



**HAL**  
open science

## Chapitre 20. Bjørn Stensaker

Pierre Mœglin, Bernard Miège

► **To cite this version:**

Pierre Mœglin, Bernard Miège. Chapitre 20. Bjørn Stensaker : Politique des marques. Pierre Mœglin. Industrialiser l'éducation : Anthologie commentée (1913-2012), Presses Universitaires de Vincennes (PUV), pp.311-323, 2016, Collection "Médias", 978-2-84292-547-5. hal-01394393

**HAL Id: hal-01394393**

**<https://hal.science/hal-01394393>**

Submitted on 9 Nov 2016

**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.

*Dans les quatre chapitres précédents il a surtout été question de la dimension de l'industrialisation éducative. Y ont notamment été évoquées les modalités horizontales d'organisation destinées à doubler, compléter ou remplacer la structuration hiérarchique traditionnelle, ainsi que les tentatives visant à combiner productions de masse et prestations sur mesure. Un autre aspect mérite cependant d'être mis en valeur ; il concerne un trait supplémentaire du capitalisme auquel ni l'enseignement supérieur ni, pour partie, l'enseignement secondaire n'échappe désormais tout à fait : la concurrence que les établissements se font les uns aux autres pour attirer les meilleurs étudiants, les enseignants les plus reconnus, les managers les plus réputés. Mais sur quels critères ces étudiants, enseignants et administrateurs sont-ils considérés comme « les meilleurs » ? Ce sont ceux, répond B. Stensaker, qui sont les plus susceptibles d'améliorer l'image de marque de l'établissement. Reste à savoir pourquoi et pour qui chercher alors à améliorer une image de marque. Et quelles incidences l'éventuelle amélioration de cette image de marque a-t-elle sur l'efficacité de ces établissements et sur leur utilité sociale ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles les extraits suivants apportent, on va le voir, des réponses nuancées, projetant un éclairage encore un peu différent des précédents sur la référence à l'industrialisation éducative.*

## Chapitre 20

### Bjørn Stensaker Politique des marques

Bernard Miège

Pierre Mœglin

Lorsque, en 2007, le Norvégien B. Stensaker publie le texte d'où ces extraits sont tirés, il occupe un poste de chercheur à l'Institut nordique d'études sur l'innovation, la recherche et l'éducation (où il a été nommé en 1993) ; il a déjà réalisé plusieurs enquêtes pour le ministère de la recherche et de l'éducation et le Conseil de la recherche de son pays ainsi que pour le ministère danois de l'éducation, la Commission européenne et l'OCDE. Il a également soutenu (en 2004) une thèse en sciences politiques sur les changements de l'enseignement supérieur en Europe et plus particulièrement sur la transformation des identités, cultures, activités, rôles et responsabilités des universités dans le contexte des accords et du processus de Bologne. De ces travaux et de l'orientation sociologique néo-institutionnaliste dont ils sont imprégnés, ces extraits sont le reflet.

Aujourd'hui, toujours au sein de cet Institut, mais également professeur à la Faculté des sciences de l'Éducation de l'université d'Oslo, membre actif de la European Higher Education Society et fortement impliqué dans les réseaux scientifiques internationaux, il est considéré comme l'un des principaux spécialistes du domaine. Dans la continuité de ses travaux antérieurs, le point de vue qu'il défend dorénavant de publication en publication, mais qui s'exprime déjà ici, est que l'université ne peut s'aligner totalement sur les modes de fonctionnement de l'entreprise industrielle<sup>1</sup>. Plus exactement, quand elle s'y essaie, c'est, dit-il, en se mettant en porte à faux par rapport à ses spécificités et missions.

À contre-courant de nombre d'experts et décideurs convaincus de l'irrésistible ascension du Nouveau Management Public et, entre autres, des politiques d'assurance-qualité, il rejoint donc des chercheurs – parmi lesquels, en France, C. Musselin\* – qui, à l'instar de S. Slaughter et G. Rhoades<sup>2</sup>, interrogent de manière distanciée, voire critique, la notion de « capitalisme académique ». Cela ne signifie pas que la situation des universités françaises soit identique à celle

---

<sup>1</sup> Stensaker *et al.* 2012, Stensaker et Vabø 2013, *etc.*

<sup>2</sup> Slaughter et Rhoades 2004.

de leurs homologues nord-européennes et anglo-saxonnes : malgré leur récente autonomisation, les premières restent placées sous la tutelle publique, non sans conséquence sur leur identité et par conséquent sur leurs stratégies en matière de *branding*. Toujours est-il qu'en l'occurrence, les analyses de B. Stensaker portent sur les politiques d'image de marque et sur les trois phénomènes interdépendants qu'elles désignent.

Le premier a trait à la commercialisation de produits sous licence d'établissements d'enseignement et aux retombées financières de cette promotion de leurs images de marque<sup>1</sup>. Cette commercialisation remonte notamment au lancement en 1981, aux États-Unis, de la Collegiate Licensing Co., première entreprise du domaine à proposer ses services aux établissements d'enseignement ; elle réalise aujourd'hui près de 80% du chiffre d'affaires de la sous-traitance que les universités confient à des entreprises de ce type, mais un grand nombre d'établissements préfèrent assurer eux-mêmes la valorisation de leur marque et la perception des royalties. La croissance du marché est spectaculaire : en 1984, 70 établissements états-uniens avaient déposé leur nom en tant que marque industrielle ; en 1998, ils étaient 300 à commercialiser leur propre marque sur des vêtements, mascottes et autres produits dérivés ; aujourd'hui l'on en compte plus d'un millier. Au départ, les produits en question sont principalement liés aux activités des clubs sportifs de ces établissements, mais d'autres domaines sont ensuite rapidement investis : mode et luxe, papèterie, habillement, jeux vidéo, alimentation, *etc.* Le mouvement est stimulé par la multiplication des partenariats avec des sponsors tels Adidas, Calvin Klein, Intel, McDonald's, Marriott, Microsoft, Reebok, Starbucks ou Tommy Hilfiger, eux aussi attentifs à leur image de marque auprès des jeunes adultes. Les revenus tirés par les universités états-uniennes de la commercialisation de leurs marques passent de 2,5 milliards de dollars en 1995 à 4,3 milliards en 2010, dont 60% pour les vêtements. Toutes deux fondées au milieu des années 1980, l'Association of Collegiate Licensing Administrators et la National Collegiate Licensing Association se regroupent en 2002 au sein de l'International Collegiate Licensing Association, dont le mandat est « d'améliorer la compréhension générale et l'efficacité des licences institutionnelles et de faire respecter les idéaux de l'enseignement supérieur<sup>2</sup> ».

Le deuxième phénomène lié aux politiques d'images de marque concerne les stratégies de réputation, traditionnellement pratiquées par des établissements prestigieux tels la Sorbonne (et les universités et la Communauté d'universités et établissement qui en utilisent actuellement le nom), Oxford, Cambridge, Harvard, le MIT ou Stanford, mais qui recourent maintenant au marketing

---

<sup>1</sup> King et Slaughter 2004.

<sup>2</sup> <http://www.nacda.com/icla/nacda-icla.html>

pour promouvoir leur image de marque. Le phénomène prend une ampleur sans précédent lorsque, par exemple, en lançant (en 2006) l'Université Paris Sorbonne Abu Dhabi, l'université Paris 4 Paris Sorbonne déclenche l'opposition des universités qui revendiquent, elles aussi, la propriété du nom « Sorbonne », Paris 1 Panthéon Sorbonne et Paris 3 Sorbonne nouvelle. De surcroît, ces stratégies ne sont plus réservées à quelques établissements. En France, par exemple, la plupart des universités, grandes écoles et communautés d'universités déclinent leur image de marque en logos, écussons et autres signes graphiques distinctifs, éventuellement en changeant leur nom pour l'adapter à cette déclinaison<sup>1</sup>.

Le troisième phénomène lié à la question des images de marque intéresse aussi et plus généralement la signification du « marquage », à replacer dans le contexte de ce que Y. Jeanneret nomme « la prétention médiationnelle des marques<sup>2</sup> ». Par cette formule il désigne le phénomène de brouillage des frontières entre la presse, le commerce et des institutions culturelles comme les musées et – c'est nous qui l'ajoutons – les établissements d'enseignement. Y est en effet à l'œuvre, selon Y. Jeanneret, un processus de « dépublicitarisation / hyperpublicitarisation » par lequel la publicité commence par nier sa dimension publicitaire, puis fait appel à l'activité interprétative du public (souvent sur le mode du jeu et de la connivence) de manière à se doter d'une image conviviale, voire contributive, avant de profiter enfin de son « détachement du modèle publicitaire » pour s'engager alors dans « la conquête d'espaces toujours plus larges du discours social »<sup>3</sup>. Tel est le processus auquel les politiques de marque ont aussi ici directement partie liée. Et ce, pour deux raisons : d'une part, parce qu'universités et établissements d'enseignement en général forgent leur marque et la commercialisent ; d'autre part, parce que ces mêmes universités et établissements se prêtent aux stratégies publicitaires des annonceurs : en échange de rétributions souvent assez faibles, ils acceptent de voir le nom et les marques de ces annonceurs figurer sur les distributeurs automatiques de nourriture, dans les couloirs, parfois même à côté des tableaux, sur les documents pédagogiques, voir le papier à en-tête. Très éclairants sont, à cet égard, les récents travaux d'A. Molnar et de ses collègues<sup>4</sup> sur l'intensification du marketing en milieu scolaire aux États-Unis.

Plus généralement, à l'heure des *Creative Industries*<sup>5</sup>, les politiques d'image de marque prennent trop d'ampleur pour que l'on ne suive pas B. Stensaker lorsqu'il s'interroge sur les enjeux du recours que les établissements d'enseignement font aux modes de promotion jusqu'alors réservés

---

<sup>1</sup> Barats 2011.

<sup>2</sup> Jeanneret 2014 : 339.

<sup>3</sup> Jeanneret 2014 : 347.

<sup>4</sup> Molnar *et al.* 2013, Molnar et Boninger 2015.

<sup>5</sup> Lash et Lury 2007.

aux mondes du luxe, de la mode, du design et, plus généralement, des industries créatives. Probablement, au moins pour quelques-uns de ces établissements, est-ce aussi une étape sur la voie de la valorisation boursière à laquelle songent leurs équipes de direction, et – pourquoi pas ? – sur celle de leur accès au marché des fonds spéculatifs. Et ce, même s’il ne faut pas perdre de vue qu’en dépit de leur autonomisation croissante, le lien que les établissements français conservent (sans doute durablement) avec l’autorité publique de tutelle y limite les effets du *branding* sur leur identité et leur mode de gouvernance.

Stensaker, Bjørn (2007a). « The Relationship between Branding and Organisational Change ». *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, OECD, vol. XIX, n° 1 : 13-29, <https://www1.oecd.org/edu/imhe/45379555.pdf#G3.1023741><sup>1</sup>

« Avec la concurrence accrue que connaît l’enseignement supérieur à l’échelle nationale et internationale, la manière dont les établissements construisent leur image soulève de plus en plus de questions. [...] Ce phénomène tient aux conséquences qu’une bonne image a sur le nombre d’étudiants s’inscrivant dans un établissement, sur le niveau des enseignants qu’il recrute, sur ses ressources et sur la sympathie qu’il suscite (Belanger *et al.*, 2002, p. 217) [...] L’intérêt d’étudier ces phénomènes d’images de marque ne vient pas seulement des montants financiers en jeu : ces phénomènes éclairent l’avenir de l’enseignement supérieur. Par exemple, l’on peut se demander si l’intérêt des établissements pour les questions d’image de marque n’indiquerait pas de manière assez évidente qu’ils sont en train d’abandonner la vocation sociale qui en faisait des institutions pour devenir des entreprises industrielles (Gumpert, 2000).

[...]

Influencés par les théories du nouveau management public, les gouvernements de beaucoup de pays fondent depuis vingt ans leurs politiques sur des mots clés tels que transparence, comparabilité et consumérisme (Pollitt, 1993). L’on en voit les effets dans la multiplication des évaluations de toute sorte, des indicateurs de performance et des notations qui, dans une certaine mesure, renforcent la transparence de l’enseignement supérieur (Stensaker, 2003). Les classements aident en effet les étudiants à mieux choisir leurs établissements et cursus ; aux financeurs ils fournissent des éléments d’appréciation (Dill et Soo, 2004). Cependant, lorsque l’on traite les étudiants en clients, ils se mettent à se comporter comme tels, ce qui conduit alors à considérer l’éducation comme une industrie (Gumpert, 2000) et les étudiants comme des consommateurs. Aussi y a-t-il un lien étroit entre ce que l’on pourrait appeler « le jeu de l’image de marque » et les stratégies de marché ou de quasi-marché qui dominent le secteur.

[...]

Les données concernant les États-Unis indiquent qu’environ les deux tiers des étudiants de licence s’inscrivent dans leur pays d’origine [...]. Cependant, le fait que les étudiants brillants ou ceux qui sont issus de milieux aisés tiennent le plus souvent compte des classements pour choisir leur université montre que ces classements sont un critère de sélection important pour la frange la plus intéressante du marché des étudiants (Dill, 2003). Pour un établissement, prendre des mesures mettant en valeur son image afin d’attirer ce type d’étudiant constitue donc une stratégie potentiellement payante.

[...]

Les tentatives favorisant des comportements de marché n’entraînent toutefois pas automatiquement l’instauration d’une économie de marché. Comme l’ont fait observer Dill (2003) et Dill et Soo (2004), quiconque veut davantage de marché dans l’enseignement supérieur doit faire très attention aux effets collatéraux [...] Si une stratégie d’image de marque permet éventuellement à un établissement de survivre, cette stratégie peut aussi avoir des effets indésirables sur l’ensemble du système. En l’occurrence, les motifs poussant des universités à adopter des stratégies d’image de marque – publication de leur classement dans les journaux, à leur initiative ou non – ont des conséquences dont l’utilité est nulle pour la société dans son ensemble [...] Dill (2003) s’appuie sur une étude américaine [...] pour montrer par exemple que les

<sup>1</sup> La traduction française de ce texte a été réalisée par P. Mœglin à partir de sa version en anglais ; une version en français a été publiée parallèlement à la version anglaise (Stensaker 2007b), mais il a semblé préférable de partir de la version anglaise.

établissements cherchant à rehausser leur prestige privilégient généralement des investissements dans des domaines tels que la sélection des étudiants, la collecte de recettes sur les dépenses des étudiants (résidences universitaires, restaurants, *etc.*) ou d'autres éléments leur permettant de gagner des points dans les classements [...] Or, il s'agit d'investissements d'autant plus coûteux que l'on en ignore l'influence réelle sur l'opinion des étudiants. Une étude norvégienne réalisée à partir de données sur la satisfaction des étudiants norvégiens indique que pour ces derniers, les principaux facteurs de satisfaction sont la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage et non pas les bâtiments, les équipements informatiques ou autres [...] Dans la mesure où les établissements soucieux de leur image de marque ont tous tendance à investir dans les mêmes domaines et où la concurrence pour le prestige est un jeu à somme nulle [...], les investissements en question sont non seulement très risqués, mais aussi peu discriminants par rapport à la satisfaction des étudiants.

[...]

Lorsqu'on étudie les stratégies d'image de marque dans l'enseignement supérieur, l'on observe également la tendance des établissements à mettre couramment en avant des éléments tels que "nous sommes les meilleurs", "notre établissement est mondialement connu", "il joue un rôle de leader", *etc.* (Belanger *et al.*, 2002). Or, paradoxalement, en cultivant ce qu'il a d'exceptionnel et de différent, l'établissement en question risque de se mettre à ressembler aux autres et de gommer les singularités qu'il pouvait avoir.

[...]

Quel est en définitive le but du jeu ? S'agit-il uniquement de se doter d'une image attractive à l'ère de la marchandisation ? Ou bien l'objectif est-il de concevoir et de proposer les services éducatifs dont les étudiants et la société ont besoin ? [...] Les travaux empiriques confirment l'une et l'autre de ces deux réponses, mais sur le long terme, la seconde est la plus efficace. Comme le dit Temple (2006), un facteur déterminant pour le développement d'un établissement tient dans les choix stratégiques qu'il opère sur la durée et en cohérence avec ses activités. Selon Temple (2006, p.18), la raison pour laquelle certaines universités réussissent vient de ce qu'elles ont une « vision stratégique réaliste et qu'elles mobilisent tous leurs moyens pour réaliser cette vision ».

[...]

La priorité actuellement donnée à l'image de marque dans l'enseignement supérieur peut être interprétée comme le moyen par lequel les universités s'efforcent de se réinventer en tant qu'organisations [...] L'idée est en effet que des institutions peuvent engager des stratégies de marque sans perdre nécessairement leur singularité et leurs caractéristiques spécifiques et tout en continuant d'évoluer. A cela deux raisons. D'une part, le fait d'imiter (pratique courante dans les stratégies de marque) peut être considéré comme une démarche active, plus proche de l'innovation que de l'imitation proprement dite [...] Par exemple une université peut "imiter" le programme informatique d'une autre université, tout en faisant en sorte de se distinguer des autres caractéristiques de cette université. D'autre part, le fait d'avoir une identité stable, assurée par une image de marque reconnue et acceptée, est un bon point de départ pour s'engager dans une stratégie de changement débouchant sur la réinterprétation d'une image de marque et sur l'attribution d'un sens nouveau aux activités en cours.

[...]

Bâtir une image de marque revient donc à mettre en relation intérêts extérieurs et objectifs internes. Certainement pas à en laisser la seule responsabilité aux spécialistes du marketing ou de la publicité. Cela signifie également que l'élaboration d'une image de marque est à coup sûr un processus stratégique susceptible d'influencer en profondeur culture et identité. Il touche à des questions fondamentales telles que "qui sommes-nous?" et "que voulons-nous être?" [...] C'est une démarche progressive et continue et c'est aussi une démarche qui peut permettre à l'université de conserver son statut d'institution sociale alors que l'enseignement supérieur devient un secteur marchand. »

Dans ces extraits et à travers les écrits auxquels ils renvoient, B. Stensaker met l'accent sur trois points susceptibles d'intéresser très directement la problématique générale de cette anthologie.

- Le premier a trait à ce qu'il entend par « identité » lorsqu'il évoque les « identités universitaires ». Une première approche de cette notion d'identité s'inscrit dans la filiation

durkheimienne : elle fait de l'identité le produit d'un lent effort d'agrégation de normes, valeurs et règles ; une fois stabilisées, celles-ci ont en retour un effet stabilisateur sur l'organisation qui les a produites, elles s'imposent à ses membres, les obligent à en faire l'apprentissage et à se les approprier. Dès lors, figées pour une période plus ou moins longue, elles deviennent la propriété de cette organisation. La seconde approche<sup>1</sup> définit l'identité non plus comme ce que cette organisation *a*, mais comme ce qu'elle *est* ou, plus précisément, comme ce qu'elle veut être afin de se distinguer de ses rivales ou pour correspondre aux attentes de son environnement. Cette organisation construit alors son identité par rapport aux attentes de l'environnement et en fonction des interactions, alliances et concurrences qui apparaissent en son sein entre des groupes d'acteurs porteurs de projets différents ; elle est donc instable, fluctuante, conflictuelle, fréquemment remise en question, réactualisée par un travail réflexif permanent ; son efficacité se mesure au nombre et à la diversité des signes qu'elle produit tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Précisons toutefois que les stratégies des universités en vue de se forger une identité ne concentrent ni ne résument la totalité des stratégies d'information qu'elles déploient : une erreur serait de faire du *branding* la partie visible de l'ensemble de leur communication.

Deuxième point, pour B. Stensaker les deux approches cohabitent : selon la première, le poids normatif de l'identité est un facteur de résistance aux changements tandis que, selon la seconde, interactionniste et constructiviste, l'identité apparaît au contraire comme l'un des ressorts de ces changements. De là vient, indiquent aussi B. Stensaker *et al.*, que « les identités universitaires ont les moyens de favoriser le changement ou de s'y opposer – ou de faire les deux à la fois – selon les objectifs poursuivis par les réformes et la manière dont elles sont présentées<sup>2</sup> ». Ils insistent toutefois sur le fait que l'identité d'une organisation peut, le cas échéant, fournir à ses membres un répertoire de significations où puiser de quoi faire face aux désordres induits par des bouleversement ou changements trop rapides. Il est alors intéressant d'observer de quelle manière le système des symboles, mythes et formules qui constituent leur identité organisationnelle devient un enjeu pour ces acteurs, stimule de leur part la production de nouvelles idées et leur fournit éventuellement des cadres d'action inédits.

Substituant à une interrogation sur la nature de l'identité une interrogation sur ses usages, B. Stensaker procède alors de la même façon que lorsqu'à propos des politiques d'assurance-qualité dans les universités, il montre que l'évaluation de ces politiques est moins importante que l'observation des modalités par lesquelles elles cristallisent (ou non) des dynamiques et, ce faisant,

---

<sup>1</sup> Giddens 1991.

<sup>2</sup> Stensaker *et al.* 2012 : 9.



permettent à des changements de se produire<sup>1</sup>. Ainsi la construction d'une image de marque peut-elle ne pas être le fait de stratégies manipulatrices, mais alimenter une authentique démarche collective et réflexive menée par les membres de l'organisation eux-mêmes.

Troisième point, B. Stensaker insiste sur le fait que, contrairement à une idée assez répandue, les universités ne sont pas des organisations immobiles ou lentes à se transformer. En réalité, à l'intérieur de chacune d'elles comme à l'extérieur, en son cœur comme sur ses marges, de nombreux acteurs cherchent en permanence à en infléchir l'identité ou à en imposer une nouvelle. C'est pourquoi les mobilisations collectives autour de son image de marque lui offrent l'occasion de se réinventer en tant que collectif et, à plus long terme, de modifier des aspects fondamentaux de son organisation, le poids qu'elle accorde aux disciplines et à certaines plus qu'à d'autres, le montant de leurs budgets et même leur type de gouvernance.

De l'un à l'autre de ces trois points, l'intérêt scientifique que B. Stensaker trouve à la question des politiques universitaires d'image de marque correspond donc aux deux niveaux suivants.

Au premier, il montre que ces politiques relèvent de la « gestion du symbolique » (« *management of meaning* »), selon l'expression de D. D. Dill<sup>2</sup>. De cette activité de gestion la production de logos, chartes graphiques, produits dérivés et événements divers est la partie visible. Destinées à exprimer, au moins partiellement, le projet scientifique, stratégique et organisationnel d'une université, ces productions incitent ses membres à contribuer à la production de valeurs et à se rallier à celles qui, au départ, ne leur sont pas familières, mais auxquelles leur adhésion finit par conférer une importance cardinale. Les modalités et circonstances de la production de telles valeurs fournissent au chercheur d'excellents terrains d'observation.

Au second niveau, B. Stensaker insiste sur le fait que les politiques d'image de marque sont révélatrices des changements affectant la régulation de l'enseignement supérieur. Certes, les références traditionnelles gardent toute leur importance, ainsi qu'en témoignent la prégnance de l'organisation en disciplines scientifiques autorégulées et la présence persistante dans les discours officiels de l'idéal mertonien d'un enseignement préservé de toute contrainte et sollicitation extérieure. Toutefois, la compétition économique, la lutte pour le prestige, l'explosion de la démographie étudiante et les pressions de l'industrie et de la société prennent une telle intensité que l'affichage de leur identité institutionnelle apparaît comme une priorité aux yeux de beaucoup d'acteurs.

---

<sup>1</sup> Stensaker 2007a.

<sup>2</sup> Dill 2012 : 229.

Si fortes soient-elles, ces tendances n'empêchent cependant pas B. Stensaker de porter sur elles un jugement nuancé, voire réservé. Il est vrai, indique-t-il en effet, que, par une communication efficace, une université peut attirer à elle la frange la plus intéressante des étudiants. Toutefois, sa communication est d'autant plus efficace qu'elle porte sur des éléments concrets, tels que les pédagogies qu'elle pratique ou la qualité de ses équipes de recherche et non pas sur les critères évanescents d'une image de marque artificielle et éphémère. En outre, l'utilité sociale de ces politiques d'image est d'autant moins démontrée qu'elles se révèlent souvent contre-productives pour les établissements eux-mêmes. Par exemple, dans leur volonté de se distinguer de leurs concurrents, ceux-ci adoptent leurs critères et ne font alors souvent, en réalité, que leur ressembler davantage.

Par ailleurs, s'il est acquis que l'université n'est pas – ou n'est plus (si elle l'a jamais été) – une république de savants coupés de toute réalité économique et qu'elle intervient comme un acteur dans un système lui-même dominé par les logiques de marché, il est beaucoup moins évident que les modifications du premier ordre – celles touchant aux images de marque – entraînent des transformations de second ordre<sup>1</sup>, concernant l'accueil des étudiants, les manières d'enseigner, le lien avec l'environnement socio-économique, *etc.* La relation entre ces deux ordres est d'autant plus ténue, ajoute à juste titre B. Stensaker, que l'organisation interne fortement décentralisée des universités laisse aux individus et petits groupes en leur sein suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour rejeter le changement d'en haut s'il leur déplaît ou n'en retenir que ce qui leur semble avantageux. Ce n'est donc pas parce que les pratiques de *branding* participent des stratégies d'en haut pour « convaincre les acteurs du monde académique, traditionnellement réticents à l'égard des questions de marché, de prendre une part active à la transformation de leur communauté en un public de consommateurs<sup>2</sup> » que les logiques de marché s'imposent dans le monde universitaire. Et *a fortiori* qu'elles s'y imposent exclusivement. Comme l'écrit J. Woudhuysen à propos de ce type particulier d'universités que sont les universités en ligne, « je ne conclus pas qu'Internet soit le cheval de Troie d'une marchandisation impétueuse. Simplement, il diffuse un certain éthos pédagogique », lequel, ajoute-t-il en substance, coexiste avec d'autres éthos qui sont sans rapport avec les questions de commercialisation<sup>3</sup>. Se retrouvent ici *mutatis mutandis* les analyses de J.-L. Derouet\* sur la coexistence des différentes logiques, civique, domestique, commerciale, industrielle.

---

<sup>1</sup> Stensaker 2012 : 4.

<sup>2</sup> Clark 2001 : 145.

<sup>3</sup> Woudhuysen 2002 : 97.

À celles-ci – et pour prolonger la logique industrielle – s’ajoute donc maintenant une logique financière. Toutefois, si le *branding* est dans une certaine mesure à mettre en relation avec l’industrialisation des services offerts par les universités, leur marchandisation et leur mise en concurrence, son lien avec l’industrialisation est plus complexe qu’il n’y paraît. De fait, les stratégies d’image de marque s’inscrivent dans des processus engagés par les directions des universités, mais elles ont moins à voir avec le management d’innovations *stricto sensu* qu’avec la mobilisation de ressources au service des changements que souhaitent ces directions et qui ne vont pas tous – loin de là – dans le sens de l’industrialisation.

Deux points restent en suspens. Le premier a trait à l’un des postulats sous-jacents à l’analyse de B. Stensaker, pour qui l’effort d’une université pour construire son identité concentrerait l’ensemble de ses stratégies de communication. La réalité nous semble être différente et plus compliquée que cet auteur ne le suggère. Certes, les éléments identitaires sont des aspects visibles de ces stratégies, mais il est peut-être excessif de considérer qu’ils en représentent la totalité. En fait, l’expérience suggère plutôt que la politique de communication d’un établissement se traduit également par d’autres modalités et résultats : il en va aussi, peut-être surtout, du fonctionnement et de l’existence d’un collectif définissant ses priorités et les moyens à mobiliser, au prix d’échanges formels et informels et de compromis souvent laborieux. Ce n’est donc pas parce que le *branding* fait partie de la panoplie des outils dont les dirigeants des universités se servent pour impulser des changements qu’il résume à lui seul la totalité des activités communicationnelles dans ces universités.

Le second point en suspens tient à ce que B. Stensaker n’exclut pas la possibilité qu’en travaillant à son image de marque, une université trouve l’occasion de réfléchir collectivement à la manière dont elle se représente elle-même. Comme il l’écrit en effet en conclusion du texte ici rapporté, il est possible que cette communauté « conserve son statut d’institution sociale alors même que l’enseignement supérieur devient un secteur marchand ». Aussi n’est-il pas loin de penser que, paradoxalement, cet usage de l’image de marque pourrait sauver l’université de sa chute dans l’univers de la marchandise.

Cette intéressante idée est aussi une idée paradoxale. De fait, elle conduit à tenir l’industrialisation pour l’antidote de la marchandisation. Elle est d’ailleurs partagée par d’autres spécialistes. C. Vasquez *et al.* parlent par exemple d’un *branding* universitaire qui, selon eux, « va au-delà des pratiques et stratégies de marketing, mais devient une forme particulière d’organisation, un mode

d'ordonnement basé sur la relation entre identité et image<sup>1</sup> ». Ces auteurs suivent d'ailleurs B. Stensaker lorsqu'il parle du « *branding* en tant que mode d'existence ». En fait de « mode d'existence », indiquent-ils en effet, « nous pouvons nous interroger sur [...] ce que sont ces identités organisationnelles des universités, sur la manière dont elles prennent forme<sup>2</sup> ». De fait, les échelles spatiales et temporelles ne coïncident pas : d'un côté, « l'utopie » macro-systémique d'une « marque ou identité unique ou homogène » ; de l'autre, le déroulement au jour le jour d'« une production dynamique [...] matérialisée [...] dans des micro-actions situées<sup>3</sup> ». Comment, toutefois, cette image de marque auto-construite cohabite-t-elle avec celle qui prétend s'imposer ? À l'instar de B. Stensaker, ces auteurs considèrent que la première peut échapper à la seconde, ce qui est probablement exact lorsque l'une et l'autre ne sont pas en conflit. Mais, nous interrogeons-nous à notre tour, lorsque le conflit éclate – ce qui est difficilement évitable –, n'est-ce pas alors la seconde, industrielle, qui l'emporte sur la première ? Et celle-ci ne s'est-elle pas dès lors contentée, en quelque sorte, de lui ouvrir la voie ?

---

<sup>1</sup> Vasquez *et al.* 2013 : 93.

<sup>2</sup> Vasquez *et al.* 2013 : 96.

<sup>3</sup> Vasquez *et al.* 2013 : 97.

