

**Gestion de l'image dans le
secteur de l'enseignement
collégial**

par

Linda Chartrand-Godbout (M.A.)

Linda Chartrand-Godbout (M.A.)

**GESTION DE L'IMAGE
DANS LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL**

Études de communication publique
Cahier numéro 3

Département d'information et de communication
Université Laval
Québec
1991

Études de communication publique ISSN 1183-5079

Département d'information et de communication

Pavillon Louis-Jacques-Casault

Université Laval

Québec, G1K 7P4

Les cahiers Études de communication publique présentent des travaux de recherche réalisés par des étudiants, des professeurs et des chercheurs. Les auteurs sont invités à faire parvenir au coordonnateur du Comité de rédaction un exemplaire de leur manuscrit accompagné d'une disquette sur laquelle se trouve le texte traité par logiciel WordPerfect ou Word. Nous recommandons aux auteurs de se conformer à la norme BNQ 9921-300 dans la présentation de leur rapport de recherche et à la norme ISO 690 : 1987 dans la présentation de leurs références bibliographiques.

Comité de Rédaction:

Coordonnateur

André Gosselin

Membres

Jean Charron

Jean de Bonville

Gilles Gauthier

Diane Saint-Laurent

Saisie et mise en page:

Pauline Dion

© Université Laval

Dépôt légal, 3^e trimestre 1992

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-921383-02-0

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
LA SITUATION DES CÉGEPS	7
La mission des cégeps	7
Le mode de financement des cégeps	8
Le recrutement des clientèles	8
LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	11
La perspective marketing	11
Communication publique et gestion de l'image	12
L'image et ses composantes	12
L'image déposée ou l'importance du diagnostic	12
L'image voulue, une activité stratégique	13
L'image diffusée et la synergie des moyens	14
La rétroaction	15
Les relations publiques et l'enseignement supérieur	15
Structures et activités de relations publiques	17
Importance de certains publics cibles	18
LE CÉGEP DE SAINTE-FOY	21
Présentation de l'institution	21
Les grands dossiers et les enjeux	21
Le recrutement des clientèles	21
Plan de développement des espaces physiques	23
Les activités de communication publique	23
Structures et fonctions	23
Quelques exemples d'activités de communication publique	24
La promotion des programmes auprès des clientèles potentielles	24
Les relations avec les parents des étudiants	25
Évaluation des activités de communications publiques du Cégep de Sainte-Foy	25
CONCLUSION	29
BIBLIOGRAPHIE	30

Introduction

En juin 1987, le Québec a fêté les vingt ans d'existence des cégeps (collèges d'enseignement général et professionnel). Cet anniversaire a donné lieu à l'organisation de différentes activités permettant, notamment, de réfléchir sur la place et le rôle des cégeps dans la société québécoise.¹

Certaines activités ont fait ressortir les multiples défis qui se posent aux responsables des cégeps. Elles ont mis aussi en relief le fait que, depuis quelques années, l'environnement des cégeps est «turbulent» et plus concurrentiel. Certains débats ont porté sur la mission même des cégeps laquelle, soulignons-le, se situe entre deux pôles aux visées expansionnistes: le secondaire et l'universitaire.²

Au sujet de l'environnement plus concurrentiel des cégeps, mentionnons que le mode de financement de ces derniers a contribué à accentuer cette tendance. En effet, les cégeps sont dépendants de l'État pour le financement de leurs activités. L'État accorde un budget de fonctionnement annuel à chaque cégep en fonction du nombre d'étudiants inscrits. Mais depuis dix ans, on remarque que les cégeps subissent d'importantes compressions budgétaires. Une des façons, pour certains d'entre eux, de contrer ces compressions est d'augmenter le nombre d'étudiants. Ce qui annule ou réduit partiellement l'effet des compressions. Comme les clientèles stagnent depuis quelques années, c'est la théorie des vases communicants qui s'applique: ce qu'une institution gagne, elle l'obtient au détriment d'une autre ou de plusieurs autres.

Ajoutons à ces défis et enjeux d'autres thèmes qui suscitent des débats et des questionnements: la qualité de l'enseignement collégial; l'importance des échecs et des abandons chez les étudiants; la qualité de la langue française; l'autonomie des cégeps face au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science; la participation des cégeps au développement économique et culturel des régions; etc. Tous ces thèmes font l'objet de débats publics qui interpellent les autorités des cégeps. Différents groupes demandent, en effet, à ces mêmes autorités de prendre position et de rendre des comptes relativement à certains enjeux.

Dans ce contexte, on peut supposer qu'un programme de communication publique prévoyant la mise en place de moyens pour mieux gérer les relations avec les clientèles est susceptible de permettre aux dirigeants des cégeps de mieux s'adapter à diverses situations, de gérer le développement de leurs institutions et d'obtenir davantage d'appuis dans différents milieux.

Depuis quelques années, certains administrateurs de cégeps sont d'ailleurs conscients de l'importance de l'image publique de leur institution et de la nécessité de répondre aux besoins de

¹ Parmi ces manifestations, mentionnons les suivantes: un colloque portant sur le thème *Le cégep et vous; partenaires pour l'avenir*, organisé par la Fédération des cégeps et l'Association québécoise de pédagogie collégiale, en mai 1988, à Sainte-Foy; la production d'un document par le CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent, vingt-ans après*; quelques mois avant le vingtième anniversaire, la publication d'un dossier spécial: «Les cégeps vingt ans après», dans la revue *Recherches sociographiques*, en 1986 (vol. 27, no 3).

² Signalons, d'une part, que la récente réforme de l'enseignement professionnel au secondaire, qui reporte le début de la formation professionnelle de la troisième à la cinquième secondaire, place dorénavant le secteur secondaire et le secteur collégial en situation de concurrence face au recrutement de clientèles étudiantes. Ces changements, qui ont pour effets de reporter la formation professionnelle à la toute fin des études secondaires, placent l'étudiant devant le choix d'une formation de courte durée au secondaire ou de longue durée au collégial. Mentionnons, par ailleurs, que l'université oblige certains candidats adultes à poursuivre des cours préparatoires, sorte de préalables collégiaux «déguisés», qu'elle dispense elle-même privant ainsi les cégeps de clientèles potentielles. Voir à ce sujet: CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Du collège à l'université; l'articulation des deux ordres d'enseignement supérieur*, Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec 1988.

communication de leurs publics.³ Néanmoins, on constate, de manière générale, l'absence de planification en matière de communication, planification prenant en compte notamment les orientations fondamentales des cégeps. Un sondage parrainé, en 1985, par le Comité des communications du Regroupement des secrétaires généraux de cégeps, et auquel ont participé 30 cégeps (sur une possibilité de 44), indique que six cégeps seulement sont pourvus d'une politique de communication, et que 22 sont dotés d'un Service de l'information. Ces Services emploient 17,5 agents d'information, dont 11 à temps complet, et 12 techniciens ⁴.

Dans la première section de ce texte, nous présenterons quelques aspects de la situation des cégeps permettant de mieux apprécier la dynamique de leur environnement. Dans la seconde section, nous présenterons quelques concepts tirés de la littérature et pouvant être retenus dans le cadre d'une réflexion portant sur la communication publique et les établissements d'enseignement supérieur. Dans la troisième section, nous traiterons, dans une perspective exploratoire, de certaines activités de communication mises de l'avant au Cégep de Sainte-Foy et établirons des liens avec les notions théoriques présentées précédemment. En conclusion, nous ferons un bref rappel de notre démarche et proposerons des pistes ultérieures de recherche.

³ L'Association des cadres de collèges du Québec organisait, le 13 avril 1989, un colloque à l'intention de ses membres. Le thème du colloque: «L'approche-client et la gestion de l'excellence». Le 11 octobre 1989, un projet de formation sur mesure, conçu à l'intention des coordonnateurs et des directeurs des services d'éducation des adultes des collèges du Québec avait pour thème: «Planifier ses communications ou comment mieux affronter la concurrence à l'éducation des adultes».

⁴ REGROUPEMENT DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE CÉGEPS, COMITÉ DES COMMUNICATIONS. *Vers une pratique de la communication dans nos cégeps*, février 1987, p. 3.

CHAPITRE 1

LA SITUATION DES CÉGEPS

La mission des cégeps

En 1967, les cégeps sont créés suite aux recommandations de la Commission Parent. Il s'agit alors de résoudre certains problèmes comme, par exemple: les lacunes importantes des instituts de technologie au chapitre de la formation générale; le faible niveau de scolarisation et de qualification professionnelle de la population québécoise; les importants décalages entre les taux de scolarisation des francophones et anglophones; l'absence de cheminement logique entre les différents niveaux du système d'enseignement.⁵

La Commission Parent souhaitait que les collèges publics réalisent les objectifs suivants:

[...] assurer au plus grand nombre possible d'étudiants qui en ont les aptitudes, la possibilité de poursuivre des études plus longues et de meilleure qualité; cultiver l'intérêt et la motivation chez les étudiants, pour diminuer le nombre des échecs et des abandons prématurés; favoriser une meilleure orientation des étudiants selon leurs goûts et leurs aptitudes; hausser le niveau des études pré-universitaires et de l'enseignement professionnel; uniformiser le passage des études secondaires aux études supérieures et mieux préparer les étudiants à entreprendre ces dernières.

Dans l'ensemble, ces objectifs ont été maintenus au moment de la création des cégeps en 1967; ils existent encore en 1991. Toutefois, depuis leur fondation, les cégeps ont eu à vivre des problèmes «de frontières» avec les commissions scolaires régionales et les universités. Au cours de la décennie quatre-vingt, certains intervenants ont suggéré, par exemple, que la formation professionnelle soit dispensée uniquement par le secondaire par l'addition d'une sixième et septième années et que la formation pré-universitaire soit prise en charge par l'université grâce à l'ajout d'une année au premier cycle.⁶ Ce qui signifierait, à toutes fins pratiques, la disparition du collégial. Le Conseil supérieur de l'éducation commente, comme suit, ce type d'intervention: «Que des voix respectables évoquent encore ouvertement l'hypothèse du démantèlement des cégeps en dit long sur la lente et difficile affirmation du réseau collégial dans l'ensemble du système d'éducation et des instances sociales.»⁷

Même si la mission des cégeps est essentiellement consacrée à l'enseignement et à la formation, les attentes face à ces institutions débordent, dans les faits, ce cadre. De plus en plus souvent, le milieu environnant des cégeps souhaite qu'ils s'impliquent davantage dans le développement social et culturel des régions.

⁵ Voir: Conseil supérieur de L'éducation. *Le rapport Parent, vingt-cinq ans après*, p. 93-94. CONSEIL DES COLLÈGES, *L'harmonisation du secondaire et du collégial*, 1989, p. 6.

⁶ Voir à ce sujet, les articles suivants: G. Arbour et A. Girard. Faut-il abolir les cégeps? dans *Interface*, septembre-octobre 1984, p. 4-5; Lise Bissonnette, *La pédagogie au collégial*, ni un post enfant, ni un pré-homme IN *Le Cégep et vous; partenaires pour l'avenir*, Actes du colloque, 1989, tome 1, p. 59-63.

⁷ CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Le rapport Parent vingt ans après*, 1988, p. 102.

Au printemps 1989, la Fédération des cégeps du Québec a mandaté une firme conseil en communication et marketing, le Groupe Everest, pour effectuer une recherche afin de connaître les perceptions de décideurs politiques et de leaders d'opinion du monde des affaires et de l'éducation relativement aux cégeps et à leurs problèmes de financement.⁸ Les principaux résultats de cette recherche sont les suivants: les participants à la recherche ont une assez bonne connaissance des programmes et des clientèles du cégep; de façon globale, le cégep est perçu comme ayant fait ses preuves et remplissant bien sa mission; on constate une certaine faiblesse de la qualité de l'enseignement au secteur général; la collaboration «milieu des affaires-cégeps» exclut une contribution financière des entreprises au développement des cégeps; le cégep reçoit suffisamment de financement de l'État et peu de répondants préconisent d'autres formes de financement (participation des entreprises). Cette recherche confirme aussi que les attentes face aux cégeps sont très diversifiées. On constate, par ailleurs, que les répondants ne considèrent pas que ce secteur devrait faire l'objet d'une attention particulière de l'État.

Le mode de financement des cégeps

Sur le plan financier, les cégeps se trouvent dans une situation de dépendance quasi totale. L'attribution de fonds publics est établie en fonction des prévisions d'effectifs étudiants. L'unité de base du mode de calcul est déterminée en fonction du nombre d'unités EETC.⁹ Tous les cégeps sont subventionnés selon les mêmes barèmes, lesquels ne tiennent pas compte des situations particulières ou de la lourdeur financière de certains programmes de formation (ces barèmes sont en voie d'être révisés). Ce mode de calcul établit également le budget de l'éducation des adultes, celui des cours d'été et la répartition des charges d'enseignement (le nombre d'enseignants); il détermine aussi le nombre et l'échelle salariale des gestionnaires; il conditionne également l'évaluation de la surface en pieds carrés dont le collège a besoin, etc.

Les compressions budgétaires, au début des années 80, n'ont pas été accompagnées d'une révision de la situation, malgré la diversification de la clientèle et la multiplication des programmes dont les coûts d'opération diffèrent largement les uns des autres.

Depuis dix ans, on évalue à près de 100 millions de dollars, les compressions subies par le secteur de l'enseignement régulier au collégial. Aucune dépense d'opération n'a été indexée (électricité, chauffage, etc.) et l'implantation des nouveaux programmes (49 depuis 1983-1984) a été financée à partir des budgets réguliers.

Le recrutement des clientèles

En 1986-1987, le réseau collégial comprenait 44 collèges publics qui accueillent 136 356 étudiants réguliers et 51 collèges privés comptant 23 175 étudiants¹⁰. Ces effectifs étudiants du collégial représentaient un écart positif de 55 000 par rapport aux prévisions établies, en 1976, par les démographes du ministère de l'Éducation¹¹. À l'époque, les prévisions du Ministère s'appuyaient

⁸ GROUPE EVEREST, *Étude sur les perceptions des cégeps*, Montréal, 1989, p. 5-6.

⁹ L'unité de base EETC correspond au nombre d'étudiant qui s'inscrit à au moins 4 cours à une session donnée. Chaque étudiant permet d'obtenir environ 600 dollars du budget de fonctionnement et environ 3 000 dollars ou 68 millièmes (.068) d'une charge d'enseignement.

¹⁰ André NOEL, *Les cégeps et l'enseignement collégial*. Québec: Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, 1988, p. 9 et p. 13.

¹¹ CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent vingt-cinq ans après*, 1988, p. 29.

sur l'évolution du bassin démographique des jeunes en âge de fréquenter un collège. En fait, le réseau collégial aurait dû, à partir des années 80, connaître une baisse de ses effectifs. La hausse constatée s'explique par les changements de comportements des personnes de tous âges. Selon le Conseil supérieur de l'éducation, ces changements de comportements sont attribuables, en partie, à la demande de scolarisation accrue de la population féminine. (Par exemple, la proportion des filles de 17 ans fréquentant une institution scolaire est passée de 31% à 66% entre 1961 et 1986 tandis que la proportion des garçons, pour la même période, est passée de 37% à 64%.) Autre facteur explicatif: le phénomène du retour aux études qui est attribuable à la crise économique des années 80 et aux pressions du marché du travail pour une main-d'oeuvre plus scolarisée¹².

Pour la région de Québec, on constate que la hausse des clientèles étudiantes des cégeps, depuis 1980, est surtout attribuable à l'assouplissement des exigences d'admission. Entre 1981 et 1986, les cégeps membres du Service d'admission au collégial de Québec (SRAQ)¹³ ont vu leurs effectifs étudiants progresser de 13.5% alors que les demandes d'admission n'évoluaient que de 1.5% et que le taux d'admission passait de 75% à 84%¹⁴.

Rappelons que pour certains cégeps, une des façons envisagées pour réduire l'impact des compressions budgétaires imposées par l'État fut d'augmenter le nombre d'étudiants. Par exemple, entre 1981 et 1989, la clientèle du Cégep de Sainte-Foy passait progressivement de 4 466 à 5 800 étudiants, tandis que celle du Cégep de Limoilou diminuait, entre 1983 et 1989, passant de 5 961 à 5 240 étudiants¹⁵.

L'année 1986 a été marquée, dans la région de Québec, par l'atteinte d'un sommet dans la fréquentation scolaire collégiale tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Les cégeps comptaient 22 000 étudiants et les collèges privés 4 827 étudiants¹⁶. Depuis, les effectifs des cégeps sont demeurés stables (dans l'ensemble) avec une légère baisse enregistrée en 1987. Pour le secteur collégial privé, les effectifs ont baissé, entre 1986 et 1989, passant progressivement de 4 827 à 4 381 étudiants¹⁷. Quant aux perspectives d'avenir, selon différentes études du ministère de l'Éducation,¹⁸ et d'après les responsables du SRAQ, les clientèles potentielles de la région de Québec devraient très peu fluctuer d'ici les dix prochaines années.

Même en postulant que le niveau de demandes d'admission restera stable pour les cégeps de la région de Québec, il faut cependant considérer que l'ajout d'établissements (l'ouverture, en septembre 1991, d'un sous-centre du Cégep de Limoilou à Charlesbourg) viendra modifier la situation actuelle. On peut s'attendre à ce que la concurrence s'intensifie, d'une part, entre les cégeps et, d'autre part, entre les cégeps et les collèges privés. Ces derniers, ayant enregistré des

¹² CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent vingt-cinq ans après*, 1988, p. 41-2.

¹³ Le SRAQ regroupe sur une base volontaire les cégeps de la région 03 et offre aux clientèles étudiantes des services intégrés d'information et d'admission.

¹⁴ SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Rapport 1988-1989*, Annexe A: Tableau

¹⁵ SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Évolution de la clientèle dans les collèges membres du SRAQ*, 1989.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent, vingt-cinq ans après*, 1988, p. 29, ministère de l'Éducation, «Nombre anticipé d'élèves qualifiés de cinquième secondaire qui feront une demande d'admission au collégial 87-92», DEED, *Rapport statistique interne*, 1988.

baisses d'étudiants de l'ordre de 10% depuis trois ans, multiplient les efforts de promotion ce qui peut avoir des incidences sur le développement des cégeps.

Cette situation concurrentielle signifie, à toutes fins pratiques, qu'il ne sera plus possible pour des institutions comme le Cégep de Sainte-Foy d'augmenter le nombre d'étudiants admis pour contrer les compressions budgétaires; il pourra même être difficile de maintenir ce nombre au niveau de 1989. En permettant une plus grande accessibilité aux études collégiales, les cégeps ont également recruté des étudiants à potentiel de risque (échecs et abandons) plus élevé qui prolongent leur temps d'études et nécessitent un encadrement particulier. Or, pour les cégeps qui doivent assumer les coûts de ces services additionnels à même leur budget régulier, ces clientèles coûtent, en fait, plus cher que d'autres clientèles.

Ajoutons à ce constat, les effets possibles de la réforme de l'enseignement professionnel au secondaire qui peuvent également détourner vers cet ordre d'enseignement d'autres clientèles potentielles. D'après les responsables du SRAQ, les commissions scolaires de la région ont, entre le printemps 1989 et le printemps 1990, investi un million de dollars pour la promotion de leur secteur professionnel. Compte tenu de ce contexte et du mode de financement des cégeps qui repose sur le nombre d'étudiants inscrits, on peut prévoir que la concurrence en matière de recrutement des clientèles s'accroîtra au travers, notamment, de la mise de l'avant de multiples stratégies de sollicitation. Les cégeps qui sauront se préoccuper de la gestion de leur image publique tout en étant attentifs aux besoins de leurs clientèles auront, sans doute, de meilleures chances de survivre dans cet environnement concurrentiel.

Dans la prochaine section, nous passerons en revue les principaux concepts théoriques qui nous permettront de comprendre ce qu'implique, pour une organisation, la gestion de son image publique. Se préoccuper de son image publique signifie, pour une institution d'enseignement, se soucier de ce que pensent d'elle, les différents groupes avec qui elle est constamment en relation. De cette façon, l'institution d'enseignement est susceptible de constater s'il existe un écart entre les orientations qu'elle s'est données et les besoins de certains segments de son environnement. Ainsi, elle pourra générer de la satisfaction en répondant aux besoins et ultimement obtenir la compréhension et le soutien de ces mêmes segments de son environnement.

CHAPITRE 2

LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

La perspective marketing

Dans l'esprit de plusieurs auteurs, (Meunier,1986; Kotler et Dubois, 1981; Kotler et Fox; 1985, Bon et Louppe, 1980) l'introduction d'une gestion privilégiant une approche marketing dans les organisations publiques incite celles-ci à mettre au premier plan de leurs préoccupations les besoins, attentes et perceptions des clientèles. Le principe sous-jacent à cette approche est le suivant: une organisation qui s'adapte à des besoins en constante évolution peut à la fois survivre et prospérer.

Certains auteurs définissent le marketing comme suit:

[...] l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour créer, développer et maintenir un courant d'échange mutuellement satisfaisant avec les marchés visés dans le but d'atteindre les objectifs d'une organisation. Le marketing engage l'organisation dans l'étude des besoins des marchés visés afin d'élaborer un ensemble cohérent de programmes et services destinés à servir les besoins de ces clientèles, dont le prix, les moyens de communication et de distribution retenus vont contribuer à informer, motiver et servir ce marché¹⁹.

Kotler et Fox affirment que l'approche marketing peut aider les institutions d'enseignement à réaliser leur mission éducative en augmentant la satisfaction des clientèles visées grâce au développement de programmes adaptés aux besoins. Dans le même ordre d'idées, l'Association canadienne d'éducation ajoute:

[...] le marketing est une méthode de gestion conçue pour aider les systèmes scolaires (ou les écoles) à assurer leur survie et leur santé en servant mieux leurs élèves et le public (clientèle cible). Cela signifie que le système scolaire doit concevoir ses services non pas selon ses goûts et préférences mais en fonction des besoins et désirs de ses clientèles cibles²⁰.

Dans cette perspective (Kotler et Fox, 1985:293), les institutions d'enseignement ont intérêt à connaître le type d'image qu'elles véhiculent auprès de leurs publics. Il revient donc aux responsables des relations publiques d'identifier les publics, de mesurer et d'évaluer l'image que divers publics ont d'une institution donnée, d'établir les objectifs d'une politique d'image, de définir le contenu et les coûts d'un plan d'action, de le réaliser et d'en évaluer les résultats.

¹⁹ Phillip KOTLER et L. FOX, *Strategie Marketing for Educational Institutions*, 1985, p. 15.

²⁰ ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION, *Le marketing du système scolaire: Comment gagner la confiance du public*, 1986, p. 15.

Communication publique et gestion de l'image

Toute politique de communication ayant pour objet l'élaboration d'une «bonne image» doit se fonder sur la connaissance de cette image et de son évolution. (Marion, 1989; Union des annonceurs, 1982; Schwebig, 1988; Hébert, 1987)

L'image et ses composantes

Pour l'Union des annonceurs (1982:14), il est possible de définir l'image d'une organisation ou d'une entreprise comme «la photographie, à un moment déterminé, de l'opinion d'un groupe sur l'entreprise telle qu'elle se présente au moment de la prise de vue». Selon cette définition, il n'y a pas une image mais, en fait, des images qui interfèrent entre elles selon les différents publics. L'image se construit peu à peu à partir de ce qu'est l'organisation (sa mission, ses activités, ses résultats), de sa façon d'être (ses structures, sa culture) et de sa façon de se comporter et de s'exprimer vis-à-vis de ses publics. Tout individu se forge une certaine représentation d'une organisation donnée, laquelle représentation va se transformer en opinion et donner lieu à des comportements face à l'organisation et à ses messages. Pour Marion, les différentes facettes de l'image comprennent l'image déposée, l'image voulue et l'image diffusée. Il écrit à ce sujet:

L'image de l'entreprise est un système fait de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. D'une part, l'ensemble des opinions, plus ou moins structurées, que l'on rencontre à son propos: l'image déposée. D'autre part, l'ensemble des intentions, plus ou moins explicites, qui s'y manifestent: l'image voulue. Enfin, l'ensemble des satisfactions, plus ou moins cohérentes véhiculées par son discours: l'image diffusée²¹.

L'image déposée ou l'importance du diagnostic

Avant de produire un plan d'action ou d'élaborer une stratégie, l'organisation doit poser un diagnostic sur son image actuelle en vue, entre autres buts, de mieux connaître l'opinion de ses clientèles internes et externes. C'est en quelque sorte le bilan de la santé de son image auprès de ses publics. C'est ce que Marion appelle «l'image déposée». Celle-ci «[...] est constituée par l'ensemble des résultats obtenus lorsqu'on recherche, au moyen de sondages, «les effets» des messages sur les représentations des individus²².»

L'étude d'image permet en quelque sorte de «photographier» l'entreprise, ses processus, sa dynamique interne, sa vocation à long terme, ses points forts et faibles. La mise en oeuvre d'une étude d'image implique les éléments suivants: une définition très claire des objectifs; une analyse préalable des facettes spécifiques de l'image (financière, professionnelle, sociale); un recensement précis des différents publics. Après des publics internes, le diagnostic de l'image visera, d'après Marion, à déterminer, entre autres, quelles opinions les différentes catégories d'acteurs ont à l'égard de leur organisation et quelles sont leurs aspirations. Un des outils privilégiés pour cette investigation est l'audit (v. identité et culture)²³. En analysant les attitudes et les attentes des

²¹ Gilles MARION, *Les images de l'entreprise*, 1989, pp. 18-9.

²² Ibid, p. 19.

²³ Voir à ce sujet le chapitre 4 «Identité et culture» dans Philippe SCHWEBIG, *Les communications de l'entreprise: au-delà de l'image*, McGraw-Hill, Paris, 1988, p. 39-50.

différents publics, on peut établir des relations entre ces éléments et les objectifs de l'entreprise dans le but d'établir les fondements d'une politique générale de communication.

L'image voulue, une activité stratégique

Après avoir fait le point sur la qualité de l'image de leur entreprise ou institution, grâce à ces études de diagnostic et une revue des objectifs stratégiques, l'initiative de la mise en œuvre d'une politique d'image appartient aux dirigeants. Elle nécessite de leur part une ferme volonté de communiquer, de s'engager à définir et fixer cette politique et de l'intégrer à la stratégie générale de l'organisation ou de l'institution. Marion (1989:59) fait allusion à cette étape quand il parle de «l'image voulue», soit cet ensemble «des valeurs déclarées par le noyau stratégique à tous ceux qu'il entend considérer comme des parties prenantes».

Mais pour être crédible, cette image doit être authentique et le personnel doit la percevoir comme telle et y adhérer. Elle doit s'enraciner dans la réalité la plus profonde de l'entreprise et refléter l'identité de celle-ci, c'est-à-dire, son système de valeurs et de croyances mais aussi sa structure et ses modes de fonctionnement et de représentations (Schwebig, 1988:51-52; Marion, 1989:96-97; Union des annonceurs, 1982:36). L'image que les dirigeants désirent mettre de l'avant doit avant tout être constituée de valeurs émanant de l'identité et de la culture de l'organisation. Dans cet ordre d'idées, l'Union des annonceurs précise:

En premier lieu, le choix des messages doit correspondre le plus possible aux souhaits exprimés par le personnel, mais correspondre aussi à un effort de redressement à l'égard des observations exprimées négativement dans la phase d'enquête sur l'image. En second lieu, l'image diffusée doit être crédible. Aussi, doit-elle être authentique et refléter la vérité profonde de l'entreprise. Ce qui sera dit à l'extérieur devra avoir été vu et cru d'abord par le personnel, et l'image voulue finalement retenue devra avoir été présentée (et en quelque sorte testée) à l'intérieur avant d'être diffusée à l'extérieur²⁴.

La participation active du personnel est importante comme l'est également l'information interne qui contribue à améliorer les relations entre les personnes et développe un sentiment d'appartenance. À ce propos, Marion écrit:

Les ressources humaines ne peuvent être considérées comme un élément d'intendance qui, de toute façon, suivra, c'est un facteur crucial du succès de la stratégie. Les individus ne mobiliseront leur énergie pour l'entreprise que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation. D'où l'idée qu'il faut vendre l'entreprise d'abord au personnel²⁵.

Lorsqu'elle est voulue par les dirigeants et acceptée par le personnel, la politique d'image doit être gérée et s'inscrire dans le prolongement de la stratégie générale de l'organisation. Voilà pourquoi c'est la responsabilité de l'équipe dirigeante d'établir les objectifs et de définir une «plate-forme de communication». (Schwebig, 1988:83; Marion, 1989:69)

²⁴ UNION DES ANNONCEURS, *L'image de l'entreprise*, U.D.A., Paris, 1982, p. 36.

²⁵ Gilles MARION, op. cit., p. 66.

La stratégie de communication doit également correspondre au positionnement de l'organisation. Le positionnement est un processus qui permet de définir la raison d'être d'une organisation:

[...] ce qu'elle a d'unique, de singulier, de spécifique. Il précise sa place exacte dans un univers économique social et concurrentiel. Selon la taille de la firme, il la situe aussi dans un environnement national et international. Il lui donne une identité distincte, qu'aucun concurrent ne doit pouvoir s'attribuer²⁶.

L'élaboration du positionnement doit tenir compte des études de diagnostic réalisées auprès des divers publics afin de considérer leurs valeurs et leurs attentes. Le positionnement fait ressortir la manière dont on veut que l'organisation soit perçue. Il correspond aux valeurs déclarées que les dirigeants entendent faire partager aux employés et rendre intelligibles à l'ensemble des publics. (Marion;1989:89) Par rapport aux publics internes, ces valeurs auront pour fonction de fournir une identité, de favoriser l'implication des individus dans les tâches communes et d'orienter les comportements vers les objectifs poursuivis. Du côté des publics externes, ces valeurs permettront de manifester la pérennité, la crédibilité et la légitimité de l'institution.

La stratégie de communication doit également permettre d'identifier des cibles: celles-ci sont choisies en fonction de la stratégie générale de l'organisation (employés, représentants syndicaux, étudiants, parents, gouvernants, représentants des médias, etc.). Marion propose une façon de s'assurer de la pertinence du choix des cibles:

Pour mesurer leur importance, il conviendra d'évaluer leur potentiel coopératif (comment peuvent-elles aider l'organisation à atteindre ses objectifs?) et leur potentiel de menace (comment peuvent-elles empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs?)²⁷.

La stratégie comprendra un plan de communication qui aura pour objectif de faire évoluer les perceptions des différentes cibles. Il s'agira, à partir du constat des études de diagnostic, de faire cheminer les perceptions dans la direction souhaitée par l'organisation en définissant, pour chacune des cibles, un message particulier. Les moyens privilégiés pour atteindre ces objectifs sont variés (mix de moyens) et leur choix est souvent conditionné par le budget disponible. Un plan de communication doit également intégrer une politique de prise de parole de l'entreprise. (Qui est autorisé à parler au nom de l'organisation? En quelles circonstances? Pour dire quoi?...). Le plan sert, en fait, de balise pour toute action de communication concernant l'organisation: de la définition d'une nouvelle identification visuelle à l'élaboration d'une politique de prise de parole à travers les médias.

L'image diffusée et la synergie des moyens

D'après Marion, l'image diffusée est «l'ensemble du discours tenu par et sur l'entreprise, quelle que soit la forme de l'expression retenue.» (Marion, 1989:101) Dans ce sens, un certain nombre d'actions participent à la formation de l'image de l'institution. Il y a, bien sûr, la publicité institutionnelle mais aussi les communications financières et commerciales, la promotion des ventes, les relations de presse et d'affaires, la communication interne, etc. Même si plusieurs de ces actions

²⁶ Nicole HÉBERT, *L'entreprise et son image. La publicité institutionnelle: Pourquoi, Comment?*, Paris, Dunod, 1987, pp. 42-3.

²⁷ Gilles MARION, op. cit., p. 71.

n'ont pas pour objectif premier la formation d'une image, elles peuvent nécessairement la renforcer et la perpétuer. Il est donc important qu'une cohérence soit recherchée.

Pour atteindre un effet optimal, la direction de l'institution doit mettre en place une structure permettant d'assurer un certain «suivi» au niveau de l'image diffusée. De manière générale, c'est à une personne responsable d'une direction des communications qu'incombe cette responsabilité. Dans cet ordre d'idées, l'Union des annonceurs précise:

Si tous les moyens d'actions qui concourent à la formation de l'image de l'entreprise ne sont pas placés (et ne peuvent que très rarement l'être) sous sa responsabilité directe, des liens fonctionnels doivent être clairement établis avec les secteurs en charge de la mise en oeuvre de chacun de ces moyens²⁸.

C'est donc à la personne responsable des communications de prévenir les dérapages éventuels. Son rôle est également important lors de situations de crise; elle doit s'assurer que les dirigeants réagissent avec clarté et rapidité, ce qui suppose qu'elle les prépare à ce genre de scénario, entre autres, en les familiarisant avec le monde des médias, en établissant une procédure d'urgence et en faisant en sorte que soit prise très rapidement une position officielle reliée à l'événement.

Comme les médias d'information sont un puissant facteur de création et d'altération de l'image, l'organisation doit avoir la volonté d'informer, de présenter les faits et de dialoguer avec l'opinion publique, par médias interposés. Dans ce sens, les contacts avec la presse doivent être permanents et suivis.

La rétroaction

Une mission bien définie, des objectifs clairs et aussi quantifiés que possible permettent de suivre et de repérer les progrès des actions menées et de valider les programmes de communication.

Pour ce faire, tout plan de communication doit inclure des actions et des opérations précises qui permettront d'aller recueillir les réactions des différents publics cibles. Il s'agira, d'une part, de constater s'il y a eu des changements de perception face à l'organisation depuis la mise en oeuvre du plan et, d'autre part, d'analyser la pertinence et l'efficacité des moyens de communication utilisés. Que ce soit par des sondages ou d'autres techniques, on évaluera dans quelle mesure les objectifs du positionnement vis-à-vis les publics cibles ont été atteints.

Comme une image se transforme peu à peu et que la communication nécessite des investissements importants avec un retour lent et faible, il est essentiel, d'après Schwebig (1988:86), d'en maîtriser l'efficacité.

Les relations publiques et l'enseignement supérieur

Selon Doin et Lamarre (1986:24), les relations publiques visent: «[...] à obtenir et à maintenir la compréhension, la sympathie et le concours de ceux avec qui l'entreprise a ou peut avoir affaire». Par un ensemble de méthodes et de techniques de communication, les relations publiques visent à informer tous les publics d'une organisation donnée dans le but de créer un climat de confiance et de compréhension mutuelles. Définies par Grunig et Hunt (1984:6), les relations publiques sont considérées comme: «la gestion de la communication entre l'organisation et ses publics».

²⁸ UNION DES ANNONCEURS, op. cit., p. 78.

Ils affirment que dans les organisations, les relations publiques ont un rôle stratégique. Ainsi, par exemple, en communiquant avec différents publics cibles, les responsables des relations publiques sont en mesure de bien connaître et d'évaluer les perceptions de leurs publics; ils sont aussi en mesure de conseiller les dirigeants dans leurs décisions.

Plusieurs ouvrages et travaux de recherche ont porté - particulièrement aux États-Unis - sur l'utilisation des relations publiques par des établissements d'enseignement supérieur (Wilcox et al., 1989; Reilly, 1987; Chaffe et Ward, cités dans Cutlip et al., 1985: 598-629; Golden, cité dans Cutlip et al., 1985: 630-654; Harrington, 1983).

Depuis le début des années 1980, les universités et les collèges américains ont de plus en plus souvent recours aux relations publiques pour gérer leurs échanges avec divers segments de leur environnement. Même les écoles publiques primaires et secondaires n'échappent plus à cette tendance. Dans cet ordre d'idées, Wilcox et al. écrivent :

The larger, more progressive school systems and thousands of smaller ones had long maintained public relations programs in an effort to deal with these issues and to prepare for them in advance when possible. But the necessity of sound community relations - at the heart of both management and public relations - was more apparent now than ever. If funds were not available or the system too small to warrant a full-fledged public relations program, then a sole information specialist was employed full - or part-time. School public relations had come into its own²⁹.

Chaffe et Ward expliquent l'essor des relations publiques dans le domaine de l'éducation de la manière suivante:

The needs for understanding and support of education is urgent in a time when demands for freedom and equal rights have penetrated the school, when the generation gap has widened, and when school dollars have been shrunk by inflation. Consequently, public relations for education is expanding in scope, concept and utilisation³⁰.

L'Association canadienne d'éducation abonde dans le même sens:

Implanter un programme de relations avec la communauté n'est pas étranger aux préoccupations légitimes des éducateurs puisqu'il n'est ni question de présenter aux contribuables une image fautive de l'éducation, ni de jeter leur argent par les fenêtres. Il s'agit plutôt d'approfondir les connaissances du public quant à l'activité scolaire et d'offrir aux écoles un climat progressif exempt d'hostilité et d'apathie dues au manque de connaissances sur l'éducation³¹.

²⁹ P.L. WILCOX, P.H. AULT and K.A. WARREN, «Education», *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper and Row Publishers, New York, 1989, p. 492.

³⁰ S.T. CHAFFEE et L.S. WARD, «The Practice: Public School», S.M. CUTLIP et al., *Effective Public Relations*, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, New Jersey, 1985, p. 600.

³¹ ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION, op. cit., p. 19.

La question du financement, la qualité de l'enseignement et le recrutement des clientèles sont au coeur des préoccupations des gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur. Pour ces institutions, comme pour d'autres types d'organisation, la solution à ce genre de problèmes dépend, du moins en partie, de l'appui et de la compréhension de divers segments de l'environnement. À ce propos, Chaffe et Ward écrivent: «Basic to effective relations is performance that the public deems satisfaction. The progress of any school system rests, in the final analysis on the public support it gets.» (Chaffe et Ward, cités dans Cutlip et al., 1985: 601)

L'essor des relations publiques dans le secteur de l'enseignement supérieur aux États-Unis se manifeste, entre autres activités, au travers de la mise sur pied de quelques associations professionnelles qui s'intéressent à ces questions. La plus importante, the Council for Advancement and Support of Education (CASE), fondée en 1974, regroupe 2 600 institutions.

Structures et activités de relations publiques

Aux États-Unis, dans la plupart des collèges et des universités, le gestionnaire responsable des relations publiques relève directement du président de l'institution. Le président est responsable de l'ensemble des activités de communication de l'institution de même que de la concrétisation des politiques adoptées par le conseil d'administration. (Wilcox et al., 1989:479)

Selon la taille de l'université ou du collège, le service des relations publiques pourra assumer ou non la responsabilité des campagnes de financement et du développement de relations avec les diplômés. (Wilcox et al., 1989: 479-480)

De manière générale, le service des relations publiques s'occupe des activités d'information (bulletins; journaux; communiqués; relations avec les médias; etc.), des activités d'édition (publication des documents institutionnels) et de l'organisation des événements spéciaux (visites guidées; accueil des visiteurs; expositions; etc.).

Dans les cégeps du Québec, et ce depuis leur fondation, ce sont les secrétaires généraux qui ont la responsabilité de la gestion des communications de leur institution. Dans certains établissements, particulièrement ceux de petite taille, ces gestionnaires cumulent également les fonctions de directeur du personnel. Depuis quelques années, dans les cégeps de grande dimension, certains secrétaires généraux voient leur titre modifié pour mieux démontrer l'importance des communications (Cégep de Sainte-Foy: direction des communications et des affaires corporatives). Très peu, pour ne pas dire aucun cégep, ne possède de service de relations publiques. Cette appellation n'est pas dans la culture de ces institutions. Par contre, la plupart possède un service de l'information.

Le Regroupement des secrétaires généraux de cégeps suggère la définition suivante des fonctions d'une direction des communications dans un cégep:

La direction des communications a pour objet *les communications sociales*, c'est-à-dire le développement, l'entretien et l'amélioration de la qualité des relations entre un collège et les citoyens individuels ou collectifs concernés par les politiques, règlements, services et programmes, ainsi que la mise au point d'instruments d'échange et de motivation à l'intention des employés³².

³² REGROUPEMENT DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX, op. cit, p. 3.

Importance de certains publics cibles

Les principaux publics cibles d'une institution d'enseignement supérieur sont les suivants: les enseignants et les autres membres du personnel; les étudiants; les membres du conseil d'administration; les étudiants potentiels et leurs parents; les parents des étudiants actuels; les médias; certains responsables des ministères et agences gouvernementales; les diplômés; les leaders d'opinion de la communauté (Chambre de commerce, clubs sociaux, etc.); les employeurs potentiels; les représentants des écoles secondaires et des autres collèges; le public en général. (Wilcox et al., 1989:479; Golden, 1985: 654)

Parmi les publics cibles visés par les responsables des communications des collèges et universités, il y a en premier lieu, le personnel enseignant et non-enseignant de l'institution. Dans le secteur de l'enseignement, cette préoccupation envers le personnel est très importante si l'on tient compte des nombreux échanges qu'ont les membres du personnel, dont les enseignants, avec les étudiants, leurs parents et d'autres intervenants. Wilcox et al. confirment ce point de vue: «It is a maxim that the employees of a (...) institution serve as its major public relations representatives because they come into contact with so many people. Good morale, a necessity, is achieved in large measure through communication». (Wilcox et al., 1989:481)

Dans le contexte des États-Unis, où les établissements collégiaux et universitaires ont vécu dans un environnement turbulent au cours des dernières décennies (révolte des payeurs de taxes, crise de crédibilité des enseignants, responsabilité sociale de l'école, etc.), il est apparu essentiel à la survie même de certains établissements que l'ensemble du personnel fasse preuve de solidarité et qu'il soit mieux informé afin de participer au processus de prise de décision. Golden confirme cette situation:

Today faculty insist upon a voice in college policy making. If this participation is to be meaningful, they must be kept informed by the administration so that they can take informed positions. Without a steady flow of information from those who have it to those who need it, cooperation decision making can never amount to much³³.

Différents moyens peuvent contribuer à informer le personnel: communiqués internes; journal d'entreprise; rencontres régulières permettant aux dirigeants de présenter les politiques institutionnelles et de répondre aux questions qu'elles soulèvent; etc. Certains praticiens font remarquer qu'il est important que le personnel enseignant soit associé à la réalisation d'un programme de relations publiques, soit à titre de public cible, soit à titre «d'ambassadeur» dans le milieu. (Lagle, 1987:24-27) Comme le précisent Wilcox et al., les étudiants représentent pour les responsables des relations publiques des collèges et universités, un autre public clef. La satisfaction des besoins des étudiants est, en fait, un élément déterminant de tout programme de relations publiques d'une institution d'enseignement. Wilcox et al. le signalent:

Because of their large numbers and the many families which they represent, students make up the largest public relations arm - for good or bad - that a university has. The quality of the teaching which they receive is the greatest determinant of their allegiance to the institution³⁴.

³³ S.M. CULTIP et al., *Effective Public Relations*, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, p. 648.

³⁴ P.L. WILCOX, P.H. AULT and K.A. WARREN, op. cit. p. 481.

Golden abonde dans le même sens en ajoutant que les étudiants sont en quelque sorte les ambassadeurs de leur collège ou de leur institution. Il précise:

They become authoritative interpreters of their college in their hometowns. If they have pride and enthusiasm in it, these will be mirrored. If they have an unhappy educational experience, that too will be reflected - and for years to come³⁵.

D'après différents chercheurs, il est important d'établir des moyens de communication favorisant les relations entre les étudiants et la direction d'une institution d'enseignement. Ces moyens peuvent comprendre différents comités, le journal institutionnel, etc. Dans tous les cas, les moyens mis de l'avant doivent être crédibles pour être efficaces.

Compte tenu de l'importance, dans différents pays, du soutien financier des diplômés pour les institutions d'enseignement supérieur, il n'est pas étonnant de constater que les autorités des établissements d'enseignement cherchent à développer une forme de sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'institution chez les «anciens» étudiants. Golden confirme cette préoccupation:

Individual students may be in school from one to four years, but they are alumni for their lifetimes. Too many institutions wait until a student is graduated before they start to woo him or her. The student who has good teachers, who is given wise counsel and helpful individual attention, generally becomes a loyal alumnus³⁶.

Précisons que le fait de maintenir l'intérêt des «anciens» est profitable pour l'institution, non seulement sur le plan financier, mais également sur d'autres plans. Wilcox et al. fournissent quelques exemples:

Influential alumni and other important friends of colleges and universities also are encouraged, through personal contact and correspondence, to provide political clout with legislative bodies and boards of regents, in support of the institutions' financial and other objectives. Such support also is important in the recruitment of students with outstanding academic or athletic achievement³⁷.

Pour maintenir l'intérêt de leurs diplômés, les responsables des relations publiques peuvent produire diverses publications à leur intention, organiser des conférences, des sessions de formation, etc. Selon Golden (cité dans Cutlip et al., 1985:651), lorsqu'une institution réussit à gagner l'intérêt et la loyauté de ses «anciens», elle obtient leur soutien financier.

³⁵ S.M. CULTIP et al., op. cit., p. 646.

³⁶ Ibid, p. 647

³⁷ P.L. WILCOX, P.H. AULT and K.A. WARREN, op. cit., p. 485. On peut également lire les articles suivants: L.D. PATOUILLET, «Our Good-will ambassadors: What a student-alumni association can do for institution» *Case Current*, 1986, vol. 12, no 1, pp. 40-2; K. BATTIKO et S.A. VILLANTI, «A Manager's Manual: How to obtain, train, and maintain the best alumni volunteers», *Case Current*, 1986, vol. 12, no 4, pp. 10-3.

Dans la prochaine section, nous nous attarderons à un cas: celui du Cégep de Sainte-Foy. Nous tenterons de voir comment cette institution d'enseignement gère son image publique en tenant compte des défis et enjeux auxquels elle fait face.

CHAPITRE 3

LE CÉGEP DE SAINTE-FOY

Présentation de l'institution

Tout comme le réseau collégial, le Cégep de Sainte-Foy a fêté ses vingt ans d'existence en 1987. Il doit son origine à l'Académie de Québec, une institution plus que centenaire.

Fondée en 1862 par les frères des Écoles chrétiennes, l'Académie de Québec fut, de sa fondation jusqu'au début du vingtième siècle, une école primaire et secondaire de langue anglaise. C'est vers 1915 qu'elle se transforme en une école secondaire et supérieure de langue française. Pendant longtemps, cette institution se distingua par l'enseignement des rudiments du commerce et des affaires. D'ailleurs, l'École de commerce qui devint, en 1953, une Faculté de l'Université Laval a vu le jour à l'intérieur même des murs de l'Académie de Québec. Cette institution se différencia également en offrant un cours secondaire moderne qui permit à ses élèves d'accéder aux études universitaires sans passer par les collèges classiques. Le dynamisme et la réputation d'excellence de cette maison d'enseignement lui valurent d'être choisie, en 1965, par le Gouvernement de l'époque, comme institution pilote pour expérimenter le programme collégial devant entrer en vigueur en septembre 1967³⁸.

Le Cégep a donc hérité de l'Académie et de son mode de fonctionnement. Encore aujourd'hui, on trouve au Cégep bon nombre de professeurs qui enseignaient à l'époque de l'Académie.

En 1967, le Cégep de Sainte-Foy comptait 1 000 étudiants. En 1990, il en accueille 5 800. Il offre une trentaine de programmes de formation. Les filles représentent 59.1% de ses effectifs étudiants et les garçons, 40.9%. Le secteur général comprend 59% des étudiants et le secteur professionnel 41%. L'âge moyen des étudiants est 19.3 ans. Le Cégep embauche près de 800 employés réguliers dont 554 enseignants. Son budget annuel dépasse les 30 millions de dollars³⁹.

Au fil des ans, le Cégep de Sainte-Foy s'est distingué par la création d'une corporation vouée à la promotion des arts d'interprétation (la salle Albert-Rousseau), la mise sur pied de deux centres spécialisés (l'un en foresterie (CERFO) l'autre en informatique (le centre Clément-Lockquell)) et par la création de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy, dont la mission est de gérer les surplus budgétaires accumulés de l'institution et de financer différents projets de recherche et de développement⁴⁰.

Les grands dossiers et les enjeux

Le recrutement des clientèles

Comme il a été mentionné précédemment, le Cégep de Sainte-Foy a, entre autres mesures destinées à contrer l'effet des compressions budgétaires, augmenté régulièrement ses effectifs étudiants. Ceux-ci sont passés, entre 1981 et 1989, de 4 466 à 5 800 étudiants. Cette stratégie a

³⁸ Voir: CÉGEP DE SAINTE-FOY, Retrouvailles 87, *De l'Académie au Cégep: 125 ans d'histoire*, 1987, pp. 6-10.

³⁹ Voir: CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Rapport annuel 1988-1989*, mars 1990, 28 p.

⁴⁰ Voir: CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Perspectives des années 90*, février 1988, p. 1.

été possible grâce à l'excellente réputation de l'institution auprès des clientèles du secondaire, laquelle réputation a été entretenue par diverses activités de communication publique.

Au printemps 1989, alors que les cégeps membres du Service régional d'admission au collégial de Québec (SRAQ) étaient au nombre de huit, le Cégep de Sainte-Foy récoltait, au premier tour du processus d'admission, 36% de l'ensemble de toutes les demandes faites par les étudiants⁴¹. Si on analyse ces données pour les quatre cégeps du Québec métropolitain (Sainte-Foy, Limoilou, Lévis-Lauzon, Garneau), c'est 42% des demandes d'admission, s'adressant à ces quatre institutions, que recevait le Cégep de Sainte-Foy. Cette situation avantageuse a permis au Cégep de Sainte-Foy de choisir, plus que d'autres cégeps, sa clientèle parmi les meilleurs candidats. Cependant, cette situation n'était pas généralisée à tous les programmes d'enseignement. En effet, certains programmes tels Lettres et langues, Technologie forestière, Techniques administratives, Informatique, Techniques d'inventaire et de recherche en biologie connaissent, année après année, des difficultés à combler les places disponibles.

Même si le Cégep de Sainte-Foy est en meilleure position que ses « concurrents » immédiats (Limoilou, Garneau, Lévis-Lauzon), cet avantage demeure fragile et la situation peut changer selon les rumeurs ou mots d'ordre véhiculés par les intervenants (professeurs et conseillers) et les étudiants du secondaire. Ainsi, la sélection exercée en sciences, par le Cégep de Sainte-Foy au printemps 1989, a entraîné une baisse d'environ cent demandes pour ce programme au printemps 1990. Compte tenu du grand nombre de demandes, en 1989, le Cégep de Sainte-Foy a pu se permettre de retenir les meilleurs dossiers mais devant les résultats de cette sélection, plusieurs étudiants, l'année suivante, craignant d'être refusés ont présenté leur demande à un autre cégep. Virement de situation, en 1990, pour l'ensemble de ses programmes, c'est une baisse de cinq cents demandes qu'enregistre le Cégep de Sainte-Foy alors que l'ensemble des cégeps membres du SRAQ enregistrent une hausse de 2%. Les demandes s'adressant au Cégep de Sainte-Foy qui représentaient 36% de toutes les demandes traitées par le SRAQ en 1989, sont passées à 31% en 1990. Ce glissement des clientèles s'est fait à la faveur du Cégep de Garneau qui a vu ses demandes passées de 20 à 25%⁴². Dans une réflexion de la direction du Cégep de Sainte-Foy sur le rôle de l'institution dans son milieu, réflexion menée en 1988 et qui devait conduire à la production du document *Perspectives des années 90*, les dirigeants anticipaient déjà cette situation de concurrence:

La compétition sera de plus en plus vive et elle conduira les institutions à se distinguer entre elles. En réalité, l'institution est menacée et pressée de tous les côtés à la fois et, en conséquence, chaque collègue devra préciser davantage sa raison d'être⁴³.

Le recrutement des clientèles étudiantes représente un enjeu majeur si l'on considère son impact sur le financement de l'institution et la sauvegarde des emplois de son personnel. Dans ce contexte, on comprend pourquoi le recrutement des clientèles étudiantes constitue un volet important des

⁴¹ SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Statistiques des admissions, session automne 1989*, décembre 1989, p. 5.

⁴² SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Statistiques des demandes d'admissions par collège*, 9 mars 1990, 8 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, BUREAU DES ADMISSIONS, *Évolution des demandes d'admission au premier tour dans les quatre cégeps de la région de Québec*, mars 1990, 1 p.

⁴³ CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Perspectives des années 90*, op. cit., p. 7.

activités de communication publique de l'institution. Pour maintenir les demandes d'admission à un niveau élevé, l'institution doit être à l'écoute des besoins de ses clientèles potentielles et gérer efficacement ses communications avec celles-ci.

Plan de développement des espaces physiques

La hausse constante des effectifs étudiants a nécessité l'agrandissement des locaux d'enseignement et de services. Cependant, ces constructions n'ont pas été faites aussi rapidement que l'aurait exigé la progression de la clientèle étudiante. Dans bon nombre de secteurs (v. laboratoires de sciences, gymnases, bibliothèque), les installations ne répondent plus à la norme (en pieds carrés) établie par le ministère. Certains locaux sont conçus pour accueillir 3 500 étudiants alors que 5 800 étudiants fréquentent l'institution. Depuis 1984, chaque année, le Cégep de Sainte-Foy a formulé auprès du ministère des demandes de subventions pour agrandir ces locaux afin de tenir compte de l'évolution des effectifs étudiants. Ces demandes sont, dans l'ensemble, demeurées sans réponse⁴⁴.

La surpopulation qui en résulte entraîne des insatisfactions autant chez les étudiants que chez les enseignants dont certains réclament une baisse des effectifs étudiants. Une étude, réalisée en décembre 1989 par le Service de l'organisation scolaire de l'institution, démontre qu'une réduction de 700 étudiants ne permettrait la libération que de six locaux de classe polyvalents mais entraînerait la perte de 47 postes d'enseignement et une réduction des budgets de fonctionnement de 420 000 dollars, incluant les salaires du personnel non-enseignant⁴⁵. Une réduction des effectifs étudiants, de cet ordre, ne permettrait pas de régler les problèmes de locaux et contribuerait à créer d'autres insatisfactions chez le personnel.

Cette situation constitue un deuxième enjeu majeur pour l'institution. D'une part, elle doit tenter de donner satisfaction aux besoins d'espace de ses étudiants et de ses enseignants en évitant les mises à pied. D'autre part, la solution de ses problèmes d'espace appartient au ministère qui peut, ou non, consentir les subventions nécessaires aux travaux de construction et qui peut également décider de favoriser les demandes d'un autre cégep de la région. Dans ce contexte, l'importance que revêt la gestion des communications entre l'institution et ses clientèles est stratégique: les dirigeants doivent se montrer soucieux des besoins de leur clientèle; ils doivent faire état de leurs démarches auprès du ministère pour solutionner ces problèmes et démontrer qu'ils ont à coeur de les régler s'ils veulent minimiser les effets négatifs de ces insatisfactions.

Les activités de communication publique

Structures et fonctions

Le Cégep de Sainte-Foy dispose, depuis 1979, d'un Service de l'information qui comprend un agent d'information, un graphiste et une secrétaire. Le Service diffuse l'information auprès des étudiants et du personnel par la publication de bulletins hebdomadaires; il voit à l'affichage et réalise différentes activités et publications. Le Service s'occupe de la promotion de l'institution auprès des médias d'information grâce à des contacts permanents (v. communiqués, conférences de presse). Il participe également aux activités de promotion auprès des clientèles étudiantes potentielles en

⁴⁴ CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Message du directeur général*, 19 décembre 1989, 3 p.; CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Rapport annuel 1989-1990*, mars 1990, pp. 3-4.

⁴⁵ CÉGEP DE SAINTE-FOY, SERVICE DE L'ORGANISATION SCOLAIRE, *Prévisions de l'effectif scolaire*, décembre 1989, 4 p.

étant membre du comité de coordination et en réalisant différents documents promotionnels. Le Service de l'information est responsable de l'accueil des visiteurs, du personnel de la téléphonie et participe à l'organisation d'événements spéciaux.

Le Service de l'information est sous l'autorité du Secrétaire général, lequel fait partie de la régie du collège⁴⁶. Depuis le mois de juin 1989, le titre de Secrétaire général a été transformé pour mettre l'accent sur la dimension communication. Ainsi, le Secrétariat général est devenu la Direction des communications et des affaires corporatives⁴⁷.

Au fil des ans, il a été convenu que le Service de l'information se préoccuperait de promouvoir l'excellence de l'institution en apportant son soutien professionnel (v. conférence de presse, communiqués, plan de communication, etc.) à toute activité mettant en relief les réalisations des étudiants et des enseignants dignes d'être soulignées (prix ou bourses remportés, expositions des travaux des étudiants en arts, concert, pièce de théâtre, réalisation de matériel didactique, etc.).

Quelques exemples d'activités de communication publique

La promotion des programmes auprès des clientèles potentielles

Bon an mal an, un certain nombre d'activités statutaires ou récurrentes constituent le coeur des opérations: la tournée des écoles secondaires de la région 03 (40 écoles sont visitées); les «Portes ouvertes» du mois de novembre où près de 3 000 étudiants du secondaire sont accueillis au Cégep; la «Rencontre cégeps-secondaires», un salon de l'éducation collégiale où l'institution dispose d'un stand d'information pour accueillir les conseillers en information scolaire et orientation, les étudiants du secondaire et leurs parents. Depuis quelques années, se sont ajoutés d'autres salons spécialisés auxquels l'institution participe afin de promouvoir ses programmes d'informatique et de techniques administratives. D'autres activités de promotion sont organisées pour hausser le niveau de recrutement des programmes en perte de vitesse ou pour les programmes dont la clientèle se trouve ailleurs que dans les écoles secondaires (v. publicité dans les médias, «Portes ouvertes», un dimanche de février pour les clientèles adultes, etc.).

Bon nombre de ces activités sont organisées en collaboration avec le SRAQ et se tiennent concurremment dans les autres cégeps de la région. Le comité responsable de ces activités au Cégep de Sainte-Foy est composé du coordonnateur responsable de l'admission, du conseiller à l'information scolaire et professionnelle et de l'agent d'information. Selon l'évolution des demandes d'admission et d'après les priorités définies par la direction de l'institution (ajout ou retrait de groupe, budget, etc.), le comité détermine et organise les activités de promotion. L'information auprès des clientèles potentielles est assurée par le personnel des Services pédagogiques (conseillers en information scolaire et en orientation, et conseillers pédagogiques). Le Service de l'information fournit les différents documents ou supports promotionnels (dépliants, vidéo, stand d'information, visites guidées, etc.) et conseille le comité sur les stratégies à employer. Les enseignants sont également appelés à contribuer à bon nombre de ces activités en présentant le contenu des programmes de formation.

Les relations avec les diplômés

⁴⁶ La régie du collège comprend le personnel de direction. Elle est composée du directeur général et de sept directeurs des unités administratives. C'est la régie qui voit à la gestion quotidienne de l'établissement.

⁴⁷ CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Communiqué du Directeur général. Réorganisation administrative du collège*, 21 août 1989, 4 p.

À l'automne 1987, le Cégep de Sainte-Foy organisait des «Retrouvailles» pour souligner son vingtième anniversaire et le cent vingt-cinquième anniversaire de l'Académie de Québec.

Une fois la participation de nombreux «anciens» assurée, dont celle du président d'honneur de l'événement, M. Gaston L'Heureux, différentes activités ont été mises de l'avant dans le but d'informer les diplômés de l'Académie et du Cégep de Sainte-Foy de la tenue des «Retrouvailles» à l'automne 1987. Des conférences de presse, des communiqués, des messages publicitaires publiés dans les principaux quotidiens du Québec, des lettres d'invitation ont permis, d'une part, de constituer un répertoire contenant les adresses de 7 500 diplômés et, d'autre part, d'obtenir la participation de 2 000 d'entre eux à ces «Retrouvailles». La réalisation des activités de communication publique a été confiée au Service de l'information dont l'agent d'information était membre du comité organisateur.

Au terme des activités, une association des Anciens de l'Académie et du Cégep devait être créée. Depuis les «Retrouvailles», l'Association a obtenu ses lettres patentes, tenu plusieurs réunions et entrepris la publication d'un bulletin d'information à l'intention des 7 500 «anciens» répertoriés. La publication, qui en est à sa deuxième édition, est bi-annuelle et a pour objectif de maintenir les contacts entre les «anciens» en diffusant différentes informations susceptibles de les intéresser.

Le gestionnaire responsable de maintenir les relations avec l'Association des «anciens» ne relève pas de la direction des communications mais se réfère au Directeur général. Le Service de l'information est associé, en partie, à la réalisation du bulletin en fournissant quelques articles sur les activités du Cégep et les services de mise en page. Pour l'instant, les objectifs qu'entend poursuivre la direction de l'institution dans ses relations avec l'Association des «anciens» ne font pas l'objet d'orientations ou de politiques précises.

Les relations avec les parents des étudiants

Au mois de juin, à l'occasion des journées de passation des tests de classement en français et en anglais aux étudiants nouvellement admis, la direction du Cégep en profite pour accueillir les parents de ces étudiants. Lors de cette rencontre, les parents ont la possibilité de visiter le Cégep, d'assister à une session d'information sur les différences entre le collégial et le secondaire et de rencontrer différents conseillers pédagogiques, les membres de la direction ainsi que les représentants de l'Association des parents.

Après cette première rencontre, c'est par l'intermédiaire de l'Association des parents que la direction du Cégep maintient les relations et les échanges avec les parents de ses étudiants. Dans ce domaine, le Cégep est en quelque sorte à la remorque de l'Association, en ce sens qu'il donne suite aux demandes de celle-ci sans prendre l'initiative des échanges.

Évaluation des activités de communications publiques du Cégep de Sainte-Foy

À des fins exploratoires, nous utiliserons des éléments d'une grille d'analyse proposée par un chercheur américain, Golden, pour évaluer le programme de communication publique du Cégep de Sainte-Foy. Cette grille n'est pas applicable dans sa totalité, compte tenu des différences structurelles et culturelles qui existent entre le système d'enseignement québécois et le système américain. Cette grille est susceptible, néanmoins, de nous aider à dégager certains éléments d'information relatifs aux activités de communication publique du Cégep de Sainte-Foy.

Suivant la grille de Golden, il convient, en premier lieu, de constater s'il existe ou non des objectifs institutionnels clairement définis, relatifs à la communication et contenus dans un document écrit et bref. À deux reprises depuis dix ans, soit à la veille des décennies 80 et 90, la direction du Cégep

de Sainte-Foy a fait une réflexion sur le rôle de l'institution, ce qui a donné lieu à la production de deux documents d'orientation: *Perspectives des années 80* et *Perspectives des années 90*. Le premier exercice déboucha sur un plan de développement institutionnel qui s'est réalisé au fil de la décennie 80 et qui a donné lieu à la seconde réflexion. Le document *Perspectives des années 90*, préparé en 1988, n'est pas encore accompagné d'un plan de développement. Depuis 1988, le Cégep de Sainte-Foy est en quelque sorte «en panne» d'objectifs institutionnels. Ce retard est attribuable, en grande partie, à certains changements au niveau de la direction générale (nouveau directeur) et aux «ajustements» qui découlent de cette situation.

Un deuxième élément d'évaluation de la grille de Golden se rapporte au plan de communication ou de gestion des relations entre l'institution et ses publics cibles. Il n'existe pas, au Cégep de Sainte-Foy, de plan de communication qui reprend les objectifs institutionnels et qui détermine par quels moyens les activités de communication peuvent contribuer à leur réalisation. Faute de plan et d'objectifs, il devient difficile d'évaluer les différentes opérations et d'effectuer des corrections.

Un troisième élément de la grille de Golden a trait à l'importance des budgets consentis aux activités de communication et à l'intérêt de la direction générale pour ces questions. Golden suggère que .5% du budget de l'institution soit consacré à ce domaine. On constate que le budget accordé au Service de l'information correspond à cette norme⁴⁸. Quant à l'intérêt de la direction générale pour ces questions, il est manifeste si l'on considère la création d'une direction des communications au printemps 1989⁴⁹.

Un quatrième élément de la grille de Golden s'applique au rôle et au poids du responsable des communications dans les décisions et les orientations de l'institution. Le directeur des communications est membre de la régie du Cégep et, par conséquent, il participe à toutes les orientations et décisions de l'institution.

Un cinquième élément concerne la participation de l'institution et de ses responsables des communications (directeur et agent d'information) à différents organismes ou associations voués aux relations publiques et aux communications. Outre la participation du directeur au Regroupement des secrétaires généraux des collèges, le Cégep de Sainte-Foy et son personnel des communications ne font pas partie d'aucune autre association ou regroupement professionnel s'intéressant aux communications.

Un sixième et dernier élément de la grille de Golden a trait à l'existence de services ou de programmes assurant l'information interne, l'édition de documents, les relations avec les médias, les relations avec les anciens étudiants, l'organisation d'événements spéciaux, etc. Le Cégep de Sainte-Foy réalise ces différentes activités sans, pour autant, qu'elles se retrouvent sous l'autorité du directeur des communications et qu'elles contribuent à l'atteinte d'objectifs institutionnels clairement définis et compris.

En résumé, la grille proposée par Golden nous permet de constater que presque tous les moyens pouvant contribuer à une gestion des relations entre une institution et ses clientèles existent au Cégep de Sainte-Foy. Ce qui fait défaut, c'est la formulation d'un plan de communication reprenant les objectifs institutionnels. Grâce à cet outil, les activités de communication pourraient davantage favoriser l'atteinte des objectifs de l'institution; elles permettraient d'orienter de façon précise les

⁴⁸ CÉGEP DE SAINTE-FOY, SERVICE DE L'INFORMATION, *Budget 1989-1990*. Rappelons que le budget global de l'institution est de l'ordre de 30 millions de dollars.

⁴⁹ CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Communiqué du Directeur général. Réorganisation administrative du collège*, 21 août 1989, 4 p.

relations entre l'institution et ses clientèles cibles. Ainsi, le choix des moyens de communication, la définition des messages, et l'évaluation des opérations en seraient facilités.

En pleine période de «turbulence», quand la concurrence entre les cégeps pour le recrutement de clientèles étudiantes et l'obtention de crédits du gouvernement s'accroît, une politique d'image et un plan de communication sont susceptibles, croyons-nous, de permettre aux responsables d'un cégep donné d'être davantage à l'écoute des besoins de ses clientèles cibles (étudiants, personnel, etc.). En connaissant les besoins de ses clientèles, il devient plus facile de dégager les priorités d'action. En répondant aux besoins de ses clientèles cibles, l'institution génère de la satisfaction à son endroit et obtient des appuis pour la réalisation de ses différents projets.

CONCLUSION

«L'image existe, de toute façon, qu'elle soit ou non voulue par l'entreprise. Le public, alerté par les médias, les associations de consommateurs ou les représentants syndicaux, se forge une opinion. Bonne ou mauvaise. Juste ou injuste.» (Hébert, 1987:10)

Ce constat s'applique également aux institutions d'enseignement supérieur. Dans un environnement aussi turbulent que le leur, une politique d'image peut aider l'institution à s'adapter et passer au travers de différentes crises.

Dans la première section de cet article, quelques éléments qui contribuent à rendre l'environnement des cégeps de plus en plus concurrentiel ont été présentés.

Dans la deuxième section, il a été vu comment à partir d'études de diagnostic, l'institution peut mieux mesurer l'écart qui existe entre les perceptions et les besoins de ses publics cibles et ce qu'elle offre. Grâce à ces connaissances, l'institution peut revoir ses objectifs et modifier ses interventions afin de réduire cet écart. La «gestion de la communication» avec ses différents publics cibles peut lui permettre d'atteindre ses nouveaux objectifs tout en lui donnant un moyen d'évaluer les progrès réalisés et les changements pouvant survenir au niveau des besoins de ces mêmes publics.

Dans la troisième section, l'analyse des pratiques de communication publique du Cégep de Sainte-Foy permet de constater l'absence d'intégration des activités de communication aux objectifs institutionnels. D'une façon ou d'une autre, l'institution communique avec ses publics cibles; les programmes ou services de communication existent. Mais très souvent ses activités ne sont pas conditionnées ou déterminées par des objectifs institutionnels clairement définis et faisant partie d'un plan intégré de communication.

En général, les institutions d'enseignement collégial mettent en place des services ou programmes de communication parce que, comme «service public», communiquer est une obligation. Les gestionnaires de ces institutions ne réalisent pas toujours que les activités de communication peuvent les aider à s'adapter à leur environnement et à atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. Dans ce contexte, la plupart des activités de communication réalisées sont, parfois, quelque peu désarticulées. L'établissement d'un plan de communication peut donc donner un sens à ces multiples activités et ainsi, permettre de démontrer leur efficacité dans le développement d'une institution. De cette façon, les responsables des communications, de même que l'ensemble du personnel, auront le sentiment de travailler vers un même but, pour une même cause.

D'autres recherches en communication publique peuvent, par ailleurs, démontrer jusqu'à quel point la gestion des activités de communication interne peut contribuer à développer un sentiment d'appartenance et à susciter la compréhension et l'adhésion du personnel à des changements importants.

BIBLIOGRAPHIE

ARBOUR, G. et A. GIRARD, «Faut-il abolir les cégeps?», *Interface*, septembre-octobre 1984, p. 45.

ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION (A.C.E.), *Le marketing du système scolaire: Comment gagner la confiance du public*, A.C.E., Toronto, 1986, 103 p.

BABY, Antoine, «Le Cégep: ni un post-enfant, ni un pré-homme», *Le cégep et vous: partenaires pour l'avenir*, Actes du colloque, Fédération des cégeps, Montréal 1989, tome 1, pp. 59-63.

BATTILLO, K. et S.A. VILLANTI, «A Manager's Manual: How to Obtain, Train, and Maintain the Best Alumni Volunteers», *Case Currents*, avril 1986, vol. 12, no 4, pp. 10-3.

BISSONNETTE, Lise, *La pédagogie au collégial*, Colloque de l'Association de pédagogie collégiale, 1984, 20 p.

BON, J. et A. LOUPPE, *Marketing des services publics: L'étude des besoins de la population*, Les éditions d'organisation, Paris, 1980, 204 p.

BONNET, Susan, «Taking the Broad View: Using your Institution's Strategic Plan as a Road Map for PR», *Case Currents*, janvier 1986, vol. 12, no 1, p. 32-4.

CALDWELL G. et S. LANGLOIS, «Les cégeps vingt ans après», *Recherches sociographiques*, 1986, vol. 27, no 3, pp. 355-64.

CASPER, Dale E., *Public Relations Policy in Public Schools, 1982-1987*, Vance Bibliographies, 1987, 7p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Rapport annuel 1988-1989*, Direction des communications et des affaires corporatives, mars 1990, 28 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Évolution des demandes d'admission au premier tour dans les quatre cégeps de la région de Québec*, Bureau des admissions, mars 1990, 1 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Message du directeur général*, Sainte-Foy, 19 décembre 1989, 3 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Prévisions de l'effectif scolaire*, Service de l'organisation scolaire, décembre 1989, 4 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Message du directeur général*, Sainte-Foy, 2 octobre 1989, 6 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Communiqué du directeur général, Réorganisation administrative du collège*, 21 août 1989, 4 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Service de l'information, Budget 1989-1990*, 3 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Perspectives des années 90*, Publication du Secrétariat général, Sainte-Foy, février 1988, 16 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Retrouvailles 87, Rapport des activités*, mai 1988, 24 p.

CÉGEP DE SAINTE-FOY, *Retrouvailles 87, De l'Académie au Cégep, 125 ans d'histoire*, Sainte-Foy, 1987, 30 p.

CHAFFEE, S.T. et L.S. WARD, «The Practice: Public Schools», S.M. CUTLIP, A.H. CENTER and G.M. BROOM, *Effective Public Relations*, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, p. 598-629.

CONSEIL DES COLLEGES, *L'harmonisation du secondaire et du collégial. Les états et les besoins de l'enseignement collégial*, Rapport 1988-1989, Gouvernement du Québec, 1989, 117 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Le rapport Parent: vingt-cinq ans après*, Rapport annuel 1987-1988 sur l'état et les besoins de l'éducation, Gouvernement du Québec, 1988, 151 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Du collège à l'université: l'articulation de deux ordres d'enseignement supérieur*, Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Gouvernement du Québec, 1988, 149 p.

CORRIVEAU, Louise, «Tensions et tendances dans les cégeps aujourd'hui», *Recherches sociographiques*, 1986, vol. 27, no 3, p. 385-419.

CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. et G.M. BROOM, *Effective Public Relations*, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, 670 p.

DOIN, Richard et Daniel LAMARRE, *Les relations publiques*, Les éditions de l'Homme, Montréal, 1986, 219 p.

DRUCK, Kalman B., «Advancement Planning»: An Objectives View, *Case Currents*, January 1986, vol. 12, no 1, pp. 14-20.

FÉDÉRATION DES CÉGEPs, ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DE PÉDAGOGIE COLLÉGIALE, *Le cégep et vous: Partenaires pour l'avenir*, Les actes du colloque, Fédération des cégeps, Montréal, 1989, Tome 1, Tome 2, Tome 3.

GOLDEN, L.L.L. «The Practice: Higher Education», S.M. CUTLIP, A.H. CENTER and G.M. BROOM, *Effective Public relations*, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985 p. 630-56.

GROUPE EVEREST, *Étude sur la perception des cégeps*, présentée à la Fédération des cégeps par SEROM marketing, Montréal, août 1989, 57 p.

GRUNIG, James E. and Tood HUNT, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1984, 550 p.

HÉBERT, Nicole, *L'entreprise et son image, La publicité institutionnelle: pourquoi, comment?*, Dunod, Paris, 1987, 205 p.

KOTLER, Philip and K. FOX, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, 396 p.

KOTLER, P. et B. DUBOIS, *Marketing Management*, 4e édition, Publi-Union, 1981, 714 p.

LAGLE, LINDA J., «Go to the Head of the Class: Institutional Relations Officers Can Learn a Lot from their Professors», *Case Currents*, september 1987, vol. 13, no 8, pp. 24-7.

LAUER, Larry, «Eight Steps to a PR Plan», *Case Currents*, January 1986, vol. 12, no 1, pp. 28-31.

MARION, Gilles, *Les images de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, Lyon, 1989, 156 p.

NOEL, André, *Les cégeps et l'enseignement collégial au Québec*, Gouvernement du Québec, 1988, 54 p.

PATOUILLET, Leland D., «Our Good-will Ambassadors: What a Student-alumni Association Can Do for your Institution», *Case Currents*, January 1986, vol. 12, no 1, pp. 40-2.

Public Relations Review, Body of Knowledge, section 3 «Education», vol. 14, no 1, spring 1988, 39 p.

REGROUPEMENT DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE CÉGEPS, *Fonctions d'une direction des communications*, document 2, février 1988, 12 p.

REGROUPEMENT DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DES CÉGEPS, *Vers une pratique de la communication dans nos cégeps*, Comité des communications, février 1987, 7 p.

REILLY, R.T. «Nonprofit, Community, Celebrity, and other forms of Public Relations», *Public Relations in action*, second edition, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987, p. 534-81.

SCHWEBIG, P., *Les communications de l'entreprise: Au-delà de l'image*, McGraw Hill, Paris, 1988, 170 p.

SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Statistiques des demandes d'admission par collèges*, 9 mars 1990, 8 p.

SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Rapport annuel 1988-1989*, octobre 1989, 25 p.

SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Statistiques des admissions session automne 1989*, décembre 1989, 52 p.

SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Évolution de la clientèle dans les collèges membres du SRAQ*, document no 2, octobre 1989, 5 p.

SERVICE RÉGIONAL D'ADMISSION AU COLLÉGIAL DE QUÉBEC, *Portrait de la clientèle dans le secteur privé, région 03*, document no 1, octobre 1989, 12 p.

UNION DES ANNONCEURS (U.D.A.), *L'image de l'entreprise*, collectif réalisé dans le cadre de la commission «Image de l'entreprise», U.D.A., Paris, 1982, 123 p.

VAN BOL, J.M. et W. UGUEUX, *Les relations publiques*, Éditions Labor, Bruxelles, 1987, 384 p.

WILCOX, D.L., AULT, P.H. et K. A. WARREN, «Education» in *Public Relations Strategics and Tactics*, second edition, Harper and Row Publishers, New York, 1989, pp. 479-501.

YARRINGTON, Roger, «Higher Education: Two Public Relations Case Studies», *Public Relations Review*, Fall 1983, pp. 40-9.

DONNÉES BIBLIOGRAPHIQUES

Gestion de l'image dans le secteur de l'enseignement collégial/par Linda Chartrand-Godbout. - Québec : Université Laval, Département d'information et de communication, 1992. - 33 p.: 29 cm. - (Études de communication publique, ISSN 1183-5079) ; cahier no 3). - ISBN 2-921383-02-0 : 15,00 \$ (institution), 7,50 \$ (individus).

AUTEUR

Linda Chartrand-Godbout

RÉSUMÉ

Les institutions d'enseignement collégial peuvent, pour survivre et s'adapter, apprendre à gérer leur image publique et leurs activités de communication en étant davantage à l'écoute des besoins de leurs clientèles-cibles. Le but de ce texte est de présenter, d'une part, les éléments qui contribuent à mieux comprendre l'environnement concurrentiel des cégeps et, d'autre part, à dégager les principales caractéristiques d'une démarche de gestion de l'image publique. Une étude de cas réalisée en 1990, met en relief et analyse certaines pratiques de communication publique du Cégep de Sainte-Foy.

MOTS-CLÉS

RELATIONS PUBLIQUES; MARKETING; ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR; CÉGEP DE SAINTE-FOY

ÉTUDES DE COMMUNICATION PUBLIQUE ^{ISSN 1183-5079}
Département d'information et de communication
Université Laval, Québec

Cahier no 1

La presse régionale gratuite: portrait d'un média et état de la situation au Québec/
par Alain Lavigne (33 p.)

ISBN 2-921383-00-4: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 2

Les bases de données au Québec: éléments d'économie et de politique/ par Jean
de Bonville (67 p.)

ISBN 2-921383-01-2: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 3

Communication publique et gestion de l'image dans le secteur de l'enseignement
collégial/ par Linda Chartrand-Godbout. (33 p.)

ISBN 2-921383-02-0: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Distribution
Réseau québécois d'information sur la communication
Local 5448, Pavillon Louis-Jacques-Casault
Université Laval
Québec, G1K 4P7
Tél. 656-3304
Télécopieur 656-7807