La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises

Violaine Appel et Hélène Boulanger

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3739>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3739

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2012

Pagination : 75-86

ISBN : 978-2-86781-821-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Violaine Appel et Hélène Boulanger, « La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3739> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3739

La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises

Violaine Appel¹, Hélène Boulanger²

Le processus de Bologne (1999) a sonné l'amorce d'une série de changements profonds ayant affecté l'enseignement supérieur français, et notamment les universités : loi LRU³, RGPP⁴, passage progressif aux RCE⁵, réforme du statut des enseignants-chercheurs⁶, modification du modèle d'attribution des moyens, etc. Considérées dans leur globalité, ces évolutions ont eu ces dernières années pour conséquence principale de placer les établissements d'enseignement supérieur en concurrence directe les uns avec les autres alors qu'auparavant cette concurrence s'exprimait principalement entre des systèmes (« université » *versus* « grandes écoles », par exemple).

L'enseignement supérieur, et plus particulièrement les universités, représentent donc un objet de recherche pertinent pour l'étude des évolutions des conceptions et pratiques de la communication publique. Il s'agit d'un secteur particulier, d'un sous-champ de la communication publique, qui présente en outre l'avantage d'opérer sur des espaces relativement réduits, plus facilement appréhendables.

Notre étude s'appuie en premier lieu sur nos pratiques de la communication des organisations dans le supérieur, au niveau d'un établissement et d'une composante de formation. Cette observation participante est enrichie par des entretiens semi-directifs avec des acteurs venant de différentes sphères stratégiques d'universités de tailles volontairement variées, permettant ainsi

1 Violaine Appel est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Lorraine, membre du Centre de Recherche sur les Médiations. Elle est chargée de mission pour la communication d'une des composantes de l'Université de Lorraine : l'IUT Nancy-Charlemagne ; Violaine.Appel@univ-lorraine.fr

2 Hélène Boulanger est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Lorraine, membre du Centre de Recherche sur les Médiations. Elle a occupé le poste de Vice-Présidente en charge de la communication à l'Université Nancy 2, une des quatre universités ayant fusionné le 1^{er} janvier 2012 au sein de l'Université de Lorraine ; Helene.Boulanger@univ-lorraine.fr

3 La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

4 Révision Générale des Politiques Publiques.

5 Responsabilités et Compétences Elargies.

6 Décret n° 2009-460 du 23 avril 2009 modifiant le décret n° 84-431 du 6 juin 1984.

de prendre en compte l'hétérogénéité des postures dans la prise de décision et la légitimité de la fonction. Notre recherche est complétée par l'analyse d'un corpus de documents d'orientation stratégique et de supports de communication pluriels et composites, produits par un ou plusieurs acteurs émanant directement de l'organisation et/ou conseillant l'organisation dans sa stratégie.

Le changement contextuel rapide et important de l'enseignement supérieur nous conduit en premier lieu à réinterroger la qualification publique de la communication des universités. En second lieu, nous montrerons comment le dispositif communicationnel d'un établissement s'adapte à ce contexte, en fonction de l'analyse politique qui en est faite. Enfin, nous examinerons la communication dans sa dimension opérationnelle, pour voir dans quelle mesure elle intègre des outils au service de ses nouveaux objectifs, principalement au service d'opérations de construction d'un sentiment d'appartenance et d'un ouvrage de fidélisation.

Un lieu particulier de la communication publique

La communication des établissements d'enseignement supérieur entre bien dans le champ de la communication publique, lorsqu'il est défini par un caractère organique (Bessières, 2009) comme dans cette définition de référence : « La communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques. » (Zémor, 2008). La communication des universités s'inscrit donc bien dans ce champ mais elle s'en distingue cependant de par l'existence de mécanismes de représentativité à échelle communautaire et par les objets dont elle se saisit. En témoigne l'existence d'une association professionnelle spécifique (ARCES, Association des Responsables de Communication de l'Enseignement Supérieur) depuis 1985.

Les parties prenantes : des places en renégociation

Tout comme les collectivités territoriales, les universités constituent un terrain où la tension entre communication politique et communication publique est vive. Leur organisation résulte d'ailleurs aussi de la combinaison d'une structure politique et d'une structure administrative. Ce qui différencie les universités, c'est principalement une pratique de la démocratie représentative qui s'appuie sur un système de castes, chacune d'entre elles étant dotée d'un rapport particulier entre son poids en nombre dans l'établissement et son poids en sièges dans les instances : enseignants-chercheurs, BIATOSS et étudiants. Les actes de communication politique qui interviennent régulièrement contribuent à renforcer, par l'effet segmentant des discours combinant proximité civique et proximité domestique (Paoletti, 2005), les distinctions entre les différents acteurs universitaires. Pour les BIATOSS,

la focale, portée par des voix syndicales, est placée sur le contrat de travail. Pour les étudiants, par le biais des programmes des organisations syndicales ou associatives, elle se situe davantage sur le terrain des conditions d'études. Pour les enseignants-chercheurs, les promesses portent souvent sur la reprise de contrôle d'une mécanique universitaire qui semble s'éloigner chaque jour davantage de l'institution publique dans laquelle ils s'étaient initialement engagés : par exemple, le mouvement *Slowscience*⁷ s'attache à démontrer les systèmes de double-contrainte dans lesquels ils sont placés, sans issue apparente.

La segmentation des discours de proximité tend à redéfinir les places au sein de l'institution universitaire. Se sentant menacés par l'importance croissante des systèmes de gestion et des logiques de contrôle qu'ils accompagnent, les enseignants-chercheurs luttent pour conserver le contrôle politique de l'organisation. Ce faisant, ils créent en leur sein une sous-caste de dirigeants qui disposent des compétences gestionnaires nécessaires à l'administration de l'université moderne. Dans le même temps, les personnels administratifs portent la revendication d'une reconnaissance accrue de leur place au sein des établissements : « sans nous, rien ne pourrait fonctionner. » En parallèle, les étudiants revendiquent eux le glissement d'un statut d'utilisateur vers celui d'acteur de l'université, glissement qui accompagne la désacralisation de l'accès aux savoirs.

Par ailleurs, l'autonomie situe de fait les établissements dans un environnement socio-économique et politique de proximité qui conduit à renforcer la place que les acteurs externes ont au sein de l'institution. L'Université s'affirme de plus en plus comme un acteur socio-économique et politique d'un territoire : son périmètre s'accorde chaque jour davantage avec celui des collectivités territoriales et elle se présente de plus en plus comme une force socio-économique : combien d'euros dans le budget, combien d'employés (à quand les « collaborateurs » ?), combien d'étudiants (et donc combien d'euros pour l'économie locale ou combien d'employés formés pour les entreprises) ?

Ce sont donc quatre catégories d'acteurs qui contribuent à façonner les discours de l'institution universitaire. Aucun des discours catégoriels en interne n'est cependant compatible avec l'introduction des méthodes de gestion issues du privé (Baumgartner, Solle, 2006). Tout le dispositif réglementaire englobant pousse pourtant à envisager les étudiants et les parties-prenantes externes comme des clients ou des partenaires et à engager les personnels sur des objectifs de performance, dans une approche managériale qui se cache derrière un usage intensif du *Newspeak*... et l'absence de réels moyens managériaux pour accompagner cette évolution en interne.

⁷ <http://www.slowscience.fr> [site consulté le 23 mars 2012].

La perception d'une situation de concurrence imposée

La situation de concurrence est en effet perçue comme réelle. Concurrence entre les agents, d'abord, par le détournement du sens de l'évaluation qui devient catégorisation (produisant / non produisant ; A+, A, B ou C). Concurrence également entre les laboratoires, les formations, les universités, les systèmes d'enseignement. En ce qui concerne les établissements, les classements en tous genres, largement médiatisés (Granget, 2009), servent de moteur à la politique de l'État français en matière d'enseignement supérieur. Si le discours critique existe à leur endroit, il est largement supplanté de toutes parts par les injonctions à la performance.

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

Peu à peu, la notion de marché de l'enseignement supérieur se développe dans les discours politiques. Pour exemple, cet extrait d'un rapport de Patrick Hetzel, actuel Directeur Général pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle (DGESIP) au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche : « Un marché mondial de l'enseignement supérieur se met en place. Les campus prennent une allure très internationale, tant au niveau des enseignants que des étudiants. Ainsi aux États-Unis, 50 % des thèses en sciences et technologie sont soutenues par des étrangers. De retour dans leur pays, ces étudiants sont les acteurs du rayonnement économique et culturel des États-Unis. La France ne peut rester extérieure à un tel phénomène mais elle doit en être partie prenante d'autant que nous avons d'excellents universitaires, d'excellents chercheurs et des équipes de recherche qui sont acteurs dans la compétition scientifique internationale. Alors que la liste des réussites de nos universités françaises est longue, il n'en demeure pas moins que l'image de notre enseignement supérieur est brouillée hors de nos frontières. » (Hetzel, 2006).

Les effets de la concurrence : à la recherche d'une stratégie de positionnement

Ainsi, donc, il faudrait clarifier l'image de l'enseignement supérieur français au niveau international, sur un « marché mondialisé ». Ce « marché » mondialisé est le marché générique de l'enseignement supérieur, à l'intérieur duquel il conviendrait d'identifier le marché principal sur lequel se situent les universités : combien de « produits » de substitution ou de complément ? Répondre à ces questions devient un enjeu pour les dirigeants des universités qui ont accepté d'endosser ce modèle de pensée. Cela revient à élaborer une

stratégie de positionnement qui, classiquement, consiste à poser un choix entre stratégie d'imitation, de différenciation ou d'innovation.

La compétition des investissements d'avenir a poussé nombre de ces établissements à recourir à des cabinets de consultants⁸ à qui il revenait d'établir une stratégie de différenciation, tant ce choix de positionnement est souvent « brandi comme seul objectif stratégique valable et envisageable » (Bertin, 2011). Le fameux classement de Shanghai, comme d'autres, a été décortiqué pour faire émerger, pour chaque candidature, un marché spécifique au sein duquel il lui était possible de prétendre à l'excellence. Il reste que, dès lors que l'on travaille sur un marché spécifique et non plus générique, le choix de positionnement devient difficilement compatible avec les missions de service public couplées à des logiques d'aménagement du territoire.

Il existe donc une tension entre les missions des universités et l'approche mercatique à laquelle on les pousse à souscrire. Cette tension se retrouve dans le dispositif communicationnel (Appel, Heller, 2010) des établissements.

La communication comme traduction d'un positionnement

Dans le dispositif communicationnel des universités, la fonction communication prend en charge la partie opérable de la communication de l'organisation, sans avoir toujours la possibilité d'intervenir dans la réflexion politique qui la sous-tend. Si les équipes dirigeantes semblent prendre conscience des enjeux et affichent une volonté d'associer les services communication à une réflexion stratégique, il reste que les modes de fonctionnement des universités et les postures internes peuvent entraver la viabilité de la démarche.

Fonction communication dans les universités : définition et rattachement

Tout comme les autres institutions publiques, les universités se sont peu à peu dotées d'une fonction communication au sein de leur organigramme : selon l'ARCES⁹, en 2011, près de 72 % des services communication existent depuis plus de six ans. La même étude montre que le rattachement de cette fonction tend peu à peu à se déplacer vers le niveau politique, même si près d'un tiers des services reste exclu du comité de direction et une grosse moitié n'y intervient qu'occasionnellement. Le mouvement est plus flagrant dans les écoles et les instituts qu'au niveau des établissements. Là, plus qu'ailleurs peut-être, le plafond de verre qui sépare les personnels administratifs de ceux qui sont en charge de la politique est plus efficace qu'ailleurs. Il reste que la communication semble s'affirmer de plus en plus comme une mission stratégique des établissements d'enseignement supérieur. Par ailleurs, au-delà

8 <http://www.educpros.fr/detail-article/h/be94e5c874/a/investissements-davenir-les-cabinets-de-conseil-gagnants.html> [page consultée le 15 mars 2012].

9 ARCES, Observatoire des métiers de la communication dans l'enseignement supérieur, mai 2011, p. 6, 10 et 18.

de l'évolution de leur rattachement, les services se professionnalisent (leurs membres sont composés à 56 % de personnes ayant suivi une formation initiale en communication) et le niveau de responsabilités augmente (plus de la moitié des membres ont le titre de directeur).

Cependant, très souvent, dans les services centraux des universités, la fonction communication reste considérée comme une prestation de service, parfois assortie de conseil. On lui demande du beau, du propre, de l'efficace... Sans toujours lui donner les clefs pour intégrer ces productions d'outils dans une stratégie globale au service de l'institution. Par ailleurs, les organigrammes des universités laissent souvent transparaître des failles béantes dans l'articulation entre communication interne et ressources humaines, d'une part, et entre communication externe et valorisation de la recherche et des formations, d'autre part. Si, selon l'ARCES¹⁰, les établissements affichent comme un objectif leur volonté de « fédérer le personnel et créer un sentiment d'appartenance », les résultats de l'étude montrent que la communication interne n'est pas encore tout à fait considérée comme une des missions principales du service communication. Et si est évoquée la communication auprès des étudiants et enseignants de l'établissement, il n'est absolument pas fait mention d'une communication auprès des autres personnels...

Il se pose également la question de l'externalisation d'une partie de la communication. Des agences spécialisées se sont installées sur le marché (ex : Noir sur Blanc ou Campus Communication), formulent des recommandations bâties sur un discours d'expertise¹¹, proposent des formations¹² et participent à des compétitions pour des marchés publics où leur connaissance approfondie de ce secteur particulier constitue un atout non négligeable. Ces agences spécialisées exercent une véritable pression à la professionnalisation de la communication dans l'enseignement supérieur, par exemple par la commercialisation de formations, en prenant appui sur un modèle marketing dont on peut légitimement questionner la pertinence sur ce terrain. Elles accompagnent l'externalisation au moins partielle de la communication des universités qui s'accomplit pour plusieurs causes : besoin de conseils, de compétences, de ressources venant compléter celles du service communication surchargé par ses opérations de prestation de service en interne.

Construction d'une identité de marque

Dans ce contexte où la communication cherche encore une place adaptée au sein des organisations universitaires, plusieurs établissements optent, souvent en parallèle d'une reconfiguration de leur périmètre, pour la définition d'une

¹⁰ *Ibid.*, p. 24 et 25.

¹¹ « L'enseignement supérieur à l'épreuve de la communication. Le premier livre blanc sur les enjeux de la communication dans l'enseignement supérieur et la recherche », agence Noir Sur Blanc, 2009.

¹² <http://www.campuscommunication.fr/nos-offres/formations/> [page consultée le 12 mars 2012].

identité, d'une marque. Taboue il y a encore quelques années, la notion de marque gagne en force dans l'enseignement supérieur, ainsi qu'en témoigne la conférence « La marque, au service des établissements d'enseignement supérieur ? » organisée par Educpros (groupe L'Etudiant) en mars 2012... ou cet extrait des recommandations de l'agence Noir Sur Blanc : « Avec l'essor de la concurrence, la notion de marque s'est désormais imposée dans l'enseignement supérieur. C'est aujourd'hui chose admise par de nombreux acteurs : une université, une grande école peut être gérée, dirigée, pilotée dans une logique de marque – au même titre, par exemple, que Sony, Dior, Coca-Cola ou Ferrari. Une enquête, réalisée en 2006 par l'agence Noir sur Blanc, montrait que 93 % des responsables d'établissement considéraient déjà leur institution comme une marque. »

Pour la définition de leur marque, très logiquement, les universités s'appuient sur leur stratégie de positionnement... C'est ainsi que les plateformes de marque des nouveaux établissements fleurissant dans le paysage universitaire se retrouvent fortement imprégnées des éléments de positionnement fournis par les cabinets de conseil ayant accompagné leurs démarches dans le cadre des initiatives d'excellence. Il peut ainsi se produire un décalage entre la réalité quotidienne de l'organisation et son ambition à l'international, décalage qui pourrait être réduit par la définition du positionnement dans une démarche de communication plus globale.

De la simple recherche d'un avantage concurrentiel, on passe en effet, avec le développement d'une identité de marque, à une logique de capital de marque qui « correspond à l'ensemble des éléments de l'actif (ou du passif) liés au nom et au symbole d'une marque qui augmente (ou diminue) la valeur du produit ou du service pour l'entreprise et/ou pour ses clients » (Aaker, 1996).

Tensions entre la logique de marque et la culture de l'organisation

Si dans les cercles des dirigeants la notion de marque est aujourd'hui plus qu'acceptée, il n'en est pas de même en interne. Ce qui est affiché par les établissements, ce sont uniquement des éléments de positionnement (Université de Strasbourg), le système de valeurs (Université de Lorraine) ou les discours associés, généralement sous la forme de récits (Université Pierre et Marie Curie de Paris 6). La simple utilisation dans une présentation du terme « marque » provoque des réactions de rejet en interne. On parle cependant un peu plus volontiers d'identité graphique, de logo. C'est là une illustration du décalage qui existe entre la culture de l'organisation encore imprégnée de ses missions de service public et la volonté managériale de faire face à la « concurrence ».

Comme ailleurs, et peut-être plus qu'ailleurs, l'externalisation d'une partie de la communication de l'organisation est contestée en interne. Les syndicats, suivis par beaucoup de personnels, critiquent en effet ce qui apparaît

comme des dépenses inconsidérées ou comme le refus de faire appel à des compétences internes toutefois déjà sous-dimensionnées par rapport aux missions découlant de cet état de concurrence affirmé. Pourtant « on estime en général entre 1 et 2 % du chiffre d'affaires la part consacrée par les grands groupes à leurs activités de communication. Dans l'enseignement supérieur, ce serait plutôt 0,1 à 0,2 % »¹³.

La communication est perçue en interne à la hauteur de la définition et du rattachement de sa fonction dans l'organisation. Elle est donc très majoritairement considérée comme une fonction opérationnelle réduite à sa production d'outils. Si l'on ajoute à cela le décalage entre la vision du paysage universitaire, telle qu'elle est développée par la Conférence des Présidents d'Universités par exemple, et la perception qu'en ont les personnels, on ne peut que constater la profonde rupture qui existe entre les axes de communication des établissements à l'externe et ce qui peut être porté en interne.

Dès lors, il est légitime de s'interroger sur la viabilité des politiques de marque développées ces dernières années dans plusieurs établissements. Outre le fait que la marque montre dans tous les secteurs des signes d'essoufflement (par exemple en raison de la baisse de son pouvoir fidélisant), il paraît difficile d'imaginer une marque forte et cohérente sans un appui solide sur l'interne.

Un dispositif communicationnel souvent obsolète

Nous envisageons ici le dispositif communicationnel dans une logique critique, où la dimension heuristique est inséparable du politique (Appel, Heller, 2010). Nous l'analysons donc comme étant un agencement politique produit par la combinaison d'une idéologie et d'une forme de contrôle.

Le dispositif communicationnel des universités s'est enrichi de nombreux outils durant les dix dernières années : messagerie, espaces numériques de travail... De plus en plus, les établissements et leurs composantes sont présents sur le web social, notamment via des systèmes de blogging ou micro-blogging. En apparence, la communication des universités s'est donc modernisée. Peut-être, mais souvent seulement dans l'apparence du dispositif technique.

Une culture du secret ?

Les universités sont des organisations pyramidales, très peu décrites et analysées. En dehors des instances prévues par la loi, chaque établissement définit un modèle d'organisation des services qui lui est propre. C'est ainsi, par exemple, que la définition et le rattachement de la fonction communication varie d'un établissement à l'autre. D'une manière générale, les organisations universitaires sont dotées de règles de fonctionnement qui sont pour une bonne part implicites. Par ailleurs, la structure pyramidale provoque des

¹³ *Ibid.*, p. 27.

phénomènes de rétention d'informations venant en renforcement de positions de pouvoir à divers niveaux dans l'organisation.

Dans toutes les organisations, il existe une tension : « le secret peut être à la fois obstacle à la communication et donc obstacle à son fonctionnement ou protection face à la concurrence et donc favorisant son développement. » (Appel, 2005). Les universités n'échappent pas à cela : pour exemple, bien des réponses à l'appel à projets des initiatives d'excellence¹⁴ ont été réalisées de manière opaque dans les établissements, en allant même parfois jusqu'à ne pas informer les conseils centraux. Pression des délais, peur d'être copié en cas de fuite... Beaucoup de raisons peuvent expliquer l'attitude des équipes de direction. Mais la pratique du secret peut aussi être interprétée comme la volonté d'exercer un contrôle sur la circulation de l'information.

Des outils modernes mais des pratiques passéistes

Cette question du contrôle sur la circulation de l'information est au cœur des problématiques communicationnelles des établissements. Par exemple, l'introduction de l'usage des réseaux sociaux dans la stratégie opérationnelle de communication d'un établissement ou d'une composante n'est pas chose aisée. La première réticence des décideurs en interne est liée aux représentations qu'ils peuvent avoir d'un outil comme Facebook et du décalage qui existe entre les contenus qu'ils supposent y être hébergés et l'image de leur institution. Mais une fois cet obstacle surmonté, c'est la question du contrôle de la diffusion de l'information qui se pose majoritairement. Par exemple, dans le cadre de la mise en place de pages Facebook institutionnelles, nous avons observé de nombreux cas de refus de partage d'informations (pourtant sans caractère stratégique) avec d'autres pages Facebook relevant pourtant du même établissement, parfois de la même composante. L'autre frein dominant est lié au caractère interactif de ces espaces : c'est la peur du dérapage qui s'exprime ici, ou plutôt la peur de passer d'un modèle unidirectionnel de délivrance de l'information à un modèle multidirectionnel impliquant des acteurs dont la légitimité à s'exprimer n'est pas considérée comme valable par rapport aux objets de discours dont il est question. Que vont dire les étudiants sur les réseaux ? Comment vont-ils réagir ? Et que faire s'ils disent quelque chose de négatif ? Les mêmes questions se posent à propos des débats politiques au sein de l'organisation : il suffit de remplacer « étudiants » par « opposants » dans les questions ci-dessus.

La mode managériale qui envahit les universités impose peu à peu des formules telles que « l'accompagnement du changement ». Il est curieux que ceux-là même qui utilisent ces formules soient aussi réticents au changement du dispositif communicationnel de leur organisation. Pourtant, la congruence des discours d'une université ne peut plus être que du seul ressort de la

¹⁴ Il s'agit d'un des programmes des « Investissements d'avenir ».

communication institutionnelle. Les parties-prenantes de l'organisation ont toutes en effet accès à des espaces de publication qui leur permettent de s'exprimer sur leur université : réseaux sociaux, espaces de micro-blogging ou de publication web, forums, etc. Il faut se rendre à l'évidence : fonder sa communication web sur la seule valeur dominante en référencement de ses pages institutionnelles ne suffit plus à maîtriser les traces de l'organisation qui jalonnent le web.

C'est là un des exemples démontrant la nécessité du passage d'une organisation universitaire communicante à une communication universitaire organisante (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008).

Conclusion

La communication des universités est donc bien un lieu spécifique des pratiques de communication publique. Plus qu'ailleurs, à l'intérieur du sous-champ de la communication des organisations, les acteurs sont confrontés à des mutations violentes de leur environnement professionnel. Il est donc nécessaire d'y faire évoluer le dispositif communicationnel de façon à intégrer les changements liés à l'ouverture de l'accès aux dispositifs sociotechniques de circulation des communications. « Nous assistons au passage d'une logique de diffusion (assurer l'envoi à un public aussi large que possible de messages par l'intermédiaire de médias de masse) à une logique de cristallisation (assurer l'interaction avec une cible particulière, voire un ensemble d'individus distincts, par l'intermédiaire d'outils de proximité) » (Appel, Boulanger, 2009). Cette évolution dans la conception du dispositif communicationnel se double d'un changement de regard sur un système communicationnel complexe qui compte à la fois une communication organisée, contrôlée par l'université et des processus communicationnels qui traversent et structurent cette même université, sans qu'elle en ait le contrôle.

Par ailleurs, le champ de la communication publique semble se caractériser, entre autres, par le retard avec lequel il applique des techniques dérivées des pratiques du privé, techniques dont on sait au moment même où on les introduit qu'elles ne fonctionnent pas ou ont, pour le moins, de sérieuses limites. C'est pourtant un champ qui devrait faciliter, de par son indépendance relative vis-à-vis des marchés, les innovations en la matière, en cherchant à s'abstraire du modèle marketing dominant au lieu de copier ses objectifs sans disposer des mêmes moyens pour les atteindre, que ce soit sur les plans managériaux ou promotionnels.

L'avenir de la communication publique peut donc probablement être avantageusement pensé en termes d'innovation et d'expérimentation. Pourrait-il exister un plus beau défi pour la communication des universités ?

BIBLIOGRAPHIE

AAKER D., *Building Strong Brands*, New York, The Free Press, 1996, 390 p.

APPEL V., « Espace des secrets ou secret des espaces ? », in Wuillème T. (dir.), *Autour des secrets*, Paris, L'Harmattan, 2005, p. 279-285.

APPEL V., BOULANGER H., « La relation : une notion centrale de la stratégie de communication des organisations », *Communication*, Vol. 27(2), 2009, p. 280-294.

APPEL V., HELLER T., « Dispositif et recherche en communication des organisations », in APPEL V., BOULANGER H., MASSOU L. (dir.), *Les dispositifs d'information et de communication : concept, usages et objets*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, collection Culture et Communication, octobre 2010, p. 39-58.

BAUMGARTNER E., SOLLE G., « Etablissements universitaires : changements institutionnels et approche client. Quelle pertinence ? », *Politiques et managements publics*, 2006, 3, p. 123-143.

BERTIN E., « Le vertige de la différenciation, tropisme de la pensée stratégique dans le champ du marketing et de la communication ? », *Communication* [En ligne], 2011, Vol. 28/1, mis en ligne le 3 octobre 2011, [Consulté le 19 mars 2012]. <http://communication.revues.org/index2056.html>

BESSIERES D., « La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels », *Communication & organisation*, 2009, n°39, p. 15-28.

GRANGET L., « Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès », *Communication & organisation*, n°39, 2009, p. 149-157.

HETZEL P., *De l'université à l'emploi*, Rapport final de la commission du débat national Université - Emploi, Paris, La Documentation française, 2006, 112 p.

PAOLETTI M., « Domestiquer la représentation politique. Les professions de foi pour les élections législatives de 2002 », *Mots. Les langages du politique*, 2005, 77, p. 29-39.

RAYNAUD P., *Le management de la relation*, Paris, Editions Ulrich, coll. Stratégie et management, 1998, 176 p.

ZEMOR P., *Le sens de la relation, organisation de la communication de services publics*, Paris, La Documentation française, 1994, 150 p.

ZEMOR P., *La communication publique*, PUF, coll. Que sais-je ?, 2008, 128 p.

Résumé : Les évolutions qui affectent en profondeur l'enseignement supérieur français englobent une transformation importante de la fonction communication dans les universités. Dans une situation nouvelle de concurrence exacerbée, la communication fait l'objet d'attentions nouvelles et son positionnement organisationnel, de même que sa conception structurelle, renvoient à une logique marchande souvent en décalage avec la culture organisationnelle dont elle pourra avoir pour ambition de la faire évoluer. Ce contexte particulier implique des mutations de l'ingénierie de la communication

publique des universités qui peuvent conduire au passage d'une organisation universitaire communicante à une communication universitaire organisante.

Mots-clés : dispositif communicationnel, fonction communication, université, culture organisationnelle, ingénierie de la communication publique.

Abstract : The evolutions deeply affecting higher education in France comprise a major transformation in how universities organize their communication process.

In a new highly competitive situation, communicating has become a new focus and the way it is organized in the institution, as well as the way it is structured, refer to a commercial logic which is often out of step with the organizational culture it may have the ambition to bring some change to. The particular context implies transforming universities' public communication, which could lead to the passing from a communicative organization of the university to an organizing communication of the university.

Keywords : Communication apparatus, Communication function, University, Organizational culture, Public communication engineering.