



HAL
open science

Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ?

Corinne Rochette, Hongxia Peng

► To cite this version:

Corinne Rochette, Hongxia Peng. Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ?. 5ème Colloque AIRMAP (Association Internationale de Recherche en Management Public)., May 2016, Poitiers, France. hal-03739608

HAL Id: hal-03739608

<https://hal.science/hal-03739608v1>

Submitted on 27 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le classement et la marque universitaire : vers une complémentarité ?

Corinne Rochette¹

Université Clermont Auvergne

Corinne.Rochette@uca.fr

Hongxia Peng

Université Panthéon Assas

Résumé

Cette recherche présente une étude exploratoire sur la marque universitaire et ses pratiques dans un contexte marqué par des transformations importantes : concurrence nationale et internationale entre les établissements d'enseignement supérieur, fusion et regroupement d'universités. Dans ce contexte le classement devient un élément d'évaluation important. S'il est largement diffusé en France, la pratique de « marque universitaire » semble, elle, encore naissante. Ces deux éléments portent en eux une dimension stratégique. Ils contribuent à construire la confiance entre l'université et ses parties prenantes et à mobiliser les énergies. Les analyses qualitatives et textuelles des éléments de communication présentés sur les sites numériques institutionnels de 15 universités françaises mettent en évidence l'existence de liens entre le classement et la marque. Cependant, la complémentarité attendue se révèle finalement assez faiblement exploitée. La communication réalisée s'apparente plus à une communication administrative très normée pour la plupart des universités. Seules quelques universités adoptent une démarche marketing et stratégique plus ambitieuse, fondée sur une marque universitaire à laquelle contribue le classement. Ainsi, ce travail révèle que le potentiel de marque universitaire reste largement sous exploité.

Mots clés : Management public ; classement des universités ; marque universitaire ; (R Text Mining Solution)

Abstract

research presents an exploratory study on university branding and its practices in a context characterised by important transformations: national and international competition between higher education institutions, mergers and regroupings of universities. In this context, the ranking becomes an important element of evaluation. While it is widely used in France, the practice of 'university branding' seems to be in its infancy. These two elements have a strategic dimension. They contribute to building trust between the university and its stakeholders and to mobilising energies. Qualitative and textual analyses of the communication elements presented on the institutional digital sites of 15 French universities highlight the existence of links between the ranking and the brand. However, the expected complementarity was not exploited to any great extent. The communication carried out is more like highly standardised administrative communication for most universities. Only a few universities adopt a more ambitious marketing and strategic approach, based on a university brand to which the ranking contributes. Thus, this study reveals that the potential of the university brand remains largely under-exploited.

Keywords: Public management; university ranking; university brand; R.TeMiS (R Text Mining Solution)

¹ Auteur correspondant

Introduction

Il y a maintenant 15 ans, en 2001 dans son rapport « *enseignement supérieur : aborder la compétition mondiale à armes égales ?* », l'institut Montaigne soulignait l'importance de la compétition internationale que connaît l'enseignement supérieur et l'affaiblissement de la France sur la scène internationale en matière d'attractivité de l'enseignement supérieur. Outre la nécessité de donner plus d'autonomie aux établissements français pour faire efficacement face à la concurrence, le rapport évoquait leur manque de lisibilité et l'importance des marques universitaires mondiales (M.I.T., Harvard, Princeton, Oxford, Cambridge, Heidelberg, Salamanque, Polytechnicum de Zurich, Tokyo University) alors émergentes pour exister sur ce marché. Les universités françaises travaillaient alors peu à développer leurs marques. En 2014 et en 2015 le classement Shanghai-Jiaotong University positionne la France au 5^{ème} rang mondial en termes d'excellence académique. Cette position obtenue, entre autres choses, grâce aux résultats et aux atouts des universités publiques françaises constitue une bonne base pour créer et développer des marques universitaires.

Le classement des établissements d'enseignement supérieur est devenu un phénomène mondial. Il contribue à la fois à créer une concurrence entre les établissements et l'alimente. Initié aux USA, il s'est diffusé à l'ensemble des pays devenant en quelque sorte une norme pour évaluer la performance des établissements d'enseignement supérieurs. Chaque année les classements internationaux (le Academic Ranking of World Universities, dit ARWU, le Quacquarelli Symonds World University Rankings dit QS, le THE –Times Higher Education- World University Ranking) mais aussi ceux nationaux sont très attendus. Ils permettent de rendre compte des performances des établissements par-delà leurs frontières nationales. Ce phénomène a deux explications principales : la forte croissance du secteur (Stensaker & Kehm, 2009) et ses mutations. Le nombre d'acteurs sur le marché de l'enseignement supérieur s'est fortement accru tant du côté de l'offre que de la demande. La demande de formations supérieures est très forte (en formation initiale comme en formation continue), elle représente dans certains pays un véritable investissement du fait du coût élevé des études, aussi formés (consommateurs) cherchent à rationaliser cet investissement en s'assurant de la qualité de la formation qu'ils vont suivre et de la monnayabilité (valeur marchande) de leur diplôme sur le marché. D'autres part, parce que ce marché est en croissance et lucratif pour certains, le nombre de fournisseurs de formation s'accroît de manière conséquente. Ces nouveaux entrants modifient les repères jusque-là établis et brouillent les représentations. Ces phénomènes rendent compte d'une mutation de l'enseignement supérieur de plus en plus confronté à l'univers concurrentiel. Dans ce contexte les classements² des établissements d'enseignement supérieurs, portant sur des critères multiples, se multiplient. Ils constituent à la fois un outil de communication (envers les étudiants actuels et futurs, les parents, le monde professionnel, les enseignants-chercheurs, les financeurs, les élus, ..., la société civile), de décision et de gestion pour les universités. Ils contribuent à construire et médiatiser l'image des universités. Sur ce marché de plus en plus disputé, toutes les universités ne peuvent pas rivaliser avec le M.I.T., Harvard, Princeton, Oxford, Cambridge. Aussi, comme le ferait n'importe quelle entreprise commerciale, elles sont conduites pour exister à identifier leurs atouts, à chercher un positionnement différenciateur, à affirmer leur identité ou s'en forger une, à la communiquer, et donc finalement à développer des stratégies de marques.

Les stratégies de marques ont, jusqu'alors, été peu utilisées dans la sphère publique en raison de leur connotation très capitaliste et fortement marchande, cependant elles commencent à se

² Le classement est défini ici comme la synthèse de l'évaluation de la performance d'un objet sur un ensemble d'indicateurs pondérés ou pas.

diffuser. Si les spécificités de la marque publique en font un objet hybride. Elle constitue néanmoins un outil puissant pouvant représenter l'entité publique dans toutes ses dimensions et caractéristiques, même celles qui, de prime abord, pourraient apparaître peu compatibles (Rochette, 2015). Aussi, nous faisons la supposition que dans un monde où on cherche de plus en plus à classer, la marque se révèle être un outil destiné à modifier la hiérarchie alors établie en mobilisant les énergies, en promouvant les qualités de l'entité qu'elle représente. S'il est évident que dans le domaine culture des entités publiques adoptent des stratégies de marque (le Louvre, ...) alors même que les démarches de classement sont quasi absentes, qu'en est-il des universités qui sont confrontées au verdict du classement ? Un bon classement peut être un important facteur de différenciation que la marque peut contribuer à mettre en scène, mais qu'en est-il ? Quelques travaux portent sur la montée en puissance des marques universitaires (Delmestri, Oberg et Drori, 2011), la manière dont se construit la marque à partir de l'étude d'un cas fondée sur l'analyse de micro-actions (Vasquez et al., 2013) ou la construction de marques universitaires à travers les réseaux sociaux (Aguerreberre, 2015), mais rien n'est dit sur les liens d'entretien de la marque et le classement.

La marque universitaire s'appuie-t-elle sur les preuves de la performance qu'apporte le classement ? Et qu'en est-il des universités pas ou mal classées ? Celles-ci ne peuvent-elles pas malgré tout se prévaloir d'atouts ou d'avantages non évalués par les organismes élaborant les classements ? Ainsi dans cette communication nous cherchons d'une part à évaluer la réalité des marques publiques et d'autre part à mettre en lumière l'existence d'un lien possible entre classement et marque.

Pour ce faire, dans une première partie, nous nous pencherons sur ce phénomène qu'est le classement des universités et ses enjeux, et sur la manière dont la marque universitaire peut permettre à la plupart des universités d'être identifiées, de s'affirmer, d'exprimer ses valeurs et ainsi de contribuer à construire la confiance sur laquelle toute marque forte repose.

Dans une deuxième partie afin d'appréhender la réalité de ces phénomènes, nous adoptons une démarche constructiviste reposant sur l'observation des politiques de communication de 15 universités françaises. Les résultats des traitements des données textuelles issues des sites institutionnels des universités seront présentés puis discutés avant de conclure.

1. Le classement des universités et la marque universitaire : quels enjeux ?

Les classements internationaux et nationaux dans l'enseignement supérieur se multiplient bien (Vincke, 2007) qu'ils soient pour certains très discutables compte tenu des missions de service publics associées à l'enseignement supérieur (Harfi et Mathieu, 2006 ; Mahrer, 2013). A la différence des classements portant sur les systèmes éducatifs obligatoires, ils ne sont pas le résultat de groupes d'experts internationaux mais ils émanent d'équipes locales de chercheurs dont les résultats sont exploités par les autorités politiques pour orienter l'action publique (De Ketele, 2010) mais aussi de groupes de presse. Le développement de ces classements a probablement eu une influence sur les démarches et modalités d'évaluation des universités réalisées dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques et a contribué à institutionnaliser ces pratiques (Perret, 2008). Ainsi, les critères retenus par les instances administratives nationales autonomes en charge de l'évaluation des universités telles que l'HCERES présentent une forte similarité avec ceux retenus par les plus prestigieux classements internationaux. Ils contribuent « au rendre compte » de l'action publique conduite dans l'enseignement et la recherche. La mise en œuvre du classement n'est pas neutre sur les décisions publiques, ce qui conduit des chercheurs à se questionner sur ses fondements et ses effets.

1.1. Le classement et ses effets

Pour Stensaker & Kehm (2009), trois facteurs expliquent le fort développement des classements des universités de ces dernières décennies.

- Le premier est sociodémographique. L'importance quantitative des classes en âge d'étudier, la volonté d'obtenir un diplôme d'enseignement supérieur se traduisent par une forte croissance de la demande de formation générant un important besoin d'informations de la part des étudiants ou des futurs étudiants. Pour ces auteurs, la démocratisation de l'enseignement supérieur, notamment dans les pays émergents se traduit par une évolution du système d'enseignement supérieur, d'un système d'élitaire vers un système de masse. Les médias et les institutions de sondage ont compris tout le potentiel économique que représente ce marché de l'information portant sur les formations et l'investissent. Nombreux sont les journaux (Le Monde, Le Parisien,) et magazines (Le point, Challenges, Capital, L'Expansion, L'étudiant, ...) qui développent leur propre classement des universités et publient le palmarès « de l'insertion professionnelle », le classement « des universités à taille humaine », « des meilleures universités de France », la liste des universités « où il fait bons étudier », etc.
- Le second facteur est la forte croissance du nombre des institutions de l'enseignement supérieur pour répondre à la demande croissante et de plus en plus hétérogène, ce qui se traduit par un éclatement de l'offre éducative.
- Le troisième facteur concerne les mouvements de réformes du secteur de l'enseignement supérieur lancés dans nombreux pays développés et émergents donnant plus d'autonomie aux établissements publics d'enseignement supérieur et généralisant les processus d'évaluation (loi de 10 août 2007 en France). Ces réformes contribuent à développer une culture de l'indicateur et des repères destinés à faciliter l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des institutions d'enseignement supérieur.

Les chercheurs se questionnent sur la portée, le sens et les effets de cet instrument de décision et de gestion stratégique qu'est le classement. Un courant de recherche portant sur la performance universitaire s'est ainsi développé. Les travaux se concentrent sur trois approches : la compréhension, l'analyse et la critique des pratiques de classement. Lorsqu'on s'intéresse aux classements, la première question qui nous vient à l'esprit est celle de la manière dont celui-ci est construit.

1.1.1. *L'approche explicative et compréhensive : quelles pratiques de classement ?*

A partir d'une analyse menée sur 26 classements des universités dont 22 de niveau national et 4 de niveau international, Usher & Ledow (2009) dégagent les différentes méthodes de classement autour de plusieurs critères notamment la nature des données collectées et la façon de pondérer les données collectées dans le calcul de l'indice final du classement.

Selon ces chercheurs, le classement repose sur trois catégories :

- les données publiées par les organisations indépendantes telles que les agences publiques gouvernementales ;
- les données fournies par les universités elles-mêmes ;
- les données issues des enquêtes d'opinion.

Chacune de ces catégories de données présente des avantages et des inconvénients, leur intérêt est très lié au type de classement réalisé. Ainsi, pour évaluer la réputation des universités, les données d'enquête constituent une source pertinente. Les journaux et les magazines y ont d'ailleurs largement recours pour établir leur palmarès des universités. En revanche cette source

se révèle insuffisante pour estimer d'autres dimensions de la performance telles que par exemple l'attractivité. Aussi assez naturellement cette pluralité des classements conduit à s'interroger sur le statut et la nature des critères utilisés.

La nature et la composition des critères rendent compte d'une importante hétérogénéité des classements. Le classement résulte de l'agrégation, de l'estimation et de la pondération de divers critères. Usher & Ledow (2009) procèdent à une identification des critères sur la base desquels sont réalisés les classements et à une comparaison de leur structure. Ils identifient sept grandes catégories de critères repris dans le tableau 1 : les caractéristiques des entrants, les ressources des institutions de formations (matérielles, financières), les ressources « enseignants », le cadre d'apprentissage (environnement), les résultats obtenus en termes d'acquisition des connaissances et compétences (résultats de l'enseignement), et ceux obtenus en termes de débouché professionnel, la recherche et la réputation. Les chercheurs identifient le poids (en pourcentage) attribué à chacune de ces catégories de critères (dans les grands systèmes de classements internationaux).

Tableau 1 : Les poids des critères du classement (Usher & Ledow, 2009)

Classement	Charact. des entrants	Ressources enseignants	Ressources financière	Environnement	Résultats d'enseignement	Débouché prof. recherche	Réputation
US News and World Report, USA (2007)	15	20	15	0	25	0	25
THES World University Rankings, UK/World (2007)	5	25	0	0	0	0	50
Shanghai Jiao Tong University World Rankings China/World (2007)	0	0	0	0	10	0	90
Guardian University Guide, UK (2007)	17	32	17	0	17	17	0
Financial Times, UK (2003)	9	19	15	0	10	27	20

L'analyse d'Usher & Ledow (2009) dégage des pratiques de classement des universités très diverses.

La spécificité de la cible à laquelle est destiné le classement (étudiants, entreprises, chercheurs, organismes d'évaluation, gouvernance) explique en partie ces différences. Comme l'illustre le tableau 1 deux des cinq classements (US News World report et Gardian University Guide) privilégient les résultats d'enseignement (acquisition de connaissances) sans intégrer les résultats de recherche, leur cible est celle des praticiens et du monde professionnel. Les trois autres (THES, ARWU et celui de Financial Times) amplifient le poids de la recherche tout en ignorant ou minimisant les résultats d'enseignement.

Cette diversité des pratiques dans le classement génère une richesse en termes d'information mais également des confusions et des difficultés dans l'interprétation des résultats. La question la plus souvent évoquée est celle du périmètre du classement (université, département) et du nombre

d'universités et/ou de départements évalués (effet de taille). Certains classements intègrent le critère de taille dans la pondération. Des chercheurs relèvent aussi la difficulté associée à la mise en perspective de résultats relevant de systèmes d'éducation et des structures académiques différentes. Si l'étude d'Usher et Ledow (2009) apporte un éclairage sur la structuration des classements compte tenu du caractère très évolutif des critères et des pondérations, celle-ci n'a qu'une portée explicative limitée et temporellement circonscrite.

1.1.2. L'approche analytique : les effets générés par le classement.

Le classement transforme le secteur de l'enseignement supérieur, dans certains pays il existe un lien fort entre le classement et le financement gouvernemental tel est le cas du Royaume uni ou de la Nouvelle Zélande (Clarke, 2005). Les classements contribuent à développer une orientation marché pour les universités dans la mesure où ils permettent de les positionner les unes par rapport aux autres. Ils s'inscrivent dans une logique de marché. Les universités cherchent à capter des ressources de plusieurs types : des fonds (pour faire face à leurs besoins grandissants), les meilleurs enseignants-chercheurs (qui constituent de véritables atouts en termes d'image), des entreprises partenaires, des financeurs (passage d'une logique administrative à une logique marché). Les classements constituent un instrument de régulation par le marché permettant aux parties prenantes (étudiants, État, entreprises, ...) de développer leur propre opinion sur la qualité de ce secteur. La question de l'influence du classement des universités sur la décision des parties prenantes (autres que l'État) ne fait pas l'objet d'un courant de recherche en gestion identifiable probablement du fait de la récence de ce phénomène. Peu de recherches ont étudié la manière dont le classement influençait les représentations et les décisions où l'on abordé de manière très partielle.

Dans les années 1990, par exemple certaines ont montré une influence secondaire du classement sur la décision des étudiants (MacDonagh, 1998). Si des chercheurs en sociologie s'intéressent à la manière dont les étudiants choisissent leur formation, les travaux conduits intègrent peu l'influence des classements sur ce choix. Son impact sur les décisions des enseignants chercheurs ou sur celles des recruteurs (Marginson et Van Der Wende, 2011) ou les donateurs (Vasquez et al., 2013) a elle aussi été peu étudiée. Le classement est pour les universités un moyen de rendre compte de leurs performances dans la mouvance du mouvement sur l'accountability (Lorenz, 2008). Dans cette perspective il peut aussi être instrumentalisé par les décideurs publics, en affectant le montant des financements attribués aux universités, il devient alors un outil de pilotage (Atalah et Boyer, 2004).

Ces aspects encore à explorer ouvrent la voie à des recherches futures qui si elles venaient à démontrer l'importance du classement dans la décision, en feraient une ressource à la disposition des universités pour affirmer leur positionnement et leur valeur ajoutée dans un univers devenu concurrentiel.

Si on considère que le marché de l'enseignement supérieur est un marché concurrentiel, la concurrence se joue tant sur la captation des flux en amont (financements, chercheurs, partenaires, enseignants) que sur les flux aval (étudiants). Le classement comme élément d'affichage de la performance peut, alors, permettre de capter ces flux qui constituent de véritables ressources.

De manière générale les réflexions sur l'effet du classement restent très partagées. Le classement semble avoir des effets tant positifs que négatifs sur les institutions classées (De Ketele, 2010), comme le montre l'étude de Hazelkorn (2007). Pour cet auteur, un classement donné peut aussi bien générer un « financement accru » qu'une « baisse de l'effectif d'étudiants ». L'influence du classement semble dépendre de son résultat (rang obtenu) et avoir une portée très différente selon les parties prenantes. Comme le montre Hazelkorn (2007), selon les parties prenantes concernées, le classement a une fonction de rassurance (futurs enseignants, parents, employeurs), il permet de gagner en lisibilité et de construire une réputation (monde de l'entreprise), mais il constitue aussi un argument économique pour obtenir des ressources financières. Les classements sont aussi

sources de doutes et de défiance pour certaines parties prenantes (« vision simpliste des choses », « on leur accordent trop d'importance »).

L'effet du classement a également été exploré au-delà de son influence immédiate et directe sur les parties prenantes. Stensaker et Kehm (2009) suggèrent plusieurs répercussions du classement. Il a des effets puissants sur la régulation, la globalisation, les attentes de la société, la création de l'identité institutionnelle, la structuration et le développement de la société des connaissances au travers du processus de normalisation.

D'un point de vue plus conceptuel, les études existantes conduisent à penser que l'influence du classement génère plus d'interrogations que d'enthousiasme et soulève de nombreuses questions. Quel crédit lui accorder ? N'est-il pas trop réducteur ? Quel est son effet sur les pratiques ? Se traduit-il par une standardisation ou une différenciation des pratiques ? A-t-il un effet sur les politiques et les orientations stratégiques développées dans et par les universités ?

1.1.3. *L'approche critique*

L'étude de Stensaker & Kehm (2009) émet de nombreuses critiques envers le classement des universités. Pour ces chercheurs, le classement ne reflète pas les résultats de toutes les disciplines que couvre une université. Par exemple, certaines universités moins bien classées peuvent porter des disciplines d'excellence de niveau mondial. Par ailleurs, la manière d'intégrer les critères d'enseignement et les critères de recherche relèvent d'exercices difficiles, elle est très souvent liée à la nature de la mission de chaque institution. Il est donc difficile de les comparer sans tenir compte des missions spécifiques que s'est donnée chacune des institutions. Enfin, le processus de composition des critères du classement, notamment la manière d'amplifier ou de diminuer l'importance de tel ou tel indicateur dans le calcul du résultat final, reste un processus relativement subjectif.

Certaines critiques soulèvent également la nécessité de construire les cadres théoriques et conceptuels tant dans le choix des critères et la manière d'appliquer la pondération que dans le choix de la méthode de quantification utilisée pour établir certains indicateurs plus qualitatifs comme par exemple « la réputation » (Dill et Soo, 2005).

Les classements constituent des éléments sur la base desquels l'image des universités se forme. Dans un univers de plus en plus contraint les universités cherchent à exister, si le classement en est une voie, le développement de marque en est une autre. Le classement contribue à former une image plutôt subie dans la mesure où il s'impose aux universités même si la plupart mettent en œuvre des mesures pour améliorer leur rang dans la durée. On peut supposer que la marque résulte, elle, d'une démarche volontaire et plus maîtrisée. Les universités semblent de plus en plus intégrer cette deuxième option pour gagner en lisibilité.

1.2. Du classement vers la marque universitaire : une nouvelle voie ou une solution complémentaire ?

La marque universitaire est un objet de recherche récent, ce sont essentiellement les chercheurs anglosaxons qui ouvrent la voie à l'étude de ce phénomène. Elle est définie à partir d'éléments rationnels et émotionnels (Le Pla et Parker, 2002 ; Balmer et Greyser, 2003). Hart et Murphy (1998, p. 61) "*the brand is a synthesis of all the elements, physical, aesthetic, rational and emotional*". Les travaux jusqu'alors conduits ont cherché à identifier le contenu de la marque mais étrangement l'objet auquel elle est associée n'a pas été défini or le terme université renvoie à un ensemble composite aussi il convient de s'interroger sur la définition technique de la marque universitaire, sur son périmètre et répondre à la question : que recouvre cette marque ?

1.2.1. La marque universitaire, de quelle(s) marque(s) parle-t-on ?

Peu de recherches portent sur ce phénomène et de manière générale sur celui des marques publiques alors qu'en 2007 a été créé l'agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) chargée entre autres choses de sensibiliser et d'accompagner les organisations publiques dans la valorisation de leur marque. Les marques publiques couvrent un ensemble très hétérogène cependant trois grandes catégories de marques peuvent être identifiées :

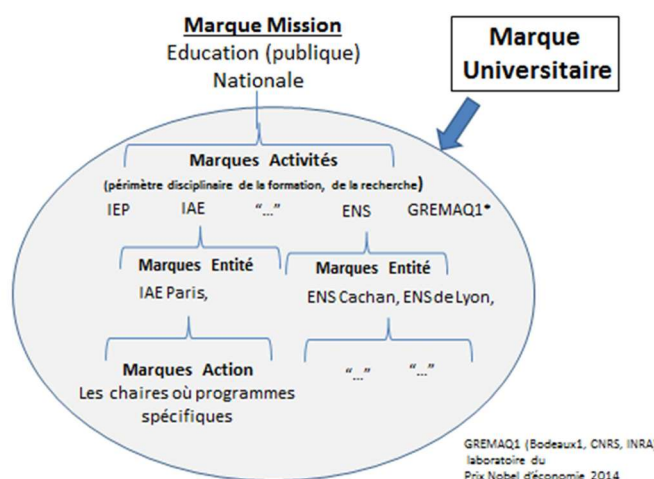
- la marque État (porteuse de marques missions telles que l'éducation, la recherche, la santé, la justice, la protection...),
- les marques organisations, elles-mêmes décomposées en marques activités (université, Centre hospitalier, musée de France...) et en marques entités (La Sorbonne, Necker, Le Louvre, ...)
- et les marques action se référant à un programme, un événement ou un projet (Rochette, 2015).

L'essentiel des stratégies de mise en marque dans le secteur public se concentrent sur les organisations (ministères, agences, collectivités, établissements publics) et donnent lieu au développement de « marques activités » et de « marques entité ». Les premières les « marques activités » renvoient à un champ d'action public, les secondes les « marques entités » expriment plus explicitement une compétence forte et différenciante, un ancrage particulier (territoire, savoir-faire).

La figure 1 reprend l'articulation de ces différentes catégories de marques pour la mission « éducation » de l'Etat en se concentrant sur le périmètre d'action du ministère de l'éducation nationale. Les marques activités font référence aux établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche³ et aux « *instituts et écoles internes des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) relevant de la tutelle exclusive du ministre chargé de l'enseignement supérieur* » (arrêté du 25 septembre 2013) tels que les Instituts d'études Politiques (IEP), les Institut d'Administration des entreprises (IAE), ...etc. Les marques entités renvoient à la qualification de l'établissement à travers son ancrage territorial, son ancienneté, son expertise, etc. Les marques actions concernent des chaires, des événements, des programmes portés par l'entité (ex : Europ'After Hours pour l'ENA, OpenLab université de Strasbourg, etc.)

³ Liste donnée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (1^{er} février 2016) : 71 universités, 1 institut national polytechnique, 19 instituts et écoles extérieurs aux universités (Ecoles centrales, Ecole d'ingénieurs Sigma, ENISE, ENSAIT, ENNSCP, INSA, ...), 20 grands établissements (collège de France, EHESP, EHESS...), 5 écoles françaises à l'étranger, 4 Ecoles normales supérieures, 21 Communautés d'universités et d'établissements (COMUE), 17 Etablissements public à caractères administratifs, ex-pôle de recherche et d'enseignement supérieur, Source : http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid49705/etablissements-d-enseignement-superieur-et-de-recherche.html#Instituts_et_ecoles_exterieurs_aux_universites

Figure 1 : L'architecture MAEA (missions, activités, entités, actions) des marques publiques



Auteur : Rochette C., 2015

Dans une logique d'autonomie des universités et de renforcement de l'univers concurrentiel, les universités aspirent à devenir des marques comme en attestent les discours de leurs présidents et les démarches entreprises dont la presse se fait l'écho. Cette démarche de marquage est destinée à rendre visible ces entités, à faire connaître leurs compétences et atouts et à légitimer leurs actions mais aussi à capter plus de ressources et de « meilleures » ressources : étudiants, enseignants-chercheurs, partenaires industriels et universitaires, donateurs, financeurs. Les universités adoptent des pratiques et un discours plus managérial (Granget, 2009).

Si certains (Whelan et Wohlfeil, 2006) suggèrent que les établissements d'enseignement supérieur doivent être de plus en plus gérés comme des marques d'entreprise, la littérature sur cette question reste rare (Hemsley-Brown and Goonawardana, 2007). Pour certains le branding peut s'appliquer à l'enseignement supérieur comme à d'autres secteurs (Opoku et al., 2006), pour d'autres les marques d'enseignement supérieur sont plus complexes, et les techniques de gestion de la marque inadéquates car elles ont été transposées du secteur marchand mais n'ont pas été nécessairement adaptées (Maringe, 2005 ; Jevons, 2006).

La marque universitaire constitue une marque hybride entre marque privée et marque publique. Comme toute marque publique son enjeu dominant est politique, elle se préoccupe prioritairement de son identité, elle vise à faire exister l'action publique dans l'esprit des citoyens, à légitimer son action et à faire évoluer les pratiques de l'université. Elle emprunte aussi des caractéristiques à la marque privée (commerciale) en particulier à travers la captation de ressources et la volonté d'accroître leur « part de marché ». Le contexte conduit les universités à avoir des préoccupations plus économiques voire commerciales (trouver des sources de financements pour compenser la diminution des dotations ministérielles, adapter son offre de « produits »), à porter une attention plus grande à la concurrence et à sa place sur le « marché » dans un environnement caractérisé par une plus grande mobilité et volatilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs. La marque universitaire (figure 1) apparaît comme le réceptacle de marques entités (renvoyant finalement à ses composantes administratives : UFR, Ecoles, établissements, ...), de marques actions (chaires, OpenLab -cf université de Strasbourg -, de programmes d'actions...) et de marques activités liées à la formation et la recherche. Chacun de ces éléments pouvant être diversement mis en avant.

Deux approches peuvent être envisagées. La première renvoie à des universités qui ne communiqueraient que sur les disciplines qu'elles offrent permettant aux étudiants de savoir

s'ils peuvent trouver dans cette université la discipline qu'ils recherchent : lettres, médecine, mathématiques, économie, gestion, (communication très administrative), il ne s'agirait alors pas de marque mais de la seule communication d'une information. La seconde approche concernerait des universités qui adopteraient une approche plus volontariste centrée sur les ressources/compétences dont elles disposent et mettant en avant leurs activités, leurs entités (IAE, ENS, ...), actions et programmes pour dégager leurs avantages compétitifs. L'université dans ce cas-là est alors plus appréhendée comme une marque.

1.2.2. *La marque universitaire : élément de pouvoir et de valorisation ?*

La marque se repère d'abord à travers les mots (appellation). Les marques universitaires empruntent différentes sources d'appellation. Certains chercheurs (Barats, 2011) se sont intéressés au nom des universités, à leurs évolutions, au choix des noms des universités issues de la fusion de plusieurs entités. On peut identifier plusieurs pratiques : l'approche toponymique destinée à affirmer l'ancrage à un territoire qu'il soit la région, la ville voire même le département (Université de Lorraine, Université Paris 1, Universités de Savoie, de Bretagne sud, d'Auvergne, côte d'Azur, université Paris Val-de-Normandie, universités de Bordeaux, Rouen, Angers, Aix-Marseille, , ...), le recours à des noms propres de personnages prestigieux qui peut faciliter une communication internationale (Blaise Pascal, Descartes, Diderot, Montesquieu, Pierre et Marie Curie,...), à des chiffres (approche plus administrative), à des repères spatiaux (Paris Est, Paris Ouest) à les lieux à forte notoriété, symbolique et/ou prestigieux (Panthéon, Sorbonne). Le regroupement des universités dont l'objectif est d'accroître la taille critique des universités françaises, de rationaliser, de donner plus de lisibilité sur la scène internationale à ces nouveaux ensembles nécessite de leur trouver une appellation, de les nommer. Les choix faits témoignent des « enjeux et les rapports de force liés à ces reconfigurations (en termes de disciplines, d'ancrage territorial et de domaines de recherche) » (Barats, 2011). Les nouveaux noms constituent un « label commun ». Ils sont des signatures institutionnelles utilisées en particulier à la demande des présidents d'université pour signer toute contribution scientifique et donner plus de poids et de lisibilité à international aux universités françaises. Ces noms en marquant les produits que sont la formation et la recherche deviennent donc des marques qui facilitent le repérage de l'entité (université) qui les porte. Ils sont une « des mesures concrètes destinées à améliorer son rang », comme l'attestent certains courriers ou notes internes émanant de la gouvernance des universités. Le nom permet l'identification de l'origine (fonction de signature) et de se différencier par rapport aux institutions concurrentes, il contribue donc bien à valoriser l'entité à laquelle il est associé.

Quelques recherches explorent les raisons qui poussent les universités à se penser comme marque (Chapleo, 2010a, 2010b, 2015), d'autres s'intéressent aux effets de la marque universitaire sur le « consommateur ». Elle permet de simplifier les décisions en réduisant le volume d'informations nécessaire pour faire son choix (Court, Leiter et Loch, 2002). Des recherches ont montré (Opoku, Abratt et Pitt, 2006) que la manière dont la personnalité de la marque est communiquée à travers le site de l'université est un déterminant du choix d'une université.

Une marque universitaire forte permet donc d'accroître son emprise sur le marché de la formation et de la recherche.

Une observation précise de la communication des entités de formation et de recherches constituant les universités⁴ permet de distinguer clairement la marque du label. Selon nous, la marque renvoie à une dimension sémiotique, symbolique (par exemple : Sorbonne), le label fait référence à une dimension normative, technique s'appliquant à la formation (IAE, ENS, ...) ou à la recherche universitaire (Laboratoires labellisés CNRS, INSERM). Ces deux dimensions sont mises en avant à travers la marque universitaire.

⁴ cf observation exposée dans la suite de ce travail

Il est probable qu'à l'heure des regroupements et des fusions d'universités (Musselin et Dif-Pradalier, 2014), le fait de disposer d'une marque forte valorisant les atouts et compétences n'est pas neutre sur la perception des parties prenantes.

1.2.3. *La marque et la confiance*

Le choix de l'appellation retenue comme marque universitaire est porteuse de confiance. En effet, la volonté de plusieurs universités parisiennes de retenir le terme Sorbonne s'inscrit dans cette logique. Comme l'ont abondamment souligné les recherches sur la marque, une de ses fonctions de la marque est de rassurer et donc de contribuer à créer de la confiance.

Depuis l'apparition des premiers travaux empiriques sur la confiance dans les années 1980, le concept fait l'objet d'un nombre important de travaux. Ceux-ci dégagent plusieurs types de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle et la confiance institutionnelle. De nombreux auteurs ont souligné la difficulté à distinguer la confiance interpersonnelle de celle organisationnelle probablement en raison de leurs liens forts (Mac Allister, 1995), cependant tous s'accordent à reconnaître le statut fondamental de la confiance interpersonnelle dans les relations d'échange. La confiance présente un statut théorique ambigu. Elle trouve son origine dans le traitement d'informations portant sur le passé mais oriente l'action future en offrant une garantie. « *Si le consommateur estime pouvoir faire confiance à la marque, il résout la question de l'incertitude en s'engageant dans la relation avec elle* » (Gurviez et Korchia, 2002). En nous fondant sur l'approche relationnelle de la marque initiée par Fournier (1998) nous retenons l'idée selon laquelle la relation du consommateur à la marque d'appartenance à une relation interpersonnelle. Cette approche pragmatique repose sur le constat que les consommateurs attribuent des caractéristiques quasi humaines aux marques (Fournier, 1998 ; Degon, 2000), les dotent d'une personnalité (Aaker, 1997). La confiance interpersonnelle repose à la fois sur des dimensions cognitives (traitement de l'information et expérience passée) et affectives (McAllister, 1995). La confiance en la marque est définie comme « *l'espérance forte que la marque fournira ce qui est attendu plutôt que ce qui est craint, y est considéré comme une dimension cognitive* » (Gurviez et Korchia, 2002). Les recherches conduites sur la confiance rendent compte de trois conceptions de la confiance selon qu'elle est abordée à partir d'une seule dimension (l'honnêteté), de deux dimensions (la compétence-incluant l'honnêteté- et des motivations vers l'intérêt du consommateur) ou de trois dimensions (la compétence, l'honnêteté et la prise en compte de l'intérêt du consommateur). Ces trois conceptions de la confiance peuvent être rattachées à la dimension cognitive laissant de côté la dimension affective. L'essentiel des recherches se concentre sur la dimension cognitive de la confiance et le raisonnement calculatoire qui lui est associé. Cependant, il ne convient pas d'exclure complètement la dimension affective, celle-ci peut exister dans le rapport du consommateur à la marque. Cette dimension affective renvoie à un lien émotionnel, affectif difficile à construire. Aussi même si nous nous concentrons plus particulièrement dans cette recherche sur la dimension cognitive nous n'excluons pas complètement celle affective.

1.2.4. *Marque et classement : une complémentarité concevable ?*

L'évolution du contexte (massification de la formation supérieure, concurrence), l'importante grandissante des classements réinterrogent les universités sur leur place et les amène à se penser en tant que marque. Elles sont des institutions disposant d'une légitimité historique et naturelle marquée par des valeurs traditionnelles fortes (valeurs humanistes accès pour tous au savoir, liberté intellectuelle, implication sociétale,...), des éléments nécessaires à la construction de la confiance sur laquelle repose les marques fortes. Nous partons du principe que les classements

apportent une information sur les atouts des universités et donc sur leurs capacités, leurs compétences. Ils contribuent à asseoir la réputation des universités et permettent de renforcer la crédibilité de la communication émanant de l'université elle-même. Ainsi ceux-ci s'inscrivent dans la dimension cognitive de la confiance. Cependant cet effet doit être relativisé car il est lié à la valeur attribuée au classement (utilité, objectivité).

Ainsi La marque universitaire dispose d'un socle de confiance qui peut être altérée ou renforcée par les classements réalisés. Nous pouvons supposer qu'un bon classement pourrait être mis en avant à travers la marque contribuant ainsi à renforcer le capital marque. Cependant on peut aussi supposer que des universités pas ou mal classées seraient elles aussi amenées à développer leur marque afin de mettre en avant des atouts non évalués dans les classements et qui constitueraient néanmoins des axes de positionnement et de différenciation valorisables.

Le classement renvoie à deux niveaux : national et international, nous pouvons supposer que les universités cherchent à gagner des places dans ces classements (cf discours des présidents des universités et du ministre de l'enseignement supérieur) en travaillant sur leur image et sa communication. La marque est un puissant outil de développement de l'image.

2. La démarche empirique : regards croisés sur la mise en valeur du classement et de la marque par les universités françaises

La compréhension de l'articulation pouvant exister entre marque universitaire et classement est réalisée à partir d'une démarche en deux phases. Une première phase consiste à explorer la communication institutionnelle des universités françaises, la deuxième consiste à recueillir la représentation que les principaux intéressés, les étudiants, ont de la marque (celle-ci existe-telle dans leur esprit et si oui à quel niveau ?) et la place qu'ils attribuent au classement dans leur décision. Dans ce travail nous n'exposerons que la première phase de notre recherche ; celle portant sur l'étude de la communication institutionnelle des universités en se fondant sur l'analyse de leur site web.

2.1. La construction de la marque universitaire dans le contexte du classement : positionnement académique de la recherche

En France, le Ministère de l'économie et des finances préconise une stratégie du développement de la marque publique (Rapport de l'APIE, 2011) dans la sphère publique.

Les marques publiques ne constituent pas un phénomène nouveau. Elles étaient déjà utilisées au XVIIème siècle pour leur potentiel économique (manufactures de Colbert), mais elles ont été peu travaillées en dehors de la sphère marchande. Ce n'est que récemment (début des années 2000) que les organisations publiques en découvrent l'intérêt et se lancent dans la mise en marque. Ainsi en 2013, le nombre de marques publiques déposées atteignait le chiffre de 10.000 environ selon le rapport APIE. Ce chiffre incluait les marques des collectivités territoriales et celles des établissements publics dont des marques d'universités françaises.

Certaines universités françaises sont très actives dans ces démarches et se lancent dans de véritables processus de création de marques. Le développement de ces pratiques s'est accéléré notamment depuis ces quelques dernières décennies. En suivant une démarche de construction de marque, « *l'Université Pierre et Marie Curie a ainsi mené une réflexion sur son identité, son positionnement, son nom et ses signes, pour devenir en 2007 l'UPMC et affirmer son excellence au niveau international* » (APIE, 2013).

Les études existantes ne permettent pas de déterminer l'existence ou non d'un éventuel lien entre la construction des marques et les résultats du classement des universités. Le développement d'une marque résulte de la volonté de mettre en avant des atouts ou des éléments de différenciation aussi assez logiquement sa constitution devrait être destinée à rendre plus visible ses performances, elle

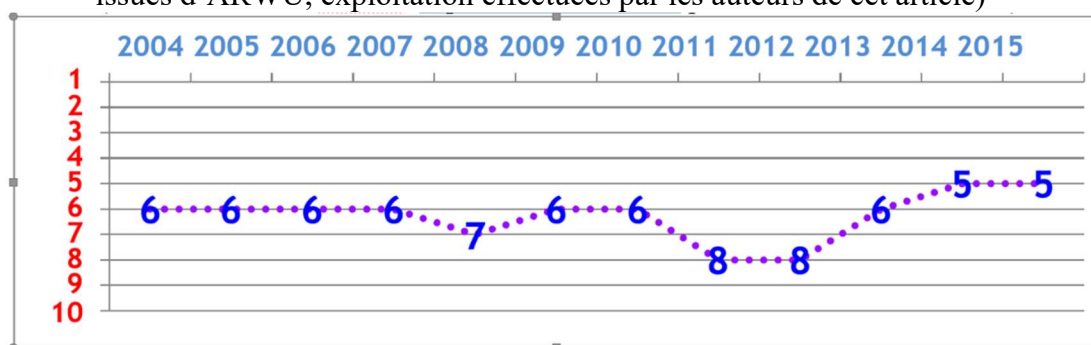
pourrait être dans ce cas un moyen de rendre compte des bons classements. Mais on ne peut exclure le fait que la mise en marque puisse constituer un processus indépendant du classement. En effet, la mise en marque d'une université peut aussi être un outil destiné à attirer les ressources, à mobiliser les énergies (à l'image des marques publiques partagées) afin de se donner les moyens de parvenir à de meilleurs classements. La première partie de cette recherche de nature constructiviste vise à mieux comprendre ce lien classement/marque grâce à l'observation des sites web des universités.

En effet, beaucoup de facteurs structurels et contextuels peuvent intervenir dans le changement d'un résultat de classement. C'est notamment le cas des universités françaises, qui ont connu, durant ces deux dernières décennies, des changements de nom, des mouvements de fusion et de regroupement. Mais, malgré ces facteurs de contingence, il est possible d'observer quelques tendances dans le classement global des universités françaises.

L'étude de l'évolution des résultats du classement ARWU permet de faire deux grands constats pour les universités françaises (Figure 2). Le premier concerne le niveau d'excellence élevé des universités françaises à l'échelle mondiale. Depuis la création du classement

ARWU en 2004, le classement par pays des universités françaises se situe, de manière continue, entre le 5ème rang et le 8ème rang mondial. Le second constat rend compte d'une progression depuis 2012 des universités françaises dans le classement par pays. Cette progression est plus marquée depuis 2014 car la France se situe désormais au 5ème rang mondial pour les classements des années 2014 et 2015.

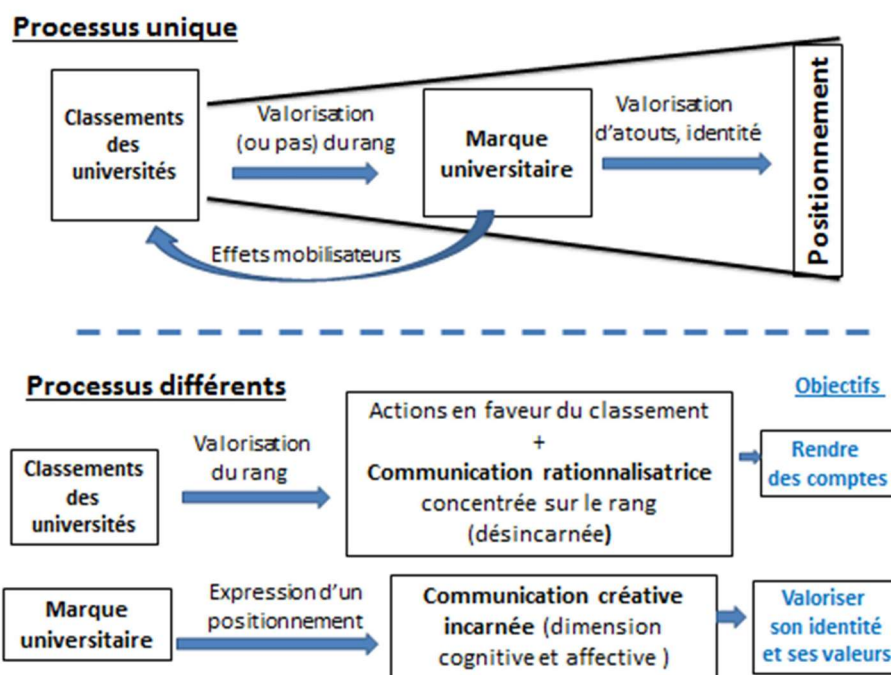
Figure 2. Évolution du classement des universités par pays – France (Données issues d'ARWU, exploitation effectuées par les auteurs de cet article)



Cette évolution positive s'explique probablement par les mouvements de fusion et de regroupement, les investissements dans la promotion et le développement de la recherche scientifique, ainsi que les actions de construction de l'image institutionnelle engagées par nombreuses universités françaises.

On peut se demander si le processus de progression dans les classements et la construction de la marque universitaire résultent d'un même processus de valorisation de l'institution universitaire ou si ces deux démarches proviennent de processus différents (figure 3). Si le classement incite les universités à améliorer leurs résultats dans un processus relativement standardisé, la construction de marque invite davantage au développement d'une stratégie de positionnement et de la différenciation et serait de ce point de vue-là plus proche du processus créatif. Ces deux processus pourraient être complémentaires et s'autoalimenter.

Figure 3 : Schématisation des processus classement – marque



Source : les auteurs

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous nous intéressons aux pratiques de développement d'une marque institutionnelle par les universités françaises. Nous nous concentrons sur des entités publiques (universités publiques) susceptibles de développer une marque universitaires publique. Les réflexions existantes sur la construction de la marque, développées notamment dans la recherche en marketing dans le cadre des activités lucratives, apportent certaines sources d'inspiration dans l'analyse des marques publiques même si la marque publique comme cela a été vu précédemment présente des particularités fortes liées aux missions des institutions publiques. Comme nous l'avons montré au sein d'une université diverses marques (situées à des niveaux différents) peuvent coexister (cf figure 1 sur l'architecture de marques) avec des ambitions et des objectifs propres. Ainsi par exemple, nous pouvons supposer que les marques activités sont plus destinées à maintenir une certaine homogénéité (exemple : IAE), d'ailleurs la plupart du temps au sein d'un réseau et grâce à lui, les marques entités rempliraient elles plus une fonction de singularisation. Ainsi la marque universitaire résulterait d'un savant équilibre entre standardisation et différenciation.

2.2. Positionnement méthodologique de l'analyse des démarches de construction de marque au prisme des sites numériques institutionnels.

La première phase de cette recherche est destinée à comprendre la démarche de la construction ou du développement de la marque au travers de la communication numérique institutionnelle. Pour ce faire nous avons réalisé une observation des pratiques de construction des marques de 15 universités françaises en nous fondant sur leurs sites institutionnels. L'observation a été réalisée à partir d'une grille unique. Les éléments relevés ont été, pour certains, confrontés à des informations issues de la presse numérique ou de publications dans les réseaux numériques professionnels afin de s'assurer de la bonne compréhension des contenus consultés sur les sites institutionnels des universités.

2.2.1 Construction de la grille de lecture

La grille d'observation a été élaborée autour de trois dimensions. La première est destinée à étudier l'université à partir de sa taille, des disciplines proposées, de sa localisation. Il s'agit de voir si elle est le résultat d'une opération de fusion ou d'un regroupement ayant impliqué un changement de nom. La deuxième dimension vise à comprendre comment l'université est mise en scène à travers sa communication institutionnelle : quels atouts met-elle en avant ? Utilise-t-elle sa présence dans les classements ? Quel message véhicule-t-elle et pour quelle cible ? Enfin la troisième dimension étudie la place faite à la marque. Le tableau 2 présente la procédure de codage des données.

Tableau 2 : Grille de codage des données des sites numériques des universités

Dimension	Critère	Contenu	Etats des critères	Codage	
Caractérisation	Taille	Le nombre des étudiants inscrits	Grande (> 50.000)	G	
			Moyenne (50.000 < > 15000)	M	
			Petite (< 15.000)	P	
	Périmètre multidisciplinaire	Nombre de disciplines	Fort (>=10)	Fo	
			Moyen (5=<=>9)	M	
			Faible (<5)	Fa	
	Changement de nom	Ayant ou non un changement de nom de l'université durant les 20 dernières années	Oui/Non	O/N	
	Fusion universitaire	Issue ou non d'un mouvement de fusion ou de regroupement durant les 20 dernières années	Oui/Non	O/N	
	Appartenance à une COMUE (PRES)	Appartenant actuellement ou non à une COMUE	Oui/Non	O/N	
	Localité	Taille de l'agglomération dans laquelle se situe l'université	Grande	G	
Moyenne			M		
Petite			P		
Communication institutionnelle	Cibles de communication identifiables	Différents cibles vers lesquelles les communications numériques du site institutionnel sont adressées	Etudiants	Etud.	
			Entreprises	Ent.	
			Communautés d'enseignement et de recherche	CoER	
			Alumni	Alum	
			Lycéens	Ly	
			General	G	
	Style	Storytelling	Oui/Non	O/N	
	Contenu	Les atouts (dont compétences) Les projets (engagements, orientations, promesse) stratégiques intentions, Résultats du classement Histoire de l'université Alumni Storytelling (contenu)	Les atouts (dont compétences)	(Mots clés)	----
			Les projets (engagements, orientations, promesse) stratégiques intentions, Résultats du classement Histoire de l'université Alumni Storytelling (contenu)	(Mots clés)	----
			Résultats du classement		
Histoire de l'université					
Construction de la marque universitaire	Marque déposée Marque mère-fille (cf marque activité-marque entité) Support/symbole Goodies	Slogan	Oui/Non	O/N	
		Logo			
		Existence			
		Vente en ligne			

Comme nous l'avons vu précédemment la marque université est une marque de nature institutionnelle englobant les marques activités, entités et actions. Comme toute marque elle constitue un repère, permet de différencier l'offre et de générer de la confiance. La marque repose sur des éléments cognitifs et affectifs. Ainsi cette grille doit nous permettre de repérer les éléments de communication administrative (dimension cognitive) qui se réfèrent aux

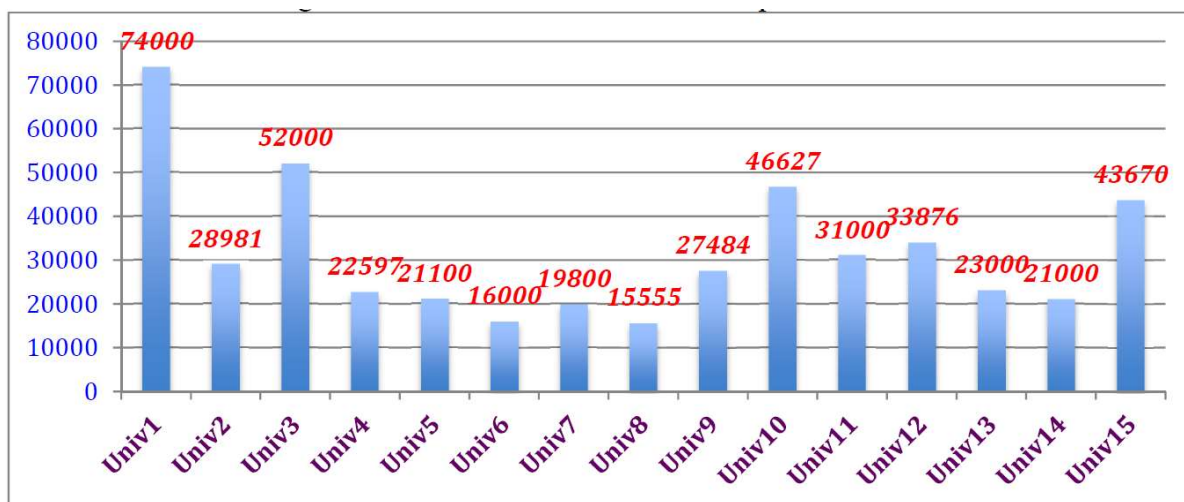
activités (taille, disciplines, localisation, ...) et de communication institutionnelle (logo, slogan, cibles, messages véhiculés). Elle intègre les éléments sur la base desquels se construit la confiance et peut se développer une communication de marque :

- la compétence (dont le classement est une forme de reconnaissance) qui s’ancre dans l’histoire de l’organisation et le caractère judicieux des choix (orientations) stratégiques,
- la prise en compte de l’intérêt des acteurs directement concernés par la réalisation de la mission (les étudiants, le monde professionnel) approché à partir des valeurs, de l’engagement, de l’intention, de la promesse
- la présence d’éléments susceptibles de contribuer à bâtir un lien affectif à la marque (storytelling, alumni, produits dérivés) et à affirmer sa singularité (personnalité).

2.2.2. Composition de l’échantillon

L’échantillon est composé des universités de taille variée (Fig. 4 ci-dessous), situées dans toutes les grandes zones géographiques de l’Hexagone et ayant des disciplines académiques différentes. 3 universités se situent au nord, 4 au sud, 3 en île de France, 5 situées au centre (Ouest ou Est). Le degré de la pluridisciplinarité varie également, car 4 des 15 universités portent 5 à 9 disciplines, 11 offrent 10 disciplines ou plus. Quant à leur localité, 5 universités se trouvent dans une agglomération de taille moyenne (de 80 000 à 220 000 habitants) , et 10 se trouvent dans une grande agglomération (de plus de 220 000 habitants). Concernant leur évolution institutionnelle, 4 universités sur 15 sont issues d’un mouvement de fusion ou de regroupement, 2 universités seront prochainement fusionnées avec d’autres entités, les 9 universités restantes font ou feront partie à une communauté d’universités et d’établissements (COMUE). Par ailleurs, 4 universités ont connu un changement de nom lors des 10 dernières années.

Figure 4 : Nombre d’étudiants inscrits par université



En termes de position dans les classements des universités, leurs situations restent également hétérogènes. En prenant le classement général ARWU de 2015 comme exemple, sur ces 15 universités, 8 (dont 1 avec une composante classée) sont classées dans les positions relativement différentes, et les 7 autres universités ne sont pas classées (Tableau 3).

Tableau 3 : Situation en termes de classement des 15 universités composant l'échantillon⁵

Rang	1-100	101-200	201-300	301-400	401-500	Non classée
Nombre	2	1	3	0	2	7

2.2.3. Analyse textuelle

L'analyse textuelle des pages de présentation des 15 universités a été réalisée pour faire émerger les thématiques les plus communiquées, ainsi que certains points convergents et divergents. Afin que les contenus analysés pour chaque université soient quantitativement homogènes, nous avons fait le choix d'analyser uniquement la ou les pages de présentation générale de l'université, et de ne pas intégrer les pages thématiques (formation, recherche, fonctionnement, etc.) sauf en cas d'absence de page de présentation générale. Ce choix permet également de mieux cibler les éléments les plus mis en avant par les universités dans leur communication institutionnelle numérique.

L'analyse s'est effectuée à partir du logiciel R-Temis (R.3.2.1). Afin de respecter les formats imposés par certaines contraintes informatiques, les textes analysés ont tous été formatés (pour respecter les standards imposés par le logiciel) notamment par la modification des lettres ayant un accent. Puis, certains mots issus des analyses sont parfois affichés sous la forme de racine et non sous leur forme d'origine.

2.3. Résultats de l'analyse des sites numériques institutionnels des universités

2.3.1. Analyse issue de la grille de lecture

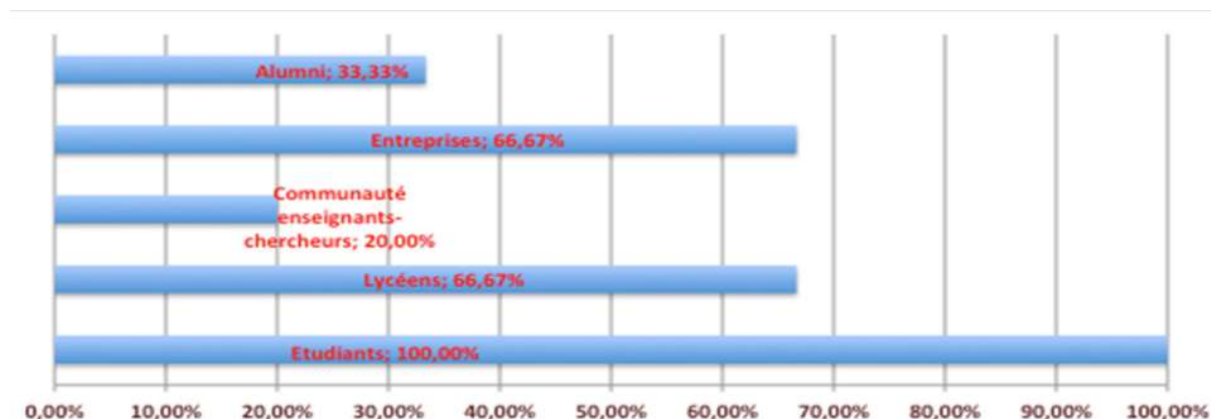
- **Cibles identifiées**

Nous étudions d'abord comment les universités identifient les cibles de leurs missions à partir de la façon dont leurs sites numériques institutionnels s'adressent aux internautes.

Parmi les 15 sites web (figure 5), 100% ciblent les étudiants, 66,7% des sites intègrent les lycéens dans leurs cibles de communication numérique, on constate la même proportion pour celles qui intègrent les entreprises dans les cibles. L'Alumni est clairement ciblé dans 33,3% des sites, et la communauté enseignants-chercheurs n'est intégrée dans les cibles que dans 20% des cas.

⁵ Nous précisons que nous avons choisi de ne pas rendre ces 15 universités nominatives dans la publication de nos analyses car cette analyse est réalisée dans l'intention d'identifier les pratiques émergentes et non de procéder à une comparaison des institutions.

Figure 5. : communauté enseignants-chercheurs n’est intégrée dans les cibles que dans 20% des cas.



- **Communication sur l’identité et les atouts**

L’identité et les atouts sont deux éléments qui contribuent à la visibilité et au positionnement de l’université. Ce sont des composants essentiels à la construction de marque.

Comme le montre le tableau 3 86,67% des universités étudiées choisissent de présenter leur histoire sur leur site institutionnel. 93,33% tentent de mettre en avant leurs atouts : « insertion professionnelle », « innovante », « offre complète de formation », « université laïque et internationale », « une des plus jeunes universités », « le plus vaste ensemble », « pluridisciplinaire », « la qualité de vie », etc. Si certains atouts s’appuient sur des faits et des constats (localisation, taille, ...), d’autres ressemblent plus à l’affirmation d’une volonté ou d’une intention (« encourager l’innovation » ...).

Tableau 4. Contenu de communication sur l’identité et les atouts

Contenu de communication	Sites ayant présenté le contenu
Histoire de l’université	86,67%
Alumni	46,67%
Atouts de l’université	93,33%
Stratégie de l’institution (enseignement, recherche, partenariat.)	66,67%

La lecture de l’ensemble des atouts communiqués par les universités permet d’identifier des paradoxes qui parviennent à coexister. Une communication standardisée de certains atouts se confond avec celle portant sur des atouts uniques. En effet, les contenus communiqués se situent très souvent autour de 4 thématiques : la pluridisciplinarité proposée, l’excellence de la recherche, l’innovation et l’internationalisation. Certaines universités affichent une volonté plus singulière en mettant en avant des thèmes tels que : « université laïque », « université citoyenne », « écosystème transdisciplinaire ».

La présentation des éléments portant sur la stratégie est visible sur 10 sites institutionnels. Pour les 5 autres, le contenu est soit manquant soit dispersé dans les sous-thématiques. La lecture des contenus communiqués montre que la stratégie institutionnelle reflète des positions variées. Plusieurs options peuvent être identifiées : l’absence d’une communication sur les projets stratégiques, des communications sur les projets d’« investissement d’avenir » et/ou des réponses aux projets d’appel d’offre (ANR, H2020, etc.), une communication sur le projet commun de la COMUE dont l’université dépend, ou encore la communication d’une véritable stratégie avec une vision sur le développement institutionnel à moyen et à long terme.

Il est à souligner que 3 universités sur 15 adoptent, de manière très visible, une démarche de

construction de marque dans la communication institutionnelle, en communiquant directement l'identité, l'histoire, les valeurs, le positionnement et les orientations stratégiques. Les éléments issus de cette lecture sont par la suite vérifiés au travers de l'analyse textuelle.

- **Communication sur les visuels et les spécificités**

Selon le site de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), sur les 15 universités, 13 universités disposent d'une marque et d'un logo visuel déposés. Quant aux deux restants, nous avons identifié une marque déposée sous forme de slogan pour la première, mais aucune trace de marque déposée pour la seconde engagée d'ailleurs dans un processus de fusion, ce qui paraît expliquer cela.

La notion de marque mère-fille est bien perceptible dans la façon par laquelle une partie des universités articulent leurs images avec les COMUE. Dans certains cas, les logos et les noms se trouvent en bonne cohérence textuelle et visuelle entre les universités membres d'une COMUE.

- **Communication sur les pratiques promouvant la marque universitaire**

Nous avons évalué la manière dont est assurée la promotion des marques universitaires à partir des goodies et de la pratique du storytelling.

Selon notre identification, au moins 73,33% des 15 universités observées disposent de goodies à la marque de l'université. Précisons que ce pourcentage est probablement supérieur car notre identification se limite aux éléments disponibles sur les sites web. La vente en ligne de goodies est gérée plus souvent par les associations des étudiants est pratiquée par 40% des 15 universités.

- **Mobilisation des éléments de classements**

8 universités sur 15 communiquent, de manière visible, leurs résultats en termes de classements des universités. Ce nombre reste en cohérence avec le nombre des universités classées par ARWU faisant partie de notre échantillon. Les universités classées par ARWU ne mettent pas toutes en avant les résultats du classement. Des universités non classées par ARWU mettent néanmoins en avant les résultats de classements thématiques issus essentiellement de la presse nationale (université innovante, par exemple).

Une grande partie des universités intègrent les éléments relatifs aux classements dans la communication institutionnelle. Aussi, les résultats de classement paraissent clairement être pour certaines un composant de la marque universitaire.

2.3.2 Résultats issus de l'analyse textuelle

Pour aller plus loin nous avons procédé à l'analyse textuelle avec R Temis des 15 textes de présentation générale des 15 universités.

- **Bilan lexical**

L'état lexical du corpus (Tableau 5) constitué des 15 documents (page d'accueil des universités) met en évidence une relative homogénéité des textes tant au niveau de la volumétrie, que dans la présentation des mots distincts et des hapax⁶ (figure 6).

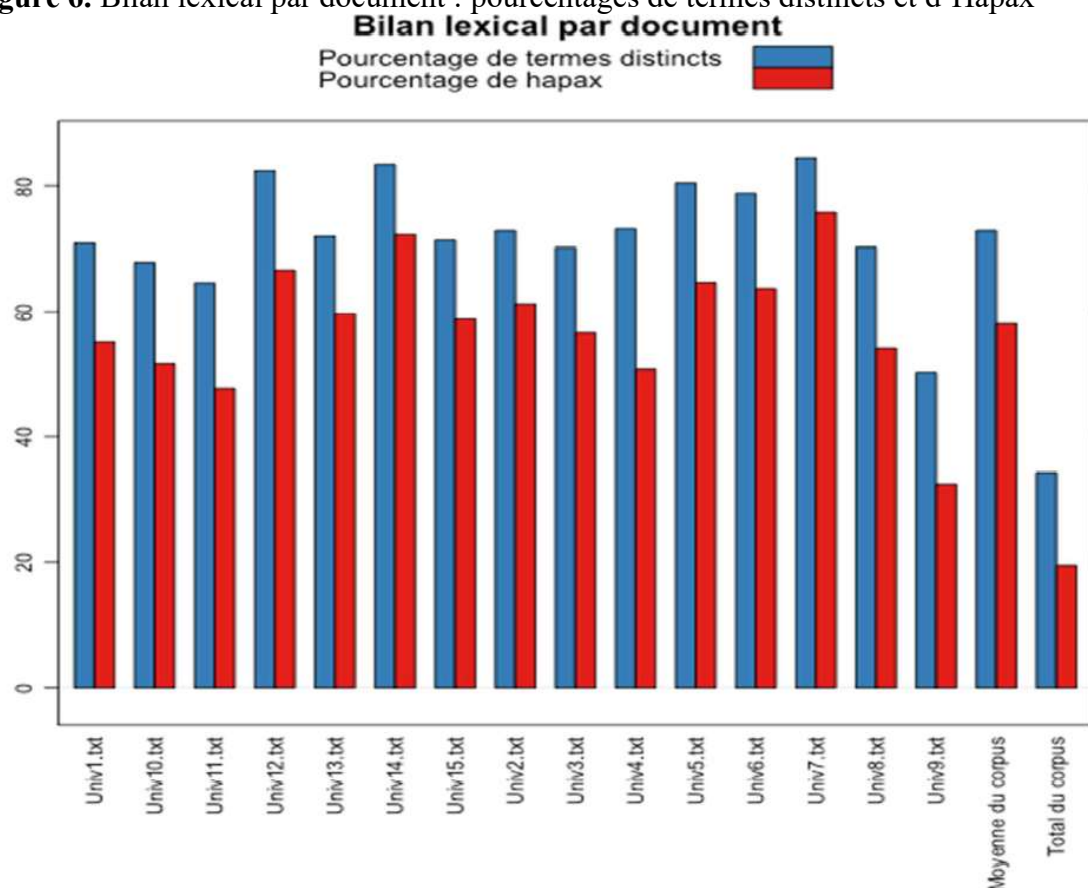
⁶ Un hapax ou apax désigne généralement un mot qui n'a qu'une seule occurrence dans un texte.

Tableau 5 : Bilan lexical global des mots

	Moyenne du corpus	Total du corpus
Nombre de termes	216.8	3252.0
Nombre de termes distincts	145.7	1113.0
Pourcentage de termes distincts	72.8	34.2
Nombre de hapax	112.4	633.0
Pourcentage de hapax	58.1	19.5
Nombre de mots	349.2	5238.0
Nombre de mots longs	135.7	2035.0
Pourcentage de mots longs	40.7	38.9
Nombre de mots très longs	59.6	894.0
Pourcentage de mots très longs	17.5	17.1
Longueur moyenne des mots	5.9	5.8

On peut constater qu’il existe une similarité dans la façon de faire.

Figure 6. Bilan lexical par document : pourcentages de termes distincts et d’Hapax



- **Les termes les plus fréquents**

Les termes fréquents illustrent les termes les plus partagés entre les textes. Certaines thématiques standards et communes dans les communications institutionnelles pratiquées par les 15 universités se dégagent.

La thématique la plus fréquente, outre « université » qui constitue le premier marqueur de l’identité) est celle de la « recherche » puis vient ensuite celle de la « formation ».

Tableau 6. Les termes les plus fréquents

Termes	Occurrences globales	% global
université	134	4.12
recherche/rechercher	63	1.94
formation	41	1.26
plus	41	1.26
science(s)	40	1.23
international/internationaux	35	1.08
enseignement/enseigner	33	1.01
étudiant(s)/étudier	33	1.01
grand	32	0.98
économie/économique	25	0.77
excellent	24	0.74
scientifique	22	0.68
projet	21	0.65
innovation	18	0.55
mondial	18	0.55
chercheur	16	0.49
développement/développer	16	0.49
droit	16	0.49
humain	16	0.49
établissement	15	0.46
laboratoire	15	0.46
personnel	15	0.46
campus	14	0.43
France/français	14	0.43
social	14	0.43
supérieure	13	0.40

- **Termes spécifiques**

Les termes spécifiques illustrent les particularités lexicales de chaque texte et nous permettent de dégager une première qualification du positionnement de chacune des 15 universités.

Tableau 7. Les termes spécifiques par texte

Texte	Termes spécifiques	Première qualification du positionnement retenue
1	Insertion, interdisciplinarité, budget, professionnel,	Classique
2	Culturel, échange, social, science	Sociétal : « le lien »
3	Région, savoir, connaissance, qualité, social, recherche	Sociétal : « le savoir »
4	Diffusion, construction, recherche, coopération, sportif	Ouverture
5	Richesse, autonome, engager, valeur, produit, création, esprit	Économique
6	Professionnalisant, secteur, pédagogie, reconnu,	Classique
7	Art, intelligent, mobilité, ranking, transport, vocation	<i>Positionnement peu marqué</i>
8	Mieux, bien, ressources, qualité, innovation, contribuer	Qualité
9	Programme, ministère, stratégie, COMUE, académique	Administratif/structure
10	Européenne, recherche, meilleur, majeur, rang, compétent	Performance et Excellence scientifique
11	Latin, intellectuel, niveau, médaille, prix, appel, complexe	Excellence scientifique
12	Entreprise, étranger, hauteur, espace, transport	Ouverture
13	Citoyen, engagement, privilège, rayonnement, démarche	Sociétal : « Citoyen »
14	Laboratoire, excellent, chercheur, construire, valoriser	Excellence scientifique
15	Technologie, excellent, complémentarité, exigeant, ingénieur	Excellence technologique

La communication réalisée de la marque institutionnelle permet un premier repérage des points de différenciation et éventuellement l'identification de classes d'universités qui retiendraient des positionnements proches. On peut identifier sur la base de ces termes certains positionnements naturels et historiques, ainsi les universités 1 et 6 communiquent sur la pédagogie, la professionnalisation, l'insertion, les universités (2, 3, 13) mettent en avant la dimension sociétale l'engagement dans la construction et la diffusion du savoir. D'autres adoptent un positionnement plus agressif autour d'axes économiques (universités 5), de l'excellence scientifique ou technologique (universités 10, 11, 14, 15) ou de l'ouverture sur l'écosystème (universités 4, 12). Mais cette première analyse ne permet pas pour autant de conclure, elle permet simplement de dégager des pistes.

- **Classification des textes**

Par l'opération de classification, nous cherchons à savoir si les 15 textes peuvent être classifiés en sous-groupes selon leurs proximités lexicales. L'opération montre une classification finalement très disparate. Nous avons fixé à 5 le nombre de sous-groupes (dits classes) en raison d'un nombre total des textes relativement limité (15). Le logiciel R Temis affecte ensuite en fonction des proximités lexicales les textes à une de ces catégories. Ainsi, ici 4 classes contiennent chacune un seul texte, la 5^{ème} classe contient, elle, 11 textes. Si le résultat de cette classification n'a pas fait émerger les catégories de groupes lexicaux entre les 15 textes analysés (intention initiale de cette opération de classification lexicale menée dans R Temis), il permet tout de même de montrer que 11 universités parmi les 15 étudiées adoptent une communication ayant une proximité lexicale. Les 4 autres universités semblent avoir adopté une communication dont le style leur est propre.

Tableau 8. Résultats de la classification des 15 textes

Résumé des classes :	1	2	3	4	5
Nombre de documents	1.0	1.0	1.0	1.0	11.0
% des documents	6.7	6.7	6.7	6.7	73.3
Variance intra-classe	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3

Cette première phase de la recherche permet de constater que la marque universitaire a bien une existence, que la communication autour des classements est présente. Cependant il semblerait que ces marques se situent dans la première phase de la création, le positionnement est peu explicite même si nous parvenons à dégager une première qualification de ce positionnement, celui-ci reste vague.

3. Discussion et Conclusion

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous cherchons à appréhender l’existence de la marque universitaire, à évaluer la place qui lui est faite et la manière dont les universités françaises la mobilisent. La marque universitaire est ici considérée comme étant une catégorie particulière de marque publique, dans la mesure où les universités que nous avons choisi d’étudier sont toutes des universités publiques, les marques qu’elles déploient peuvent être qualifiées de marques publiques. En nous fondant sur l’observation de leurs pratiques nous parvenons à dégager quelques grands principes sur lesquels semblent reposer la marque universitaire ainsi que des éléments relatifs à son processus de construction. En raison de la nature même des universités (entité publique) et de la mission de service public qui leur est confiée, la marque universitaire s’apparente plus, de prime abord, à une marque institutionnelle que commerciale, même s’il existe bien une valorisation marchande de la marque au travers du développement par exemple d’une offre en matière de formation continue et donc une vraie approche marketing (Czarniawska et Genell, 2002). La marque universitaire est une marque chapeau abritant des marques activités, entités et actions. De par les opérations de reconfiguration du paysage universitaire (regroupement, fusions d’universités) à l’œuvre depuis quelques années, la maille « université » constitue aujourd’hui une maille d’analyse pertinente et particulièrement stratégique. En effet, c’est sur cette maille que se construit la marque universitaire mais aussi que sont établis la plupart des classements internationaux. Ainsi assez logiquement l’angle d’observation retenu de la marque universitaire est celui de la communication institutionnelle des universités.

Les pratiques de la communication institutionnelle et la place donnée à la marque universitaire ont été dans un premier temps identifiées à partir d’une grille de codage unique. Ce premier repérage des pratiques a été affiné et enrichi grâce aux résultats de l’analyse textuelle réalisée à l’aide du logiciel R Temis sur les éléments sémantiques de la communication institutionnelle et nous permet de faire quatre constats et de conforter une intuition mais aussi de mettre en évidence de nouvelles questions.

Le premier constat concerne **l’identification effective de pratiques de construction des marques universitaires** pour une partie des universités étudiées. La marque universitaire est bien présente (communication autour de l’identité, des atouts, d’un positionnement) mais dans une forme que nous pouvons qualifier de faible et pour un noyau restreint d’universités.

En effet, la communication diffusée sur les sites web des universités nous conduit à qualifier ces pratiques dans un certain nombre de cas de partielles. Seule une poignée d'universités (3) sur les 15 universités observées mène une démarche très visible de construction de marque. La majeure partie d'entre elles adopte une communication plus administrative et conventionnelle, en fait assez classique comme le montrent les termes les plus fréquemment utilisés.

Le deuxième constat met en évidence **l'importance de la standardisation des pratiques communicationnelle**. Les universités semblent travailler leur image sur des repères relativement identiques : la pluridisciplinarité, l'excellence en termes de recherche, l'internationalisation, etc. Nous pouvons détecter une importante homogénéité des textes de la communication numérique attestant d'une certaine standardisation du discours et finalement d'une assez faible singularisation, donc d'une différenciation stratégique peu affirmée. Quelques universités adoptent malgré tout une stratégie de différenciation en mettant en avant leur histoire, la localisation, leurs valeurs, les diplômés (*alumni*).

Le troisième constat porte sur la place faite aux classements. Dans certains cas la marque universitaire est associée aux résultats des classements. Cependant, certains éléments issus de notre revue de la littérature sur le classement universitaire restituent une vision critique envers les pratiques de classement. Or, notre démarche empirique démontre que finalement **une grande partie des universités de l'échantillon étudié, intègre, de manière spontanée et volontaire, les résultats des classements à la communication institutionnelle**. Le classement, qu'il soit international ou thématique, constitue un argument systématiquement mobilisé.

Le quatrième constat se rapporte au **classement comme un point clé de la marque universitaire**. En effet les universités adoptant une véritable stratégie de marque lui accordent une place de choix.

Par ailleurs ce travail permet de conforter une intuition. Le classement et la marque semblent répondre à deux types de prescriptions : le classement en s'appuyant sur une logique comparative semble s'inscrire dans la volonté de rendre compte, la construction de marque universitaire, elle, se situe plus dans une logique de création d'une offre unique et différenciée permettant à l'université de se singulariser mais aussi de répondre à une demande territoriale. Cependant il semblerait que **la maturité de la marque conduise à intégrer le classement et la marque dans un processus unique de renforcement de l'attractivité de l'université et d'affirmation de son positionnement**.

Si les universités mettent en avant leurs performances à travers les classements et semblent (pour certaines) progressivement se considérer « marque », nos observations soulèvent de nouvelles interrogations qui constituent autant de pistes de recherche sur les pratiques de construction de la marque universitaire et d'usage des classements.

Ce travail nous conduit d'abord à nous questionner sur la valeur et le statut donné à la marque. En effet, si certaines universités adoptent une démarche de construction de marque, pour aucune des universités observées le terme « marque » est effectivement présent. Comment comprendre ce point ? Le terme marque renvoie-t-il à un champ sémantique non encore investi par la dialectique universitaire alors que les termes « valeurs », « positionnement » ou « stratégie » peuvent être détectés et qu'ils sont fréquemment associés à la marque ? L'absence de ce terme marque révèle-t-il une immaturité quant à la pratique du marketing par les universités ? Des questions que nous ne manquerons pas d'explorer lors de nos recherches à venir.

Si cette recherche se concentre sur ce que les universités donnent à voir d'elles-mêmes (leur identité) à travers leur site de communication institutionnelle, l'image qu'elle véhicule ne peut être appréhendée qu'en évaluant la manière dont les différentes parties prenantes la perçoivent et en particulier les principaux utilisateurs que sont les étudiants. C'est dans cette optique que la deuxième phase (en cours) de ce travail consiste à recueillir la perception que les étudiants ont de leur université et la confiance qu'ils lui accordent. Il s'agit dans cette deuxième phase de traiter les questions suivantes : les étudiants sont-ils sensibles au message véhiculé par le classement ? Ont-ils confiance dans les classements ? Pour eux l'université est-elle vectrice de confiance ? Est-elle perçue comme une marque ?

Nous partons du principe qu'une marque universitaire forte peut être un levier de construction collective tant au niveau externe qu'au niveau interne. Elle pourrait favoriser, d'une part, l'esprit d'appartenance des étudiants ainsi que le développement de la motivation du personnel d'université et, d'autre part, faciliter le développement institutionnel en valorisant la contribution des parties prenantes externes : État, collectivités territoriales, alumni, entreprises partenaires, etc. La marque universitaire pourrait être un levier du développement des institutions universitaires agissant à la fois sur les dimensions rationnelle (évaluation, financement, classement, etc.), perceptive et émotionnelle, mais aussi sociétale et économique (rapport de l'APIE, 2011) et pourrait ainsi soutenir le développement de l'action publique.

Ainsi, notre projet de recherche vise finalement à explorer la viabilité et le potentiel associé à la marque universitaire et sa dimension stratégique (Michon, 2000).

Références bibliographiques

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347- 356.
- Aguerrebere, P. M. (2015). La construction de la valeur de marque des universités à travers les réseaux sociaux. Le cas de Facebook. *Quaderni*, 85(3), 85-100.
- APIE, (2011), Rapport : *Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique*, Agence du patrimoine immatériel de l'État, avril.
- APIE, (2013), Rapport : *La stratégie de marque pas à pas*, Agence du patrimoine immatériel de l'État, septembre.
- Atallah, G., & Boyer, M. (2004). *Le financement et l'évaluation de la performance des universités: l'expérience anglaise*. Dép. de Science économique, Université d'Ottawa, Department of Economics, University of Ottawa.
- Balmer J. & Greyser S. (2003), *Revealing the Corporation: Perspective son Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*, Routledge, London;
- Barats C. (2011), « La dénomination comme trace du passé et enjeu. L'exemple des universités parisiennes », *Mots. Les langages du politique*, N°96
- Chapleo Ch. (2010a), Exploring rationales for branding a university : Should we be seeking to measure branding in UK universities ?, *Journal of Brand Management*, Vol. 18, 6, 411-422.
- Chapleo, C. (2010b). What defines “successful” university brands?. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183.
- Chapleo Ch. (2015), Brands in Higher Education, Challenges and Potential Strategies, *International Studies of Management & Organization*, 45(2), pp. 150–163

- Clarke, M. (2005). Quality assessment lessons from Australia and New Zealand. *Higher Education in Europe*, 30(2), 183-197.
- Court D.C., Leiter M.G. and Loch M.A. (1999), Brand leverage, *McKinsey Quarterly*, 2, 100-110.
- Czarniawska, B., Genell, K. (2002). Gone shopping? Universities on their way to the market. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 455-474.
- Degon, R. (2000). La marque relationnelle. *Revue française du marketing*, (176), 63-72.
- Delmestri G., Oberg A., Drori G., 2011, « Branding the University: Cross-National Analysis of Visual Displays of Organizational Identity », 7th New Institutionalism Workshop, EMLyon Business School, Lyon, March 2011.
- Dill D., Soo M. (2005), Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems, *Higher Education*, 49, 495–533.
- Fournier S. (1998), Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343-373.
- Granget L., (2009) « Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès », *Communication et organisation*, 35 |
- Gurviez P. & Korchia M. (2002) - Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, volume 17, N° 3, p. 41-61.
- Harfi, M., Mathieu, C. (2006). Classement de Shanghai et image internationale des universités: quels enjeux pour la France?. *Horizons stratégiques*, 2(2), 100-115.
- Hart, S. & Murphy, J. (1998), *Brands: The New Wealth Creators*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, p. 61.
- Hazelkorn E. (2007), L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur. 2007/2, n.19, 95-122.
- Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942-948.
- Institut Montaigne (2001), Rapport « enseignement supérieur : aborder la compétition mondiale à armes égales ?, novembre,
- Jevons, C. (2006). Universities: a prime example of branding going wrong. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 466-467.
- Ketele, D. (2010). Faces visibles et cachées des classements internationaux. Une tentative de modélisation des tensions dans le supérieur. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (54), 93-104.
- Le Pla, J. F. & Parker, L. (2002), *Integrated Branding*, Kogan Page, London;
- Lorenz, C. (2008). 'L'économie de la connaissance', le nouveau management public et les politiques de l'enseignement supérieur dans l'Union européenne. *Les ravages de la "modernisation" universitaire en Europe*, edited by Christophe Charle and Charles Soulié. Paris: Syllepse, 33-52.
- Opoku, R., Abratt, R., & Pitt, L. (2006). Communicating brand personality: are the websites doing the talking for the top South African business schools?. *Journal of Brand Management*, 14(1), 20-39.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mahrer, P. (2013). Le classement de Shanghai, un exercice politique.
- Marginson, S., & van der Wende, M. (2011). Européanisation, classements internationaux et mobilité des universitaires: trois exemples de mondialisation de l'enseignement supérieur. *L'enseignement supérieur à l'horizon 2030*, 129.

- Maringe , F. (2005), interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model', *International journal of educational Management*, 19 (7), p. 564-578
- McDonagh, P.M. *et al.* (1998), College Rankings : Democratized College Knowledge for Whom ? », *Research in Higher Education*, vol. 39, n° 5, p. 513.
- Michon, C. (2000). La marque: son rôle stratégique au cœur du marketing. *Revue Française du marketing*, 7-22.
- Musselin C., Dif-Pradalier M., « Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg », *Revue française de sociologie* 2014/2 (Vol. 55), p. 285-318.
- Perret, B. (2008). *L'évaluation des politiques publiques* (No. 12, pp. 142-159). Editions Esprit.
- Rochette, C. (2015). La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(2), 341-359.
- Stensaker B. & Kehm B. (2009), Introduction, In Kehm B., Stensaker B. (eds.) *University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education*, Series *Global perspectives on Higher Education*, Vol. 18, Sense Publishers, vii-xix.
- Usher A., Ledow J. (2009), A global survey of university ranking and league tables, In Kehm B., Stensaker B. (eds.) *University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education*, Series *Global perspectives on Higher Education*, Vol. 18, Sense Publishers, 3-18.
- Vásquez, C., Cordelier, B., Sergi, V. (2013). Pratiques de branding en contexte universitaire. Une approche processuelle de la marque. *Études de communication*, 40(1), 93-110.
- Vincke, P. (2007). Les classements d'universités. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (14), 71-94.
- Whelan, S., & Wohlfeil, M. (2006). Communicating brands through engagement with 'lived' experiences. *The Journal of Brand Management*, 13(4), 313-329.