

LA COMMUNICATION : AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ET DE LA GOUVERNANCE DES INSTITUTIONS 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.

Comment s'opèrent ces mutations dans les pays de l'OCDE sur les plans de la communication et des relations internes et externes? Quels effets ont-elles sur l'image des institutions? Quels impacts déterminent-elles sur les missions, les perceptions et les attitudes des parties prenantes? Quelles évolutions et tendances notables se dessinent?

C'est autour de ces questions que s'est tenue, les 26 et 27 août derniers, la conférence IMHE- OCDE sur le thème « Communication dans l'enseignement supérieur : image et réalité ». Elle a rassemblé quelques 130 participants et donné lieu à des débats denses et riches qui témoignent de la dynamique des institutions et de leur capacité à faire face aux enjeux qui se posent et s'imposent à elles.

Le présent article reprend quelques-uns des points clés débattus à cette occasion.

Les universités et les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas des entreprises. Ils sont plus que cela. Ils ont une histoire, des traditions, des valeurs et de formidables expertises qui sont autant d'atouts à valoriser mais qui ne suffisent plus dans le contexte de compétition d'aujourd'hui. Il leur faut en

plus communiquer par tous les moyens, promouvoir leur capital image et défendre leur réputation.

Ils doivent à la fois satisfaire à leurs engagements de base (enseignement et recherche), et s'adapter en permanence à de nouveaux contextes et défis qui ont pour noms : *maintien des objectifs d'excellence, recherche de moyens financiers nécessaires à leur autonomie, gestion de partenariats avec d'autres institutions sur de nouvelles échelles. Enfin, ces institutions ont l'obligation d'être compétitives sur les marchés de l'éducation aux plans national et international.*

Mais aussi démontrer leur légitimité, valoriser leurs choix et la crédibilité de leur réputation.

Ces nouvelles postures supposent :

– 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.

■ Le marketing, un mal nécessaire à gérer

Dans les institutions d'enseignement supérieur de la plupart des pays de l'OCDE, le marketing¹ est déjà fort

présent bien qu'il puisse apparaître insuffisamment sophistiqué aux tenants de la marchandisation de l'éducation souligne Steven Schwarz. Les étudiants font le choix de leur université en se fondant principalement sur des impressions et des sentiments. Les messages vont au-devant de leurs rêves. C'est pourquoi, poursuit-il, toutes les universités sont bien placées dans les palmarès et disposent des meilleurs enseignants, développent des programmes de recherche hors du commun, accueillent des étudiants motivés qui poursuivent leurs études avec succès, au terme desquelles ils débent des carrières éblouissantes.

Et ajoute Steven Schwartz, *l'image dessine un tableau ensoleillé et verdoyant et met en scène des étudiants qui dialoguent respectueusement avec des enseignants charismatiques, doctes et dévoués à la cause éducative, comme il se doit...*

Pour lui, le marketing cherche à promouvoir un modèle de réussite, des cursus, des équipements, autant qu'un environnement stimulant et épanouissant pour convaincre que l'image et la réalité sont bien conformes. La finalité est aussi et surtout de *gagner dans cette intense compétition, la bataille des ressources nécessaires à nos objectifs.*

Les études portant sur les classements des meilleures universités sont aussi un puissant vecteur de promotion. Toutes aspirent à figurer dans les palmarès, si possible aux meilleures places. Mais les analyses sont souvent sujettes à caution. Dans certains pays, les agences usent d'indicateurs et de méthodes qui varient dans le temps. Les effets sur les classements sont parfois

1. Nous reprendrons la définition citée par John Taylor dans son intervention, et empruntée à Philip Kotler : « le marketing, c'est l'analyse, la planification, les outils, le contrôle de programmes soigneusement définis comme des services à valeur ajoutée et dédiés à ces cibles pour atteindre les objectifs des institutions... ».

■■■ hallucinants et les journaux qui relaient ces informations disposent ainsi d'une matière dont ils savent qu'elle intéressera leurs lecteurs. Parfois plusieurs places dans le classement peuvent être gagnées ou perdues sans qu'aucun événement majeur n'en soit la cause. Pour Chris Duke, *la pression des classements peut être destructrice et mettre l'université en position contradictoire avec ses missions fondamentales. Mais comment limiter ce risque ?*

Pour Ann Downsett-Johnston, *tout ce qui compte ne peut-être compté*. Mais les classements peuvent être très utiles quand ils mesurent des faits mesurables et utiles adossés à des indicateurs objectifs et des méthodes stabilisées. *L'enjeu sera de passer du déclaratif au recueil d'informations croisées et vérifiées.*

Les logiques comparatives de ce type d'étude favorisent le dialogue entre les acteurs, internes et/ou externes, et aident à évaluer les progrès. *Tout le monde gagne à jouer le jeu de la transparence.*

■ L'éthique au service d'un marketing plus responsable

Le marketing ne peut être rejeté car *communiquer efficacement en direction de cibles aussi variées est un enjeu majeur* souligne Steven Schwartz. De son point de vue, *les efforts en matière de marketing et de relations publiques doivent viser à présenter une offre éducative précise et juste à des consommateurs disposant du maximum d'informations pour éclairer leur choix.*

Pour Richard Morrill, l'attention doit être portée sur le risque que prendraient les universités à transposer tel que le modèle classique de marketing issu de l'entreprise. Il véhicule un vocabulaire et des symboles porteurs de sens particuliers en opposition avec l'identité académique. De plus, feront remarquer plusieurs intervenants, *le marketing change l'université de l'intérieur et le passage d'un statut d'amateur à la professionnalisation interroge les valeurs.*

Pour s'approprier les avantages que peut procurer le marketing, les universités ont besoin de l'adapter à leur contexte, à leurs spécificités, à leurs cultures et à leurs valeurs. Adossé aux valeurs, le marketing peut être un formidable levier de différenciation et de valorisation de l'image dans la durée.

Pour Steven Schwartz, le marketing doit être responsable, exigeant et aussi éthique. A ses yeux, *un code de déontologie devrait définir des engagements éthiques clairs et indiquer les bonnes conduites à tenir vis à vis de toutes les parties intéressées : étudiants, enseignants, collaborateurs, gouvernements, donateurs d'ordre*. Un tel support, utile à tous, serait un formidable vecteur de promotion des valeurs du système éducatif autant qu'un outil fédérateur en interne pour améliorer et valoriser les bonnes pratiques.

En résumé, un marketing éthique c'est trois aspects clés :

1. des messages marketing qui inspirent confiance.
2. des résultats vérifiables et cohérents avec les messages affichés.
3. des comparaisons avec d'autres universités qui soient vérifiables, objectives et actualisées.

Les études coûtent chers et les étudiants sont des consommateurs particuliers. *Attirer des financements n'est pas un objectif en soi et la gestion du marketing² peut permettre de communiquer efficacement et de concilier les valeurs et les missions tout en tenant compte des contraintes de l'environnement.*

■ La communication sur l'image : un enjeu stratégique et...

Pour Maurits van Rooijen, l'image va au-delà des brochures et des plaquettes. *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.

Ces enjeux nécessitent d'être définis, formulés et partagés et requièrent des formes et des habiletés différentes au plus près des cibles. Cela est d'autant plus important que tous les acteurs sont traversés en permanence par des influences ; c'est un système. Seule, peut-être, l'éthique n'est pas influencée.

■ ... un levier de la gestion du changement

Les universités pensent sur le long terme mais les changements qui touchent le monde de l'éducation ont souvent des impacts forts qui nécessitent de l'agilité, des capacités de réaction rapides, adaptées et efficaces.

Les universités ont évolué de façon remarquable en quelques années. Les champs d'action, les modes de coopération, les nouvelles formes de gouvernance mises en œuvre notamment dans les processus de décisions, les attitudes de plus en plus professionnelles sont autant de signes et d'illustrations effectifs du changement et de la capacité d'évolution des institutions de l'enseignement supérieur.

■ En guise de perspective

L'excellence doit sans cesse être démontrée. Pour cela, il faut communiquer en permanence dans le but de valoriser et promouvoir l'image de l'institution.

Que sa création remonte à quelques siècles ou à quelques années, l'université a su démontrer une formidable capacité pour adapter ses missions et répondre aux défis permanents qui jalonnent son histoire.

Du milieu du moyen âge à aujourd'hui, l'institution a toujours rempli ses engagements et notamment *concevoir* des corpus de formation au plus près de l'évolution du monde et *former et professionnaliser* des masses considérables d'étudiants en réponse aux demandes des Etats, des industries, des entreprises et des particuliers.

L'université et toute la communauté éducative vivent **une phase de transition passionnante**. Nul doute qu'elle continuera encore longtemps et laissons le dernier mot à Sénèque : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va... »

Quelques pistes bibliographiques à propos des auteurs cités.

The Fifth Discipline, 1st Edition, 424 pages, Oct. 94, Peter Senge.

Marketing for educational institutions, 2nd Edition, 424 pages, Philip Kotler.

Article rédigé par Mahmoud Amara, consultant.

2. La gestion du marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus.

NOUVELLES DE L'IMHE

L'IMHE souhaite la bienvenue aux nouveaux membres :

- > University of Wollongong - Australie
- > Hogeschool Gent - Belgique
- > African Virtual University - Kenya
- > Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) - Pays-Bas
- > Université de l'agriculture de Norvège - Norvège
- > Université de Primorska - Slovénie
- > Universitat Oberta de Catalunya - Espagne

La **Conférence générale IMHE 2004** s'est tenue au siège de l'OCDE à Paris du 13 au 15 septembre 2004. Elle a porté sur « choix et responsabilités : enseignement supérieur et société du savoir ». Elle a réuni plus de 200 participants de 40 pays différents. Organisée tous les deux ans par le programme IMHE, cette conférence permet d'aborder des thématiques d'actualités pour les institutions



d'enseignement supérieur. Cette année, la conférence a traité de la gouvernance et des nouveaux mécanismes de financement ; de l'accès et l'équité, de l'impact sur la gestion des établissements ; des nouvelles missions et stratégies des établissements ; des nouvelles connaissances, recherche et création de connaissance et enfin, de questions de ressources humaines. La

prochaine conférence générale sera organisée en septembre 2006.
www.oecd.org/edu/imhgeneralconference2004

Ailleurs à l'OCDE

■ **Un séminaire international sur Les technologies de l'information et des communications et la gestion des patrimoines immobiliers éducatifs** a eu lieu du 31 octobre au 3 novembre 2004 à Montréal, au Canada. Le séminaire a examiné la question de l'intégration des TIC à la gestion des patrimoines immobiliers. L'évènement a été organisé par le Programme de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation et l'Association des gestionnaires de parcs immobiliers institutionnels, avec la participation du ministère de l'Éducation du Québec et l'Agence de l'efficacité énergétique.

Contact :
isabelle.etienne@oecd.org

■ Examen des agences de développement locales et régionales

De nombreuses villes et régions souhaitent évaluer et réorganiser leurs agences de développement. Cependant, très peu savent comment procéder. Le Programme pour le développement économique et création d'emplois locaux LEED vient de lancer une série d'exams afin de remédier à cette situation et développer un outil diagnostique qui permettra aux villes et

régions d'évaluer leurs agences de développement, les revitaliser ou terminer leurs activités. A la suite de plusieurs examens, un rapport de synthèse sera préparé pour développer une série d'outils d'analyse.

Contact :
debra.mountford@oecd.org

■ Troisième florilège du Programme de l'OCDE pour la construction et l'équipement de l'éducation (PEB)

Le PEB prévoit de publier un troisième florilège d'établissements d'enseignement exemplaires, suite au succès des deux premières éditions. Le projet, qui consistera en la publication d'un livre en quadrichromie et la préparation d'une exposition présentant des bâtiments scolaires et universitaires de par le monde, visera à promouvoir une conception, une utilisation et une gestion efficaces des équipements éducatifs. Le PEB lancera un appel à candidature au début 2005, et les informations seront disponibles sur le site www.oecd.org/edu/facilities. Les organisations ou entreprises qui souhaiteraient parrainer ce projet largement disséminé et dont le retentissement n'est plus à démontrer sont invitées à prendre contact avec le Secrétariat.

Contact :
richard.yelland@oecd.org

LE COIN DES LIVRES

La gestion de la recherche universitaire : relever le défi au niveau des établissements

Helen Connell, directrice de publication.
 Publications OCDE 2004,
 ISBN 9264017445
 (à paraître en français)

Les gouvernements accordent une importance sans précédent à la recherche qui, selon eux, est un moteur essentiel de la société et de l'économie du savoir. Rien d'étonnant donc à ce que les établissements d'enseignement supérieur se polarisent désormais sur la recherche et leur réputation dans ce domaine, sur leur capacité à la conduire et sur les financements qu'ils reçoivent à ce titre.



On the Edge. Securing a Sustainable Future for Higher Education

Publications OCDE 2004,
 ISBN 9264108211 (disponible uniquement en anglais, gratuit en ligne :
www.oecd.org/edu/higher)

www.oecd.org/edu/higher

Les contraintes de financement et l'accroissement de l'enseignement supérieur obligent les politiques, les gestionnaires et décideurs à se pencher sur la question de la pérennité des institutions d'enseignement supérieur. Ce rapport examine les conditions nécessaires pour assurer la viabilité financière de ces institutions tant d'un point de vue des politiques nationales que de la gestion institutionnelle. Il met l'accent sur les messages clés et suggère la mise en place de nouveaux partenariats entre l'Etat et les établissements. Ce partenariat devrait prendre en compte, entre autres, la nécessité d'une vision plus stratégique du rôle des établissements d'enseignement supérieur par l'Etat. De même, les établissements devraient adopter des méthodes de gouvernance stratégique et de gestion financière propres au secteur commercial.



Enseignement supérieur : internationalisation et commerce

Publications OCDE 2004,
 ISBN 9264015051

Au cours de la dernière décennie, de nouvelles formes d'enseignement post-secondaire transnational ont fait leur apparition. Elles se caractérisent non seulement par la mobilité internationale des étudiants, mais également par la mobi-

lité des programmes et des établissements éducatifs par-delà les frontières. Jusqu'à présent, il n'existait aucune description exhaustive de ces activités à l'échelle mondiale. Cet ouvrage comble cette lacune en rassemblant les dernières statistiques, des études de cas et des rapports d'orientation.



Qualité et reconnaissance des diplômes de l'enseignement supérieur : un défi international

Publications OCDE 2004, ISBN 9264006699

L'enseignement supérieur transnational connaît des développements nouveaux. Ces changements remettent en cause les systèmes nationaux d'assurance qualité ainsi que les organismes et les dispositifs d'ho-

mologation. Parallèlement, l'accroissement de la mobilité internationale des étudiants et des salariés a donné de l'importance à la reconnaissance mutuelle des diplômes et des qualifications professionnelles.

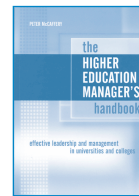


Regards sur l'éducation : Les indicateurs de l'OCDE - Édition 2004

Publications OCDE 2004, ISBN 926401568X

Conçue pour permettre aux pays d'évaluer leur enseignement à la lumière des résultats obtenus dans d'autres pays, cette édition 2004 présente un jeu étoffé d'indicateurs actualisés et comparables sur les performances des systèmes d'enseignement. Ces indicateurs sont le fruit d'une concertation entre spécialistes sur les meilleures métho-

des à utiliser pour mesurer l'état actuel de l'éducation à l'échelle internationale.



The Higher Education Manager's Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges

Peter McCaffery, RoutledgeFalmer, 2004, ISBN 0-415-33507-8

(disponible uniquement en anglais). Basé sur des exemples internationaux de réussite et d'innovation, ce livre propose des conseils pratiques aux gestionnaires de l'enseignement supérieur. Il aborde des sujets tels que la compréhension et le poids de la culture de l'établissement, la mise en place d'une gestion efficace et la conduite du changement.

CALENDRIER IMHE 2005

- 24-27 avril** Symposium APPA/IMHE/PEB *Planifier, concevoir et gérer les établissements d'enseignement supérieur*, San José, États-Unis. Contact : isabelle.etienne@oecd.org
- 9-11 mai** Conférence *Financement, contrôle financier et gestion de la recherche*, co-organisé par le China National Institute for Education Research, Pékin, Chine. Contact : jacqueline.smith@oecd.org
- 25-26 août** Séminaire « des innovations qui marchent » sur la *gestion des ressources humaines*, OCDE, Paris. Contact : jan.karlsson@oecd.org
- Octobre** Séminaire sur le *rôle des établissements d'enseignement supérieur dans leur région*, en collaboration avec NUAS et NUS, Karlstad, Suède. Contact : jan.karlsson@oecd.org
- Automne** Séminaire sur *les relations publiques des universités*, Hong Kong, Chine. Contact : jan.karlsson@oecd.org

AUTRES RÉUNIONS

- 3-5 février** Séminaire EUA *Doctoral Programmes for the European Knowledge Society*, Salzburg, Autriche. www.eua.be
- 11-12 février** Atelier EUA *Research Management: Exploring and Managing Interdisciplinary Research Projects*, Aachen, Allemagne. www.eua.be

- 17-19 mai** Conférence des ministres de l'éducation européens, Bergen, Norvège. www.bologna-bergen2005.no/
- 28-31 août** 27^e Forum annuel de l'EAIR *Enduring Values and New Challenges in Higher Education*, Riga, Lettonie. www.eair.nl/riga
- 14-17 septembre** *Conférence EAIE*, Cracovie, Pologne. www.eaie.nl/krakow



**Avez-vous changé d'adresse ?
Veuillez en informer l'IMHE.**

IMHE-Info est publié en anglais et en français par le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE). Des extraits de ce bulletin peuvent être reproduits en indiquant la source. Toute demande de renseignement, tout commentaire ou article susceptible d'être publié doit être adressé à : Valérie Lafon, Programme IMHE, OCDE 2, rue André-Pascal – 75775 Paris Cedex 16 France
Tel: (33) 1 45 24 92 24 ou (33) 1 45 24 75 84
Fax: (33) 1 44 30 61 76
imhe@oecd.org
www.oecd.org/edu/higher