



HAL
open science

Marque publique et culture des institutions : la marque AgroSup Dijon au service de la cohésion interne

Thomas Goussard

► To cite this version:

Thomas Goussard. Marque publique et culture des institutions : la marque AgroSup Dijon au service de la cohésion interne. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02930372

HAL Id: dumas-02930372

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02930372>

Submitted on 4 Sep 2020

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.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

Marque publique et culture des institutions

La marque AgroSup Dijon au service de la cohésion interne

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Nicole d'Almeida

Nom, prénom : GOUSSARD Thomas

Promotion : 2018

Soutenu le : 23/11/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Madame la professeure Nicole D'Almeida, rapporteur universitaire, et Madame Françoise Plet-Servant, directrice de la communication du CELSA et rapporteur professionnel, de m'avoir guidé et soutenu dans mon travail. Nos échanges m'ont permis de structurer ma pensée et d'aller toujours plus loin dans ma réflexion.

Ensuite, je tiens à remercier l'ensemble du personnel de l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST) qui m'a, tour à tour, préparé, suivi et encouragé pendant mon stage et ma scolarité. J'ai pu ainsi acquérir des compétences et développer mes qualités pour aborder ce travail et la suite de mon parcours professionnel dans les meilleures conditions.

Je remercie également la direction et le personnel d'AgroSup Dijon qui m'ont accueilli et permis de progresser dans d'excellentes conditions. Je tiens à saluer particulièrement, Monsieur François Roche-Bruyn, le Directeur général, Monsieur Christophe Tarragon, qui m'a accompagné, avec son équipe, durant tout mon stage, tout comme Messieurs Claude Compagnone et Hervé de Bisschopp qui m'ont guidé dans mes travaux d'enquête et dans ma réflexion. Enfin, je remercie Monsieur Laurent Gebel, grâce à qui tout cela a été possible.

Je remercie ma famille, et tout particulièrement ma compagne, Céline et mon fils Raphaël, pour leur patience et leur aide dans l'ensemble de ma démarche. Merci d'avoir supporté mes absences, et de m'avoir soutenu dans les moments difficiles.

Enfin je remercie, tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à ce travail, en acceptant de répondre à mes demandes d'entretien, en me consacrant du temps, en apportant leur bonne humeur quotidienne. Je pense notamment à Mr Jean-Marie Charpentier, mes camarades de promotion du CELSA et tous ceux que je ne citerai pas mais que je n'oublie pas.

Table des Matières

Remerciements	3
Introduction	7
Problématique et hypothèses	14
Méthodologie.....	17
I. La marque publique AgroSup Dijon : une question d'identité.....	19
I.1. L'héritage d'AgroSup Dijon : un déterminant de son identité	19
I.1.1- Le service public : un fondement ancré dans l'ADN de l'établissement .	19
I.1.2- AgroSup Dijon : des missions régaliennes	21
I.1.3- Des communautés fortes et parfois opposées	23
I.2. Un nouveau projet : une nouvelle identité ?	24
I.2.1- L'environnement : un système en pleine évolution.....	25
I.2.2- Une démarche et un management au service du changement	26
I.2.3- Un projet au service du collectif.....	27
I.3. AgroSup Dijon : Une marque publique en construction.....	28
I.3.1- Des valeurs identitaires du service public peu positionnantes	29
I.3.2- Une vision et une ambition complexes à définir	30
I.3.3- Un positionnement et une promesse difficiles à trouver	31
II. <i>Branding</i> et marque publique : des outils au service d'un collectif	34
II.1. Le sens au cœur de la stratégie.	34
II.1.1- Le sens : un élément fondateur d'une communauté	34
II.1.2- Le sens : le cœur de la marque publique	35
II.1.3- Donner du sens à l'action de collaborateurs	36
II.2. Renforcer l'imaginaire de la marque par la mise en récit.....	38
II.2.1- AgroSup Dijon : une histoire vécue	38
II.2.2- AgroSup Dijon : l'histoire d'un nouveau projet.....	40
II.2.3- AgroSup Dijon : développer une culture d'établissement.....	41
II.3. Des outils de management au service de l'engagement des collaborateurs.....	42
II.3.1- « L'internal branding » : une question identitaire	42
II.3.2- Le management par la marque : la promesse au cœur de l'engagement ..	43

II.3.3-	Le marketing RH : le salarié comme client de la direction des ressources humaines.....	44
II.3.4-	La marque employeur : un concept interne à porter en externe	45
III.	Les limites des stratégies de marque et des outils managériaux.....	48
III.1.	Les limites de l'institution : la question des relations	48
III.1.1-	La fonction communication réduite à un relai d'information.....	48
III.1.2-	La réduction des collaborateurs à une partie prenante.....	49
III.1.3-	La complexité des communautés internes et leur antagonisme	51
III.2.	Les limites de la marque : un effet réducteur	52
III.2.1-	La marque : une vision restrictive de l'institution	52
III.2.2-	La marque : une contraction symbolique.....	53
III.2.3-	La réduction du collaborateur au statut d'ambassadeur.....	54
III.3.	Les limites managériales : la question de l'individu	55
III.3.1-	Une adhésion aux valeurs de la marque aléatoire	56
III.3.2-	Des résistances internes à la marque.....	57
III.3.3-	Tenir dans le temps et incarner les valeurs	58
IV.	Recommandations	60
IV.1.	Quel positionnement pour la marque AgroSup Dijon ?.....	60
IV.1.1-	L'environnement local et national d'AgroSup Dijon	60
IV.1.2-	Les éléments internes du positionnement.....	62
IV.1.3-	Proposition de positionnement.....	63
IV.2.	Le storytelling : Quelle histoire pour AgroSup Dijon ?	64
IV.2.1-	Le cycle de la vie des marques	64
IV.2.2-	Un schéma actanciel général possible	65
IV.2.3-	Opportunité du storytelling.....	66
IV.3.	Doper la communication interne par la dimension sociale	67
IV.3.1-	Construire une structure auto-apprenante	68
IV.3.2-	Incarner un projet transversal par des rencontres	69
IV.3.3-	Développer un réseau interne.....	70
	Conclusion.....	72
	Bibliographie	81
	Annexe 1 : Organigramme d'AgroSup Dijon.....	84

Annexe 2 : Retranscription de l’entretien avec Thierry Langoüet, Directeur du Pôle ressources et ingénierie (PRI) et adjoint au Directeur général.	85
Annexe 3 : Retranscription de l’entretien avec Christophe Tarragon, Directeur de la communication d’AgroSup Dijon	103
Annexe 4 : Retranscription de l’entretien avec Laurent Gebel, Secrétaire Général d’AgroSup Dijon	123
Annexe 5 : Retranscription du discours du Directeur général des vœux 2017.....	128
Annexe 6 : Retranscription du discours du Directeur général des vœux 2018.....	134
Annexe 7 ; Retranscription du discours du Directeur général de la remise des diplômes 2018	143
Annexe 8 : Présentation synthétique du projet stratégique d’AgroSup Dijon 2018 - 2022	149
Annexe 9 : Analyse sémiologique des News Letter d’AgroSup Dijon : Au fil de l’info	150
Annexe 10 : Analyse sémiologique des lettres d’informations Echoo du Pôle Ressources et Ingénierie	153
Résumé	156
Mots Clés.....	157

Introduction

« ...la communication interne sera toujours nécessaire et le grand sujet des prochaines années portera sur le collectif [...]. Il faut recréer du lien social, fluidifier les relations au sein de l'entreprise. »

Thierry Libaert, « Communication interne : ce qui est en jeu ». *Les cahiers de la communication interne*, 2017, n°41 décembre 2017, p.37.

Alors que la communication interne était annoncée en voie de disparition au début des années 2000 du fait de la porosité croissante entre communication externe et interne, il semble aujourd'hui que cette vision soit remise en cause. En effet, comme nous le dit Thierry Libaert, de nombreux enjeux stratégiques pour les organisations sont aujourd'hui davantage liés à l'interne à travers les structures, les processus, le management, ce qui permet aux salariés de travailler... *in fine*, il faut (re)créer un collectif de travail.

C'est sur cette thématique, que porte le stage que nous avons effectué au sein d'une école publique formant des ingénieurs agronomes et agroalimentaires située à Dijon : l'Institut national supérieur des sciences agronomiques de l'alimentation et de l'environnement, plus connu sous son nom de marque : AgroSup Dijon. Ce « grand établissement » de l'enseignement supérieur présente un certain nombre de particularités que nous allons détailler.

L'établissement est né en 2009 de la fusion de :

- l'Établissement national d'enseignement supérieur d'agronomie de Dijon (ENESAD), sous la tutelle du Ministère en charge de l'agriculture et de l'alimentation (MAA), qui avait pour mission la formation d'ingénieurs agronomes, et
- l'École nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation (ENSBANA), sous la tutelle du Ministère en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), qui

proposait une formation d'ingénieurs en agroalimentaire au sein de l'université de Bourgogne (UB) ;

et il abrite :

- Eduter (Institut au service de l'éducation et de la professionnalisation) à vocation d'appui à l'enseignement technique agricole.

En effet, dans le contexte de début des années 2000, où la rationalisation, l'internationalisation et la concurrence touchent le milieu de l'enseignement supérieur, il n'est pas rare que des mouvements de rapprochement et de fusion entre les écoles aient lieu. C'est ainsi que nous voyons se créer des structures comme le réseau ParisTech ou les Instituts Mine Telecom (IMT).

Pour autant, AgroSup Dijon présente certaines spécificités, davantage liées à la genèse et aux missions de l'ENESAD, ancré en partie dans l'histoire de Dijon.

D'une part, la ville de Dijon est historiquement rattachée à la formation d'ingénieurs agronomes, qu'elle s'inscrive dans un esprit de promotion (formation continue) ou au profit de l'État ; et c'est d'ailleurs dans ce dernier cadre qu'une partie des élèves ingénieurs suit la formation au sein d'AgroSup Dijon, avec le statut d'Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE).

D'autre part, la ville est intégrée au Dispositif national d'appui (DNA) pour son rôle d'appui à l'enseignement technique agricole. Ainsi, un certain nombre de structures autonomes assuraient depuis Dijon des missions d'aide, de conseil, de production de biens et services au profit des établissements de l'enseignement agricole (anciennement appelés lycées agricoles). Nous pouvons identifier, par exemple, le Centre national d'études et de recherches en technologies avancées (CNERTA) ou l'Institut national de recherches et d'applications pédagogiques (INRAP). Nous trouvons également une maison d'éditions de ressources pédagogiques : Educagri éditions.

C'est du regroupement de l'ensemble de ces structures de formation et d'appui (Ingénieurs de l'État, CNERTA, INRAP...) qu'est né l'ENESAD en 1993, affilié au réseau des Écoles nationales d'ingénieurs des techniques agricoles (ENITA). Ce réseau était souvent opposé à celui des Écoles nationales supérieures d'agronomie (ENSA), qui

disposait d'une meilleure image et jouissait d'une meilleure réputation. Ce dernier comptait les écoles de Paris, Rennes et Montpellier.

La composition de l'ENESAD a évolué au fur et à mesure des années :

- En 2006, nous assistons à la création de l'institut Eduter au sein de l'ENESAD, qui va regrouper les structures et services qui ont pour mission le DNA.
- En 2008, l'institut Eduter intègre en son sein le Centre national de promotion rurale (CNPR), qui offre des formations à distance allant du Bac au Bac+2 dans les filières agricoles. Cette structure est localisée sur le site de Marmilhat à Lempdes dans le Puy de Dôme (63).

Il nous faut préciser que l'institut Eduter est une structure publique, qui a la particularité de s'inscrire dans une logique mixte : publique et privée. En effet, certaines de ses offres sont situées sur un marché concurrentiel (CNPR, Educagri éditions, Cnerta). De plus, il fonctionne avec deux ressources complémentaires qui reposent sur une subvention de l'État pour moitié, complétée par des revenus liés à son activité. C'est notamment grâce à ces derniers que l'institut peut embaucher des collaborateurs supplémentaires pour assurer ses missions. C'est assez naturellement que l'institut Eduter va développer une stratégie marque. Elle s'appuie sur les marques existantes, voire les appellations des anciennes structures. Il est alors créé une marque mère Eduter qui vient coiffer les marques filles qui préexistaient. Nous pouvons identifier un portefeuille de marques assez conséquent, qui perdure (Eduter, Eduter CNPR, Eduter Ingénierie, Eduter Recherche, Eduter Signes, Educagri Éditions, Cnerta).

Tous ces éléments permettent de qualifier AgroSup Dijon d'établissement polymorphe, ce qui en fait une structure unique. L'établissement fonctionne sur la base de projets stratégiques successifs qui fixent le cap pour les 5 années à venir. L'année 2018 est marquée par le déploiement d'un nouveau projet, qui porte essentiellement sur la déconstruction d'Eduter et œuvre pour une vision unique de l'établissement. En effet, la démarche a débuté en 2013 avec la mise en place d'une nouvelle équipe de direction et s'est concrétisée en 2016 avec la création de la Direction des services informatiques (DSI) et du Pôle ressources et ingénierie (PRI) (cf. organigramme en annexe 1).

L'objectif était de fusionner les services informatiques de l'école et d'Eduter pour des raisons de rationalisation, mais aussi pour commencer à réduire une frontière interne forte entre l'école et l'institut.

Notre principale mission au cours de cette expérience était de travailler sur la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie marque. Cette demande de la direction répondait à trois enjeux importants. Tout d'abord, le portefeuille de marques devenait complexe à gérer ; ensuite l'établissement initiait un processus de changement, et enfin la direction voulait développer la cohésion interne entre les agents. Il nous faut donc préciser trois notions essentielles : la marque, la conduite du changement et la cohésion.

Tout d'abord, il existe de multiples définitions de la marque. Benoît Heilbrunn définit les marques de façon assez large dans son ouvrage, *La marque*, comme « des médiateurs essentiels entre les individus et leur environnement quotidien (entreprises, villes, régions)¹ » et ajoute qu'elle est « une instance productrice de sens et donc d'idéologie² ». Dans son livre, *Ré-inventer les marques*, Jean-Noël Kapferer caractérise la marque comme : « (...) un repère de valeurs qui s'incarnent dans une expérience totale incluant, certes, non seulement le produit, mais également tous les autres points de contact réels ou virtuels (...).³ ». Très proche de cette définition, nous retrouvons celle de Benoît Héry et Monique Wahlen, qui précise dans leur ouvrage, *De la marque au branding* : « Ainsi, pour nous, la marque serait ce qui donne une personnalité (...). La marque est essentiellement différenciante, en ce sens qu'elle justifie la préférence. Elle mobilise pour cela des arguments à la fois rationnels et émotionnels (...).⁴ ». Nous en arrivons à la définition de Georges Lewi : « La marque est un repère mental du marché sur lequel elle agit en s'appuyant sur des valeurs tangibles (...) et sur des

¹ Benoît Heilbrunn. *La Marque*. 4^e éd. Paris : PUF, 2017, p. 3.

² Benoît Heilbrunn. *La Marque*. 4^e éd. Paris : PUF, 2017, p. 119.

³ Jean-Noël Kapferer. *Ré-inventer les marques : La fin des marques telles que nous les connaissons*. Paris : Eyrolles, 2013, p. 12.

⁴ Benoît Héry, Monique Wahlen. *De la marque au Branding : Vers un nouveau modèle : le cloud-branding*. Paris : Dunod, 2012, p. 12.

valeurs intangibles (...).⁵ ». Ces approches de la marque restent limitées à la sphère des entreprises privées qui commercialisent des produits et services. Il existe désormais une approche de la marque publique. On peut ainsi trouver la définition de l'Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'État (APIE), qui appartient au Ministère de l'économie et des finances, et identifie le rôle de la marque publique comme un repère, un contrat de confiance implicite, un élément de partage, une interface entre l'interne et l'externe. Elle est porteuse d'une identité, de sens et joue un rôle de fédérateur en interne. À cette définition qui reste proche du privé à l'exception de la portée commerciale, Corinne Rochette nous propose une autre définition dans son article, *La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques*. « La marque publique peut être définie comme un instrument comportant une dimension managériale et de communication destiné à donner une visibilité à l'organisation, à en porter les valeurs, à accompagner la transformation du lien de l'organisation à l'utilisateur et à faciliter la mobilisation interne et le ralliement externe.⁶ ». Dans le cadre de notre terrain, il semble que la notion de marque intègre la marque publique, dans sa dimension identitaire, porteuse de sens et impliquée dans la bonne gestion des deniers publics. Mais elle comprend également une dimension privée incitant à être choisie avec une certaine portée commerciale. Dans les deux cas, elle est en quête de mobilisation et de création d'une communauté soudée. En conclusion, il s'agit d'une marque publique en concurrence qui doit lier son identité et sa mission au service public, tout en se positionnant sur un marché.

La deuxième notion communicationnelle très présente dans notre terrain est la conduite du changement. Il s'agit pour une structure de modifier les pratiques de travail en intégrant un nouvel outil, une nouvelle organisation, de nouveaux processus ou d'autres projets qui vont influencer sur les modes de travail et les relations entre les collaborateurs. En communication, la conduite du changement est l'occasion de rassurer les différentes parties prenantes et d'insuffler une nouvelle énergie, à travers des outils qui peuvent s'appuyer sur la co-construction ou l'intelligence collective. Cela peut également être

⁵ George Lewi, Pierre-Louis Desprez. *La marque : fondamentaux du branding*. Paris : Vuibert, 2012, p. 172.

⁶ Corinne Rochette. « La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 2015/2 (Vol.81), p. 341-359, p. 344.

l'opportunité de mettre en place une communication pour éviter simplement le rejet du nouveau projet. Nous précisons que la communication interne joue un rôle primordial dans ces processus car elle empreinte différents canaux identifiés dans *la communication interne au service du management* (2^{ème} édition mise à jour et enrichie, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 2001, p. 26) : « Quatre canaux se partagent l'expression dans l'entreprise :

- le canal hiérarchique, qui véhicule toute l'information politique, tactique, opérationnelle (reprenant ici la distinction des niveaux de décision d'Ansoff), qu'elle soit descendante, ascendante ou latérale ;
- le canal média, fonction d'information et de communication [...] ;
- le canal des institutions représentatives de personnel [...] ;
- le canal informel, premier canal de l'entreprise (faut-il se le rappeler ?), un canal d'expression naturelle et spontanée.⁷ ».

En fonction des objectifs stratégiques de l'organisation, la conduite du changement peut prendre différents aspects plus ou moins révolutionnaires. Naturellement, ces processus de transformation et de changement touchent aussi bien le secteur privé que le secteur public. En effet, il est possible de constater que la fonction publique au sens large se transforme également de façon profonde. Ces transformations s'opèrent non seulement dans le fonctionnement, mais aussi dans la conception de la mission de service public et dans sa représentation.

Enfin, la dernière notion abordée est celle de la cohésion. Plus largement, cette notion fait appel à l'engagement et à la culture d'entreprise. Ainsi, dans un baromètre⁸ de *L'Usine Nouvelle*, réalisé en partenariat avec Deloitte, la culture d'entreprise apparaît comme le 8^{ème} levier permettant d'améliorer la compétitivité. Nous pouvons définir la culture d'entreprise, en nous référant à l'ouvrage éponyme de Maurice Thévenet. Ce dernier distingue « deux aspects qui structurent la définition de la culture :

- elle est un *contenu*, descriptible, spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres ;

⁷ Schwebig (Philippe). *Les communications de l'entreprise*, Mc Graw-Hill, page 98, 1988.

⁸ Source : Baromètre Deloitte / L'Usine Nouvelle 2016. *Les cahiers de la communication interne*, 2017, N°41 décembre 2017, p.7.

- elle est un mode de description de l'organisation, une grille de lecture de cette « société humaine » particulière.

1. Le contenu.- Trois étages peuvent être distingués dans la définition :

- un ensemble de références...
- ...partagées dans l'organisation...
- ...construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise⁹ ».

Nous pouvons également constater que cette question de l'engagement se concrétise à travers les travaux sur le bien-être ou le bonheur au travail. La culture d'entreprise favorise l'engagement en permettant la construction de l'identité personnelle au travail. La communication a un rôle à jouer dans cette démarche, car « le communicant, quant à lui, peut se positionner au cœur du social de l'entreprise en amenant chacune de ses parties à faire société, partageant un projet commun c'est-à-dire en suscitant du collectif. Le collectif, condition *sine qua non* de la construction identitaire¹⁰ ». Comme pour la marque, la culture d'entreprise se développe au sein du secteur public. La mission de service public a toujours été très prégnante ; mais aujourd'hui, le contexte contraignant encourage le développement d'une culture au sein du service public, comme le soulignent l'APIE et Corinne Rochette. La différence se situe dans la notion de rentabilité, même si ce terme est de plus en plus présent dans les administrations. Nous pouvons évoquer le processus de création de la cohésion, en nous appuyant sur Philippe Détrie et Catherine Broyez qui le déclinent dans leur ouvrage, *La communication interne au service du management* :

« Quatre étapes rythment la progression de l'entreprise vers une plus grande cohésion :

- la considération à travers les comportements personnels ;
- l'échange par la mise en place d'outils ;
- la responsabilisation pour favoriser la motivation et la participation de chacun ;
- le partage pour concrétiser l'appartenance à une entreprise commune.¹¹ »

⁹ Maurice Thévenet. *La culture d'entreprise*. 7^e éd. Paris : PUF, 2015, p. 44.

¹⁰ Céline Gaiffier. « Ce que chacun met de soi au travail ». *Les cahiers de la communication interne*, 2017, N°41 décembre 2017, p.12.

¹¹ Philippe Détrie, Catherine Broyez. *La communication interne au service du management*. 2^e éd. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 2001, p. 173.

Problématique et hypothèses

Dans la commande que nous avons reçue dans le cadre de notre mission, il nous a été spécifié, dès le début, la vocation interne de la marque. Aussi, nous pouvons nous interroger sur ce parti pris de la direction : s'appuyer sur une stratégie marque pour développer un esprit de corps au sein d'une organisation publique. Ce choix suppose un lien entre la marque et les agents, mais aussi un lien entre la marque et les relations entre les agents. Cela peut donc surprendre car la marque est majoritairement identifiée comme liée à la communication externe et aux principes de positionnement d'une structure, comme nous l'avons vu dans les différentes approches théoriques de la marque. Toutefois, la vocation interne se répand au sein des nouvelles visions de la marque et du *branding*¹² ; c'est ainsi que se développe le management par la marque. Il est à noter que la notion de marque publique est plus récente, mais elle reste également plutôt associée à la communication externe des organisations et des institutions, même si son rôle interne est revendiqué. Il faut également admettre que la frontière entre la communication externe et la communication interne est de plus en plus poreuse ; mais nous postulons qu'elles restent distinctes l'une de l'autre. Nous voyons donc se dessiner l'idée que la marque induit un univers constituant un terrain favorable pour accroître l'engagement des collaborateurs et leur envie de travailler vers un but commun et dans un esprit collectif.

Cependant, l'engagement des collaborateurs appartient à la culture de l'établissement. C'est un élément qui guide le comportement des agents dans leur action quotidienne. Il y a avant tout un attachement au sentiment collectif et l'idée que son action individuelle n'est qu'une partie d'un tout bien plus important. Cette question du sens de l'action est au cœur de la culture d'entreprise et est le principal moteur de l'engagement. Nous pouvons également souligner le rôle important du management dans la culture d'entreprise, mais aussi dans le développement de la cohésion interne.

Nous pouvons interroger la validité de cette pensée car il semblerait que la question du sens de l'action soit un point commun à la conduite du changement, la cohésion et la

¹² *Branding* : Concept lié à marque (brand) qui regroupe les actions menez pour construire l'image de l'entreprise.

marque. **Aussi, nous pouvons nous demander en quoi la marque publique peut favoriser la mise en place d'un terrain propice au développement de la culture d'établissement, et plus particulièrement de la cohésion, dans un contexte de conduite du changement.** À travers cette problématique, nous allons chercher à démontrer s'il existe des leviers liés à la marque publique qui peuvent agir et quelles en sont les limites, ou s'il s'agit plus simplement d'une promesse de la communication.

Pour répondre à cette problématique, nous posons les trois hypothèses suivantes.

Premièrement, la marque publique, parce qu'elle porte identité et valeurs, donne du sens, socle de la culture et de la cohésion. Nous avons pu identifier que le fait de donner du sens est un élément qui appartient au monde de la marque publique, mais aussi de la culture d'entreprise et de la cohésion. C'est également un moyen de faciliter le changement. Il devient donc intéressant de s'interroger sur les relations entre le sens donné par la marque et son impact en interne. Est-il possible de donner le même sens en interne et en externe ? Ce sens, que véhicule la marque, supporte-t-il la réalité interne du quotidien ?

Deuxièmement, la marque publique offre un terrain propice à la mise en récit, ferment d'un imaginaire au service d'un projet commun et d'une communauté sociale. Nous pouvons également nous reposer sur l'imaginaire créé par la marque. En effet, ses qualités symboliques autorisent la marque à se détacher du monde réel. Cet imaginaire offre l'opportunité de structurer la culture de la marque, mais quel impact peut-il avoir en interne ? Est-il envisageable que la réalité du quotidien lève le voile de l'imaginaire et qu'il n'ait ainsi aucun effet sur la cohésion, voire un effet inverse ? Au contraire, cet imaginaire peut permettre aux agents de s'identifier à cette marque et ainsi d'adhérer plus facilement au projet et aux objectifs quotidiens.

Troisièmement, la marque publique peut être déployée à l'interne au travers de « l'*internal branding* », ou « marque employeur » pour faciliter l'engagement des collaborateurs en s'appuyant sur le management par la marque. De plus en plus de sociétés développent une marque employeur comme garantie de l'honnêteté de leur démarche. C'est une façon de faire dire par les collaborateurs, ce que l'organisation pourrait dire mais sans la même force de conviction. Cette démarche est-elle totalement honnête quand on sait qu'il s'agit d'une stratégie de communication, donc, d'une mise

en scène de la réalité ? Existe-t-il un impératif de vérité dans cette stratégie qui permettrait alors de développer la cohésion en créant réellement une culture ?

Méthodologie

Nous disposons d'un ensemble de supports de communication externe et interne d'AgroSup Dijon et de l'ensemble de ses composantes. Nous pourrions les mobiliser et tenter de montrer en quoi ils participent ou non à la cohésion de l'établissement.

Il sera nécessaire de mettre en perspective ces documents avec une bibliographie théorique traitant des concepts de marque, de culture d'entreprise, de communication interne, de management. Nous pourrions ainsi mettre en lumière les messages portés par ces supports en faisant appel à la sémiologie. Nous disposons de documents d'information, de courriers officiels, mais aussi de discours formulés dans divers contextes envers différents publics. Ainsi nous nous appuierons particulièrement sur les lettres d'informations internes de l'établissement (cf annexe 9), du PRI (cf annexe 10) et des étudiants. Nous pourrions faire référence aux discours du Directeur général prononcés à l'occasion des vœux de 2017 (cf annexe 5) et 2018 (cf annexe 6) devant l'ensemble du personnel, mais aussi celui de la remise des diplômes aux étudiants en février 2018 (cf annexe 7).

Nous mobiliserons également des éléments de nos enquêtes internes réalisées lors de notre stage qui ont pris la forme d'une enquête quantitative, mais aussi qualitative. Elles avaient pour objectif de nous permettre de travailler sur la marque de l'établissement. Elles étaient centrées sur l'étude des valeurs, des marques existantes, et des ressorts affectifs au sein de l'établissement avec les marques. Concernant l'enquête quantitative, l'échantillon (188 agents, soit 37.9% de la population totale) n'étant pas représentatif, nous ne pourrions pas en tirer de résultats statistiques. L'échantillon est néanmoins raisonné et permet de mettre en évidence des tendances à condition de tenir compte des sur et sous-représentations. Concernant l'enquête qualitative, elle nous a conduit à rencontrer un panel diversifié d'agents (29 entretiens individuels et 1 entretien collectif). Ces deux enquêtes ont été réalisées sous le couvert de l'anonymat afin d'obtenir les résultats les plus sincères possibles.

Enfin, ces enquêtes ont été complétées après le stage, par d'autres entretiens essentiellement orientés sur la communication interne (4 entretiens réalisés). L'ensemble des entretiens n'a pas été retranscrit en annexe, mais uniquement les plus marquants (cf annexe 2, 3, 4).

Pour nous permettre de vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique, nous étudierons tout d'abord la question de l'identité d'AgroSup Dijon. En effet, la dynamique de changement qui est en cours est-elle de nature à modifier l'identité de façon profonde ? Peut-on envisager l'opportunité de donner naissance à une nouvelle marque tout en conservant l'appellation ? Dans un deuxième temps, nous pourrions nous intéresser à l'évolution des marques et du *branding* au profit du développement d'une communauté engagée. Nous pourrions ainsi interroger la communication actuelle de l'établissement par rapport à ces concepts théoriques. Dans un troisième temps, nous identifierions des facteurs et des leviers qui peuvent agir sur la cohésion et qui pourtant ne sont pas du ressort de la marque. Cela permettra éventuellement de mettre en lumière des limites à la stratégie marque au sein d'AgroSup Dijon. Enfin, dans un dernier temps, nous tenterons de proposer des recommandations pour permettre à l'établissement de profiter de son environnement et du contexte pour renforcer sa cohésion. Il s'agit d'un objectif majeur de la direction, qui permet également aux agents de travailler dans de meilleures conditions. Il est alors possible de penser qu'une action dans ce domaine est de type gagnante – gagnante.

I. La marque publique AgroSup Dijon : une question d'identité

Étudions dans un premier temps la marque AgroSup Dijon. Il s'agit de s'interroger sur les différents aspects de celle-ci aussi bien d'un point de vue théorique que pratique. Comme nous l'avons évoqué en introduction, la marque présente différentes facettes et nous allons analyser ce qui pourrait représenter dans l'identité d'AgroSup Dijon un facteur de renforcement du collectif. Aussi, nous pourrions étudier successivement, l'héritage de l'établissement qui est un constituant de son identité, puis le nouveau projet et sa capacité à créer une nouvelle identité, et enfin les fondements de la marque publique en construction.

I.1. L'héritage d'AgroSup Dijon : un déterminant de son identité

L'héritage d'une organisation s'inscrit dans son ADN. Il est peu probable de réussir à faire table rase du passé. Ainsi, comme dans la conception d'un enfant, une partie de l'ADN se transmet et construit l'identité du nouveau-né. Aussi, nous pouvons analyser les marqueurs forts de l'identité d'AgroSup Dijon provenant de son passé et qui déterminent *de facto* son identité actuelle. Ainsi, nous traiterons tout d'abord du service public, puis nous présenterons les missions régaliennes de l'établissement, et nous finirons par la présentation des différentes communautés qui ont façonné AgroSup Dijon.

I.1.1- Le service public : un fondement ancré dans l'ADN de l'établissement

L'ENESAD et l'ENSBANA sont deux établissements qui se sont construits sur les valeurs et le concept d'école publique et par conséquent de service public. AgroSup Dijon forme toujours les IAE membres de la fonction publique. L'institut Eduter, quant à lui, est également impliqué car il contribue à l'enseignement technique agricole qui est un dispositif public. Il conjugue des activités non rentables et des activités commerciales pour disposer de fonds.

Le terme de service public regroupe l'activité d'intérêt général – c'est le sens matériel – et l'organisation qui assure cette mission qui peut être publique ou privée – c'est le sens organisationnel. Ce qui caractérise la mission de service public, qu'elle soit administrative ou commerciale, est sa dimension d'intérêt général, que le conseil constitutionnel considère comme évolutive dans sa décision du 26 juin 1986. Le conseil d'État en 1963 précise les caractéristiques des établissements appartenant au service public, en soulignant l'absence de recherche de rentabilité et de profit (à la différence des entreprises).

Les caractéristiques du service public impliquent une culture différente, particulièrement sur la notion de profit. Cependant cette quête de rentabilité est de plus en plus présente au sein des organisations ; il y a au moins une notion d'efficacité de l'utilisation des fonds publics. Il est apparu dans une enquête conduite par Fabrice Larat¹³ et Christian Chauvigné¹⁴, *Vivre les valeurs du service public*, publiée aux presses de l'EHESP en 2017, que les valeurs socles sont : l'intérêt général, la continuité du service, l'égalité de traitement et la neutralité. Ces valeurs sont complétées dans le livre blanc sur l'avenir de la fonction publique de 2008 qui s'appuyait sur une enquête IFOP et affirmait que la compétence était la valeur la plus incarnée dans la fonction publique pour 41% des fonctionnaires. Ce même sondage stipulait que 40% des fonctionnaires souhaitaient que l'efficacité se développe demain dans la fonction publique. Il y a donc une évolution qui montre un attachement aux principes traditionnels, mais qui agrège à ces derniers des valeurs plus contemporaines de compétence, d'efficacité, de qualité.

AgroSup Dijon s'inscrit parfaitement dans cette évolution, car les missions, que nous allons présenter, allient le service public traditionnel et la recherche d'une certaine performance économique.

¹³ Fabrice Larat est directeur du centre d'expertise et de recherche administrative de l'École nationale d'administration (ENA).

¹⁴ Christian Chauvigné est membre du Centre d'appui de l'École des hautes études de la santé publique (EHESP) et professeur associé à l'université de Haute Bretagne.

I.1.2- AgroSup Dijon : des missions régaliennes

Le décret n° 2009-189 du 18 février 2009, portant création d'AgroSup Dijon, dispose dans son article 3 les cinq missions de l'établissement. Tout d'abord, dans les domaines de l'agronomie et de l'agroalimentaire, l'établissement a pour mission de **former** des ingénieurs, de faire de la formation initiale et continue notamment pour les fonctionnaires, de la **recherche**, de la diffusion de connaissances, de la coopération scientifique et technique, de la **valorisation, du transfert de technologie** et de l'aide à la création d'entreprise. Ensuite, les **missions du DNA** sont citées avec la formation à distance, la recherche dans les sciences et techniques de l'éducation, de l'information et de la communication, de la production, de l'édition et de la diffusion de ressources éducatives. Enfin, l'établissement **délivre les titres et diplômes** de l'État et ceux qui lui sont propres.

Au sein de l'établissement et pour gagner en lisibilité, ces missions sont déclinées de différentes façons et sont organisées en quatre domaines : la recherche et le transfert de technologie, la formation d'ingénieurs, la formation des agents de l'État et les missions d'appui à l'enseignement technique agricole.

La recherche est la mission qui est à l'origine de l'identité scientifique de l'établissement. Les travaux de recherche des enseignants chercheurs permettent de définir un périmètre d'excellence de l'école. Aujourd'hui, la recherche est conduite par cinq unités mixtes de recherche (UMR) en relation avec l'INRA, l'INSERM et le CNRS pour la partie agronomie et agroalimentaire. Les thématiques sont l'agro-écologie (UMR Agro-écologie), la nutrition et la santé (UMR PAM¹⁵ et LNC¹⁶), le goût et la sensorialité (CSGA¹⁷), et les aspects sociaux et économiques liés à l'agriculture et la ruralité (UMR CESAER¹⁸). L'unité propre est en cours de regroupement pour créer une UMR qui aura pour thématique les pratiques pédagogiques. La recherche constitue un des éléments qui permet de positionner l'établissement par rapport aux autres écoles. Pour ce qui est du transfert de technologie, il s'agit de compléter le dispositif de recherche et de transformer des connaissances en réalisations concrètes. Pour cela, dans

¹⁵ PAM : Procédés alimentaires et microbiologiques.

¹⁶ LNC : Lipides – nutrition – cancer.

¹⁷ CSGA : Centre des sciences du goût et de l'alimentation.

¹⁸ CESAER : Centre d'économie et de sociologie appliquées à l'agriculture et aux espaces ruraux.

le domaine agroalimentaire, l'école peut s'appuyer sur la SATT¹⁹ Grand-Est qui porte le nom de Welience. Cette structure publique, installée en partie au sein du campus universitaire de Dijon, est dotée d'une chaîne de production agroalimentaire pilote²⁰. Elle accueille les étudiants pour des travaux pratiques de mécanique, de formulation et de production. Mais elle peut également travailler pour le privé (ex : Belin, MDD²¹...), tout comme elle peut se mettre au service des laboratoires de recherche qui voudraient tester l'application de découvertes scientifiques.

L'enseignement comprend la formation des ingénieurs agronomes et agroalimentaires qui s'effectue en trois années après un concours ouvert aux étudiants de classe préparatoire, mais aussi de BTS, IUT et Licence. À celle-ci s'ajoutent des formations en Licence, Master, Doctorat et des mastères spécialisés. Bien que la formation doctorale soit représentée, elle se fait sous la tutelle de l'université de Bourgogne qui dispose, contrairement à AgroSup Dijon, d'une école doctorale. Enfin, les masters spécialisés sont fragiles et ne sont pas dispensés chaque année faute de candidats. Il y a notamment une formation unique en France dans le management de la filière équine qui marque, en plus de la dominante²² élevage, le lien particulier de l'école avec le monde du cheval.

Ensuite, la formation des agents de l'État occupe une place importante dans la vie de l'établissement. Cette mission se compose de la formation initiale des IAE, mais aussi de formations continues qui pour certaines permettent d'accéder au diplôme d'ingénieur, ou pour d'autres au profit des cadres et enseignants des établissements agricoles, sont organisées en modules courts.

Enfin, la mission d'appui à l'enseignement technique agricole inclut la recherche pédagogique, de l'accompagnement des établissements dans la construction de projets pédagogiques, de la production de ressources pédagogiques (livres, film, logiciels, plateforme pédagogique, etc...), de la production de services numériques (site internet, web TV...). Nous trouvons également de la formation à distance pour préparer les examens de la filière agricole du niveau BAC à BAC +2, mais aussi de la formation

¹⁹ SATT : Société d'accélération du transfert de technologie

²⁰ Il s'agit d'une chaîne réelle de production agroalimentaire à échelle réduite, permettant de tester et d'expérimenter des productions.

²¹ MDD : Marque de distributeur.

²² L'école utilise le terme de « dominante » pour nommer la spécialisation qui s'effectue en dernière année de formation d'ingénieurs.

continue en direction des cadres de l'enseignement technique agricole. Les ressources et compétences présentes dans cette composante confèrent à AgroSup Dijon une position tout à fait particulière et inédite dans le monde de l'enseignement supérieur et plus particulièrement celui du MAA.

Cependant cette construction historique a institué plusieurs communautés de travail.

1.1.3- Des communautés fortes et parfois opposées

Tout d'abord, nous pouvons identifier les communautés issues de l'ENSBANA et de l'ENESAD. À celles-ci s'ajoutent les communautés de l'institut Eduter et des étudiants. L'identité des deux écoles est encore très marquée et la formule la plus souvent employée pour caractériser la fusion de 2009 est « le choc des cultures ». Cette différence est d'ailleurs toujours perceptible comme le souligne encore beaucoup d'agents et de cadres. De plus, lors de notre stage, nous avons observé que les références à l'ENESAD et l'ENSBANA sont quasi quotidiennes. Cela confirme que les communautés formées par les agents avant 2009 sont toujours présentes avec leur culture respective ou sauvegardent, au minimum, une forme de nostalgie du temps passé.

À propos de l'institut Eduter, la communauté s'est construite à l'intérieur d'une véritable forteresse. Comme l'évoque l'actuel directeur : « depuis que je suis arrivé, je débunkerise » (cf annexe 2). De plus, ce n'est pas le seul critère qui permet de différencier cette communauté. En effet, certains collaborateurs font référence au mode de fonctionnement et particulièrement à l'impératif de résultat conditionnant la rémunération des collaborateurs. Cette logique, plus proche du privé, tend vers le marketing de par l'obligation de produire un chiffre d'affaires annuel. De même, la forte présence de contractuels soulève des différences statutaires et des préoccupations différentes. Enfin, cette communauté est caractérisée par une culture managériale différente, la logique commerciale imposant d'être plus réactif sur les marchés et d'instaurer une logique de rentabilité dans les équipes. Il convient d'ajouter que l'institut Eduter, aujourd'hui le PRI, dispose d'une lettre d'information interne propre, qui n'est d'ailleurs pas diffusée en dehors du pôle. Elle entretient cette idée de communauté spécifique avec sa propre culture plus entrepreneuriale (cf annexe 10).

Enfin, concernant la communauté étudiante, la fusion a été intégrée plus rapidement, car s'il existait une certaine défiance entre les deux filières en 2009, aujourd'hui, il perdure une seule promotion par année qui comprend toutes les filières et les différents statuts. En effet, les associations étudiantes, le Bureau des élèves (BDE) sont mixtes. Les associations d'anciens ont également fusionné pour former AgroSup Dijon Alumni avec un annuaire commun. Cela se traduit par exemple par un journal étudiant unique qui s'adresse à tous : « L'agros' Gazette ». Mais surtout, en 2017, l'école a remporté la médaille d'or nationale du concours d'innovation agroalimentaire des « Ecotrophéla », en mélangeant au sein de l'équipe, qui la représentait, des élèves ingénieurs agronomes et agroalimentaires. L'équipe a été reçue par le Premier ministre et le ministre de l'agriculture à l'occasion de l'ouverture des États Généraux de l'Alimentation pour un petit déjeuner sur l'innovation. Il existe bien une culture étudiante unique au sein de l'école.

Ainsi, l'histoire de l'établissement a forgé des identités avec des points de convergence et de dissension. Au moment d'un nouveau projet stratégique, fondé sur le changement, la question d'une nouvelle identité, formant une communauté unique, est clairement posée.

1.2. Un nouveau projet : une nouvelle identité ?

AgroSup Dijon, à l'instar de nombreux établissements, s'appuie sur des projets stratégiques qui fixent les objectifs et les orientations pour les cinq années à venir. Les années 2017 - 2018 sont la période de construction du projet pour une mise en œuvre de 2018 à 2022. Le projet porte des transformations importantes et place l'établissement dans un processus de conduite du changement. En effet, en se référant aux configurations de Mintzberg, nous pouvons dire que le secteur de plus en plus concurrentiel et le besoin de réactivité, incite l'établissement à évoluer. Inspiré par le PRI qui dispose de cette agilité depuis longtemps, l'établissement opère un déplacement d'une configuration professionnelle vers une configuration plus adhocratique. Aussi, nous présenterons tout d'abord l'environnement de l'établissement, puis nous

analyserons la démarche mise en place pour le projet. Enfin, nous porterons un regard sur le management qui s'est instauré avec la démarche de la direction.

1.2.1- L'environnement : un système en pleine évolution.

AgroSup Dijon, comme la plupart des établissements de l'enseignement supérieur, évolue dans un environnement de plus en plus changeant et concurrentiel. Pour obtenir une visibilité au niveau mondial, des alliances ou regroupements sont nécessaires. Pour AgroSup Dijon, l'enjeu est davantage de se positionner aux niveaux régional et national.

Au niveau régional, les COMUE²³ sont désormais l'échelon de regroupement et de coopération. Il s'agit de mettre en commun les stratégies pour améliorer l'attractivité des pôles de formations, mais également de susciter des synergies de recherches pour une utilisation des fonds dédiés toujours plus rationalisée. La COMUE de Bourgogne Franche-Comté, créée le 1^{er} avril 1995, rencontre, *a priori*, des difficultés de coopération interne, comme nous le confient certains membres du comité de direction (cf annexe 2). Cette difficulté a pour conséquence de réduire la lisibilité d'un positionnement régional. En effet, est-il possible pour AgroSup Dijon de s'inscrire durablement dans la COMUE, sans savoir si les projets sont convergents ? Pour le moment, il n'y a pas de réponse à cette question. A l'inverse, l'école de Bordeaux trouve un positionnement régional car la dynamique bordelaise semble parfaitement lisible et constitue un pôle d'attraction mondial.

Au niveau national, il existe un réseau qui regroupe toutes les écoles publiques vétérinaires et d'agronomie : Agreenium. Son objectif est de renforcer la visibilité internationale des établissements français, d'orienter les établissements pour organiser la complémentarité des écoles publiques. C'est avant tout un outil pour le MAA pour lutter contre les redondances inutiles, structurer et optimiser son outil de formation. Cependant, ce dispositif peine à évoluer car les intervenants ont souvent des intérêts propres divergents. C'est pour cette raison que le Ministre a demandé la mise en place d'un nouveau système, et nous avons assisté à l'annonce du prochain rapprochement des trois anciennes ENSA : Paris, Montpellier et Rennes, au sein d'un institut national agronomique à visée internationale, dont le nom reste à définir. Les autres

²³ COMUE : communautés d'universités et établissements

établissements publics ont néanmoins vocation à rejoindre rapidement cette organisation. Pour autant, Bordeaux a rapidement fait savoir que sa priorité restait la COMUE, tout comme les trois établissements sélectionnés ont annoncé que les conditions du rapprochement n'étaient pas satisfaisantes pour le moment. En effet, chacune des écoles souhaite conserver une grande autonomie et une indépendance stratégique. Il faut également garder en mémoire le fait que ce choix du local ou du national reflète une stratégie internationale et un positionnement vis-à-vis des Ministères de tutelle.

Dans cet environnement en évolution permanente, existe-t-il des outils pour rassurer notamment dans le fonctionnement interne ?

1.2.2- Une démarche et un management au service du changement

Tout d'abord, la manière dont ce changement est construit et conduit est vitale pour la réussite du projet. La recherche de l'implication des collaborateurs est identifiée, de façon générale, comme une condition du succès dans les organisations. C'est ce que soulignent Philippe Détrie et Catherine Broyez dans leur ouvrage, *la communication interne au service du management*. « Avez-vous remarqué que dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux ? Ils se parlent, discutent, partagent les problèmes. Ils agissent plus en termes de contribution que d'attribution.²⁴ ». Nous pouvons reconnaître ce type de pratique pour la construction du projet au sein d'AgroSup Dijon. Ainsi, le processus de consultation débute à l'été 2017 par des ateliers de travail pour mettre en exergue les valeurs et les spécificités de l'établissement. Les travaux de sollicitation et de concertation se poursuivent régulièrement et font l'objet de communications multiples : synthèses écrites, présentation des résultats en amphithéâtre et autres.

Ce processus suppose un management qui incite à l'échange et met en place les conditions pour ce dialogue. Nous pouvons noter que dans les discours du Directeur général, cette volonté est affichée et annoncée dès le début 2017. Il s'appuie sur le rapport du HCERES de 2016 qui invite la direction à « élaborer collectivement un

²⁴ Détrie (Philippe), Broyez (Catherine). *La communication interne au service du management*. 2^{ème} édition [mise à jour et enrichie]. Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 2001, p. 11

nouveau projet stratégique [...]. ». Ce changement est d'ailleurs soulevé lors d'entretiens avec des agents. Ainsi, nous pouvons constater qu'un tel processus de consultation pour co-construire le projet est inédit dans l'établissement. De même, l'implication du management pour être à l'écoute est suffisamment marquée pour être relevée.

Enfin, cette démarche et le quatrième axe du projet stratégique, qui ont pour objectif de transformer l'organisation en structure auto-apprenante, font naître beaucoup d'espoir. Les échanges avec les membres du comité de direction laissent penser que c'est une véritable transformation qui est souhaitée et non un simple effet de mode. Ainsi, cette transition, si elle aboutit, aura des conséquences sur l'identité d'AgroSup Dijon et notamment sur l'expérience collaborateur, dans les relations hiérarchiques et le management. En effet, il est possible pour le collaborateur d'envisager une forme d'épanouissement au travail. Or cette « *volonté d'épanouissement dans et par le travail* » est une réalité toujours très présente dans notre société, comme l'affirme Gérard Gaglio dans l'ouvrage qu'il a codirigé, *Trajectoires professionnelles, trajectoires de vie*, (l'Harmattan 2017).

Avec une démarche nouvelle et un management qui se tourne vers le collaborateur, que pouvons-nous dire du message porté par le projet ?

1.2.3- Un projet au service du collectif

Tout d'abord, nous souhaitons aborder la modification de l'organisation. Il y a une orientation pour intégrer le CNPR au sein du pôle formation en raison de leur mission commune. Il s'exprime donc une volonté d'opérer des regroupements par fonction. Mais ce déplacement du CNPR démontre également une intention de poursuivre la déconstruction de l'institut Eduter et ainsi de lutter contre la persistance des frontières liées à l'histoire de l'établissement, comme l'ont confirmé des agents de l'établissement et Thierry Langouët, directeur du PRI et adjoint au Directeur général (cf annexe 2).

Cette ambition d'effacer les frontières est également très présente dans la mise en récit du nouveau projet stratégique. Nous en trouvons les signes dans les discours du directeur, lors d'événements comme la cérémonie des vœux, mais aussi dans la rédaction du projet lui-même. En effet, la formulation des enjeux dans une vision transverse ou systémique permet à la direction d'avoir un discours très inclusif. Cela est

particulièrement visible dans l'axe numéro 1 : « la transition agro-écologique et alimentaire : innover et former pour des systèmes agri-alimentaires durables au service du développement économique et de l'environnement, de la santé et du goût. ». Dans cet enjeu, nous pouvons identifier différentes parties prenantes qui vont agir, car il est question de recherche, d'enseignement, d'appui à l'enseignement technique qui œuvrent en formant les acteurs de la production.

Enfin, ces transformations et ce travail de mise en récit contribuent à un objectif, le renforcement d'une vision collective de l'action de l'établissement. Cela se constate aussi dans les discours et les documents liés au projet. Nous pouvons ainsi illustrer notre propos avec le discours des vœux de 2017, où le Directeur général va employer le mot « collectivement » de nombreuses fois (cf annexe 5). Il conclura son allocution en mentionnant « le collectif AgroSup Dijon ». Pour renforcer cette force du collectif, il met en parallèle le collectif national qui permet de faire face aux attentats de 2015 et 2016 et le collectif de l'établissement pour surmonter les enjeux et les difficultés. Il y a un souhait de renforcer l'identité fonctionnelle de l'établissement. Ce processus permet de consolider l'identité de la marque publique, si l'on s'appuie sur la typologie de Corinne Rochette. AgroSup Dijon appartient aux marques organisations et plus spécifiquement aux marques « entité » (institutionnelle). « Ces marques expriment une spécificité, une compétence, une maîtrise particulière (...).²⁵ ». Le renforcement de l'identité fonctionnelle renvoie aux métiers, donc aux compétences de la marque.

Ce nouveau projet affiche une volonté de faire « bouger les lignes » ; mais cela ne signifie pas forcément une nouvelle identité, dans la mesure où le noyau de l'établissement ne change pas. Nous sommes davantage dans une tentative d'affirmation de l'identité existante pour qu'elle soit plus lisible par les agents dans un environnement particulièrement instable.

1.3. AgroSup Dijon : Une marque publique en construction.

²⁵ Corinne Rochette. « La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 2015/2 (Vol.81), p. 341-359, p. 346.

Pour qu'une marque puisse s'exprimer et atteindre des objectifs, il est nécessaire de définir ce qui la détermine en précisant la vision, la mission, l'ambition, les valeurs, la promesse notamment. Il existe ainsi plusieurs façons de formaliser ces éléments, comme la plateforme marque qui est certainement l'outil le plus utilisé et qui est d'ailleurs suggéré par l'APIE pour les organisations publiques. Cependant aujourd'hui, cette école de la plateforme est critiquée et d'autres proposent de développer avant tout un *insight* capable de catalyser les acteurs par sa profondeur (Kapferer, 2013 - Héry, Wahlen, 2012). Dans cette partie, nous nous attacherons à étudier les valeurs d'AgroSup Dijon, puis la vision et l'ambition de la structure, et enfin, la promesse et le positionnement de l'établissement.

1.3.1- Des valeurs identitaires du service public peu positionnantes

Le projet stratégique, approuvé par le conseil d'administration le 15 juin 2018, met en avant sept valeurs « partagées et cultivées par tous²⁶ ». Nous pouvons identifier trois valeurs qui tendent vers l'identité du service public à travers l'engagement au service de l'intérêt général, l'exemplarité dans l'activité, et l'importance du respect de la diversité. Nous trouvons ensuite des valeurs davantage en lien avec l'enseignement supérieur et les tendances actuelles : la création et l'innovation, l'échange et le partage des connaissances, la place centrale de l'apprenant et la construction d'un cadre de travail de qualité.

Après ce recensement rapide des valeurs portées par l'établissement mais aussi par la marque, nous pouvons constater qu'il existe un équilibre entre service public et enseignement supérieur. Nous pouvons également souligner qu'il s'agit de valeurs voire de principes qui ont pour objectif de participer à la construction de la culture de l'établissement. En effet, placer l'apprenant au centre des préoccupations est un guide fort dans le comportement des agents. Face à une difficulté, la meilleure réponse est celle qui permet d'améliorer l'apprentissage et la formation. Nous pouvons également noter que la valeur d'exemplarité se décline dans différents champs, le comportement en tant qu'agent du service public, mais aussi en tant que membre d'une communauté, et enfin en tant que promoteur et défenseur de la transition écologique.

²⁶ Projet stratégique 2017-2022 d'AgroSup Dijon, p.8

Nous observons que le regroupement des valeurs au sein de deux grandes familles, ne constitue pas une prise de risques. Nous sommes face à une identité très commune du service public et des écoles de l'enseignement supérieur. Cette situation n'est pas surprenante car elle répond à l'absence de vision marketing dans la conception de la marque. Il n'y a pas de recherche de différenciation à travers les valeurs de la marque publique (Houiller-Guibert, 2012). De plus, alors que le fonctionnement de l'établissement repose en partie sur une dimension commerciale, il est étonnant que les nouvelles valeurs de performance et de compétence, qui sont l'objet d'une tendance actuelle des marques publiques (Rochette, 2015), n'apparaissent pas dans le référentiel d'AgroSup Dijon. La valeur d'exemplarité peut à ce moment-là faire office de « fourre-tout » et inclure ces dimensions pour ceux qui y sont attachés.

Ainsi, la marque AgroSup Dijon se définit comme traditionnelle alors qu'elle pourrait être un modèle de marque publique moderne. Qu'en est-il de sa vision et de son positionnement ?

1.3.2- Une vision et une ambition complexes à définir

La vision d'AgroSup Dijon n'est pas formalisée de façon explicite dans les documents que nous avons pu consulter. Cependant, à la lecture du projet d'établissement, nous pouvons extrapoler ce qu'elle pourrait être : la perspective d'un monde où la production agricole et l'alimentation se structurent autour du respect de l'environnement et des hommes, dans une démarche durable.

Cette vision se retrouve dans l'ambition affichée par la direction. Si jusqu'à aujourd'hui, l'objectif était avant tout de réussir la fusion comme évoqué par des agents de l'établissement, le directeur général a, depuis 2017, fixé une direction tout à fait nouvelle. Il veut faire d'AgroSup Dijon un centre de référence en alimentation durable et en agro-écologie (Adaé). Cette ambition, loin de faire l'unanimité, pose quelques questions sur la définition du centre de référence. En effet, cela peut s'entendre comme le modèle incarnant les principes, la référence scientifique et technique qui est à la pointe du domaine. Enfin cela peut être l'espace où le public a accès à la connaissance dans un langage qui lui est adapté. C'est l'idée défendue par Thierry Langouët qui perçoit en AgroSup Dijon une vocation à être le lieu de concentration et de « traduction » des recherches pour être diffusées vers le grand public. D'autres y voient

plutôt un centre d'expertise en lien avec les secteurs de la recherche investis par l'établissement. Nous serions alors dans un centre de référence réduit aux thématiques de recherche. Enfin, l'idée du centre de référence, comme modèle, semble peu probable au regard de l'absence d'affirmation de l'écologie comme une valeur forte de l'établissement. Certes, elle apparaît dans la description de la valeur d'exemplarité. Toutefois, quand le premier axe du projet stratégique porte sur la recherche et l'enseignement de la transition des systèmes agri-alimentaires, nous pourrions attendre que la valeur « écologie » soit un pilier de l'établissement. Ainsi, le centre de référence ne peut pas se présenter comme le modèle.

Plus généralement, cette ambition est difficile à tenir car le terrain de communication lié à la référence est déjà très occupé. La référence généraliste dans le secteur reste AgroParisTech, seule école d'agronomie à être dans les vingt premières écoles du classement annuel de *l'Étudiant*²⁷. De plus, toutes les écoles d'agronomie revendiquent d'être des acteurs de la transition vers l'agro-écologie et l'alimentation durable. La référence d'un campus écologique est à Montpellier, qui se présente davantage comme un modèle de transition.

Ainsi, il est complexe de définir précisément la vision et l'ambition car beaucoup de facteurs sont à prendre en compte dont le premier est la politique publique. Or celle-ci représente un frein naturel car elle n'est pas un objet à vendre et touche les limites de la réflexion mercatique de la marque (Houiller-Guibert, 2012). Enfin, il existe une ambition qui n'est pas affichée mais qui doit être intégré au travers des classements. Nous avons déjà évoqué l'importance du « ranking » aujourd'hui et s'il ne constitue pas une fin en soi, c'est un élément d'ambition. Il est enfin nécessaire qu'il y ait une cohérence avec le positionnement et la promesse de la marque.

1.3.3- Un positionnement et une promesse difficiles à trouver

Pour une marque, deux options s'offrent généralement en termes de positionnement. Nous trouvons ici les notions d'océan bleu ou d'océan rouge, comme le souligne Jean-Noël Kapferer (*Ré-inventer les marques*, Eyrolles, 2013). L'océan bleu correspond à un positionnement libre, où il n'y a pas de concurrence, tandis que l'océan rouge répond à un positionnement très concurrentiel, où il va falloir affronter d'autres organisations.

²⁷ Classement l'Étudiant 2018.

Pour une marque publique, il est également important de se positionner par rapport à ses publics ; mais cela doit tenir compte de multiples facteurs dont le premier est l'existence ou non d'une concurrence. En effet, celle-ci s'accroît entre établissements publics et privés, mais aussi entre les établissements publics ; et à cela s'ajoute l'importance du « ranking ». Cet ensemble impose un positionnement pour se différencier lorsque l'on ne peut pas se mesurer à la concurrence.

Le positionnement est une question difficile pour AgroSup Dijon car l'environnement est particulièrement instable, comme nous l'avons présenté précédemment. Comme le précise le projet stratégique, il faut maintenir en tension les différents niveaux face à l'incertitude. L'incapacité à collaborer au sein de la COMUE²⁸, la création d'un institut national d'agronomie suivie d'une intégration à terme, Agreenium qui semble peu efficient, sont autant d'éléments qui ne permettent pas de faciliter et de guider un positionnement institutionnel.

Au sein de l'établissement, les différentes particularités sont essentiellement liées à l'histoire et un positionnement sur cet axe serait source de tension communautaire et irait à l'encontre du projet qui se veut inclusif. D'ailleurs, dans le projet stratégique, la double page consacrée aux spécificités met en lumière la diversité et les pluriels de l'établissement. Ce qui rend AgroSup Dijon différent, c'est la multiplicité des ressources, des recherches, des publics, des cultures etc... le seul point commun est le territoire. De plus, en admettant qu'un choix soit fait en intégrant les points forts de l'établissement, il est important qu'il réponde aux besoins connexes de « ranking » et d'attractivité. Ces derniers sont également des facteurs qui permettent de répondre aux impératifs financiers d'AgroSup Dijon.

La formation des agents de l'état est une spécificité de l'établissement mais impose de rester une école généraliste. Ainsi, nous sommes face à un établissement qui doit affronter la concurrence des grandes écoles du secteur, alors qu'il présente un retard d'image et de notoriété. Et dans le même temps, une de ses missions l'empêche de se différencier.

La question de la promesse est également un sujet. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, certains défendent l'idée que les marques publiques ne font pas de promesses, mais s'engagent ou annoncent une intention (Rochette, 2015). En revanche pour

²⁸COMUE : Communauté d'universités et d'établissements

l'APIE, « La marque publique est ainsi l'expression de l'engagement d'une personne publique vis-à-vis des citoyens, l'expression d'une « promesse » sur le service rendu et la qualité de ce service²⁹ ». Dans le cas d'AgroSup Dijon, le terme d'engagement semble le plus approprié car l'évaluation de celui-ci peut se faire par de multiples parties prenantes. Nous pourrions parler de promesse de la marque si celle-ci s'adressait uniquement aux apprenants et s'inscrivait dans la continuité de la valeur qui place l'apprenant au centre de toutes les préoccupations. Nous ne pouvons en dire plus sur cette question car pour le moment, il n'y a pas de promesse ou d'engagement réellement formulé par la marque.

²⁹ Caroline Rogliano, Isabelle de Rotalier-Guillou. « La stratégie de marque pas à pas ». *ressources de l'immatériel : Cahier pratique*. Paris : Ministère de l'économie et des finances, p.6.

II. **Branding et marque publique : des outils au service d'un collectif**

Pour approfondir le concept de la marque, il faut aujourd'hui comprendre le changement de la relation à la marque. Benoît Heilbrunn, dans la continuité de Kapferer qui parle de l'aspect sacré de la marque, s'interroge sur l'ancrage religieux de la marque dans une vision et un rôle de « *reliance* » de la marque : « La *reliance* doit être comme la religion de ce qui relie, faisant front à la barbarie qui divise³⁰ ». La marque devient le point de convergence de l'interne et de l'externe, d'une communauté qui croit dans le projet et la promesse. Il y a une véritable notion de croyance, d'adhésion ou de collaboration qui caractérise la relation à la marque en interne et en externe aujourd'hui. C'est au travers de ces principes et en les confrontant à la question de la marque publique que nous étudierons successivement, le sens qui est indispensable à une marque, puis la construction d'un univers propre, et enfin les outils de management qu'offre la marque.

II.1. Le sens au cœur de la stratégie.

L'APIE précise que la première fonction d'une marque publique est de « donner du sens au service ou à l'action publique³¹ ». De même, dans la littérature sur les marques publiques, la notion de sens est toujours présente. Ce dernier constitue d'ailleurs un élément important pour mobiliser les agents (Rochette, 2015). Aussi, nous aborderons dans cette partie, le sens comme socle d'une communauté, puis le sens comme moteur de la marque publique et enfin la nécessité de donner du sens à l'action des collaborateurs.

II.1.1- *Le sens : un élément fondateur d'une communauté*

L'objectif des marques aujourd'hui est de fédérer une communauté engagée autour de la marque. C'est la dimension religieuse que nous avons évoquée ci-dessus (Heilbrunn, 2017 ; Kapferer, 2013 ; Héry, Wahlen, 2012). Dans la présentation des nouvelles

³⁰ Edgard Morin, Sami Naïr. *Une politique de civilisation*. Arléa, 1997, p. 183, cité par Benoît Heilbrunn. *La marque*. 4^e éd. Paris : PUF, 2017, p.121.

³¹ Caroline Rogliano, Isabelle de Rotalier-Guillou. « La stratégie de marque pas à pas ». *ressources de l'immatériel : Cahier pratique*. Paris : Ministère de l'économie et des finances, p.3.

marques ou du *branding*, il y a une croyance dans la communauté unique, interne et externe. Sur la base de cette vision, certains annoncent la fin de la communication interne, estimant que la distinction entre la communication interne et externe, n'existe plus. Ici la communication s'adresse à la communauté. Nous discuterons la réalité de cette communauté unique dans la troisième partie de ce mémoire.

Intéressons-nous à la notion de communauté qui mérite d'être précisée dans notre cas. La revue *Communication et organisation* propose d'ailleurs un numéro consacré à ce thème. Nous y trouvons un article de Nicole D'Almeida stipulant que la notion de communauté et de vivre ensemble a évolué pour se baser aujourd'hui sur des relations contractuelles, des interactions sociales marchandes et la rationalité. « La signification de la communauté émerge finalement comme construction ou reconstruction du sens commun ou selon Tracussel (1998) comme « le partage intersubjectif du sens »³² ».

Ainsi, dans le cadre du collectif des agents, qui entretiennent bien une relation contractuelle avec la marque, il est important que celle-ci soit porteuse de sens pour créer et développer la communauté. C'est un nouveau rôle confié aux communicants comme le décline Guillaume Aper, président de l'Association française de communication interne (AFCI) dans la préface du livre de Jean-Pierre Béal, *Entre management et marketing : la communication interne*. « (...) le communicant interne voit donc son rôle évoluer autour de quatre grandes missions : (...)

- Produire du sens et expliquer (...).

[...] Un passeur ou un médiateur de sens en quelque sorte.³³ »

Il apparaît donc nécessaire de produire du sens pour créer une communauté, alors comment la marque publique peut-elle répondre à cette exigence ?

II.1.2- Le sens : le cœur de la marque publique

A l'instar des autres marques, la marque publique cherche à fédérer sa communauté d'agents autour du projet. Or, elle possède un avantage sur les autres marques, dans la

³² Nicole D'Almeida, Ivone de Lourdes Olivera, Angela Salgueiro Marques. « Communauté, sociabilité et bien commun : approche internationale. Introduction ». *Communication et organisation*. vol 52, n°2, 2017, p. 6.

³³ Jean-Pierre Béal, Franck Frommer, Pierre-André Lestocart. *Entre management et marketing : La communication interne*. Paris : Les éditions démos, 2011, p. 11.

mesure où le sens est intrinsèque à la mission de service public. Il est ainsi possible de discerner plusieurs dimensions au sens de la marque publique.

Tout d'abord, le sens représente une direction à suivre et un objectif. Pour une marque publique, il s'agit de l'intérêt commun qui est la caractéristique essentielle de sa mission. Si parfois certains éléments peuvent évoluer, comme la notion de rationalisation ou de rentabilité, la poursuite du bien commun est inaltérable pour la marque publique. Elle se distingue ainsi de la marque privée qui recherche son propre intérêt, ce dernier répondant généralement à un intérêt collectif des parties prenantes de l'entreprise. Pour cela, il faut que la marque se différencie des autres et se mette en rupture, comme l'a fait Apple à ses débuts. Cette démarche répond également à la phase de naissance de la marque (Lewi, 2012).

Ensuite, une autre dimension consiste pour la marque à faire sens à travers ses valeurs. La marque publique doit être cohérente avec les valeurs du service public, mais aussi avec des valeurs de son secteur et environnement pour être crédible, et ainsi susciter l'engagement. C'est également à travers cette dimension, que le sens vient alimenter la culture de l'organisation et guider l'action des agents. Ici se joue une partie de la crédibilité de la marque et de l'organisation.

De plus, dans certains cas, la marque publique peut évoluer dans un secteur qui fait l'objet d'un débat national, ou d'une question sociétale. À ce moment-là, la marque publique par le sens qu'elle porte prend une fonction aspirationnelle (Lewi, 2012). AgroSup Dijon s'inscrit particulièrement dans cette situation. Les questions écologique et alimentaire sont des sujets de société en France. La vocation de l'établissement confère *de facto* une telle fonction car elle peut opérer et accompagner le changement par la production de connaissances, la formation des acteurs de la production agricole (enseignement technique et ingénieurs), agroalimentaire (ingénieurs) et des politiques publiques (IAE).

Alors, une fois que la marque publique répond à ses deux dimensions du sens, il en reste un troisième auprès des agents.

II.1.3- Donner du sens à l'action de collaborateurs

C'est le dernier maillon de la chaîne du sens et peut-être le plus important. Il s'agit pour l'organisation de prendre sa dimension sociale. C'est un sujet de communication interne

– nous l’avons déjà évoqué – mais c’est aussi une question de management. La communication managériale devient alors un outil important. C’est ce que souligne le livre blanc de la communication managériale de l’AFCI : « Communiquer auprès des salariés, c’est donner du sens à l’action, impliquer.³⁴ ».

Pour ce qui est de communiquer, le sujet semble plus facile pour la marque publique qui peut rester sincère car elle ne poursuit que l’intérêt commun. Elle n’a donc pas besoin de « réenchanter » la recherche de profit. Les marques doivent prouver leur projet, confirmer le sens qu’elles portent. Benoît Hery et Monique Wahlen l’expliquent ainsi : « Dans la partie II, nous évoquons l’exigence des individus-consommateurs qui demandent désormais aux marques de rendre des comptes ; il s’agit bien de la responsabilité des marques de s’engager sur ces (RSE) thèmes, de mettre en œuvre des actions concrètes (...).³⁵ ». Cet aspect de l’engagement des marques est désormais un support pour développer leur dimension aspirationnelle et sociétale. Mais c’est une partie de la crédibilité de la marque auprès des collaborateurs qui se joue. Cette crédibilité est importante et constitue un levier de l’engagement. Ainsi, il est possible d’illustrer ce point en s’appuyant sur la communication autour d’un projet important, qui implique AgroSup Dijon : le projet Territoire d’innovation – grande ambition (TIGA) qui est portée par le Dijon métropole. Il s’agit d’un projet de recherche global sur les questions sociales et environnementales de la réorganisation des espaces périurbains en espaces de production agricole pour nourrir la ville. Il est néanmoins présenté sur le site justdijon.com (la marque de Dijon métropole) de manière plutôt messianique pour souligner la dimension aspirationnelle : « Dijon crée l’alimentation durable de demain ».

Concernant l’implication, la place du manager prend le pas sur la communication et la mission n’est pas toujours aisée selon les différents métiers de l’organisation. Par exemple au sein d’AgroSup Dijon, Thierry Langouët, que nous avons sollicité rappelle que : « Les services administratifs, la transition écologique, ils ne la voient pas. Les services informatiques parfois travaillent sur un logiciel qui parle de transition écologique, et encore, c’est très éloigné pour eux dans leur vie opérationnelle. » (cf

³⁴ Elodie Lanau & al.. *Le livre blanc de la communication managériale*. Paris : AFCI, 2013, p. 41

³⁵ Benoît Héry, Monique Wahlen. *De la marque au Branding : Vers un nouveau modèle : le cloud-branding*. Paris : Dunod, 2012, p. 120.

annexe 2). Ceci explique pourquoi lorsqu'il s'adresse aux agents de l'établissement, ou à travers la rédaction du projet stratégique, le Directeur général fait mention de l'action collective au service du projet et de la responsabilité collective de l'atteinte des objectifs (cf annexe 5).

La marque dispose de différents vecteurs pour exprimer le sens de son existence, à travers son projet, ses engagements concrets, mais aussi le sens de l'action des collaborateurs. Cependant, le sens de l'action n'est pas le seul outil au service du collectif ; il reste la question de l'univers de la marque.

II.2. Renforcer l'imaginaire de la marque par la mise en récit

Une marque, c'est un univers inventé pour susciter le désir et attirer. Dans le cas d'une marque publique, la création d'un univers consiste également à mettre en avant l'identité, les valeurs et les spécificités. Cet univers a pour but de créer une relation particulière avec l'usager. La confiance et le professionnalisme sont souvent au fondement des univers des marques publiques (Rochette, 2015). Pour autant, faut-il mettre en récit en direction de l'intérieur de la même façon que vers l'extérieur, pour donner vie à cet univers et l'exploiter ? Cet imaginaire doit être rattaché à l'organisme car il doit participer au processus d'identification en structurant la culture de l'établissement, et offrir un terrain d'évolution pour la marque. Ainsi, nous pourrions observer la construction du récit historique d'AgroSup Dijon, puis la mise en récit du nouveau projet, et enfin analyser la construction de la culture de l'établissement.

II.2.1- AgroSup Dijon : une histoire vécue

La création d'AgroSup Dijon a fait l'objet d'une description relativement complète en introduction et relate les épisodes historiques tels qu'ils se sont enchaînés. Pour autant, il est possible de mettre en récit cette histoire de différentes façons. L'histoire peut également être un outil de management, et faire l'objet d'un travail de communication interne (Schneider, 1995). L'histoire des organisations constitue souvent un élément qui permet de fédérer les équipes autour d'un patrimoine, d'utiliser le concept de

transmission d'héritage et d'intégrer le collaborateur comme un acteur d'une longue lignée. Ce type de travail « est destiné (...) à valoriser (...) une communauté humaine. Il doit déclencher la fierté d'appartenance à une certaine culture et à des valeurs communes³⁶ ». Il s'agit de mettre en récit une histoire souhaitée par l'entreprise, ce que Christian Schneider nomme « l'histoire engagée ».

Aussi intéressons-nous ici à la façon dont l'établissement raconte son histoire à la fois dans les documents officiels mais surtout dans sa communication informelle.

Tout d'abord, dans ses présentations, l'histoire est écrite de façon assez factuelle et finalement ne présente que des dates et des éléments institutionnels. Il n'y a pas de mise en récit positive, ni négative d'ailleurs. Nous en trouvons un exemple sur le site internet de l'établissement qui résume l'histoire à une quinzaine de lignes mettant en exergue la double tutelle, et mentionnant l'ENESAD, l'ENSBANA et Eduter.

Le précédent projet stratégique citait de façon très brève et neutre l'existence des anciennes écoles et faisait référence à l'institut Eduter comme une entité spécifique ; mais là encore, la mise en récit était inexistante. En revanche, le nouveau projet n'évoque pas directement le nom des anciens établissements ; mais dans la partie sur les spécificités, il met en avant la richesse des diversités et met ainsi en récit de façon positive cette histoire vécue. Enfin, le regroupement des deux associations d'anciens au sein d'AgroSup Dijon Alumni participe au récit d'une fusion réussie car les anciens se sentent réunis sous une seule bannière.

S'agissant de la communication informelle – la plus importante, la nostalgie et la difficile fusion sont toujours très présentes. Ainsi, des agents de l'établissement nous rapportent que la direction a dû faire face à des résistances liées aux anciennes structures lors du projet de création de la DSI. Il ressort ici une mise en récit négative de cette histoire. Cette douloureuse fusion est le discours presque systématique d'une partie des agents que nous avons côtoyés lors de notre stage ou reçus en entretien dans le cadre de notre enquête pour la construction de la stratégie marque.

Nous constatons donc une tendance à une divergence entre d'une part, le discours officiel qui va présenter une vision positive de la fusion venue enrichir l'établissement de ses diversités et d'autre part, une mise en récit très négative en interne qui entretient

³⁶ Jean-Pierre Béal, Franck Frommer, Pierre-André Lestocart. *Entre management et marketing : la communication interne*. Paris : Les éditions démos, 2011, p. 143.

l'idée de deux cultures et de deux communautés. Cette dernière ne favorise pas le développement d'une communauté interne et la cohésion.

L'histoire engagée du passé d'AgroSup Dijon semble difficile à intégrer, mais qu'en est-il pour le nouveau projet ?

II.2.2- AgroSup Dijon : l'histoire d'un nouveau projet

En règle générale, les nouvelles marques, les start-up, les alter-marques utilisent de façon assez naturelle le storytelling pour raconter leur propre histoire. Ceci est un avantage très important par rapport aux marques classiques qui peinent à trouver une histoire qui va mobiliser et faire rêver (Hery, Wahlen, 2012). Dans nos sociétés occidentales actuelles, la quête de sens dans les marques, les évolutions dans les priorités sociétales favorisent et soulignent l'importance du storytelling. Nous pouvons noter le cas de *Michel et Augustin* sur ce point précis qui utilise le packaging comme support de storytelling et relate la fabrication du produit et les états d'âme des fondateurs. Cet outil s'avère donc puissant pour fédérer une communauté externe et les inciter à s'engager avec la marque dans le projet qui s'inspire d'une belle histoire. Cependant, le storytelling, s'il est un outil de communication et nécessite donc un travail de mise en récit, doit respecter une règle fondamentale aujourd'hui : la sincérité. C'est bien là un des points clés de ce nouveau projet qui a été annoncé, construit et présenté de façon très transparente. L'ensemble de la démarche est marqué par la sincérité de la direction. Le choix d'un projet au service du collectif a toujours été souligné ; le management qui s'est mis en place progressivement illustre la sincérité de la démarche. Nous avons déjà explicité ces aspects précédemment. Aussi, la communication autour du projet, témoigne également d'une recherche de sincérité. Les derniers supports comme la plaquette ingénieurs ne comprennent (à une exception près) que des photos provenant de l'établissement et montrant les étudiants de l'école. Enfin, dans la rédaction du projet même, la mise en récit concerne la quête de l'établissement pour son futur. Cependant, les supports de communication interne ne présentent guère de mise en récit et sont plutôt d'ordre journalistique. Ils évoquent des faits et événements sans lien les uns avec les autres et reflètent la vie de l'établissement dans sa diversité, mais sans schéma actanciel.

Enfin, le lancement de la « nouvelle marque » AgroSup Dijon va s'opérer. Il convient de présager un moment techniquement difficile car la marque existe déjà, mais son identité évolue avec l'intégration des missions du DNA. D'ailleurs le directeur de la communication et le directeur du PRI, s'accordent sur le fait que cela doit être annoncé comme une naissance de marque et non comme le décès de la marque Eduter (cf annexe 2 et 3). Un travail important de mise en récit sera nécessaire pour accompagner cette transition et obtenir l'effet escompté.

L'histoire engagée de ce nouveau projet offre des perspectives mais l'exercice reste délicat. Observons désormais de façon plus macroscopique le cadre de cet imaginaire.

II.2.3- AgroSup Dijon : développer une culture d'établissement

Tout d'abord, si nous reprenons la définition de la culture d'entreprise, quelques points sont importants à souligner. Il s'agit d'un référentiel qui guide l'action. La culture d'entreprise se construit à travers le temps et les épreuves qu'a vécues l'organisation. Elle est donc constituée d'éléments fondateurs de l'organisation. Ainsi, nous pouvons repérer certains traits identitaires comme des marquants de la culture, la logique de fonctionnement et des processus, le mode de raisonnement face à un problème. Ces éléments sont issus de l'ouvrage de Maurice Thévenet : *La culture d'entreprise*, lequel s'attache à dessiner les contours d'une notion très vaste. Dans *La communication interne des entreprises*, pour Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, « la notion de culture renvoie à une histoire, à des valeurs et à des pratiques partagées.³⁷ »

En s'appuyant sur cette dernière définition, nous avons déjà identifié l'histoire et les valeurs de l'établissement qui constituent une partie de la culture. Existe-t-il des pratiques partagées ?

Tout d'abord, le statut d'établissement public impose des pratiques administratives communes à tous. Ceci renvoie également au concept « d'accountability » comme une pratique qui s'étend avec le besoin de justifier du meilleur usage possible des deniers publics et de l'atteinte des objectifs.

De plus, au travers des valeurs, il devient possible de construire des pratiques communes beaucoup plus identitaires et propres à l'établissement. Notamment, nous

³⁷ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*. 7^e éd. Paris : Dunod. Édition du Kindle, Emplacement du Kindle 441

pouvons nous adosser sur cette intention de placer l'étudiant au cœur des préoccupations. Lors de nos entretiens, la dimension humaine de l'école est souvent mise en avant. Il en est de même pour la volonté d'accompagner les étudiants dans la construction de leur projet professionnel et personnel.

Si des éléments sont réunis pour parvenir à renforcer la culture d'entreprise, la question historique reste problématique car elle entretient les différences et les oppose. Néanmoins, l'imaginaire de la marque est un levier puissant car pour beaucoup de collaborateurs, le regroupement sous une marque unique est perçu comme un bon moyen de marquer l'appartenance à une même structure et renforcer ainsi la cohésion.

II.3. Des outils de management au service de l'engagement des collaborateurs

Comme le souligne Nicole D'Almeida dans son livre, *Les promesses de la communication*, « La fonction communication exprime et opère le déplacement du modèle de la transaction vers celui de la relation, du principe de coercition vers le principe de coopération.³⁸ » Cette relation suppose donc une forme d'adhésion au projet porté par la marque. Cette adhésion poursuivie par le management devient alors un outil de motivation et d'implication. C'est la recherche d'une forme de militantisme dans le travail. Il est alors possible d'identifier quatre outils de management proposés par la marque. Ainsi, nous pourrions étudier successivement « *l'internal branding* », puis le management par la marque, le marketing RH et enfin la marque employeur.

II.3.1- « L'internal branding » : une question identitaire

D'un point de vue théorique, selon Jean-François Gagné, « *l'internal branding* » repose sur la définition suivante : « Celui-ci [*l'internal branding*] se définit comme le processus qui vise à communiquer efficacement la marque aux salariées, à les convaincre de son importance et à lier chacun des emplois dans l'entreprise à la mise en œuvre de la marque (Bergstrom & al., 2002)³⁹ ». Toujours selon l'auteur de l'article, le

³⁸ Nicole D'Almeida. *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2012, p. 211

³⁹ Jean-François Gagné. « Efficacité et limites de *l'internal branding* : une analyse par les pratiques ». *Gestion 2000*. 2012/3 (Volume 29), p. 15.

concept s'appuie sur « le point de connexion » que constitue la marque entre l'interne et l'externe (de Chernatony, 1999), « la qualité de la relation client – salarié » comme un levier important de motivation (Thomson & al., 1999) et « l'effet miroir pour le salarié du prestige attribué à la marque par ses clients (Dutton & al., 1994) »⁴⁰.

Il s'agit d'instaurer les conditions pour que le salarié s'identifie à la marque grâce aux multiples dimensions de celle-ci, notamment grâce à une facette émotionnelle (Gagné, 2012), mais aussi par la convergence des valeurs (Gagné, 2012). Le lien qui se crée entre l'employé et la marque « débouche sur un engagement organisationnel du salarié au profit de l'entreprise (Mitchell, 2002 ; Herrbach, 2006).⁴¹ ».

Ce concept est-il transposable à la marque publique et plus spécifiquement à AgroSup Dijon ? Dans une certaine mesure, il est tout à fait possible de favoriser une identification des agents à la marque soit par les valeurs, soit par la relation avec les apprenants, les partenaires, voire les clients même pour certains services. Dans le cadre de notre terrain, nous identifions suffisamment de facettes pour permettre un processus identitaire. D'ailleurs dans l'imaginaire des collaborateurs, une marque symbolise un établissement ; donc son unicité scelle l'existence d'une seule organisation. Les valeurs du service public permettent aux fervents défenseurs du concept de s'y rattacher ; les services proches des étudiants peuvent incarner la marque dans la relation à l'apprenant ; enfin pour les services qui évoluent dans la sphère marchande, la relation salarié – client est un levier qui a déjà été éprouvé. Cependant, le concept présente également des limites que nous aborderons dans la troisième partie de ce mémoire. Aussi, abordons maintenant un autre outil de management qu'offre la marque : la promesse.

II.3.2- Le management par la marque : la promesse au cœur de l'engagement

Dans leur ouvrage, *Manager par la marque : un outil de motivation et d'alignement stratégique*, Jean-Baptiste Coumau, Jean-François Gagné et Emmanuel Josserand avancent immédiatement l'utilité de ce type de management. Le concept repose sur le

⁴⁰ Jean-François Gagné. « Efficacité et limites de *l'internal branding* : une analyse par les pratiques ». *Gestion 2000*. 2012/3 (Volume 29), p. 15.

⁴¹ Jean-François Gagné. *Ibid.*, p. 18.

principe qu'une marque est choisie pour son projet et sa promesse. Ainsi, en impliquant le salarié dans la réalisation de la promesse, celui-ci trouve du sens à son action. L'ensemble des collaborateurs deviennent un public spécifique et particulièrement précieux dans la mesure où ils créent la valeur en assurant la promesse de la marque. Ainsi dans les objectifs de la communication interne, il apparaît le besoin de « susciter les vocations et leur donner les moyens de se réaliser.⁴² » Il y a dans ce concept un lien fort de l'interne vers l'externe. La marque prend corps en interne chez les salariés et le management dans sa capacité à remplir la promesse au client. C'est ce qu'affirme Hans Snook⁴³ dans la préface de l'ouvrage.

Une nouvelle fois, le concept de management par la marque est-il applicable dans une organisation publique et dans notre cas à AgroSup Dijon ? Pour les auteurs du livre, le management par la marque n'est pas adapté car une marque publique ne délivre pas de promesse et représente avant tout un système administratif. Ce point de vue mérite d'être discuté, la marque publique ayant une vocation interne qui est explicite, elle est alors de nature à être un support de management. Aussi, pour l'APIE, la marque publique peut dans une certaine mesure proposer une promesse, et dans le cas spécifique d'une marque publique identitaire, un engagement est pris et est assuré par les agents. Nous pourrions alors parler de management par : « tenir l'engagement ». De plus, nous avons souligné l'importance du sens pour la marque publique, or tenir l'engagement ou la promesse est un moyen de donner du sens à l'action des collaborateurs. Les agents du service public ne sont pas uniquement du personnel administratif, mais les garants et les acteurs d'un engagement de l'État envers ses concitoyens.

Après un outil centré sur l'incarnation de l'engagement et du sens, la séduction vient s'imposer au cœur de l'organisation.

II.3.3- Le marketing RH : le salarié comme client de la direction des ressources humaines

Le troisième outil qu'offre la marque est le marketing RH qui propose de considérer les salariés comme les clients de la direction des ressources humaines. Ainsi, cette dernière

⁴² Jean-Baptiste Coumau, Jean-François Gagné, Emmanuel Josserand. *Manager par la marque*. Paris : Éditions d'Organisation, 2005, p. 29.

⁴³ Hans Snook est le fondateur d'Orange.

doit s'attacher à leur procurer la meilleure expérience client possible, « le marketing des services inclut un marketing interne consistant à considérer les employés comme des clients internes qu'il convient d'attirer, de satisfaire et de fidéliser (Kotler et al., 2012, p. 417).⁴⁴ ». Le marketing RH repose également sur l'adoption du concept de marque et sur l'interne. Il est primordial que la promesse soit assimilée par les collaborateurs pour la remplir auprès des clients. Le concept de marketing RH est à la confluence de « *l'internal branding* » et du management par la marque. À cela se greffe, le regard de client interne qu'il faut satisfaire, dans une certaine limite néanmoins. La notion d'expérience collaborateur commence ici à prendre son sens car en considérant le collaborateur comme un client, ce dernier prétend à son expérience de client interne qui doit le conforter et même le motiver. La marque vient donc en complément du management dans la mesure où l'on observe une politique globale au sein de l'organisation, initiée par la DRH, puis relayée et mise en œuvre par le management. Cette stratégie est-elle compatible avec la marque publique, notamment en raison du statut des agents de l'État ? De notre point de vue, cette stratégie est difficile à mettre en œuvre à travers une marque publique car, la gestion des agents est régie par des textes législatifs qui ne laissent pas de place au marketing. Pour autant, dans le cas d'AgroSup Dijon, cette hypothèse peut être nuancée puisque une grande partie des agents du PRI sont des contractuels. De plus, il ressort un besoin d'attacher les enseignants-chercheurs à la marque d'AgroSup Dijon plutôt qu'à leurs marques de cotutelle des UMR. Néanmoins, il serait délicat d'appliquer des stratégies différentes entre les différents statuts ; cela serait totalement contre-productif dans une visée de cohésion et d'engagement.

Dans la même veine que le marketing RH, il existe un dernier outil de management utilisant la marque et centré sur l'épanouissement du collaborateur.

II.3.4- La marque employeur : un concept interne à porter en externe

Le concept fait l'objet de multiples définitions. Nous débuterons par celle de Laïla Benraïss-Noailles et Catherine Viot qui conçoivent la marque employeur comme « une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels, qui

⁴⁴ Laïla Benraïss-Noailles, Catherine Viot. « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? ». *Management International*, n° 18(3), HEC Montréal, 2014, p. 9.

s'appuie sur des bénéfices (...) associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur.⁴⁵ ». Pour George Lewi, la marque employeur permet à l'organisation de construire une réputation « d'un employeur qui offre une carrière, des opportunités de développement des compétences, (...) et un climat interne favorable à l'épanouissement individuel.⁴⁶ ». Il apparaît, dans le concept de marque employeur, une véritable projection de l'interne vers l'externe pour valoriser la ressource humaine de l'organisation. Il y a une vision très contractuelle de la relation, mais aussi une dimension émotionnelle qui sont les socles d'une communauté. La marque employeur repose sur l'idée d'une véritable communauté interne formée par les collaborateurs et le management. Dans la marque employeur, il n'est pas fait mention du client, ou de la promesse, mais de la considération accordée au salarié et à son développement, qui sont les moteurs de son engagement et de sa fidélité à la marque qui l'emploie.

Si le concept de marque employeur est encore peu mis en œuvre dans le secteur public, nous pouvons citer le cas de la Marine nationale qui s'en rapproche avec la marque « Col Bleu » (Rochette, 2015). Dans le cas d'AgroSup Dijon, l'idée d'une marque employeur ne semble pas acquise pour le moment par méconnaissance du concept et une certaine forme de rejet de ce qui émane du secteur privé, comme le précise le Directeur général adjoint. Pour autant, une partie de la stratégie de recrutement des étudiants au sein des classes préparatoires peut être mise en parallèle avec une marque employeur. En effet, en portant une attention importante aux étudiants, en les accompagnant au-delà du contrat de formation tacite qu'il existe entre une école et ses apprenants, nous percevons une stratégie qui tend vers ce concept. De plus, la transformation plutôt rapide d'étudiants, dont une partie pour qui AgroSup Dijon ne constitue pas le premier choix, en recruteur et en ambassadeur répond à une stratégie de marque employeur. Enfin, l'utilisation de supports comme la plaquette Alpha du BDE,

⁴⁵ Laïla Benraïss-Noailles, Catherine Viot. « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? ». *Management International*, n° 18(3), HEC Montréal, 2014, p. 9.

⁴⁶ George Lewi, Pierre-Louis Desprez. *La marque : fondamentaux du branding*. Paris : Vuibert, 2012, p. 83.

lors des forums et salons représente une validation *a posteriori* du contenu et témoigne que les élèves eux-mêmes portent le discours de l'établissement.

Serait-il alors possible de l'étendre aux agents ? Cela paraît plus difficile car la gestion RH est en partie régie par des textes ce qui réduit la marge de manœuvre. De plus, le terrain des valeurs ne semble pas pouvoir être un levier de marque employeur. Les valeurs ne présentent pas de spécificités susceptibles d'attirer, voire de mobiliser. Il conviendrait davantage d'étudier un levier autour de la façon d'incarner les valeurs du service public et d'AgroSup Dijon de façon nouvelle et différente. En développant une stratégie de marque employeur, la direction risque d'engendrer une différenciation entre fonctionnaires et contractuels qui serait vécu comme une injustice. Il est néanmoins possible de s'en rapprocher dans le recrutement des enseignants chercheurs, en s'appuyant sur les UMR reconnues dans le secteur.

Les marques publiques peuvent s'inspirer du *branding* pour développer une communication au service d'un projet d'intérêt général. Elles sont souvent porteuses de sens à travers les objectifs et les valeurs de bien commun qui fondent le service public ; mais elles peuvent également faire appel à la mise en récit pour développer un univers propre. Enfin, les outils managériaux peuvent s'adapter pour utiliser la marque comme levier auprès des agents et susciter leur engagement quotidien. Cependant, si cela peut paraître très efficace d'un point de vue théorique, ces outils présentent des limites.

III. Les limites des stratégies de marque et des outils managériaux

« On ne saurait toutefois tout attendre de la communication. Celle-ci crée les conditions d'une appartenance et d'une implication sans les garantir pour autant.⁴⁷ ». Comme le soulignent Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, si l'univers des marques est aujourd'hui omniprésent dans notre quotidien, nous pouvons nous interroger sur les limites de l'outil. En effet, le choix de la direction et les attentes ne sont-ils pas surestimés ? La perception des agents que le regroupement sous une seule marque favorisera la cohésion n'est-elle pas une pure illusion ? Aussi, nous débuterons par les limites liées à l'organisation elle-même, puis nous nous intéresserons à l'effet réducteur de la marque. Enfin, nous pourrions évoquer les limites managériales de la marque.

III.1. Les limites de l'institution : la question des relations

III.1.1- *La fonction communication réduite à un relai d'information.*

Deux visions de la fonction communication s'opposent : soit une fonction créatrice par son action qui instaure les échanges et les relations, soit une vision réduite à une fonction de monologue qui délivre un message à une cible, à l'aide d'outils. Or, dans l'entreprise, Jean-Marie Charpentier et Vincent Brulois font le constat que « La fonction communication est pour l'essentiel encore occupée à gérer les attributs de la marque et les éléments de langage, alors que les enjeux actuels et à venir sont beaucoup plus du côté du dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise.⁴⁸ ». Cette vision restreint la fonction communication à la construction de messages, à l'enchaînement de coups de Com' et à la participation à un discours unique de communication managériale très verticale et à sens unique. Ce positionnement a répondu au parti pris de tout miser sur l'image (Charpentier, Brulois, 2013).

Cette question se pose également pour les institutions publiques qui disposent de service communication essentiellement dans un but informatif, les relations étant organisées et

⁴⁷ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert. *La communication interne des entreprises*. 7^e éd. Paris : Dunod, Emplacements du Kindle 457-458.

⁴⁸ Jean-Marie Charpentier, Vincent Brulois. *Refonder la communication en entreprise*, FYP éditions, 2013, p. 11.

régulées par une structure administrative pyramidale prononcée. Dans le cas de notre terrain, le rôle de la fonction communication est double et illustre les deux visions de la communication. En effet, dans ses missions vers l'interne, la direction de la communication est avant tout un relai d'information sur les activités et événements de l'établissement. Cela se traduit par la rédaction du *fil de l'info*, l'envoi de message d'information et de rappel des activités, l'organisation d'évènements etc... Cependant, l'équipe est également parfois, mais rarement, sollicitée en appui de certaines activités, comme les colloques et forum, par les organisateurs et non par la direction, pour participer à la conception. Christophe Tarragon⁴⁹ est alors interpellé pour apporter une expertise communicationnelle. Sa contribution vise à créer, ou améliorer les conditions de l'échange et du dialogue. Cette situation est relativement symptomatique de l'établissement et trouve écho dans nos entretiens comme en témoigne celui avec le Secrétaire Général (cf annexe 4). Ainsi, il évoque la remise de son rapport d'étonnement, où il avait identifié, de manière générale, un établissement avec un fort potentiel mais peu mobilisé. Ainsi, la direction de la communication dispose d'un potentiel mais est peu mobilisé dans sa capacité à créer.

La limitation de l'utilisation de la fonction communication, illustre et a pour effet de ne pas prendre toute la mesure du rôle des collaborateurs dans l'organisation.

III.1.2- La réduction des collaborateurs à une partie prenante

Le rapport Notat – Sénard propose une réflexion sur l'entreprise, et notamment son rôle social au sens collectif et constituant un espace de relation et de construction. Dans ce travail, les auteurs soulèvent la différence entre partie prenante et partie constituante d'une entreprise. En effet, la relation d'un collaborateur avec son entreprise dépasse le seul rapport contractuel et de proximité. L'incidence mutuelle de l'action de l'un sur l'autre construit une relation d'intérêt collectif. Il s'opère ainsi une relation d'interdépendance entre les parties constituantes qui est distincte de la relation « de voisinage » que peuvent entretenir les parties prenantes.

Cette relation de parties constituantes peut être biaisée dans le cas d'une institution publique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la question de l'objectif introduit une différence dans la mesure où le service public poursuit l'intérêt général, tandis que

⁴⁹ Christophe Tarragon est le directeur de la communication d'AgroSup Dijon

l'entreprise défend un intérêt collectif. Cette divergence caractérise l'approche française de l'intérêt général, qui contrairement aux Anglo-saxons, ne se résume pas à la somme des intérêts particuliers. La France se démarque par une vision supérieure de l'intérêt général, une sorte de méta-intérêt qui coiffe ceux des membres de la société. De plus, le statut de titulaire de la fonction publique, l'absence de poursuite de la rentabilité ajoutent une dimension davantage administrative et technocratique contrairement à l'entreprise qui recherche la performance et l'agilité. Ainsi, l'institution publique s'inscrit dans une relation différente avec ses agents. La dépendance est d'une autre nature et la position du personnel comme participant à la réalisation de l'intérêt général est un élément important pour mobiliser les agents.

Cependant, les écoles du *branding* et des nouvelles marques ont tendance à réduire les collaborateurs à une partie prenante comme les autres, comme une partie de la communauté de la marque. Nous rencontrons ici l'idée du collaborateur-client qui trouve un sens tout particulier pour la marque publique. En effet, un agent de la sécurité sociale est également un usager du service, et ceci est valable pour beaucoup de services publics. C'est notamment cette école qui annonce la fin de la communication interne au profit d'une communication *corporate* globale. Ainsi, le collaborateur comme le client peut prétendre à être satisfait dans une relation contractuelle, mais pas davantage. La nature même des échanges est différente et nous pouvons dans ce cas reprendre la formule : « *faire parler pour faire taire la contestation*⁵⁰ ». Dans ce cas, l'agent ne fait que remplir sa part du contrat qui le lie à l'institution, en échange de son traitement et de la satisfaction de quelques considérations ; mais le levier de mobilisation est faible pour l'encadrement. L'implication et l'engagement de l'individu (client ou collaborateur) reposent sur son adhésion au projet et aux valeurs qui viennent s'imposer à lui et où l'échange est extrêmement limité en dehors de la dimension contractuelle et de la relation client. L'individu est donc pris dans sa singularité, mais que peut-on dire des communautés ?

⁵⁰ Jean-Marie Charpentier, Vincent Brulois. *Refonder la communication en entreprise*. Limoges : FYP éditions, 2013, p. 24.

III.1.3- *La complexité des communautés internes et leur antagonisme*

Nous avons vu que les concepts de nouvelle marque et de *branding* s'appuyaient sur l'idée d'une communauté unique de marque. Nous venons également de souligner que les collaborateurs ne devaient pas être résumés à une partie prenante comme les autres. Cela sous-tend que la communauté unique de marque est déjà compromise, ou du moins qu'il existe des reliefs dans cette communauté. Cependant, Márcio Simeone Henriques évoque une « croyance qui existe dans les relations communautaires locales, dans la création d'une unité d'intérêts communs⁵¹ ». En effet, la communauté reste une construction autour des questions de frontières, d'intérêts communs, mais également de désaccords, d'affrontements, qui rendent le concept de communauté unique difficile à définir et à appréhender. La communauté n'est donc ni une unité préexistante, ni permanente : c'est une dynamique.

De plus, cette vision de la culture avec des valeurs universelles au sein de l'entreprise est en partie remise en question par le sociologue Gérald Gaglio. Dans une interview qu'il accorde au magazine de l'AFCI (*les cahiers de la communication interne*, n°41, décembre 2017, p. 13), il défend l'idée qu'il vaut mieux laisser s'exprimer les identités professionnelles, les reconnaître pour les faire exister dans un collectif. Cette préconisation est cependant cadrée car il précise que ces identités collectives ne doivent pas menacer l'efficiace collective pour être acceptées. Reconnaître et laisser s'exprimer les différentes communautés internes d'AgroSup Dijon semblent le choix de la direction. Dans le projet stratégique, cette diversité composant l'établissement est présentée comme une spécificité et une richesse. L'enjeu est de réussir à identifier les intérêts communs issus du projet pour créer la dynamique qui donnera corps à la communauté d'AgroSup Dijon, et la mettre en tension avec les autres intérêts collectifs qui peuvent co-exister.

Ce défi résonne tout particulièrement dans une dimension matérielle, à savoir les réseaux numériques. En effet au sein de l'établissement, cohabitent deux réseaux majeurs : celui de l'établissement avec un domaine @agrosupdijon et un autre réseau national dédié au DNA @educagri.fr. Un projet actuel cherche une solution pour permettre aux deux réseaux de fonctionner sous un seul domaine @agrosupdijon. A

⁵¹ Márcio Simeone Henriques. « La question de l'unité dans les relations entre les organisations et leur voisinage ». *Communication et organisation*. vol. 52, no. 2, 2017, p. 25.

travers ce symbole des deux communautés existantes, nous observons ici la volonté de créer une communauté plus large de l'établissement.

Toute organisation sociale est donc tenue par des limites liées aux relations humaines et à leurs dynamiques. À cela s'ajoutent des tendances attachées au phénomène des marques.

III.2. Les limites de la marque : un effet réducteur

Nous souhaitons ici interroger les effets réducteurs qu'induit une stratégie de marque trop prépondérante dans la communication en général et la communication interne en particulier. Les écoles du *branding* et des nouvelles marques postulent que la marque est tout, qu'elle est l'entreprise. Cependant, des voix s'élèvent pour contrer cette idée et défendent une autre vision de la marque comme Jean-Marie Charpentier. Aussi, nous présenterons trois aspects limitatifs de la marque, tout d'abord, la vision restrictive de l'entreprise, puis la contraction symbolique et enfin la réduction du collaborateur au statut d'ambassadeur.

III.2.1- La marque : une vision restrictive de l'institution

Il est tout d'abord important de souligner la différence entre la marque et l'organisation elle-même. La marque porte une promesse ou un engagement. Rappelons que le management par la marque place cette promesse au cœur de l'animation du travail des collaborateurs. Il se manifeste ici une réduction importante : l'institution se résume à un engagement à tenir vis-à-vis des clients ou usagers. La dimension sociale de l'organisation est exclue, ou du moins n'est pas une question centrale. Cela se traduit également dans le positionnement. Dans le cas d'institution publique, une facette est mise en avant pour se différencier, mais ne reflète pas l'intégralité des métiers ou de l'action. C'est ainsi qu'AgroSup Dijon peine à se positionner car cela revient à masquer une partie de l'établissement ce qui engendre un sentiment d'exclusion d'une partie des agents. La stratégie marque, dont l'objectif est la différenciation d'AgroSup Dijon, va ainsi réduire l'établissement à une image émise volontairement tronquée. Un tel choix pourrait avoir même un effet contraire à la volonté de cohésion.

Jean-Marie Charpentier et Vincent Brulois, à l'instar du rapport Notat – Senard, posent la question de la raison d'être de l'entreprise et affirment que l'organisation va au-delà du simple rapport commercial. Elle a un rôle dans la société. C'est pour cela que le rapport soulève l'importance de faire représenter cette raison d'être dans la gouvernance de l'entreprise pour qu'elle ne se fourvoie pas dans la quête de son image. Cette question du rôle social des structures dépasse la marque qui se réduit souvent aux questions marketing et désormais RH avec le développement des marques employeurs. Toutefois, il faut nuancer cette dimension RH, car elle conserve une portée limitée visant à recruter et fidéliser. Les questions de construction de l'identité individuelle au travail sont un sujet important pour contribuer à structurer la société. Ainsi, la marque ne prend pas en compte l'évolution du monde du travail et la relation employé – employeur. Pourtant cette relation devient de plus en plus complexe (D'Almeida, Libaert, 2018).

Nous devons donc souligner la dimension sociale de l'institution qui la différencie de sa marque. Il ne s'agit plus de communiquer une image, mais de faire société en interne, donner envie de coopérer entre les équipes, les services. Il faut outrepasser la vision marketing qui souvent monopolise la marque et sa communication. Il convient d'obtenir un véritable consentement et non de produire un consentement vers une image, comme le préconise Edward L. Bernays.

III.2.2- La marque : une contraction symbolique

Nous venons de voir que la marque tend à réduire la dimension de l'entreprise ou de l'institution à une quête d'image (Charpentier, Brulois, 2013). Il y a dans ce processus une simplification et une réduction de la marque à une série de symboles. Ainsi, nous pouvons en rappeler les caractéristiques traditionnelles avec son identité, son logo, sa signature. À cela se greffe désormais, d'autres dimensions, qui restent de l'ordre du symbole néanmoins : le storytelling, un univers, une odeur, une texture...

Cette contraction a pour conséquence d'effacer la complexité qui caractérise le monde économique et social actuel. Cette simplification du discours n'est pas également de nature à favoriser les échanges, la confiance dans la direction, et cela nuit au fonctionnement, à l'engagement des collaborateurs (Charpentier, Brulois, 2013). Aussi, cette réduction à l'image ne produit qu'une projection stable et figée de l'institution,

alors que nous avons évoqué le caractère dynamique des organisations. Les communautés, qui les composent, ne reposent que sur une évolution permanente des rapports et des intérêts des parties prenantes. L'environnement est de moins en moins stable avec une concurrence qui se développe au travers de l'ouverture des marchés et de la déréglementation. En interne également, la situation est de moins en moins constante avec les réformes successives et l'évolution du service public vers toujours plus de rationalisation. Ceci bouleverse le travail quotidien et conduit parfois à une perte de sens. Cette contraction symbolique trouve une forme d'aboutissement dans la réputation, où l'ensemble d'une organisation est qualifié par un mot, une phrase au mieux.

Ce phénomène touche naturellement AgroSup Dijon qui tend à polariser son image à une école d'ingénieurs. L'essentiel de la communication de l'établissement concerne l'enseignement supérieur et la recherche. Ainsi l'obtention de la vingt-cinquième place dans le classement international U-multirank fait l'objet de nombreuses communications sur les réseaux, mais aussi dans le magazine de Dijon métropole. Cette communication reflète la quête d'une image d'école ouverte à l'international, attractive, dynamique qui est le fruit d'un enseignement de qualité et reconnue dans le monde. C'est également l'image que souhaite mettre en avant la métropole pour le prestige local. Cependant, cela est réducteur de l'établissement qui porte un projet bien plus large, ne se limitant pas à la seule école.

Si la marque restreint ainsi la complexité d'une institution à quelques symboles figés, nous observons également un effet réducteur en interne sur le collaborateur.

III.2.3- La réduction du collaborateur au statut d'ambassadeur

La littérature sur la marque employeur, *l'internal branding* et le marketing RH souligne la fongibilité de l'interne et de l'externe. Ainsi le collaborateur est présenté comme le premier représentant de sa marque, ce qui impose une cohérence de communication vers l'ensemble des parties prenantes (D'Almeida, Libaert, 2018). Dans le cadre de ce type de stratégie, la tentation est forte de considérer le collaborateur comme un ambassadeur de la marque dans sa vie quotidienne, qu'elle soit professionnelle ou privée. Rappelons que le management par la marque réduit le collaborateur à remplir la promesse. Il devient le représentant et incarne cette promesse. La marque employeur n'a pour autre

objectif que d'attirer les talents par la promesse unique d'emploi et une expérience collaborateur extraordinaire. C'est pour cela que la quête du bien-être, du bonheur au travail devient essentielle pour certaines marques. C'est la capacité à se différencier vis-à-vis des collaborateurs. C'est aussi positionner le collaborateur au centre d'une stratégie marketing et de construction d'une image.

Si cette pratique peut être courante dans le privé, elle n'est pas absente dans le secteur public. Comme le décrit Corinne Rochette, la marine nationale a initié une stratégie marque employeur avec la marque *col bleu*. Nous pouvons étendre à l'armée de Terre qui a également lancé une campagne avec une présentation de différents métiers à travers un soldat choisi dans les forces : #Portrait. C'est l'incarnation d'une fonction opérationnelle et de qualités humaines par un individu : ici le soldat, comme ambassadeur de son institution, de son régiment et de sa spécialité. Cette dimension d'ambassadeur est par ailleurs inscrite dans le code du soldat dans le onzième article⁵². Cela se traduit notamment dans la campagne #FiersDeNosSoldats qui met en avant l'héroïsme des membres du ministère des Armées dans leur quotidien.

Enfin, cette tentation d'incarnation est également présente à AgroSup Dijon : si les élèves endossent ce rôle lorsqu'ils participent aux forums pour attirer les futurs étudiants, il en est de même pour les agents qui sont incités, dans les valeurs du projet stratégique, à être les défenseurs et les promoteurs de la transition écologique, dont l'établissement est un acteur dans les domaines agricole et agroalimentaire.

La marque produit un effet réducteur en souhaitant simplifier le complexe, en figeant le dynamique et en considérant le collaborateur comme un ambassadeur. De même, les leviers de management sont-ils réellement sans faille ?

III.3. Les limites managériales : la question de l'individu

La plupart des outils managériaux qu'offre la marque repose sur des questions identitaires et d'identification. Il s'agit de « construits sociaux qui peuvent se défaire⁵³ ». Après la dimension collective de l'organisation, les effets réducteurs liés à la

⁵² Article 11 : Fier de son engagement, il est, toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'Armée de terre et de la France.

⁵³ Jean-François Gagné. « Efficacité et limites de *l'internal Branding* : une analyse par les pratiques ». *Gestion 2000*. Volume 29, 2012/3, p. 19.

marque, il nous faut revenir à l'individu et ses perceptions. Aussi, nous pourrions étudier le positionnement de l'agent face aux valeurs que lui impose l'institution, puis les résistances qui peuvent s'organiser et enfin la question de l'incarnation des valeurs.

III.3.1- Une adhésion aux valeurs de la marque aléatoire

Une des premières limites identifiées par Jean-François Gagné interroge l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. En effet, la pluralité des communautés sous-tend une multiplicité des identités et une difficulté pour la marque à les aligner avec la sienne. Certaines personnalités, des collaborateurs peuvent même être en opposition avec celle de l'entreprise (Gagné, 2012). Ainsi, nous sommes partisan du rejet de l'hypothèse de *l'internal branding* qui suppose que tous les salariés vont souscrire à la marque (Gagné, 2012).

Nous rencontrons actuellement cette problématique dans une institution publique particulière, les Armées. En effet, elles disposent d'un référentiel de valeurs très fort, qui constitue le socle de l'engagement. C'est en partie pour cela que le contrat qui lie un soldat à l'institution se définit comme un contrat d'engagement et non comme un contrat de travail. Le cadre spécifique pose d'autant plus la question d'un soldat qui ne serait plus en accord avec les valeurs placées au cœur du contrat qu'il a signé. Aujourd'hui, nous assistons à bon nombre de désertions liées au fait que ne pouvant démissionner de l'institution, les individus n'hésitent pas à s'affranchir des règles et prendre le risque de poursuite pénale pour être en harmonie avec leur personnalité

Cette situation se retrouve dans une moindre mesure à AgroSup Dijon. En effet, au cours de notre stage, la direction a proposé de saisir l'opportunité du renouvellement d'une partie du parc automobile pour équiper l'établissement de véhicules électriques dans un souci de cohérence avec l'identité durable de l'établissement. Cette proposition qui devrait bénéficier pour cette raison d'un accueil favorable a fait l'objet de critiques principalement rattachées aux questions financières, à savoir le coût de cet investissement. Certains n'hésitent pas à parler de coup de *Com'* ou de le qualifier d'affichage superficiel pour masquer d'autres lacunes plus profondes.

III.3.2- Des résistances internes à la marque

La deuxième limite que soulève Jean-François Gagné est un phénomène de résistance à la marque (Clegg & al., 1994 ; Mumby, 2005). Le principe de la résistance repose sur des pratiques individuelles ou collectives qui vont entrer en confrontation avec le discours de la marque dans une optique de défendre une autre identité propre à l'individu ou au groupe. Cet aspect théorique est illustré en entreprise ; mais il est possible de l'étendre aux institutions et aux marques publiques. En effet, une partie du discours du service public porte sur la rationalisation et l'emploi raisonné de ressources de plus en plus rares. Un autre discours s'oppose avec la défense d'une vision du service public et de l'intérêt général loin des préoccupations financières, mais attachée à l'égalité des citoyens et la qualité du service, notamment dans une dimension sociale au sens de lien entre les individus. C'est l'idée du service public comme liant de la société, comme porteur des valeurs républicaines et de l'égalité pour tous. Ce sujet est régulièrement à l'agenda médiatique sur des questions diverses : par exemple les fermetures de classes ou d'écoles dans les secteurs ruraux, ou plus généralement pour les fermetures de services publics, ou encore la libéralisation de l'emploi du réseau ferré. La question de l'exclusion d'une partie de la société, ou au contraire de l'intérêt général est souvent liée à des choix politiques. Ce discours d'opposition trouve par ailleurs un écho tout particulier avec la situation actuelle en Grande-Bretagne, où le gouvernement est contraint de nationaliser des secteurs qui avaient été privatisés dans les années 1980, comme certaines prisons ou lignes de train.

Cette limite se manifeste de façon relativement explicite au sein d'AgroSup Dijon, notamment au sein de la population des enseignants chercheurs. En effet, par essence il s'agit d'un milieu très segmenté car chaque recherche porte sur un objet très spécifique à une étape très précise de la chaîne de production alimentaire. Ainsi, certains ont construit une réputation et ont intégré dans leur identité cette spécialisation très avancée. Aussi, le discours très généraliste de l'établissement, l'approche systémique qui est parfois évoquée, ou enfin le positionnement sur des thématiques très vastes comme l'agro-écologie ou l'alimentation durable, provoquent un mouvement de résistance. En effet, ceci induit une peur de perte d'identité de spécialiste, d'être noyé dans une image trop généraliste et systémique des enjeux de la production agricole et agroalimentaire. Cette crainte se conjugue avec une vision très individualiste de la recherche et l'idée de

n'être plus qu'un membre d'une équipe très large. Un enseignant chercheur de l'établissement avait confié la solitude du chercheur dans son travail, malgré la présence d'équipes, de travaux de groupe. En effet, il mettait en exergue la complémentarité des travaux, mais aussi la segmentation qui finalement positionne le chercheur dans une forme de solitude et d'individualisme.

III.3.3- Tenir dans le temps et incarner les valeurs

La troisième et dernière limite que nous évoquerons est identifiée par l'analyse du cas Orange (Gagné, 2012). Elle concerne l'incapacité de l'encadrement d'Orange de tenir dans le temps le discours de la marque en interne et les effets que cela a produit. En effet, pour conférer de la matière à une marque en interne, il est important de concrétiser les mots par de l'engagement. Cela implique d'incarner les paroles et les valeurs, et montre les limites du : « *faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais* » qui ne semble plus accepté aujourd'hui. Ainsi, dans le cas d'Orange, l'inaptitude de la marque à remplir ses engagements a entraîné une résurgence d'anciennes identités et des mouvements de contestation du discours de la marque. Voilà une illustration de la résistance à la marque que nous avons évoquée précédemment. C'est ainsi que l'auteur recommande « l'ancrage du discours dans les pratiques locales de travail des salariés⁵⁴ ». Il y a dans cette dimension d'incarnation des valeurs, un engagement individuel, une nécessité d'exemplarité de l'encadrement, qui va bien au-delà de la marque ; il faut dépasser l'image que porte la marque et donner corps à un discours. Cette incarnation est également la base de la confiance, nécessaire au management pour conduire son action. En effet, l'image peut parfois s'éloigner de la réalité et créer une fracture entre la direction et les salariés.

Cette perception et cette volonté sont présentes à AgroSup Dijon à la fois dans les entretiens, notamment celui du secrétaire général (cf annexe 4), mais aussi dans le projet stratégique. En effet, dans les valeurs présentées, celle de l'exemplarité est inscrite et nécessite d'être incarnée. De plus, dans le commentaire permettant de développer le concept, cette incarnation des valeurs est pleinement explicitée. Cependant, l'exemple évoqué précédemment à propos de l'achat de voiture électrique, soulève les difficultés

⁵⁴ Jean-François Gagné. « Efficacité et limites de *l'internal branding* : une analyse par les pratiques ». *Gestion 2000*. Volume 29, 2012/3, p. 24.

de cette position. Incarner les valeurs suppose une adhésion pleine et entière, ce qui est loin d'être acquis. De plus, pour une institution et sa marque, des contraintes supplémentaires s'ajoutent. En effet, dans le cas d'AgroSup Dijon, représenter le développement durable présume des investissements conséquents pour transformer le campus, et les procédures sont parfois un frein à cette transformation. Ce manque d'autonomie des structures publiques peut nuire à la stratégie et limiter l'action de la direction et de l'encadrement. C'est ainsi que la communication va devoir également agir pour gérer la temporalité. En effet, dans une société de plus en plus pressée, régie par la dictature de l'immédiateté, il est nécessaire d'accompagner la temporalité, de donner du temps et de la perspective à l'action dans la durée. Ces questions vont encore une fois bien au-delà de la marque qui vit avec son temps, dans l'instantanéité de l'information, des réseaux sociaux et de leur viralité.

Nous avançons ici quelques limites au discours des écoles du *branding* et des nouvelles marques qui prétendent que la marque est désormais toute l'organisation. En effet, dans les relations internes aux organisations, le besoin de contrôle tend à réduire la liberté d'action et la considération portée au collaborateur sous prétexte de cohérence de la marque. Cela est en partie dû au fait que la marque reste une image symbolique figée ce qui s'oppose à la dynamique des interactions humaines dans une structure. Enfin, les outils de management présupposent une domination de la marque sur l'individu, ce qui n'est pas encore acquis et la place du leadership reste importante dans le management.

IV. Recommandations

Dans cette dernière partie, nous proposons quelques recommandations pour répondre aux questions et difficultés toujours en suspens depuis notre stage. En effet, la réflexion construite tout au long de ce mémoire, nous permet d'avoir un éclairage à la fois théorique et pratique sur certaines difficultés auxquelles AgroSup Dijon doit faire face. Aussi, après avoir proposé un positionnement possible, nous aborderons le sujet de la mise en récit par le storytelling en proposant un schéma actanciel. Enfin, nous proposerons quelques actions internes pour incarner les projets et favoriser le renforcement de la cohésion.

IV.1. Quel positionnement pour la marque AgroSup Dijon ?

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons pu constater que le positionnement de l'établissement était difficile à établir pour plusieurs raisons. Aussi, nous souhaitons apporter quelques éléments complémentaires à la direction pour participer à la réflexion sur ce sujet important pour l'avenir d'AgroSup Dijon. Cette recommandation s'appuie sur une étude de l'image possible pour AgroSup Dijon. Pour cela, nous analyserons successivement l'environnement d'AgroSup Dijon, puis les éléments clés internes, pour enfin, aboutir à une proposition.

IV.1.1- L'environnement local et national d'AgroSup Dijon

Tout d'abord, intéressons-nous à l'image de la ville de Dijon et de la région Bourgogne Franche-Comté qui pèse sur la marque AgroSup Dijon. En effet, la ville de Dijon se positionne dans sa communication sur plusieurs segments : la cité de la Gastronomie, la « Smart city », une ville santé de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), et une ville écologique. Elle se veut également une ville touristique et internationale. Ce positionnement de la capitale régionale constitue un atout important pour la marque AgroSup Dijon. De plus, au sein de la métropole dijonnaise, il s'est développé des pôles d'excellence autour de l'agriculture et l'agroalimentaire : Vitagora, AgroNov, le CSGA⁵⁵, la cité de la gastronomie, les climats de Bourgogne.

⁵⁵ CSGA : Centre des sciences du goût et de l'alimentation

Il s'établit un lien fort entre la ville de Dijon, Dijon métropole et l'identité d'AgroSup Dijon. Ce point est d'ailleurs souligné dans le projet stratégique comme une spécificité par le biais d'un ancrage territorial fort. Ce lien se concrétise, entre autre, à travers le projet TIGA qui est porté par Dijon métropole, et qui implique plusieurs équipes de recherche d'AgroSup Dijon. Ce projet s'intéresse à l'alimentation des villes par circuits courts en aménageant les espaces péri-urbains, en adaptant la production tout en tenant compte des aspects socio-économiques d'une telle transformation. Il y a donc une opportunité de rattacher AgroSup Dijon à cette question urbaine, mais est-ce possible et souhaitable ?

Attachons-nous désormais à l'étude de l'image possible à l'échelle nationale à travers un balayage des terrains de communication préemptés par les autres établissements. Cette étude n'intègre pas les écoles atypiques comme les écoles vétérinaires, l'école du génie de l'eau ou du paysage qui ont un positionnement lié à un cursus différent. Les écoles privées ont également été exclues car la plupart recrute au niveau bac avec des classes préparatoires intégrées, ce qui les positionne différemment.

- AgroParisTech : Il s'agit de l'établissement qui fait référence dans le milieu. Il est le mieux classé et le plus réputé. L'école participe à 24 UMR et a reçu 4 médailles décernées par l'académie d'agriculture. Parmi les dernières thématiques développées, nous trouvons celles de l'alimentation urbaine avec notamment un projet de toit productif pour Paris. L'école dispense également la formation foresterie, depuis qu'elle a intégré l'ENGREF.

- Rennes : Suite à la fusion avec l'école paysagiste d'Angers, Agrocampus Ouest revendique un positionnement de l'alimentation au cadre de vie. Pour la partie alimentation, ce qui distingue Rennes, c'est la spécialité halieutique dont elle a le monopole. Bénéficiant d'une excellente réputation, son image de référence reste réduite aux domaines dont elle a le monopole.

- Montpellier : Montpellier SupAgro possède une identité forte particulièrement liée à son laboratoire de recherche de renommée internationale sur les cultures des régions chaudes. De plus, cette école se différencie par un campus « vert », en accord avec les valeurs de l'établissement. En outre, il est possible de suivre une formation vigne et vin car ce cursus réputé offre un grand nombre de places, comparativement à

Bordeaux. Enfin, le site de Florac (Lozère) abrite l'institut d'agro environnement, étudiant les dynamiques des territoires ruraux, intégré au DNA.

- Bordeaux : Très ancré localement, Bordeaux Sciences Agro se positionne comme l'école de la formation vigne et vin. Elle dispose pour cela d'un domaine viticole pédagogique, qui produit par ailleurs un millésime annuel. Structure de plus petite taille, Bordeaux Sciences Agro peut s'appuyer sur une certaine agilité et elle utilise énormément son positionnement géographique comme atout. Elle ne se place pas sur le terrain de l'enseignement ou scientifique mais sur une dimension régionale et géographique, ce qui conforte la filière vigne et vin.

- Nancy : École nationale supérieure d'agronomie et des industries agroalimentaires (ENSAIA) est une concurrente directe d'AgroSup Dijon. Établissement généraliste, elle se démarque désormais en abritant une ferme expérimentale qui offre un terrain tout à fait particulier. Ainsi, elle développe une image de recherche, d'innovation et entrepreneuriale à travers un incubateur

Ayant reconnu le terrain de communication déjà occupé, nous devons identifier les éléments clés d'AgroSup Dijon qui permettent à l'établissement de se positionner.

IV.1.2- Les éléments internes du positionnement.

Si la liste des spécificités de l'établissement a déjà été établie au fil de nos travaux, nous pouvons ici identifier celles qui contribuent à un positionnement.

Tout d'abord, la question du service public est un élément qui ne peut pas être écarté de cette réflexion. En effet, nous avons vu que les valeurs traditionnelles du service public sont très présentes dans l'établissement. Nous ne pouvons pas non plus occulter la formation des IAE au sein d'AgroSup Dijon, qui constitue une part d'attractivité dans la mesure où les étudiants disposant de ce statut sont rémunérés pendant les trois années de formation. Ce lien particulier au service public est un facteur de différenciation par rapport aux autres écoles publiques du secteur.

De plus, la complémentarité des filières au sein de l'établissement offre une véritable capacité d'influence systémique sur la filière de l'alimentation allant de la production agricole à la transformation au sein de l'industrie agroalimentaire (IAA). Les thématiques de recherche y sont également incluses dans leur diversité : de l'agro-écologie, les agroéquipements, à la nutrition, la santé et le goût. L'importance du DNA

au sein d'AgroSup Dijon s'intègre également dans cette dimension systémique en agissant au cœur des exploitations. En outre, cela permet de capitaliser sur la bonne réputation de l'ex-ENSBANA et la distinction des deux filières dès la première année est également un critère de choix pour les étudiants en agroalimentaire. La forte présence des sciences humaines est également un apport majeur dans l'approche systémique, car cela permet de prendre en compte la dimension humaine des producteurs et des consommateurs dans une perspective sociétale, sociale et individuelle.

Il nous faut donc réfléchir à un positionnement mettant en avant la complémentarité des filières dans une approche systémique et d'intérêt général.

IV.1.3- Proposition de positionnement

Un des facteurs clés du succès interne du positionnement repose sur la transversalité et l'approche systémique incluant l'ensemble des compétences de l'établissement. Le positionnement doit donc sortir de l'approche agro-écologie et alimentation durable pour se centrer sur un résultat final de l'ensemble de la chaîne, le consommateur, le citoyen, à la recherche d'une alimentation de qualité pour une bonne santé. Aussi, nous proposons de positionner AgroSup Dijon comme **l'établissement qui permet de développer (concevoir, enseigner et déployer) un système de production citoyen du champ à l'assiette pour offrir une alimentation alliant goût et santé.**

Ce positionnement est en cohérence avec l'environnement local de l'établissement, et s'inscrit dans la dynamique actuelle. Il présente une approche systémique qui inclut les formations techniques agricoles et l'enseignement supérieur, sans différencier agronomie et agroalimentaire, mais au contraire en soulignant leur complémentarité. La dimension citoyenne intègre les questions écologiques, de respect de l'environnement au sens large, de traçabilité, de santé et de responsabilité. L'alimentation qui conjugue goût et santé fait appel à une union du plaisir de la table, la gastronomie et de la qualité nutritionnelle, vie saine gage d'une bonne santé. Il nous semble également que l'approche citoyenne et la santé se recoupent dans des techniques de production qui limitent les intrants et renforcent le goût des aliments. Dans l'ensemble des aspects, la dimension sociale est présente et tient compte des politiques publiques.

Enfin, cela permet aux chercheurs spécialisés de revendiquer leur titre d'expert dans un segment précis, mais en les positionnant dans une vision plus globale de la filière alimentaire. Ce positionnement, dans sa dimension systémique, se veut inclusif et donc vecteur de cohésion. Il permet de montrer la complémentarité des actions, de s'appuyer sur la notion de contribution qui est identifiée comme un facteur de succès interne (Héry, Wahlen, 2012).

Avec cette proposition de positionnement, nous pouvons étudier une possibilité de mettre en récit la nouvelle aventure de cette marque, à l'aide du storytelling. La littérature démontre que cet outil est aujourd'hui indispensable pour atteindre une population jeune et porter son message.

IV.2. Le storytelling : Quelle histoire pour AgroSup Dijon ?

Comme le soulignent le directeur du PRI et le directeur de la communication, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie marque doit être présentée comme une naissance et non comme un décès de la marque Eduter. Partant de ce postulat, intéressons-nous à la mise en récit de cette naissance à travers son passé, mais surtout son avenir, en proposant un schéma actanciel permettant de construire le storytelling de cette marque. Après une présentation du cycle de la vie de la marque, nous proposerons un schéma actanciel global pour l'établissement, pour finir nous présenterons les opportunités de ce storytelling.

IV.2.1- Le cycle de la vie des marques

Dans cette partie, nous nous appuyons sur l'ouvrage de Georges Lewi et Pierre-Louis Desprez, *La marque : fondamentaux du branding*, qui présente les trois étapes de la vie d'une marque. Ainsi, après un premier temps de l'héroïsme, la marque atteindra la sagesse avant peut-être de devenir un mythe. Nous allons nous attacher aux vingt premières années d'une marque qui consacre sa naissance et le temps du héros qui crée la différence. Le premier critère qui permet d'affirmer qu'une marque existe est sa capacité à normer le marché ou à créer une rupture. Dans le cas d'une marque publique comme AgroSup Dijon, nous sommes davantage dans la norme que dans la rupture,

mais cela n'est pas dogmatique et tout est envisageable car la rupture peut être dans un domaine spécifique. Aujourd'hui, nous pouvons dire que c'est un établissement incontournable de son secteur et qui participe par l'ensemble de ses missions à agir de façon importante sur le secteur. Cependant, il lui faut définir un territoire de rencontre avec son public qui soit plus explicite et délimité. En effet, les remarques des étudiants de première année soulignent une rencontre parfois contrainte par leur classement au concours. Il serait préférable de disposer d'un terrain de rencontre propre, lié à une vision partagée de l'avenir. Nous pouvons donc souligner ici l'importance du positionnement qui permet de mettre en lumière ouvertement un espace de rencontre et proposer de partager une vision et un projet. Aussi pour y parvenir, nous pouvons identifier trois types d'innovation qui permettent à une marque de naître réellement : la réponse à un manque, la réponse à une peur, une proposition de rêve (Lewi, Desprez, 2013). La mission de l'établissement peut permettre de répondre à la peur de détruire la planète, mais il permet également de proposer un monde de rêve avec une alimentation pour tous et respectueuse de la planète. Il est également possible de positionner l'innovation sur la méthode d'enseignement, la vie au sein de l'établissement etc...

IV.2.2- Un schéma actanciel général possible

Le sujet est AgroSup Dijon. Il est ainsi possible de le voir comme l'établissement dans son ensemble ou éventuellement d'en préciser un membre spécifique. Naturellement dans le cadre d'un storytelling de la marque institutionnelle, il est préférable de considérer l'établissement dans son ensemble.

L'objet du storytelling que nous proposons est la quête d'un nouveau monde correspondant à la vision, à l'ambition et au positionnement d'AgroSup Dijon. Il est alors envisageable de proposer la quête d'un monde où la chaîne de production agricole et agroalimentaire est durable et humaine. L'objet devra être transverse pour être inclusif en interne et en externe. Ainsi, la mise en récit mobilisera potentiellement toutes les actions de l'établissement et les mettra en lien avec cette quête. Cela permettra également par le biais de ce storytelling de donner du sens à l'action des collaborateurs en mettant en exergue leur contribution au projet. C'est l'histoire de la croisade d'AgroSup Dijon pour un nouveau monde où chaque agent œuvre pour le succès.

Le destinataire pourrait être identifié dans les pouvoirs publics. En effet, c'est l'appareil d'État qui formule l'intérêt général à travers la loi, comme le précise le rapport Notat – Senard. Ainsi, la présence des tutelles ministérielles, l'implication dans les politiques publiques nous incitent à privilégier les pouvoirs publics comme destinataire prescrivant la quête. Pour autant, cette option peut être nuancée dans la mesure où l'action gouvernementale tenant compte des multiples interactions rend l'intérêt général parfois difficilement perceptible. De plus, la pression électorale exercée par l'opinion laisse penser que la description du destinataire pourrait être beaucoup plus complexe.

La société française, en particulier, mais les sociétés, plus largement, constituent alors le destinataire. Il s'agit de porter ce nouveau système vers le plus grand nombre. Ainsi, les collaborations internationales de l'établissement sont déjà un moyen de diffuser le message hors des frontières nationales. La politique internationale de l'établissement permet également de répandre plus largement le modèle recherché. Nous rappelons que le secteur d'activité et sa position de marque publique confèrent à AgroSup Dijon une fonction aspirationnelle forte. Il n'apparaît aucune raison de se limiter au territoire national, surtout dans un contexte de concurrence internationale croissante.

Les adjuvants admis pour notre sujet se trouvent dans les UMR et les autres marques cotutelles des UMR, les entreprises partenaires, les partenaires institutionnels (Dijon métropole, la cité de la gastronomie, le MAA, etc...).

L'adversaire se situe dans les défenseurs de l'ancien système industrialisé, polluant, et accumulant tous les défauts de l'agriculture intensive et de l'IAA, manipulant de façon excessive les aliments et incluant des ingrédients chimiques et de synthèse.

IV.2.3- Opportunité du storytelling

Ce schéma présente certes une approche plutôt messianique de l'action d'AgroSup Dijon ; mais c'est ce qui fait le succès du storytelling et permet à la marque d'incarner le temps du héros, le temps de la naissance. Elle est à la fois le héraut qui porte le message scientifique des dangers du système actuel et le héros qui lutte contre ce

système pour offrir un monde meilleur. AgroSup Dijon mène sa croisade vers un nouveau système. Cela l'autorise à être à la fois le « lanceur d'alerte » qui va combattre l'ordre établi, sur la base d'une démarche scientifique rigoureuse, et également l'inventeur, le développeur, le défenseur d'un nouvel ordre répondant à l'intérêt général et aux aspirations sociétales.

Ce choix, que nous proposons, est inédit au sein de l'établissement et offre l'opportunité d'accompagner la naissance d'une marque, comme l'envisageaient le directeur de la communication (cf annexe 3) et le directeur du PRI (cf annexe 2). En effet, la dimension et la portée de la marque AgroSup Dijon débutant sa quête nous semble plus en adéquation avec son renouveau. En effet, nous observons qu'il est souvent plus facile d'unifier des groupes ou des individus contre quelque chose ou quelqu'un – dans notre cas l'ancien système de production alimentaire. L'histoire nous rappelle que les nations se sont construites contre un ennemi plutôt qu'autour de quelqu'un ou d'un projet. C'est par exemple le cas des États-Unis en opposition à l'Angleterre, de la France Révolutionnaire contre les monarchies, de l'Allemagne face aux autres puissances européennes. La croisade offre cette opportunité de s'unir contre un système établi derrière cette nouvelle marque, ce qui correspond au temps du héros et à la nécessité de se positionner en rupture.

Si la mise en récit permet de mobiliser les acteurs, il reste important de diffuser le message de manière constante et régulière au travers d'une communication interne structurée.

IV.3. Doper la communication interne par la dimension sociale

Nous avons pu souligner l'importance de la dimension sociale dans la communication interne. En effet, si la direction des ressources humaines et le management ont pris en charge la ressource, sa gestion et son emploi, les relations humaines ont quant à elles été délaissées. C'est sur ce champ que la communication interne propose de se positionner, comme le précise l'AFCI (Charpentier, Brulois, 2013). Aussi, nous pourrions étudier la capacité à développer une structure auto-apprenante, puis une opportunité d'incarner la transversalité du projet, et enfin l'utilité de disposer d'un réseau humain interne.

IV.3.1- Construire une structure auto-apprenante

Le principe de la structure auto-apprenante repose sur la capacité d'une organisation à identifier les points d'achoppement dans le fonctionnement, les analyser et améliorer les processus de façon autonome. Ce concept suppose certaines pratiques et comportements qui s'appuient avant tout sur les relations sociales entre les agents et leur aptitude à dialoguer, analyser, argumenter et construire une solution dans une organisation, qui peut faire appel au mode projet en fonction de la problématique. Ainsi, face à un problème, il faut être capable d'admettre la difficulté, de proposer une alternative, de la tester, de l'évaluer et éventuellement de la généraliser. Pour conduire cette démarche, la clé se situe dans les relations humaines car il faut s'impliquer pour comprendre, tout en gardant le recul nécessaire pour accepter le discours des autres et ne pas personnaliser la critique. C'est un exercice qui nécessite un espace, du temps mais surtout une vision sociale et de l'humanité.

Ainsi, il est primordial de créer les conditions propices à l'écoute et à la critique pour ensuite construire tout en préservant l'organisation, particulièrement dans sa dimension hiérarchique. Ce processus va bien au-delà de l'image et de la marque ; c'est une capacité managériale mais surtout sociale et humaine. Il s'agit d'instaurer, de gagner la confiance pour autoriser des échanges libres et respectueux des personnes. C'est aussi une forme de reconnaissance de la compétence et de la valeur des collaborateurs, ce qui constitue un puissant moteur de motivation et d'engagement. La communication interne trouve ici une place tout à fait intéressante dans l'organisation même du processus et dans sa conduite, car elle prend une dimension politique (Charpentier, Brulois, 2013). Ainsi, cela permet de poursuivre la co-construction de la vie quotidienne, du changement en impliquant les collaborateurs. C'est un levier important de la cohésion lorsque la phase d'analyse est bien conduite pour ne pas stigmatiser un individu, un service, une fonction. C'est ici que la communication interne intervient pour faciliter les échanges et créer de la richesse au profit de l'institution.

Si les échanges sont rendus possibles au sein de l'organisation, il est alors envisageable d'organiser des actions pour rendre le projet vivant.

IV.3.2- Incarner un projet transversal par des rencontres

Nous avons pu voir que le projet stratégique propose d'aborder les enjeux de façon plus transversale et non de souligner la verticalité des thématiques : recherche, formation, DNA. Cependant, pour le moment l'organisation, et la lecture quotidienne de l'établissement restent sur ce modèle très segmenté ; ainsi, comme nous l'avons également évoqué dans les limites du concept, il est nécessaire d'incarner le discours. Aussi, il va devenir vital pour la direction et le projet de concrétiser cette transversalité et d'identifier les synergies possibles afin de mettre en lumière la vision systémique du secteur.

Pour cela, nous préconisons l'organisation régulière de rencontres transversales qui permettraient de mettre en évidence les complémentarités. À travers quelques interventions présentant les travaux en cours, et des échanges libres, cette démarche libérerait un espace et du temps pour incarner cette vision du projet. Ces rendez-vous peuvent être mensuels, ou un peu plus espacés dans le temps pour ne pas risquer de surcharger les équipes ; mais en fixant un thème à chaque rencontre, cela laissera le temps de les préparer. Par exemple, une rencontre pourrait porter sur les pesticides avec leur utilisation en production agricole, mais aussi leur impact dans la transformation alimentaire et sur l'homme en termes de nutrition santé. Sur un point scientifique particulier, il est possible de montrer la vision systémique et d'aborder le moment par une approche contributive de différents départements ou unités de recherche. De même, des projets d'envergure telle que le TIGA doivent servir d'opportunité pour impliquer toutes les composantes de l'établissement.

Ainsi, ces moments peuvent être l'occasion de présenter des travaux en cours ou à l'étude et d'associer d'autres énergies mobilisées sur des questions connexes. Au-delà de l'intérêt professionnel, de développer une qualité de travail, cela permet également de faciliter la vision de l'autre, de le comprendre parfois un peu mieux. Cela a nécessairement un impact sur la cohésion car la méfiance, voire la défiance est souvent nourrie par une méconnaissance ou une ignorance. De plus, une approche globale des questions permet également de renforcer la vision de l'établissement et sa culture car il devient possible de s'approcher de l'intérêt général en tenant compte de tous les aspects et enjeux d'une question.

IV.3.3- Développer un réseau interne

Dans cette dernière recommandation pour « doper » la communication interne, nous proposons de mettre en place un réseau de représentants du projet de l'établissement. En effet, si l'idée d'incarner la raison d'être de l'entreprise dans sa gouvernance paraît aujourd'hui importante (Notat, Senard, 2018), il est tout à fait envisageable de déployer au sein d'une institution publique un réseau en interne avec la même vocation. Cette proposition va au-delà de l'ambassadeur de la marque, car elle dépasse l'image pour se concentrer sur le cœur de l'établissement : sa raison d'être, son projet, sa vocation. Nous restons dans la dimension politique de la communication interne, où elle prend toute sa place et son rôle social en se faisant le pilier des relations humaines et des relations avec l'institution. Elle contribue ainsi à la diffusion d'une forme de justice et d'équité car tout est confronté au projet et non à des intérêts individuels ou collectifs différents. C'est aussi l'occasion d'occuper la communication informelle qui reste la plus importante dans une telle structure, pour lutter contre la désinformation.

Dans cette préconisation, nous envisageons d'identifier des collaborateurs qui adhèrent au projet et souhaitent l'incarner au quotidien. Ces derniers seraient avant tout des volontaires qui sont motivés par le projet. Ils seraient repérés par la direction de la communication lors d'échanges plutôt informels, et ce rôle leur serait ensuite proposé. Les membres du réseau n'occupent pas nécessairement des postes de management ou à responsabilité ; ils sont en revanche pourvus d'une force de conviction et d'un sens des relations. Leur mission est de donner corps au projet pour le rendre crédible et sincère. C'est ainsi donner l'opportunité aux autres agents de dialoguer avec l'institution qui s'incarne face à eux, peut-être pas sur tous les aspects, mais sur certains points. Ceci requiert certainement un cadrage de l'action de ces membres, en limitant leurs interventions à quelques thématiques qui leur tiennent plus à cœur. C'est à travers le mot dialogue que ces membres acquièrent toute leur plus-value par rapport à un simple ambassadeur de la marque. La fonction n'a pas pour but de « vendre » le projet ou l'organisation. Ces relais ont aussi pour responsabilité de faire circuler l'information dans toutes les directions (top-down et bottom-up), de transmettre du feed-back vers la direction de la communication sur les réactions, les perceptions, les incompréhensions des agents envers le projet, les décisions, les orientations etc... Ce réseau aurait pour mission de préserver la cohérence et ainsi lutter contre la résurgence du passé, comme

ce fut le cas chez Orange (Gagné, 2012) par manque de capacité à tenir le discours dans le temps. L'important pour les membres du réseau est de démontrer et d'incarner quotidiennement le sens du projet et de l'action de l'établissement et des collaborateurs. Nous avons cependant identifié un risque dans cette démarche. En effet, les salariés s'impliquant dans ce processus pourraient être perçus comme une forme de « commissaires politiques », chargés de contrôler les agents et de diffuser la voix de la direction. C'est pourquoi la sincérité de la démarche est primordiale et doit se préserver d'une tentation propagandiste. Pour rester utile, ce réseau doit symboliser le mouvement permanent de l'institution, de son corps social et ainsi manifester une certaine spontanéité. Il doit exprimer les contradictions pour permettre le dialogue et la construction. Ainsi, il pourrait trouver une place dans la gouvernance de l'établissement, en se réunissant avec le comité de direction pour exprimer son point de vue. Il pourrait notamment être convié, à titre consultatif, à des travaux préparatoires sur des sujets majeurs qui touchent à la raison d'être de l'établissement. Une évaluation possible pour un tel réseau serait la sincérité et l'objectivité des informations relayées, au lieu du nombre de « partage » ou de « like » des messages officiels.

Conclusion

« *En définitive, ce n'est pas la marque qui fait le succès, c'est ce qui est derrière la marque.* » Hans Snook⁵⁶,

Jean-Baptiste Coumau, Jean-François Gagné, Emmanuel Josserand. *Manager par la marque*. Paris : Éditions d'Organisation, 2005, p 5.

Pour conclure ce travail, nous souhaitons revenir sur ce qui constitue la marque AgroSup Dijon, son potentiel comme levier de développement de la cohésion interne, mais aussi les limites d'une stratégie de marque qui ne peut pas tout, comme nous le rappelle ci-dessus Hans Snook. Ce bilan nous permettra également de reprendre nos hypothèses de départ et de les éprouver à travers nos travaux de réflexion et d'analyse. Nous finirons cette synthèse en ouvrant notre réflexion sur cette recherche de l'engagement qui semble aujourd'hui indispensable à toute organisation.

Tout d'abord, nous avons étudié la question de l'identité de l'établissement et de sa marque pour recenser les traits forts qui peuvent définir AgroSup Dijon. S'agissant d'un établissement public et d'une marque associée, les caractéristiques suivantes ont pu être mises en avant.

Ainsi, sa mission d'intérêt général au service d'une meilleure production alimentaire du champ à l'assiette, tout comme celle de formation des agents de l'État, ainsi que l'histoire des établissements constituant son héritage et son ADN, positionnent AgroSup Dijon au cœur du service public. Cependant, nous avons également constaté une évolution des valeurs liées au service public vers la reconnaissance du professionnalisme et le besoin de performance. Nous avons donc postulé qu'AgroSup Dijon se présente comme une marque publique traditionnelle avec des valeurs plus historiques alors que sa structure, son fonctionnement pourraient l'inciter à être le nouveau modèle du service public : à la fois ouvert, soucieux de la diversité et de l'égalité, mais aussi fier de ses compétences, conscient de la concurrence et cherchant une forme de performance pour y répondre.

⁵⁶ Fondateur d'Orange

Cependant, cette identité peut évoluer car l'ensemble de l'établissement et son milieu sont en transformation. En interne, le projet s'inscrit dans un processus de conduite du changement et le management également. Une organisation plus ouverte et participative peut naître et donner une place au collaborateur. Cette opportunité offre un levier de cohésion important en répondant à ce besoin d'épanouissement au travail, toujours important en France. L'environnement, un système à différents niveaux, est également en pleine évolution. Au niveau local, les COMUE⁵⁷ modifient le paysage de l'enseignement supérieur non sans certaines difficultés. Au niveau national, le périmètre du MAA est également en évolution. Le regroupement Agreenium peine à être moteur, et le rapprochement de trois établissements déjà réputés, rencontre également des difficultés en vue de constituer un pôle international.

Enfin, nous nous sommes attardé sur les constituants de la marque. Nous avons ainsi souligné les enjeux importants de la vision, de l'ambition, du positionnement et de la promesse qui restent délicats à formuler pour ne pas produire d'effet contraire à la recherche de la cohésion. C'est la question fondamentale des communautés qui est abordée. L'histoire de l'établissement a conduit à agréger des collectifs forts et sensiblement différents ; aussi, faire des choix de positionnement peut réveiller ses oppositions qui demeurent malgré tout très présentes.

Ainsi, nos travaux ont permis de mettre en lumière une identité publique forte avec un ancrage dans le passé plutôt important alors que la vocation d'AgroSup Dijon est tournée vers l'avenir. Une contradiction s'installe au sein même de l'organisation entre passé et avenir. Alors, est-il possible de rassembler ces groupes en une seule communauté solidaire ?

C'est en confrontant la marque AgroSup Dijon à la littérature sur les nouvelles marques et le *branding* que nous analysons le potentiel de la stratégie marque comme outil de cohésion et donc sa capacité à créer cette communauté.

Tout d'abord, la question du sens apparaît comme centrale dans la stratégie de la marque, car il constitue à la fois un socle communautaire, un fondement de la culture de l'institution et un moteur de l'engagement des agents. De plus, la vocation de l'établissement sur le sujet de la transition écologique, lui confère une fonction

⁵⁷ COMUE : Communauté d'universités et d'établissement

aspirationnelle qui permet à la marque de faire sens et de donner du sens. Ainsi, il est possible pour la marque de proposer la création d'une communauté autour du projet et des valeurs grâce au sens qu'elle porte, se rattachant à l'intérêt général et à la nécessité de développer un système agri-alimentaire durable. Cependant, elle peut également fédérer en interne par le sens qu'elle donne à l'action des agents qui contribuent quotidiennement à concrétiser le projet.

Ensuite, la marque permet une mise en récit qui favorise la création d'un univers propre. En effet, l'histoire d'une organisation constitue un levier de mobilisation par le sentiment de fierté qu'il suscite. Pour cela il faut passer de l'histoire réelle à l'histoire engagée, c'est-à-dire mettre en récit pour passer du registre rationnel de l'historien, au registre émotionnel du romancier. C'est également ce que propose le storytelling qui permet de rendre plus accessible le projet et ainsi agréger une communauté adhérente aux valeurs. C'est le besoin des individus de dépasser la relation marchande avec les marques. Ainsi, c'est l'histoire vécue d'AgroSup Dijon qu'il faut désormais présenter comme une force et non comme une contrainte, et saisir l'opportunité du nouveau projet pour débiter une nouvelle histoire avec une nouvelle marque laissant la place à tous les agents. Ce processus crée un terrain favorable à l'identification de l'agent aux personnages liés à la marque sur lequel reposent les outils de management qui s'appuient sur la marque.

En effet, il est possible aujourd'hui de mettre en œuvre des outils de management qui s'appuient sur le concept de marque comme *l'internal branding*, le management par la marque, le marketing RH ou la marque employeur. L'ensemble de ces outils reposent sur des processus d'identification à la marque, à la promesse de celle-ci. Il y a également une approche marketing vis-à-vis du collaborateur qui devient un client de la RH et un ambassadeur de sa marque pour attirer les nouveaux talents et transmettre une image positive de son employeur. Cela répond également à ce besoin des individus de dépasser la relation marchande qu'ils entretiennent avec les marques qu'ils consomment. Ainsi, ces outils peuvent être sollicités au sein d'une marque publique dont la notion marchande est absente. La mobilisation se fait alors sur l'engagement, les valeurs et l'intérêt général.

Ainsi, l'outil marque permet de construire une image de l'organisation et de mobiliser les agents pour entretenir, faire évoluer cette image vers celle qui est souhaitée. Cependant comme toute construction, une marque reste fragile et présente des limites.

En effet, les stratégies de marques et les outils managériaux qui s'y rapportent présentent des limites car la marque à une tendance réductrice. Ainsi, en réduisant l'organisation elle-même, elle limite la fonction communication et écrase la question humaine.

Tout d'abord, la marque cherche à concentrer toute une institution dans une image. Il y a ainsi un effet réducteur fort car ce choix exclue par principe toute la dimension sociale de l'organisation humaine. Ainsi, la marque opère une transition d'un objet dynamique vers un objet figé. Il est donc inévitable de réduire l'ensemble à une projection limitée à un angle de vue et un moment donné. Dans ce processus de réduction, il y a une contraction symbolique autour des supports de communication, des discours, de l'imaginaire de la marque. Pour être lisible, la marque a besoin de simplicité qui va à l'encontre de la complexité du monde. C'est ainsi que peut s'interpréter l'ambition d'AgroSup Dijon d'être un centre de référence en agro-écologie et en alimentation durable. Le besoin de définir la marque brièvement, conduit à une synthèse réductrice.

Ainsi, pour parvenir à cette simplification, la fonction communication va être réduite à un rôle d'information et de diffusion de l'image. Les communicants n'ont d'autres fonctions désormais que de construire et défendre cette image figée, de la modeler vers l'image souhaitée au gré des crises et du temps. Chaque évènement est ainsi rapporté et réduit pour nourrir l'image et ce qui ne s'y rapporte pas n'existe pas. Pour achever la construction de cette image, il convient de lui donner corps et de l'incarner. Cela conduit à la réduction de l'agent par la marque.

Ainsi, cette réduction touche également les individus en réduisant les collaborateurs à une partie prenante, un statut d'ambassadeur soumis à la marque. En effet, la littérature sur les nouvelles marques proclame la fin de la communication interne affirmant l'unicité de la communauté. Pour autant, la notion de partie constituante nuance cette vision. De plus, cette position place le collaborateur au même rang que le client, c'est-à-dire comme un ambassadeur de la marque. Il prend une dimension marketing et doit donc être traité comme tel. Mais surtout cette vision présuppose de l'unicité de la

communauté qui est également un sujet fortement discuté car reposant sur une dynamique. Enfin, les outils managériaux posent l'hypothèse d'une adhésion aux valeurs et l'absence de résistance ce qui nie le libre arbitre et le besoin d'identité de l'agent.

Cette analyse nous a conduit à produire des recommandations portant sur le positionnement de la marque, le storytelling de l'établissement et la communication interne d'AgroSup Dijon pour permettre de développer la cohésion interne.

Ainsi, la question du positionnement doit concilier histoire et avenir pour être lisible et inclusif, tenir compte de l'environnement pour se différencier et présenter un territoire de communication propre et identifiable. C'est pour cela que nous suggérons de quitter la dimension technique et de se positionner sur la cible finale qu'est le citoyen consommateur. Cela permet une approche systémique et non cloisonnée, mais elle permet de tirer parti de la fonction aspirationnelle de la marque qui peut-être un levier important.

Nous avons souligné l'importance du storytelling aujourd'hui et il est tout à fait possible de positionner AgroSup Dijon dans une quête d'un nouveau monde, dans une croisade pour une chaîne de production alimentaire durable et plus respectueuse. Ce choix correspond à une marque publique qui agit dans l'intérêt général et facilitera l'identification des agents au sujet, ou à un adjuvant. Cette mise en récit permet également de rendre plus lisible le projet et l'ambition de l'établissement ce qui favorise l'adhésion d'une communauté car le sens du projet pourra s'exprimer pleinement dans ce storytelling.

Enfin, l'objectif de cohésion nécessite une action forte et c'est dans cette perspective que nous proposons trois types d'action capable de doper la communication interne. Tout d'abord, nous suggérons l'idée de donner une place créative à la communication en intervenant dans le processus de développement d'une structure auto-apprenante qui fait partie des objectifs du projet stratégique. Il s'agit ici de permettre à la communication de sortir de son rôle de relai d'information et de devenir un acteur de la construction en étant l'artisan des relations. Ensuite, nous proposons de créer des rencontres transversales permettant d'incarner le projet et les enjeux tels qu'ils sont présentés et formulés. Nous avons souligné le besoin d'incarner les valeurs et le projet

pour maintenir la crédibilité de la direction et l'engagement des agents. Si la rédaction et la présentation de façon plus systémique des enjeux agri-alimentaires n'est qu'un exercice de style et ne trouve pas de réalisation concrète, les frontières persisteront. Enfin, toujours dans cette envie de développer pleinement la dimension sociale de la communication au sein de l'établissement, nous avons proposé de mettre en place un réseau interne allant au-delà de l'ambassadeur et permettant d'incarner la raison d'être de l'établissement et permettant de dialoguer avec lui au quotidien dans les différents services. Il s'agit certainement de la réalisation la plus délicate et plus difficile, mais certainement la plus porteuse en terme d'efficacité car cela permettrait d'occuper une plus grande place dans la communication informelle qui est la plus importante au sein des organisations.

Aussi, nous avons posé trois hypothèses au début de notre travail et il est temps désormais d'étudier leur validité.

La première hypothèse posait le principe que la marque publique donne du sens, socle de la culture et de la cohésion car elle porte l'identité et les valeurs de l'institution. Après réflexion, nous pouvons affirmer que la marque publique se caractérise par sa fonction d'intérêt général. Cette mission fait donc sens car elle dépasse les intérêts individuels et collectifs. L'absence de recherche de profit la place au-dessus de toute tentation de détournement, d'abus. La marque publique est logiquement une personnalisation de l'utilité, de la sincérité, pour peu que les pouvoirs publics s'inscrivent dans cette démarche. Dans le cas d'AgroSup Dijon, il semble que cette sincérité soit réelle. En effet, les préoccupations évoquées par la direction sont la mission de l'établissement et la façon de la remplir en tenant compte du bien-être des agents. Il n'en demeure pas moins que des questions financières demeurent notamment pour certaines formations comme les masters spécialisés qui sont une source de revenus non négligeable. C'est dans cette approche comptable du service public qu'il devient difficile de valider totalement cette hypothèse. En effet, aujourd'hui, la question de la performance des services publics et le besoin d'efficience pose la question du sens du projet. L'action des pouvoirs publics est-elle toujours guidée par l'intérêt général, ou par le besoin de rationalisation et d'économie budgétaire ? S'il est évident qu'il faut une gestion raisonnée des fonds publics, il est important de préciser la finalité des stratégies

marques et de leur mise en avant aujourd'hui. Il est possible alors d'identifier la démarche comme un moyen d'accompagner un processus de changement organisationnel, imposé pour des motifs budgétaires, en le transposant sur une question d'image et de sens de l'action. La conquête de l'opinion et de l'engagement des agents se faisant sur une stratégie marque opère comme un écran de fumée masquant en partie la réalité comptable des réformes. C'est pour cela que nous validons partiellement cette hypothèse car il est possible, comme dans le cas de notre terrain d'étude, que la démarche soit sincère et ainsi le sens porté par le projet peut réellement être un vecteur de cohésion. Néanmoins, il serait intéressant d'étudier plus avant le processus qui a conduit à développer le concept de marque publique pour éprouver la totale honnêteté de ce-dernier.

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons évoqué la mise en récit rendue possible par la marque, comme pourvoyeur d'un imaginaire servant le projet et la communauté constituée par cette-dernière. Là-encore, nous pouvons valider partiellement cette hypothèse car il est vrai que la mise en récit que suggère la marque, l'histoire engagée comme la nomme Christian Schneider, est une source d'engagement par le sentiment de fierté d'appartenance qu'elle crée. De plus, le storytelling est également un excellent outil pour fédérer et faciliter l'adhésion autour d'un projet plus abstrait ou qui peut sembler lointain voire utopique. Cependant, nous souhaitons nuancer sur la dimension communautaire. En effet, la notion de communauté est bien plus complexe et ne peut se résumer à celle de marque. Le regroupement d'individus, de groupes est le fruit d'une dynamique qui évolue au gré des intérêts de chacun et de l'environnement. Il est possible que cette alliance existe temporairement à plus ou moins long termes, mais ses frontières vont évoluer et ses membres également. La vision de la communauté soudée et croissante, que défendent les défenseurs des marques et du *branding*, reste selon nous une chimère. Ainsi, nous pensons que la démarche qui s'inscrit dans le projet stratégique d'AgroSup Dijon, reconnaissant les différentes entités et leurs cultures parfois différentes, est une façon de proposer une occasion de faire société commune dans un cadre précis, sans leur demander de changer. Il n'y a pas de mise en opposition mais une suggestion de coopération, ce qui constitue une avancée en direction de la communication et de la cohésion interne. Ainsi, la mise en récit permet aux constituants

de faire cause commune tant que les intérêts convergent, tant que les cultures restent compatibles, mais en laissant une liberté d'identité, en refusant d'imposer un choix définitif, il devient plus facile de créer une communauté sincère, consentante et donc davantage liée et engagée.

Enfin, notre troisième hypothèse envisageait les extensions internes de la marque publique à travers les outils de management comme *l'internal branding* ou la marque employeur. Après notre réflexion, nous pensons possible d'utiliser en partie certains outils, sans s'y limiter pour autant. En effet, utiliser l'identification au projet, la promesse comme moyen de motivation et de mobilisation peut être efficace. S'intéresser aux agents pour rayonner et attirer les talents comme collaborateurs est également intéressant dans la mesure où cela permet d'améliorer les conditions de travail et motive les agents car ils bénéficient d'attention de la part de la direction et du service RH. Cependant, la dimension sociale de l'institution reste primordiale. Nous l'avons souligné, la marque tend à réduire l'institution à une image fixe et ses membres à des ambassadeurs soumis. Or, cette vision n'est pas propice à la cohésion et à l'engagement. L'incarnation du projet avec sincérité et justice permet de gagner et conserver la confiance des collaborateurs. L'exemplarité des dirigeants, le respect des valeurs et la cohérence de l'ensemble : projet, discours, réalisation, constituent le socle de l'engagement envers la marque. La marque publique par l'absence de dimension mercatique peut plus facilement trouver cette sincérité. Les clés sont dans l'exemplarité et l'engagement de la direction qui pourra alors manager par la marque car cette dernière a pris corps dans l'encadrement puis dans l'ensemble de l'institution. Il nous paraît cependant très difficile d'arriver à ce niveau dans le cadre d'une institution qui a atteint la taille d'AgroSup Dijon. Il est possible d'y tendre mais la réalisation paraît peu probable, c'est pourquoi, il est préférable de développer un management s'appuyant sur la raison d'être de l'institution, utilisant la marque lorsque cela est crédible et évitant celle-ci lorsque la situation est plus complexe.

Pour synthétiser ces travaux, nous pensons que la marque est un outil qui permet par certains aspects de développer la cohésion. Il y a notamment la capitalisation sur l'identité et le projet porteur de sens, qui peut faire l'objet d'une mise en récit qui facilite l'adhésion par l'imaginaire et la culture de l'établissement. Cela peut s'entretenir

par un management adapté mobilisant la marque à bon escient. Cependant, il ne faut pas oublier la dimension sociale occultée par la marque qui reste fondamentale dans le fonctionnement d'une institution fondé sur les relations humaines qui permettent de valoriser la ressource. Sans échanges constructifs, il n'y a pas de création de valeur et de dynamique nécessaire à la progression d'une organisation.

Pour finir cette conclusion, nous souhaitons nous interroger sur la finalité de cette recherche de l'engagement, de la cohésion qui présente plusieurs facettes. Au-delà de l'aspect économique qui apparaît rapidement, nous souhaitons aborder un point de vue social. La pyramide de Maslow représentant les besoins humains de façon hiérarchique positionne au sommet la reconnaissance sociale. Ainsi, l'engagement au travail est une façon d'y accéder. Cela sous-entend que l'espace de travail et la valeur travail occupe une place importante dans la vie de l'individu et de la société dans laquelle il évolue. Dans ce cadre, l'institution ou l'entreprise, mais aussi le pouvoir politique, vont chercher à maintenir cette valeur travail comme fondamentale dans la société. Si l'individu dispose d'autres sources de reconnaissance sociale, il se désintéressera de son activité professionnelle qui ne lui servira simplement qu'à combler des besoins matériels. Ainsi, cette nouvelle quête du bonheur au travail, qui se trouve désormais dans beaucoup de médias, qui s'impose presque comme un dictat, n'est-elle pas le reflet d'une crise de la valeur travail. N'est-elle pas une façon pour les entreprises, les institutions, de garder le pouvoir sur les individus en leur promettant l'épanouissement qu'il recherche à travers le travail, une nouvelle forme d'opium du peuple, une machine à fabriquer du consentement ?

Bibliographie

- BAUDY (Laurence), TALLEC (Christophe). – *L'expérience client*. – Paris : Eyrolles, 2015, 210 p.
- BEAL (Jean-Pierre). FROMMER (Franck). LESTOCART (Pierre-André). – *Entre management et marketing : la communication interne*. – Paris : Les éditions Demos, 2011, 231 p. – (Vie professionnelle.)
- CHARPENTIER (Jean-marie). BRULOIS (Vincent). – *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social* ». – Limoges : FYP éditions, 2013, 191 p. – (Entreprendre.)
- COUMAU (Jean-Baptiste). GAGNE (Jean-François). JOSSERAND (Emmanuel). – *Manager par la marque*. – Paris : Éditions d'Organisation, 2005, 264 p.
- D'ALMEIDA (Nicole). - *Les promesses de la communication*. - Paris : PUF, 2012, 264 p.
- D'ALMEIDA (Nicole). LIBAERT (Thierry). – *La communication interne des entreprises*. – 7^e éd. – Paris : Dunod, 2014. – 128 p. – (Les Topos.)
- D'ALMEIDA (Nicole). LIBAERT (Thierry). – *La communication interne des entreprises*. – 8^e éd. – Paris : Dunod, 2018. – 128 p. – (Les Topos.)
- DETRIE (Philippe). BROYER (Catherine). - *La communication interne au service du management*, 2^e éd [mise à jour et enrichie]. - Rueil-Malmaison : Editions Liaisons, 2001, 196 p. – (Entreprises et Carrières.)
- HEILBRUNN (Benoît). - *La marque*. - 4^e éd. - Paris : PUF, 2017, 127 p. – (Que sais-je ?)
- HERY (Benoît). WAHLEN (Monique). – *De la marque au branding : Vers un nouveau modèle : le cloud-branding*. – Paris : Dunod, 2012, 247 p. – (Fonctions de l'entreprise.)
- KAPFERER (Jean-Noël). – *Ré-inventer les marques : La fin des marques telles que nous les connaissons*. – Paris : Eyrolles, 2013, 240p.
- LANAU (Élodie) & al.. – *Le livre blanc de la communication managériale*. – Paris : AFCI, 2012, 52 p.
- LEWI (Georges). DESPREZ (Pierre-Louis). – *La marque : fondamentaux du branding*. – 4^e éd. – Paris : Vuibert, 2012, 190 p. – (Collection Entreprise.)
- NOTAT (Nicole). SENART (Jean-Dominique). – *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. – 2018, 123 p.
- THEVENET (Maurice). – *La culture d'entreprise*. – 7^e éd. – Paris : PUF, 2015, 126 p. – (Que sais-je ?)

Périodiques :

Publication de l'Afci. - *Les cahiers de la communication interne*. – décembre 2017, n°41. – 46 p.

Articles

BENRAISS-NOAILLES, Laïla, VIOT, Catherine. – « Management international ». – *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?*. – HEC Montréal, 18 (3), 2014, pp. 60-81.

D'ALMEIDA, Nicole, Ivone DE LOURDES OLIVEIRA, et Ângela SALGUEIRO MARQUES. – « Communauté, sociabilité et bien commun : approche internationale. Introduction ». – *Communication & Organisation*. – vol. 52, no. 2, 2017, pp. 5-12.

GAGNE, Jean-François. – « Efficacité et limites de l'internal branding : une analyse par les pratiques ». *Gestion 2000*. 2012/3 (Volume 29), pp. 15-28.

HOULLIER-GUIBERT, Charles-Edouard. « De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque ». – *Gestion et management public*. – vol. volume 1/2, no. 2, 2012, pp. 35-49.

ROCHETTE, Corinne. – « La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques ». – *Revue Internationale des Sciences Administratives*. – 2015/2 (vol. 81), p. 341-359.

ROGLIANO, Caroline, (de) ROTALIER-GUILLOU, Isabelle. - « La stratégie de marque pas à pas ». – *ressources de l'immatériel : Cahier pratique*. – Paris : Ministère de l'économie et des finances, 30 p.

SCHNEIDER, Christian. – « Arme stratégique pour l'entreprise, son histoire ». – *Communication et organisation* [En ligne]. -7/1995, mis en ligne le 26 mars 2012. – [http : //journals.openedition.org/communicationorganisation/1771](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1771) [consulté le 18 août 2018]

SIMEONE HENRIQUES, Márcio. « La question de l'unité dans les relations entre les organisations et leur voisinage ». – *Communication & Organisation*. – vol. 52, no. 2, 2017, pp. 25-34.

Sitographie

Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement. - <http://www.agrosupdijon.fr>. - [consulté le 1^{er} juillet 2018].

Ville de Dijon. - <http://www.dijon.fr>. - [consulté le 1^{er} juillet 2018].

Dijon Métropole. - <https://www.justdijon.com/Actualites/Laureate-TIGA-Dijon-Metropole-innove-avec-son-projet-alimentaire-durable>. - [consulté le 5 juillet 2018].

Institut Eduter. - www.eduter.fr. - [consulté le 2 juillet 2018].

Agence pour le patrimoine immatériel de l'État. - www.economie.gouv.fr/apie. - [consulté le 3 juillet 2018]

Renault. - www.renault.fr. - [consulté le 18 août 2018].

BODY, Laurence, TALLEC, Christophe. - L'expérience Client. - www.eyrolles.com/Chapitres/9782212562316/9782212562316.pdf. - [consulté le 20 août 2018]

Décret n° 2009-189 du 18 février 2009 portant création de l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon). - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020280065&categorieLien=id>. - [consulté le 1^{er} septembre 2018]

Projet stratégique 2018 - 2022 d'AgroSup Dijon. - <https://fr.calameo.com/read/0007130571cb5750fc669?authid=6QN65M6nuZHJ> [consulté le 1^{er} septembre 2018]

Pour des raisons de droits, les pages 84 à 155 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

Tout d'abord, le concept, relativement nouveau, de marque publique est en pleine évolution et tend à se rapprocher de la marque privée, en s'appuyant sur des principes identitaires, comme le montre certains travaux actuels. Pour autant, des différences sont à souligner, comme les objectifs poursuivis qui oscillent de l'intérêt général à l'intérêt collectif. Nous pouvons ainsi soulever les difficultés actuelles des marques publiques comme AgroSup Dijon qui peinent à se positionner entre tradition et évolution de l'identité du service publique.

Ensuite, la stratégie de marque peut constituer un apport dans le management interne et notamment produire un effet sur la cohésion. Ainsi, les concepts de *branding*, et de nouvelle marque insistent sur l'importance du sens et de l'imaginaire de la marque. Ces éléments constituent des supports pour mobiliser en interne et proposent par là-même des outils de management qui peuvent se prêter en partie à la marque publique. En effet, les principes d'identification, de construction sociale pour mobiliser les agents à travers la marque publique sont des leviers activables par la direction et l'encadrement.

Cependant, il existe également des limites importantes à ces concepts car la complexité des constructions sociales, la dynamique qui caractérise les relations humaines, sont peu compatibles avec la recherche de simplicité et d'image figée de la marque. Ainsi, la position trop centrale de la stratégie de marque produit des effets réducteurs au sein de la structure. A cela, il faut ajouter la nécessité d'incarner le discours dans la durée et de mobiliser par l'exemplarité de l'encadrement, car une différenciation entre les paroles et la réalité fragilise tout processus d'identification.

Enfin, nous proposons des pistes opérationnelles au profit de la marque AgroSup Dijon pour répondre aux enjeux de positionnement, de mise en récit et de cohésion interne. C'est ainsi que nous suggérons un positionnement possible, un schéma actanciel et des actions qui permettraient d'incarner le nouveau projet stratégique.

Mots Clés

Marque

Marque publique

Branding

Culture d'entreprise

Culture des institutions

Cohésion

Communication interne

Management

Enseignement supérieur

AgroSup Dijon

Institution