris-Sorbonne. La multiplication des classements recensant les meilleures universités, a, à ce titre, participer elle aussi à renforcer au niveau national et international la dynamique concurrentielle. En outre, en les rendant accessibles, en les publicisant et médiatisant en masse, et en les rendant lisibles par tous, grâce une organisation hiérarchique simple à comprendre, les classements ont donné aux étudiants les cartes en main pour devenir des consommateurs avertis. Ainsi, les classements ont reconfiguré le paysage de l'enseignement supérieur. Il ne s'agit plus uniquement pour les établissements de sélectionner leurs candidats mais d'être sélectionnés eux-mêmes par les candidats étudiants, français ou étrangers. Les classements consolident la construction d'un marché de l'enseignement au niveau national et international et accroissent les pratiques de « benchmarking » des établissements tendant à se comparer les uns avec les autres.

Dans le cadre d'une interview guidée par l'agence Aromates, l'Institut Mines Télécom explique comment les écoles des Télécom et les écoles des Mines ont fusionné afin de répondre au contexte mondialisation et de concurrence internationale :

---

<sup>1</sup> Fichez Elisabeth, « Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion », *Études de communication* [En ligne], 14 | 1993, mis en ligne le 05 janvier 2012, consulté le 17 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2740>



« Non seulement l'enseignement supérieur n'échappe pas à la mondialisation mais encore il en est l'un des piliers. À ce titre, et pour exister sur un nouvel échiquier mondial, il nous fallait acquérir une taille critique. Celle de premier institut technologique européen acquise grâce à cette fusion, nous permet aujourd'hui de coopérer et dans un avenir proche rivaliser dans nos domaines d'ingénierie et du numérique, avec les grands acteurs mondiaux notamment les instituts technologiques américains tels que le MIT ou Stanford, européen comme la TUM ou asiatique comme NUS. »<sup>1</sup>

L'image internationale mobilise à la fois l'attention des établissements, en quête de stratégies pour obtenir le meilleur personnel étudiant et enseignant, les meilleurs partenariats et dispositifs d'aides financiers, mais mobilise également, et surtout, l'attention de l'Etat dont le rayonnement international en matière d'enseignement supérieur et de recherche participe à la prospérité économique du pays.

L'émergence d'un marché de l'enseignement saisissant au niveau national et international, s'illustre également au niveau territorial par une attractivité particulière et une sélectivité plus importante des universités situées au cœur de Paris. Dans son article intitulé « Des ségrégations résidentielles aux ségrégations universitaires : géographie des recrutements étudiants dans la métropole francilienne », Leila Frouillou<sup>2</sup> montre comment en Île-de-France les universités sont marquées par des différences de recrutements qui s'appuient sur une logique de ségrégation résidentielle. Alors que les universités les plus éloignées du centre telles que Paris-13 Villetaneuse reçoivent un nombre important d'étudiants enfants d'ouvriers et d'employés titulaires de baccalauréats technologiques et professionnels, les établissements du centre de Paris tels que Paris-1 Panthéon Sorbonne manifestent quant à eux, un grand nombre d'enfants de cadres ou avec un parcours scolaire le plus propice à la réussite. À cet égard la plateforme Parcoursup a été maintes fois accusée de participer à renforcer la ségrégation résidentielle et les concurrences interrégionales entre académies d'Île-de-France. En effet le processus de sélection opéré par la plateforme met en place des « quotas géographiques ». Ceux-ci, fixés par les rectorats, déterminent pour chaque licence le taux maximum d'étudiants « extra-académiques » pouvant être accueillis. Bien que cette nouvelle plateforme permette d'avantage de mobilité étudiante que sa devancière Admission Post Bac qui faisait prévaloir la priorité académique notamment dans les filières en tension, les quotas géographiques instaurés par Parcoursup n'ont cessé d'alimenter grand nombre de polémiques sur la ségrégation résidentielle. Il semble que la

---

<sup>1</sup> Discours identitaire de l'IMT, disponible en annexe n°14

<sup>2</sup> Frouillou Leila, « Des ségrégations résidentielles aux ségrégations universitaires : géographie des recrutements étudiants dans la métropole francilienne », *Métropolitiques* [En ligne] 28 novembre 2016. Consultée le 17 juillet. URL : <https://www.metropolitiques.eu/Des-segregations-residentielles.html>

question soit complexe puisqu'en effet, une seconde posture notamment du côté des établissements, a constitué à craindre que l'ouverture partielle des frontières entre les différentes académies ne profite qu'aux établissements de Paris bénéficiant alors des meilleurs élèves de chaque académie. Les polémiques suscitées par le renouvellement du mode de sélection des étudiants en second cycle alimentent les tensions existantes entre les établissements au niveau régional.

Ainsi, l'enseignement supérieur et la recherche, confronté à un déclin de ses ressources financières, en dépit de l'investissement de l'Etat, et à un déclin progressif de sa notoriété, est amené à renouveler son positionnement. Les missions confiées aux établissements publics se superposent complexifiant le paysage de l'enseignement supérieur. Les universités s'illustrent notamment, dans une quête de l'identité entre une institution ancrée dans des traditions historiques de transmission des savoirs académiques et un établissement moderne qui se modèle en réponse à un contexte socioéconomique et politique concurrentiel. Cette quête de positionnement s'illustre vivement au travers des stratégies de communication de ces établissements.

## **CHAPITRE DEUX :**

### **LA COMMUNICATION DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PUBLICS, UNE QUETE DE POSITIONNEMENT**

Au regard des bouleversements évoqués dans le chapitre premier, nous étudierons tout d'abord comment, confrontés à un nouveau modèle économique, les établissements d'enseignement supérieur publics ont dû rapprocher leurs stratégies de communication de celles des entreprises, et ensuite, comment le marketing en a constitué un des aspects principaux.

#### **I. UN MODELE DE COMMUNICATION ENTREPRENEURIALE**

##### **L'enseignement supérieur à l'heure de la société de l'information : autonomisation et privatisation**

Serge Balima définit la société de l'information comme suit :

« Une société qui fait un usage intensif des réseaux d'information et de la technologie de l'information, produit de grandes qualités de biens et de services d'information et de communication et possède une industrie de contenus diversifiée »<sup>1</sup>.

À défaut de pouvoir affirmer que l'information soit aujourd'hui un bien accessible et en mesure d'être produit par tous, nous nous contenterons d'affirmer le rôle croissant que détiennent les réseaux d'informations et de communication dans la conduite des activités politiques et économiques de notre pays. Ainsi, dans une économie en réseaux, les établissements d'enseignement supérieur sont de plus en plus assujettis à la réputation qu'ils portent au sein de l'espace public. Progressivement, les universités se sont donc emparées des nouveaux outils dédiés à la communication afin de s'imposer dans le paysage économique et politique et de continuer à prospérer au sein de leur écosystème cependant celles-ci semblent encore devoir relever quelques défis pour réussir à s'imposer dans la sphère médiatique. Afin de parer à leurs

---

<sup>1</sup> Balima Serge Théophile, « Une ou des « sociétés de l'information » ? », *Hermès, La Revue*, 2004/3 (n° 40), p. 205-209. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-3-page-205.htm>

difficultés de captation médiatique, les établissements se destinent peu à peu à devenir leur propre média indépendant.

L'enseignement supérieur semble être le parent pauvre des débats de société. En ce qui concerne les médias traditionnels, les universités s'imposent principalement dans la presse locale. Comme en témoigne la revue de presse 2018 de l'Université Nice Sophia Antipolis, les informations concernant l'université n'ont été transmises que dans la presse locale (Nice Matin, Avenir Côte d'Azur, Les petites affiches des Alpes Maritimes, Tribune Provence Alpes Côte d'Azur, Tribune Bulletin Côte d'Azur). Il en va de même en ce qui concerne la communication scientifique, les organismes de recherche accaparent l'attention des médias aux dépens des laboratoires et composantes de recherches universitaires. La revue de presse 2018 de l'université de Nice mentionne à cet égard que, sur un total de 17 articles publiés dans la presse, seul un article expliqué par Patrice Francour, directeur-adjoint du laboratoire Ecomers à l'université, est paru dans la presse nationale. La très grande majorité des informations concernant les recherches menées par l'Université Nice Sophia Antipolis sont parues dans Nice-Matin.

La presse nationale a été essentiellement mobilisée sur les questions de vie étudiante, notamment dans le cadre de situation de conflits. En s'appuyant encore sur la revue de presse de l'Université Nice Sophia Antipolis<sup>1</sup>, *Capital* titre « Les masters à 4.000 euros de la fac de Nice énervent profs et étudiants - 11 nouvelles formations, dont les frais de scolarité s'élèvent à plusieurs milliers d'euros, vont faire leur apparition » (12/04/2018), *Challenges* : « Blocages d'universités en France: la situation fac par fac - Un blocage de courte durée s'est déroulé le 3 avril à l'université de Nice-Sophia Antipolis, sur le campus de Valrose » (18/04/2018), *Le Figaro Étudiant* : « Parcoursup : chaque université classera les candidats comme elle le souhaite – précisions de Stéphane Azoulay » (12/4/2018) et *Le Monde* titre deux articles, « Universités : les blocages touchent une dizaine d'établissements » (03/04/2018) et « A l'université de Nice, des masters à 4000 euros qui passent mal » (24/04/2018).

Il semble donc que seuls les changements structurels des universités, illustrés par des réformes et des conflits constituent des éléments de captation médiatique de la presse nationale. La presse nationale se mobilise en réaction ou à l'occasion d'évènements majeurs uniquement. Les

---

<sup>1</sup> Université Nice Sophia Antipolis, Revue de presse de l'université n°4 du 1<sup>er</sup> au 30 avril 2018, 2018. URL : <http://unice.fr/universite/communication-presse/revue-de-presse/revue-de-presse-ndeg4-1-au-30-avril-2018>  
Disponible en annexe n°6

réformes constituent ainsi des opportunités pour les universités, expertes du contenu informationnel, de s'imposer dans le paysage médiatique. Elles peuvent être l'occasion pour l'enseignement supérieur et la recherche non seulement d'attirer l'attention sur la formation universitaire mais aussi de reconstruire l'image en déclin des universités en réhabilitant un discours positif sur l'université. À ce titre, les réformes menées pour garantir l'insertion professionnelle des étudiants et la création en conséquence de nouveaux diplômés, ont permis une médiatisation avantageuse comme en témoignent les articles du journal *Le Monde* : « Des diplômés universitaires répondant aux besoins du marché du travail » (02.07.2019), « Ces métiers inattendus qu'enseigne aussi l'université » (02.07.2019) et les articles des *Echos* « L'université insère mieux ses diplômés » (08.01.2019) et « Non, l'université n'est pas la voie royale vers le chômage » (16.01.2015)

Les relations avec la presse spécialisée sont également complexes. Un élément catalyseur de la construction d'une société de l'information, que nous n'avons pas manqué de mentionner précédemment, a été l'apparition d'une presse spécialisée dans la communication des universités. L'entreprise *l'Étudiant* s'inscrit en réponse aux nouvelles attentes d'une société, qui face à la multiplicité des dispositifs de formation actuels, est amenée à s'interroger sur ses choix. Aujourd'hui les publications qui entendent aider à l'orientation sont nombreuses, parmi eux, *Studyrama*, *Le Figaro Étudiant*, *Le Monde Campus* etc. Dans cette presse, la parole est plus favorablement donnée aux écoles et pour cause, ces médias et notamment *l'Étudiant*, répondent à des logiques financières. L'économie de cette presse s'appuie sur un marché avec deux clients principaux, les étudiants, consommateurs de l'information et les organismes privés, prêts à investir pour être mis en avant sur ces médias. Ces logiques commerciales sont notamment illustrées lors des salons à destination des étudiants, où les stands les plus attractifs font l'objet d'achat d'espaces par les écoles.

Enfin, il est intéressant de souligner que bien les universités sont assez présentes à la radio et la télévision, dans le cadre de débats intellectuels avec des professeurs experts, ceux-ci mettent en scène avant tout des individus. En effet, l'analyse de la revue de presse de l'université Paris Est Créteil (UPEC) permet de témoigner de plusieurs interviews accordées à des spécialistes : un entretien avec Béatrice Barbusse au sujet du sexisme dans le monde sportif sur l'émission *Vox pop* diffusé par Arté le 09/06/2019, une interview avec Fabien Esculier au sujet des nouveaux engrais pour les cultures diffusé en ligne le 24/04/2019 sur le site France Bleu, et un entretien avec Fabrice Hamelin sur l'émission « L'heure des pros » sur *Cnews* à propos de la sécurité routière le 29/05/2019. Bien que chacun de ces spécialistes soient enseignants-

chercheurs à l'Upec, dans aucun des cas l'université n'a été mentionnée par ces médias. Béatrice Barbusse, maître de conférences en sociologie à l'université Paris-Est Créteil est désignée sur l'émission Vox Pop, comme « *sociologue et première femme à avoir dirigé, en France, un club de handball masculin professionnel* ». Fabien Esculier est, quant à lui, uniquement identifié au travers son programme de recherche, il est présenté comme le « *responsable du programme « Recherche action OCAPI* » » alors qu'il est également enseignant-chercheur à l'UPEC et qu'il a notamment gagné le prix du concours "Ma thèse en 180 secondes" lors de la finale locale de l'université. Enfin, Fabrice Hamelin, Maître de conférences en science politique à l'Upec est introduit par le présentateur de l'émission « L'heure des Pros » de la façon suivante : « enseignant-chercheur spécialiste de la sécurité routière ».

Ainsi, en dehors des épisodes de réformes et de crises, qui font généralement l'objet d'événements médiatiques, la presse nationale semble peu intéressée à représenter, dans les débats socio-économiques et politiques, les universités françaises.

En dépit d'une médiatisation importante, afin de s'implanter dans un paysage façonné par l'idéologie d'une « économie de la connaissance », les établissements développent peu à peu des stratégies entrepreneuriales pour devenir leurs propres médias.

Aujourd'hui les établissements sont confrontés à la nécessité d'intégrer les outils du web 2.0 dans leur stratégie de communication. En effet, l'apparition d'internet a facilité le processus de mise en scène de l'université dans l'espace public si bien que très vite, tous les établissements se sont dotés d'un site internet dédié et en 2019, tous sont présents à minima sur un réseau social. Par ailleurs, dans un contexte de concurrence accrue dans le champ de l'enseignement supérieur et où les universités peinent à solliciter les médias traditionnels, la communication digitale apparaît comme un enjeu primordial. Déjà engagés sur les réseaux sociaux grand public tels que Facebook, Twitter et LinkedIn et les réseaux sociaux académiques tels que Khan Academy, Academia ou encore Open Study, les universités tendent désormais à animer leurs propres réseaux sociaux réunissant leur écosystème. En ligne depuis 2006, le réseau social Carnets 2, a été initié par l'université Paris Descartes. Comptant plus de 17 000 utilisateurs internes à l'établissement (personnels administratifs, étudiants, enseignants, chercheurs...), il propose des articles écrits par des chercheurs, donne voix à des projets d'étudiants et permet de constituer des groupes de discussions. Cette initiative a été reprise en 2014 par l'Université du Mirail de Toulouse au travers de la plateforme API, qui, sur le même modèle que l'université

pionnière, offre un espace d'échange non traditionnel. Bien que ces réseaux prônent en premier lieu la construction d'un réseau interne propice à l'élaboration d'un vaste espace d'échanges, ces plateformes ouvertes permettent d'accroître l'influence de l'établissement dans la sphère médiatique et permettent d'inclure les étudiants dans la stratégie de communication de l'établissement.

Outre l'apparition de réseaux sociaux internes, les établissements accroissent leur autonomie en créant leur propre revue. En effet, on note une éditorialisation accrue de la part des établissements ces dernières années. Certains établissements ont choisi de se regrouper afin de construire une voix unique réunis sous une même identité. C'est le cas du rassemblement Paris Saclay qui regroupe plusieurs organismes de recherches, une dizaine de grandes écoles parmi lesquelles Polytechnique et HEC et les deux universités Orsay et Versailles St Quentin. Ce rassemblement est l'occasion de publier trois fois par an, la revue *L'Édition de l'Université Paris-Saclay*, qui aborde l'actualité sous l'angle de l'innovation. En effet, l'enjeu de l'Université Paris Saclay est de défendre l'innovation et l'entreprise dans un contexte où le numérique est devenu capital. Au travers de ce rassemblement et de la parution d'une revue, l'enjeu pour l'université consiste à répondre au cadre concurrentiel en accroissant sa visibilité mondiale.

D'autres établissements élaborent un magazine spécialisé qui propose des regards d'experts. Parmi eux, l'université de Strasbourg qui a créé le magazine *Savoir(s)* plutôt orienté sur le champ de l'histoire, le magazine de Lyon I, *Club* voués aux sciences dures mais aussi le journal *Point(s) communs* de l'université de Poitiers paru pour la première fois en 2012 qui, entend se démarquer en ne proposant non pas un ouvrage de culture scientifique ou de vulgarisation mais un traitement de sujets d'actualité avec des regards croisés d'experts.

Ainsi, dans un contexte où l'enseignement supérieur semble en peine de médiatisation, et où la concurrence entre établissements de formation en cycle secondaire s'intensifie, les établissements tentent de s'imposer dans l'espace public en développant des stratégies entrepreneuriales de communication qui s'illustrent notamment par la création de nouvelles plateformes issues du web 2.0 et une éditorialisation accrue. Privatisée, la communication des établissements répond aux nouvelles logiques mercantiles.

## Une rhétorique communicationnelle inspirée du management de l'entreprise

La redéfinition du rôle des universités fondée sur un impératif de concurrence a participé à modifier en profondeur les pratiques communicationnelles des universités. Émergence de pratiques de *benchmarking* via internet, reconfiguration du mode de gouvernance depuis la LRU et apparition des premiers audits des universités etc... sont autant de symptômes directs de cette redéfinition. Aujourd'hui, les stratégies de communication des universités s'inspirent fortement des pratiques des entreprises. Il s'agit non seulement de multiplier les contacts avec l'écosystème universitaire mais aussi de formuler un nouveau genre de discours, davantage client-centré et promotionnel. À ce titre, Jeffrey Gaspard explique

« De tous les outils techno-discursifs à disposition, le site web universitaire, « vitrine institutionnelle » pour tout individu désirant obtenir des informations relatives à l'institution, constitue un instrument relationnel et promotionnel incontournable. »<sup>1</sup>.

L'auteur montre dans une étude comment, les descriptifs des universités incarnent un genre de discours selon le sens attribué par Claire Oger et Alice Krieg Planque c'est-à-dire des genres qui « matérialisent des formes routinisées de l'écriture en contexte contraint et portent la trace des enjeux sociopolitiques et institutionnels qu'ils engagent »<sup>2</sup>. L'auteur met en avant les routines sur lesquels reposent ces discours. Parmi celles-ci : le recours à la notion d'excellence, l'utilisation d'éléments de langage faisant écho aux textes européens et des destinataires ciblés.

En effet, en réponse aux dysfonctionnements dont elle est accusée, l'université doit parvenir à démontrer à la fois son excellence, son dynamisme territorial et sa capacité à répondre à la nécessité d'insertion professionnelle des étudiants. L'utilisation du terme « excellence » apparaît comme une formule ayant pour enjeu d'attester du haut niveau des enseignements de l'université. Elle est effectivement répétée continuellement :

« Une recherche scientifique de pointe en sciences exactes comme la Génomique et post-Génomique développée avec le soutien du biocluster Genopole et du CEA pour développer plus encore un campus d'excellence pour la Santé et l'Industrie. » (Université d'Evry Val d'Essone) ;

---

<sup>1</sup> Gaspard Jeffrey, « Le discours promotionnel des universités européennes. Homogénéité dans la compétitivité ? », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 102 | 2013, mis en ligne le 02 septembre 2015, consulté le 24 juillet 2019

<sup>2</sup> Krieg-Planque Alice, Oger Claire, « Discours institutionnels. Perspectives pour les sciences de la communication », *Mots. Les langages du politique*, n° 94. 2010 p. 91-96.



« En maintenant un enseignement et une recherche d'excellence, l'université d'aujourd'hui rend hommage à tous ceux qui ont fait son histoire » (Université Paris II Assas) ;

« Elle bénéficie d'une forte notoriété internationale de par l'excellence de ses formations et de sa recherche » (Lettres Sorbonne Université) ;

« Développe une recherche fondamentale et translationnelle d'excellence en lien avec la recherche clinique » (Université Paris Diderot).

L'université Toulouse Capitole souligne d'autant plus son rapport à la notion même d'excellence en incluant dans les premières lignes de présentation de l'université une citation tirée d'un philosophe grecque de l'antiquité, Aristote :

« L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude. »

Il est intéressant de souligner que ce terme fait écho au contexte concurrentiel au niveau national au sein duquel les établissements tentent d'obtenir les « labels d'excellence » attribués dans le cadre des Plans d'Investissement d'Avenir. Par ailleurs, la présentation de chiffres clés rend également compte d'une logique concurrentielle en matière de performance des universités. Ceux-ci sont intégrés aux discours de présentation de l'université quand ils ne font pas l'objet d'un onglet spécifique comme sur les sites des universités Paris Lettres Sorbonne ou de Paris Descartes à titre d'exemples. Ces chiffres concentrent plusieurs enjeux. Faisant gage de la politique menée par l'établissement, ils tendent à démontrer concomitamment :

- Le haut niveau des enseignements au travers le nombre d'enseignants titulaires, contractuels, enseignants-chercheurs, le nombre d'écoles doctorales, d'unités de recherches et le taux d'étudiants diplômés et le taux de thèses soutenues.
- La qualité et la quantité des services et des équipements au travers du nombre de personnels administratifs et du budget de l'établissement.
- Le niveau de diversité de l'établissement avec le nombre d'étudiants au regard du nombre d'étudiants étrangers, et parfois, comme le fait l'Université Paris 10 Nanterre, le taux de femme dans l'université.
- Leur ancrage territorial, au travers des partenariats notamment en matière de recherche mais aussi le nombre d'universités partenaires, les rassemblements, les conventions

avec les établissements du secondaire et les instituts ainsi que les actions culturelles et sociales menées.

- Leur capacité à répondre aux objectifs d'insertion professionnelle au travers du nombre de licence, de master et d'UFR illustrant une diversité de parcours possibles et le taux d'étudiants diplômés.

En outre, l'objectif d'insertion professionnelle se traduit dans les discours par la promesse d'un parcours personnalisé. Il s'illustre notamment au travers du pronom indéfini « chacun ». Nous avons sélectionné quatre exemples de propositions issues de discours de présentation d'universités françaises :

« Elle [L'université] propose une orientation progressive ainsi que des parcours de formation pluridisciplinaires et diversifiés adaptés au projet de chacun. » (Sorbonne Université)

« Formation initiale ou tout au long de la vie, formations courtes ou longues, technologiques ou théoriques, chacun.e y trouvera les atouts pour réussir et s'épanouir. » (Université Paris Diderot)

« Notre objectif est que chacun.e, puisse là où il travaille, exprimer son potentiel et s'épanouir dans son activité professionnelle » (Université Grenoble Alpes)

« L'université permet à chacun d'être acteur de sa vie et de son territoire » (Université Rurale Quercy Rouergue)

Comme l'illustrent ces exemples, l'utilisation du pronom indéfini « chacun » permet aux universités d'une part, de manifester la richesse et la diversité de leurs enseignements, mais aussi de souligner la capacité de l'université d'écouter et de répondre aux ambitions individuelles. Contrairement à l'adjectif « tous », également mobilisé (nous verrons dans quel contexte), le pronom indéfini « chacun » met au centre du discours l'individu. L'utilisation de ce terme permet donc aux universités, de se défendre de la critique selon laquelle les universités formeraient en masse les étudiants, sans assurer de suivi personnalisé et sans répondre aux individualités. En outre, il est intéressant de souligner que cette rhétorique particulière fait écho à la loi ORE dont l'objectif principal consiste à « accompagner chacun vers la réussite ». Au travers de ce cotexte les universités s'engagent donc à répondre à leurs nouvelles missions.

Ainsi, l'université a connu des évolutions majeures, d'une communication inspirée de l'histoire et des traditions au XIXème siècle, elle s'est peu à peu professionnalisée pour tendre à produire un langage promotionnel à partir de la fin du XXème siècle. Désormais, il semble que la dynamique communicationnelle des universités soit, de même que pour les entreprises, à la responsabilisation. En effet, depuis la loi Fioraso obligeant les universités à répondre à des impératifs sociétaux d'égalité, les discours universitaires développent l'idée d'une université au service de la société et porteuse de valeurs contemporaines, éthiques.

Nous proposons de prolonger l'étude menée par Joeffrey Gaspard, dont nous espérons déjà avoir apporté des éléments complémentaires, en montrant comment la responsabilité sociétale (ou sociale) des universités (RSU) tend désormais à incarner une nouvelle forme de rhétorique. Nous avons notamment repéré quatre phénomènes discursifs au travers des descriptifs en ligne des universités qui rendent compte d'une rhétorique propre à la RSU : la répétition du mot « exigence » dans un contexte particulier, la mise en discours du thème de la construction du monde de demain, et enfin, l'utilisation récurrente de l'adjectif indéfini « tous » (et ses formes dérivées) et le recours à un langage inclusif comme démonstration d'une université égalitaire et ouverte à la diversité.

Il est intéressant de voir comment le mot « exigence » peut prendre différent sens selon le contexte dans lequel il s'inscrit. En langue française il désigne selon le dictionnaire du Larousse « *ce qui est commandé par les circonstances, la nature, la satisfaction des besoins, les lois, la morale, etc* ».

Dans les lignes de présentation des universités il peut tout d'abord se référer à la qualité des enseignements. C'est notamment le cas dans lorsqu'il s'inscrit dans une série de valeurs telle que :

« L'université de Bordeaux cultive depuis 575 ans les valeurs universelles qui ont forgé sa réputation : humanisme, exigence, créativité et diversité » (Université de Bordeaux)

ou encore

« À Sorbonne Université, les étudiants développeront les qualités indispensables pour devenir les professionnels de demain : créativité, ouverture d'esprit, exigence, rigueur, autonomie et curiosité » (Sorbonne Université)

ou lorsque le radical est mis sous sa forme adjectivale dans la proposition suivante :

« Sorbonne Université propose des formations exigeantes en lettres, médecine et sciences et ingénierie ». (Sorbonne Université)

Mais le terme peut aussi se référer aux nouveaux enjeux sociétaux des universités, c'est notamment ce cas qui nous intéresse. En effet, si le mot « exigence » abonde sur le site des universités, il est intéressant de souligner qu'il abonde notamment dans un sens particulier : il représente les nouvelles obligations des universités en matière de responsabilités.

« Par sa faculté à s'inscrire dans le temps long et sa capacité à répondre aux exigences d'aujourd'hui, l'université de Bordeaux joue donc un rôle essentiel pour notre société. » (Université de Bordeaux)

« Dès son démarrage, l'université d'Evry se fixe une double exigence, territoriale et sociétale, qui n'a cessé, depuis, de se traduire en actions » (Université d'Evry)

Dans les phrases ci-dessus, le mot « exigence » fait écho aux exigences gouvernementales dont se sont emparées les universités, en matière d'insertion professionnelle via la loi ORE, et en matière de diversité via notamment le Plan Etudiants.

En outre, l'université Paris-Saclay donne au mot « exigence » le sens plus précis d'exigence éthique. Nous avons sélectionné deux propositions-titres sur le site de l'université :

« L'exigence d'intégrité scientifique au cœur de l'Université Paris-Saclay »

« La liberté de la recherche, une exigence éthique »

Outre la répétition du mot « exigence » dans un contexte particulier, la rhétorique de la responsabilité sociétale des universités mobilise un thème récurrent : celui de la participation

à la construction du monde de demain. Voici plusieurs exemples que nous avons rencontrés au cours de notre étude :

« Les réussites de demain commencent aujourd'hui » (Université de Bordeaux) ;

« Les interactions étroites avec les partenaires du territoire font de l'Université d'Évry un partenaire privilégié dans de nombreux projets innovants et solidaires pour créer le monde et la société de demain. » (Université d'Évry Val d'Essonne) ;

« L'Université de Lorraine s'engage à être innovante dans ses modes de fonctionnement et dans ses pratiques, afin de répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. » (Université de Lorraine)

« Dans la société de demain, l'aspiration sociétale au bien-être se traduira par de nouvelles façons de réussir sa vie. » (Université de Limoges)

L'université de Lyon a quant à elle fait de cette idée son slogan principal, « *Construire l'université de demain* » inscrit-elle sous son logo. Les universités ne sont pas les seules à mobiliser ce thème dans le cadre de slogans. En effet les grandes écoles et les écoles d'ingénieurs sont nombreuses à user de ce genre de slogans. HEC inscrit en effet en lettres capitales parmi ses missions le slogan « *Ensemble construisons l'entreprise et le monde de demain* ».

L'idée de participation à la construction du monde est un thème propre à la responsabilité sociale et sociétale. Ce thème a également fait l'objet de slogan d'entreprises tels que :

« Co-build a healthier future » (Danone) ;

« Construire le monde de demain : une aventure à vivre avec Safran » (Safran) ;

« Construire ensemble le monde de demain » (Véolia)

Ainsi, il semble que le thème de la construction du monde de demain soit un thème récurrent et moderne. Dans un monde compétitif, où l'influence des parties prenantes sur la conduite des activités des organisations ne cesse de croître et où il est attendu des organisations qu'elles soient vectrices de valeurs sociétales, ce thème constitue un ressort particulier de la rhétorique des organisations et universités.

De plus, le thème d'une université ouverte à la diversité, inclusive et égalitaire est également très présent dans le discours de présentation des universités. Celui-ci s'illustre au travers de l'utilisation massive de l'adjectif « tous » décliné sous différentes formes. Nous avons sélectionné de nombreux exemples :

« La direction AGIR accompagne la réussite de tous les parcours en privilégiant une vision globale des itinéraires » (Université Paris Descartes) ;

« Au sein du service VOIE, Orientation de l'Étudiant effectue les missions générales d'orientation de tous les étudiants et futurs étudiants de l'UP13 à travers nos différents cursus universitaires. » (Université Paris 13) ;

« Paris 8 se distingue aussi par sa volonté de maintenir un lien très fort entre la recherche et l'enseignement, en s'appuyant sur des méthodes pédagogiques qui ont pour vocation de s'adapter à tous les publics et de dispenser une formation pour tous, tout au long de la vie. » (Université Paris 8) ;

« L'UVSQ valorise tous les talents » (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) ;

« L'université doit permettre à tous les talents de s'exprimer dans des études supérieures de qualité menant à une insertion professionnelle choisie et épanouissante. » (Université de Picardie Jules Verne)

L'université de Lorraine construit quant à elle la progression de son discours de présentation au travers de l'anaphore de l'adjectif indéfini et de ses dérivés. Nous retrouvons ainsi les titres suivants :

« Université de tous les savoirs.

Université de toute une région.

Université de toutes les formations »

Cette rhétorique a pour but de souligner sur la diversité des enseignements et le caractère complet de l'université.

L'emploi récurrent de cet adjectif indéfini fait écho aux mesures du Plan Étudiants présenté par le gouvernement. Frédérique Vidal, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation s'est notamment exprimée dans l'éditorial de ce plan dans les termes suivants :

« Accomplir enfin la démocratisation de notre enseignement supérieur en accompagnant tous les étudiants, dans leur diversité, vers la réussite : voici tout l'enjeu de la transformation du premier cycle que le gouvernement engage. » <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ministère de l'éducation nationale et Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Plan Étudiants, « Accompagner chacun vers la réussite »-Editorial de Frédérique Vidal- P. 2

En mobilisant des termes spécifiques qui constituent des échos aux textes gouvernementaux, les universités tentent de répondre au marché concurrentiel dans lequel elles évoluent notamment dans au niveau national, dans le cadre des Programmes d'Investissements d'Avenir où l'excellence et l'inclusion constituent des éléments nécessaires à la labélisation.

Enfin, il est intéressant de souligner le recours récurrent à une écriture inclusive. En effet, l'Université Paris Diderot, l'Université Paris 10 Nanterre mais aussi l'Université Paris Est Créteil mobilisent particulièrement ce type d'écriture et de manière générale, nombreuses sont les universités à l'utiliser ponctuellement dans le cadre d'expressions telles que « chacun.e ». Ce mode d'écriture répond à la volonté des universités de s'inscrire dans une dynamique d'ouverture et de parité. Ainsi les établissements se font les plus représentatifs possible. À cet égard, l'Université Paris Est Créteil nous est apparu particulièrement démonstrative dans son recours à l'écriture inclusive. En effet, dans son discours de présentation, l'université, recourt à 8 reprises à des marques orthographiques de déclinaisons tels que « *étudiant·e·s* », « *enseignant·e·s-chercheur·e·s* » ; « *issu·e·s* » ; « *enseignant·e·s* » etc...

Le recours à ce langage répond aux engagements pris par l'université en 2017 auprès du Haut Conseil à l'Égalité entre Femmes et Hommes (HCE) pour une communication non sexiste. Ainsi sauf articles du *Journal Officiel* dont les contenus ne peuvent être modifiés, l'ensemble des documents internes et des communications externes ont été revus afin de garantir une utilisation de la langue sans stéréotype de genre. De cette façon, les universités expriment leur volonté de participer à la création d'un monde ouvert et égalitaire répondant ainsi à leurs nouvelles missions en matière de responsabilité sociétale (et sociale).

Ainsi, en s'inspirant du management des entreprises, les universités mobilisent une rhétorique communicationnelle qui s'appuie sur un nouveau paradigme. Si les discours de présentation en ligne peuvent être considérés comme un genre à part entière compte tenu de leur homogénéité stylistique et de leur inscription dans un discours promotionnel, les nouvelles responsabilités des universités ont également participé, ces dernières années, à l'émergence d'une rhétorique particulière. En outre, l'apparition d'un onglet valeurs sur la majorité des universités parisiennes (Diderot et Descartes, Sorbonne Université, Université Paris Sud etc...) témoigne de la volonté des universités de rendre compte de leurs nouvelles missions en matière de RSU.

## **Le communicant en université : entre professionnalisation progressive et instabilité du métier**

Les universités ne sauraient répondre aux évolutions de leurs missions sans voir également se professionnaliser le métier de communicant public. Dans une perspective interactionniste nous proposons d'analyser les éléments catalyseurs de l'émergence d'une profession avant d'étudier les principales évolutions que connaît le métier ces dernières années.

Si dans ces premières formes le communicant en université tient d'abord un rôle d'attaché de presse, le métier tend très vite à définir un profil et se professionnaliser. Olivier le Saëc explique à cet égard :

« Le développement du métier de communicant public fut renforcé par la structuration des acteurs professionnels du champ au sein de différentes associations à partir de la fin des années 1980. »<sup>1</sup>

Les associations Communication Publique (1989) et Cap Com (1988) sont créées suite aux lois de décentralisation de 1981 et à la première élection des conseils régionaux en 1986. Il s'agit pour ces associations de s'adresser aux communicants des institutions publiques en leur fournissant les clés de la parole publique. Elles proposent ainsi de constituer un véritable réseau de professionnels, d'organiser des rencontres dans le cadre d'événements, et de rapprocher les communicants publics des responsables politiques. En outre, elles établissent les premières chartes déontologiques du métier de communicant public. Dans son manifeste de la communication publique, l'association Communication Publique souligne la nécessité de s'inscrire dans une relation de transparence avec les citoyens :

« Les responsables de communication des institutions publiques s'attachent à créer les conditions d'une parole juste, sincère, porteuse de sens et de cohérence, la seule qui soit vraiment audible aujourd'hui. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Le Saëc Olivier, « Le métier de communicant public et la démocratisation de l'action publique », *Communication et organisation*, 41 | 2012, 41-50.

<sup>2</sup> Communication publique, « Manifeste de la communication publique », P.3



De même, l'association Cap Com, dans sa charte déontologique de la communication publique dite « Charte de Marseille » (2002), souligne encore la nécessité de répondre à une logique de transparence :

« La communication publique doit s'exercer hors de toute propagande ou falsification des faits et respecter la nécessaire transparence des informations dont elle dispose, tant à l'intention des décideurs que des usagers. »<sup>1</sup>

Outre ces chartes, ces associations proposent des études sur la profession, des publications sur la communication publique en pratique et des formations pour les professionnels. Ces associations ont ainsi permis de faire converger les pratiques professionnelles et de façonner le profil du communicant en inspirant des savoirs, des savoir-faire et surtout, une éthique propre à la profession de communicant public.

En outre, ces associations détiennent un rôle capital dans un contexte où la profession de communicant regroupe différents types de profils. En effet, bien souvent, « *issus de formations disciplinaires variées dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales, les communicants ne partagent pas forcément une vision commune de la communication publique* »<sup>2</sup>. Depuis une vingtaine d'années en parallèle de ces associations se sont développées de nombreuses formations diplômantes en communication publique (universités, instituts d'écoles politiques, écoles etc.). Les associations sont donc l'occasion d'unifier autour d'une déontologie professionnelle un paysage complexe marqué par des divergences de formations.

À côté de ces associations généralistes se sont développées des associations davantage spécialisées dans la communication des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. La plus emblématique, l'ARCES (Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur) réunit l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche mais d'autres associations plus spécialisées telles que COMOSUP, qui représente quant à elle uniquement les responsables de communication en université, se sont parallèlement développées. Ces associations ont participé à constituer des éléments de distinction au sein de la communauté de communicants publics. Elles permettent aux professionnels de se rassembler pour échanger leurs expériences et proposent par ailleurs des formations, ateliers et colloques

---

<sup>1</sup> Cap Com, « La charte de Marseille 2002 », P.1

<sup>2</sup> Granget Lucia, « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication et organisation*, 41. 2012. P. 186

scientifiques répondant aux problématiques du secteur. En outre, l'ARCES, en proposant chaque année des concours dans le cadre des prix de la communication, accroît la compétition en matière de communication mais aussi le partage, entre une même communauté professionnelle, d'initiatives audacieuses et innovantes en matière de communication.

S'il est vrai que le métier de communicant public répond d'abord à une volonté de renforcer le dialogue entre gouvernants et gouvernés, l'émergence d'un cadre concurrentiel entre établissements et l'avènement de pratiques inspirées du management de l'entreprise a participé à redéfinir le profil type du communicant public en université.

« Notre profession est entrée dans une nouvelle ère. Au-delà de la valorisation des activités de formation et de recherche, nous participons aujourd'hui, aux côtés de nos gouvernances, au développement de véritables marques porteuses de sens et de promesses sociétales. »

Ces propos, tirés du site internet de l'ARCES révèlent qu'aujourd'hui, les universités sont confrontées à de nouveaux défis impactant leurs pratiques communicationnelles et de fait, la profession de communicant en université. Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec Madame Anne-Claire Roquette, responsable du Pôle communication de l'université Paris Dauphine. Diplômée d'une école de management (EM Strasbourg), elle a collaboré pendant dix ans avec Le Figaro comme directrice clientèle, elle s'est également investie plusieurs années auprès des réseaux de communication Omnicom en tant que directrice développement de la marque et Publicis avant de rejoindre l'Université Paris Dauphine. Son profil alliant communication corporate, marketing digital, et business développement, est un atout pour Paris Dauphine nous confie-t-elle. L'université a depuis longtemps saisi les intérêts d'avoir un personnel formé aux stratégies des médias sociaux et à la communication managériale. La directrice communication de l'université, Madame Valérie Bouba bénéficie elle-même d'un parcours alliant des connaissances en marketing et en communication. Diplômée d'un master en « Socio-anthropologie du contemporain » à l'Université de Paris 10 Nanterre, elle s'est investie dans la communication publique et culturelle en travaillant pour la Grande Halle de la Villette. Pendant huit ans, elle dirige l'entreprise Blues sur Seine puis s'investit en tant que directrice marketing et commerciale auprès d'Atout Seine. Enfin, avant de rejoindre enfin la direction communication de l'université de Dauphine, elle fonde l'agence de communication S'Il Vous Plaît. Valérie Bouba a donc un profil réunissant des expertises interdisciplinaires. Spécialisée à la fois en communication, en relations publiques et en marketing, elle représente le communicant public moderne, capable de jongler entre les impératifs de savoir-faire

opérationnels, les impératifs de management stratégique, et les impératifs en matière de responsabilité des communicants publics.

En outre, comme le souligne dans notre entretien Madame Anne-Claire Roquette, les prédécesseurs de Madame Valérie Bouba ont également eu l'occasion de profiter d'expériences diverses en communication. Pierre Volle directeur communication de 2007 à 2010, se distingue par son profil particulièrement orienté vers le marketing. En effet, diplômé de l'université Paris Dauphine d'un master de « Recherche, Marketing et Stratégie », il a ensuite poursuivi ses études à l'université avec un doctorat en marketing. D'abord Directeur du Programme doctoral de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion (FNEGE), il devient ensuite responsable de marketing digital auprès du média Stratégies. En 2012 auprès de CCM benchmark il élabore un programme de formation continue sur le commerce électronique et en 2016 il devient président de l'Association Française du Marketing. En outre, il est intéressant de souligner qu'après avoir été directeur de la communication pendant trois ans au sein de l'université Paris Dauphine, il devient ensuite Vice-Président en charge des relations avec les entreprises. Aujourd'hui, Professeur de Marketing & Customer management au sein de son université d'origine, il symbolise un renouveau dans le profil des communicants au sein des universités. Par ailleurs, bien que leurs profils soient moins directement orientés vers le marketing, Armelle de Féroce, directrice communication de 2010 à 2015, et Cécile Trunet, directrice communication de 2016 à 2018, ont eu l'occasion de travailler aussi bien pour des structures privées que publiques. Diplômée de Sciences Po d'une maîtrise d'histoire contemporaine à la Sorbonne (Paris IV), Armelle de Féroce a eu l'occasion de travailler comme responsable communication auprès d'une entreprise spécialisée dans l'aluminium (ALCAN) et pour un groupe spécialisé dans l'énergie nucléaire (AREVA). Cécile Trunet, quant à elle, est diplômée d'un master de « Communication et Marketing international », elle a eu l'occasion de s'investir dans la communication publique auprès du conseil régional d'Ile de France et de la RATP mais s'est aussi investie pendant plus de six ans auprès filiale B to B du Groupe RATP, RATP Dev dans le cadre d'un « *poste à 360° pour répondre aux enjeux de performance d'une entreprise en très fort développement*, selon les termes employés par Cécile Trunet sur sa page LinkedIn. Ainsi bien que le métier de communicant public puisse être défini « *comme une réponse à un impératif de publicité (au sens kantien de diffusion d'information sur les questions d'intérêt général) et de proximité, voire de transparence, de la part des institutions publiques* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ollivier-Yanniv Caroline. La communication publique. Communication d'intérêt général et exercice du pouvoir, In *Sciences de l'Information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Dir. OLIVESI S., Presses universitaires de Grenoble, 2006, p. 97.

dans le contexte d'une société guidée par l'idéologie de l'économie de la connaissance et où la compétition croissante des établissements nécessite peu à peu d'avoir recours à des pratiques issues du marketing, le communicant public en université se dote de nouveaux impératifs en matière d'expertise.

Finalement, il semble que l'identité du professionnel communicant en université soit complexe. En effet, alors que « *l'environnement numérique oblige le communicant à adopter une attitude de professionnel-citoyen qui conçoit son action, sans artifice et faux semblant, dans une proximité réelle avec un internaute libre de ses choix* »<sup>1</sup>, il s'agit dès lors pour les universités de faire converger les profils de compétences afin que l'expertise en matière de communication institutionnelle rejoigne l'expertise en management de l'organisation, toutes deux guidées par la volonté de s'inscrire dans une démarche déontologique. Ainsi se forme une « *culture croisée du secteur privé et des institutions publiques* » pour reprendre la proposition averbale mise en exergue par l'actuelle directrice communication de Paris Dauphine, Valérie Bouba, dans le descriptif de son profil professionnel (Linkedin).

Dans une perspective interactionniste nous avons montré comment le métier de communicant en université s'est peu à peu professionnalisé grâce à différents catalyseurs, qu'il s'agisse de création d'associations, de chartes déontologiques, de formations universitaires, ou d'évènements réunissant les professionnels etc.... Cependant bien que ces éléments contribuent à inscrire le communicant dans une profession reconnue au travers d'une histoire et une idéologie, il est à noter que « *les hommes, les outils sont perçus comme évolutifs et non stabilisés* »<sup>2</sup>. À ce titre, la reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche a participé à enrichir et complexifier le profil du communicant en université.

---

<sup>1</sup> Granget Lucia, « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication et organisation*, 41, 2012. P181-194.

<sup>2</sup> Bessières Dominique. La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire. XVIIe Congrès de la Société des Sciences de l'Information et de la Communication : " Au cœur et aux lisières des SIC ", Société française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC), Jun 2010, Dijon, France. pp.13-19.

Ainsi aux prises avec l'économie de la connaissance, les établissements développent un modèle de communication entrepreneuriale. Souvent mis à l'écart de l'espace public, les établissements tendent à devenir leurs propres médias. La communication se privatise et s'autonomise. Par ailleurs, les discours des universités s'homogénéisent s'inspirant d'une rhétorique propre au management de l'entreprise. Les discours de présentation en ligne des universités prennent ainsi la forme de discours promotionnels. Enfin, pour répondre à un nouveau modèle de gouvernance, le métier de communicant se professionnalise évoluant notamment vers un profil d'expert en communication initié aux stratégies des entreprises.



## **II. LE RENOUVELLEMENT DES POLITIQUES DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, UNE REPONSE AUX INJONCTIONS MARKETING**

### **Les établissements d'enseignement supérieur en quête d'une « identité de marque »**

La notion de marque est en enjeu majeur pour les entreprises, elle participe à créer de la valeur commerciale. Désormais, l'idée de marque se développe également dans le milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les écoles de commerce et de management, pour lesquelles la dimension concurrentielle entre établissements a déjà été intégrée depuis longtemps, développent depuis plusieurs années leur marque au travers de logos, de fondations, d'événements etc... Afin de faire face au climat concurrentiel dans lequel elles évoluent désormais elles aussi, les universités tentent de se créer une place privilégiée au sein de cette compétition grâce à une identité de marque prestigieuse. Élaborer une image de marque doit en effet permettre d'accroître la visibilité de l'établissement, tant sur le plan national qu'international et plus globalement, d'accroître sa notoriété et son attractivité. Plusieurs procédés se développent notamment.

Au cours de nos études nous avons distingué trois éléments propres à la construction d'une identité de marque : la construction d'un discours de marque autour d'un positionnement stratégique, le développement d'une identité visuelle et enfin, l'élaboration de stratégies, inspirées du marketing, en vue de renforcer la visibilité des établissements.

L'élaboration d'un discours de marque tient tout d'abord au choix du nom de l'université. Trois éléments déterminent généralement l'appellation des établissements : l'histoire, les noms qui y sont rattachés, et le territoire. Alors que certaines universités tentent de bâtir leur prestige sur leur histoire telles qu'« Université Nice Sophia- Antipolis », d'autres mettent d'abord en avant les noms qui y sont rattachés, c'est le cas des universités « Paris-Descartes » et « Paris Diderot ». Enfin, d'autres encore mettent en avant leur position stratégique comme en témoignent les noms d'universités « Université Paris 10 Nanterre » ; « Université Paris Est

Créteil » ; « Université de Lyon » etc.. Sur son site internet, le service communication de l'Université Paris 10 Nanterre justifie son choix :

« Paris, parce que nous sommes bien, et nous le revendiquons, l'une des treize universités issues de l'Université de Paris, à la Sorbonne. Nanterre, car c'est bien ce nom qui nous identifie le mieux et nous singularise. Paris, également puisque l'évocation de ce seul nom, sur un plan national ou international, suffit à nous situer géographiquement. »

Par ailleurs, l'élaboration d'un discours de marque se traduit par la création de slogan. Ceux-ci ont en effet l'avantage d'être brefs, incisifs et permettent de symboliser en quelques mots l'identité d'un établissement. Le slogan « *Construire l'université de demain* » mobilisé par l'université de Lyon affirme son ancrage dans la société, rend compte de son investissement en matière de RSU comme nous l'avons vu, et assoit en quelques mots l'idée d'une université moderne. Le slogan « *L'université des possibles* » mobilisé par l'Université Paris Est Nanterre ou encore « *Le premier choix des explorateurs* » slogan de l'Université de Grenoble Alpes répondent à la volonté de défendre une université instigatrice d'émancipation pour la jeunesse, de découvertes, et de révélation de soi.

En outre, il s'agit pour les universités de s'accorder en interne sur un positionnement communicationnel particulier à faire valoir. Manuel Canévet, directeur d'une agence de conseil spécialisée dans l'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur nous confie notamment :

« *La communication est d'abord un processus interne. Avant de promouvoir leur marque, les établissements doivent exister par eux-mêmes et construire ce qu'ils ont à dire avant tout. La marque ne se développera pas sans un travail mené sur les raisons d'être de l'établissement.* »

Ainsi les établissements tentent de définir un positionnement qui leur est propre et qui marque leurs singularités. L'université Paris-Dauphine appuie par exemple son positionnement sur trois points : une université sélective qui lui vaut le titre de grand établissement, pionnière en matière de responsabilité sociétale, elle a été la première à intégrer la RSU dans son plan d'action stratégique en 2014, et tournée vers l'international comme en témoigne Anne-Claire Roquette dans notre interview. L'université a ainsi développé des campus au Royaume-Uni, en Espagne, en Tunisie et au Maroc, des programmes internationaux et des partenariats stratégiques avec des universités britanniques, américaines, suisses ou asiatiques. À ce titre, l'édito de la



présidente, Isabelle Huault, disponible sur le site internet de l'université met notamment en avant ces trois points :

« Fondée en 1968, l'Université Paris-Dauphine a, depuis sa création, toujours su cultiver sa singularité. Université sélective et soucieuse de promouvoir la diversité sociale, adossée à des disciplines scientifiques fortes et valorisant la pluridisciplinarité, attachée à l'excellence académique et proche des milieux socio-économiques, insérée dans son territoire et résolument tournée vers l'international. »

Afin de transmettre à son personnel et à ses publics son positionnement, l'Université Paris 10 Nanterre, a quant à elle, choisi de diffuser une courte vidéo intitulée « Le manifeste : ambition et vision de notre marque » disponible sur le service de la communication de l'université. Sur un rythme d'abord binaire puis ternaire, la vidéo prône le positionnement suivant :

« Une université unie mais unique. Effervescente mais rigoureuse. Volontaire et inspirée. Fédératrice car singulière. Où les cultures se rencontrent, se découvrent, se partagent. Nous ne sommes pas un système, nous sommes vivants, nous sommes l'université des possibles. »

Avant d'être une vidéo destinée au public, cette déclaration, est l'occasion de transmettre aux personnels le discours global de l'université à entendre et faire valoir. Il est l'occasion de transmettre les mots-clés que l'université veut mettre en avant dans son positionnement. Il est l'occasion d'élaborer la charte discursive de l'établissement.

Par ailleurs, les regroupements sont l'occasion pour les universités d'unir leurs voix pour communiquer et d'élaborer un nouveau positionnement qui définira leur visibilité mondiale. L'Université Paris-Saclay, composée de l'Université Paris-Sud, Centrale Supélec, l'ENS, l'IOGS ou encore Agro Paris Tech, fonde sa stratégie de marque le positionnement discursif suivant : agir et défendre partout l'innovation dans un contexte numérique. Par la suite, afin de transmettre les discours, les personnels de l'université peuvent être appelés à devenir ambassadeurs de la marque. Véritables instruments de communication, les personnels sont chargés de publiciser les valeurs de l'établissement dans le cadre, par exemple, d'interventions stratégiques. Lors d'une table ronde intitulée « Confiance et maturité des ambassadeurs enrichissent une marque »<sup>1</sup>, Thomas Froelicher, Directeur de Rennes School of Business s'exprime :

---

<sup>1</sup> News Tank, Think Education & Recherche. Actualité n° 140910. Table ronde « Communication : Confiance et maturité des ambassadeurs enrichissent une marque ». Publié le 1er mars 2019.

« Un président ou un doyen incarnent par leurs discours l'expression d'une stratégie de marque d'un établissement et en sont de fait les premiers ambassadeurs. Pourtant, ils doivent prendre conscience qu'ils ne sont pas les seuls à devoir porter un discours ».

Si cette pratique s'est tout d'abord répandue dans les écoles privées aujourd'hui les universités entendent elles aussi construire leur propre réseau d'ambassadeurs. L'université de Lorraine s'est, à cet égard, pourvue de 150 ambassadeurs digitaux, étudiants et enseignants, et met en place une plateforme permettant au réseau de communicants en interne de faire des propositions de contenu qui sont ensuite formatées et publiées par le service communication de l'université. Dans le cadre de la table ronde, le Directeur de la communication de l'Université de Lorraine s'exprime :

« La confiance et la maturité des ambassadeurs et de nos différentes composantes font partie de la création de notre marque ».

Mais la construction d'une identité de marque ne repose pas seulement sur des discours, l'élaboration d'une identité visuelle est au cœur du processus de création d'une marque universitaire. Les chartes graphiques, logos et pictogrammes, constituent des éléments essentiels à la consolidation d'une marque universitaire. À ce titre, un travail de fond est souvent mené par le biais d'une concertation entre professionnels de la communication d'un établissement afin de faire converger esthétisme et symbolisme. Le logotype et le pictogramme vont ainsi être élaborés en vue de constituer des outils de communication permettant à la fois, en interne, de renforcer le sentiment d'appartenance et d'unifier l'ensemble des personnels sous une même identité homogène et, en externe, de convaincre les publics de la stabilité et des valeurs de l'institution. En effet, les logos et pictogrammes sont conçus pour véhiculer l'identité et les valeurs de l'établissement. À titre d'exemple, l'université de Dauphine a concerté l'ensemble de son personnel étudiant, enseignant ainsi qu'administratif afin de promouvoir la nouvelle identité graphique de 2019. Comme en témoigne le montage ci-dessous que nous avons réalisé, l'identité visuelle de l'université a bel et bien évolué en une vingtaine d'années afin de s'adapter à ses nouveaux enjeux.



Cette année pour la première fois, l'université se sépare du dauphin, animal fétiche et jusque-là symbole de continuité dans l'identité visuelle de l'université. Ce changement répond à la volonté de s'inscrire à l'international. En effet, la référence au Dauphiné n'était pas évidente à saisir pour les étudiants étrangers. De même, la lettre A, représentant en 2009 la tour Eiffel et l'ancrage parisien, a en ce sens été abandonnée au profit d'une plus grande sobriété et simplicité répondant à un souci d'ouverture sur le monde. La nouvelle identité ne souligne plus son exigence au travers d'une écriture classique mais conserve la couleur bleu marine, symbole de rigueur et affirme sa noblesse et son prestige au travers de son l'ancrage au sein du regroupement Paris Science Lettres qui réunit de nombreuses écoles et instituts de recherches tels que Chimie ParisTech, l'école nationale des chartes, l'école Pratique des Hautes Études, l'Institut Curie, l'ESPCI, l'institut MINES ParisTech etc... Les deux identités visuelles s'imbriquent parfaitement, sans distinction particulière.

En outre, alors qu'en 2009 la courbe bleu clair permettait de faire écho aux liens établis entre recherche et enseignement d'une part et, étudiants et enseignants d'autre part, cette année l'université opte pour un monogramme moderne inspiré des tendances des entreprises avec l'inclusion d'une lettre dans une autre. Le U inclus dans la lettre D fait référence à Dauphine, lieu de recherche et de savoir au cœur de la cité. En outre, le choix d'une couleur unique et d'une typographie « sans serif » plus ronde que les années passées affirme le caractère moderne de l'université.

Outre la création de logos et pictogrammes, l'identité visuelle de l'établissement peut également s'imposer au travers d'objets divers. Nombreuses sont les universités à proposer des produits dérivés mis en vente sur les boutiques en ligne des universités. À titre d'exemple, l'université de Genève a mis en place sur son site dédié un onglet « boutique en ligne » proposant toutes sortes de produits aux logos de l'université. Parmi eux : des vêtements (T-shirts, sweats, foulards), divers objets utiles (sacs, mugs, clés USB ou encore couteaux suisses) et de la papeterie (stylos, feutres, marques-page, agenda, porte-documents etc...). Au travers de tous ces objets l'enjeu est de participer à renforcer au sein des personnels (étudiants, enseignants etc..) le sentiment d'appartenance à une communauté et de les marquer d'une représentation homogène qui permette au public extérieur de les identifier rapidement à l'institution.

Enfin, forts d'un travail mené au travers des discours et des images pour élaborer une identité propre à leurs établissements, ceux-ci redoublent d'ingéniosité en vue d'optimiser leur visibilité. Lors de notre entretien Monsieur Canévet affirme :

« Il y a une montée en puissance des achats publicitaires des universités qui peut être considérée comme un cercle vertueux ».

En effet, certains établissements ou instituts publics de recherche s'inspirent de techniques marketing développant une communication publicitaire. Nous avons retenu trois exemples qui nous ont paru intéressants à cet égard.

Dans un article intitulé « Saint-Étienne Métropole s'affiche sur les murs du métro parisien »<sup>1</sup> France Bleu, immortalise la stratégie menée par l'université de Saint Etienne pour accroître sa visibilité. L'université avait en effet déployé une campagne publicitaire sur les murs des métros parisiens mettant en valeur la diversité de l'offre de formation au travers du slogan « *Ici je me révèle* » et de photographies mettant en scène tantôt un musicien, tantôt un sportif ou encore un ingénieur. De même, le CNRS a tissé un partenariat privilégié avec la RATP et propose depuis 2016 des expositions ouvertes, au sein des couloirs du métro parisien. Notamment déployée sur les couloirs de la station Montparnasse-Bienvenue, cette année, l'exposition intitulée « Nouveaux mondes » présentait sur une fresque monumentale les réalisations annuelles en matière d'innovation du CNRS. Également, l'université Grenoble Alpes (UGA) mène depuis deux ans une campagne d'affichage originale sur les bus et tramway de sa région. Les affiches,

---

<sup>1</sup> « Saint-Étienne Métropole s'affiche sur les murs du métro parisien », *France Bleu*, 14 février 2019

prônant les slogans « *Le premier choix des explorateurs* » et « *Explore, explore more* » avec en toile de fond des animaux sauvages ou marins dans des décors improbables traduisent le positionnement élaboré par l'établissement : une université innovante, moderne et héritière d'un esprit pionnier. L'université cherche en effet à se démarquer par un univers artistique inspiré des explorateurs avec une atmosphère onirique qui invite à la rêverie, comme en témoignent les affiches ci-dessous tirées de la campagne.



Outre l'achat d'espaces publicitaires, les établissements tentent également d'accroître leur visibilité auprès des étudiants, au travers de stratégies inspirées du « web marketing ». Celui-ci peut être défini comme l'ensemble des techniques marketing et publicitaires utilisées sur internet et notamment sur les réseaux sociaux. Il comprend une dimension stratégique et une dimension analytique avec notamment l'étude des performances et des analyses de la visibilité. De plus en plus d'établissements se tournent vers le webmarketing. Des cabinets de conseil, tels que le cabinet Canévet et Associés que nous avons eu l'occasion d'interroger mais également des cabinets spécialisés dans le web marketing, sont régulièrement sollicités afin de fournir aux établissements des travaux d'audit web et réseaux sociaux. Il s'agit notamment de

fournir aux établissements des indicateurs de performance grâce à l'étude de la croissance du taux d'engagement des publics sur les réseaux sociaux des établissements. Des classements des établissements les plus actifs en matière de communication sur les réseaux sociaux sont proposés sur le blog dédié du cabinet Canévet et Associés. Nous en avons sélectionné deux afin d'illustrer notre propos.



### [Instagram] TOP 10 enseignement sup'

	Établissement	Type	Posts	Abonnés	Engagmt	Evolution place
1	CNES	recherche	601	65700	2,25	=
2	CNRS	recherche	734	26900	3,59	+1
3	Sciences Po	autre	697	22700	3,01	-1
4	Beaux arts de Paris	art et assimilés	646	18100	2,34	+2
5	MJM Graphic Design	art et assimilés	2167	15800	2,68	+2
6	HEC Paris	BS	866	15100	2,50	-1
7	KEDGE	BS	149	12100	3,99	-3
8	ESSEC Business School	BS	657	10400	1,56	+1
9	Université Lumière - Lyon 2	université	4444	8183	1,18	-1
10	SKEMA	BS	1428	8007	3,01	new

Janvier 2019 - source : Canévet et Associés



### Top vues : chaines ESR cumulant le + de VUES

Oct. 2018 - source : Canévet et Associés

#	établissement	type	vues chaine	↗ sur 1 an
1	Gobelins	art et assimilés	23966201	17.64%
2	CNES	recherche	6473012	20.98%
3	INSERM	recherche	5900003	54.77%
4	Université de Nantes	université	5777068	56.41%
5	ESCP Europe	BS	5115728	25.47%
6	HEC Paris	BS	5061866	32.75%
7	ESSEC Business School	BS	3078812	22.71%
8	Bellecour école	art et assimilés	2579312	59.28%
9	Sciences PO	autre	2532862	36.87%
10	CentraleSupélec	ingé	1859252	18.29%

Bien que les écoles privées et les grandes écoles soient plus coutumières du webmarketing comme en témoigne leur position dans les classements, les instituts de recherche tels que le CNES et le CNRS mais aussi les universités à l'image de l'université de Nantes sur Youtube et de l'université de Lyon 2 sur Instagram, tentent de s'imposer sur ces nouveaux médias et

développent des stratégies réseaux adaptées à leurs cibles. De manière générale, les réseaux sociaux Facebook et Instagram sont privilégiés pour s'adresser aux étudiants, aux associations de l'école et lycéens tandis que LinkedIn s'adresse aux diplômés et aux partenaires. Twitter est quant à lui sollicité afin de communiquer avec l'extérieur sur l'ensemble de l'écosystème universitaire. Youtube fait l'objet de stratégies davantage grand public. Lors de notre entretien Monsieur Manuel Canévet, souligne :

« Youtube est un réseau social comme un autre. Les instituts de recherche comme le CNES l'ont intégré et leur visibilité s'accroît sur ce réseau. La moitié des internautes américains vont sur la plateforme pour découvrir de nouvelles choses, il s'agit de s'emparer des codes. »

Comme en témoigne sa 4<sup>ème</sup> position dans le classement, l'université de Nantes a su saisir la particularité du réseau social et diversifier en conséquence les profils sur sa chaîne Youtube. L'université propose en effet des interventions de chercheurs et professeurs mais aussi des vidéos courtes humoristiques de digression sur des thèmes légers tels que l'amour, la médecine du futur, la digestion et même les superpouvoirs. S'il est clair que le CNES et le CNRS ont profité quant à eux d'une actualité particulièrement avantageuse en 2018, avec notamment l'atterrissage sur Mars de la sonde Insight pour lequel le CNES a organisé un live, ces centres se sont également particulièrement investis sur Youtube avec des vidéos multiples classées par thèmes, et sur Instagram proposant notamment des lives et des photos exposant les coulisses de la recherche.

Le webmarketing a ainsi la particularité et l'intérêt d'associer la dimension stratégique à l'analyse des performances. Grâce à des logiciels d'analyse précis, les universités déterminent en amont de leur stratégie de communication, les cibles à viser (âge, formations, géographie etc..) et, évaluent en aval si les publics souhaités ont été touchés. Monsieur Canévet explique à ce sujet :

« Le travail d'audit constitue un outil majeur dans le cadre du média planning des établissements. Il constitue aussi bien un point de départ qui permet de déterminer les cibles et les médias à privilégier, qu'un bilan grâce aux indicateurs de performance ».

Ainsi, la construction d'une identité de marque constitue pour les établissements à la fois un défi et une obligation dans un contexte concurrentiel. Celle-ci s'appuie sur plusieurs éléments discursifs et symboliques et nécessite une démarche à la fois en interne, de construction d'un positionnement propre à l'établissement, et en externe, de diffusion d'une image de marque. La

diffusion de cette image de marque s'effectue notamment au travers de la construction d'un discours de marque, accompagné d'une identité visuelle, révélé dans le cadre de stratégies marketing destinées à optimiser la visibilité de l'établissement.

### **Le fundraising, une activité en plein essor, figure d'un renouveau dans la politique des établissements.**

Si élaborer une identité de marque est surtout l'occasion en affirmant sa culture et ses valeurs d'accroître sa renommée et sa visibilité (inter)nationale, la marque est également un outil propice à la création d'une levée de fonds. En effet, afin de diversifier leurs financements et de renforcer leurs ressources propres, les établissements publics s'inspirent des stratégies marketing des entreprises. Les universités sont notamment de plus en plus nombreuses à s'investir dans des pratiques inspirées du *fundraising*.

Deux dispositifs de levée de fonds, la taxe d'apprentissage et les fondations, ont participé à renouveler les pratiques communicationnelles et managériales des universités.

En effet, la taxe d'apprentissage, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, constitue un levier de renforcement des ressources propres des établissements et instaure une concurrence en matière de ressources au niveau territorial. Cette ressource a ainsi participé à multiplier les démarches de la part des établissements vers les entreprises de leurs territoires. Elle s'illustre notamment sur les sites internet des établissements par des discours argumentatifs visant à convaincre les entreprises concernées d'investir dans les projets de l'établissement. Ces discours font valoir les valeurs de l'établissement et notamment son ancrage territorial. À titre d'exemple, l'université Paris Est Créteil souligne :

« Depuis plus de 25 ans, l'UPEC se positionne comme un acteur majeur de la professionnalisation grâce aux efforts déployés par les équipes enseignantes mais également grâce à la collaboration des entreprises partenaires. ».

Afin d'attirer des partenaires, les établissements informent de l'utilisation concrète de cette taxe. L'UPEC précise ainsi :

« La taxe d'apprentissage perçue par l'Université permet de renouveler les équipements informatiques et audiovisuels, financer l'accompagnement individualisé ou par petits groupes



des étudiant.e.s, futur.e.s apprenti.e.s, investir dans de nouveaux dispositifs pédagogiques (jeux d'entreprises, plateforme de e-learning, préparation au TOEIC), financer la mobilité des apprenti.e.s ».

Les stratégies des établissements pour se différencier et s'imposer comme acteur de légitimes à recevoir la contribution unique sont multiples. Certains établissements misent sur les slogans :

« Devenez acteur du développement des Talents en Seine-Saint-Denis » (Université Paris 8) ;

« Devenez acteur de la formation de vos collaborateurs de l'université » (Université Paris Diderot) ;

« Avec la taxe d'apprentissage, investissez dans les talents de demain » (Université de Rouen Normandie)

Ces slogans s'appuient sur la même stratégie, en mobilisant le mode de l'impératif, ils permettent de mobiliser trois fonctions du langage, phatique en attirant l'attention, conative en exprimant une idée irréfutable, et référentielle en poussant le lecteur à agir. Ces slogans permettent par ailleurs, d'inclure le lecteur et de le désigner comme acteur à part entière de la réussite des projets de l'établissement (Université Paris Diderot) mais aussi de la réussite de l'entreprise elle-même voire, plus globalement de la réussite d'une génération toute entière (Université de Rouen Normandie)

Outre le développement de slogans, les supports de communication sur la taxe d'apprentissage à l'attention des entreprises se multiplient. Tandis que l'université Paris Diderot développe en novembre 2018 une plaquette de trois pages présentant les projets de l'établissement, l'objectif de la cotisation et les chiffres clés de l'université, certains établissements notamment les écoles privées mais aussi des universités telles que l'université Lyon 1, misent quant à eux sur de courtes vidéos argumentatives pour s'imposer. En outre, afin de multiplier les canaux, les universités tendent également à décentraliser le processus de collecte. Au sein des universités les services collecteurs sont divisés non seulement selon les cursus mais aussi selon les enseignements. Ainsi à l'université Paris I Panthéon Sorbonne, les entreprises ont la possibilité d'effectuer leur versement aux licences de cinéma, de droit, de gestion ou d'histoire ou encore, par exemple, auprès du magistère de relations internationales et action à l'étranger.

Par ailleurs, quelques établissements débordent d'ingéniosité pour attirer les entreprises. Certains d'entre eux, comme l'université de Nice Sophia Antipolis, proposent désormais des avantages aux entreprises qui s'engagent à leur verser la taxe d'apprentissage. Parmi ceux-ci, des invitations aux conférences, la possibilité de formation continue avec possibilité de

« formation à la carte » pour les employés, une diffusion des offres de stages et d'emplois et parfois même des conseils pour développer la notoriété de l'entreprise.

Enfin, certaines universités ont pris le parti d'engager leurs personnels pour convaincre les entreprises. L'université Panthéon Sorbonne invite en effet ses étudiants à devenir acteurs de la collecte en contactant eux-mêmes des entreprises. Dans un courrier paru le 14 novembre 2018<sup>1</sup>, l'université s'adresse aux étudiants :

« Nous vous invitons dès lors à participer avec nous à la campagne de collecte en sensibilisant, en mobilisant, et en informant autour de vous toutes les entreprises susceptibles d'être redevables de la taxe d'apprentissage ».

Ainsi, dans un contexte où les universités sont autonomes et détiennent la responsabilité de leur budget, la taxe d'apprentissage participe à renouveler les stratégies des établissements les invitant à se rapprocher des entreprises et à produire une communication nouvelle, inspirée des stratégies marketing et orientée vers le monde économique.

Outre la taxe d'apprentissage, les établissements peuvent mettre en place des stratégies de fundraising autour de leurs fondations en vue de diversifier leurs ressources. Instaurées par la loi LRU, on compte une cinquantaine de fondations partenariales et universitaires sur l'ensemble du territoire français. La fondation Dauphine, fondée en 2008 a pour but de soutenir le progrès de l'enseignement supérieur et le développement de l'université. Dauphine a en effet une tradition ancienne de mobilisation de ressources propres qui constituent, en 2017, 40% de son budget de fonctionnement, selon les données rendues publiques sur son site internet. La fondation est essentiellement alimentée par des entreprises qui peuvent s'investir soit globalement afin de soutenir plusieurs projets stratégiques et de renforcer leur marque d'employeur auprès des étudiants, soit s'investir en faveur de la recherche en participant à la création d'une chaire de recherche. Parmi les entreprises membres de la fondation nous pouvons retrouver La Société Générale, Carrefour, Mazars, ou encore la Caisse des Dépôts.

Anne Claire Roquette, responsable du pôle communication de Paris Dauphine, nous explique dans le cadre de notre entretien :

« Dauphine est très reconnue dans le monde de la Finance, il s'agit essentiellement pour les entreprises de former leurs futurs collaborateurs. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Université Paris I Panthéon Sorbonne. Courrier étudiant pour la collecte TA 2019 signé par Stéphane Rodrigues, Directeur du pôle insertion professionnelle et François-Guy Trébulle, Directeur de l'EDS. 14 novembre 2018. Disponible en annexe n°7

<sup>2</sup> Entretien avec Madame Anne-Claire Roquette disponible en annexe n°3

Mais les donateurs sont aussi des particuliers. Il peut s'agir de politiques tels que la famille Mitterrand qui a contribué à 500 000€ à la fondation, mais aussi de dirigeant d'entreprises ou encore de personnels, professeurs ou administratifs de l'université. La constitution d'un onglet spécifique « nos donateurs » présentant les noms et les montants des donateurs selon la hiérarchie « Cercle des mécènes ; Cercle des grands donateurs ; Club des donateurs » est l'occasion pour l'université de rendre hommage aux contributeurs et de leur offrir, en guise de contre-don, un espace de visibilité renforçant leur influence.

De même, Sorbonne Université, née en 2018 de la fusion entre Paris-Sorbonne et l'université Pierre et Marie Curie permet de s'investir pour les projets de l'établissement en effectuant un don à la fondation universitaire. En haut de page sur son site internet, dans un encadré rouge et particulièrement mis en avant, Sorbonne Université dispose de l'onglet « Faire un don » qui permet, via une plateforme, aussi bien à un organisme qu'à un particulier d'effectuer un don, ponctuel ou mensuel. Cette plateforme témoigne d'un renouveau dans les pratiques communicationnelles des universités. Il s'agit dès lors de bâtir une communication promotionnelle et d'engager de nouveaux acteurs dans les projets de l'établissement. Le contenu des discours se doit d'être informatif, éducatif et inspirant. La plateforme est ainsi accessible en langue française ou anglaise, elle mobilise un discours argumentatif qui s'appuie sur plusieurs rubriques : une rubrique fiscalité qui stipule que le don à Sorbonne Université ouvre droit à une réduction fiscale en vertu des lois du code général des impôts, une rubrique concernant les objectifs de la campagne, ici l'accent est mis les enjeux sociétaux en matière de ville intelligente, de santé et de transition écologique, et une rubrique « votre don en action » destinée à placer le donateur au cœur des étapes du projet de l'établissement et à faire de lui un maillon indispensable de la réussite des projets de l'établissement.

Par ailleurs, les établissements publics d'enseignement peuvent compter sur leur réseau d'anciens diplômés pour renforcer leurs ressources propres. L'association Dauphine Alumni compte plus de 70 000 anciens élèves, en l'échange d'une cotisation, elle propose un outil web social et professionnel qui permet aux membres d'être avertis des événements et afterworks à venir et d'avoir un carnet de contact des diplômés grâce à l'annuaire en ligne. Cette source supplémentaire de financement animée par les réseaux d'anciens élèves s'inspire des universités américaines dont les financements privés sont majoritaires.

Ainsi, dans un contexte où l'enseignement supérieur et la recherche est en pleine quête de ressources supplémentaires, les établissements sont invités à se rapprocher des entreprises pour diversifier leurs financements dans le cadre de la taxe d'apprentissage ou des fondations universitaires. Ces démarches inspirées du marketing participent à faire évoluer les pratiques communicationnelles des universités, dont les discours se trouvent imprégnés d'une nouvelle culture et orientée vers la prospection, mais ces démarches modifient également les stratégies des établissements, appelés à développer de nouvelles compétences notamment en matière de management et de commerce.

### **La notion de marketing dans la culture commune universitaire, d'une négation à une progressive adhésion.**

Si en pratique les établissements sont depuis quelques années déjà amenés à s'inspirer des stratégies marketing pour s'imposer dans le paysage économique, dans la culture interne des institutions publiques, la notion a longtemps été rejetée. Cristelle Fourier écrivait d'ailleurs :

« Au sein des institutions publiques, le marketing évoque immédiatement la sphère marchande et les représentations associées se situent sur le registre du jugement normatif et moral. De ce point de vue, le marketing est rejeté dans la sphère de l'immoralité, de la falsification du rapport à l'autre »<sup>1</sup>.

Pour cause, marketing et communication sont dotés de connotations distinctes. Comme le souligne l'autrice :

« Le marketing rime avec la conquête d'un marché, avec la vente, la promotion. [...] La communication, elle, est jugée noble, rattachée à une démarche pédagogique ».

En outre, comme nous l'avons vu, la communication publique est née d'une volonté de transformation de la relation entre gouvernants et gouvernés. Elle s'inscrit dans une démarche de diffusion des informations sur les politiques gouvernementales, et représente un outil clé de la démocratie représentative. Dans ce cadre, la communication publique a fait l'objet de chartes

---

<sup>1</sup> Fourier Christelle, Lépine Valérie et Martin-Juchat Fabienne, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer* [En ligne], 6 | 2011, mis en ligne le 01 février 2015, consulté le 01 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/446> ; DOI : 10.4000/communiquer.446

déontologiques, elle s'inscrit dans la perspective d'une éthique particulière propre au communicant. La Charte de Marseille proposée par l'association Cap Com soulignait il y a une vingtaine d'années que « *la communication publique doit s'exercer hors de toute propagande [...] et respecter la nécessaire transparence des informations dont elle dispose* »<sup>1</sup>.

Le marketing, quant à lui, est souvent réduit à l'idée de publicité, elle-même associée à une manipulation de l'esprit et une altération du jugement. En outre, les techniques de neuromarketing et les stratégies très controversées des plateformes web pour accéder aux données des utilisateurs, et parfois élaborer un marché de la data à l'insu des internautes, sont au cœur de polémiques actuelles et suscitent de nombreux débats sur l'éthique du marketing. Ainsi la communication, notamment publique, est associée à un outil d'information au service de la démocratie tandis que le marketing, quant à lui, renvoie à l'idée d'un échange dénué de sincérité, et étudié en vue de répondre aux seules logiques mercantiles des organisations.

Pourtant, le marketing et la communication recouvrent des acceptations bien plus larges et bien moins manichéennes.

Avant d'être réduit à une logique manipulatrice, le marketing désigne avant tout l'ensemble des études qui concourent à répondre aux besoins des consommateurs. Synthétiquement le marketing repose sur les étapes suivantes : l'analyse du marché (l'analyse de la demande, de l'offre, de la concurrence...), l'élaboration de stratégies répondant aux objectifs de l'organisation et enfin, l'étude de l'efficacité des actions menées. Or, comme nous l'avons vu, les universités sont de plus en plus nombreuses à faire appel à des cabinets d'audit spécialisés pour développer des analyses chiffrées de leur position sur le marché de l'enseignement, structurer leurs stratégies de communication et développer des indicateurs de mesure de l'efficacité des stratégies établies. Le directeur de l'agence Canévet et Associés confie notamment :

« Nous développons plusieurs indicateurs de performance en amont et en aval de la partie stratégique. Nous pouvons nous appuyer sur l'étude de la croissance du taux d'engagement sur les réseaux sociaux, les retombées dans la presse, mais nous ne nous appuyons pas uniquement sur des données chiffrées nous étudions également l'évolution des retombées d'un point de vue qualitatif »

Par ailleurs, appelées à participer à l'économie territoriale et mondiale, et soumise à la pression de l'analyse des performances, les établissements d'enseignement supérieur publics ont dû faire

---

<sup>1</sup> Cap Com, « La charte de Marseille 2002 », P.1

évoluer leurs pratiques vers une communication davantage structurée et méthodique. Cette évolution peut s'illustrer au travers de l'apparition d'un langage stratégique et l'adoption des mots-clés du marketing stratégique dans les universités avec l'emploi de termes tels que « public cible », « cible » ou encore « cœur de cible ». En outre certains établissements publics choisissent de faire appel à des cabinets spécialisés pour déterminer leur plan d'action de communication et leurs cibles. À ce sujet, nous avons eu l'occasion de collaborer avec le cabinet Aromates, spécialisé dans le conseil en stratégie qui compte parmi ses clients principaux l'Institut Mines Télécom. Afin de devenir le porte-étendard de l'enseignement technologique français et du soutien à la transformation économique, numérique et sociétale et afin d'intégrer le cercle des grands instituts technologiques mondiaux, l'établissement a choisi de se faire guider par des experts externes. Alexandre Labarrière, consultant auprès de l'agence explique l'objectif de cette collaboration :

« L'école souhaite, à l'image du MIT et des écoles de Shangai, s'imposer dans le paysage de l'enseignement supérieur. L'Institut a évidemment des objectifs de notoriété auxquels nous tâchons de répondre en valorisant son image. Il s'agit pour elle de devenir pourvoyeur d'information. »<sup>1</sup>

Afin de répondre à ces objectifs, Aromates a proposé une cartographie précise des cibles de l'Institut décomposée selon les écosystèmes (écosystème tutelle, écosystème international, écosystème recherche, écosystème formations initiales, écosystème formation continue et écosystème régional) avec au sein de chacun d'entre eux, l'ensemble des parties prenantes auprès de qui de communiquer.

Les frontières entre communication et marketing s'amenuisent donc de plus en plus au fil des années. La communication publique évolue. En s'inspirant des pratiques du secteur privé, elle tend à co-construire sa stratégie de communication en s'appuyant sur des expertises externes parfois assorties de pratiques marketings. Parallèlement, dans les organisations marchandes, la prise en compte du besoin de transparence des parties prenantes, qui s'est notamment illustré par l'émergence d'une « RSE », a participé au développement d'une communication davantage corporate au sein des organisations.

On constate donc un effacement progressif de la frontière qui sépare le marketing de la communication. Alors que dans son étude, Christelle Fourrier semble montrer que la notion de

---

<sup>1</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Labarrière disponible en annexe n°2

marketing fait l'objet de résistances importantes dans la culture interne des institutions comme en témoigne la citation d'un directeur de communication :

« Je ne sais pas, je n'ai pas grand-chose à voir avec le marketing. Je n'ai rien à vendre »<sup>1</sup>

Aujourd'hui le syntagme « identité de marque » s'est normalisé au point d'être utilisé par les dirigeants et personnels d'université eux-mêmes. Sur son site internet l'Université Paris 10 Nanterre propose une vidéo dont nous avons précédemment mentionné les enjeux (p.50) intitulée « *Le manifeste : ambition et vision de notre marque* ». De même, sur son site internet l'université Paris Dauphine s'exprime à la suite d'une enquête portant sur les ressentis des étudiants :

« La bonne nouvelle, c'est qu'ils aiment leur université, qu'ils sont attachés au prestige de la marque Dauphine, qu'ils ont le sens des valeurs, qu'ils croient à une culture dauphinoise. [...] Ce sont des étudiants engagés qui cherchent à Paris-Dauphine un enseignement approfondi et une marque reconnue pour évoluer ensuite dans le milieu professionnel qu'ils auront choisi ».<sup>2</sup>

Il semble donc que la notion d'identité de marque soit entièrement assumée et intégrée comme un élément identitaire et une force de différenciation.

En outre, le recours à la notion même de « marketing » semble peu à peu admis par les institutions. Anne-Claire Roquette nous confie :

« L'emploi du terme « marketing » dans l'enseignement supérieur public est à utiliser avec parcimonie même s'il est vrai que nous avons tout intérêt à étudier et faire valoir notre offre de formation »<sup>3</sup>

Certains établissements sont encore plus directs au sujet du marketing. David Diné, directeur de la communication de l'Université de Lorraine, s'exprime dans le cadre de la table ronde « Confiance et maturité des ambassadeurs enrichissent une marque » :

« Nous devons observer et prendre les bonnes pratiques venues du secteur privé et commercial, et les adapter au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Fourier Christelle, op.cit.

<sup>2</sup> Université Paris Dauphine, « Une enquête pour mieux connaître nos étudiants », 15 mai 2014

<sup>3</sup> Entretien avec Madame Anne-Claire Roquette disponible en annexe n°3

<sup>4</sup> David Diné, Table ronde « Communication : Confiance et maturité des ambassadeurs enrichissent une marque » News Tank, Think Education & Recherche. Actualité n° 140910. Publié le 1er mars 2019.

Par ailleurs, le directeur de la communication n'hésite à montrer comment des études marketing peuvent permettre d'innover et de renforcer les stratégies de communication des établissements. En s'appuyant sur des études marketing affirmant que « *les collaborateurs d'une organisation ont dix fois plus de légitimité que leur propre marque* », l'université a pris le parti de développer une plateforme permettant aux étudiants d'être curateurs de contenus.

Ainsi, si la notion de marketing a pu auparavant faire l'objet d'un rejet manifeste dans la culture des communicants publics, la nécessité pour les établissements, soumis à des injonctions de performances de recourir à certaines pratiques issues du secteur privé et l'apparition d'une communication corporate au sein des entreprises, ont participé à obscurcir les frontières entre les notions de « communication » et de « marketing ». Ouvertement assumé le syntagme « identité de marque » est désormais largement mobilisé par les établissements et les médias, et la notion de « marketing », sans être encore accueillie de façon homogène, est peu à peu tolérée.



En réponse à une reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, les établissements d'enseignement supérieur publics, et notamment les universités, s'illustrent dans une quête de nouveau positionnement. Celles-ci modernisent leurs stratégies en s'imprégnant notamment de la culture du secteur privé. Les discours s'homogénéisent au profit d'une rhétorique promotionnelle inspirée du management de l'entreprise. En réponse aux injonctions marketing, les établissements s'illustrent dans une quête d'identité de marque. Celle-ci est mise au service d'une indépendance économique et parfois médiatique pour certains établissements. Enfin, la notion de marketing est peu à peu acceptée. Cette adhésion progressive se traduit aussi bien dans les discours que dans l'évolution des profils des communicants.

Cependant, il est légitime de s'interroger sur la viabilité des pratiques issues du marketing. Nous tenterons de montrer dans ce dernier chapitre comment, à l'heure où le marketing se confronte à ses propres limites, et devient source de saturation et de scepticisme de la part des internautes, les relations publiques apparaissent comme une opportunité particulière pour les établissements d'enseignement supérieur publics.



## **CHAPITRE TROIS :**

### **L'APPARITION DE NOUVEAUX ACTEURS AU SERVICE D'UNE VALORISATION DU TRAVAIL DE COMMUNICATION**

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse des limites du marketing traditionnel dans le champ de l'enseignement supérieur public et l'étude d'un nouveau modèle de communication émergeant basé sur la confiance et la proximité : les relations publiques

#### **I. DES PRATIQUES MARKETING QUI TENDENT A S'ESSOUFFLER**

##### **Le marketing, un outil restreint**

Si aujourd'hui les établissements, soumis à une pression en termes de performances, tentent de renforcer leur légitimité et leur visibilité en s'imprégnant de la culture du secteur privé, notamment en développant des stratégies de web marketing et de marketing digital, il nous semble nécessaire de souligner les limites de ces nouvelles pratiques, et tout d'abord, en exposant les limites intrinsèques au marketing.

Comme nous l'avons précédemment montré, la question de la distinction entre marketing et communication est épineuse et d'autant plus aujourd'hui. Comme son nom l'indique, le marketing recouvre les pratiques liées à l'étude du marché. Cette démarche peut notamment se traduire par l'analyse de la demande, le *benchmarking* de l'offre, le ciblage, la programmation d'un plan de ventes etc.. Néanmoins une stratégie marketing ne saurait se déployer pleinement sans l'élaboration, en parallèle, d'un plan de communication définissant le choix des canaux à mobiliser, les cibles, le planning, le positionnement discursif, essentiel à la stratégie promotionnelle. Il semble donc que communication et marketing soient des notions étroitement liées.

Cependant, certaines distinctions sont néanmoins notables et nous permettent de souligner les limites d'une approche centrée sur le marketing. Alexandre Labarrière, formule notamment une première distinction en ces termes :

« La différence fondamentale entre le marketing et la communication repose sur la nature même de la relation instaurée entre l'organisation - ou l'institution et le public. Alors que le marketing s'appuie sur une logique quantitative, la communication relève d'une logique qualitative. Notamment, dans les relations publiques, nous ne travaillons pas pour que nos clients soient les plus vus, mais les mieux entendus et perçus »<sup>1</sup>

Le marketing et la communication tendraient donc à s'opposer du point de vue de leurs logiques structurantes. Alors que la communication a pour enjeu de faire entendre les valeurs, les spécificités d'une organisation (ou institution) et de fonder sa légitimité au sein de l'espace public, le marketing, quant à lui, répond davantage à un enjeu de visibilité et de performances.

En effet, étymologiquement, communiquer du latin *communicare* consiste à « rendre commun », à « partager », cela suppose donc d'établir une relation entre deux entités par le biais d'un échange. La communication vise donc à faire valoir une idée, faire adhérer un public à un propos. Une approche communicationnelle nécessite dès lors de s'intéresser aux enjeux sociétaux, d'être empathique et de raisonner en termes d'échanges et de co-construction de l'offre. Dans le modèle habermassien, la communication est notamment au cœur d'un processus dialogique démocratique. L'espace public est le lieu de la légitimation du politique. C'est par cet espace que les citoyens ont accès à l'information, peuvent débattre, se former une opinion et ainsi choisir les personnes qui exercent les pouvoirs. Alors que la communication s'inscrit dans le dialogue, le marketing s'appuie sur une logique d'échange unidirectionnel ayant pour unique enjeu de susciter l'envie et le besoin.

Cette première distinction permet d'en révéler une seconde, en matière de temporalité, mise en avant par Christelle Fourier :

« Le marketing poursuivrait des objectifs immédiats, traduits en termes de conquête de clients, de vente de produits ; la communication s'inscrirait dans la longue durée. »<sup>2</sup>

Inscrite dans une dynamique d'échange avec le public, la communication nécessite de se projeter, elle nécessite en interne de mener une réflexion quant au positionnement à faire valoir, aux valeurs de l'organisation, à son éthique et ses enjeux. La construction d'un éthos discursif constitue, en ce sens, à la fois l'outil nécessaire à l'efficacité du message, et le cœur du message. Alors que la communication s'appuie sur une relation de long terme, le marketing s'il permet

---

<sup>1</sup> Entretien avec Monsieur Alexandre Labarrière disponible en annexe n°2

<sup>2</sup> Fourier Christelle, *op.cit.*

de répondre à une urgence en matière de visibilité, ne nécessite pas nécessairement de se projeter.

Dès lors, il semble que, si le marketing est bien souvent l'outil privilégié en temps de crise, il ne saurait cependant se suffire à lui-même pour bâtir le succès d'une organisation sur le long terme. C'est notamment ce que l'on constate avec l'avènement d'une communication corporate au sein du secteur marchand. Comme nous l'avons vu, l'influence grandissante des parties prenantes sur la conduite des activités des organisations a participé au développement d'une communication institutionnelle, porteuse de valeurs éthiques et répondant aux enjeux sociétaux. Face aux demandes grandissantes de la société civile d'une meilleure prise en compte dans les politiques des organisations, des impacts environnementaux et sociétaux de leurs activités, les entreprises s'attachent désormais à témoigner de leur responsabilité sociétale (RSE).

Eu égard à ces distinctions, il semble que les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent asseoir le cœur de leur stratégie sur une approche marketing. Contrairement aux industriels, il ne s'agit pas pour les établissements d'enseignement supérieur de vendre un bien de consommation quelconque mais a contrario, de répondre à la demande de formation et aux enjeux sociétaux. Le choix de formation représente un moment crucial dans la vie d'un étudiant. Cela constitue un acte engageant et un fort investissement pour l'avenir. Outre l'adéquation du contenu de la formation avec ses perspectives professionnelles, l'étudiant doit être inspiré. Il aspire à se reconnaître au travers des valeurs de son établissement et de son histoire. Cela implique pour les établissements de construire une relation de confiance sur le long terme avec leur écosystème. De plus, outre la crédibilité, il y a parfois une dimension affective dans le rapport qu'entretient l'étudiant avec son établissement.

Par ailleurs, les universités sont des structures très complexes. Leur écosystème est très vaste puisqu'il rassemble un écosystème tutelle, un écosystème international, un écosystème recherche, un écosystème formation continue, un écosystème régional etc... réunissant des cibles particulièrement nombreuses. Dès lors, une approche marketing globale ne saurait trouver écho auprès d'un public si varié.

Ainsi, il ne s'agit pas tant pour les établissements de multiplier les stratégies de visibilité en s'inspirant du secteur marchand que de renforcer le dialogue avec les étudiants, les politiques, les acteurs économiques et l'ensemble de leur écosystème. Les établissements sont en effet appelés à innover dans leur communication plutôt que de s'inspirer des pratiques du secteur

privé inadaptées à leurs moyens financiers et managériaux et surtout, inadaptées à leur mission fondamentale.

## **Un déclin de l'hégémonie du webmarketing à l'heure de la surinformation**

Au-delà des limites auxquelles il se confronte, notamment dans le cadre d'un service public, le marketing fait aujourd'hui face à l'ère de l' « infobésité », cette forme de sur-sollicitation des consommateurs via internet, à l'origine d'un phénomène de saturation chez les internautes.

« Dorénavant, on ne communique plus, « on fait le buzz ». On n'écrit plus, on produit des contenus. On n'exprime plus son opinion, on « like ». On ne pense plus, on « twitte ». Point de salut pour le communicant qui n'aura pas opéré sa transition numérique. »<sup>1</sup>

C'est dans ces termes que Jacques Marceau, directeur de l'agence Aromates, laisse entendre son désarroi dans une tribune au titre évocateur, « Gazouiller n'est pas communiquer ». En effet, dans son ascension fulgurante lors des années 1990, le web a transformé le processus médiatique. Aux structures des médias traditionnels se sont vus ajouter une foule de médias autonomes dirigés par les organisations. L'arrivée au début des années 2000 du web 2.0 renouvelle encore largement l'espace public en offrant à l'internaute un rôle collaboratif. Le web 2.0 a ainsi participé à multiplier les canaux et la quantité d'informations disponibles. En outre, internet a transformé le rapport au temps des utilisateurs et des contributeurs. Non seulement l'information peut être transmise en temps réel mais de surcroît elle est (quasiment) impérissable. Mais bien au-delà d'une simple évolution du modèle de diffusion de l'information, c'est surtout une évolution des comportements et attentes des utilisateurs qu'ont engendrés l'apparition d'internet et les nouveaux outils technologiques connectés. Aujourd'hui, l'utilisateur internaute exige d'être informé en temps réel et réagi dans l'immédiateté avec sa communauté. Ainsi, dans un monde toujours plus connecté, le communicant du XXIème siècle se doit d'être particulièrement visible et réactif.

Cependant, multiplier les canaux de communication, peut-il réellement permettre de se faire entendre ? Et notamment, l'enseignement supérieur public a-t-il une place dans cet univers forgé par la dictature de l'instant ?

---

<sup>1</sup> Marceau Jacques, « Gazouiller n'est pas communiquer », *Les échos*, 13 juillet 2015 – Tribune disponible en annexe n°8

Longtemps de nombreuses stratégies marketings se sont appuyées sur la théorie selon laquelle il est possible d'influencer le comportement humain et d'inculquer des réflexes inconscients en s'appuyant sur les principes de visibilité et de répétition. Ce principe constitue le fondement de nombreuses stratégies de grandes marques qui sont parvenues à asseoir leur nom et leur positionnement grâce à ces stratégies de visibilité. C'est notamment le cas de la firme internationale MacDonald, qui s'est inspirée de ce principe jusqu'à en faire une rhétorique humoristique comme l'illustre la photographie ci-dessous.



Luc Dupont, professeur agrégé au Département de communication de l'Université d'Ottawa explique sur son blogue dédié à la communication :

« Une annonce publiée un jour et non reprise par la suite est une annonce perdue. Mener une campagne publicitaire, cela signifie frapper sur le même clou pendant des semaines, voire des mois. Napoléon a dit : “La répétition est le meilleur argument ”. C’est la même chose en publicité. »<sup>1</sup>.

Selon lui, la répétition est la clé d’une stratégie de communication de marque réussie. Il appuie notamment son raisonnement sur cinq arguments : « *La répétition augmente les probabilités d’exposition à votre publicité.* », « *La répétition favorise la mémorisation de votre marque* »,

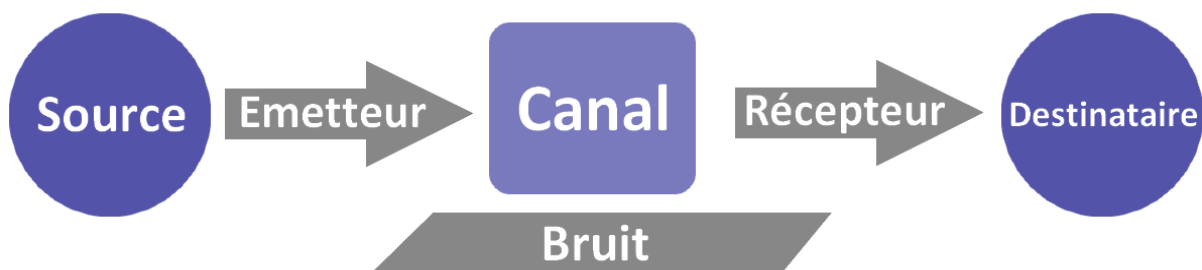
---

<sup>1</sup> Luc Dupont, « 5 raisons de répéter votre publicité », Le blogue de Luc Dupont, 13 décembre 2010. Page consultée le 19 août  
URL : <http://lucdupont.blogspot.com/2010/09/5-raisons-de-repeter-votre-publicite.html>

« La répétition améliore l'image de votre produit. » « L'interruption de votre publicité entraîne une chute de la mémorisation. », « La répétition augmente les ventes. ».

Cette stratégie de communication constitue un des piliers stratégiques des pratiques actuelles des organisations sur les réseaux sociaux. En outre, les études menées au milieu du XXème siècle ont contribué à placer au centre du processus de diffusion de l'information le canal de transmission au détriment du message.

La « *Théorie Mathématique de la communication* » (1949) développée par Shannon (et vulgarisé par la suite par Weaver) a joué un rôle essentiel dans l'avènement de l'ère informatique moderne et a inspiré les fondements des études en communication. Elle repose sur un schéma assez simple. Alors qu'une organisation décide d'un message à transmettre, l'émetteur (ou le communicant) est chargé de coder le message en vue de les envoyer dans un canal à destination d'un récepteur et plus largement, d'un destinataire public. Au long de ce processus, la communication peut être altérée par des éléments de distorsions, des erreurs ou toute forme d'altération du message qui est appelée « bruit ».



Bien que la théorie a surtout eu pour enjeu de démontrer avec des concepts mathématiques très avancés, sur lesquels nous ne nous attarderons pas, que si la quantité d'information qui circule dans le canal est inférieure à la capacité du canal, le message ne sera pas altéré en l'absence de bruit, cette théorie a aussi eu pour effet de placer le canal au cœur du processus de diffusion de l'information et de limiter le rôle du communicant à une simple fonction opérationnelle de transfert de contenu. Elle n'étudie pas la signification du message. Cette théorie donna par la suite lieu à une série d'autres études.

Daft et Lengel en 1987 prolongent l'étude menée par Shannon et soulignent le rôle déterminant du choix des médias dans la communication. Ils proposent un classement des médias les plus riches selon la variété des canaux disponible (verbal, non verbal, chiffres etc), la vitesse de



réaction, les degrés de personnalisation et la variété de la langue. À travers cette étude les deux chercheurs invitent à adapter le choix du média au contenu informationnel. Un média pauvre tel que le document écrit adressé suffira à transmettre une information qui ne nécessite pas de réflexion ou de négociation tandis que des médias plus riches tels que le téléphone ou le face-à-face seront privilégiés pour traités de sujets complexes.

Ces théories feront ensuite l'objet de nombreuses discussions et approfondissements sur la richesse des médias, soulignant toujours le rôle déterminant du canal de transmission de l'information.

Finalement, face à un nombre croissant de théories plaçant le média au cœur du processus communicationnel, il semble que les communicants préfèrent investir du temps à produire plutôt qu'à réfléchir, multipliant ainsi les canaux au risque d'une surcharge informationnelle, génératrice d'un sentiment de saturation et d'une baisse de l'attention des lecteurs. Patrick Le Hyaric, journaliste s'exprime notamment dans un article :

« Chacune et chacun d'entre nous a aujourd'hui accès par une diversité de canaux, de la radio à Internet, du téléphone portable à la télévision, à une multitude d'informations instantanées et en continu. Ce roulis ininterrompu donne le sentiment d'être toujours informé. Parfois, il assiège plus les citoyens qu'il ne les libère. Cette surinformation chasse l'information et sa hiérarchisation. »<sup>1</sup>

Aujourd'hui les réseaux sociaux mettent en scène des voix extrêmement nombreuses, les sujets sont variés, se confondent. Les organisations marchandes répandent leurs messages publicitaires à outrance sur le web en vertu de principes de répétition et de stratégies digitales multicanaux. La pub s'est immiscée dans chaque aspect de nos vies, elle apparaît avant une vidéo Youtube, avec une fenêtre de pop-up, au milieu d'une lecture en ligne etc... et les institutions publiques, comme les établissements d'enseignement supérieur, tentent de se faire une place dans cette masse indigeste d'informations. La communication se dissout alors dans le bruit.

Si au début du XXème siècle Marshall Macluhan prônait « *Medium is the message* », il semble finalement que l'outil ne puisse se substituer à la compétence.

---

<sup>1</sup> Le Hyaric Patrick, « Eloge du journal », *L'Humanité*, 15 juin 2011

« La question n'est pas tant celle, et une nouvelle fois, de la littératie des technologies numériques, de l'habilité et des compétences qui s'y rattachent, que celle de l'intelligence que l'on doit y mettre. Et c'est bien là, le métier des professionnels des relations publics. Car le défi n'est pas « d'être digital » mais d'être professionnel avec le digital, et d'éviter que les technologies ne finissent par assimiler le nombre de « followers » à la popularité, ou celui de « like » à la réputation ou encore celui de « retweets » à la performance. En un mot, confondre le bruit avec la communication »<sup>1</sup>

Ainsi s'exprime Jacques Marceau, directeur d'Aromates dans sa tribune. Dès lors les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent pas céder à un modèle de communication désordonné et une politique effrénée qui privilégie le contenant au contenu avec pour seul objectif d'accroître la visibilité de l'institution. A l'heure où le présentisme et l'activisme sur les réseaux sociaux ne suffisent plus, ils sont appelés à développer des messages clairs et au-delà, à renforcer le dialogue avec les étudiants, les politiques, les acteurs économiques et l'ensemble de leur écosystème. Philippe Delecroix nous explique à propos de la publicité :

« Concernant la publicité, finalement, ce qui est en cause, ce n'est bien sûr pas le spectacle qu'elle nous offre (d'autant plus divertissant que la pub est bonne!) que le caractère dissymétrique, voire unilatéral dont elle procède. A mon sens, le risque est faible que cette forme de communication de masse tue la pensée, mais le risque existe qu'elle la remplace, à cause de l'absence d'espace qu'elle laisse à l'interactivité. »<sup>2</sup>

Ainsi, si être présents sur les médias en ligne s'avère effectivement aujourd'hui une nécessité, la société appelle néanmoins, afin d'éviter d'être assiégée par l'information, à la transparence et à la co-construction de l'offre dans le cadre de dialogues. Les établissements d'enseignement supérieur vont donc être amenés à repenser leur communication pour privilégier l'entretien des relations avec leur écosystème plutôt que les stratégies marketing de visibilité.

---

<sup>1</sup> Marceau Jacques, op.cit.

<sup>2</sup> Delecroix Philippe. La communication de masse tue-t-elle la pensée ? *Autres Temps*. Cahiers d'éthique sociale et politique. N°79-80, 2003. P.131

## Des discours uniformisés à l'origine d'une crise de la confiance

Enfin, si le marketing de contenu ne correspond plus aux attentes des utilisateurs sursollicités, les discours marketing, uniformisés sous une rhétorique promotionnelle, sont quant à eux, à l'origine d'une crise de la confiance.

Alors que sur internet les discours des universités s'homogénéisent, mobilisant une rhétorique promotionnelle inspirée du management de l'entreprise, ces discours perdent de leur spontanéité et sont jugés artificiels. Selon Christelle Fourrier<sup>1</sup>, « *ces discours de communication sont aujourd'hui jugés proches de la saturation, par excès d'imitation* ». Non seulement les discours des établissements s'inspirent de la rhétorique promotionnelle propre aux organisations marchandes mais les établissements, dans une dynamique concurrentielle, tendent à pasticher leurs discours comme en témoigne l'utilisation massive de la formule « excellence ».

Cependant, à force de répétition et d'utilisation banalisée, les formules, termes clés et plus largement l'ensemble des discours promotionnels des universités ont engendré davantage de scepticisme que de crédibilité. De plus, l'image d'université d'excellence est contestée régulièrement par des voix externes à l'international, avec la publication de classements invariablement en défaveur des universités françaises, et au niveau national par les médias exposant une université constamment en état de malaise, alarmant tantôt sur le manque de moyens, tantôt sur les conditions de vie des étudiants et des enseignants ou encore le faible taux d'insertion professionnelle des formations. De surcroît, l'image d'excellence est également contestée en interne, comme nous l'avons étudié, par les personnels étudiants et enseignants eux-mêmes, dans le cadre de manifestations dont le caractère spectaculaire renforce encore la contradiction avec l'image promue sur les sites internet.

Face à un ensemble de discours discordants, les publics sont amenés à développer un regard méfiant sur les discours des établissements. Lucia Granget souligne en effet :

« L'image de dynamisme, d'innovation, d'ouverture à l'international, d'accompagnement de l'étudiant dans ses projets professionnels, dont les universités se réclament ne correspond pas forcément au vécu quotidien des étudiants et des personnels. Cette confusion contribue à susciter le doute et la suspicion envers une institution qui ne tiendrait pas ses promesses »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fourrier Christelle, Lépine Valérie et Martin-Juchat Fabienne, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer*, 6 | 2011. P. 50.

<sup>2</sup> Granget Lucia, « *La crise de l'université est-elle aussi une crise de communication ?* », Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. 2008. En ligne : [https://www.sfsic.org/congres\\_2008/spip.php?article40](https://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article40). Page consultée le 01/08/2019

La communication marketing apparaît alors dans le champ de l'enseignement supérieur, comme un modèle en crise au sein duquel les établissements sont appelés à innover. En effet, les publics sont en attente de dialogue, et de personnalisation. Plus largement, Philippe Delecroix considère l'ensemble des pratiques de communication de masse comme un modèle « *en pleine crise de confiance* »<sup>1</sup> dont les remèdes pourraient être le dialogue éthique et transparent.

« En matière de pratique démocratique, la publicité et les autres formes de communication commerciale devraient avoir de sérieuses propositions à faire ! La communication commerciale de masse sera responsable lorsqu'elle saura faire valoir des points de vue sujets à critique, qu'elle saura offrir l'espace pour débattre de ce qu'elle considère comme des vérités, qu'elle osera susciter le dialogue en prenant en compte la réactivité des publics dans la diversité des opinions. Le chemin est encore long »<sup>2</sup>

Dans un contexte où la communication marketing ne permet plus de générer l'adhésion, Philippe Delecroix invite à se rapprocher de l'idéal de communication habermassien à savoir l'usage d'un discours argumenté dans l'espace public, source de renforcement de la démocratie.

Ainsi, à l'heure où les objectifs et le fonctionnement des établissements évoluent vers ceux des entreprises, il semble cependant qu'ils ne puissent emprunter au secteur privé toutes les pratiques. Le marketing constituant un outil restreint et peu adapté au monde de l'enseignement supérieur public, les établissements vont être appelés à innover. En outre, si le web marketing a longtemps été considéré comme une voix privilégiée pour renforcer la visibilité des organisations, aujourd'hui, le phénomène de surinformation participe à assiéger le citoyen plus qu'à instaurer un échange et la communication est dissolue dans le bruit. Enfin, soumise à une crise de la confiance, la communication de masse à visée promotionnelle, loin de séduire les publics, est source de scepticisme. Il semble que la société appelle à un renouveau en matière de communication. Finalement, il s'agirait de différencier la « communication marketing », forme de communication de masse à visée promotionnelle, où l'échange est unidirectionnel, de la communication sociale et démocratique, proche du modèle de communication habermassien, vers lequel la société aspire. À ce titre, les relations publiques semblent répondre à un nouveau modèle de pratique plus social.

---

<sup>1</sup> Delecroix Philippe, ouvrage op cit. P.131

<sup>2</sup> Ibid.

## II. INCLURE LES PUBLICS, UN ENJEU POUR LES EPSCP

### **Les relations publiques : Contours d'un nouveau paradigme communicationnel**

Les relations publiques ont fait l'objet de nombreuses études depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Les définitions s'attachent à relier la vision théorique de la vision pratique des acteurs de ce domaine. Le dictionnaire du Larousse définit les relations publiques comme suit : « *Activités professionnelles visant à informer l'opinion sur les réalisations d'une collectivité afin de promouvoir sa notoriété ; la profession elle-même.* » Cependant, cette définition nous apparaît réductrice en comparaison de celles formulées par les organisations professionnelles.

En 2011, le syndicat Syntec conseil en relations publiques devient le Syntec conseil en relations publics afin de clarifier ses missions. Thierry Wellhoff alors Président de l'organisation affirme dans le cadre d'une interview accordée au magazine Stratégies :

« Lorsque l'on parle chez nos voisins de "Public Relations", il s'agit de relations avec les publics, entendez par là relations avec les parties prenantes qui intéressent autant le monde des affaires que celui des institutions. Faire prendre conscience des enjeux de notre métier passe par un changement d'appellation de "relations publiques" en "relations publics" »<sup>1</sup>.

De même qu'il existe les relations presse et les relations médias, le syntagme « relations publics » doit permettre de rendre plus équivoque l'enjeu de cette pratique communicationnelle et redonner au terme son sens originel. En effet, selon le Président le syntagme « relations publics » serait le résultat d'une traduction maladroite de l'expression anglaise « Publics Relations ».

Cette stratégie de redéfinition met à jour un changement de paradigme dans le champ des relations publiques. Par ailleurs, Jacques Marceau, Président du Syntec Relations Publics de 1995 à 1999, et aujourd'hui membre du conseil d'administration, s'implique activement dans les travaux de recherche du syndicat afin d'initier une réflexion sur le positionnement du métier des relations publiques. L'agence Aromates, dont il est l'actuel dirigeant, propose sur son site dédié un lexique du communicant qui définit les relations publiques de la façon suivante :

« Les relations publiques désignent le management de la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ou de l'institution. C'est là le cœur de métier de l'agence qui regroupe de nombreux talents et propose de mettre en place tous les outils nécessaires afin de créer, d'entretenir et d'optimiser cette relation. Pour Aromates, la relation participe à la création de

---

<sup>1</sup> Lemoigne Annaïck, « Les relations publiques deviennent les relations publics », *Stratégies*, 22 septembre 2011.

valeur en tant qu'actif immatériel de l'entreprise, même si celle-ci n'est pas comptabilisée au bilan. »

Ainsi, les relations publiques sont soumises à des définitions évolutives alimentées par les chercheurs mais aussi par les professionnels du secteur. Alors que les définitions académiques tendent à réduire les relations publiques à des missions d'influence de l'opinion, la construction de relations durables apparaît dans les discours des professionnels comme le point central des relations publiques. Dans une société où la survie des organisations dépend de plus en plus de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes, travailler son réseau et entretenir des relations constructives avec son écosystème semble indispensable.

À cet égard, Mathieu Sauvé, invite à considérer les relations publiques comme un nouveau modèle de pratique social, basé sur « *le respect mutuel* »<sup>1</sup> entre l'organisation et ses publics, un modèle de pratique à la croisée de la communication et du marketing. S'appuyant sur un « *dialogue authentique* », les relations publiques doivent permettre de faire émerger entre l'organisation et ses parties prenantes « *une vision commune de leur situation mutuelle, dans le but de conclure une convention opérationnelle et relationnelle durable qui permette d'apporter un niveau de satisfaction équitable aux attentes ou aux besoins de tous les acteurs en présence* ».<sup>2</sup>

Pour cause Mathieu Sauvé souligne dans son ouvrage deux phénomènes croissants : l'influence des parties prenantes sur la conduite des activités des organisations et l'ancrage des organisations dans la vie démocratique et sociale de leur société.

Au travers de cette définition, Sauvé renouvelle les enjeux attribués à la communication des organisations, désormais placées au cœur de projets sociétaux. Ce nouveau modèle de pratiques communicationnelles ne viserait désormais plus seulement à valoriser l'image de l'organisation et maximiser son profit mais participerait à co-construire un projet d'intérêt commun. En effet, dans un système économique libéral, les entreprises sont désormais amenées à prendre en compte les attentes des acteurs participant la création de valeur de l'organisation, en renforçant les relations avec leurs écosystèmes.

---

<sup>1</sup> Sauvé Mathieu, *Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec. 2010. P.26

<sup>2</sup> Ibid, P. 84

Violaine Appel, H  l  ne Boulanger et Alain Lavigne s'interrogent :

« Sommes-nous en train de passer de la relation à la coopération, de la collaboration à la co-construction d'un sens commun, voire d'un bien commun ? »<sup>1</sup>.

Les organisations peuvent-elles privilégier l'écoute des intérêts publics plutôt que leurs intérêts privés ? Le marketing peut-il céder la place aux relations publiques ?

Pour Jacques Marceau, qui s'exprime dans une tribune au Monde <sup>2</sup> bien « *au-delà d'un simple outil de communication institutionnelle* », les relations publiques s'imposent non seulement comme le nouveau pilier des stratégies des organisations mais aussi comme un modèle économique futur. Selon lui, dans la mesure où l'homme est un animal social, et il est dans sa nature de vivre en société. La confiance est donc la condition sine qua non à toute relation et à tout échange. Toutefois si le lien se faisait hier spontanément dans un rapport de proximité et d'affinité, l'avènement d'internet le limite aujourd'hui à des échanges dématérialisés et déterritorialisés. De ce fait tout bien ou tout produit vit sur son e-reputation, et le vernis numérique qui le recouvre est survalorisé.

Dans un monde, où la notion de marque fait valeur, développer son intelligence relationnelle apparaît comme primordial. L'organisation ou l'entreprise ne peut plus se contenter de séduire. Il lui est nécessaire de faire adhérer le client qui devient un acteur engagé auprès d'un produit. Pour redonner du sens à toute forme de communication, il ne suffit plus de viser la croissance mais de miser sur la confiance. Selon Jacques Marceau ce changement de paradigme fait que l'« entreprise-réseau » peut désormais s'exonérer du marketing mais exige, en contrepartie, le développement de son « intelligence relationnelle ». Les organisations doivent donc se réapproprier l'intelligence relationnelle perdue dans les macrosystèmes d'une société surnum ris e. Les relations publiques apparaissent dès lors comme les successeurs d'un marketing traditionnel qui s'épuise et comme un nouveau modèle économique. Jacques Marceau conclu ainsi :

« Dans une économie hyper-régulée, mondialisée et, de surcroît, numérisée, les lois du marketing qui avaient cours à l'époque de la prédominance industrielle et de l'avènement de la société de consommation ne sont de toute évidence plus adaptées aux nouvelles générations

---

<sup>1</sup> Appel Violaine, Boulanger H  l  ne et Lavigne Alain , « Relations publiques », *Communication* [En ligne], vol. 34/2 | 2017, mis en ligne le 10 juillet 2017, consulté le 20 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communication/7257> ; DOI : 10.4000/communication.7257

<sup>2</sup> Marceau Jacques, L'« entreprise-réseau » doit « développer son intelligence relationnelle », *Le Monde*, 7 septembre 2017- Disponible en annexe n 9

d'entreprises ou à celles qui ont entrepris leur transformation. Hier encore considérées comme l'adjuvant des campagnes de publicité ou simple outil de communication institutionnelle, les relations publiques s'imposent aujourd'hui non seulement comme l'un des piliers de toute stratégie d'entreprise mais encore comme celui de leurs modèles économiques futurs »

Ainsi, les relations publiques apparaissent comme le nouveau paradigme stratégique des organisations. Inclure les publics est aujourd'hui une responsabilité des universités qui doivent rester à l'écoute de leur écosystème. À l'occasion de l'université d'été de la CPU, le 28 août 2019, Frédérique Vidal s'est notamment exprimée :

« Nous ne devons jamais cesser de prêter l'oreille aux attentes formulées à notre égard : celles de nos étudiants, celles de nos concitoyens, pour lesquels la formation, la recherche, l'innovation sont des ouvertures sur l'avenir. Les universités ont en la matière la première des responsabilités, car c'est là qu'aujourd'hui la société se crée un destin, mûrit ses espoirs, et met, littéralement, son avenir en culture ; c'est là que se forment les compétences et que se révèlent les talents des nouvelles générations ; c'est là que se cultive le rêve humaniste et encyclopédiste européen ; c'est là que germent les connaissances et les innovations qui donneront au monde de demain sa forme et son sens. »

En outre, les relations publiques peuvent constituer une opportunité pour les établissements d'enseignement supérieur de constituer des groupes d'intérêts avec les pouvoirs publics.

**Les relations publiques, outil de support à la constitution de groupes d'intérêts dans le champ de l'enseignement supérieur : étude de cas du travail mené par Aromates pour l'Institut Mines Télécom**

« Afin de contribuer à éclairer, en toute objectivité, la réflexion, les débats et les décisions tant des élus que des pouvoirs publics, sur des problématiques dont le niveau scientifique et technologique ne cesse de croître, l'IMT a eu l'idée de mettre à la disposition de ces décideurs, l'expertise indépendante de ses professeurs et chercheurs. Une mission conforme à la vision de l'IMT sur son rôle dans l'espace public dans un contexte d'accélération et de complexification de la transformation industrielle et sociétale. »<sup>1</sup>

C'est dans ces termes que l'agence de Relations publiques Aromates a choisi de présenter le dispositif de communication qu'elle met en place pour l'Institut Mines Télécom (IMT). En

---

<sup>1</sup> Invitation au petit-déjeuner réalisé par Aromates pour l'IMT disponible en annexe n°13



effet, l'IMT collabore avec Aromates depuis plus de quatre ans.

L'agence Aromates est un cabinet de conseil en stratégie, relations et affaires publiques fondé en 1987 par Jacques Marceau, actionnaire et actuel dirigeant. Le cabinet propose une offre de conseil en stratégie et relations publiques intégrée : relations médias, rencontres et débats institutionnels et affaires publiques. Sa mission consiste à faire de ses clients des acteurs crédibles et légitimes sur leurs domaines de compétences et à rendre leurs communications visibles et performantes auprès de leurs parties prenantes. Par ses contributions au secteur, Aromates bénéficie d'une forte culture et d'une reconnaissance comme acteur à part entière du numérique et de l'innovation, en particulier auprès des médias et des pouvoirs publics. Cette reconnaissance s'appuie sur 25 années de relations dans les secteurs du numérique, de la recherche et de l'innovation et a donné lieu en 2015 à la cofondation de l'Institut de la Souveraineté Numérique dont Jacques Marceau est membre du Conseil Scientifique.

L'Institut Mines Télécom, quant à lui, est un établissement public rattaché au ministère de l'Économie et des Finances, voué à l'enseignement supérieur et la recherche pour l'innovation dans les domaines de l'ingénierie et du numérique au service de l'industrie. Il constitue le 1er groupe d'écoles d'ingénieurs et de management en France. L'IMT a mis en œuvre différents outils opérationnels de communication : réseaux sociaux, fil twitter, conférences, newsletter, interventions à des conférences, etc... Cependant, même si chacun de ces outils fonctionne de façon satisfaisante, la politique de communication mise en œuvre n'est pas jugée suffisamment structurée et ne permet apparemment pas de véhiculer de messages élaborés de la part de l'IMT auprès de ses parties prenantes, en particulier quand ces dernières sont institutionnelles. Les enjeux de l'IMT sont pourtant nombreux et certains d'entre eux, comme le développement d'un contexte favorable à des levées de fonds, publics ou privés, conditionnent le développement de l'IMT dans un monde où la concurrence internationale devient de plus en plus prégnante.

C'est dans ce contexte que l'IMT a choisi de faire appel à Aromates pour être accompagné dans l'élaboration d'un discours structurant auprès de ses parties prenantes institutionnelles.

Afin de développer la présence de l'IMT auprès de ses parties prenantes et dans les écosystèmes institutionnels et communicationnels, a été inauguré le « *cycle de petits-déjeuners d'alphabétisation scientifique et technologique* », dédié aux parlementaires et aux pouvoirs publics. Ce dispositif donne l'occasion à l'IMT de présenter un décryptage d'excellence et de proposer une vision agnostique sur des sujets d'actualité dans les domaines du numérique, de

l'industrie ou des technologies, en rapport ou non avec l'agenda législatif. Il s'agit, pour l'IMT, à court terme, de faire part de son expertise dans les domaines qui lui sont propres, et, à plus long terme, de renforcer son rôle dans l'espace public.

Le cycle de petits-déjeuners a été élaboré autour de trois thèmes qui constituent trois séances distinctes : « Quel socle technologique pour fonder la souveraineté numérique européenne ? », « Quelles sont les évolutions technologiques qui changent le travail ? », « Souveraineté énergétique et cyber sécurité ». Nous avons eu la chance d'apporter notre contribution à l'organisation du premier petit-déjeuner organisé le 30 janvier 2019 sur le thème de la souveraineté numérique européenne.

Furent conviés en tant qu'intervenants :

-Laure de LA RAUDIÈRE, Présidente de séance, députée d'Eure-et-Loir, co-présidente du groupe d'études « Cybersécurité et souveraineté numérique »

-Daniel KOFMAN, Hervé DEBAR et Jean-Louis de BOUGRENET, professeurs de l'IMT

-Francis JUTAND, directeur général adjoint de l'IMT

-Pierre-Jean VERRANDO, Secrétaire général d'Eurosmart

Nous souhaiterions montrer dans les lignes qui suivent comment cet événement par son cadrage dramatique et discursif constitue une scène d'apparition publique propice à la consolidation d'un groupe d'intérêt.

Le cadrage dramatique de l'événement permet de l'inscrire dans une scène d'apparition publique au sens où l'entend Anna Harendt. L'autrice définit l'espace public comme un espace d'apparence et un lieu de visibilité sur lequel des individus peuvent échanger, débattre et délibérer librement. Il est un lieu d'apparition de la réalité, révélé dans le cadre de paroles et d'actions. Le petit-déjeuner institutionnel est notamment décrit par Aromates sur son site internet comme « *le lieu privilégié, souvent unique, de débats publics entre politiques, universitaires, scientifiques, et acteurs économiques* » et le « *lieu où, et au-delà de la simple pédagogie, chacun peut exprimer son point de vue, ses propositions, défendre ses arguments et faire valoir ses intérêts. En toute transparence, toujours en public, face aux élus et aux représentants de l'Etat concernés, et en présence d'experts et de journalistes* ». En outre, la scène publique ici construite est particulièrement intéressante parce qu'elle concentre plusieurs

types de scènes. Tout d'abord, il s'agit d'une scène politique. Celle-ci est représentée par Laure de la Raudière ainsi que les députés membre du public. Laure de la Raudière joue en effet ici le rôle de représentante des pouvoirs publics et de l'autorité dans la scénographie mise en place. Sa présence donne sens aux discours. Ensuite, il s'agit d'une scène médiatique, puisque des journalistes ont été conviés à l'événement en vue de restituer l'actualité du problème et notamment les nouvelles pistes et propositions en matière de cyber-sécurité européenne. Enfin, il s'agit d'une scène scientifique représentée par l'expertise numérique partagée par l'ensemble des intervenants et l'expertise particulière en cyber-sécurité des professeurs de l'IMT et du Président d'Eurosmart. Cette scène constitue donc une scène publique selon le sens attribué par Céfai, à savoir un « *dispositif d'intervention dont l'opérationnalisation requiert de convaincre d'autres personnes en public du bien-fondé de leurs diagnostics* »<sup>1</sup> .

Par ailleurs, cette scène constitue un point de départ à l'émergence d'un problème public. Il s'agit dès lors comme le souligne ce même auteur de sensibiliser les acteurs en présence et de les mobiliser dans la logique du « *problem-defining et du problem-solving* ». Dans son ouvrage<sup>2</sup>, Céfai distingue plusieurs phases indissociables les unes des autres à la construction d'un problème public. La première, la conversion d'une expérience privée à une préoccupation publique relève de la définition d'un problème commun à un groupe avec la désignation d'un responsable. La seconde phase consiste à porter le problème dans l'espace public et à le maintenir en constituant des arènes publiques. La troisième phase, quant à elle correspond à la phase d'institutionnalisation du problème, c'est-à-dire son inscription sur l'agenda des institutions. Enfin, l'ultime phase de la construction d'un problème public consiste à l'intégrer dans un processus de normalisation. Dans le cas notre étude, le dispositif illustre la première phase de la construction d'un problème public. Il s'agit de constituer un groupe d'intérêt autour des questions liées au numérique en se réunissant dans le cadre d'une scène d'apparition publique. En effet, la construction d'un problème public ne relève pas du monopole des pouvoirs publics mais prend sens et forme dans une multitude d'activités communicationnelles menées par des acteurs engagés sur des scènes publiques. La constitution de collectifs ou groupes d'intérêts constitue un ressort notable en tant qu'outil de légitimation d'un problème public. La présence du Président d'Eurosmart, sur l'événement, permet de mettre en scène un collectif déjà soudé en partie. Eurosmart est une association qui réunit un large écosystème de

---

<sup>1</sup> Céfai, Daniel. « Publics, problèmes publics, arènes publiques.... Que nous apprend le pragmatisme ? », *Questions de communication*, vol. 30, no. 2, 2016, pp. 25-64

<sup>2</sup> Céfai, Daniel. « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques », *Réseaux*, vol. 75, no. 1, 1996

la sécurité numérique investie en faveur de protection des données, la recherche en cyber sécurité et l'intelligence artificielle. L'association connaît aujourd'hui un nouvel élan grâce aux récentes initiatives européennes en matière de cybersécurité et plus précisément en matière de certification en cybersécurité. Ainsi depuis 2018, l'IMT a choisi d'apporter son soutien à Eurosmart. La présence de Monsieur Verrando sur le petit-déjeuner permet à l'IMT non seulement d'illustrer son investissement dans le champ de la cybersécurité mais aussi d'apparaître comme un collectif composé des professeurs de l'IMT mais également de tous les membres d'Eurosmart, théâtralisés autour de leur porte-parole, le Président.

Si pour parvenir à s'ériger dans l'espace public, un problème doit être porté sur une scène publique, son maintien dans l'espace public et son institutionnalisation résulte également du cadrage discursif établi. Le dispositif à l'étude s'illustre dans le style du discours d'autorité selon la définition proposée par Claire Oger :

« Pour les institutions comme pour les « experts », faire autorité, c'est produire un discours marqué du sceau de la crédibilité ou même de la véracité, lesté du poids de la compétence ou de la connaissance, émis pour rencontrer « spontanément » la reconnaissance et recueillir « naturellement » l'assentiment. »<sup>1</sup>

La construction d'un discours d'autorité émane tout d'abord de l'élaboration d'un éthos légitime et crédible. Ruth Amossy dit à cet égard que « *L'ethos, ne l'oublions pas, a pour fonction première de rapporter le discours à une source fiable et à un locuteur digne de confiance.* »<sup>2</sup>. Il est intéressant de relever comment l'emploi de l'expression « *petits-déjeuners d'alphabétisation scientifique et technologique* » donne à l'IMT un rôle de « sachant » éclairé au sein d'une communauté d'apprenant. De plus la phrase « *l'IMT a eu l'idée de mettre à la disposition de ces décideurs, l'expertise indépendante de ses professeurs et chercheurs* » et sa subordonnée « *afin de contribuer à éclairer, en toute objectivité, la réflexion, les débats et les décisions tant des élus que des pouvoirs publics, sur des problématiques dont le niveau scientifique et technologique ne cesse de croître* » positionnent l'IMT comme contributeur généreux qui apporte son expertise reconnue et nourrit la réflexion des décideurs politiques sur des sujets d'intérêt général.

Ensuite, la construction d'un discours d'autorité tient à un effet de dramatisation dans l'argumentation mettant en scène une situation d'urgence gouvernementale. Les premières

---

<sup>1</sup> Monte Michèle, Oger Claire (dir.), « Discours d'autorité : des discours sans éclat(s) ? », *Mots*, n° 107, mars, 2015

<sup>2</sup> Amossy Ruth, *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, PUF, 2010, p. 184- 185.

lignes de l'invitation stipulent que « *les questions liées au numérique conditionnent l'avenir de nos pays, leur sécurité, leurs économies, leurs cultures* ». Par ailleurs, l'emploi de la modalité déontique dans la phrase « *À l'approche d'élections cruciales pour l'avenir de l'Europe, les questions liées au numérique doivent occuper une place importante dans les débats* », vise à souligner la nécessité actuelle d'étudier les questions liées à la cyber-sécurité et au numérique. La mention des élections européennes à l'approche permet non seulement d'instaurer un climat d'urgence en inscrivant les questions liées à la cyber-sécurité et au numérique comme des priorités gouvernementales mais participe également à la création d'un « *effet d'évidence discursive* »<sup>1</sup>. En outre, l'invitation développe le champ lexical de la nécessité au travers des termes « cruciales », « importantes » et sa flexion nominale « importance » antéposée à l'adjectif intensif « particulière » qui en souligne le sens, et l'emploi du verbe « conditionnent ». L'élaboration d'un discours d'autorité au travers d'un éthos expert et la mise en place d'une argumentation dramatisée dans l'invitation vise à mobiliser un maximum de représentants, des pouvoirs publics, d'acteurs économiques et de journalistes.

La configuration dramatique et discursive de l'événement permet donc d'inscrire le petit-déjeuner comme une scène d'apparition publique, où une communauté experte pose un problème, celui la gestion de la cyber sécurité européenne et se consolide comme groupe d'intérêt. Cet événement est l'occasion pour l'IMT d'affirmer sa position de leader en matière de diffusion de l'information dans le domaine du numérique.

---

<sup>1</sup> Guilbert Thierry, « Autorité et évidence discursives. Autovalidation dans les éditoriaux et chroniques du *Point* », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 107 | 2015, mis en ligne le 23 mars 2017, consulté le 17 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/mots/21899> ; DOI : 10.4000/mots.21899

En conclusion, à l'heure où les pratiques de marketing traditionnel tendent à s'épuiser, les relations publiques apparaissent comme le nouveau paradigme stratégique des organisations. Longtemps considérées comme un simple outil de communication institutionnelle voué à valoriser l'image d'une organisation, les relations publiques tendent désormais à prendre en compte les intérêts et les attentes des parties prenantes de l'organisation dans le cadre d'un « *dialogue authentique* ». Cette nouvelle forme de communication ne vise plus seulement à maximiser le profit de l'organisation mais participe à co-construire un projet d'intérêt commun. Alors qu'il ne suffit plus de viser la croissance mais de miser sur la confiance, donner du sens constitue un nouvel enjeu pour la communication des organisations.

### III. DONNER DU SENS, UN NOUVEAU DEFI COMMUNICATIONNEL

#### Les établissements en quête d'un positionnement attractif et différencié porteur de sens

« Le consommateur du XXIème siècle veut autre chose. D'abord qu'on lui parle autrement. Il n'est pas dupe maintenant qu'il sait, ou qu'il croit savoir, grâce à Internet, il veut autre chose. C'est «autre chose» c'est de «l'utile», de «l'usage» et du «sans fioriture. »[...] Il veut également, et surtout, que son achat ait du sens, qu'il s'inscrive dans sa vie, dans son histoire, comme un acte naturel, au minimum écologique, au mieux bénéfique pour lui et son environnement »<sup>1</sup>.

C'est ce qu'explique Jacques Marceau dans une tribune intitulée « Réhabiliter le discours de l'entreprise : un nouvel enjeu pour les relations publiques ». « *Donner du sens* » voici donc le nouveau mot d'ordre du XXIème siècle, mais d'où vient-il ?

Alors que le XXème siècle a connu lors de ses débuts sous le fordisme un marketing promotionnel axé sur les prix de ventes, la période des Trente Glorieuses accroissant le pouvoir d'achat des consommateurs a ouvert la voix au marketing de masse avec une stratégie de production qui s'est notamment inspiré de ce que l'on appelle aujourd'hui le « mix marketing » construit sur les quatre variables d'actions : « Promotion ; Prix ; Place ; Produit ».

Suite au premier choc pétrolier datant de 1974, les années qui ont suivi, qualifiées de « Trente Piteuses » par Nicolas Baverez ont renouvelé les stratégies des organisations et accru le phénomène de concurrence conduisant à l'émergence d'un marketing de niche selon Philippe Cahen<sup>2</sup>, prospectiviste renommé et spécialiste des stratégies des entreprises. Cette forme de marketing centré autour de clients spécifiques se caractérise par une approche fine créant des produits très différenciés et spécialisés.

Le début des années 2000 a donné naissance à un marketing de vérité. Le Web 2.0 a en effet redonné la voix aux consommateurs face au marché de la marque. En réponse aux nouvelles attentes d'une société, les entreprises se sont impliquées progressivement dans une démarche

---

<sup>1</sup> Marceau Jacques, « Réhabiliter le discours de l'entreprise, un nouvel enjeu pour les relations publiques », *Stratégies*, 5 janvier 2016 –Disponible en annexe n°10

<sup>2</sup> Cahen Philippe, « Du marketing de masse au marketing partagé », *La revue des Marques*. Numéro 69, Janvier 2010. Consulté en ligne le 22/08/2019. URL : <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/69/du-marketing-de-masse-au-marketing-partage.php>

de transparence comme en témoigne l'émergence de nombreux labels (labels écologiques, biologiques, recyclable) et l'émergence de démarches RSE. Aujourd'hui, dans le prolongement de ce marketing et en réponse aux problèmes écologiques issus de nos précédents modèles de consommation, tend à émerger une nouvelle forme de communication et de marketing fondée sur la confiance entre le consommateur et l'entreprise. S'interroger et donner un sens devient un enjeu capital pour les acteurs économiques. Littéralement le mot sens signifie selon la définition du Larousse :

- « Chacune des fonctions psychophysiologiques par lesquelles un organisme reçoit des informations sur certains éléments du milieu extérieur, de nature physique (vue, audition, sensibilité à la pesanteur, toucher) ou chimique » (sens 1) ;
- « Aptitude à connaître, à apprécier quelque chose de façon immédiate et intuitive » (sens 2)
- « Ce que quelque chose signifie, ensemble d'idées que représente un signe, un symbole : le sens d'une allégorie » (sens 3) ;
- « Ce que représente un mot, objet ou état auquel il réfère : Chercher le sens d'un mot dans le dictionnaire » (sens 4) e
- « « Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique : donner un sens à son existence. » (sens 5)

Puisque l'expression étudiée ne semble pas se référer aux deux premières définitions, nous nous concentrerons uniquement sur les 3 dernières d'entre elles. Donner du sens consisterait donc à s'interroger profondément sur l'idée même de l'entreprise ou de l'organisation. Il s'agit également de lui offrir une représentation en tant que telle et par là, des références qui peuvent être la culture de l'entreprise. Mais surtout, donner du sens consisterait à justifier de son existence, se légitimer par sa finalité. Dès lors, donner du sens doit permettre de dépasser la simple logique mercantile pour inscrire l'organisation dans un rôle éthique et sociétal.

Initiée par les consommateurs, cette quête de sens a participé à renouveler les stratégies des organisations. Il ne s'agit plus de produire des discours mais de dialoguer en mettant en avant son engagement et étant authentique et cohérent. Toutes les organisations quelles qu'elles soient sont attendues sur les sujets sociétaux comme moteurs de changement. Communiquer exige dès lors de proposer une nouvelle lecture du monde et de repenser le modèle entrepreneurial. Certaines organisations sont ainsi devenues des marques éthiques et citoyennes engagées dans des causes sociétales, activistes en réponse à un évènement ou citoyenne par essence.

Pour les EPSCP, cette quête de sens est d'autant plus capitale qu'il s'agit en matière de formation de développer la confiance des étudiants, des familles et des entreprises. Les discours



communicationnels tenus par les établissements les engagent devant la société. Seul un discours authentique à la fois différencié et témoignant de valeurs-clés, pourra légitimer un projet d'établissement. Le Directeur de l'agence Canévet et Associés explique :

« Avant de promouvoir leur marque, les établissements doivent exister par eux-mêmes et construire ce qu'ils ont à dire avant tout. La marque ne se développera pas sans un travail mené sur les raisons d'être de l'établissement. Il s'agit pour nous d'aider les établissements à avoir un discours global et cohérent sur leur marque en interrogeant les valeurs et le sens donné. »<sup>1</sup>

En outre, l'élaboration d'un discours global au sein duquel raisonne le rôle social et sociétal des établissements constitue la clé de voûte à une stratégie de communication. Manuel Canévet explique encore :

« Les établissements sont très peu nombreux à développer des stratégies de communication à proprement parler. La plupart d'entre eux se contentent pour le moment de formuler des plans de communication qui correspondent à des moments particuliers dans l'année. Par exemple lors des recrutements, ils vont mettre en place des salons, des journées portes ouvertes etc... Ces plans de communication sont finalement assez pauvres et ne parviennent pas à couvrir tous leurs besoins. Très peu d'établissements, surtout du côté universitaire, ont su élaborer des discours permettant de structurer des stratégies de communication globales et ficelées [...] C'est pourquoi notre objectif, est d'aider les établissements à avoir un discours cohérent sur leur marque qui leur permettra de porter une stratégie de communication globale. »

Ce problème semble particulièrement remarquable aujourd'hui puisqu'il nous a également été rapporté par Anne-Claire Roquette, responsable du pôle communication de l'université Paris Dauphine :

« Ce que je peux vous confier c'est que nous gagnerions à avoir un œil extérieur. On ne peut pas dire que nous avons une stratégie de communication. À la gouvernance on ne s'est jamais posé la question d'externaliser de ce point de vue là notre dimension stratégique. Nous avons une feuille de route qui se décline en fin de compte. Nous manquons de centralisation, il faudrait mieux harmoniser notre discours et notre politique car nous avons beaucoup de directions transverses. Il faudrait globaliser en quelque sorte et s'accorder tous ensemble en interne sur notre stratégie et notre discours. »<sup>2</sup>

Le sens est essentiel pour comprendre les enjeux, anticiper les problématiques, et la stratégie globale de toute organisation. La définition de celui-ci demande réflexion et concertation mais

---

<sup>1</sup> Entretien avec Monsieur Manuel Canévet disponible en annexe n°4

<sup>2</sup> Entretien avec Madame Anne-Claire Roquette disponible en annexe n°3

peut néanmoins être encouragée et facilitée par des consultants extérieurs afin d'articuler de manière pertinente et efficace les discours.

### **Les agences de conseils, catalyseurs d'identité forte**

Afin de parvenir à définir un positionnement attractif et différencié, les établissements peuvent faire appel à des consultants externes. Cette tendance à l'externalisation s'est d'abord développée au sein des collectivités territoriales avant de se banaliser dans le champ de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, les dirigeants universitaires n'hésitent pas à externaliser une partie de leur travail, en témoignent les propos de Madame Roquette :

« Valérie Bouba a choisi de faire appel à cinq prestataires extérieurs et je dois bien avouer que cela n'est pas évident d'articuler tout cela en interne. Nous faisons également appel à des agences spécialisées dans la communication de l'enseignement supérieur. L'agence Babel et Carré Noir auxquelles nous faisons appel nous permettent une véritable montée en puissance. »

Plusieurs cas de figure se présentent. La logique d'externalisation peut répondre à un manque de compétences techniques des personnels notamment sur les réseaux sociaux et les outils digitaux devenus incontournables. Les agences de conseil peuvent également être sollicitées pour effectuer des travaux d'audit sur les écosystèmes web des établissements, leurs relations presse ou leur stratégie éditoriale. Enfin, les établissements peuvent choisir d'être accompagnés globalement ou partiellement dans la définition de leur stratégie de communication. Il peut s'agir d'accompagner les dirigeants pour définir une stratégie de communication globale, communiquer sur un projet particulier ou encore étudier une problématique et mettre en place un cahier des charges des axes de communication à développer.

La place de ces agences dans le champ de l'enseignement supérieur ne cesse ainsi de croître. De nombreuses agences spécialisées font leur apparition sur ce marché de niche depuis les années 1990, l'agence Noir sur Blanc a constitué la première agence de communication spécialisée. D'abord spécialisée dans les relations publiques, elle a ensuite élargi ses services en réponse aux besoins des établissements, proposant désormais de développer des stratégies de communication globale. Par ailleurs, la reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur a donné à l'actualité l'occasion de transmettre un signal fort du besoin de modernité des établissements. Des agences, telles que Canévet et Associés, se sont ainsi créées récemment.

Puisque l'efficacité d'une politique globale de communication dépend avant tout de l'élaboration d'une identité riche de sens, l'agence propose d'accompagner les dirigeants dans l'élaboration de leur positionnement.

En ce qui concerne les universités, la mission est d'autant plus délicate qu'elles ont la particularité d'être composées de plusieurs échelons identitaires comme le souligne Monsieur Canévet. Au niveau le plus large les universités peuvent être rassemblées avec des établissements d'enseignement supérieur et instituts de recherches publics et privés sous forme de COMUE. À un second niveau, l'identité de l'université s'allie à celle de l'établissement de recherche. Ceux-ci intègrent par ailleurs, les campus, les départements, les diplômes etc... Faire concorder l'ensemble de ces échelons pour élaborer une identité unique est un enjeu à part entière pour les universités. En outre, à l'heure où le web 2.0 a donné la possibilité à l'ensemble du personnel d'un établissement de devenir communicant, Granget pointe les risques de liés au manque de concertation entre communicants en l'absence d'un positionnement et d'une stratégie globale prédéfinis :

« Plusieurs entités en interne (composantes, services, associations,...) peuvent être amenées à ouvrir des comptes en réponse aux usages sur les réseaux sociaux (regroupement par centres d'intérêts). Toutefois, l'absence de maîtrise de cette inflation d'ouverture de comptes peut produire des dissonances identitaires et multiplier les sources d'expression de mécontentement. »<sup>1</sup>

Afin d'aider les établissements à déterminer leur identité, l'agence Canévet et Associés propose de mener un bilan d'image. Celui-ci a pour but d'écouter et d'analyser les différentes représentations de l'établissement pour orienter au mieux la stratégie de communication. Plusieurs techniques de recueil et d'analyses peuvent être mobilisées selon l'écosystème dans lequel évolue l'établissement. Les études qualitatives et quantitatives sont notamment un outil privilégié de recueil. Il s'agit dans le cadre des études qualitatives de mener des entretiens souvent semi-directionnels et individuels avec les acteurs internes de l'établissement ou les parties prenantes externes et d'en dégager les représentations actuelles de l'établissement, notamment ses valeurs. Monsieur Canevet nous indique :

---

<sup>1</sup> Granget Lucia, « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication et organisation* [En ligne], 41. 2012, Page consultée le 26 aout 2019 .  
URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3802>

« Nous pouvons soulever des questions telles que « Quelles sont selon vous les valeurs de l'établissement ? Pensez-vous que l'établissement incarne telles valeurs ? » afin de dégager l'image de l'établissement »

Les études quantitatives quant à elles permettent de vérifier, dans le cadre de pourcentage, l'image de l'établissement. Ces entretiens ont pour but d'aider à bâtir un positionnement solide en impliquant le plus large éventail de représentants de l'établissement. À l'issue de ces études et en concertation avec les décideurs pourra ainsi être mis à plat une stratégie de communication globale.

Ainsi, en faisant appel à une agence spécialisée, les établissements et notamment les universités pour qui l'élaboration d'un positionnement attractif et différencié est aussi capitale que complexe, peuvent parvenir à affirmer leur identité en renforçant le sentiment d'appartenance au sein de leur structure.

Par ailleurs, les établissements peuvent également faire appel aux relations publiques afin de tenir un discours global cohérent sur leur marque qui servira de base à un dialogue avec leurs parties prenantes. L'agence Aromates, avec laquelle nous avons collaboré, a eu l'occasion d'accompagner l'Institut Mines Télécom, dans l'élaboration de son positionnement.

L'élaboration d'un positionnement constitue une étape déterminante. Il permet d'articuler la stratégie de communication, définit le choix de la signature institutionnelle, l'identité visuelle, la rhétorique discursive etc... Mais le positionnement permet surtout de définir la nature et la qualité de la relation que l'organisation entretient avec ses parties prenantes, c'est pourquoi l'élaboration d'un positionnement porteur de sens constitue la première une étape du travail de relations publiques. Afin d'imposer un positionnement clair pour être lisible, visible et attractif, Aromates s'est proposé d'élaborer pour l'Institut Mines Télécom un discours-argumentaire qui traduit l'identité de l'établissement au travers de messages clés.

Si pour Mathieu Sauvé il y a une apparente contradiction entre « *le concept de messages clés et l'aspiration à un dialogue authentique entre l'organisation et ses parties prenantes* »<sup>1</sup>, Jacques Marceau précise néanmoins :

« Quand on parle de discours, il ne s'agit pas de maquillage, ni d'habillage de l'entreprise par un quelconque artifice, mais d'une véritable démarche existentielle : «D'où je viens ?»,

---

<sup>1</sup> Sauvé Matthieu, *Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec. 2010. P. 1

«Pourquoi j'existe ?» et «A quoi je sers ?» des questions simples, mais auxquelles les consommateurs, mais aussi les salariés, les actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise, veulent connaître les réponses. »<sup>1</sup>

Les professionnels des relations publiques sont ainsi chargés d'aider à formuler de manière pertinente et efficace les discours des organisations « *sans tomber dans le piège à la mode de la fable et du storytelling* », ces procédés narratifs mobilisés afin d'obtenir l'adhésion des publics cibles. Au contraire, les messages clés doivent être entendus comme le moyen de délivrer une information pertinente et efficace en vue d'ouvrir un dialogue authentique entre l'organisation et ses parties prenantes.

Au regard de l'annexe n°14, plusieurs éléments permettent de définir l'identité et le positionnement de l'école : ses caractéristiques, son histoire et son succès, ses missions et ses valeurs, et son engagement sociétal. L'ensemble de ces points sont soulevés dans le cadre de questions précises adressées à l'école et dont les réponses feront ensuite l'objet d'un travail de reformulation par l'agence.

Tout d'abord, les professionnels s'attachent à proposer une définition de l'IMT en quelques mots. En une phrase l'IMT est défini comme

« Un institut technologique, leader national et européen et à vocation mondiale, pour la formation, la recherche et l'innovation, au service du développement de l'économie et de la société. »

Ensuite, est précisée plus en détail son identité formelle :

« L'IMT est un opérateur national d'enseignement supérieur placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'Industrie, du numérique et de l'innovation. Ceci confère à ses activités d'enseignement supérieur la légitimité d'une activité en soutien au développement économique, qui correspond à l'histoire des Grandes Ecoles d'ingénieur créées dans les Ministères Technique. L'IMT est donc un Institut fédérant des Grandes Ecoles. »

Ainsi que son statut :

« L'IMT est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), avec un statut de grand établissement aux compétences élargies qui lui confère une souplesse et une autonomie d'action sans égale en France, tant sur les plans pédagogiques et scientifiques qu'administratifs et financiers. »

---

<sup>1</sup> Marceau Jacques, « Réhabiliter le discours de l'entreprise, un nouvel enjeu pour les relations publiques », *Stratégies*. 5 janvier 2016 – Disponible en annexe n°10

L'histoire de l'IMT est quant à elle retracée au travers des questions suivantes :

« Quelle est l'histoire de l'IMT ? », « Les écoles des Télécom, rassemblées dans l'Institut Télécom et les Ecoles des Mines ont fusionné au sein de l'Institut Mines Télécom. Pourquoi ? », « Pourquoi avoir choisi ce nouveau nom ? »

Ces questions sont d'abord l'occasion d'inscrire l'école dans des périodes historiques liées au progrès. L'histoire de l'IMT remonte à deux siècles, âge des premières Ecoles des Mines. À cette époque, il s'agissait de former les ingénieurs en vue de la première révolution industrielle. Cent ans plus tard sont nées les premières écoles dont les ingénieurs accompagnent depuis la deuxième révolution industrielle, qui est celle des moyens et réseaux de télécommunications. Ensuite, ces questions sont l'occasion de témoigner du contexte concurrentiel dans lequel évoluent les établissements. Les écoles des Mines et les écoles Télécom ont effet fusionné afin d'acquérir une taille critique, permettant à l'établissement de devenir le premier institut technologique européen et ainsi de « *rivaliser dans les domaines d'ingénierie et du numérique, avec les grands acteurs mondiaux notamment les instituts technologiques américains tels que le MIT ou Stanford, européen comme la TUM ou asiatique comme NUS.* » Le choix du nom « Institut Mines Télécom » permet ainsi dans un contexte de mondialisation et de forte compétition internationale de traduire l'héritage des grandes écoles Mines et Télécom, en étant efficace et facile à mémoriser grâce à l'acronyme IMT, développé en vue de porter la marque de l'institut dans le monde.

Ensuite, sont expliqués le succès et les atouts de l'IMT. « *Un Institut leader au niveau européen, qu'est-ce que cela signifie ?* » interrogent les consultants. La réponse élaborée en concertation avec l'agence et l'école donne lieu à un paragraphe structuré développant trois formes de leadership :

- Un leadership quantitatif justifié par des chiffres clés : 13 écoles d'ingénieurs, 13 000 étudiants, 4500 chercheurs etc...
- Un leadership qualitatif souligné au travers des mots-clés « *excellence, pertinence, envergure et innovation* » qui constituent des points de développement.
- Un leadership temporel expliqué par la tradition de grandes Ecoles généralistes à la française créée dans une logique de proximité avec les entreprises afin de faire face à leurs dynamiques évolutives. Ces éléments donnent l'occasion à l'IMT de se présenter comme un « *Institut leader pour préparer l'avenir* »

Enfin et surtout, sont analysés et étudiés les valeurs et l'engagement sociétal de l'Institut. Comme indiquée dans sa définition « *l'IMT est un institut technologique, leader national et*

*européen et à vocation mondiale, pour la formation, la recherche et l'innovation, au service du développement de l'économie et de la société* ». Cette définition qui met au cœur des enjeux de l'Institut sa responsabilité sociétale donne lieu à plusieurs points de développement :

- « Au service du développement de l'économie et de la société, qu'est-ce que cela signifie ? »,
- « Quel rôle l'IMT a l'ambition de jouer dans les mutations industrielles et sociétales en cours ? »
- « Quel rôle l'IMT a-t-il l'ambition de jouer dans l'industrie du futur ? »

En formant les ingénieurs acteurs des mutations industrielles et sociétales, l'IMT manifeste sa volonté de jouer un rôle clé dans ces dernières et notamment d'être un des moteurs de l'industrie du futur. Au-delà des enseignements fournis, l'IMT se place comme un acteur capital de la recherche partenariale. L'argumentaire précise qu'au travers de son label « Carnot », l'Institut s'investit dans les programmes de recherche des entreprises, administrations et collectivités. Enfin, est souligné le rôle d'incubateur de start-ups que joue l'IMT. En accompagnant chaque année plus de 100 start-ups, l'institut ambitionne de devenir un acteur de référence en matière d'innovation.

Ainsi, alors que donner du sens apparaît désormais comme le nouveau paradigme stratégique des organisations, les établissements sont amenés à se définir au travers d'un positionnement fort au sein duquel raisonnent leurs valeurs et leur histoire. L'appel à des consultants externes offre la possibilité pour les établissements d'être accompagnés et guidés dans cette quête identitaire.





## CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition de montrer comment les établissements d'enseignement supérieur publics, et notamment les universités, aux prises avec l'économie de la connaissance, ont renouvelé leur positionnement et leurs stratégies de communication. Nous espérons être parvenu à saisir et transmettre les transformations profondes et les défis actuels des établissements sur ce champ particulier.

Comme nous l'avons vu les établissements d'enseignement supérieur publics sont placés au cœur de nouvelles dynamiques politiques et économiques.

La « crise du système universitaire » semble être devenue une rhétorique à part entière. En effet, en dépit de l'investissement de l'état, les établissements publics souffrent d'une situation budgétaire essentiellement dégradée par l'évolution de la démographie étudiante et le difficile apprentissage de la loi LRU.

De plus, l'image de ces établissements, et notamment celle des universités, est affaiblie au travers de discours dominants, principalement la presse dont les procédés de scénarisation du réel et les logiques journalistiques et mercantiles s'opposent aux logiques universitaires.

Accusé de nombreux dysfonctionnements, l'enseignement supérieur et la recherche est appelé se réformer et à se moderniser. Désormais, les EPSCP sont missionnés de faire de l'Union Européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ». Attendus à être des institutions rentables, les établissements inscrivent parmi leurs priorités l'employabilité et l'innovation. Ne pouvant plus se contenter d'être le simple lieu d'une transmission des savoirs universels, les établissements sont amenés à se rapprocher des entreprises et à jouer un rôle socioéconomique fort sur son territoire, à la fois en tant que lieu de formation, laboratoire de recherche et chaînon économique.

Ces nouveaux enjeux confèrent aux établissements de nouvelles responsabilités sociales et sociétales. Ainsi, les missions confiées aux établissements se superposent et le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche se complexifie.

Ces évolutions, combinées à un contexte de globalisation, conduisent à l'émergence d'un cadre concurrentiel à tous les niveaux. Alors que l'enseignement supérieur public est confronté à un déclin de ses ressources et de son image, ces deux paramètres vont constituer des éléments de concurrence. En effet, d'une part, on note une concurrence en matière de ressources. Au niveau territorial, les établissements se disputent les fonds de la taxe d'apprentissage, de la

formation continue, des aides aux SATT, ainsi que le soutien des collectivités territoriales. Au niveau national, ce sont les labels et les dotations issus des Programmes d'Investissement d'Avenir conçus en réponse à une stratégie de rayonnement à l'international du système de formation et de recherche français qui font l'objet d'une compétition.

D'autre part, on note une concurrence en matière d'attractivité. L'installation progressive d'un marché de l'enseignement s'illustre aussi bien au niveau international avec l'apparition de classements mondiaux des établissements d'enseignement supérieur, qu'au niveau national avec l'apparition d'une presse spécialisée opposant les différents organismes de formations, ou encore au niveau territorial par l'apparition de conflits interrégionaux entre académies d'Ile-de-France.

Alors qu'opère une transformation structurelle et culturelle de l'enseignement supérieur public, les établissements revisitent leur identité et leur positionnement. Les stratégies de communication déployées sont notamment l'occasion de témoigner de ce renouveau.

En effet, nous avons montré comment établissements s'inspirent d'un modèle de communication entrepreneuriale. Alors que l'enseignement supérieur peine à s'imposer dans l'espace public, les établissements deviennent leur propre média. La communication s'autonomise et se privatise au travers de nouvelles plateformes issues du web 2.0 et de stratégies d'éditorialisation accrue.

Par ailleurs, les discours des universités s'homogénéisent s'inspirant d'une rhétorique propre au management de l'entreprise. En analysant les discours de présentation en ligne des universités, nous avons constaté un usage prépondérant de formules faisant écho aux discours européens et nationaux tels que l'expression d' « excellence » ou encore le recours répété au pronom « chacun » et à l'adjectif « tous », ou encore l'emploi du mot « exigence » faisant écho aux nouvelles responsabilités des universités.

En outre, dans une perspective interactionniste et en s'appuyant sur nos entretiens avec des professionnels du secteur, nous avons montré comment le métier de communicant en université s'est progressivement professionnalisé et a évolué afin de répondre à un nouveau modèle de gouvernance entrepreneuriale. Si le métier de communicant public peut être défini « *comme une réponse à un impératif de publicité (au sens kantien de diffusion d'information sur les questions d'intérêt général) et de proximité, voire de transparence, de la part des institutions*

*publiques* »<sup>1</sup>, à l'heure de l'économie de la connaissance, le métier de communicant en université évolue vers un profil à la fois expert en communication et initié aux stratégies des entreprises.

Finalement, le renouvellement des stratégies des établissements d'enseignement supérieur publics, s'inscrit comme une réponse aux logiques marketing. En effet, le mot d'ordre pour la communication des établissements est désormais donné à la construction d'une identité de marque. Comme nous l'avons vu au travers de multiples exemples, celle-ci s'appuie sur plusieurs éléments discursifs et symboliques et nécessite une démarche à la fois en interne, de construction d'un positionnement, et en externe, de communication. Ainsi les établissements développent leurs discours de marque, en s'appuyant sur leur identité visuelle et mobilisent des stratégies marketing afin d'optimiser leur visibilité.

Cette identité de marque constitue un outil propice à la levée de fonds. Afin de diversifier leurs ressources comme les y invite le gouvernement, les établissements publics deviennent des entrepreneurs. Par le biais de la taxe d'apprentissage ou autour de leurs fondations, les stratégies de *fundraising* se développent et s'approfondissent.

Enfin il semble que si la notion de marketing a pu auparavant faire l'objet d'un rejet manifeste dans la culture des communicants publics, la double dynamique liée à l'apparition d'une communication corporate au sein des entreprises et l'émergence d'une communication entrepreneuriale au sein des institutions publiques, a participé à obscurcir les frontières entre les notions de « communication » et de « marketing ». Les termes « identité de marque » et « marketing » sont désormais employés par de nombreux présidents d'universités.

Cependant, la colonisation marketing du secteur public invite à la discussion. En effet, le si marketing permet de répondre à des objectifs immédiats et quantifiables de visibilité, il constitue un outil limité pour bâtir le succès de structures aussi complexes que les établissements d'enseignement supérieur dont l'écosystème est vaste et les enjeux sociétaux nombreux.

De plus, si les décennies passées ont fait du marketing un outil incontournable, et du choix des médias une priorité aux dépens du message, il est aujourd'hui accusé de représenter le mal du siècle : la surinformation. Ce phénomène qui se caractérise par l'omniprésence de l'information

---

<sup>1</sup> OLLIVIER-YANIV C., La communication publique. Communication d'intérêt général et exercice du pouvoir, *Sciences de l'Information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Dir. OLIVESI S., Presses universitaires de Grenoble, 2006, p. 97.

a été catalysé par l'avènement d'internet et du web 2.0. Désormais, la surinformation chasse l'information et assiège les citoyens au point que la communication se perd dans le bruit.

Par ailleurs, les discours homogénéisés des établissements, inspirés d'une rhétorique promotionnelle semblent davantage susciter le scepticisme que l'adhésion. Ainsi à l'heure où le marketing traditionnel perd en crédibilité et en légitimité, la société en appelle au dialogue éthique et à la transparence. Il s'agit là de se rapprocher de l'idéal de communication habermassien, à savoir l'usage d'un discours argumenté dans l'espace public, source de renforcement de la démocratie.

Inclure les publics devient une nécessité incontournable pour toutes organisations privées ou publiques. Si les définitions académiques tendent à réduire les relations publiques à des missions d'influence de l'opinion, la construction de relations durables est identifiée dans les discours des professionnels comme le point central des relations publiques. Mathieu Sauvé renouvelle en outre la définition des relations publiques en invitant à les considérer comme un « dialogue authentique » permettant de faire émerger un sens commun entre l'organisation et ses parties prenantes. Celles-ci sont alors considérées comme le nouveau pilier des stratégies des organisations voire comme un modèle économique futur au sein duquel l'offre se co-construit. Comme le souligne Madame la Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, les établissements ne doivent « *jamais cesser de prêter l'oreille aux attentes formulées* » par leur écosystème.

En s'appuyant sur une étude de cas du travail mené par Aromates pour l'Institut Mines Télécom, nous avons pu montrer comment les relations publiques donnent l'occasion de constituer des groupes d'intérêts avec les pouvoirs publics.

Si le mot d'ordre des stratégies des organisations est désormais donné à la construction de relation de proximité, il s'agit également de redonner du sens à la communication. Toutes les organisations quelles qu'elles soient sont attendues sur les sujets sociétaux comme moteurs de changement. Communiquer exige dès lors de proposer une nouvelle lecture du monde. Pour les établissements d'enseignement supérieur publics, seul un discours authentique à la fois différencié et témoignant de valeurs clés, pourra légitimer un projet d'établissement. Cette quête de sens est d'autant plus fondamentale qu'elle constitue la clé d'une stratégie de communication globale.

Afin d'être accompagnés et guidés dans cette quête identitaire, certains établissements choisissent de faire appel à des consultants externes. Il peut s'agir d'agences de communication spécialisées, développant des bilans d'image et travaux d'audit permettant de dégager et synthétiser les représentations de l'établissement, mais aussi de cabinets de relations publiques

proposant d'identifier les caractéristiques de l'établissement et d'aider à la formulation de leur discours au travers d'un argumentaire co-construit.

Nous estimons que l'intérêt de notre travail réside dans le regard complet que nous avons porté sur la politique néolibérale des établissements au travers non seulement de nos lectures, mais également de nos entretiens et de nos études de cas. Nous avons pu mettre à profit nos savoirs et nos compétences particulières dans le champ des sciences de l'information et de la communication et de l'analyse du discours, empruntant par là même aux champs des sciences sociales et aux sciences politiques.

Néanmoins, afin d'approfondir notre réflexion il aurait pu être intéressant d'ouvrir l'étude sur les établissements d'enseignement supérieurs et de recherche européens et internationaux de façon à analyser les pratiques communicationnelles des établissements qui apparaissent en tête de liste des classements. Par ailleurs, mon analyse aurait pu être enrichie d'enquêtes menées auprès d'étudiants afin de connaître leurs attentes et voir quelles sont les stratégies de communication que les établissements doivent privilégier pour répondre à ces publics.



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages scientifiques

Amossy Ruth, *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, PUF, 2010, P. 184- 185

Dumas, Michel (2010), *Les relations publiques, une profession en devenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Machlup Fritz, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press 1962

Sauvé Mathieu, *Les Relations publiques autrement : vers un nouveau modèle de pratique*, Presses de l'Université du Québec, 2010. P.3

### Articles scientifiques

Appel, Violaine, and Hélène Boulanger. "La Légitimation De L'organisation : les Enjeux Du Dispositif Communicationnel." *Communication* Vol. 28/2. 2011.

Appel Violaine, Boulanger Hélène, « La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises », *Communication & Organisation*, 2012/1 (n° 41), p. 75-86.

Appel Violaine, Boulanger Hélène et Lavigne Alain, « Relations publiques », *Communication* [En ligne], vol. 34/2 | 2017, mis en ligne le 10 juillet 2017, consulté le 20 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communication/7257> ; DOI : 10.4000/communication.7257

Balima Serge Théophile, « Une ou des « sociétés de l'information » ? », *Hermès, La Revue*, 2004/3 (n° 40), p. 205-209.

Bessières Dominique. « La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire. » XVIIIe Congrès de la Société des Sciences de l'Information et de la Communication : « Au cœur et aux lisières des SIC », Société française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC), Juin 2010, Dijon, France. pp.13-19.

Branca-Rosoff Sonia, « Normes et genres de discours. Le cas des émissions de libre antenne sur les radios jeunes », *Langage et société*, 2007/1 (n° 119), p. 111-128. DOI : 10.3917/lis.119.0111

Cahen Philippe, « Du marketing de masse au marketing partagé », *La revue des Marques* numéro 69, Janvier 2010. Consulté en ligne le 22/08/2019.

Castaing François. « Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation » » *L'enseignement supérieur dans la*

*mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)* [en ligne]. Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, 2007

Cefaï, Daniel. « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques », *Réseaux*, vol. 75, no. 1, 1996

Cefaï, Daniel. « Publics, problèmes publics, arènes publiques... Que nous apprend le pragmatisme ? », *Questions de communication*, vol. 30, no. 2, 2016, pp. 25-64

Chaniac Régine. « Le discours d'information médiatique. La construction du miroir social », Patrick Charaudeau. *Langage et société*, n°85, 1998. p.97

Charaudeau Patrick, « L'événement dans le contrat médiatique », *Dossiers de l'audiovisuel* n°91, La télévision de l'événement, La documentation française, Paris, mai-juin, 2000, consulté le 11 juillet 2019 sur le site de *Patrick Charaudeau - Livres, articles, publications*.

Côme Thierry, « Quelle structure pour optimiser les relations universités – entreprises ? », *Management & Avenir*, 2011/5 (n° 45), p. 120

David, Paul A, et Dominique Foray. « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 171, no. 1, 2002, pp. 13-28.

Delecroix Philippe. « La communication de masse tue-t-elle la pensée ? ». *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*. N°79-80, 2003. P.131

Fichez Élisabeth, « Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion », *Études de communication* [En ligne], 14 | 1993, mis en ligne le 05 janvier 2012, consulté le 17 juillet 2019.

Foray, Dominique. « Introduction », Dominique Foray éd., *L'économie de la connaissance*. La Découverte, 2009, pp. 3-8.

Fourrier Christelle, Lépine Valérie et Martin-Juchat Fabienne, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer* [En ligne], 6 | 2011, mis en ligne le 01 février 2015, consulté le 01 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communiquer/446> ; DOI : 10.4000/communiquer.446

Fourrier Christelle, Lépine Valérie et Martin-Juchat Fabienne, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer*, 6 | 2011. P. 50.

Frouillou Leïla, « Des ségrégations résidentielles aux ségrégations universitaires : géographie des recrutements étudiants dans la métropole francilienne », *Métropolitiques*, 28 novembre 2016.



Gaspard Jeffrey , « Le discours promotionnel des universités européennes. Homogénéité dans la compétitivité ? », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 102 | 2013, mis en ligne le 02 septembre 2015, consulté le 24 juillet 2019

Granget Lucia, « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise », *Communication et organisation*, 26. 2005. PP. 127-147.

Granget Lucia, « La crise de l'université est-elle aussi une crise de communication ? », *Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication*. 2008

Granget Lucia, « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication et organisation*, 41. 2012. P181-194.

Guilbert Thierry, « Autorité et évidence discursives. Autovalidation dans les éditoriaux et chroniques du *Point* », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 107 | 2015, mis en ligne le 23 mars 2017, consulté le 17 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/mots/21899> ; DOI : 10.4000/mots.21899

Haudeville Bernard, Lo Gueye Ahmadou, Gérardin Hubert *et al.*, « Quelles articulations entre économie de la connaissance et développement ? », *Mondes en développement*, 2009/3 (n° 147), p. 7-12.

Kitagawa Fumi, « Les universités et l'innovation dans l'économie du savoir : l'expérience des régions anglaises », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2004/3 (n° 16), p. 61-87

Krieg-Planque Alice, Oger Claire, « Discours institutionnels. Perspectives pour les sciences de la communication », *Mots. Les langages du politique*, n° 94. 2010 p. 91-96.

Le Saëc Olivier, « Le métier de communicant public et la démocratisation de l'action publique », *Communication et organisation*, 41 | 2012, 41-50.

Mercier Arnaud, « Logiques journalistiques et lecture événementielle des faits d'actualité », *Hermès, La Revue*, 2006/3 (n° 46). P. 26

Monte Michèle, Oger Claire (dir.), « Discours d'autorité : des discours sans éclat(s) ? », *Mots*, n° 107, mars, 2015

Ollivier-Yanniv Caroline. La communication publique. Communication d'intérêt général et exercice du pouvoir, In *Sciences de l'Information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Dir. OLIVESI S., Presses universitaires de Grenoble, 2006, p. 97.

Romainville Marc, « L'échec dans l'université de masse ». *Revue française de pédagogie*, volume 136, 2001. Entrer, étudier, réussir à l'université. P.8

Verlaet, Lise, et Vincent Liquète. « Introduction : l'économie de la connaissance », *Communication & management*, vol. vol. 14, no. 1, 2017, pp. 5-8.

## Mémoire

Barbiaux Jonathan, Krieg, Alice and Université Paris-Est Créteil Val De Marne. *Fédérer Et Intégrer Une Diversité D'acteurs De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Par La Communication Dans Le Cadre De La Loi Du 22 Juillet 2013 L'exemple De La Communauté D'universités Et Établissements Université Paris-Est*, 2016

## Sources supplémentaires

### Articles de presse

Blanc Quentin, « Un tiers des jeunes diplômés en droit sont au chômage », *Le Figaro Etudiant*, 13 novembre 2012

Branca-Rosoff Sonia, « Normes et genres de discours. Le cas des émissions de libre antenne sur les radios jeunes », *Langage et société*, 2007/1 (n° 119), p. 111-128.

Carrel François, « Tu sors de tes études, tu proposes ton énergie, et personne n'en veut », *Libération*, 11 avril 2017

Kira Mitrofanoff, « Pourquoi les universités françaises forment surtout de futurs chômeurs », *Challenges*, 22 mai 2013

Le Hyaric Patrick, « Eloge du journal », *L'Humanité*, 15 juin 2011

Lemoigne Annaïck, « Les relations publiques deviennent les relations publics », *Stratégies*, 22 septembre 2011

Marceau Jacques, « Gazouiller n'est pas communiquer », *Les échos*, 13 juillet 2015

Marceau Jacques, « Réhabiliter le discours de l'entreprise, un nouvel enjeu pour les relations publiques », *Stratégies*, 05 janvier 2016

Marceau Jacques, L'« entreprise-réseau » doit « développer son intelligence relationnelle », *Le Monde*, 7 septembre 2017

Mignot Eva, « Budget : les universités voient rouge », *Alternatives Economiques*. 21 Janvier 2019

Mouloud Laurent, « Marie Berteaux : Nous perdons mille heures de cours en 2015 », *L'Humanité*, 5 mars 2015

Pascale Laborier, « Université: la faillite fera du bruit » *Libération*, 7 avril 2014

Nunès Eric, « L'austérité tue l'université », dénoncent les manifestants », *Le Monde*, 8 octobre 2015

## **Rapports / Bilans :**

Cour des comptes. Rapport public thématique : La gestion de la recherche dans les universités. La Documentation française. Octobre 2005. P. 99 et suivantes.

Cour des comptes, Mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur ». Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2016. Octobre 2017.

Cour des comptes. « La nouvelle université de Lille : une fusion à parachever, une stratégie académique et régionale à définir » Rapport public annuel 2019. Février 2019

Dubois Daniel, « Avis présenté au nom de la commission des affaires économiques sur le projet de loi finance adopté par l'Assemblée Nationale pour 2019 » Sénat Session ordinaire de 2018-2019 N°148. 22 novembre 2018.

Gillot Dominique, Adnot Philippe, Rapport d'information « Financement des universités : l'équité au service de la réussite de tous » au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication et de la commission des finances. 24 avril 2013

Giraud Joël « Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi finances pour 2019 n° 1255» Assemblée Nationale n°1302. Annexe 34.11 octobre 2018.

Létard Valérie « Prélèvement sur les fonds de roulement des universités » Sénat, 14e législature. Question orale n° 1199S. Publiée dans JO Sénat le 09 juillet 2015 – P. 1616

Ministère de l'action et des comptes publics. Circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'Etat pour 2017. Aout 2016. P. 24

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Note d'information Enseignement Supérieur et Recherche. « Réussite et échec en premier cycle ». Novembre 2013

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Note Flash du SIES N°13 « Les effectifs universitaires en 2018-2019 ». Juin 2019

Mission Interministérielle. Projets annuels de performance. Annexe au projet de loi de finance pour 2019. P. 8

Note Flash du SIES N°12. Les effectifs dans l'enseignement supérieur Les effectifs dans l'enseignement supérieur en 2017-2018. Août 2018

OCDE Diffusion générale, « L'économie fondée sur le savoir », Paris, 1996. Consulté en ligne le 29/08/2019.

OCDE Diffusion générale, « Développement et capital humain dans l'économie de la connaissance : un cadre d'action », Paris, 1996. Consulté en ligne le 29/08/2019.

## Webographie

Agence Noir sur Blanc. *L'Enseignement supérieur à l'épreuve de la communication. Le premier livre blanc sur les enjeux de la communication dans l'enseignement supérieur*, 2009  
Page consultée le 20/07/2019

URL : <https://docplayer.fr/4074013-Livre-blanc-l-enseignement-superieur-a-l-epreuve-de-la-communication.html>

Agence Noir sur Blanc. *La communication dans les établissements d'enseignement supérieur. Grandes écoles et universités face aux défis de la communication globale*, 2016. Page consultée le 20/07/2019

URL : <https://education.newstank.fr/fr/file/freefile/bb5d81540b9fff913ebe606f8860a6c6/livre-blanc.html>

Algava Elisabeth. Les étudiants dans les filières de formation depuis 50 ans. In : État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France - 49 indicateurs [en ligne]. KABLA-LANGLOIS Isabelle (dir.). Paris : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2017 (10e éd.), fiche 09. Page consultée le 09/07/2019

URL : [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eedr/10/EESR10\\_ES\\_09/les-etudiants-dans-les-filières-de-formation-depuis-50-ans.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eedr/10/EESR10_ES_09/les-etudiants-dans-les-filières-de-formation-depuis-50-ans.php)

Canévet et Associés, Blog : « Classement Instagram : le nombre d'abonnés monte en flèche ». 19/02/2019. Page consultée le 05/08/2019

URL : <https://www.manuelcanevet.fr/2019/02/19/classement-instagram-sup-2019/>

Canévet et Associés, Blog : « Universités et grandes écoles sur Youtube : êtes-vous dans le top 10 ? », 18/01/2019. Page consultée le 05/08/2019

URL : <https://www.manuelcanevet.fr/2019/01/18/universites-et-grandes-ecoles-sur-youtube-etes-vous-dans-le-top-10/>

Cap Com, « La charte de Marseille » 2002 , P.1. Page consultée le 03/08/2019

URL : [http://www.cap-com.org/sites/default/files/field\\_file/charte-ethique-du-communicant-public-chartre-de-marseille.pdf](http://www.cap-com.org/sites/default/files/field_file/charte-ethique-du-communicant-public-chartre-de-marseille.pdf)

Classement des grandes écoles de commerce : le palmarès 2012 de l'Étudiant. Page consultée le 02/07/2019 :

URL : <https://www.letudiant.fr/etudes/ecole-de-commerce/classement-des-grandes-ecoles-de-commerce-le-palmares-2012-de-l-etudiant.html>

Commission Européenne, Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » juillet 2001. Page consultée le 08/07/2019

<http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>

Communication publique, « Manifeste de la communication publique », P.3 Page consultée le 03/08/2019.

URL : <http://www.communication-publique.fr/association/manifeste-communication-publique/>

Conférence des Présidents d'Université. Séminaire « responsabilité sociale des universités » Vendredi 16 mars 2012. Page consultée le 08/07/2019

URL : <http://www.cpu.fr/actualite/seminaire-sur-la-responsabilite-sociale-des-universites-2/>

Luc Dupont, « 5 raisons de répéter votre publicité », Le blogue de Luc Dupont, 13 décembre 2010. Page consultée le 15/08/2019

URL : <http://lucdupont.blogspot.com/2010/09/5-raisons-de-repeter-votre-publicite.html>

Ministère de l'éducation nationale et Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Plan Etudiants, « Accompagner chacun vers la réussite »- P. 2

Page consultée le 10/07/2019

URL : [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/20171030\\_plan\\_etudiant\\_dp.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/10/20171030_plan_etudiant_dp.pdf)

News Tank, Think Education & Recherche. Actualité n° 140910. Table ronde « Communication : Confiance et maturité des ambassadeurs enrichissent une marque ». Publié le 1er mars 2019. Page consultée le 26/07/2019

URL : <https://education.newstank.fr/fr/thinkER/news/140910/communication-confiance-maturite-ambassadeurs-enrichissent-marque-think.html>

Salzmann Jean Loup, interview menée par l'ARCES, 27 septembre 2017. Page consultée le 01/09/2019

URL : <https://www.arces.com/actualites/jean-loup-salzmann-president-de-la-conference-des-presidents-d-universite>

UNEF, Baromètres des conditions d'étude : « Etre étudiant à l'université en 2014 », 2014. Page consultée le 02/08/2019.

URL : <http://unef.fr/wp-content/uploads/2014/06/Livre-DP-BAROMETRE-Light.pdf>

UNESCO, Déclaration mondiale sur l'Enseignement supérieur pour le XXIe siècle : Vision et actions, 9 octobre 1998, I.6. Page consultée le 08/07/2019

URL : [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_fre.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_fre.htm)

Université Paris I Panthéon Sorbonne. Courrier étudiant pour la collecte TA 2019 signé par Stéphane Rodrigues, Directeur du pôle insertion professionnelle et François-Guy Trébulle, Directeur de l'EDS. 14 novembre 2018. Page consultée le 13/08/2019

URL : [https://www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/EDS/Insertion\\_professionnelle/Courrier\\_Etudiants\\_pour\\_collecte\\_TA\\_2019\\_signe\\_-1.pdf](https://www.pantheonsorbonne.fr/fileadmin/EDS/Insertion_professionnelle/Courrier_Etudiants_pour_collecte_TA_2019_signe_-1.pdf)

Vidal Frédérique, Discours tenu lors de l'Université d'été de la CPU, 28/08/2019. Page consultée le 01/09/2019

URL : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid144462/universite-d-ete-de-la-c.p.u-discours-de-frederique-vidal.html>



## **TABLES DES ANNEXES**

<b>Annexe n°1 –Guide d’entretiens .....</b>	<b>134</b>
<b>Annexe n°2-Entretien avec Monsieur Alexandre Labarrière .....</b>	<b>138</b>
<b>Annexe n°3 –Entretien avec Madame Anne-Claire Roquette .....</b>	<b>142</b>
<b>Annexe n°4-Entretien avec Monsieur Manuel Canévet .....</b>	<b>146</b>
<b>Annexe n°5-Entretien avec Monsieur Stéphane Calviac.....</b>	<b>151</b>
<b>Annexe n°6 –Revue de presse de l’Université de Nice Sophia Antipolis .....</b>	<b>153</b>
<b>Annexe n°7-Courier aux étudiants de l’Université Paris I Panthéon Sorbonne .....</b>	<b>159</b>
<b>Annexe n°8-Jacques Marceau, « Gazouiller n’est pas communiquer ».....</b>	<b>160</b>
<b>Annexe n°9-Jacques Marceau, « « L’entreprise-réseau » doit « développer son intelligence relationnelle » » .....</b>	<b>162</b>
<b>Annexe n°10 –Jacques Marceau, « Réhabiliter le discours de l’entreprise, un nouvel enjeu pour les relations publiques » .....</b>	<b>164</b>
<b>Annexe n°11-Cartographies des parties prenantes de l’IMT- réalisé par l’agence Aromates.....</b>	<b>166</b>
<b>Annexe n°12 –Principes du cycle de petits déjeuners institutionnels pour l’IMT- réalisé par l’agence Aromates .....</b>	<b>169</b>
<b>Annexe n°13-Invitation au petit déjeuner « Décryptage et impacts des technologies sur la souveraineté de la France et de l’Europe » réalisé par l’agence Aromates .....</b>	<b>170</b>
<b>Annexe n°14 –Discours identitaire de l’IMT réalisé par l’agence Aromates .....</b>	<b>172</b>

**Annexe n°1 :**  
**Guide d'entretiens**

**Personnels interrogés**

- Monsieur Alexandre Labarrière, consultant auprès d'Aromates Relations Publiques
- Madame Anne-Claire Roquette, responsable du pôle Communication de l'Université Paris Dauphine
- Monsieur Manuel Canévet, Directeur de l'agence Canévet et associés, agence de conseil spécialisée dans le champ de l'enseignement supérieur
- Monsieur Stéphane Calviac, sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur

**Types d'entretien menés**

Trois entretiens semi-directifs ont été menés avec respectivement Alexandre Labarrière, Anne-Claire Roquette et Manuel Canévet.

Un entretien libre a également été conduit avec Stéphane Calviac afin de mieux appréhender la structuration du financement public des universités

N'ayant pas eu la possibilité d'enregistrer nos entretiens, il convient de mentionner que les retranscriptions qui suivent aux annexes 2 à 5 ne sont pas exacts bien que nous ayons prêté attention à retranscrire le plus fidèlement possible le contenu de ces entretiens.



**Questions à l'attention de Monsieur Alexandre Labarrière,**  
**consultant auprès d'Aromates**

Préambule :

Présentation du parcours

Quelle a été la genèse de votre collaboration avec l'IMT ? Quel a été le premier évènement mis en place ?

Comment l'IMT explique t'il la nécessité de faire appel à votre agence ?

Quels sont ses défis ? Ses enjeux majeurs ?

Les enjeux sont-ils toujours les mêmes ou ont t'ils évolués au fil de votre collaboration ?

Les relations publiques, un travail complexe :

Quelle part prenez-vous dans la défintion de la stratégie de communication de l'IMT ?

Quels sont les objectifs concrets d'un petit-déjeuner pour l'IMT ? Comment évalue-t'on les résultats ?

« Leader sur le champ de.. » : concrètement s'agit-il d'obtenir des fonds par des partenariats ? devenir influenceur ?

Comment construit-on une relation de « long terme » ?

Comment gérez-vous la multiplicité des cibles d'un établissement d'enseignement supérieur ?

En quoi le travail mené pour l'IMT se différencie-t'il du travail mené pour des acteurs du secteur privé ?

Questions de clôture

Finally, quelle différence s'établit entre le travail que vous menez pour des acteurs privés et publics ?

Peut-on parler des relations publiques comme d'un marketing relationnel ?

Si vous deviez résumer « Qu'est-ce que communiquer au XXIème siècle »

**Questions à l'attention de Madame Anne-Claire Roquette,**  
**Responsable du pôle communication de l'Université Paris Dauphine**

Préambule :

Présentation du parcours

Comment avez-vous vécu le tournant imposé par la loi LRU ?

Comment s'organise la communication en interne ?

Quels sont vos objectifs pour 2020 ?

Quels vos cibles ?

Méthodes d'actions :

Comment élaborez-vous votre stratégie de communication ? Faites-vous appel à des agences de conseil ? Des agences de relations publiques ?

Pensez-vous avoir opéré votre transition numérique ?

Comment concevez-vous votre rôle socio-économique ? Bénéficiez-vous de partenariats pour renforcer vos ressources propres ?

Vous développez votre identité de marque, pourquoi est-ce si important ?

Souhaitez-vous vous imposer à l'international ?

Peut-on parler de concurrence entre établissements ?

Questions de clôture :

Peut-on parler d'une communication marketing ?

Quelles sont vos principales difficultés actuellement ?

## **Questions à l'attention de Monsieur Manuel Canévet,**

### **Directeur de l'agence Canévet et Associés**

#### **Préambule :**

Présentation du parcours

Pourquoi le conseil aux établissements ?

Pourquoi un cadre si concurrentiel entre les établissements d'après vous ?

Quelle est la raison donnée par les établissements pour faire appel à vos services ? (leurs défis et leurs attentes ?)

#### **Méthodes d'actions :**

Quels sont les défis des établissements ?

Les universités sont-elles en retard dans leur façon de communiquer comparé aux établissements privés ?

Quelle place prenez-vous dans l'élaboration de la stratégie de communication de l'établissement ?

En quoi consiste le bilan d'image ?

Comment gérez-vous la multiplicité des cibles ?

Participez-vous à l'élaboration d'une identité de marque ?

Comment gérez-vous la communication à l'internationale ?

Avez-vous des indicateurs de performance ?

#### **Questions de clôture :**

Peut-on parler de marketing ?

Si vous deviez résumer « Qu'est-ce que communiquer au XXIème siècle » ?

## **Annexe n°2 :**

### **Entretien avec Monsieur Alexandre Labarrière, Consultant auprès de l'agence Aromates**

#### **Pouvez-vous me présenter rapidement votre parcours ?**

J'ai été formé en communication à l'Institut d'études politiques de Toulouse, puis après avoir effectué un stage en 2012 auprès de l'agence, je l'ai finalement rejoint deux ans plus tard en tant que consultant.

#### Préambule : La genèse de la collaboration avec l'IMT

#### **Quelques mots sur la genèse de votre relation avec l'IMT ?**

Notre rôle auprès de l'IMT est de favoriser les relations interprofessionnelles. L'IMT a fait appel à nous en 2015 parce que bien leurs stratégies de communication s'appuient sur de multiples outils, ceux-ci ne s'inscrivent pas dans une politique de communication suffisamment structurée et surtout ne parviennent pas suffisamment à véhiculer les bons messages à leurs parties prenantes notamment institutionnelles.

#### **Comment l'IMT explique t'il la nécessité de faire appel à votre agence ? Quels sont leurs défis ? Les enjeux majeurs ?**

Nous nous notre but est de faire de l'IMT le porte étendard de l'enseignement technologique français et du soutien à la transformation économique et de permettre à l'IMT d'entrer dans le cercle des grands instituts technologiques mondiaux grâce aux relations publiques.

Nos objectifs peuvent se décliner en plusieurs points. Il s'agit de défendre une identité forte et un positionnement clair pour être visible. De développer la présence de l'IMT auprès de l'écosystème institutionnel et de favoriser le développement de de partenariats entre l'IMT et les acteurs du monde économique et scientifique afin de renforcer le rayonnement de l'Institut au niveau national et international.

Ainsi nous organisons des colloques avec des acteurs clés du monde du numérique pour l'institut. Nous favorisons les partenariats par le biais de grands événements annuels comme les

Assises du Très Haut Débit, les Assises de la Souveraineté numérique. Nous voulons valoriser l'expertise de l'IMT, faire de l'institut un acteur de référence dans les domaines de l'ingénierie et du numérique.

**Enfin quelle est la particularité de ce travail mené pour un acteur public de l'enseignement supérieur par rapport aux missions qui vous sont confiées par des organisations privées ?**

Très concrètement je me refuse à ce qu'il y ait des entreprises lors des petits-déjeuners. Nous avons une ligne tracée, il s'agit pour les chercheurs de délivrer leurs expertises uniquement. Lors de grands colloques il peut y en avoir des entreprises en revanche. Celles-ci pourront collaborer avec l'IMT dans le cadre de chairs, des programmes de cours et conférences, ou des think-tank.

Les relations publiques, un travail complexe :

**Quelle part prenez-vous dans la définition de la stratégie de communication ?**

De notre côté nous sommes uniquement chargés de mener des missions de relations publiques pour l'IMT. L'école fait appel en parallèle à une agence de communication.

**Vous utilisez régulièrement sur vos documents internes l'expression de « Leader sur le champ de tel domaine » : s'agit-il d'obtenir des fonds par des partenariats ? devenir influenceur ?**

L'école souhaite, à l'image du MIT et des écoles de Shanghai, s'imposer dans le paysage de l'enseignement supérieur. L'Institut a évidemment des objectifs de notoriété auxquels nous tâchons de répondre en valorisant son image. Il s'agit pour elle de devenir pourvoyeur d'information.

**Concrètement, qu'espérez-vous d'un petit-déjeuner institutionnel, comme le petit-déjeuner lié à la cyber sécurité ?**

Notre but est d'apporter une information neutre aux personnels administratifs et aux parlementaires. Comme je le disais notre but est de valoriser l'image de l'IMT, d'en faire un

acteur de référence, une autorité dans le domaine du numérique. De faire de l'IMT un véritable « pourvoyeur d'information », une source crédible et légitime sur son domaine.

**Pouvez-vous évaluer les résultats d'un tel événement ? Comment pouvez-vous juger d'une réussite ?**

Nous pouvons analyser les retombées presse mais ce n'est pas le cœur de notre mission, surtout pour l'IMT, les événements que nous organisons n'ont pas tant pour but d'attirer l'attention de la presse que de constituer des groupes d'intérêts. Nous avons bien sûr des indicateurs de réussite. D'un point de vue quantitatif, nous regardons le nombre de présents au regard du nombre d'invités, le nombre d'intéressés inscrits, l'évolution par rapport aux précédentes éditions mais nous regardons aussi d'un point de vue qualitatif l'évolution des personnels, la qualité des échanges dans la salle, qui est capitale elle aussi, les rencontres, les retours des gens, la durée des discours etc. Si nous avons des retombées nous regarderons d'avantage comment évoluent d'un point de vue qualitatif les retombées des événements que d'un point de vue quantitatif. Nous nous inscrivons dans une démarche de relations publiques, cela se construit davantage en étudiant et analysant l'évolution de l'environnement qu'en termes d'équivalent publicitaire. Nous ne pouvons pas promettre une montée en visibilité après un évènement, nous construisons notre travail sur long terme.

**À ce titre, beaucoup d'auteurs pointent que ce qui différencie le marketing de la communication, ce sont les relations durables, comment construit-on une relation de « long terme » entre l'IMT et ses parties prenantes ?**

Construire une relation de long terme est une mission de chaque jour. Nous ne pouvons jamais installer une relation durable, il faut travailler et renforcer les relations sans cesse. Les parlementaires sont changeants, les problématiques d'autant plus. C'est notre mission même : favoriser et améliorer les relations entre les organisations et leurs parties prenantes. Par ailleurs, je ne suis pas tout à fait d'accord avec cette distinction que vous faites entre le marketing et la communication. Je pense que le marketing peut tout à fait parvenir à fidéliser un client.

## **Quelle distinction feriez-vous donc entre le marketing et la communication ?**

Je pense que la différence fondamentale entre le marketing et la communication repose sur la nature même de la relation instaurée entre l'organisation - ou l'institution- et le public. Alors que le marketing s'appuie sur une logique quantitative, la communication relève d'une logique qualitative. Notamment, dans les relations publiques, nous ne travaillons pas pour que nos clients soient les plus vus, mais les mieux entendus et perçus

### Conclusion

## **Si vous deviez résumer « Qu'est-ce que communiquer à l'ère du Web 2.0 ? »**

Je pense que la multiplication des canaux constitue à la fois une opportunité et une menace. Une opportunité à saisir avec des formats multiples qui laissent place à la créativité et l'ingéniosité mais aussi une menace car la réputation est plus fragile et plus malléable. Par ailleurs, être présent sur les réseaux sociaux, c'est aujourd'hui devenu une obligation, un incontournable. La question est large, je répondrais que communiquer à l'ère du web 2.0 c'est prendre compte que le web est incontournable. Il serait illusoire de penser pouvoir bâtir une stratégie de communication viable sans utiliser le web.

## **Pour revenir plus précisément sur le terrain des relations publiques, un bon communicant c'est quoi ?**

Il faut être incisif et pertinent. Savoir utiliser le bon support, au moment juste afin de toucher le public.

## **Annexe n°3**

### **Entretien avec Madame Anne Claire Roquette**

#### **Responsable du Pôle Communication de l'Université Paris Dauphine**

##### Introduction

##### **Tout d'abord pouvez-vous me préciser votre parcours ?**

Alors moi je viens d'une école de commerce, j'ai été diplômé de l'Ecole de Management de Strasbourg. J'ai travaillé 8 ans dans l'agence de communication Publicis puis 4 ans auprès de l'agence Diversidées, spécialisée dans le conseil et l'accompagnement des entreprises sur les sujets liés à la diversité et au handicap. J'ai ensuite rejoint la communication de Paris Dauphine.

##### **Une école de commerce ? Voilà déjà un point intéressant concernant mon mémoire...**

Vous savez cela n'a rien d'étonnant finalement, on essaie de professionnaliser la fonction. Je suis loin d'être un cas exceptionnel. A Dauphine la fonction communication existe en tant que tel depuis 2006, Nous tendons depuis à professionnaliser la fonction pour répondre aux enjeux de notre établissement. Avant Valérie Bouba, Pierre Volle, directeur communication de 2007 à 2010 était un spécialiste du marketing, il est désormais enseignant –chercheur au sein de l'université. Il y a Armelle de Kerros, qui avait une connaissance du secteur privé et Cécile Truner qui a eu l'occasion de travailler pour la filiale privée de la RATP, « RATP DAVE ». Sa vision de la communication alliait une vision très politique avec un grand travail sur les relations presse, car en tant de directeur ou directrice de communication on est souvent amené à faire les relations presse du Président, mais elle avait aussi une bonne connaissance du marketing grâce à son expérience professionnelle.

##### La communication des établissements d'enseignement supérieur publics

##### **Comment s'organise la communication en interne ?**

Toute la difficulté dans notre stratégie consiste à recruter le bon profil au bon poste avec finalement pour question principale « faut-il privilégier ceux qui connaissent bien la communication ou l'université ? et qu'est-ce que le bon communicant ? ».



**Faites-vous appel à des prestataires extérieurs, des agences de conseils ? des agences de relations publiques pour vous aider ?**

Oui, nous avons un peu de retard sur ce champ mais nous sous-traitons. Valérie Bouba a choisi de faire appel à cinq prestataires extérieurs et je dois bien avouer que cela n'est pas évident d'articuler tout cela en interne. Nous faisons également appel à des agences spécialisées dans la communication de l'enseignement supérieur. L'agence Babel et Carré Noir auxquelles nous faisons appel nous permettent une véritable montée en puissance.

**Aujourd'hui les établissements sont devenus des acteurs socioéconomiques et politiques d'un territoire. Ce contexte n'est-il pas catalyseur d'une tension entre une communication publique et une communication orientée vers le marketing ?**

L'emploi du terme « marketing » dans l'enseignement supérieur public est à utiliser avec parcimonie même s'il est vrai que nous avons tout intérêt à étudier et faire valoir notre offre de formation. On peut plus facilement parler de « communication institutionnelle de l'offre », dans le marketing il y a l'idée de KPI, où chaque euro investi doit rapporter en interne. Cependant il est certain que compte tenu de nos moyens, notamment la dotation de l'Etat qui reste toujours trop faible à notre égard, nous sommes poussés à développer davantage de stratégies marketing. Par ailleurs Dauphine, en tant que Grand Etablissement a une marque à faire porter. Nous essayons de la porter à l'international, bien que le marketing de l'offre ne se développe que très peu autrement qu'en français. Nous avons des campus à Londres, à Madrid, à Tunis, à Casablanca et nous avons des partenariats très solides dans le monde, plus de 200 au total.

Et puis vous avez dit « acteur politique », c'est exactement ça ! Surtout à Dauphine, je ne sais pas comment cela se passe ailleurs, mais nous, nous avons engagement politique de longue date. Comme je vous l'ai dit nous avons eu des directeurs communication comme Cécile Truner mais aussi Valérie Bouba actuellement avec des visions de la communication très politiques. On est très investi sur le champ de l'engagement sociétal. Nous accueillons des figures politiques, nous profitons de figure de proue pour aborder les actualités, nous proposons des conférences avec de véritables échanges avec la salle et les étudiants sont amenés à s'investir et participer.

**Vous accueillez des personnalités politiques au sein de votre établissement ?**

Oui, des acteurs économiques et politiques ! Nous accueillons des présidents de groupe et d'associations, nous accueillons beaucoup d'événements extérieurs : e-days, think-tank ce genre de choses. Nous essayons vraiment de concevoir Dauphine comme un carrefour des échanges. C'est très important ce point-là dans notre stratégie.

**Vous me disiez que la dotation de l'Etat reste encore insuffisante ?**

Notre budget communication est difficile à déterminer... Nous avons une équipe com' en central, des chargés de communication institutionnelle et nous avons 35 correspondants qui regroupent les relations entreprises, les relations internationales etc... en interne. Nous avons également fait appel à 3 graphistes, donc le budget communication est nécessairement très important, il s'accroît.

**À cet égard, pensez-vous que la loi LRU, qui a favorisé l'autonomie budgétaire ait instauré un climat concurrentiel ? Peut-on parler de concurrence entre établissements ?**

Non je ne pense pas. De toute façon, nous en tant que Grand Etablissement, nous sommes un peu un cas différent. Mais oui, nous sommes peut-être concurrencés par les grandes écoles.

**Avez-vous des moyens de renforcer vos ressources ? Quels sont-ils ?**

Nous avons de la chance à Dauphine, nous avons beaucoup de financements par l'apprentissage. Nous avons de nombreux partenariats-entreprise. Parmi nos principaux partenariats nous avons la Société Générale, le Crédit Agricole, Alliance, BNP Paris Bas etc... Ces partenaires sont très importants pour nous et oui, cela constitue un moyen de renforcer nos ressources.

**Beaucoup de banques donc ?**

Dauphine est très reconnue dans le monde de la Finance, il s'agit essentiellement pour les entreprises de former leurs futurs collaborateurs. *Mais nous avons aussi tissé des partenariats forts avec Mazars, ou encore Sopra.* Nous avons aussi des marques luxueuses comme Chanel, enfin un panel très divers et vaste de partenaires. Vous pourrez les retrouver sur le site il me semble.

Question de clôture :

**Enfin comment vous pourriez me résumer vos difficultés en matière de communication ? Quels sont vos défis ?**

Le principal défi quand on travaille pour la communication d'une université c'est la multiplicité des cibles. Nous devons adapter notre communication aux lycées, aux étudiants du secondaire, aux parents, aux alumni sans oublier l'ensemble des acteurs économiques etc... Nous avons une grande part de communication institutionnelle et politique dans le cadre de relations presse également. Notre écosystème et nos enjeux sont variés et complexes. Ce que je peux vous confier c'est que nous gagnerions à avoir un œil extérieur. On ne peut pas dire que nous avons de stratégie de communication. À la gouvernance on ne s'est jamais posé la question d'externaliser de ce point de vue là notre dimension stratégique. Nous avons une feuille de route qui se décline finalement. Nous manquons de centralisation, il faudrait mieux harmoniser notre discours et notre politique car nous avons beaucoup de directions transverses. Il s'agirait de globaliser davantage en quelque sorte et s'accorder tous ensemble en interne sur notre stratégie et notre discours.

## Annexe n°4

**Entretien avec Monsieur Manuel Canévet,**

**Directeur de l'agence Canévet et Associés**

### La genèse de l'agence

**Tout d'abord afin, pourriez-vous me présenter les grandes lignes de votre parcours ?**

J'ai été diplômé d'un master d'histoire contemporaine à l'Université de Nantes. J'ai travaillé longtemps comme enseignant auprès de l'université comme au sein de la licence professionnelle « Technologies de l'Information et de la Communication ». Puis pendant 8 ans j'ai travaillé au Bureau Olivier Caro, une agence de conseil et d'ingénierie de projets, positionnée sur les problématiques de connaissance, de culture et de création. J'ai finalement décidé de monter mon agence spécialisée dans l'enseignement supérieur.

**Pourquoi avez-vous décidé d'ouvrir un cabinet de conseil et notamment comment avez-vous jugé de la nécessité de se spécialiser dans le secteur de l'enseignement supérieur ?**

Je ne crois pas qu'il y ait eu d'opportunité particulière. Néanmoins, il y a eu de nombreuses réformes dans l'enseignement supérieur. Tout d'abord, l'entrée en vigueur de la loi LRU en 2007 a modifié les modes de financement des universités, qui ont dû se rapprocher des milieux économiques pour constituer des partenariats. Il y a également eu la loi de 2013 relative aux regroupements territoriaux des établissements qui a nécessité pour les établissements de faire évoluer leurs stratégies et notamment en matière de communication, il est devenu primordial pour les établissements de communiquer pour construire un écosystème solide et parvenir à s'implanter sur un territoire. Cependant on remarque souvent que les universités lancent des appels sans nécessairement avoir les clés nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de communication.

**Vous me parlez des universités en l'occurrence, est-ce que le contexte est différent avec les écoles privées ?**

Oui, les défis ne sont pas les mêmes. Les business school sont déjà plus positionnées, il faut dire que contrairement aux universités, le recours aux stratégies marketing dont le web marketing fait depuis longtemps partie intégrante de leur culture. Au contraire, les universités s'inscrivent dans une communication institutionnelle néanmoins leur rôle sociétal évoluant et

la concurrence entre établissements devenant d'autant plus rude, elles sont maintenant amenées elles aussi à bâtir des stratégies de communication à la fois grand public et vis-à-vis des acteurs économiques.

**Pensez-vous qu'il soit pertinent dès lors de parler d'un cadre concurrentiel au sein de l'enseignement supérieur ?**

Attention, le mot de « concurrence » est plutôt tabou surtout dans l'enseignement supérieur public. Les universités ne sont pas en concurrence, elles proposent une offre globale, on entend souvent qu'elles sont « complémentaires ». Cependant, effectivement, selon les universités, elles peuvent être concurrencées par les grandes écoles, ou par les écoles privées.

Méthodes d'action de l'agence

**Quelle est alors la raison donnée par les établissements pour faire appel à vos services ? (leurs défis et leurs attentes ?)**

Nous avons plusieurs cas de figures :

Il y a ceux qui font appel à nous pour l'outil : Ils sont confrontés à un manque d'expertise ou de savoir-faire sur un domaine, souvent les réseaux sociaux, twitter ou linkedin sur lesquels ils souhaitent se développer mais ne savent pas tout à fait comment s'y prendre. Par ailleurs certains peuvent ressentir une forme de pression vis-à-vis des réseaux sociaux, ils savent qu'y être est aujourd'hui devenu une nécessité.

Il y a également des établissements qui font appel à nous uniquement pour mener un travail d'audit. Le travail d'audit constitue un outil majeur dans le cadre du média planning des établissements. Il constitue aussi bien un point de départ qui permet de déterminer les cibles et les médias à privilégier, qu'un bilan grâce aux indicateurs de performance que nous fournissons. Ce sont notamment des missions qui nous sont confiées dans le cadre où un établissement souhaite faire évoluer ou renouveler son positionnement.

Enfin les établissements d'enseignement supérieur peuvent faire appel à nous pour les services que nous proposons en communication plus particulièrement. Dans ce cas de figure, il peut s'agir de répondre à une problématique précise partant d'un constat, par exemple, un manque de communication à l'égard d'une cible particulière, un manque d'innovation pédagogique qui nécessite de communiquer davantage en interne et en externe, ou d'élaborer une stratégie de

communication globale permettant de communiquer sur la dimension recherche de l'établissement.

**Vous êtes donc amené à prendre une place importante dans la définition de la stratégie de communication des établissements ?**

Oui, c'est souvent le cas. Nous accompagnons les établissements à la fois dans la préparation, dans la mise en place et dans l'évaluation de la stratégie de communication. D'ailleurs ce que nous pouvons remarquer c'est que la plupart des établissements n'ont malheureusement pas de stratégie de communication. Les établissements sont très peu nombreux à développer des stratégies de communication à proprement parler. La plupart d'entre eux se contentent pour le moment de formuler des plans de communication qui correspondent à des moments particuliers dans l'année. Par exemple lors des recrutements, ils vont mettre en place des salons, des journées portes ouvertes etc... Ces plans de communication sont finalement assez pauvres et ne parviennent pas à couvrir tous leurs besoins. Très peu d'établissements, surtout du côté universitaire, ont su élaborer des discours permettant de structurer des stratégies de communication globales et ficelées.

**En effet, élaborer un positionnement à la fois différencié et attractif cela semble être le principal défi des établissements, j'ai notamment remarqué qu'émergeait la notion d'identité de marque.**

Oui, tout à fait. Néanmoins, avant de promouvoir leur marque, les établissements doivent exister par eux-mêmes et construire ce qu'ils ont à dire avant tout. La marque ne se développera pas sans un travail mené sur les raisons d'être de l'établissement. Il s'agit pour nous d'aider les établissements à avoir un discours global et cohérent sur leur marque en interrogeant les valeurs et le sens donné.

**A ce propos, pouvez-vous m'en dire davantage sur vos méthodes d'action ? J'ai effectivement vu sur votre site dédié que vous proposiez des études quantitatives et qualitatives dans le cadre d'un bilan d'image, pouvez-vous m'en dire plus ?**

Oui, les études qualitatives et quantitatives ce sont des procédés qui permettent d'interroger l'identité de l'établissement. Dans le cadre de ce que nous appelons des études qualitatives nous menons des entretiens individuels et semi directifs avec des cibles qui peuvent être internes ou externes. Nous pouvons soulever des questions telles que « Quelles sont selon vous les valeurs de l'établissement ? Pensez-vous que l'établissement incarne telles valeurs ? » afin de dégager

l'image de l'établissement. Parallèlement nous proposons de mener des études quantitatives. Cette fois-ci il s'agit d'étudier mais souvent plutôt de vérifier par des pourcentages l'identité de l'établissement.

**Compte tenu de la multiplicité des cibles effectivement, cela représente un véritable défi de réussir à saisir l'identité et élaborer le positionnement d'un l'établissement me semble-t-il ?**

Oui, d'autant plus pour les universités qui ont un écosystème très large compte tenu de la dimension recherche, et des échelons identitaires multiples. La communauté interne est composée des étudiants, des personnels administratifs, des chercheurs en externe nous retrouvons les partenaires recherche et institutionnels mais également les parents etc... La multiplicité des cibles fait de la communication des universités toute la complexité et le défi. C'est pourquoi notre objectif, est d'aider les établissements à avoir un discours cohérent sur leur marque qui leur permettra de porter une stratégie de communication globale.

**Développez-vous des indicateurs de performance, vous permettant d'évaluer par la suite la qualité de la stratégie de communication des établissements ?**

Nous développons plusieurs indicateurs de performance en amont et en aval de la partie stratégique. Nous pouvons nous appuyer sur l'étude de la croissance du taux d'engagement sur les réseaux sociaux, les retombées dans la presse, mais nous ne nous appuyons pas uniquement sur des données chiffrées nous étudions également l'évolution des retombées d'un point de vue qualitatif.

**Outre la multiplicité des cibles, qui représente effectivement un défi de taille, la dimension internationale que nous n'avons pas mentionnée, est-elle un défi ? Prenez-vous part d'une quelconque manière aux politiques tournées vers l'international ?**

C'est une question intéressante mais peu d'établissements sont réellement tournés vers l'international pour le moment. Évidemment, en master surtout, les meilleurs étudiants internationaux sont recherchés. Communiquer à l'international constitue une difficulté même si en effet, les établissements tendent peu à peu à développer une image de marque tournée vers l'international. Campus France, permet d'ores et déjà de témoigner de la nécessité de valoriser l'enseignement français.

## Questions de clôture

**Au regard de tout ce que nous venons d'évoquer, est-il possible de dire que les universités évoluent vers un modèle de communication « marketing » ?**

Autant que la notion de « concurrence », je pense que la notion de marketing a encore du mal à être admise. Enfin, cela dépend surtout de l'établissement, évidemment du côté des écoles, il est beaucoup plus facile de parler de marketing. La formation peut être perçue comme un produit, il s'agirait alors d'un produit culturel même si le but de l'enseignement supérieur public n'est pas contrairement au marketing, de générer des ressources financières. Cependant il y a une montée en puissance des achats publicitaires des universités qui peut être considérée comme un cercle vertueux.

**Si vous deviez finalement résumer « Qu'est-ce que communiquer au XXIème siècle » ?**

Aujourd'hui le numérique a pris une part cruciale dans notre façon de communiquer, développer sa présence sur les réseaux sociaux est devenu indispensable. Si beaucoup d'établissements commencent à en saisir les enjeux, rares sont ceux qui réussissent vraiment à jongler avec toutes les opportunités. Pourtant les réseaux sociaux ont beaucoup évolué. Youtube est un réseau social comme un autre. Les instituts de recherche comme le CNES l'ont intégré et leur visibilité s'accroît sur ce réseau. La moitié des internautes américains vont sur la plateforme pour découvrir de nouvelles choses, il s'agit de s'emparer et d'intégrer ces nouveaux codes.



## **Annexe n°5**

**Entretien avec Monsieur Stéphane Calviac,**

**Sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur**

**Tout d'abord, pouvez-vous me dire quelques mots qui me permettraient de comprendre la structuration du financement public des universités ?**

Les universités sont des opérateurs de l'Etat en ce qu'elles remplissent les critères permettant de qualifier ainsi une entité publique : elles exercent une activité de service public, leur financement est assuré majoritairement par l'État et elles sont soumises à son contrôle. Pour autant, les universités constituent une catégorie singulière parmi les opérateurs de l'Etat. Elles appartiennent aux EPSCP : les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

Parmi les principales missions du budget général de l'Etat, la mission interministérielle « Recherche et Enseignement supérieur » retrace la quasi-totalité des dépenses de recherche de l'État et l'essentiel de ses dépenses d'enseignement supérieur. Notamment, le programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » et le programme 231 « Vie étudiante » concentrent la part la plus importante des investissements de l'Etat.

**Toutes les universités sont devenues autonomes suite à l'adoption de la loi LRU en 2007, au niveau de la masse budgétaire accordé aux établissements d'enseignement supérieur, quel changement cela a impliqué ?**

La LRU a permis aux universités d'accéder aux responsabilités et compétences élargies. Désormais, elles sont responsables de la gestion du budget de la masse salariale. La LRU a ainsi constitué à la fois une opportunité pour les universités qui ne sont plus soumises à un arbitrage cependant cela constitue un défi supplémentaire. De nouveaux coûts imprévus, comme le recrutement de spécialistes des ressources humaines ou de contrôleurs de gestion spécialisés ont ainsi pu être impliqués. En interne les universités ont dû recruter un nouveau personnel et développer de nouveaux outils, ce qui a pu constituer une difficulté.

## **La LRU a ainsi offert de nouveaux moyens d'actions aux universités ?**

Tout à fait outre une réorganisation du mode de gouvernance le passage au RCE confère aux établissements la pleine gestion de leur personnel comprenant le recrutement, la gestion des salaires, des primes etc, mais la loi LRU a également donné la possibilité pour les universités de renforcer leurs fonds propres en prospectant pour des financements auprès de partenaires publics ou privés dans le cadre de fondations, chairs ou partenariats.

## **Si les universités peuvent désormais renforcer leurs fonds propres en prospectant pour des partenaires privés, savez-vous si le taux de fonds privés est important ? Avez-vous des pourcentages à me transmettre à ce sujet dessus ?**

En France, l'enseignement public est financé à 80% sur fonds publics, et 20% sur fonds privés, en Europe financer majoritairement l'enseignement supérieur sur fonds publics semble être la norme : 14 pays financent à +60% l'enseignement sur fonds publics. Certains pays, cependant, tels que le Royaume-Uni, financent assez faiblement sur fonds publics l'enseignement supérieur.

## **La dynamique de concurrence entre établissements peut-elle s'expliquer par le passage d'un système de répartition des moyens basé sur une logique d'analyse des coûts (SAN REMO, 1984) à un système de répartition des moyens à la performance (SYMPA) ?**

Le système de répartition SYMPA n'est plus effectif. Ce n'était pas un modèle viable sur le long terme. Désormais nous nous appuyons sur la dotation de la donnée passée et évaluons la dotation de l'année en cours en fonction des projets particuliers et du climat politique (nous portons un œil attentif sur la démographie, les filières en tension etc...)

## **Outre la masse budgétaire, les appels à projets sont-ils un bon moyen d'obtenir des fonds pour les établissements ?**

Les universités ont plusieurs moyens de renforcer et diversifier leurs ressources. Comme je le disais, la loi LRU a constitué une avancée sur ce point. Les appels à projet sur le plan national dans le cadre des Plans d'Investissements d'Avenir (PIA) ou ceux lancés par l'Agence Nationale de Recherche (ANR) sont des occasions à saisir. Au niveau européen, nous retrouvons également les appels à projets lancés par la Commission Européenne. Ces appels à projets ne sont pas neutres en termes de budget, les financements portés par l'ANR peuvent être considérables, si les universités sont lauréates, elles bénéficieront de ressources plus importantes.

## Annexe n°6

### Revue de presse de l'Université Nice Sophia Antipolis



Revue de presse n°4/ 2018 – 1 au 30 avril 2018

#### Informations sur l'UNS et Université Côte d'Azur

---

##### **AVENIR COTE D'AZUR**

13/4/2018 : Un parfum de réussite – *l'Université Côte d'Azur ouvre à Grasse, en septembre prochain, un programme dédié à l'industrie des arômes et du parfum*

##### **NICE MATIN**

9/4/2018 : L'instantané de la semaine : Une formation Parfum et Arômes à Grasse pour Université Côte d'Azur

30/4/2018 : L'instantané de la semaine : rencontres Université / Entreprises jeudi 31 mai au Centre d'Affaires de l'aéroport de Nice

##### **LES PETITES AFFICHES DES ALPES-MARITIMES**

24/4/2018 : 31 mai 2018 - Les rendez-vous Entreprises d'Université Côte d'Azur : réservez votre journée !

##### **TRIBUNE PROVENCE ALPES COTE D'AZUR**

30/4/2018 : Comment la CDC veut accompagner la dynamique des territoires - *l'appel à manifestation d'intérêt Territoire d'innovation de Grande Ambition (TIGA) a vu un seul lauréat en Provence Alpes Côte d'Azur, le Centre international des territoires intelligents, porté par la Métropole Nice Côte d'Azur et l'Université Côte d'Azur. Un projet qui vise à valoriser la data et pour lequel la Caisse des Dépôts va apporter une aide en ingénierie.*

## TRIBUNE BULLETIN COTE D'AZUR

3/4/2018 : UCA et l'ISIPCA lancent un master dédié à l'industrie des arômes et du parfum - *l'ouverture de ce MSc Management of the Flavor & Fragrance Industry est prévue à Grasse dès la rentrée de septembre 2018*  
23/4/2018 : Entreprises, et si vous profitez du savoir-faire de l'Université Côte d'Azur ? - *avec la première édition des rendez-vous Entreprises le 31 mai, l'Université Côte d'Azur veut faire profiter de son expertise pour répondre aux besoins des entreprises locales*

### **- Informations concernant laboratoires, composantes, chercheurs et membres de l'UNS**

#### **NICE - MATIN**

3/4/2018 : Une nouvelle licence au banc d'essai en Sciences – *la L1 « Sciences et technologies » sera lancée*

*en septembre à Valrose, avec modules transdisciplinaires, stages en labo. Un cursus à construire par l'étudiant. Explications – interview express de Laure Capron, Doyenne de l'UFR Sciences : « Préparer les étudiants à un monde où 80 % des métiers n'existent pas encore »*

4/4/2018 : Au CHU, « certains n'ont pas encore été payés ! » - *colère des personnels, mobilisés contre les restrictions budgétaires, les conditions de travail et un retard de paiement des salaires*

4 et 5/4/2018 : Colloque « André Tosel, la raison au service de la pratique » - *aujourd'hui, à la MSHS, campus Saint Jean d'Angély*

7/4/2018 : Piqûres d'insectes : l'importance de mener l'enquête – *interview de Pascal Delaunay, entomologiste médical (CHU de Nice)*

9/4/2018 : A l'IUT, l'orthographe fait l'objet d'un concours

9/4/2018 : : Le regard de... Yvan Gastaut, historien, MCF à l'UNS : Un hymne bien vivant – *Nissa la bella*  
14/4/2018 : « Les salons musicaux à Nice au XIXème siècle » : conférence par Annick Fiaschi Dubois (UNS) au bénéfice du Lions Club Nice-Victoire

14/4/2018 : Saturation des urgences : le diagnostic... et les traitements – « *la saturation des urgences reflète la saturation de l'hôpital* », selon le Pr Jacques Levraut (CHU de Nice)

15/4/2018 : Un robot pour visiter une expo... depuis son salon – *des chercheurs azuréens ont mis au point des visites virtuelles en utilisant un navigateur web et un robot intelligent : Azkar a été mis au point par Michel Buffa, enseignant-chercheur à l'Université Côte d'Azur (Polytech) et son équipe (pleine page 4)*

15/4/2018 : Coder à l'école, une façon d'apprendre autrement – *Davantage d'expérimentation, promouvoir le travail d'équipe... A l'Inria, à l'université Nice Sophia Antipolis, ils se servent du numérique pour faire évoluer l'enseignement : « renouer avec des pédagogies par la recherche et l'erreur »*

22/4/2018 : Des libraires azuréens derrière Pinar Selek (membre de l'Urmis)

23/4/2018 : Instantané de la semaine : Deux bourses ERC allouées à des chercheurs d'INRIA Sophia : Xavier Pennec et George Drettakis

26/4/2018 : Le regard de... Yvan Gastaut, historien, MCF à l'UNS : 1958, Nice, capitale de l'Europe ? – *candidate, Nice avait envisagé les terrains de Vaugrenier pour la construction du siège des institutions européennes*

28/4/2018 : Du fœtus aux générations futures, les effets du stress – *Comment des stress vécus au niveau embryonnaire influencent-ils les générations futures ?* une chercheuse niçoise publie une revue sur ce thème : *Emilie Demoinet (IBV)*

28/4/2018 : Antibes : Le nouveau directeur de la Lecture publique nommé - *Grégory Scalabre, qui fut responsable de Pôle au SCD de l'UNS, est le nouveau directeur de la Lecture publique dans les médiathèques de la communauté d'agglomération de Sophia Antipolis*

## **LE TELEGRAMME**

18/4/2018 : Le poisson-lapin dévore les algues cruciales pour la survie de nombreuses espèces – *explications de Patrice Francour, directeur-adjoint du laboratoire Ecomers à l'Université Nice Sophia Antipolis*

## **TRIBUNE BULLETIN COTE D'AZUR**

27/4/2018 : Nice : la faculté de droit et science politique formera les futurs commissaires de police - *préparation aux concours de commissaires et d'officiers à la police nationale et à la gendarmerie avec stages pratiques à Nîmes*

## **- Informations sur la vie étudiante de l'UNS**

---

### **CAPITAL.FR**

12/4/2018 : Les masters à 4.000 euros de la fac de Nice énervent profs et étudiants - *11 nouvelles formations, dont les frais de scolarité s'élèvent à plusieurs milliers d'euros, vont faire leur apparition*

### **CHALLENGES.FR**

18/4/2018 : Blocages d'universités en France: la situation fac par fac - *Un blocage de courte durée s'est déroulé le 3 avril à l'université de Nice-Sophia Antipolis, sur le campus de Valrose*

### **LE FIGARO ETUDIANT.FR**

12/4/2018 : Parcoursup : chaque université classera les candidats comme elle le souhaite – *précisions de Stéphane Azoulay*

### **FRANCE BLEU**

3/4/2018 : Le blocus se poursuit à la fac de sciences de Nice - *Ce lundi, des étudiants de la faculté de Nice protestant contre des diplômés payants et une sélection à l'entrée de l'université ont bloqué le campus Valrose. Malgré des opposants à ce blocage, l'action a été reconduite ce mardi matin*

## **FRANCE 3 PACA**

12/4/2018 : L'université de Nice incite ses étudiants à s'opposer au blocage de leur faculté - *Un mail adressé par l'université de Nice Sophia-Antipolis à ses 20 000 étudiants et personnels les incite à signer une pétition en ligne pour s'opposer à un éventuel blocage de leur faculté*

19/3/2018 : L'université de Nice bloquée temporairement - *Le site de Valrose, un des sites de l'université de Nice, a été bloqué ce jeudi matin par des étudiants membres ou sympathisants du collectif Sauve ta fac 06*

## **LE MONDE CAMPUS**

3/4/2018 : Universités : les blocages touchent une dizaine d'établissements (sur 70) – *dont Nice*

24/4/2018 : A l'université de Nice, des masters à 4000 euros qui passent mal

## **NICE – MATIN**

2/4/2018 : Etudiants : Quels coups de pouce ? – *la Région et le Département s'investissent selon diverses modalités*

3/4/2018 : La Faculté des sciences bloquée aujourd'hui – par le collectif « Sauve ta fac 06 » pour contester la réforme universitaire

4/4/2018: Les étudiants s'opposent sur le blocage de la fac – remonté contre la réforme de l'université, le collectif qui a bloqué la fac de sciences, hier à Valrose, a voté la poursuite du mouvement, sur fond de tension avec le syndicat majoritaire – l'UNI et pros Macron, débloqueurs de campus (pleines pages 2-3)

4/4/2018: Les orthophonistes dans la rue – mobilisation des étudiants et des professionnels pour la défense de la formation et des conditions d'exercice

4/4/2018 : A l'UFR Staps, sport et handicap forment une même équipe

5/4/2018 : Victoire des anti-blocus au campus Valrose – au terme d'un face à face tendu entre bloqueurs et débloqueurs devant la fac de sciences, la levée des barricades a été votée hier. Nouvelle assemblée générale de "Sauve ta fac", demain

7/4/2018 : Pas de blocus lundi à la fac de sciences de Nice – assemblée générale de nouveau mardi

8/4/2018 : Fac et forme aujourd'hui – au parc naturel Estienne d'Orves, par l'association étudiante initiative Staps

10/4/2018 : Nouveau mouvement de grogne des étudiants au campus Valrose de Nice : vidéo

11/4/2018 : Fac et forme soufflé par la tempête – 6ème édition écourtée en raison des conditions météorologiques

11/4/2018 : Le collectif "Sauve ta fac" a fait le siège de Valrose – *hier après-midi, une trentaine d'étudiants a manifesté devant le château à l'heure où se tenait le conseil d'administration de l'Université Nice Sophia Antipolis – nouvelle assemblée générale jeudi*

13/4/2018 : “Sauve ta fac” veut une journée banalisée le 19 avril

16/4/2018 : L’instantané de la semaine : 5ème Tremplin carrière mardi 17 avril - *organisé par UnicePro sur la campus Saint Jean d’Angély*

18/4/2018 : Demain, la Maison de l’étudiant ouvre ses portes à la solidarité – *avec le Mouvement Fraternité générale*

19/4/2018 : Le Cityscoot pour les nuls – *Interview express de Gilles Voiron et Killian Arteau, étudiants en géographie à l’université de Nice, travaillant sur la capacité des territoires à adhérer à la mobilité électrique “L’utilisation est simple”*

20/4/2018 : Dans les rues de Nice, une manif multivisage – *Echauffourées sur le campus Carlone – Le personnel de l’université mobilisé*

20/4/2018 : Blocage de la fac: y a-t-il eu des échauffourées sur un campus de Nice ? - *Blocus sous tension au campus Carlone, jeudi matin, où des accrochages ont eu lieu entre bloqueurs et débloqueurs*

21/4/2018 : Un multiplexe à Saint Jean d’Angély ? - *A l’horizon 2021, un cinéma multiplexe devrait côtoyer les logements et commerces prévus à proximité du campus*

23/4/2018 : Instantané de la semaine : NissActive a dit Oui à l’industrie – *la start-up créée en 2017 par Hortense Plainfossé a remporté le second Prix “Oui à l’industrie” qui récompense des projets innovants menés par des étudiants au sein de structures permettant un essor industriel*

24/4/2018 : Ils créent une appli contre le gaspillage alimentaire – *étudiants en informatique à l’Ecole Polytechnique Nice Sophia Antipolis, Thomas, Arnaud, Mathias et Adrian mettent au point “InMyFridge” qui sera disponible en septembre (pleine page 13)*

25/4/2018 : Forum aux jobs d’été aujourd’hui – *sur le campus Saint Jean d’Angély*

29/5/2018 : Mai 68 sur la côte : il y a 50 ans, un pavé dans la mer – *Etudiants : un record d’occupation en France, du 11 mai à la fin juin à la Fac de Lettres – témoignage de Philippe Granarolo, ex-étudiant, actuel adjoint au Maire de La Garde*

29/4/2018 : Étudiants : record d’occupation du 11 mai à la fin juin 1968 – *par Yvan Gastaut*

## **NICE PREMIUM**

20/4/2018 : Blocage de l’université

## **LES PETITES AFFICHES DES ALPES - MARITIMES**

23/4/2018 : Faculté de droit Nice : les diplômés nouveaux sont arrivés ! - *Ils partirent très nombreux il y a cinq ans, mais ils ne furent qu’un peu plus de deux cents à arriver à bon port et à décrocher l’un des dix-neuf Masters enseignés à la Faculté de Droit et de Science Politique de Nice*

## **QUEST- FRANCE**

18/4/2018 : Des masters à 4 000 € fâchent à l'université de Nice

## **STUDYRAMA.COM**

27/4/2018 : Faire une prépa PACES à Nice

## **TRIBUNE BULLETIN COTE D'AZUR**

12/4/2018 : Nice : un forum pour l'emploi pour les étudiants handicapés - *Ce vendredi 13 avril, l'Université de Nice tiendra son premier forum destiné entièrement à la recherche d'emploi ou d'alternance pour les étudiants handicapés, sur le campus Saint Jean d'Angély*

16/4/2018 : Nice : participez au Tremplin carrière, le forum dédié à l'évolution professionnelle - *Une dizaine d'organismes de formation seront présents mardi 17 avril au Campus St-Jean d'Angély pour conseiller et financer les projets d'évolution professionnelle*

24/4/2018 : 2.500 postes à pourvoir cette semaine à Nice avec le Forum Jobs d'été-Jobs étudiants - *Organisé par Cap Jeunesse Côte d'Azur- BIJ de Nice et l'Université Nice Sophia Antipolis, l'événement se tiendra mercredi 25 avril au Campus Saint-Jean d'Angély*



## Annexe n°7

### Courrier aux étudiants de l'Université Paris I, Panthéon Sorbonne



Paris, le 14 novembre 2018

Chers étudiants,

Comme vous le savez peut-être déjà, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est habilitée à percevoir de la taxe d'apprentissage pour le compte de ses composantes, en particulier pour le compte de l'Ecole de droit de la Sorbonne (EDS).

Cette taxe d'apprentissage est due par l'ensemble des entreprises imposées en France et ayant au moins un salarié.

La campagne de collecte de la **taxe d'apprentissage 2019** vient de débiter et s'achèvera le 28 février de l'année prochaine.

Le produit de la taxe d'apprentissage permet à l'Université Paris 1 d'améliorer en permanence la qualité de son enseignement en participant au financement des moyens pédagogiques mis à votre disposition et au renforcement de vos outils de formation initiale et professionnelle.

Nous vous invitons dès lors à participer avec nous à la campagne de collecte en sensibilisant, en mobilisant et en informant autour de vous toutes les entreprises susceptibles d'être redevables de la taxe d'apprentissage pour les inviter à satisfaire à cette obligation légale en choisissant comme bénéficiaire une des nombreuses formations ouvertes au sein de l'Ecole de droit de la Sorbonne.

A cette fin, vous trouverez ci-joint une fiche de présentation et un formulaire à remettre aux responsables d'entreprise que vous aurez identifiés.

En participant avec nous à la collecte de la taxe d'apprentissage, soutenez l'EDS et devenez co-acteur de son avenir, de votre avenir.

Stéphane Rodrigues

Directeur du Pôle Insertion professionnelle (EDS)

Handwritten signature of Stéphane Rodrigues in blue ink.

François-Guy Trébulle

Directeur de l'EDS

Handwritten signature of François-Guy Trébulle in blue ink, with the logo of Université Paris 1 Panthéon Sorbonne below it.

## Annexe n°8

### Jacques Marceau, « Gazouiller n'est pas communiquer ! »

#### GAZOULLER N'EST PAS COMMUNIQUER !

Pour être dans le coup et se faire entendre dans un monde désormais en réseaux, il faut maintenant « être digital ».

Dorénavant, on ne communique plus, « on fait le buzz ».

On n'écrit plus, on produit des contenus.

On n'exprime plus son opinion, on « like ».

On ne pense plus, on « twitte ».

Point de salut pour le communicant qui n'aura pas opéré sa « transition numérique » ! Ces glissements sémantiques sont, non seulement et très certainement, l'expression d'une profonde et rapide évolution en grande partie liée à l'avènement des outils numériques connectés, mais encore, et peut-être surtout, de leurs effets sur la progression de la dictature de l'instant et de la pulsion, dont on ne mesure pas encore tout-à-fait les conséquences sur la vie privée des gens, la stratégie des entreprises ou les politiques publiques. De plus, même si je ne crois pas à la fable de la brutale mutation anthropologique qu'engendre les usages du numérique et en particulier sur nos processus cognitifs, je suis néanmoins certain que l'information en temps réel, savamment profilée par des algorithmes et associée à des moyens de diffusion « multicanal » sont non seulement des facteurs de stress et de dispersion, mais encore favorisent le « prêt à penser », le formatage des esprits et, disons-le, la flemme. Et voilà revenu le temps du peuple des moutons de Parnurge se ruer sur ces nouveaux outils, victime de la doxa « techno-utopiste » que nous impose les géants de l'internet et autres solutionnistes de la côte ouest des Etats-Unis. « Il faut y être ! ». Comme si la faculté d'être devait désormais se résoudre au présentisme et à l'activisme sur les réseaux sociaux.

Qui n'a pas vu un grand patron, un leader syndical ou politique faire pathétiquement et publiquement (et pour cause !) son expérience de ces nouveaux médias ? Faut-il, à cet égard, ici rappeler les innombrables bourdes aux conséquences souvent pénibles que nous livre quotidiennement l'actualité ? N'a-t-on pas vu un ancien chef de l'Etat, certes controversé mais sans nul doute excellent communicant, se faire lapider avec les pierres qu'il avait lui-même distribué à ses détracteurs. Pardon, ses « followers » ?

A la fois à l'opposé et à la faveur de cette naïveté technophile galopante, se fait jour un autre courant, sans doute tout aussi mortifère, celui du refus en bloc de l'usage des réseaux sociaux, voire de la prohibition pure et simple de certains d'entre eux. Une tendance qui, au moment où le parlement met la dernière main à une loi sur le renseignement qui légalise la surveillance de tous et à tous les instants, pourrait se révéler gravement pénalisante pour la transformation

numérique de notre société et de notre économie, donc hypothéquer encore davantage notre avenir économique.

Pour autant, et de toute évidence, ce n'est pas tant l'outil qui pose problème que le manque de maîtrise de ceux qui les utilisent. Autrement dit, l'outil en lui-même n'est ni bon, ni mauvais. Il se contente d'être et c'est bien la façon dont l'on s'en sert qui est en cause.

Il y a quelques années, quand sont arrivés sur le marché les premiers logiciels de mise en page grand public, donc utilisables quasiment par n'importe qui, beaucoup d'entreprises ont décidé d'en faire l'acquisition et de confier à un stagiaire la mise en page de leurs plaquettes, brochures et autres newsletters. Et en profiter pour remercier leur agence de design de ses services. Il aura fallu quelques années pour qu'elles comprennent que l'outil ne se substituait pas à la compétence, ni le code au talent. Histoire qui se répète avec la photo numérique, la vidéo, ou avec le site internet réalisé par le « fils de ma cousine qui s'y connaît ».

La question n'est donc pas tant celle, et une nouvelle fois, de la littératie des technologies numériques, de l'habileté et des compétences qui s'y rattachent, que celle de l'intelligence que l'on doit y mettre. Et c'est bien là, le métier des professionnels des relations publics.

Car le défi n'est pas « d'être digital » mais d'être professionnel avec le digital, et d'éviter que les technologies ne finissent par assimiler le nombre de « followers » à la popularité, ou celui de « like » à la réputation ou encore celui de « retweets » à la performance. En un mot, confondre le bruit avec la communication.

N'avez-vous pas remarqué que pendant que les poules caquettent, les oies jacassent et les moineaux gazouillent, les aigles, eux, se taisent ?

Jacques Marceau

Article original sur Les Echos

## Annexe n°9

### Jacques Marceau « L'« entreprise-réseau » doit « développer son intelligence relationnelle »

#### L'« ENTREPRISE-RESEAU » DOIT « DEVELOPPER SON INTELLIGENCE RELATIONNELLE »

Les échanges entre les individus, les entreprises et les Etats se sont de tout temps fondés sur des relations que la confiance réciproque a rendues propices. Relation et confiance sont ainsi les deux attributs indissociables non seulement de toute économie mais encore de toute vie politique ou sociale. Une architecture relationnelle que Paul Valéry (1871-1945) qualifie, dans *La Politique de l'esprit. Notre souverain bien* (1941), de « *structure fiduciaire* », une toile tissée de relations de confiance qui forment, pour lui, « *l'édifice de la civilisation* ».

Un édifice que, de son côté, le sociologue Michel Maffesoli compare, dans *Ecosophie* (Les Editions du Cerf, 256 pages, 19 euros), à une cathédrale gothique dont la croisée du transept est comprise « *comme un processus de correspondance (...) qui rappelle ce qui unit l'homme à son environnement social et naturel. Le principium relationis prenant la suite du principium individuationis* ».

Une idée que développe dès le XIII<sup>e</sup> siècle saint Thomas d'Aquin en affirmant qu'« *un seul homme ne pourrait pas, par lui-même, s'assurer les moyens nécessaires à la vie* » et qu'« *il est donc dans la nature de l'homme qu'il vive en société* » (définition de la « royauté », citée par Pierre Musso, professeur en sciences de l'information et de la communication à Télécom ParisTech, dans *La Religion industrielle*, Fayard, 800 pages, 28 euros).

#### **Ecosystèmes complexes**

Dans le monde connecté qui est aujourd'hui le nôtre, les interdépendances se sont multipliées au sein des organisations sociales comme au sein des entreprises. La mondialisation des échanges associée à l'avènement de l'Internet contribue en effet à transformer les entreprises en des écosystèmes complexes et de plus en plus déterritorialisés.

Des écosystèmes qui évoluent eux-mêmes dans des « macrosystèmes » structurés par les lois et la réglementation des Etats dans lesquels ils opèrent ou, ce qui est nouveau, par les contrats qui les lient à des géants mondiaux en situation de quasi-monopole et qui sont ainsi parvenus à imposer leurs propres normes et régulations.

Ainsi, l'entreprise, hier encore définie par ses implantations physiques comme l'usine, l'entrepôt, le comptoir ou le bureau, s'est aujourd'hui dématérialisée pour devenir un réseau organisé à partir d'un système d'information et construit autour d'une identité forte incarnée par une marque.

#### **Le produit, objet communicant**

Mais la transformation de l'entreprise ne s'arrête pas à celle de son organisation et de ses processus car elle touche le produit lui-même. Un produit qui se mue en objet communicant, c'est-à-dire capable de capter et de transmettre des données qui vont impacter non seulement la

nature de son usage mais encore sa relation avec l'utilisateur, jusqu'au modèle économique de l'entreprise quand cette dernière est en mesure de valoriser les données collectées. C'est ainsi que, connectée, l'offre va se déplacer dans la chaîne de valeur. Sa dimension physique devient de plus en plus banalisée, et la personnalisation et les fonctionnalités offertes par sa « couche logicielle » importeront toujours davantage.

Ce déplacement de la valeur oblige dorénavant les industriels à repenser, dans le même temps, leur modèle économique et à se lancer dans une course à l'amélioration continue de la relation avec leurs clients sous peine de voir cette dernière captée par des plates-formes hégémoniques, phénomène aujourd'hui bien connu sous le vocable d'« ubérisation ».

Quant à l'intelligence artificielle, nourrie par des milliards de milliards de données issues des objets connectés, elle permet aux firmes qui détiennent ces données et les traitent de prédire l'intention de l'utilisateur, ce qui change radicalement l'économie industrielle et rend en particulier caduque la génération artificielle de la demande par les techniques traditionnelles du marketing et de son avatar, la publicité. Une inversion des lois du marché qui place dorénavant le client, en tant que « producteur de données », à la source de tous les processus, de la conception à la distribution du produit.

### **Développer « l'intelligence relationnelle »**

Ce changement de paradigme fait que l'« entreprise-réseau » peut désormais s'exonérer du marketing au sens traditionnel mais exige, en contrepartie, le développement de son « intelligence relationnelle », à savoir un relationnel structuré avec chacune de ses parties prenantes à l'aide de puissants réseaux de communication et d'influence. S'il fallait une démonstration de cette évolution, il suffit d'observer les pratiques des GAFAs américains, qui ont su faire de l'intelligence relationnelle le socle de leur stratégie de conquête.

A cet égard, chacun pourra faire le constat de l'absence presque totale de publicité de ces géants américains du Net dans les grands médias traditionnels et, parallèlement, de leur omniprésence dans les lieux de pouvoir, notamment, et pour ce qui nous concerne, dans les couloirs de la Commission européenne quand ce n'est pas sur le perron de l'Elysée !

Dans une économie hyper-régulée, mondialisée et, de surcroît, numérisée, les lois du marketing qui avaient cours à l'époque de la prédominance industrielle et de l'avènement de la société de consommation ne sont de toute évidence plus adaptées aux nouvelles générations d'entreprises ou à celles qui ont entrepris leur transformation.

Hier encore considérées comme l'adjuvant des campagnes de publicité ou simple outil de communication institutionnelle, les relations publiques s'imposent aujourd'hui non seulement comme l'un des piliers de toute stratégie d'entreprise mais encore comme celui de leurs modèles économiques futurs.

**Jacques Marceau** (Administrateur de la Fondation Concorde et président de l'agence Aromates)

## Annexe n°10

### Jacques Marceau « Réhabiliter le discours de l'entreprise, un enjeu pour les relations publics »

#### RÉHABILITER LE DISCOURS DE L'ENTREPRISE : UN NOUVEL ENJEU POUR LES RELATIONS PUBLICS

Pendant des années, et plus particulièrement ces quarante dernières années, la communication d'entreprise s'est principalement placée au service - et sous les ordres - du marketing. En d'autres termes au service du développement commercial de l'entreprise. C'est ainsi que s'est construit un système plutôt vertueux d'investissements en communication dans les médias, appelé « publicité », qui se traduisait mécaniquement en développement des ventes. «*Chaque franc dépensé en publicité doit rapporter !*» professait l'un des maîtres de la publicité dans les années 70.

Basé sur l'identification et l'analyse des besoins du marché, le marketing apportait une réponse satisfaisante, presque scientifique, à la question de l'adaptation de l'offre à la demande. Le système a tellement bien fonctionné que quand le besoin n'existait pas, la publicité allait jusqu'à le créer.

Pour rendre plus efficace cette communication basée sur la satisfaction du besoin, on a utilisé, parfois sans vergogne, presque tous les ressorts du comportement humain : le désir, la peur, la paresse, l'avidité, le narcissisme, la culpabilité, etc. L'expression la plus frappante et paroxystique de cette communication «comportementaliste» est sans doute la vogue des « produits anti-âge », la publicité semblant réussir là où tous avaient échoué, sauf le Christ : triompher de la mort !

Cependant, personne n'est dupe et le plus petit des enfants finit bien, un jour, par ne plus croire au Père Noël.

Dans une société qui se réveille aujourd'hui de sa fringale matérialiste décrite par Baudrillard, avec la gueule de bois et le sentiment profond que demain sera moins bien qu'hier, les ficelles utilisées par des générations de publicitaires depuis l'après-guerre ne suffiront de toute évidence plus à faire tourner la machine économique.

Car le consommateur du XXIème siècle veut autre chose. D'abord qu'on lui parle autrement. Il n'est pas dupe maintenant qu'il sait, ou qu'il croit savoir, grâce à Internet, il veut autre chose. Cet «autre chose» c'est de «l'utile», de «l'usage» et du «sans fioriture», même s'il ne dédaigne pas une part de rêve mais qu'il ira dorénavant rechercher dans le luxe. Il veut également, et surtout, que son achat ait du sens, qu'il s'inscrive dans sa vie, dans son histoire, comme un acte

naturel, au minimum écologique, au mieux bénéfique pour lui et son environnement. Loin d'être une mode, ou une démarche folklorique comparable aux années hippies, ces nouveaux comportements traduisent une tendance de fond : celle du retour aux valeurs fondatrices, qu'elles soient humanistes ou religieuses, et qui ont toujours fait tourner le monde.

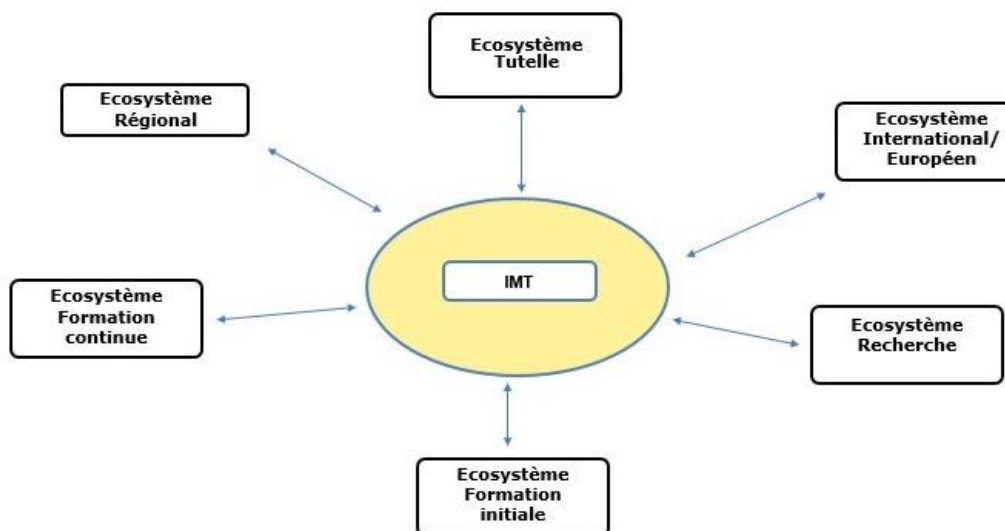
Communiquer dans ce nouveau siècle, celui que le sociologue Michel Maffesoli qualifie d'époque « post-moderne », exige donc une nouvelle lecture du monde et de proposer, au monde, une nouvelle vision de l'entreprise. Cette vision procède avant toute chose du discours, car la parole précède toujours l'action, comme la pensée précède le projet et l'invisible le visible.

Quand on parle de discours, il ne s'agit pas de maquillage, ni d'habillage de l'entreprise par un quelconque artifice, mais d'une véritable démarche existentielle : «D'où je viens ?», «Pourquoi j'existe ?» et «A quoi je sers ?» des questions simples, mais auxquelles les consommateurs, mais aussi les salariés, les actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise, veulent connaître les réponses. Combien se plaignent du manque de «lisibilité» de la stratégie des entreprises ? Manque de lisibilité qui se traduit rapidement en perte de motivation, et donc d'efficacité des salariés puis, inmanquablement en déficit de confiance des actionnaires avec un impact souvent disproportionné sur la capitalisation de l'entreprise.

C'est bien à nous, professionnels des relations publics de reprendre la main et, sans tomber dans le piège à la mode de la fable et du storytelling, de décrire et d'écrire avec les mots pertinents, un discours qui servira de base à une nouvelle compréhension de l'entreprise et à un dialogue éthique et sincère avec ses parties prenantes.

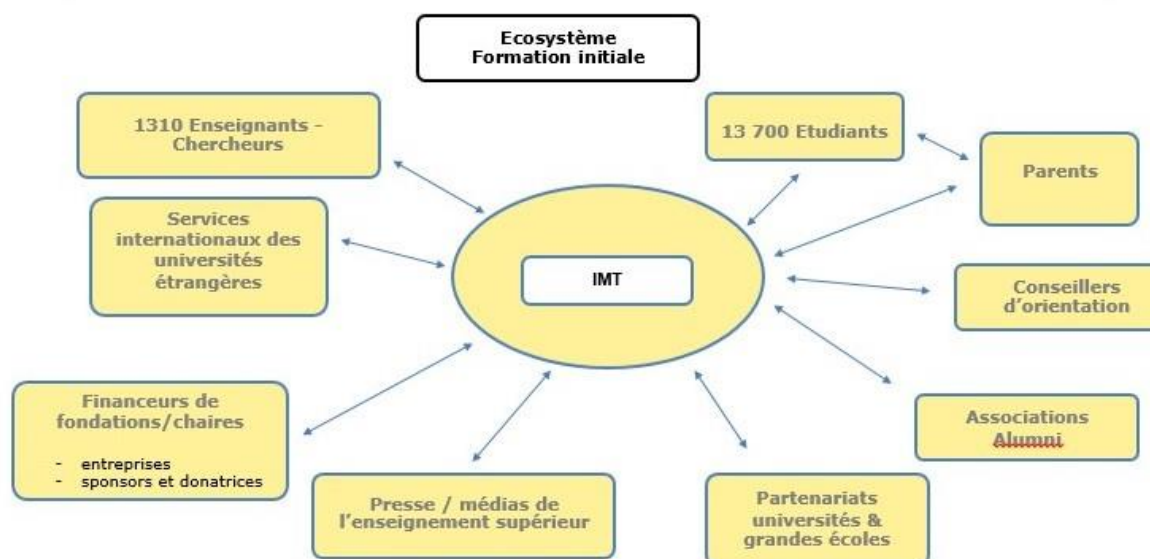
## Annexe n°11- Cartographies des parties prenantes de l'IMT –réalisé par l'agence Aromates

### Cartographie générale



Aromates Relations Publiques pour l'Institut Mines Telecom

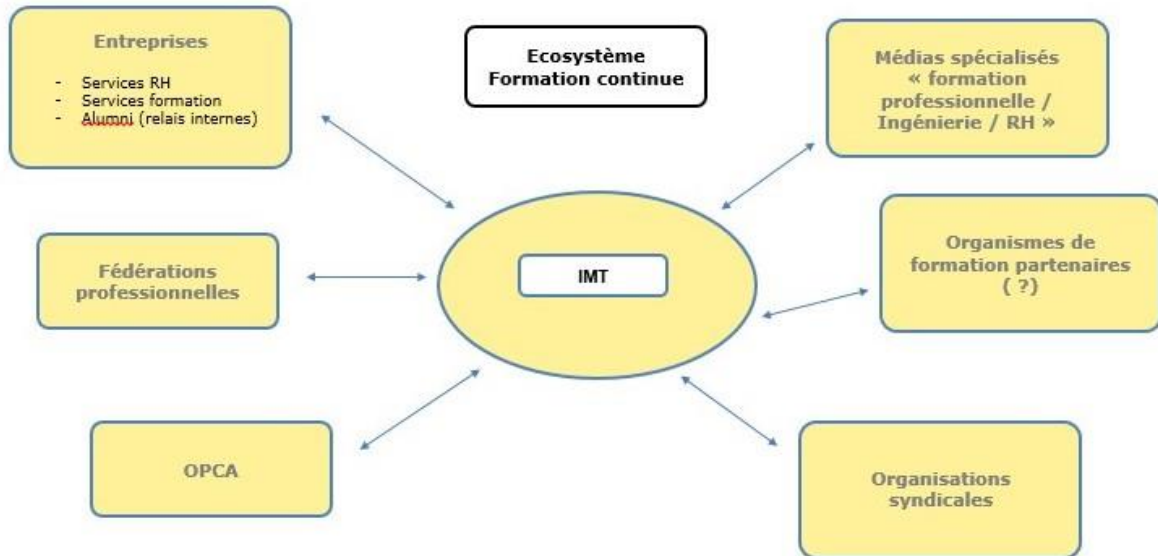
### Cartographie thématique



Aromates Relations Publiques pour l'Institut Mines Telecom  
Jacques Marceau - jmarceau@aromates.fr

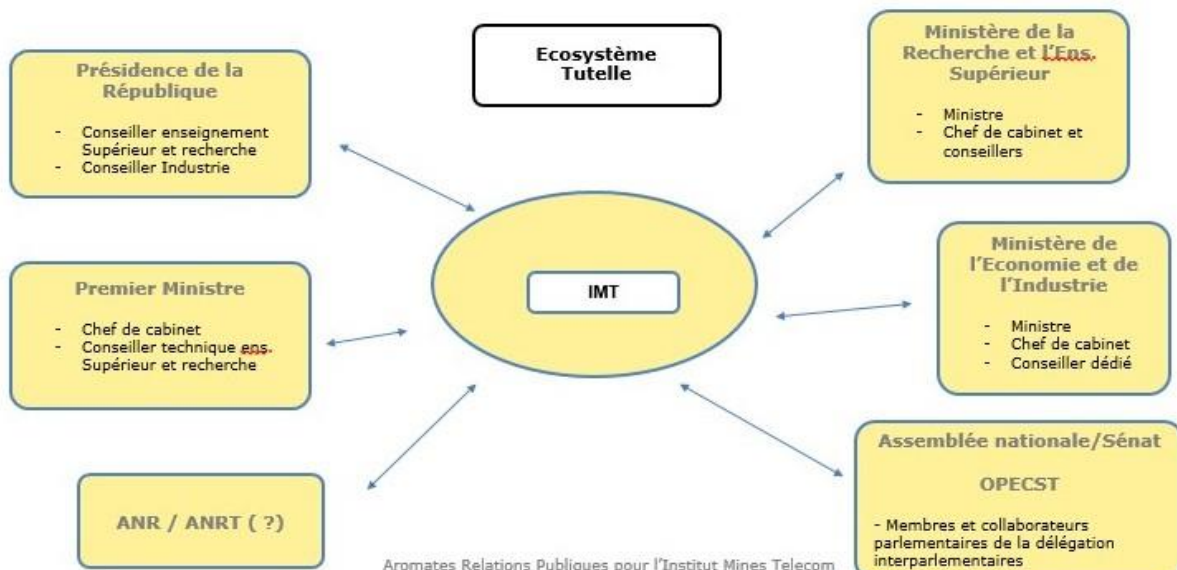


**Cartographie thématique**



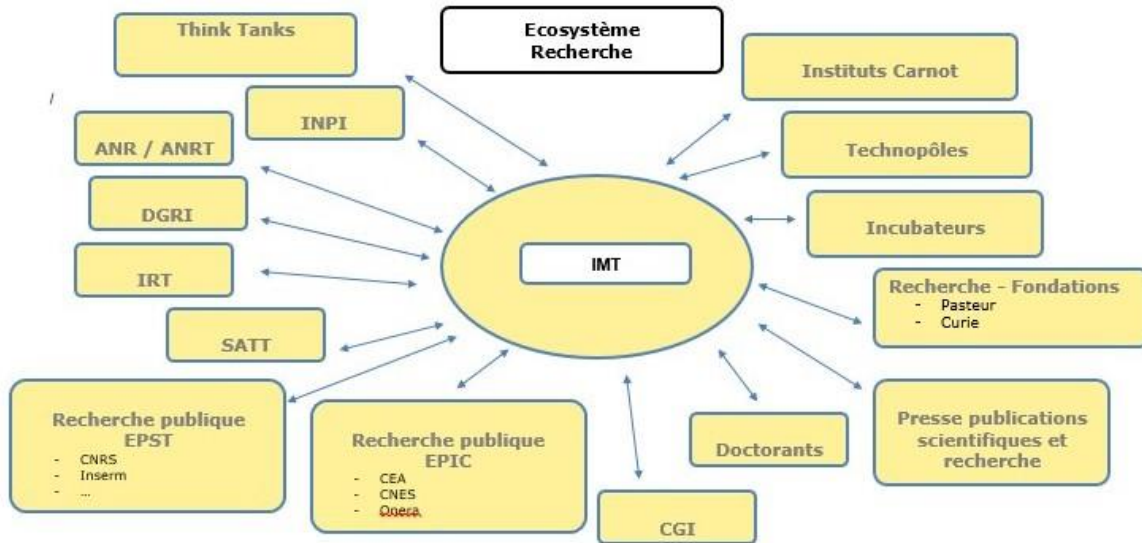
Aromates Relations Publiques pour l'Institut Mines Telecom

**Cartographie thématique**



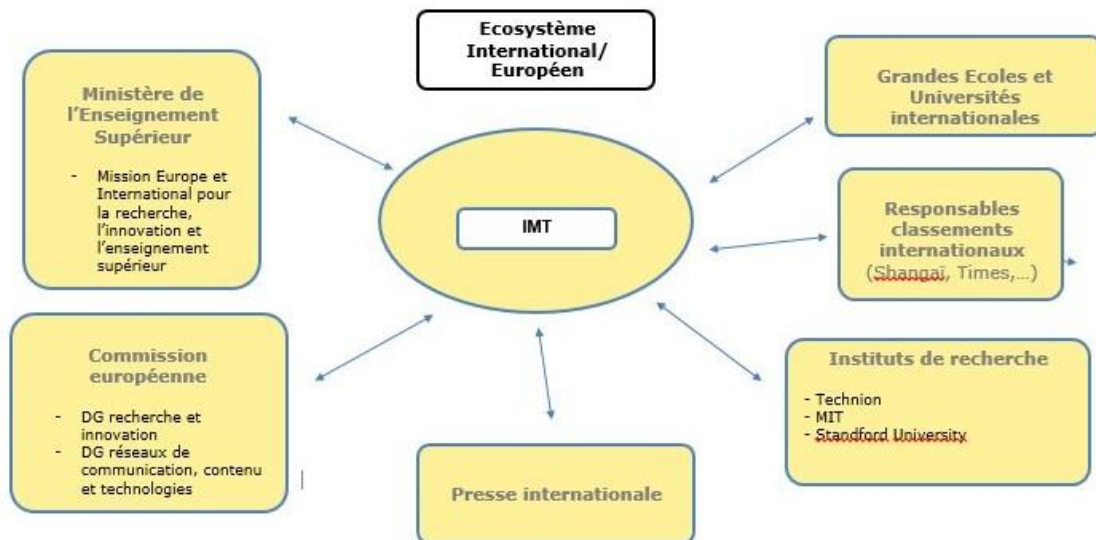
Aromates Relations Publiques pour l'Institut Mines Telecom  
Jacques Marceau – jmarceau@aromates.fr

**Cartographie thématique**



Aromates Relations Publiques pour l'Institut Mines Telecom  
Jacques Marceau – jmarceau@aromates.fr

**Cartographie thématique**



## **Annexe n°12 : Principes du cycle de petits déjeuners institutionnels pour l'IMT-réalisé par l'agence Aromates**

### **Cycle de petits déjeuners institutionnels « Décryptage de l'innovation »**

#### **1) Principe**

Afin de contribuer à éclairer, en toute objectivité, la réflexion, les débats et les décisions tant des élus que des pouvoirs publics, sur des problématiques dont le niveau scientifique et technologique ne cesse de croître, l'IMT a eu l'idée de mettre à la disposition de ces décideurs, l'expertise indépendante de ses professeurs et chercheurs. Une mission conforme à la vision de l'IMT sur son rôle dans l'espace public dans un contexte d'accélération et de complexification de la transformation industrielle et sociétale.

C'est ainsi que l'IMT proposera, à partir de janvier 2019, un cycle de petits-déjeuners d'« alphabétisation scientifique et technologique », dédié aux parlementaires et aux pouvoirs publics afin de présenter un décryptage d'excellence et proposer une vision agnostique sur des sujets d'actualité dans les domaines du numérique, de l'industrie ou des technologies, en rapport ou non avec l'agenda législatif et les sujets pour lesquels les commissions et groupes de travail parlementaires font preuve d'intérêt. <sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

#### **2) Format**

Petit déjeuner – débat, de 8h00 à 10h00

#### **3) Participants**

20 à 30 personnes : Parlementaires, représentants des cabinets ministériels, administrations centrales et agences de l'Etat, grands acteurs économiques et institutionnels concernés.

#### **4) Thématiques :**

-« Quelles sont les évolutions technologiques qui changent le travail ? » , « Notre cyber sécurité peut-elle encore être souveraine ? » , « Souveraineté énergétique et cyber sécurité

**Annexe n°13 : Invitation au petit-déjeuner « Décryptage et impacts des technologies sur la souveraineté de la France et de l'Europe »**

Cycle de rencontres parlementaires

« Décryptage et impacts des technologies sur la souveraineté de la France et de l'Europe »

**Mercredi 30 janvier 2019 de 8h00 à 9h30**

Châteaufort – 49-51, rue Saint Dominique (75007 Paris)

À l'approche d'élections cruciales pour l'avenir de l'Europe, les questions liées au numérique doivent occuper une place importante dans les débats tant elles conditionnent l'avenir de nos pays, leur sécurité, leurs économies, leurs cultures. La souveraineté est affaire d'avance technologique, de sécurité, de compétitivité économique et d'innovation dans les services et les usages. La pertinence des choix technologiques et la maîtrise de leurs usages, sur la souveraineté des infrastructures numériques et des services, revêt une importance particulière.

Pour éclairer la réflexion et les choix, l'établissement public d'enseignement supérieur Institut Mines Télécom (IMT) vous propose une rencontre avec ses professeurs sur le thème :

**« Quel socle technologique pour fonder la souveraineté numérique européenne ? »**

Quelle maîtrise de nos infrastructures pour le numérique ?

Quelle place des acteurs étrangers ? Pour quels équipements ?

Quelle cybersécurité sur les nouveaux réseaux mobiles ?

Quelle politique pour une filière numérique européenne souveraine ?

Présidente de séance :

**Laure de LA RAUDIÈRE**, députée d'Eure-et-Loir, co-présidente du groupe d'études « Cybersécurité et souveraineté numérique ».

Avec les interventions de :

- **Daniel KOFMAN**, Professeur de l'IMT : « Réseaux de communication et blockchain ».
- **Hervé DEBAR**, Professeur de l'IMT : « Cybersécurité »
- **Jean-Louis de BOUGRENET**, Professeur de l'IMT et entrepreneur : « technologie et usages de la réalité virtuelle et augmentée ».
- **Pierre-Jean VERRANDO**, Secrétaire général d'Eurosmart : les industries européennes de la smart sécurité.

Animation : **Francis JUTAND**, directeur général adjoint de l'IMT

Renseignements et inscriptions : 01 46 99 10 89 – [alabarriere@aromates.fr](mailto:alabarriere@aromates.fr)

## Annexe n°14 : Discours identitaire de l'IMT



### Discours IMT 2017

Version du 7 février 2017

#### 1) Identité et vision

- **Comment qualifier l'IMT en une phrase ?**

L'IMT est institut technologique, leader national et européen et à vocation mondiale, pour la formation, la recherche et l'innovation, au service du développement de l'économie et de la société.

- **au service du développement de l'économie et de la société, qu'est-ce que cela signifie ?**

L'IMT forme dans ses grandes écoles, les ingénieurs et managers qui soutiendront la transformation des entreprises et administrations européennes dans un contexte de métamorphose globale de la société. Ces écoles, en dispensant un enseignement supérieur associant l'excellence scientifique et technologique à la prise en compte des évolutions anthropologiques et sociologiques qui caractérisent cette métamorphose, assure tant la formation initiale d'ingénieurs que la formation continue de professionnels en exercice.

- Acteur de premier plan de la recherche partenariale labellisé « Carnot », l'IMT accompagne également des entreprises, administrations et collectivités dans leurs programmes de recherche visant à développer les innovations supports et productrices des richesses du futur.

- **Un Institut leader au niveau européen, qu'est-ce que cela signifie ?**

Le leadership correspond à une notion à la fois quantitative, qualitative, et temporelle. *Leadership quantitatif* : l'IMT en associant 13 grandes écoles d'ingénieurs ou de management des deux familles Mines et Telecom, forme près de 13 000 étudiants, au niveau graduate, post graduate ou PHD dans les domaines de l'ingénierie, du numérique et du management. Il représente une force de recherche de près de 4500 personnes et incube chaque année plus de 100 start up.

*Leadership qualitatif* : l'IMT conjugue excellence, pertinence, envergure, et innovation. L'excellence est celle de ses élèves et de ses chercheurs ; la pertinence associe de hautes compétences scientifiques et technologiques, à la connaissance des réseaux, des

systèmes et procédés industriels et à l'organisation et au management des entreprises ; l'envergure thématique de l'IMT couvre tous les domaines applicatifs de l'énergie, des matériaux, de l'ingénierie de la production, des télécom et du numérique, mais aussi les sciences humaines et sociales, d'économie et de gestion ; l'innovation enfin s'opère dans la formation, le soutien à l'entrepreneuriat et le design de solutions innovantes associant élèves, professeurs et entreprises.

*Leader temporel.* L'identité particulière issue de la tradition des grandes Ecoles généraliste à la française, fonctionnant en osmose avec les entreprises et fournissant une formation scientifique et technologique de haut niveau, a permis à la France de forger des leadership industriels dans le domaine de l'énergie, des matériaux, des processus industriels, du génie civil et des réseaux de télécom. Cette tradition constitue une base forte pour faire face à la dynamique évolutive de cette période de rupture, de façon pertinente : à la fois réactive et innovante mais aussi anticipatrice, ceci fait de l'IMT un Institut leader pour préparer l'avenir.

Pour toutes ces raisons l'IMT est un institut leader pour son impact, comparé aux Instituts ou aux universités européennes pour leur partie technologiques.

- **Les écoles des Télécom, rassemblées dans l'Institut Télécom et les Ecoles des Mines ont fusionné au sein de l'Institut Mines Télécom. Pourquoi ?**

Au-delà des dynamiques institutionnelles, liées au même Ministère d'appartenance, deux grandes évidences ont conduit à la fusion entre le groupe des écoles des Mines et celui des télécoms :

- La première est la convergence des sciences et des technologies à laquelle nous assistons, notamment sous l'impulsion du développement de la numérisation de notre société et de l'apparition de nouvelles contraintes écologiques. Cette convergence rend aujourd'hui nécessaire une approche transversale, associant des compétences dans de multiples domaines.
- La deuxième est que non seulement l'enseignement supérieur n'échappe pas à la mondialisation mais encore qu'il en est l'un des piliers. À ce titre, et pour exister sur un nouvel échiquier mondial, il nous fallait acquérir une taille critique. Celle de premier institut technologique européen acquise grâce à cette fusion, nous permet aujourd'hui de coopérer et dans un avenir proche rivaliser dans les domaines d'ingénierie et du numérique, avec les grands acteurs mondiaux notamment les instituts technologiques américains tels que le MIT ou Stanford, européen comme la TUM ou asiatique comme NUS.

- **Quelle identité pour l'IMT.**

L'IMT est un opérateur national d'enseignement supérieur placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'Industrie, du numérique et de l'innovation. Ceci confère à ses activités d'enseignement supérieur la légitimité d'une activité en soutien au développement économique, qui correspond à l'histoire des Grandes Ecoles d'ingénieur créées dans les Ministères Technique. L'IMT est donc un Institut fédérant des Grandes Ecoles.

- **Quel est dorénavant son statut ?**

L'IMT est un Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), avec un statut de grand établissement aux compétences élargies qui lui confère une souplesse et une autonomie d'action sans égale en France, tant sur les plans pédagogiques et scientifiques qu'administratifs et financiers.

- **Quel périmètre pour l'IMT**

L'IMT dans son action rassemble des écoles internes de l'EPSCP et des écoles associées par décret. Toutes les écoles Mines et Telecom sont entrées dans l'EPSCP à l'exception de deux d'entre elles : Mines ParisTech dont les spécificités notamment de formation des élèves du corps des Mines et sa taille et renommée ont conduit à vouloir conserver une autonomie juridique ; Par ailleurs Mines Nancy une école de l'université de Lorraine, membre de la famille Mines est en voie d'association par décret à l'IMT. Le Collège des Directeurs qui est l'instance au sein de laquelle est élaborée la stratégie d'action collective et organisé son suivi, rassemble les Directeurs d'Ecoles Interne ou filiale et les deux directeurs d'Ecoles associées par décret. L'EPSCP constitue le périmètre d'action administrative des seules Ecoles interne, et d'action collective qui sont opérées dans les champs d'action globaux de l'IMT.

- **Ecole et Institut comment cela fonctionne-t-il**

L'IMT est un institut fédératif de grandes Ecoles, composantes internes ou écoles associées par décret. Ceci signifie que chaque composante dispose de son autonomie en termes de stratégie et d'opération dans son écosystème et que l'action collective et les programmes et projets transversaux sont élaborés, décidés et suivis dans le cadre fédéral, sous la responsabilité du Directeur Général et dans le cadre des décrets de création de l'IMT et des décrets d'association.

- **Quelles sont ses ressources financières ? Son « business model » ?**

Comme tout EPSCP, l'IMT reçoit de l'Etat une dotation générale annuelle de fonctionnement au titre de ses missions publiques de formation, de recherche et de soutien à l'innovation et au développement économique. Cette dotation permet de financer son corps d'enseignants-chercheurs et le personnel de support et de gestion permanents, les dépenses de bases de fonctionnement et d'investissement.

L'IMT va ensuite chercher des ressources propres additionnelles que lui procurent ses activités, dans un cadre compétitif auprès des étudiants, des entreprises, des programmes publics, des collectivités locales, ainsi que des ressources de mécénat auprès des entreprises et des alumni. Les entreprises financent principalement des activités de recherche partenariale, des chaires, des brevets et du transfert de technologie, et versent de la taxe d'apprentissage.



Ces ressources propres représentent aujourd'hui près de 35% de budget consolidé. L'IMT mobilise par ailleurs pour ses activités des ressources complémentaires dans le cadre de partenariats et de programmes de bourses exécutés hors budget.

- **Pourquoi avoir choisi ce nouveau nom ?**

Il nous fallait concilier la préservation en France de l'héritage des grandes écoles Mines et Télécom et dans un contexte de mondialisation et de forte compétition internationale, s'appuyer sur un nom efficace, facile à retenir comme à prononcer dans de multiples langues et ne conduisant pas à réduire nos activités aux seuls secteurs minier et télécom. Un nom que nous avons l'ambition de transformer en marque reconnue, porteuse de nos valeurs et du modèle « d'ingénieur à la française » que nous incarnons. L'institut Mines Télécom va porter au niveau national cet héritage. L'abréviation par son acronyme IMT est devenue progressivement l'usage par les parties prenantes en France. Il nous a donc semblé possible d'en faire le nom de marque de l'Institut et des nouvelles Ecoles qui se créent par fusion et ensuite aller vers l'ensemble des écoles.

- **Quelle est l'histoire de l'IMT ?**

Notre histoire remonte à maintenant deux siècles qui est l'âge des premières Ecoles des Mines. Il fallait déjà à l'époque, former les ingénieurs qui allaient contribuer à la première révolution industrielle : extraire l'énergie et les matières premières du sol puis assurer tant leur transformation en produits manufacturés que leur transport vers les consommateurs par des moyens rapides et modernes. Cent ans plus tard sont nées les premières écoles dont les ingénieurs ont, tout au long du XXème et en ce début de XXIème siècle, accompagné une deuxième révolution industrielle, celle des moyens et réseaux de télécommunications. Ce sont ces derniers qui, associés à la révolution productive et aux contraintes écologiques nouvelles, constituent le socle de la métamorphose numérique globale de la société humaine que nous connaissons aujourd'hui.

- **Est-ce une démarche visant, sur le plan pédagogique, à plus d'interdisciplinarité ?**

Les nouveaux enjeux auxquels ont à faire face non seulement nos entreprises mais encore nos administrations et plus généralement toute notre organisation sociétale, requièrent des expertises toujours plus pointues mais également des compétences transversales. C'est une des marques de fabriques des Grandes Ecoles à la française de pratiquer un enseignement généraliste associant sciences et technologies, sciences humaines et du management et une formation expérimentale et par projet ? Dans ce contexte, écoles des Mines ou des Télécom école Mines et Télécom et Ecole de management, il n'est plus que jamais nécessaire d'élargir les bases de la formation, ce qui est permis par le socle scientifique solide fourni par les classes préparatoires. C'est un modèle différent des grandes universités américaines dans lequel on privilégie la pluridisciplinarité au niveau bachelor pour ensuite

spécialiser au niveau mastère. Par ailleurs nous sensibilisons fortement nos élèves à la prise en compte de l'écologie et des questions posées par la numérisation, de l'évolution des comportements et des usages, ainsi qu'à la dimension de la création, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. La transversalité et la multidisciplinarité et l'ouverture à la société sont aujourd'hui non seulement l'un des axes majeurs de notre stratégie, mais encore a l'ambition d'être la « marque de fabrique » de nos ingénieurs.

- **Quel rôle l'IMT a l'ambition de jouer dans les mutations industrielles et sociétales en cours ?**

En formant les ingénieurs et les managers qui seront les artisans de ces mutations industrielles et sociétales, l'IMT a l'ambition de jouer un rôle clé dans ces dernières. Un rôle qui dépasse la simple fourniture de compétences et de talents nécessaires à une société en pleine transformation mais qui intègre l'incubation de start-up, l'accompagnement des entreprises et des collectivités dans leurs démarches d'innovation grâce à son savoir-faire en matière de recherche partenariale.

- **Quels sont les bénéfices de l'implantation territoriale des différentes écoles de l'IMT?**

L'implantation territoriale des différentes écoles de l'IMT est avant tout historique puisqu'il s'agissait, à l'origine, d'être au plus près des bassins miniers et des entreprises. De nos jours, c'est toujours cette logique qui prévaut et qui fait de la proximité avec les entreprises, au cœur même du tissu industriel, une grande richesse tant pour ces dernières que pour les territoires au sein desquels elles contribuent à générer de l'activité, de l'innovation, de la richesse et des emplois.

- **Quel rôle l'IMT a-t-il l'ambition de jouer dans l'industrie du futur ?**

En formant les ingénieurs et managers du XXIème siècle qui accompagneront tant la transition numérique qu'industrielle et technologique de notre pays, l'IMT a l'ambition d'être l'un des moteurs de l'industrie du futur.

## **GLOSSAIRE**

*ANR* : Agence Nationale de la Recherche

*AERES* : Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

*CNRS* : Centre National de Recherche Scientifique

*COMUE* : Communauté d'Universités et d'Etablissements

*CP* : Crédits de Paiement

*CPGE* : Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles

*CPU* : Conférence des Présidents d'Université

*DGSIP* : Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

*EPSCP* : Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel. Cette catégorie d'établissement public a été créée par la loi Savary en 1984. Parmi les EPSCP on regroupe notamment les universités, les grands établissements, les écoles normales supérieures.

*EQUIPEX* : Équipement d'excellence

*IDEFI* : Initiative d'excellence pour la formation innovante

*IDEX* : Initiative d'excellence

*IHU* : Institut Hospitalo-Universitaire

*LABEX* : Laboratoire d'excellence

*LMD* : Licence-Master-Doctorat : adaptation du système universitaire français aux standards européen : architecture des diplômes basée sur trois grades : licence, master et doctorat et organisation des enseignements en semestres et unités d'enseignement.

*LOLF* : Loi Organique relative aux Lois de Finance

*LOI ORE* : Loi Relative à l'Orientation et la Réussite des Etudiants (8 mars 2018). Elle constitue une traduction du Plan Etudiants (octobre 2017)

**LRU** : Loi relative aux libertés et Responsabilités des Universités (du 10 août 2007)

**MENESR** : Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

**MIRES** : Mission Interministérielle "Recherche et Enseignement Supérieur"

**PEPITE** : Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

**PIA** : Plans d'Investissements d'Avenir

**PLF** : Projet de Loi Finance

**PRES** : Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

**RCE** : Responsabilités et Compétences Elargies acquises par les universités dans le cadre de la loi LRU

**RSE** : Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises

**RSU** : Responsabilité Sociale/Sociétale des Universités

**SATT** : Société d'Accélération du Transfert de Technologie

**SYMPA** : SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité

**UFR** : Unités de Formation et de Recherche

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : Une reconfiguration du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche .....</b>	<b>16</b>
<b>I.    L'enseignement supérieur public au cœur de malaises structurels .....</b>	<b>16</b>
Des ressources financières affaiblies .....	16
Une image de l'université fragilisée .....	26
<b>II.    Redéfinition des enjeux des établissements d'enseignement supérieur et de recherche .....</b>	<b>32</b>
Des acteurs économiques .....	32
Des acteurs engagés.....	36
<b>III.    L'Émergence d'un cadre concurrentiel à tous les niveaux .....</b>	<b>40</b>
Une concurrence en matière ressources .....	40
Une concurrence en matière d'attractivité .....	45
<b>CHAPITRE DEUX : La communication des établissements d'enseignement supérieur publics, une quête de positionnement.....</b>	<b>50</b>
<b>I.    Un modèle de communication entrepreneuriale .....</b>	<b>50</b>
L'enseignement supérieur à l'heure de la société de l'information : autonomisation et privatisation.....	50
Une rhétorique communicationnelle inspirée du management de l'entreprise.....	55
Le communicant en université : entre professionnalisation progressive et instabilité du métier	63
<b>II.    Le renouvellement des politiques des établissements d'enseignement supérieur, une réponse aux injonctions marketing .....</b>	<b>70</b>
Les établissements d'enseignement supérieur en quête d'une « identité de marque ».....	70
Le fundraising, une activité en plein essor, figure d'un renouveau dans la politique des établissements .....	79
La notion de marketing dans la culture commune universitaire, d'une négation à une progressive adhésion. ....	83
<b>CHAPITRE TROIS : L'apparition de nouveaux acteurs au service d'une valorisation du travail de communication .....</b>	<b>90</b>
<b>I.    Des pratiques marketing qui tendent à s'essouffler.....</b>	<b>90</b>
Le marketing, un outil restreint .....	90
Un déclin de l'hégémonie du webmarketing à l'heure de la surinformation.....	93
Des discours uniformisés à l'origine d'une crise de la confiance.....	98
<b>II.    Inclure les publics, un enjeu pour les EPSCP .....</b>	<b>100</b>
Les relations publiques : Contours d'un nouveau paradigme communicationnel .....	100

Les relations publiques, outil de support à la constitution de groupes d'intérêts dans le champ de l'enseignement supérieur : <i>étude de cas du travail mené par Aromates pour l'Institut Mines Télécom</i> .....	103
<b>III. Donner du sens, un nouveau défi communicationnel .....</b>	<b>110</b>
Les établissements en quête d'un positionnement attractif et différencié porteur de sens .....	110
Les agences de conseils, catalyseurs d'identité forte .....	113
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>126</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>134</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>178</b>