
La communication à l'université

Une sociologie du changement institutionnel en train de se faire

Miguel Souto Lopez*, Hugues Draelants & Xavier Dumay*****

* Université catholique de Louvain
IACCHOS/Girsef
151, chaussée de Binche
7000 Mons

Miguel.Souto@uclouvain.be

** Université catholique de Louvain
IACCHOS/Girsef
Place Montesquieu 1/L2.08.04
1348 Louvain-la-Neuve

Hugues.draelants@uclouvain.be
Xavier.dumay@uclouvain.be

RÉSUMÉ. A partir d'une enquête sur les services de communication des trois universités complètes belges francophones, cet article étudie la manière dont ceux-ci participent au changement institutionnel des universités dans leur travail quotidien. Deux hypothèses sont mises à l'épreuve. La première soutient que les services de communication, en tant qu'interface entre l'université et l'environnement institutionnel, sont amenés à devoir surmonter des tensions entre des principes de justice exogènes et endogènes parfois contradictoires pour construire une image cohérente de leur université. La seconde hypothèse pose que ces services résolvent ces tensions à partir de leurs normes professionnelles et participent de la sorte à introduire des principes de justice nouveaux. Les services de communication agiraient ainsi comme des entrepreneurs institutionnels participant activement au changement institutionnel des universités. Or, les résultats obtenus montrent que celui-ci survient moins par l'action consciente des membres des services de communication en tant qu'entrepreneurs institutionnels que subrepticement par les logiques que renferment dans leur architecture les supports de diffusion et les relations qu'entretiennent ces objets entre eux.

MOTS-CLÉS : universités, principes de justice, services de communication, acteur organisationnel, entrepreneur institutionnel, changement institutionnel

1. Introduction

Les universités sont confrontées depuis une trentaine d'années à des transformations profondes de leur environnement institutionnel. On peut citer, entre autres, celles relatives à la montée en puissance d'une logique de reddition des comptes (Ramirez & Christensen, 2013), à l'internationalisation du paysage universitaire et ses frictions avec les espaces nationaux et locaux de régulation (Musselin, 2009 ; Thoenig & Paradeise, 2014 ; Tadaki & Tremewan, 2013), à l'instrumentalisation de la production des connaissances à des fins économiques (Colyvas, 2007), ou encore à la structuration d'un ordre performatif centré sur les *rankings* et la gestion des réputations par les organisations universitaires (Espeland & Sauder, 2007). Les recherches qui visent à cerner les effets de ces évolutions sur les universités montrent combien ce nouvel environnement institutionnel questionne le caractère faiblement organisé ou coordonné de l'université (Weick, 1976) et sa difficulté à se doter d'identités spécifiques et distinctives (Albert & Whetten, 1985).

Comme réponse adaptative à ces transformations, un modèle d'organisation des universités tendrait dès lors à se diffuser, celui de l'acteur organisationnel (Krücken & Meier, 2006) caractérisé par quatre éléments étroitement liés : le développement de structures formelles, de la profession de gestionnaire, la reddition des comptes et la définition d'objectifs. Cependant, un environnement institutionnel, aussi contraignant soit-il, ne détermine rien en tant que tel. Malgré la pression normative, cognitive et réglementaire qui s'exerce sur les organisations universitaires, celles-ci conservent une capacité d'action (*agency*) (Colyvas & Powell, 2008), d'autant que diverses logiques parfois antagonistes existent toujours dans un même champ, rendant le processus de changement plus ouvert et conflictuel que ne le laisse supposer la théorie néo-institutionnelle classique insistant sur l'uniformisation des normes (DiMaggio & Powell, 1983). Il importe donc d'observer les pratiques des acteurs et de mettre à jour les justifications qu'ils y apportent pour comprendre la manière dont les évolutions institutionnelles et les injonctions normatives qui les accompagnent affectent concrètement les universités dans le « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006) qu'elles opèrent afin de s'adapter et de s'orienter dans un environnement institutionnel changeant et en voie de complexification.

La capacité d'action des universités dans ce travail institutionnel est généralement vue comme étant fonction de leur identité organisationnelle actuelle ou projetée (Kodeih & Greenwood, 2014) ou encore de leur position et de leur statut dans le champ (Mampaey & Huisman, 2016). Les universités qui parviennent à s'adapter aux transformations de leur environnement institutionnel seraient celles qui se forgent une identité claire aux contours bien définis en vue de se différencier des autres et de se positionner dans leur environnement institutionnel (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000).

A partir d'une recherche menée dans les trois universités complètes belges francophones, à savoir l'Université catholique de Louvain (UCLouvain), l'Université de Liège (ULiège) et l'Université libre de Bruxelles (ULB), cet article interroge la manière dont l'université compose avec ces logiques nouvelles induites par les transformations de l'environnement institutionnel. Plus précisément, c'est le travail des services de communication de chacune des trois universités qui a été investigué. En tant que services d'interface, ils sont chargés de construire une certaine image de l'université et de contribuer au façonnement de leur identité. Se pose alors la question du processus de fabrication de l'image des universités par ces services et des logiques qui guident ce travail. En principe, les services de communication sont des espaces dans lesquels se donne à voir la diversité des demandes qui pèsent sur les universités ainsi que les arbitrages opérés entre ces nouvelles injonctions parfois contradictoires qui leur sont adressées (par exemple, standardisation et innovation), mais aussi entre les nouvelles logiques et les logiques de fonctionnement plus traditionnelles (par exemple, reddition des comptes et collégialité). Ces services semblent donc être des lieux privilégiés pour observer les modes d'adaptation des universités. D'autant plus que la communication – dans les universités analysées mais pas seulement (Whitchurch, 2008) – fait l'objet ces dernières années d'importants « investissements de forme » (Thévenot, 1986) : développement du recrutement, engagement de professionnels de la communication, diversification et spécialisation des profils, outillage et développement technologique... Cela suggère que ces services participent, de l'intérieur, à introduire ces nouvelles logiques et contribuent, de ce fait, au positionnement de leur université dans un espace institutionnel plus complexe et à échelles variables. Autrement dit, il s'agit de considérer ces services comme des acteurs ou entrepreneurs de changement institutionnel (Bergeron et Castel, 2016).

Cet article présente les résultats de la seconde phase de cette recherche. Les résultats de la première phase ont fait l'objet d'une publication antérieure (Dahan, Draelants & Dumay, 2016) sur lesquels la section suivante s'attardera brièvement pour ensuite aborder plus longuement le cadre méthodologique de la seconde phase. L'article poursuit avec une analyse de la vision du rôle de la communication dans l'enseignement supérieur à l'échelle internationale et une reconstruction des normes de la profession. Enfin, les résultats obtenus sont exposés et discutés en conclusion.

2. Une enquête dans les services de communication de trois universités belges

Les résultats présentés dans cet article constituent la seconde phase d'une recherche sur le rôle de la communication dans l'adaptation des universités aux pressions de leur environnement institutionnel. Comme cela a été indiqué en introduction, le terrain d'enquête qui a été ciblé est celui des services de communication de l'UCLouvain, l'ULiège et l'ULB. Ce choix est justifié par leurs similitudes. Comparables en taille par le nombre d'étudiants qu'elles accueillent (entre 25 000 et 30 000 étudiants), elles sont dites « complètes » car habilitées par les pouvoirs publics à enseigner dans tous les domaines. Leur offre de formation est à ce titre relativement équivalente. Bien que de statut différent – l'une publique, les deux autres privées – les trois universités sont financées par les pouvoirs publics sur un principe d'enveloppe fermée : un montant global indexé annuellement est réparti entre les universités selon le nombre d'étudiants qu'elles accueillent. Cela signifie que si une université veut voir son allocation de financement augmenter, elle doit recruter proportionnellement plus d'étudiants que ses concurrentes : ce qu'une université gagne, une autre le perd nécessairement. Ce mode de financement instaure ainsi une forme de concurrence entre les trois institutions, ce qui les pousse à tenter de se différencier les unes des autres pour affirmer leurs spécificités. L'histoire de leur fondation leur confère une affiliation philosophique particulière : catholique pour l'UCLouvain, pluraliste et neutre pour l'ULiège rattachée à l'État et « de libre examen », c'est-à-dire laïque, pour l'ULB. Ces trois orientations correspondent aux trois piliers qui structurent la société belge dans son ensemble. Chaque université est ainsi l'héritière d'une histoire politique marquante encore largement présente aujourd'hui notamment dans les discours de présentation des universités.

2.1. La première phase de la recherche

La première phase de la recherche a consisté à documenter les modalités d'intégration de la fonction de communication dans les trois universités observées, en partant de l'hypothèse de travail selon laquelle le développement de ces services à partir du milieu des années 1980 et son accélération au début des années 2000 sont l'expression des réactions et des adaptations identitaires des universités aux évolutions de leur environnement institutionnel. Les données collectées lors de cette première phase sont issues d'archives disponibles sur les sites internet des trois universités et de 25 entretiens semi-directifs, menés avec 19 membres des trois services observés ainsi qu'avec trois autorités académiques et trois membres des services centraux. Des informateurs privilégiés présents depuis plus de 20 ans dans chaque service central ont été ciblés. À partir d'un principe de triangulation et d'une analyse thématique, l'histoire de chaque service étudié a été reconstruite, son fonctionnement et son inscription dans l'organisation, ses interdépendances internes, ses pratiques actuelles et ses productions concrètes.

Les principaux résultats obtenus lors de cette première phase (voir Dahan *et al.*, 2016) ont permis de montrer que les services étudiés ont fait l'objet d'un développement comparable à des moments proches qui a conduit à leur professionnalisation croissante, notamment à travers le recrutement par des procédures de plus en plus formalisées d'un personnel toujours plus spécialisé, et l'investissement considérable dans les modes de communication numérique (site web, portail, newsletter, réseaux sociaux, etc.). Un autre résultat majeur est le sentiment d'un manque de stratégie identitaire exprimé par les trois services à travers deux grandes questions : qui sommes-nous par rapport aux autres et que voulons-nous devenir dans le futur ? Il s'ensuit dès lors une dissonance entre, d'une part, l'investissement objectif des autorités académiques dans le développement des services de communication et, d'autre part, le manque de stratégie de la part de ces mêmes autorités exprimé par les membres de ces services. Cette dissonance n'est d'ailleurs pas propre à la Belgique francophone, on la retrouve également dans les universités françaises (Appel et Boulanger, 2012). Les services observés tentent de résoudre cette tension en se basant sur leur professionnalisme. Les entretiens avec les membres de ces services ont mis en évidence la production d'un discours de professionnels définissant les missions qui devraient être les leurs et les bonnes pratiques pour y parvenir.

2.2. La seconde phase de la recherche

La première phase de la recherche a montré que l'idée selon laquelle les universités s'adaptent aux transformations de leur environnement institutionnel en se forgeant une identité claire aux contours bien définis en vue de se différencier des autres universités et de se positionner dans leur environnement institutionnel n'est en rien évidente. Partant du constat de la dissonance entre l'investissement objectif dans le développement des services de communication et le ressenti exprimé par les membres de ces mêmes services d'un manque de stratégie de la part des autorités académiques, la seconde phase de la recherche dont cet article présente les résultats a été orientée vers l'analyse du processus de fabrication de l'image de l'université en observant les pratiques des acteurs pour, d'une part, en dégager les principes de justification et les logiques d'action et, d'autre part, mettre ceux-ci en perspective avec les logiques exogènes au fondement des transformations de l'environnement institutionnel et traversant les universités.

Cette seconde phase pose comme hypothèse que, dans le processus même de fabrication d'une certaine image de l'université, les services de communication, en tant qu'interface entre l'université et l'environnement institutionnel, sont amenés à devoir surmonter des tensions entre des logiques exogènes et endogènes parfois contradictoires pour construire une image cohérente de leur université. Une seconde hypothèse soutient qu'en l'absence de directives stratégiques définies par leurs autorités académiques, les membres des services de communication s'appuient sur leurs normes professionnelles pour surmonter ces tensions. Dans cette perspective, l'objectif a été d'observer des « incidents critiques » (Butterfield, Borgen, Amudson & Maglio, 2005), c'est-à-dire des moments où se donnent à voir des conflits entre des logiques antagonistes, afin d'étudier la manière dont les services de communication arbitrent ces principes en tension pour construire une image valorisée et cohérente de leur université. Cet arbitrage devait être observé, d'une part, dans le type d'informations sélectionnées et leur mise en forme pour faire l'objet d'une communication et, d'autre part, dans les arguments et les débats des membres des services de communication relatifs au traitement communicationnel de l'information.

En vue d'analyser la façon dont les services de communication, d'une part, gèrent la question des diverses injonctions potentiellement en tension qui pèsent sur leur université et, d'autre part, participent au positionnement de celle-ci dans cet environnement en transformation, nous avons privilégié l'observation directe de réunions de rédaction au cours desquelles les membres de ces services sélectionnent les informations qui seront communiquées et décident de leur mise en forme. A cette fin, ont été menées 31 observations directes de réunions hebdomadaires qui ont eu lieu dans les locaux de chaque service entre novembre 2015 et avril 2016, soit un total d'une trentaine d'heures pour une dizaine d'observations par service. Les réunions ont fait l'objet d'un enregistrement audio.

De façon surprenante, pratiquement aucun incident critique n'a été observé. Ces réunions se bornaient dans une très large mesure à de la gestion technique d'informations. Dès lors, il était difficile d'avoir accès aux principes mêmes qui orientaient le processus de fabrication de l'image de l'université par le travail de communication. Les observations ont été maintenues, mais poursuivant alors un autre objectif : étudier au plus près les prises de décision pour décrire le processus de fabrication d'une certaine image de l'université. Pour accéder aux justifications des acteurs et aux logiques qui guident leurs actions, un *focus group* a été organisé au terme des observations avec chaque service de communication. Chaque *focus group* a été conduit par deux chercheurs pendant près de deux heures. L'objectif a été de mieux comprendre la manière dont les informations parviennent à ces services, les critères à partir desquels leurs membres attribuent une valeur communicationnelle à ces informations, et ceux sur lesquels ils s'appuient lors de la mise en forme de l'information en fonction des différents supports de communication utilisés et des publics visés, ainsi que la manière dont les services évaluent éventuellement leurs actions de communication.

Les données récoltées à partir des observations et des *focus groups* ont été recoupées pour dégager les principes communs aux trois universités et proposer une description idéal-typique du travail de fabrication d'une certaine image de l'université par la communication. Considérant que les services de communication contribuent à la diffusion de l'image de leur université et donc à la manière dont celle-ci est perçue mais aussi à la construction de son identité, c'est-à-dire à la façon dont elle se définit elle-même en tant que collectif, la littérature sur l'identité organisationnelle (Dahan *et al.*, 2016) a été convoquée, en particulier le schéma théorique de la dynamique identitaire proposé par Hatch et Schultz (2002). Celui-ci permet de décrire le travail des services de communication et de montrer que ceux-ci manquent de *feedback* sur leurs actions, ce qui les prive de réflexivité. Or, la réflexivité est l'une des caractéristiques théoriques principales des entrepreneurs institutionnels efficaces recensées par Bergeron et Castel (2016).

Les échanges lors des *focus groups*, qui ont également été enregistrés, ont fait l'objet d'une analyse de contenu et ont été interprétés à partir du modèle des cités (Boltanski & Thévenot, 1991) pour dégager les principes de justification qui guident les prises de décision lors des réunions de rédaction et les mettre en perspective avec les logiques qui sous-tendent les transformations de l'environnement institutionnel ces trente dernières années. La suite de l'article reviendra sur ces cadres théoriques.

Avant de présenter les résultats tirés de cette recherche et d'entrer dans la fabrique de l'image des universités par les services de communication, la prochaine section présente les transformations de l'environnement institutionnel des universités telles qu'elles sont exposées par des discours normatifs promouvant le développement de la communication dans l'enseignement supérieur et définissant les normes de la profession de communicant dans l'enseignement supérieur.

3. Le rôle de la communication dans le nouvel environnement institutionnel

Les transformations de l'environnement institutionnel des universités font l'objet d'une médiatisation par une littérature normative et prescriptive qui ne remet nullement en question ces transformations et qui au contraire les valorisent pour défendre, d'une part, une certaine idée du champ organisationnel de l'enseignement supérieur et, d'autre part, la « nécessité » de développer la communication afin que les établissements puissent jouer le jeu de la compétition mondiale et se démarquer de leurs concurrentes sur un marché présenté comme de plus en plus compétitif.

L'OCDE, dans le cadre de son *Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE)*, a organisé en 2004 un séminaire sur la « Communication dans l'enseignement supérieur : image et réalité ». Le rapport d'activité 2004-2006 de l'IMHE (2006) souligne que les

exposés et les discussions ont confirmé que l'image et la communication, en plus de faire partie intégrante de la stratégie globale des établissements, représentent également des éléments extrêmement importants pour attirer les étudiants et le personnel ainsi que pour des questions telles que le financement et l'évaluation de la qualité (*ibid.*, p. 4)

Un article publié en 2004 dans la lettre d'information de l'IMHE intitulé « La communication : au cœur de la stratégie et de la gouvernance des institutions de l'enseignement supérieur » (Amara, 2004) reprend certains points de discussion qui ont été soulevés lors de ce séminaire. L'introduction de l'article fait état des transformations de l'environnement institutionnel de l'enseignement supérieur :

Globalisation, internationalisation et renforcement de la compétition économique obligent les institutions d'enseignement supérieur, publiques ou privées, tout comme les entreprises classiques, à faire face au changement pour mieux répondre à un environnement complexe, exigeant et de plus en plus concurrentiel. Ce changement tous azimuts recouvre toute une série de dimensions et de questions de fond qui tendent à remettre en cause les missions et à déterminer de nouvelles perspectives » (*ibid.*, p. 1).

Cet article soutient que les établissements d'enseignement supérieur n'ont aujourd'hui plus d'autre choix que de soigner l'image qu'ils véhiculent auprès de différents publics afin d'assurer leur réputation dans le but, outre les arguments avancés dans le rapport d'activités cités plus haut, de pouvoir soutenir la compétition mondiale. Cela impliquerait de nouvelles postures :

- L'organisation d'une veille constante sur l'environnement interne et externe des institutions pour décrypter les signaux faibles et rendre lisibles les désirs, les attentes et les exigences de nouveaux acteurs et parties prenantes.
- La mobilisation des équipes internes et de toutes les énergies pour travailler sur les nouveaux enjeux de changement, la vision que porte le projet collectif et faire que les buts, les actions, les messages et les valeurs donnent lieu à une communication porteuse d'un sens partagé par la communauté éducative.
- L'établissement de liens d'un nouveau type avec les médias, les agences de notation, les groupes de pression, et autres réseaux influents pour tendre vers des relations aussi profitables que possible et anticiper les risques de dérives (*ibid.*).

Le type de communication à privilégier serait le marketing présenté comme « un mal nécessaire à gérer » (*ibid.*). L'article défend un marketing éthique, c'est-à-dire une forme de communication qui certes valorise l'établissement en démontrant son excellence mais qui communique des informations au plus près de la réalité, qui véhicule une image de l'établissement qui respecte ses missions traditionnelles d'enseignement et de recherche tout en démontrant son adaptation à un monde changeant. L'article évoque également les « défis » que

représente la communication, notamment la mobilisation des équipes internes pour produire une image cohérente qui s'adresse à des publics aux profils très variés :

La bonne image doit être appréhendée dans la durée. La communication doit viser en permanence plusieurs niveaux de préoccupation. Elle informe sur des décisions qui engagent, elle mobilise les équipes et soutient les valeurs, elle conforte et rassure. Mais s'adresser à un public de spécialistes de l'enseignement, chercher à toucher une audience de masse, communiquer avec les médias, dialoguer avec les entreprises, communiquer avec les acteurs sur les marchés internationaux ne reposent pas sur les mêmes enjeux (*ibid.*, p. 2).

L'importance croissante de la communication à l'université s'observe non seulement dans l'investissement consenti par les universités pour le développement des services qui lui sont dédiés et par l'attention que lui porte l'OCDE, mais également dans le développement d'associations de communicants de l'enseignement supérieur (Granget, 2012), notamment en France avec l'Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur¹ (ARCES) dont l'objectif affiché sur son site internet est de « promouvoir la fonction de communication dans l'enseignement supérieur », ou encore l'Association des responsables de communication des universités françaises² (COMOSUP). On retrouve également à l'échelle européenne la European Association of communication professionals in higher education³ (EUPRIO) à laquelle ont adhéré les trois universités observées. Un autre indice de l'importance croissante accordée à la communication dans l'enseignement supérieur est la multiplication des agences externes de communication (Appel & Boulanger, 2012) tels que Campus Communication⁴. L'agence Noir sur Blanc⁵, dont les activités de consultance ne se limitent pas à l'enseignement supérieur, a publié en 2009 un livre blanc intitulé *L'enseignement supérieur à l'épreuve de la communication* qui se présente en sous-titre comme *Le premier livre blanc sur les enjeux de la communication dans l'enseignement supérieur et la recherche*.

4. Les normes professionnelles de la communication dans l'enseignement supérieur

4.1. Principes de justice

Le livre blanc de l'agence Noir sur Blanc qui vient d'être évoqué est exemplaire en ce qu'il synthétise parfaitement la manière dont sont présentées les transformations de l'environnement institutionnel des universités, le rôle que doit y jouer la communication et la façon dont il convient de communiquer. Les trois premiers chapitres du document, « 1. Le nouveau paysage de l'enseignement supérieur », « 2. Communication et stratégie », « 3. Peaufiner son image, développer sa marque », proposent ensemble un récit de la communication qui intègre une certaine interprétation des transformations de l'environnement institutionnel des universités, la manière de se positionner dans cet environnement par la communication et les grands principes qui doivent présider au développement de la communication. Les autres chapitres s'attardent sur des considérations plus techniques qui n'ont ici que peu d'intérêt (usage de l'anglais, relations avec la presse et la publicité, usage d'internet, les tendances actuelles de la communication).

Une analyse de contenu de ces trois chapitres permet de dégager les principes de justice (Boltanski & Thévenot, 1991) à partir desquels les normes professionnelles de la communication à l'université peuvent être reconstruites. Le modèle des cités vise à expliquer la manière dont les individus construisent leurs accords et surmontent leurs désaccords sans recourir à la violence. Les individus se trouvent alors dans un régime d'action particulier, celui de la dispute en justice. Dans ce régime d'action, les individus s'affrontent non pas par la force, mais en opposant leurs arguments, ce qui n'exclut pas les rapports de force. Les individus pris dans une situation donnée opposent leurs arguments en procédant à une montée en généralité. Ils s'extraient ainsi de la particularité de la situation dans laquelle ils s'affrontent en recourant à des principes de plus en plus généraux jusqu'à remonter au principe le plus général qui vise un bien commun particulier. C'est le principe supérieur commun ou principe de justice.

Boltanski et Thévenot ont construit six cités (ou mondes) : inspirée, domestique, de l'opinion, civique, marchande et industrielle. Une septième cité a été construite par Boltanski et Chiapello (1999) pour caractériser *Le nouvel esprit du capitalisme* : la cité par projet. Ces cités sont des formes idéal-typiques peuplées d'êtres (des

¹ <https://www.arces.com/>

² <http://www.comosup.com/>

³ <https://www.euprio.eu/>

⁴ <https://campuscom.fr>

⁵ <http://www.noirsurblanc.com/>

objets et des personnes) et caractérisées par un principe supérieur commun spécifique qui est le principe de justice à partir duquel les membres de la cité fondent leurs accords et résolvent leurs désaccords.

Cité	Principe supérieur commun
<i>Inspirée</i>	Jaillissement de l'inspiration
<i>Domestique</i>	L'engendrement depuis la tradition (génération, hiérarchie, tradition)
<i>De l'opinion</i>	La réalité de l'opinion (autres, public)
<i>Civique</i>	Prééminence des collectifs (collectif, tous, volonté générale)
<i>Marchande</i>	Concurrence (rivalité, compétition)
<i>Industrielle</i>	Efficacité (performance, avenir)
<i>Par projet</i>	Activité (engagement, projet)

Tableau 1. *Les principes supérieurs communs des cités*

Pour Boltanski et Thévenot, à l'intérieur d'une même cité, il existe une distribution des grandeurs. Plus un être se rapproche du principe supérieur commun, plus il est grand. A l'inverse, plus il s'en éloigne, plus il est petit. Cela signifie qu'un être peut être qualifié de grand dans une cité mais de petit dans une autre. Cette distribution peut alors faire l'objet d'un affrontement entre deux individus. Il s'agit du litige qui est une remise en question, à l'intérieur d'un même monde, de la distribution des grandeurs chez les êtres, c'est-à-dire les personnes et les objets. Lorsque des individus opposent des principes supérieurs communs différents, c'est-à-dire lorsqu'ils se réfèrent à des cités différentes pour justifier leurs actions, Boltanski et Thévenot parlent de différend. Le différend est une confrontation qui ne porte plus sur la distribution des grandeurs à l'intérieur d'un même monde, mais sur les principes que mobilisent les personnes à partir de mondes différents.

La résolution du litige ou du différend passe par une épreuve qui ne peut être rattachée qu'à un seul monde. Puisque le litige est un affrontement à l'intérieur d'un monde, l'épreuve est une clarification où chacun se met d'accord sur la distribution des grandeurs. En revanche, le différend est résolu lorsque les individus se mettent d'accord pour se référer au principe supérieur commun d'un seul monde. Si les acteurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le résultat de l'épreuve, le différend n'est pas réglé.

Dans le cas des services de communication, aucun incident critique, où un litige ou un différend auraient pu être étudiés, n'a été observé. Cela signifie que les accords se construisent par l'évitement de l'épreuve. L'une des manières pour Boltanski et Thévenot d'éviter l'épreuve est le compromis. « Dans un compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. La situation de compromis demeure composite mais le différend est évité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 337). Le compromis permet de faire tenir des situations à partir d'objets qui sont soit composites, c'est-à-dire composés d'éléments qui peuvent être rattachés à des mondes différents, soit équivoques, c'est-à-dire des objets partagés par des mondes différents mais qui prennent une signification particulière selon le monde auquel il est fait référence. En effet, si les individus peuvent toujours se référer à l'un ou l'autre monde pour construire leurs justifications, les objets ne peuvent être attachés qu'à un seul monde.

Les services de communication sont amenés à composer avec des logiques différentes. Or, l'absence d'incidents critiques lors des observations suggère que les conflits entre ces logiques sont suspendus pour arriver à des accords composites qui évitent la mise à l'épreuve. En ce sens, les services de communication peuvent être considérés comme des lieux de compromis.

Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord. [...] Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatibles des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes les deux (*ibid.*, p. 338).

Dans cette perspective, il s'agit d'identifier, d'une part, le bien commun que les participants à une situation poursuivent et, d'autre part, les objets composites ou équivoques qui leur permettent de suspendre le différend et

de composer avec des ordres de grandeurs, des principes supérieurs communs, différents. Dans le cas qui nous occupe, le bien commun que partagent les membres d'un service de communication est la construction d'une image positive de leur université. Cette construction est guidée par des normes professionnelles qui ne sont pas immédiatement accessibles. L'analyse du livre blanc de l'agence Noir sur Blanc permettra de les reconstruire.

4.2. Les normes de la communication

Avant d'aborder les diverses transformations de l'environnement institutionnel des universités pour justifier l'importance de la communication, le document (Noir sur Blanc, 2009) commence dans son introduction par disqualifier le fonctionnement traditionnel de l'université, en affirmant que la plupart des membres de la communauté universitaire « savent que leurs établissements ne peuvent plus rester enfermés dans leur tour d'ivoire, à l'écart de la société, drapés dans une logique purement académique - comme ils l'ont longtemps fait » (Noir sur Blanc, 2009, p. 10). Il aurait ainsi existé un temps où l'université vivait repliée sur elle-même, sans aucune influence extérieure, dans une logique qu'elle aurait façonnée de l'intérieur, sans jamais avoir à rendre de compte. Ce récit contredit ce que l'histoire des universités et de leurs évolutions nous raconte (Verger, 1986 ; Charle & Verger, 2012). Cette disqualification en guise de préambule est une manière de justifier le rôle d'interface indispensable de la communication entre l'université et le monde extérieur.

Parmi les nombreuses transformations de l'environnement institutionnel des universités, c'est la concurrence que se livrent les établissements qui est surtout mise en avant :

L'enseignement supérieur est entré dans l'ère de la concurrence. Et celle-ci s'exerce désormais aussi bien au plan local qu'au niveau national ou à l'échelle internationale. Partout, il est nécessaire, pour rester dans la course, pour faire la différence, d'être visible et d'être perçu de façon positive. L'excellence académique ne suffit plus : il faut aussi "faire savoir". Et donc, mettre sur pied une communication efficace et professionnelle (Noir sur Blanc, 2009, p. 10).

La concurrence, principe supérieur commun du monde marchand (Boltanski et Thévenot, 1991), est présentée comme une logique qui structure les relations entre les établissements d'enseignement supérieur. Pour y survivre, il importerait donc de marquer sa différence, de la faire connaître et reconnaître à l'extérieur.

La communication est nécessairement inscrite dans le monde de l'opinion (*ibid.*) puisque la valorisation de l'université est dirigée vers des publics ciblés dont on cherche à façonner l'opinion. Dans ce monde, la grandeur de chacun dépend de l'opinion des autres : « les réactions de "l'opinion publique conditionnent, dans une large mesure, le succès". Les personnes sont pertinentes en tant qu'elles composent un public "dont l'opinion prévaut" et, par-là, constitue la seule "vraie" réalité » (*ibid.*, p. 223). Les publics auxquels la communication doit s'adresser sont présentés dans le document comme nombreux et aux profils très variés : étudiants, professeurs, alumni, étudiants potentiels, parents, acteurs de l'enseignement secondaire, entreprises, etc.

Si la concurrence sert à justifier la nécessité de façonner l'opinion des publics externes par la communication, encore faut-il savoir comment faire. Le maître-mot présenté par le livre blanc est la stratégie. Les notions de stratégie(s) et stratégique(s) en lien avec la communication présentent 37 occurrences sur les 28 pages du corpus analysé. On retrouve 3 occurrences dans l'introduction, 5 dans le premier chapitre, 18 dans le second chapitre et 11 dans le troisième chapitre. Pour l'agence Noir sur Blanc, la communication est « le reflet de la réalité, de l'identité, du projet de l'institution. Elle doit traduire, exprimer son positionnement stratégique » (Noir sur Blanc, 2009, p. 22). En plus d'être stratégique, la communication doit être organisée de façon professionnelle. Il s'agit de

se doter d'une vraie direction de la communication, interne et externe, reconnue au plus haut niveau de l'institution [...] cette direction de la communication doit travailler en liaison étroite avec l'instance en charge de la stratégie de l'institution – c'est-à-dire la présidence ou la direction générale. Elle doit lui être directement rattachée au plan stratégique – et même, si possible, disposer de locaux situés à proximité immédiate de celle-ci [...] cette direction de la communication doit être organisée et travailler de façon professionnelle (*ibid.*, p. 23).

Ces éléments peuvent être interprétés à partir du monde industriel dont les sujets sont des professionnels et où le principe supérieur commun est l'efficacité. « Les objets du monde industriel sont des instruments, des moyens, mobilisés pour une action qui se présente comme une tâche de production » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 256), en l'occurrence la production d'une certaine image de l'organisation. Parmi ces méthodes, la définition de plans, d'objectifs, de stratégies occupe une place centrale : il s'agit de savoir précisément quelle image de l'organisation construire et véhiculer, et de définir la meilleure manière d'y parvenir.

Aux logiques de l'opinion et industrielle qui seraient au fondement des bonnes pratiques de la communication à l'université, il faut encore ajouter le principe de justice qui fonde l'accord dans le monde civique : la prééminence du collectif. Tout le travail de communication est tourné vers l'organisation, personne collective qui comprend ses membres et les dépasse (*ibid.*, p. 231), et dont il faut construire et véhiculer une image positive. Dans ce monde où le collectif exprime la volonté générale, il importe que la stratégie développée soit « comprise et admise par toutes les parties prenantes, en interne et à l'extérieur » (Noir sur Blanc, 2009, p. 23). Ce serait par ailleurs là le rôle premier de la communication que d'obliger « l'institution à s'interroger sur son image, son positionnement concurrentiel, ses points forts et ses faiblesses, ses marges de progrès, ses facteurs de risque... En un mot : à se doter d'une stratégie » (*ibid.*).

Les normes de la communication professionnelle, telles qu'elles sont présentées dans le livre blanc, peuvent ainsi être interprétées comme un compromis entre les mondes civique, de l'opinion et industriel. Ce compromis repose sur les objets des mondes de l'opinion (supports de diffusion) et industriel (stratégie) au service du principe supérieur commun du monde civique (prééminence du collectif) : à partir d'une stratégie efficace, l'objectif est de véhiculer par l'intermédiaire de supports de diffusion une image de l'organisation positive et clairement définie auprès d'un ensemble de publics bien identifiés dont il s'agit de façonner l'opinion.

Cette conception du travail de communication, est particulièrement bien ajustée aux organisations se comportant comme des acteurs organisationnels (Krücken et Meier, 2006) ayant une définition précise de leur identité et capables de mener des actions stratégiques en fonction de cette identité. Or, la première phase de la recherche a montré que les universités observées ne se comportent pas comme telles. En l'absence de directives stratégiques claires de la part de leurs autorités, les services de communication devraient en principe se reposer sur leurs propres normes professionnelles. Nous devrions donc retrouver, dans le processus de fabrication de l'image que les services produisent de leur université, le compromis qui vient d'être reconstruit entre les logiques civique, de l'opinion et industrielle. Ce compromis devrait alors être le principe à partir duquel les services, d'une part, arbitrent les principes de justice en tension pour construire une image cohérente de leur université et, d'autre part, participent aussi à introduire des principes de justice nouveaux.

5. Résultats

La construction d'une image cohérente de l'université est celle d'une identité organisationnelle qui est ici conçue dans une perspective néo-institutionnelle (Glynn, 2008 ; Draelants & Dumay, 2011), c'est-à-dire comme une réponse ou une adaptation organisationnelle à des pressions et injonctions de l'environnement. La dynamique identitaire organisationnelle procède de deux doubles processus : d'une part, « de miroitement et de réflexivité » (Draelants & Dumay, 2011, p. 8), d'autre part « de présentation de soi et d'expression de soi » (*ibid.*). Ces doubles processus mettent en lien l'image de l'organisation (son moi organisationnel) et sa culture (son je organisationnel). Le processus de miroitement correspond à « l'identité attribuée » (*ibid.*), c'est-à-dire à l'image projetée par autrui. Le processus de réflexivité renvoie à « l'identité incorporée » (*ibid.*), c'est-à-dire à la manière dont les membres de l'organisation perçoivent l'image projetée par les personnes extérieures. L'identité incorporée produit des effets sur la culture de l'organisation. Le processus d'expression de soi réfère à « l'identité narrative » (*ibid.*), c'est-à-dire à la manière dont les membres de l'organisation mettent en scène l'histoire de celle-ci à partir de la culture organisationnelle. Le processus de présentation de soi se traduit par une « identité projetée » (*ibid.*), c'est-à-dire la construction d'une image visant à produire certaines impressions chez les personnes extérieures et qui affectent leur image de l'organisation.

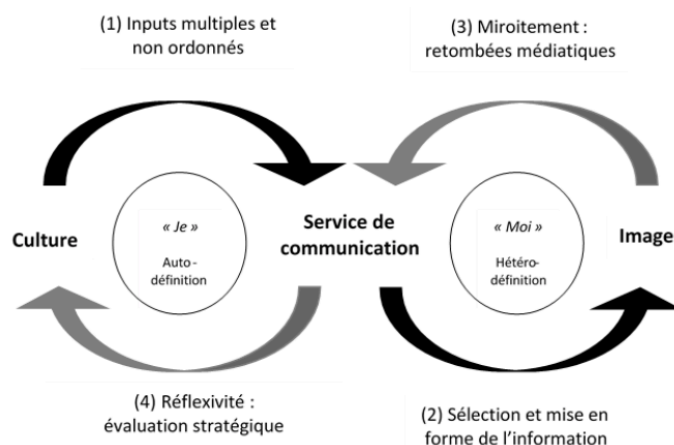


Figure 1. Modèle de la dynamique identitaire organisationnelle (Draelants & Dumay, 2011, p. 28)

En appliquant ce modèle aux services de communication, ceux-ci se trouvent au centre du schéma. Ils participent en effet au processus de construction identitaire tout d'abord en façonnant une image de l'université qu'ils véhiculent par l'intermédiaire de différents supports de diffusion. Cette image, cette identité projetée, produit des impressions auprès des publics. Idéalement, les services de communication prennent connaissance de ces impressions. Le miroir tendu par autrui suscite des réactions sur les pratiques de communication. Il en dit long sur l'efficacité du travail de communication, c'est-à-dire sur l'adéquation entre l'impression recherchée et celle qui est réellement suscitée. Dès lors, les pratiques professionnelles peuvent être soit maintenues si leur efficacité est avérée, soit modifiées. Dans ce dernier cas, c'est la culture locale du travail de communication qui peut être transformée. Le changement ou non des pratiques de communication implique dès lors une modification ou un maintien de la manière dont l'université est mise en récit par les services de communication.

Ce qui vient d'être écrit peut être traduit par le schéma suivant qui modélise un fonctionnement idéal-typique du travail des services de communication qui se déroulerait en quatre phases :

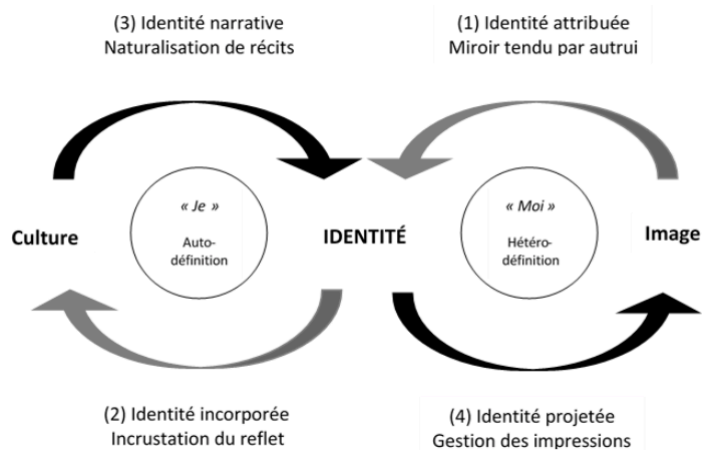


Figure 2. La construction de l'image de l'université par les services de communication

(1) Les inputs multiples et non ordonnés sont les informations dont disposent les services de communication pour mettre en récit l'université. (2) Les informations sélectionnées pour faire l'objet d'une communication constituent le matériau brut à partir duquel se construit l'image de l'université que les services de communication vont diffuser. (3) Cette image produit des impressions auprès des publics touchés qui vont ainsi se faire une opinion de l'université. (4) Les services de communication devraient en principe connaître les impressions qu'ils produisent et adapter leur travail en conséquence.

Cependant, la réalité est plus complexe. La première phase de cette recherche (Dahan *et al.*, 2016) a montré que les trois services de communication souffrent d'un manque de stratégie identitaire de la part des autorités académiques, de directives relatives à la communication, ainsi que de connaissances des publics touchés et des effets produits. Dans ces conditions, les membres des services de communication s'en remettent à leur logique professionnelle pour sélectionner et mettre en forme les informations. Les observations des réunions de rédaction

ont été recoupées avec les échanges recueillis lors des *focus groups*. Les verbatims à l'appui de notre argumentation illustrent les récurrences des propos qui ont été constatées entre les trois *focus groups*.

5.1. Sélection et mise en forme de l'information

Pour les trois universités, l'information parvient aux services de communication de façon similaire. Une part des informations qui alimentent la communication organisationnelle réalisée par les services de communication leur vient directement des autorités de l'université qui participent éventuellement à leur sélection, leur mise en forme et leur diffusion. C'est le cas des informations de nature politique et/ou stratégique pour l'université : élection du recteur, campagne pour les réfugiés, promotion des études, etc. D'autres informations à propos desquelles les services de communication ne peuvent se permettre de faire l'impasse sont liées à l'agenda académique de l'année en cours. Chaque année, quelques grands événements et rites d'institution scandent la vie de l'université. Il peut s'agir d'activités récurrentes mais néanmoins incontournables (comme la rentrée académique ou le moment de l'année où l'université délivre des distinctions prestigieuses comme les titres de Docteurs Honoris Causa) ou d'activités exceptionnelles (comme lorsque l'université célèbre un anniversaire, le centenaire de sa création, ou participe à la commémoration d'un événement historique marquant à laquelle elle a pris part ou souhaite être associée).

Cependant, les observations des réunions de rédaction ont montré qu'à côté de ces grands événements ou actualités ponctuels, la majeure partie du temps est consacrée aux activités courantes de l'université organisées par des membres de la communauté universitaire comme des colloques, des débats, des conférences, mais aussi des activités culturelles telles que des expositions, des concerts, etc. L'université est un lieu où de nombreux événements prennent place tous les jours. Quantité de sollicitations émanant des membres de la communauté universitaire (autorités académiques mais aussi scientifiques, académiques, étudiants) arrivent donc quotidiennement aux services de communication. Lors des *focus groups*, les trois services de communication ont indiqué qu'il s'agit, chez les académiques et les scientifiques, d'une tendance en augmentation depuis quelques années. Il convient dès lors de communiquer sur ces activités qui se trouvent de toute façon au moins affichées dans l'agenda institutionnel accessible sur Internet. A côté de ce flux d'informations, les membres du service vont eux aussi chercher de l'information.

Toutes ces sources d'information donnent lieu à une communication proactive : leur mise en forme est planifiée à l'avance. Cependant, les services de communication ne maîtrisent pas tout ce qui est communiqué sur l'université. Une part de leur activité consiste en une communication réactive. Il peut en effet arriver que des académiques communiquent ou que la presse s'empare d'événements qui peuvent nuire à l'image de l'université. Les services de communication cherchent alors à rectifier le tir lorsqu'ils l'estiment nécessaire :

Parfois, je ne vous cache pas qu'il y a des choses qu'on apprend nous-mêmes par la presse, ce qui est un petit peu embêtant mais on ne doit pas être les seuls services de communication des universités à se rendre compte qu'on parle de nous parfois dans la presse, et à devoir réagir non pas *a priori* sur l'information mais *a posteriori*, ce qui est évidemment le plus embêtant. (*Focus group* avec l'UnivB)

Les trois services de communication travaillent donc à partir d'un agenda sur lequel figurent toutes les activités dont ils ont connaissance et auxquelles participe une composante de leur université. Les membres de chaque service décident alors des informations qui feront l'objet d'une communication particulière qui sera mise en forme par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs supports de diffusion. Au quotidien, sauf exceptions mentionnées plus haut, les trois services de communication ont le sentiment de jouir d'une large discrétion dans la sélection et le traitement des informations qu'ils vont utiliser pour communiquer sur les activités de leur université. Le regret maintes fois exprimés d'un manque de directives claires de la part des autorités académiques relatives à la communication (Dahan *et al.*, 2016) montre que cette liberté est vécue négativement.

La dissonance entre l'investissement objectif dans les services de communication et l'absence de stratégie identitaire a conduit à l'hypothèse selon laquelle les services de communication s'appuient sur leurs normes professionnelles pour surmonter cette dissonance. Les réunions de rédaction étant le lieu de décision collective de sélection et de mise en forme communicationnelle de l'information, ils devraient être aussi le lieu où s'observent des arbitrages entre des principes de justice différents pour construire une image cohérente de l'université, c'est-à-dire des lieux où se résolvent régulièrement des litiges ou des différends, au sens que Boltanski et Thévenot (1991) donnent à ces notions. Or, on l'a dit, pratiquement aucun litige ou différend n'a été observé. L'absence de différend signifie que les accords se construisent par évitement de l'épreuve. L'une des manières d'éviter l'épreuve est le compromis. Il s'agit alors d'identifier, d'une part, le bien commun que les participants à une situation poursuivent et, d'autre part, les objets composites ou équivoques qui leur permettent de suspendre le différend et de composer avec des ordres de grandeurs, des principes supérieurs communs, différents.

5.2. L'affaiblissement de la logique industrielle au profit de la logique civique

Dans le quatrième point de cet article, les normes professionnelles de la communication à l'université ont été interprétées comme un compromis entre les logiques civique, industrielle et de l'opinion. Celui-ci repose sur les objets des mondes de l'opinion (supports de diffusion) et industriel (stratégie) au service du principe supérieur commun du monde civique (prééminence du collectif) : à partir d'une stratégie efficace, l'objectif est de véhiculer par l'intermédiaire de supports de diffusion une image de l'université clairement définie auprès d'un ensemble de publics bien identifiés dont il s'agit de façonner l'opinion. Les observations des réunions de rédaction et les *focus groups* suggèrent en réalité que la logique industrielle occupe une place bien moins importante.

Le bien commun visé par les services de communication observés est la bonne réputation de l'université. C'est bien l'université en tant que personne collective et plurielle qui prime. En ce sens, on peut considérer que la logique civique reste bien présente. L'information communiquée doit toujours présenter un intérêt médiatique et être jugée accessible afin qu'elle soit susceptible de toucher le « grand public ». La logique de l'opinion est mise au service d'une logique civique car l'information doit être directement reliée à une composante de l'université. L'objectif est toujours de communiquer une image positive de l'université et de montrer que celle-ci n'est pas seulement un lieu de formation, mais aussi de recherche et de manifestations en tous genres, qui plus est ouverte sur le monde. L'information doit également être variée et équilibrée autant que possible entre les disciplines et les facultés. Il ne s'agit pas uniquement de communiquer sur les activités ou les informations qui auront un succès auprès du grand public, mais de communiquer de la façon la plus exhaustive qui soit :

On essaie d'être juste avec tout le monde, de faire en sorte que les sciences appliquées ne soient pas lésées par rapport aux sciences, par rapport à la psycho, par rapport à la philo et lettres, par rapport au droit, etc. (*Focus group* avec l'UnivB)

Ce genre de préoccupation, commune aux trois services observés, témoigne d'une communication inscrite dans le monde civique visant à valoriser la complexité de l'identité de l'université compte tenu de sa structure même. A savoir celle d'un être collectif composé d'autres être collectifs, parfois eux-mêmes composés d'autres êtres collectifs : université, facultés, instituts de recherche, administrations, centres de recherche, cellules administratives, etc. Il en résulte une mosaïque d'identités spécifiques et plurielles qui font toutes partie de l'identité de l'université.

Plus encore, cette « communication civique » est le résultat de la culture organisationnelle même de l'université que l'on peut également rattacher au monde civique où la « république démocratique » est la forme harmonieuse de l'ordre naturel. Les universités observées fonctionnent sur le mode de la collégialité, où chaque corps professionnel ainsi que les étudiants ont leurs représentants, où les autorités académiques sont élues par les membres de la communauté universitaire, etc. Les autorités académiques ont été mandatées par la communauté pour représenter celle-ci et pour « exprimer, dans une "conception unitaire", les "problèmes communs à tous" » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 232). Chaque membre de la communauté universitaire dispose de droits qui lui permettent de participer à la vie collective de l'université.

Les services de communication font partie intégrante de la structure organisationnelle de leur université d'appartenance. En ce sens, leur travail est nécessairement soumis aux contraintes de cette structure organisationnelle. À plusieurs reprises, les trois services observés ont exprimé un manque de directive stratégique de la part de leurs autorités académiques. La définition d'une stratégie de communication est pourtant un moyen essentiel pour produire une image maîtrisée de l'université. Les services sont ainsi en quelque sorte livrés à eux-mêmes pour définir une stratégie de communication.

Dans le monde industriel, l'épreuve passe par la mesure de l'efficacité. Cela

suppose de vérifier que les choses fonctionnent comme prévu, que la solution au problème est réaliste. La décision prise, le dispositif implanté, le projet lancé, le mécanisme déclenché, on jugera de sa bonne marche en évaluant les performances à partir des effets provoqués (*ibid.*, p. 261).

Dans le travail de communication, cela demande de s'assurer que l'image construite et diffusée correspond bien à celle que les publics visés par les actions de communication se font de l'université. Or, la prochaine section montrera que les services de communication ne mesurent que très peu l'efficacité de leurs actions de communication.

L'absence de ligne stratégique claire en matière de communication est symptomatique de la structure organisationnelle complexe construite sur le mode de la collégialité qui caractérise les universités observées. Prendre en compte la complexité et la diversité de l'université à travers l'équilibre recherché dans les informations communiquées s'accompagne alors de la difficulté de construire et diffuser une image homogène,

une identité aux contours bien délimités qui implique nécessairement une réduction de la complexité. Dans ces conditions, la définition d'une stratégie est compliquée car elle implique de faire des choix politiques sur les informations communiquées. Or, c'est précisément l'évitement de ces choix qui semble être la norme. Les objets du monde industriel ne parviennent ainsi pas à exister dans le travail de communication à l'université. Étant donné que les compromis entre les principes de justification reposent précisément sur les objets, il s'ensuit un affaiblissement considérable de la logique industrielle suite à une logique civique plus forte qui caractérise la structure et la culture organisationnelles des universités observées. Le travail des services de communication se réduit alors à un compromis entre le monde civique et le monde de l'opinion.

5.3. Une maîtrise des impressions qui donne l'impression de n'être pas maîtrisée

La dynamique de la construction identitaire de l'université à laquelle participe le service de communication implique en principe que ce dernier connaisse les impressions que ses opérations de communication produisent auprès des publics. L'image de l'université que les services de communication contribuent à construire et à véhiculer suscite-t-elle les impressions souhaitées auprès des publics visés ? Pour le savoir, deux éléments sont nécessaires : d'une part, l'identification des publics, d'autre part, la mesure de l'efficacité de leur communication auprès de ces publics, c'est-à-dire de la correspondance entre les impressions visées et les impressions réellement suscitées. La connaissance des impressions produites auprès des publics permet de s'assurer de l'efficacité du travail de communication. Cette connaissance implique soit un maintien, soit une transformation des manières de communiquer en prévision d'une communication future plus performante. La connaissance du degré d'efficacité de la communication passe par sa mesure.

Une bonne maîtrise des impressions implique une bonne connaissance des publics touchés et une évaluation des effets des messages communiqués auprès de ces publics. Mais à l'exception des réseaux sociaux qui permettent d'identifier plus facilement les publics touchés, les services de communication ne disposent de ce fait que de peu d'informations sur les publics des autres supports de diffusion. Concernant les retombées de leurs actions, là aussi les informations dont disposent les services de communication sont assez pauvres. Les réseaux sociaux permettent de mesurer de façon plus ou moins sophistiquée les taux de fréquentation d'une page web. La presse permet également d'évaluer approximativement les retombées médiatiques d'un communiqué.

[MSL] Comment est-ce que vous arrivez à identifier les publics sur les réseaux sociaux ?

[UnivA] Il y a des statistiques. [...] Pour Twitter, on voit au fur et à mesure qu'on est dedans. On voit qui s'abonne. Là, c'est un petit de travail de recherche. Il faut aller voir qui s'est abonné, pour voir aussi si on va s'abonner à cette personne ou à cette institution. Donc il faut regarder quel profil elles ont, ce qu'elles tweetent exactement. C'est un peu long. Pour l'instant, c'est un peu le seul moyen qu'on a de savoir qui est dessus.

[MSL] Et sur le site web de l'université, vous arrivez à identifier qui consulte le portail ?

[UnivA] Là c'est plus compliqué parce qu'on a les statistiques de fréquentation, mais par contre ce n'est pas aussi poussé qu'un réseau social où là tout est défini parce que les profils sont là pour nous expliquer... (Focus group avec l'UnivA)

Si l'identification des publics n'est pas chose aisée, l'évaluation des effets de la communication sur ces publics l'est encore moins. Les services de communication évaluent peu leurs actions de communication. Une première raison est liée aux ressources que demande l'évaluation d'une action de communication. Une seconde raison tient dans le fait que les membres des services de communication n'en ressentent pas nécessairement le besoin.

Toutes ces informations qui apparaissent comme ça sur nos supports, mais qui peuvent être reprises aussi par des médias de grande audience en presse écrite ou en presse audiovisuelle, que ce soit petit, moyen ou très gros, voire un buzz, tout ça ce sont finalement autant de gouttes d'eau, parfois elles sont un peu plus grosses, mais qui contribuent à nourrir en toile de fond une forme de climat, d'image générale qu'on souhaite, c'est-à-dire qu'on est une université qui a des connaissances, qui a des talents, qui innove, qui crée. C'est cette image-là qu'à travers tout ça on veut propager. Et cette image-là, en soi elle est intéressante parce qu'elle est nourrie par des contenus où les gens peuvent être informés de choses concrètes et intéressantes, et d'autre part, en toile de fond il y a aussi cette idée que ça va avoir un impact à long terme, à moyen terme, parce que ça va peut-être décider un jeune à venir chez nous, ça va décider un chercheur à vouloir venir travailler avec [notre université], ça va décider une entreprise à travailler avec [notre université], à demander les compétences ou l'expertise de quelqu'un de [notre université]... Est-ce qu'on peut le mesurer ça ? C'est compliqué. Sur des grands chiffres oui. Si on prend les chiffres des "recettes", des ressources dans le budget qui ne sont pas uniquement les ressources provenant de la dotation de la Communauté française de Belgique,

il y a 20 ou 30 ans d'ici, c'était, je crois que c'est correct mais c'est à vérifier, c'était 75-25. 75 l'allocation de fonctionnement et d'autres recettes. Maintenant on est à 50-50, voire même à plus concernant des recettes extérieures, que ce soient des crédits de recherche, publics, privés, mais extérieurs à l'université, que ce soit des recettes de prestations pour tiers ou entreprises. Est-ce que nous on a contribué à ça ? Oui. Dans quelle mesure et dans quelle proportion ? Je n'en sais rien. (*Focus group* avec l'UnivB)

Une troisième raison pouvant expliquer le manque d'évaluation est le mode de fonctionnement des services de communication qui repose sur une obligation de moyens :

J'ai toujours trouvé, venant du privé, qu'on avait une obligation de moyens à l'université, et pas une obligation de résultats. Donc, à partir du moment où vous avez tout mis en œuvre au niveau des supports, au niveau des quantités, alors la hiérarchie est contente, quel que soit le résultat. Par contre, juste se limiter à quelque chose qui pourrait nous permettre d'atteindre le résultat, c'est très mal perçu. [...] (*Focus group* avec l'UnivC).

Une mesure de l'efficacité d'une action de communication demande des ressources importantes, notamment en temps et en personnel. Dès lors, ce sont les domaines stratégiques de communication qui sont évalués. Ainsi, l'une des universités observées a fait réaliser une étude d'image, une autre a évalué les effets d'une campagne pour les dons de corps à la science, une autre encore évalue la communication relative à la promotion des études... Ce sont à chaque fois des domaines qui permettent d'accéder à des ressources importantes. Ces évaluations les poussent alors à éventuellement ajuster leur travail.

[...] à côté de ça il y a des enjeux un peu plus stratégiques, voire, osons le mot, un peu commerciaux compte tenu de notre mode de financement, etc., on dépend forcément aussi un peu de nos étudiants. Et là tout de suite effectivement, il va y avoir la volonté de se dire "tiens, ce qui a été fait là, est-ce qu'il y a moyen d'avoir un retour davantage mesurable ?" (*Focus group* avec l'UnivB)

Toutefois, même lorsque des enjeux stratégiques d'accès à des ressources incitent les services de communication à procéder à l'évaluation d'une action de communication, celle-ci consiste moins à prendre connaissance des impressions suscitées qu'à en mesurer le succès à partir d'indicateurs approximatifs tels que les retombées médiatiques d'une information, le succès relatif d'un événement ayant fait l'objet d'une communication, les taux de fréquentation d'un stand lors des salons d'études, les apparitions de leurs experts dans les médias traditionnels, etc. Il arrive également que les services de communication évaluent la popularité de leurs supports de diffusion pour notamment promouvoir les programmes d'enseignement de leur université et attirer ainsi des étudiants potentiels. Par exemple, dans une des universités étudiées, deux *focus groups* avec des étudiants ont été organisés par les membres du service de communication. L'objectif était simplement d'évaluer les différents supports de communication relatifs à l'offre d'études proposée par l'université. Si c'est dans la mesure du succès d'une action de communication ou de la popularité des supports de diffusion que l'on retrouve, de façon presque résiduelle, la logique industrielle du travail de communication, les informations obtenues ne permettent pas de connaître les effets réels des actions de communication en termes de nombre d'inscriptions, de financements, de réputation, etc., et moins encore en termes d'impressions suscitées.

Cette quasi absence d'évaluation met en évidence la faible place qu'occupe la logique industrielle dans le travail des trois services observés. Cela s'explique par l'absence d'objectifs stratégiques clairs. Il s'agit avant tout de donner une visibilité à l'université. Les indicateurs peuvent éventuellement exercer une influence sur le travail des services de communication, mais pas nécessairement. Ceci tend à indiquer que les services de communication observés ne maîtrisent pas les impressions qu'ils suscitent.

Par ailleurs, un autre élément qui complique davantage la maîtrise des impressions est le « virage numérique » qui s'accompagne de potentialités mais également de menaces identitaires qui complexifient la maîtrise des impressions. En effet, n'importe qui peut communiquer à propos de l'université par l'intermédiaire d'outils internet tels que les réseaux sociaux, les blogs, etc. Cela implique que les services de communication soient capables de repérer de tels messages et d'y réagir lorsqu'ils l'estiment nécessaire :

[...] ce foisonnement numérique, il est super enrichissant pour nous, il porte des sujets à connaissance du public, mais les gens peuvent aussi nous faire savoir très fort qu'ils ne sont pas d'accord, parfois là où on ne l'attend pas, dans des endroits divers et variés du Web. Donc il faut aussi développer une stratégie très rapide de gestion de crise, et ça, ce n'est vraiment pas simple (*Focus group* avec l'UnivB)

Les réseaux sociaux qui permettent cette communication rapide étant devenus depuis quelques années des outils de communication difficilement contournables. Les services de communication les ont progressivement investis et ils prennent désormais une importance croissante.

[...] on a la possibilité par les réseaux sociaux de donner une ampleur à une information qu'on n'avait pas avant. [...] Sur Facebook on fait passer des choses qui ne seront nulle part ailleurs. Mais on relaie aussi des contenus qui sont ailleurs. Ça, c'est tout à fait nouveau par rapport à il y a quelques années, c'est qu'on est nous-mêmes un fournisseur d'informations, un propagateur d'informations, où on peut trouver notre public et aller directement vers du public à travers des outils comme ceux des réseaux sociaux. On n'avait pas ça avant et c'est une forme de concurrence avec des médias. C'est quelque chose qui n'est pas forcément très bien maîtrisé (*Focus group* avec l'UnivB).

Le développement des technologies de l'information et de la communication s'accompagne d'une multiplication des supports de diffusion. Ceux-ci, par leur architecture technique, leur nombre, leur diversité et les éventuelles relations établies entre eux, ont un rôle structurant considérable des informations que traitent les services de communication.

5.4. Le rôle structurant des supports de communication

La diversité des supports de communication qui rend possible une communication multiforme, multimédias et qui vise à rendre justice à la diversité de la communauté universitaire, permet en partie de compenser l'absence de maîtrise des impressions. Les services ne connaissent rien de l'impact produit par les messages envoyés mais savent simplement que certains outils donnent davantage de chance de toucher telle ou telle cible et conviennent plus ou moins, par leur format, à tel ou tel type de contenu de communication. Par ailleurs, le recours à une large gamme de médias et d'outils techniques de diffusion est également une manière pour les services de composer avec plusieurs principes de justice. Il ne s'agit plus ici de réaliser des compromis entre des principes de justice pour construire une image cohérente de l'université. Il s'agit au contraire d'éviter non seulement le diffèrent, mais également le compromis en déplaçant les choix politiques de sélection des informations que cela impliquerait vers des choix techniques de gestion de l'information en fonction des supports de diffusion.

Lorsque la décision est prise de communiquer une information, le choix se porte alors sur le support de diffusion. S'il s'agit d'un événement (colloque, exposition, etc.), une place lui sera réservée dans l'agenda institutionnel accessible sur le site internet de l'université qui constitue le support minimal de diffusion. L'information peut ensuite être traitée dans d'autres médias (page d'accueil du site internet de l'université, mailings, presse, réseaux sociaux, journal de l'université, vidéos sur le web, etc.), selon leurs spécificités et la nature de l'information.

Les caractéristiques que les membres des services prêtent aux divers médias disponibles pour communiquer à propos des activités de l'université jouent un rôle fondamental dans la sélection et le traitement de l'information. Loin d'être neutre, le choix d'un média est associé à un type de public censé le consulter et à un degré plus ou moins important de visibilité. En pratique, ces deux caractéristiques influencent fortement le type d'information et de thématique qui lui sera assignée. Par exemple, le journal de l'université est généraliste, vise un public large et bénéficie d'une grande visibilité interne et externe. Dès lors que le média vise un public large aux profils divers, il importe selon les membres des services de communication que l'information soit vulgarisée et accessible au plus grand nombre, et qu'elle ait un lien avec l'actualité.

[...] il y a des informations qui doivent impérativement, nous semble-t-il, se retrouver dans [le journal de l'université] puisque c'est le journal de l'institution et qu'il est diffusé à l'extérieur. Comme vous avez pu le remarquer, chaque support a sa spécificité, [le journal de l'université] étant plus "généraliste", si je puis dire, les autres étant beaucoup plus spécifiques sur des domaines bien particuliers. Donc, une hiérarchie de l'information en se disant "ça, c'est exclusivement réservé à...", on essaie d'éviter. Maintenant, quand ça se trouve aux frontières en se demandant si c'est de la culture ou si c'est de la science, on est bien obligés de trancher en considérant que l'article le plus fourni ira dans [la revue destinée à la recherche] et puis il y aura un lien [dans la revue destinée à la culture] et inversement. Ça, ça fait partie d'une négociation. Mais de là à se dire qu'il y a un média qui supprime tous les autres, non. On les utilise différemment, on gère différemment l'information qui va s'y trouver. Mais il n'y en a pas un qui soit plus "noble" que les autres (*Focus group* avec l'UnivB).

Il n'en reste pas moins que les supports médiatiques sont hiérarchisés en fonction de leur degré d'audience, des plus généralistes et visibles aux plus pointus et confidentiels. En fonction de ces critères, chaque média a aussi des exigences spécifiques. La diversité des supports est une ressource importante pour les services de communication. Les trois services de communication indiquent privilégier la complémentarité entre les différents supports. Certains peuvent par exemple relayer une information et renvoyer à un autre support qui la traite en profondeur. Une même information peut ainsi être traitée de diverses façons dans différents médias. Le fait qu'une information soit relayée par plusieurs canaux peut d'ailleurs être un critère permettant d'évaluer

l'importance attribuée par le service de communication à cette information : « Ce qu'on essaie de faire quand il y a vraiment un gros sujet, c'est de se coordonner au mieux évidemment, pour sortir l'info par divers biais, en même temps, avec une trame commune, des visuels communs... » (*Focus group* avec l'UnivB).

Cette complémentarité demande en principe une coordination entre les membres du service de communication. Cette coordination n'est pas toujours présente. Le fonctionnement en silo de certains services peut avoir pour conséquence que deux médias traitent de la même information sans nécessairement que les équipes respectives qui en sont responsables s'en rendent compte *a priori*. Toutefois, puisque chaque support présente ses propres contraintes techniques et qu'il s'adresse à des publics différents, la mise en forme de l'information n'est pas la même. En l'absence de coordination, le média exerce un effet propre de mise en forme de l'information.

Ça arrive... Mais sans qu'on se concerte ? Si, une même information va être traitée plusieurs médias mais qui s'adressent à des publics différents. Donc, c'est la même info mais qui va être traitée sous des angles très différents. Donc, est-ce qu'on peut parler de redondance ? Oui, sur le contenu. Pas du tout, sur la forme. Et c'est tout à fait complémentaire (*Focus group* avec l'UnivC).

De manière générale, la sélection et le traitement de l'information sont ainsi pré-cadrés par le public auquel les membres des services associent chaque média qui conditionne en pratique le mode de diffusion retenu ou, lorsqu'il n'y a pas de coordination, simplement le choix d'une information. Au-delà du public lié au support de diffusion, les contraintes techniques imposent aussi une mise en forme particulière de l'information : on ne communique pas de la même manière sur un réseau social, que dans le journal de l'université, sur l'agenda institutionnel ou sur la page d'accueil du site internet de l'université.

6. Conclusion

Au départ de l'abondante littérature relative aux transformations du champ universitaire, et des résultats de la première phase de la présente recherche (Dahan *et al.*, 2016), nous avons posé comme hypothèse qu'en l'absence de directives stratégiques claires de la part des autorités académiques, les services de communication sont amenés à se reposer sur leurs normes professionnelles, interprétées comme un compromis entre les logiques civique, industrielle et de l'opinion, pour construire une certaine image de leur université. Nous avons également émis l'hypothèse selon laquelle les membres des services de communication, à partir de ces normes professionnelles, d'une part, procèdent à un arbitrage entre des principes de justice traditionnels et des principes de justice exogènes qui traversent les universités et, d'autre part, introduisent de nouveaux principes de justice. En effet, ces normes étant particulièrement bien ajustées aux organisations se comportant comme des acteurs organisationnels (Krücken et Meier, 2006), leur introduction dans les universités participe au changement institutionnel des universités. Nous avons ainsi proposé que les services de communication agissaient comme des entrepreneurs institutionnels.

Or, il apparaît que ce sont moins les universités qui se sont adaptées au développement de ces nouveaux professionnels de la communication, que ces derniers aux structures et à la culture organisationnelle de l'université où la logique civique est particulièrement forte et parvient à s'imposer comme le référent premier qui oriente le travail de communication. Le principal constat qui en ressort est que la logique industrielle du travail de communication se trouve considérablement affaiblie. Celui-ci ne repose plus sur un compromis entre les logiques civique, industrielle et de l'opinion, mais se réduit à un compromis entre le monde civique et celui de l'opinion. Le travail de communication s'articule donc autour de deux logiques : la logique civique qui implique un devoir de représentation de la communauté universitaire dans toute sa diversité (principe de non-choix, de non-intervention pour déterminer la valeur de l'information), et la logique de l'opinion qui vise un objectif de notoriété de l'université.

La diversité des supports de communication contribue en même temps à l'affaiblissement de la logique industrielle et au renforcement de la logique civique. L'exemple de la communication par l'intermédiaire des réseaux sociaux est assez caractéristique de l'affaiblissement de la logique industrielle. Les universités ont investi depuis quelques années ces nouveaux médias très prisés par les étudiants et se sont dotées de *Community Managers* spécialisés dans la communication via des réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter, entre autres. Ce choix n'est pas anodin car l'une des conditions de succès de ce type de communication repose sur la nécessité de nourrir de manière très régulière ces outils. Indépendamment du contenu diffusé, une condition indispensable pour donner de l'université une image dynamique et attractive à travers ce genre de média est d'actualiser fréquemment les informations communiquées. Faute d'alimenter quotidiennement le fil Twitter ou la page Facebook de l'université, l'impression produite sur les abonnés ou *followers* peut être désastreuse. Recourir à ce genre de communication tend donc à induire *de facto* une accélération de la communication qui ne laisse pas toujours le temps de s'interroger sur le type d'information qui mérite d'être communiquée. Nous avons d'ailleurs

souvent pu observer combien ces outils basés sur une logique de flux continu dictent aux services de communication leur activité. Cette communication numérique n'est pas favorable à la diffusion d'une image réfléchie et construite de l'université et accapare une ressource précieuse, le temps, ce qui empêche aussi de procéder à des évaluations systématiques des impressions produites auprès des publics.

La diversité des supports de communication participe ensuite à renforcer la logique civique dans la mesure où chaque information pourra trouver une place. Il devient ainsi possible de communiquer sur l'université dans toute sa diversité et sa complexité, sans avoir à résoudre des tensions entre des principes de justice différents. Cependant, les techniques et les outils de communication ne sont pas juste des instruments neutres à la disposition des membres des services qui les utiliseraient selon leurs intentions. Ce genre d'outil tend à routiniser l'activité de communication qui s'impose comme allant-de-soi. Les observations menées lors des réunions de rédaction ont mis en évidence que ces dernières étaient pratiquement exclusivement réservées à la gestion technique de l'information, ce qui permet d'assurer une « paix des objets » (Derouet, 1992 ; Derouet et Dutercq, 1997). L'arbitrage opéré par les services de communication entre des logiques institutionnelles se déplace vers le choix des supports de diffusion, et leur éventuelle coordination, qui porte sur des critères autres que la construction d'une image précise de l'université : équilibre entre les disciplines, plus ou moins grande accessibilité de l'information communiquée, etc.

Si la structure organisationnelle des universités observées parvient à imposer la logique civique aux services de communication contraints d'y adapter leurs normes professionnelles, et si l'arbitrage entre les principes de justice se déplace vers la gestion technique de l'information, cela ne signifie pas pour autant que le changement institutionnel est inexistant. Le développement considérable de ces services ces dernières années en est le premier indicateur. Cependant, le changement ne survient pas comme l'on pourrait s'y attendre. L'absence de réflexivité des services de communication fait que ceux-ci apparaissent davantage comme des médiateurs institutionnels que comme des entrepreneurs institutionnels au sens de Bergeron et Castel (2016). Notre thèse est que s'ils concourent au changement institutionnel, c'est moins en tant qu'entrepreneurs institutionnels conscients qu'en tant qu'ils participent à introduire de nouveaux outils techniques qui imposent leur logique à la communication qui, par l'accélération qu'elle impulse, prive encore davantage les acteurs des services de communication d'une prise de distance réflexive.

Le modèle des cités de Boltanski et Thévenot que nous avons mobilisé jusqu'ici est inscrit dans un régime d'action bien particulier, celui de la dispute en justice correspondant à des situations dans lesquelles les individus expérimentent des désaccords et cherchent à les résoudre en convoquant des principes de justice inscrits dans des mondes divers. D'autres régimes d'action sont envisageables et ont été théorisés par Boltanski (1990), notamment celui de la justesse qui correspond moins à des situations critiques que routinières dans lesquelles l'action s'appuie sur des objets, outils, dispositifs à l'instar des supports techniques de communication évoqués sans qu'il ne soit besoin de se concerter, de délibérer. C'est de cette manière que le changement institutionnel nous paraît susceptible de s'introduire. Il s'insinue alors à bas bruit, de manière tellement progressive qu'il tend à passer inaperçu. Il est donc difficile de s'y opposer non seulement pour cette raison mais aussi dans la mesure où ce ne sont pas tant les acteurs qui le portent que les objets qui renferment dans leur architecture même des logiques d'action particulières.

Soulignons, pour conclure, à quel point il a été frappant de constater que les trois services de communication étudiés nous ont parus confrontés à des questions et réalités similaires par-delà la diversité des universités auxquelles ils appartiennent. Cependant, rappelons que notre recherche repose sur des observations menées dans seulement trois universités belges. Les analyses et interprétations qui en résultent ne doivent dès lors pas être considérées comme un ensemble de résultats définitifs mais plutôt comme une série de propositions hypothétiques qui invitent à réaliser d'autres enquêtes dans des contextes différents afin d'ouvrir la voie à une analyse plus systématique du mode d'adaptation de l'identité organisationnelle des universités par le travail des services de communication.

7. Références bibliographiques

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 263-295), Greenwich : JAI Press.
- Amara, M. (2004). La communication : au cœur de la stratégie et de la gouvernance des institutions de l'enseignement supérieur, *IMHE Info*, 1-2.
- Appel, V. & Boulanger, H. (2012). La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises. *Communication et organisation*, n° 41, 75-86.
- Bergeron, H. & Castel, P. (2016). Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency. *L'Année sociologique*, Vol. 66, n° 1, 31-72.

- Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétence*. Paris : Métailié.
- Boltanski, L. & Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Brunsson N. & Sahlin-Andersson K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization studies*, Vol. 21 n° 4, 721-746.
- Butterfield L. D., Borgen W. A., Amundson N. E. & Maglio A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, Vol. 5, n° 4, 475-497.
- Charle C. & Verger J. (2012). *Histoire des universités. XIIe-XXIe siècles*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Charlier J.-E. & Croché S. (2013), La migration des objets. Comment le processus de Bologne modifie la signification et les enjeux de l'évaluation des enseignements ? *Education Comparée*, Vol. 8, n° 1, 43-64.
- Colyvas, J.A. & Powell, W.W. (2008). Microfoundations of institutional theory. In R., Greenwood, C., Oliver, R., Suddaby & K. Sahlin (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276-299). London: Sage.
- Colyvas, J.A. (2007). From divergent meanings to common practices: the early institutionalization of technology transfer in the life sciences at Stanford University. *Research Policy*, Vol. 36, 456-476.
- Derouet, J.-L. (1992). *École et justice: de l'égalité des chances aux compromis locaux ?* Paris : Editions Métailié.
- Derouet, J.-L. & Dutercq, Y. (1997). *L'établissement scolaire, autonomie locale et service public*. Paris : INRP, Esf Editeur.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, 147-160.
- Espeland, W. N. & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds, *American journal of sociology*, Vol. 113, n° 1, 1-40.
- Granget, L. (2012). Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bride. *Communication & Organisation*, n° 41, 182-194.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, Vol. 55, n° 8, 989-1018.
- IMHE (2006). *Rapport d'activités 2004-2006*. Paris : OCDE.
- Kodeih, F. & Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *Organization Studies*, n° 35, pp. 7-39.
- Krücken, G. & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G.M. Drori (Ed.), *World Society and the Expansion of Formal Organization* (pp. 241-257), Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S.R. Clegg, C., Hardy, Lawrence T.B. & W.R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254), London: Sage Publications.
- Mampaey, J. & Huisman, J. (2016). Defensive stakeholder management in European universities: an institutional logics perspective. *Studies in Higher Education*, n° 41, 2218-2231.
- Musselin, C. (2009). Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales. *Revue du MAUSS*, n° 33, 69-91.
- Noir sur Blanc (2009). *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*, Rueil Malmaison : Noir sur Blanc.
- Ramirez, F.O. & Christensen, T. (2013). The formation of the university: rules, roots and routes. *Higher Education*, n° 65, 695-708.
- Tadaki, M. & Tremewan, C. (2013). Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?. *Studies in Higher Education*. Vol. 38, n° 3, 367-387.
- Thévenot, L. (1986). Les investissements de forme. *Conventions économiques*, n° 29, 21-71.
- Thoenig, J. C. & Paradeise C. (2014). Organizational governance and the production of academic quality: Lessons from two top US research universities. *Minerva*, Vol. 52, n° 4, 381-417.
- Verger, J. (1986). *Histoire des universités en France*. Toulouse : Privat.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, n° 1, 1-19.
- Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher Education Quarterly*, Vol. 62, n° 4, 377-396.

© Revue Éducation & Formation, e-313, Septembre - 2019

<http://revueeducationformation.be/>

ISSN 2032-8184

Prof. B. De Lièvre, éditeur

Service d'Ingénierie Pédagogique et du Numérique éducatif

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation

Université de Mons – Belgique