



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET
SOCIALES
(A comité de lecture)
N° 3 Aout 2016**

**La marque comme composante fondamentale du capital immatériel
des établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé**

**The brand as a fundamental component of intangible capital
institutions of higher education to regulated access**

Mohammed HASSAINATE
Professeur chercheur à la FSJES Agdal
E-mail : hassainate@gmail.com

Mariam FILALI ALLACH
Doctorante à la FSJES Agdal
E-mail : fi.meryem@gmail.com

Résumé

Aujourd'hui, personne ne peut nier la concurrence qui s'est installée dans le milieu universitaire. Dans un monde de l'économie de l'immatériel, où tout s'internationalise, les établissements de l'Enseignement Supérieur doivent développer un capital marque qui leur permet de se distinguer aussi bien sur le plan national qu'international.

Ce capital marque qui constitue l'une des composantes les plus importantes du capital immatériel des établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé doit être géré et préservé pour leur permettre de consolider leur identité et de mieux se positionner dans le milieu universitaire.

Les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé sont amenés aujourd'hui à se doter des outils nécessaires pour faire vivre leur capital marque et en faire un véritable outil de développement.

Mots clés : Capital immatériel, Université, Marque, Enseignement Supérieur.

Abstract

Today, nobody can deny the competition in the academic community. In a world of the economy of immaterial, where everything becomes international, the establishments of the Higher education have to develop a brand equity who will allow them to distinguish on the national and international level.

This brand equity is considered as one of the most important components of the establishments of the Higher education with regulated access, that must be managed and protected to allow them to strengthen their identity and to have a good positioning in the academic community.

The establishments of the Higher education with regulated access must be equipped with necessary tools to make live their brand equity and to make it a real tool of development.

Key words: Immaterial Capital, University, Brand, Higher Education.

Introduction

La marque constitue le signe qui différencie l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents, elle est de ce fait un élément essentiel de développement de ses activités.

La notion de marque prend toute son ampleur quand le consommateur doit faire le choix entre plusieurs produits ou services, et c'est le cas dans le milieu de l'Enseignement Supérieur. Aujourd'hui, pour faire le choix d'une université ou d'un établissement de l'Enseignement Supérieur, l'étudiant recherche avant tout celui qui a le plus de notoriété. Cette dernière est particulièrement recherchée par les étudiants qui ont un bon profil, du fait qu'ils savent qu'au-delà du diplôme qu'ils vont obtenir, ils porteront pour toujours une marque d'un établissement de l'Enseignement Supérieur qu'ils mettront sur leur CV.

En effet, l'Enseignement Supérieur est jalonné de marques, cette réalité née de l'émergence d'une compétition internationale des savoirs, du passage à l'autonomie pour les universités, de la recherche de nouveaux financements... Les établissements de l'Enseignement Supérieur sont aujourd'hui parfaitement conscients qu'ils doivent préserver leur réputation, qui sous-entend bien évidemment leur capital marque pour attirer les meilleurs « clients ».

Le capital marque, tout comme le capital organisationnel et le capital humain des établissements de l'Enseignement Supérieur – même s'ils sont certes difficiles à évaluer - constituent les véritables ressources pour ce type d'organisations.

Par ailleurs, il faut noter que la gestion et le développement du capital marque a d'autres particularités dans le secteur de l'Enseignement Supérieur privé, dans la mesure où le profil des « clients » des universités ou des écoles privées est différent. Les candidats à ces établissements « achètent » un service, ils sont par conséquent beaucoup plus exigeants dans leur recherche de l'établissement le mieux positionné.

En outre, s'il est vrai que la marque était longtemps cantonnée aux Ecoles de commerce, elle a fait ces dernières années son entrée dans les autres établissements de l'Enseignement Supérieur. Nous nous intéressons dans cet article aux établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé, en démontrant comment ils sont passés d'établissements à des marques qui attirent des « clients » et qui nécessitent une bonne gestion et même une protection juridique.

Dans ce contexte, la problématique que l'on peut alors soulever est : Comment les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé créent, développent et gèrent leur capital marque ?

1- Passer d'un Etablissement de l'Enseignement Supérieur à une marque

La marque peut être définie comme un concept "virtuel" existant uniquement dans l'esprit des consommateurs, un ensemble de représentations, d'images et d'émotions qui vont apporter une valeur ajoutée et un meilleur positionnement au même produit ou service qui serait commercialisé sans marque.

Elle peut prendre plusieurs formes : des initiales : IBM, BP..., le nom du créateur : Yves Rocher, Chanel, Renault ..., un mot existant dans la langue locale ou dans une autre langue : Quick, Apple, Orange..., ou une combinaison de lettres et de chiffres, ou même s'associer à un signe distinctif comme la « virgule » de Nike, le crocodile de Lacoste, la coquille de Shell ...

Au sens de la propriété industrielle, comme pour l'expert du marketing (Kotler, 2012) « la marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur et à les différencier des concurrents».

Afin de nuancer et de bien cerner la notion de la marque, nous présentons ci-dessous deux autres définitions afin de mettre en lumière les dimensions différentes et complémentaires de la marque : (Aaker ,1994) est le premier à évoquer la marque comme une valeur ajoutée : « la marque désigne l'ensemble des associations cognitives qui ajoutent de la valeur à celles déjà suscitées par le produit lui-même.».

Plus récemment, les définitions convergentes de (Kapferer ,2012) et du Mercator qui s'en est inspiré, rendent compte de la « puissance » de la marque en tant que capital immatériel, offrant des bénéfices tangibles et intangibles à son/ses détenteur(s) :

« Une marque est un nom et un symbole associé, ayant acquis un fort pouvoir d'influence, car ils évoquent des valeurs uniques, des bénéfices tangibles et intangibles »

Cette « progression conceptuelle » dans les définitions, au fil des décennies, reflète bien le rôle de plus en plus prégnant joué par les marques dans nos sociétés. Du statut de signe distinctif attestant une origine et/ou certaines qualités intrinsèques du produit,

celles-ci ont considérablement étendu leur « périmètre ». La marque est loin de se résumer à des questions de logotype ou de signalétique.

En outre, l'avènement du « content marketing » et la reconnaissance croissante de la portée « culturelle » des marques ont encore développé leur « statut ». L'extension du périmètre de la marque contribue ainsi à enrichir et diversifier sans cesse la mission des professionnels qui en ont la charge (marketeurs, communicants, brand managers et autres experts des marques).

Dans le milieu universitaire, l'intérêt pour le développement du capital marque est né avec la prise de conscience de l'importance du capital immatériel d'un établissement de l'Enseignement Supérieur. En effet, le capital marque est l'un des éléments les plus importants de ces organisations. Leur positionnement sur le « marché », traduit notamment par les différents classements effectués annuellement dépend fortement de leur capacité à préserver leur notoriété et leur réputation qui rend leur marque forte et attractive.

D'ailleurs, les marques Harvard, Stanford, Cambridge, Oxford, La Sorbonne, Paris-Dauphine, ... sont tellement fortes, que les lauréats de ces universités les citent dans la première phrase, lorsqu'il s'agit de se présenter dans un milieu professionnel. Certains étudiants, cherchent à tout prix, à accéder à ces universités, pour préparer une Licence, un Master, une thèse de Doctorat ... L'essentiel c'est d'avoir la marque d'un Etablissement de renom sur le CV, et peu importe le type du diplôme obtenu.

Mais si la marque doit faire vendre pour les produits et les services, dans le milieu universitaire, elle doit à la fois faire vendre et faire sens. En d'autres termes, il s'agit pour un étudiant de choisir l'établissement le mieux positionné dans sa spécialité, pour augmenter ses chances de faire une carrière réussie.

Par ailleurs, il faut noter que le choix de la marque (le nom de l'Etablissement de l'Enseignement Supérieur) n'est pas anodin. La marque a une perspective sémiotique qu'il faut prendre en considération et qui regroupe (un niveau de surface (les discours), un niveau narratif et un niveau axiologique) comme le montre le schéma ci-dessous :

Cette marque est porteuse de sens et de significations qui créent chez l'utilisateur de ses services une perception donnée, qui détermine son choix d'une formation ou d'un cursus dans tel ou tel établissement.

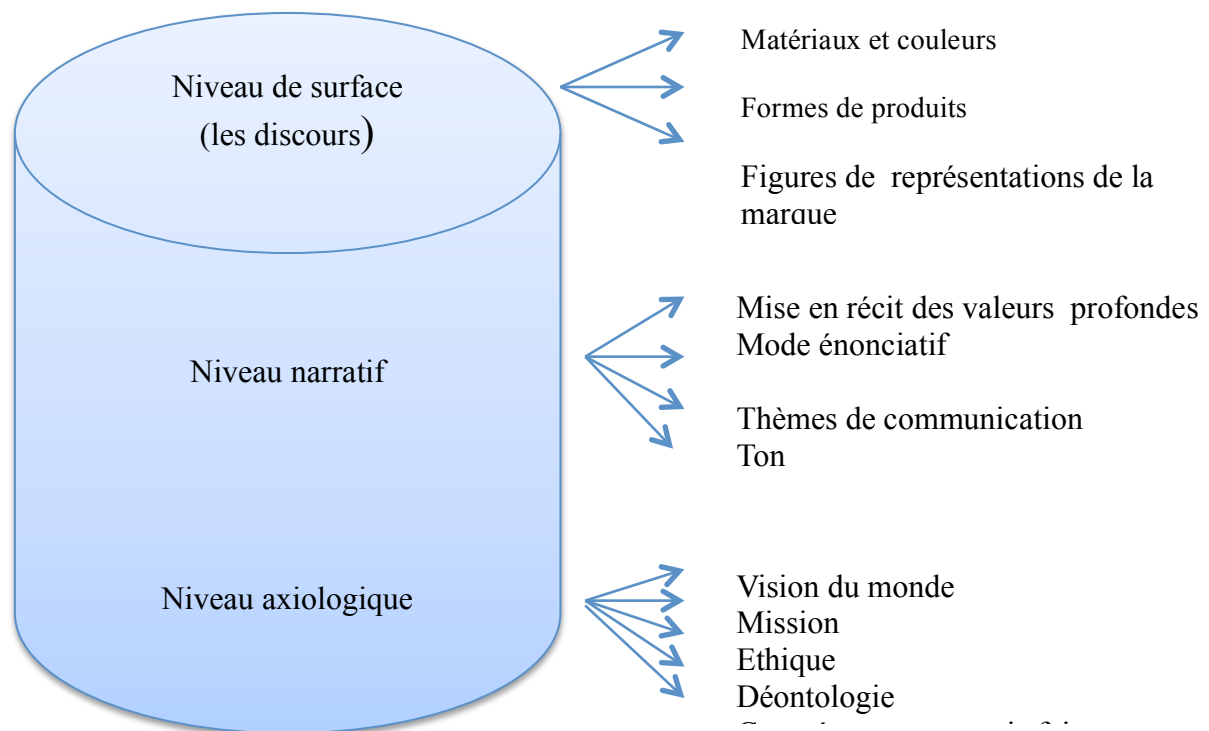


Figure 1 : Perspective sémiotique de la marque, Heilburnn et Hetzel 2003.

Comment alors se crée le capital marque des établissements de l'Enseignement Supérieur ?

Tout comme la marque des produits et des services, la marque des établissements de l'Enseignement Supérieur est composée de gamme : Licences, Bachelors, Masters, MBA, Executive MBA, Doctorat ...

En prenant notamment conscience de cette réalité, les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé sont passés de «simples » établissements à des marques qu'il faut gérer, développer et surtout préserver.

En effet, la création de la marque commence par le choix du nom de l'Etablissement. S'il est vrai que la Sorbonne porte le nom de son fondateur Robert de Sorbon, et que Harvard porte le nom du premier bienfaiteur de l'université, d'autres noms d'universités ou d'Ecoles sont soigneusement choisis pour mieux se vendre , en faisant référence à une région ou à une ville comme L'Ecole de Management de Lyon , L'Ecole de Management de Normandie , l'Université Internationale de Rabat au Maroc , ou à un emplacement comme L'Université Paris- Dauphine.

Les noms peuvent aussi être des acronymes comme HEC ou ESSEC, ou encore le réseau ENCG (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion) ou l'ISCAE (Institut Supérieur de

Commerce et d'Administration des Entreprises) au Maroc, ou des noms de personnalités historiques célèbres comme l'Université Mohammed V de Rabat ou l'Université Lumière à Lyon.

Il ne suffit pas de choisir le bon nom, il faut aussi pour construire un capital marque, humaniser la marque. Cela se fait par les différentes techniques marketing utilisées sur les sites internet officiels des Universités et des Ecoles : où on y présente des séquences vidéos des étudiants exprimant leur motivation et leur détermination d'accéder à ces établissements, et également des vidéos des lauréats exprimant leur satisfaction de la formation et la facilité d'accès au marché du travail.

S'ajoute à cela, le choix des formes et des couleurs qui racontent l'histoire de la marque, et dont la représentation chez le « consommateur » est bien étudiée, et l'utilisation des plaquettes, des vidéos d'événements ou encore des produits merchandisés: « mugs », « Tee shirts », siglés du logo et du nom de l'Université, de l'Ecole ou de l'Institut.

Et puisqu'il s'agit de vendre la formation, qui est un produit immatériel et intangible, même les locaux et les bâtiments de ces universités sont des éléments participant à la matérialisation de la marque.

Par ailleurs, la portée de la marque des Universités et des Ecoles est reflétée dans le slogan qui est choisi pour exprimer notamment l'identité de ces établissements. Nous citons comme exemple le slogan de HEC : former l'élite des managers.

Il s'agit ensuite pour les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé de créer la légitimité de la marque. En d'autres termes, l'enjeu pour ces établissements est de devenir la référence dans un domaine donné pour obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes.

Pour certains établissements, cette légitimité est créée par l'ancienneté, telle que l'Université « Al Quarawiyine » au Maroc, considérée comme la plus ancienne au monde. Mais elle est surtout fondée sur la qualité des formations offertes et sur la capacité de ces établissements à préserver leur notoriété. C'est donc la construction de la bonne réputation qui permet d'atteindre la légitimité.

S'agissant des fonctions de la marque, là encore tout comme les autres produits et services, les marques des établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé remplissent un certain nombre de fonctions.

Pour (Kapferer, 2012), la marque a notamment une fonction de repérage, elle « permet de voir clair, de loin, d'identifier rapidement les produits recherchés quel que soit le

mode de distribution, la marque joue le rôle de signalétique, de panneau d'indication », et une fonction de praticité « elle permet le gain de temps et d'énergie par le rachat à l'identique et la fidélité, la marque joue un rôle heuristique ». Elle a également une fonction de garantie, « elle permet à tous de trouver une qualité stable partout quel que soit le lieu d'achat ou le moment, elle joue le rôle de sécurisation ». Et une fonction d'optimisation « elle permet d'être sûr d'acheter le meilleur produit de sa catégorie, la meilleure performance pour un usage spécifique ».

S'ajoute à ces fonctions, une fonction de personnalisation, « la marque permet au consommateur de se renforcer dans son self-concept ou dans l'image que l'on donne de soi aux autres : la marque joue le rôle de badge ». Elle est donc porteuse d'une dimension sociale forte, qui lui permet notamment de se positionner et une fonction d'éthique, qui se traduit par « la satisfaction liée au comportement responsable de la marque dans ses rapports avec la société : la marque a un rôle citoyen ». L'image de marque d'une entreprise passe donc par la responsabilité sociale et environnementale de celle-ci.

De ce fait, on peut dire que la marque ne peut être limitée à un nom, à un symbole graphique. Elle est porteuse de nombreuses fonctions qui rassurent le consommateur / usager / citoyen et les satisfont durablement en répondant à leurs besoins. Il est donc nécessaire, pour les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé de vérifier lors du choix de leurs noms que ces derniers remplissent toutes les fonctions citées plus haut.

Ces établissements, changent parfois de noms pour justement continuer à bien remplir ces fonctions. C'est le cas de l'Université de Nanterre qui est devenue Université Paris Ouest Nanterre la Défense. Un nom bien plus long, mais aussi plus évocateur.

Car, il faut reconnaître aujourd'hui qu'il y a un mouvement de globalisation dans l'Enseignement Supérieur et qu'il faut l'accompagner, en étant plus accrocheur au niveau international. Aussi, nous notons le changement récemment du nom de l'Université Mohammed V de Rabat qui devient dans l'appellation officielle à l'international : « The University Mohammed V of Rabat » afin notamment d'améliorer son classement mondial.

Et bien plus qu'un changement d'appellation officielle, cette dernière a accordé, ces dernières années, une importance particulière à son image en renouvelant son site internet et en mettant à jour régulièrement sa page officielle sur le réseau (Facebook).

Les Universités et les Ecoles à accès régulé utilisent aujourd'hui, à bon escient les outils de communication virtuelle : tous les moyens sont bons pour bien vendre les formations offertes (Chaine You tube, Page Facebook, Sites internet, le développement des services en ligne, appel à candidature, ...). Par ailleurs, le développement du capital marque des établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé, se fait aussi par le développement de leurs marques, comme le montre le schéma ci-dessous.

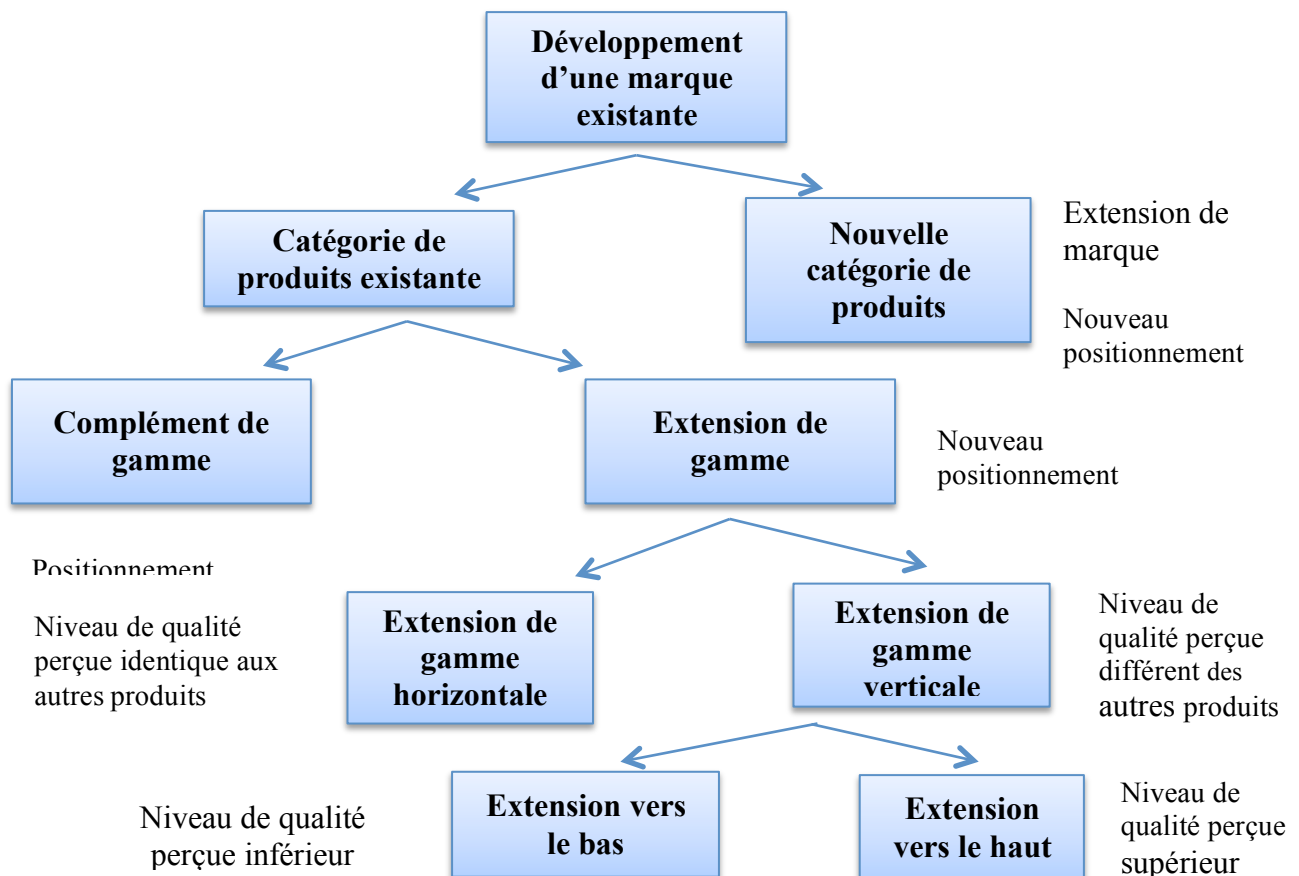


Figure 2 : Classification des différentes formes d'extension, Magnani et Roux 2007

D'un côté, il faut noter que pour les marques des Universités et des Ecoles à accès régulé, on distingue généralement les types suivants :

- des marques « corporate » quand le nom de l'université ou de l'Ecole supérieure est utilisé comme une marque;
- des marques-produit, c'est-à-dire des marques associées à une formation : le Bachelor, le Master ...
- des marques-caution, qui regroupent des marques-filles s'adressant à des marchés différents. Une université est la marque caution de sa faculté de médecine, sa faculté de lettres ou de sciences ...

En ce qui concerne la stratégie d'extension de marque pour ce type d'établissement. Cette stratégie va permettre de lancer de nouvelles versions d'un produit sur le même marché. Il va s'agir de nouvelles formations avec des caractéristiques supérieures et donc plus chères (extension de gamme vers le haut) ou, au contraire, des produits plus accessibles (extension de gamme vers le bas).

D'un autre côté, on note également que le co-branding pour ce types d'établissements constitue un outil de développement de la marque, c'est le cas des alliances EM Lyon-Centrale Lyon ou encore le partenariat entre l'ESC Rennes et l'EM Strasbourg. Ces alliances ont beaucoup d'avantages : elles permettent notamment d'atteindre de nouvelles cibles (on peut penser à l'association de telle Ecole de management avec une Ecole d'ingénieurs) et de mieux résister au raccourcissement des cycles de vie des produits.

2- La Marque des Etablissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé: élément déterminant du choix des étudiants

Quelle Université ou Ecole choisir ? La question qui tourmente un grand nombre d'étudiants une fois le diplôme du Baccalauréat en poche .Pour ceux et celles qui ont obtenu les meilleures notes et qui ont réussi les concours d'accès aux Etablissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé, le choix est encore plus difficile du fait qu'il s'agit de porter une marque d'un établissement de renom pour toujours.

Conscients de ce raisonnement, ces établissements tentent de créer un sentiment d'appartenance chez les étudiants, et de développer leur envie d'être des ambassadeurs de leur Université ou de leur Ecole, mais aussi de travailler plus et mieux pour elle.

Bien plus qu'un sentiment d'appartenance, les plus prestigieuses de ces Universités et Ecoles, créent même chez les étudiants un sentiment de fierté, à tel point que certains étudiants préfèrent avoir sur le CV une formation courte d'une Université ou d'une Ecole prestigieuse (avec une marque forte) plutôt qu'une formation bien plus qualifiante sans bonne visibilité.

Derrière cette préférence, il y a tout un capital marque bien géré par ces établissements. Car, pour une Ecole supérieure ou une université, devenir une marque est un travail long et complet, qui ne s'arrête pas au changement d'appellation. Les réflexions autour de la marque dans les établissements reposent sur des questions très basiques comme : « Qui sommes-nous ? Que voulons-nous ? Qu'avons-nous à offrir à nos étudiants ? »

La réponse à ces questions seront les valeurs constitutives du capital marque de ces établissements. Par ailleurs, un des vecteurs les plus efficaces d'une marque, et aussi l'un des plus difficiles à contrôler – outre les classements – est l'implication des étudiants, qui porteront cette marque, ce qui explique les efforts effectués par un grand nombre d'universités et Ecoles supérieures (Création d'association des lauréats, suivi des trajectoires des lauréats,...) afin de faire de ces derniers de véritables ambassadeurs de la marque.

Et pour se faire, ces derniers doivent s'identifier à cette marque. Ce qui sous-entend que la marque de leurs établissements doit porter un certain nombre de valeurs auxquelles ils s'y identifient.

Il faut aussi ajouter dans ce cadre, que l'identification à une marque en général passe par l'identification à sa personnalité. Comme l'explique (Aaker, 1997), la marque a une personnalité caractérisée par (la sincérité, le dynamisme, la compétence, la sophistication et la rudesse), qui sont des caractéristiques très souvent retrouvées dans les marques des universités et des écoles supérieures à accès régulé.

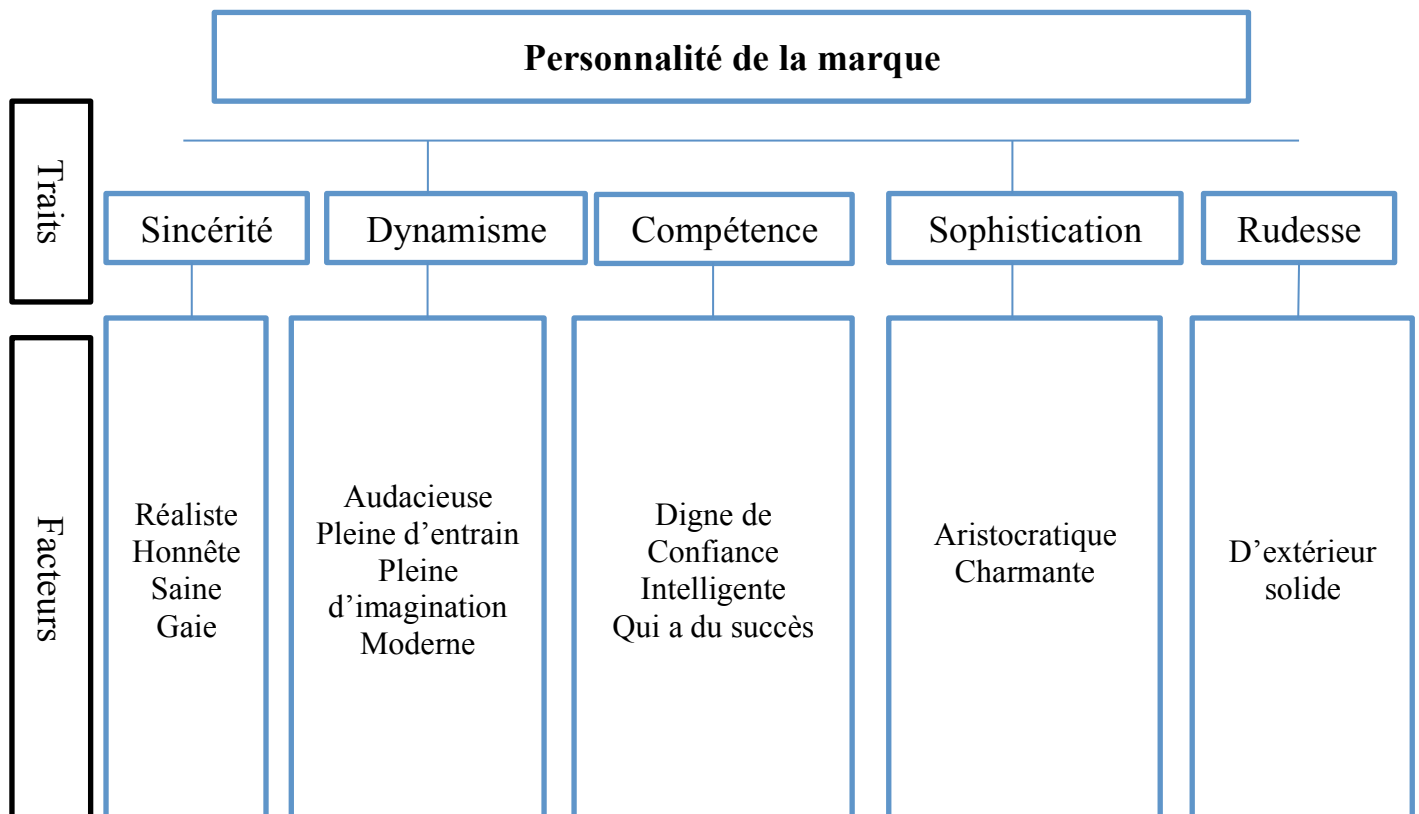


Figure 3 : Modèle de Aaker, Ferrandi et al 2003.

Mais contrairement à la personnalité humaine, la personnalité de la marque n'existe qu'au travers d'une structure de perception de la marque. Les perceptions des traits de personnalité de la marque sont inférées par le contact direct ou indirect que le consommateur a avec la marque et non pas sur la base d'un certain comportement ou de ses caractéristiques physiques.

S'ajoute à la personnalité de la marque, le territoire de la marque comme autre élément très important qu'il faut bien délimiter et gérer. Il se définit comme le noyau dur de l'image de marque, là où sont les associations les plus fortes et les moins substituables. Il est indispensable pour un établissement de l'Enseignement Supérieur à accès régulé qui souhaite attirer les meilleurs étudiants de bien délimiter le territoire de sa marque en répondant notamment aux questions suivantes : Quel est le territoire de ma marque ? L'excellence ? L'international ? La professionnalisation ? Quel est le caractère distinctif de mon établissement ?

Une fois le territoire de marque défini, ces établissements devraient le gérer par différents moyens comme les partenariats avec d'autres universités ou entreprises, les colloques, les séminaires, les congrès, les journées d'étude ... Ce territoire intéresse particulièrement les candidats aux établissements privés de l'Enseignement Supérieur à accès régulé, compte tenu des frais de scolarisation importants à payer.

3- Quid des universitaires et des entreprises ?

Tout comme les étudiants, les universitaires s'intéressent à la marque des établissements de l'Enseignement Supérieur, et constituent à la fois le capital marque de ces derniers. La renommée d'une Université ou d'une Ecole dépend fortement de la compétence de ses enseignants et de la qualité de la formation qui y est dispensée.

Un docteur fraîchement diplômé, cherchera certainement à rejoindre un établissement de l'Enseignement Supérieur qui a une forte marque, du fait qu'il lui permettra d'intégrer les meilleurs laboratoires de recherche, et de travailler dans un cadre stimulant ...

Les meilleures universités et Ecoles savent pertinemment qu'elles doivent développer leur capital marque en faveur des universitaires. C'est d'ailleurs un autre objectif que sert le management de la marque employeur, qui est celui de l'attractivité de l'établissement à destination des collaborateurs potentiels. Il va falloir créer le désir afin de convaincre les meilleurs talents de rejoindre telle Université ou telle Ecole. La

marque est alors au centre de la stratégie de ces établissements .Quel universitaire serait insensible à Harvard ou à Oxford ?

Pour attirer une autre partie prenante, qui n'est autre que les entreprises. Le management de la marque a aussi comme objectif d'augmenter l'attractivité pour attirer les meilleurs cadres d'entreprises souhaitant poursuivre une formation continue. Ces derniers se basent, entre autres, pour leur choix de l'établissement de formation sur le classement national et international des universités et des écoles de l'enseignement supérieur qui est basé principalement sur l'importance du capital marque de ces établissements. S'agissant du diplôme MBA par exemple, cette importance va prendre toute son ampleur dans la mesure où ces cadres d'entreprises cherchent une forte marque d'établissement pour rentabiliser l'investissement fait dans ce type de formation. Et plus le prix de la formation MBA est important, plus ils évalueront minutieusement la marque de l'établissement choisi.

En outre, les entreprises s'intéressent particulièrement au capital marque des universités et des écoles lors du recrutement. Dans les forums de recrutement, une « priorité » tacite est accordée aux lauréats des universités et des écoles qui ont un capital marque très développé. Ce dernier détermine en partie la grille des salaires fixée par les entreprises.

4- La protection Juridique de la Marque de l'Université : Affaire Abou Dhabi-Sorbonne :

Lorsque les Universités et les Ecoles créent et développent leur capital marque, il faut chercher à le préserver. En effet, la valeur de la marque doit être déterminée selon une approche combinant valeur financière, valeur marketing et commerciale, valeur juridique, s'appuyant sur une excellente compréhension de la stratégie actuelle et future de l'entreprise.

Une méthode permettant de calculer la "force" juridique d'une marque a été développée par le cabinet Novagraaf en Europe, spécialisée en propriété intellectuelle, Selon laquelle, « cette force dépend des critères suivants : degré de distinctivité, disponibilité, étendue géographique, étendue de protection (produits ou services) .

Plus une marque sera considérée comme une marque forte, plus son niveau de protection juridique sera important, son titulaire ayant à sa disposition un véritable droit opposable aux tiers. Avant tout dépôt, seule une recherche d'antériorité approfondie auprès des offices des pays objets de la protection permet de valider la

pérennité du signe qui est déposé. Il est aussi indispensable, dans le processus de valorisation, de vérifier si la marque est protégée dans l'ensemble des territoires où sont ou seront distribués dans un avenir proche les produits ou services visés, et si cet usage s'effectue paisiblement.

Une marque est considérée comme bénéficiant d'une protection adéquate si le libellé couvert par ses dépôts correspond effectivement à la réalité de l'usage existant ou projeté. Il est donc indispensable, dans le cadre de la valorisation juridique, de vérifier marque par marque et pays par pays, si le libellé enregistré correspond bien aux produits et services qui sont effectivement utilisés, et également à ceux qui pourront l'être dans le futur. »

Pour les établissements de l'enseignement supérieur à accès régulé, tous ces critères sont vérifiés. Mais dans un contexte d'internationalisation, il faut se doter d'un arsenal de mesures pour protéger la marque à l'international, et éviter de tomber dans des conflits comme celui qui a opposé Paris- Sorbonne (Paris IV) à Sorbonne Abou Dhabi.

En effet, l'affaire remonte à 2006, lorsque Pascal Renouard de Vallière, conseiller en relations internationales, de l'Université Paris IV a conduit des négociations qui ont permis de conclure un accord inédit dans le monde universitaire français : la création de l'Université Sorbonne Abou Dhabi dans les Emirats Arabes Unis.

Personne en France n'imaginait la force de la marque Sorbonne. En réalité, à l'international, la Sorbonne est aussi connue que le Louvre ou encore Chanel. Mais exporter une université française, de tradition humaniste, pour en faire une affaire commerciale, était difficilement envisageable.

En juin 2012, l'intermédiaire français a déposé une plainte contre les Emirats Arabes Unis. Il réclame deux millions d'euros d'honoraires. Une somme qui lui aurait été promise , selon lui, par Ahmed ben Mohammed Al Hameeri, Secrétaire Général des affaires présidentielles d'Abou Dhabi.

Ce qui est intrigant dans cette affaire c'est que cette externalisation de la marque Sorbonne à Aboudhabi n'a pas été matérialisée par un accord écrit.

Mais, au-delà de la protection juridique de la marque de l'université soulevée par ce conflit, l'exemple de la Sorbonne semble faire aujourd'hui Ecole puisque Lyon 2 et Paris-Dauphine projettent de créer des universités à Dubaï et en Tunisie.

Par ailleurs, ce qu'il faut retenir c'est que cette affaire a mis la lumière sur l'importance de la protection juridique des marques même dans le milieu universitaire.

Conclusion

Aujourd'hui, les universités doivent gérer un capital marque et non pas uniquement une marque. Un capital marque qui constitue un des éléments les plus importants de leur capital immatériel.

La gestion stratégique de la marque va bien au-delà du choix des éléments visuels liés à sa présentation graphique sur les produits. En tant que construit multidimensionnel, le capital marque est devenu un levier stratégique pour gagner et maintenir un avantage comparatif et mieux se positionner. Cela veut dire que les établissements de l'Enseignement Supérieur à accès régulé qui veulent attirer les meilleurs étudiants doivent gérer durablement et efficacement un capital marque partant du choix du nom de l'établissement jusqu'à la protection juridique de la marque au niveau national et international.

Il est aussi indispensable pour ces établissements d'augmenter l'attractivité de leur marque pour les différentes parties prenantes, notamment les entreprises qui se basent essentiellement sur la force du capital marque des universités et des Ecoles lors du recrutement. Ce capital marque doit également être bien géré afin d'améliorer le classement de ces universités et leur notoriété.

Construire une identité solide et reflétant des valeurs fortes est nécessaire pour donner une légitimité à la marque d'un établissement de l'enseignement supérieur à accès régulé. En outre, bien définir le territoire de la marque et développer un caractère distinctif sont aussi des démarches très importantes à entreprendre pour préserver le capital marque.

Dans un contexte d'internationalisation, il est aussi utile de bien utiliser les moyens de communication virtuels (Chaines « You tube », Pages « Facebook », Site web...) pour mieux vendre la marque de l'établissement.

Bibliographie

Articles:

- BERRY,L., (2000) , Cultivating service brand equity , Journal of the Academy of Marketing Science ,USA, Volume 28, Issue 1, pp 128-137
- DELGADO-BALLESTER, E., MUNUERA-ALEMAN, J-L., (2005), Does brand trust matter to brand equity? Journal of Product & Brand Management, USA, Vol. 14 Iss: 3, pp.187 – 196.
- Chris A. Myers, (2003), Managing brand equity: a look at the impact of attributes", Journal of Product & Brand Management, USA, Vol. 12 Iss: 1, pp.39 – 51.
- WOOD,L., (2000) , Brands and brand equity: definition and management, Management Decision, UK, Vol. 38 Iss: 9, pp.662 – 669.
- WALFRIED, L., BANWARI, M., ARUN, S.,(1995), Measuring customer - based brand equity , Journal of Consumer Marketing, USA, Vol. 12 Iss: 4, pp.11 - 19.
- AAKER, D., (1996), Measuring Brand Equity Across Products and Markets, California Management Review, Vol. 38 No. 3,pp. 102-120.
- PITTA,D., KATSANIS ,L., (1995) ,Understanding brand equity for successful brand extension, Journal of Consumer Marketing, USA, Vol. 12 . Iss: 4, pp.51 - 64
- OBADA, M. (2014), La marque employeur, quels leviers pour l'attraction et la rétention de la génération Y ? : cas des étudiants finissants de l'université Mohammed V-Souissi, Revue marocaine de recherche en management et marketing. Rabat, N. 9-10, p. 45-59.
- AGUERREBERE P-M., (2014), La construction de la valeur de marque des universités à travers les réseaux sociaux. Le cas de Facebook, Catalogne, Quaderni, N° 85, p 85-100.

Ouvrages :

- KAPFERER, J-N., (2012), Réinventer les marques: la fin des marques telles que nous les connaissons, Paris. Edtion Eyrolles.
- KAPFERER, J-N., (2002) Les Marques à l'épreuve de la pratique, Paris .Editions d'Organisation.
- KELLER, K, (2009), Management stratégique de la marque, Paris. Pearson Education,

- GERALDINE ,M., (2013) Management transversal de la marque: une exploration au cœur des marques, Paris Dunod.
- BONTOUR, A. LEHU, J-M ., (2002) Lifting de marque: comment la marque doit-elle lutter contre les effets du vieillissement. Paris, Edition d'Organisation.
- DUPRAT, F., (2009) Manager sa marque, Paris. Edition Afnor.
- HEILBRUNN, B., (2007), La marque .Paris, Presses universitaires de France.
- LEWI, G., (2003), La Marque: Comprendre les marques pour les créer et les développer .Paris . Edition Vuibert.
- SEMPRINI, A ., (2005) La marque, une puissance fragile, Paris. Edition Vuibert.
- CABAT, O ., (2013), Sous le sceau de la marque, Paris : l'Harmattan .
- Basire, Y., (2015) Les fonctions de la marque, Paris, Editeur LexisNexis .
- GAILLARD, C., (2013), Comment créer votre marque et la faire vivre: marque, mode d'emploi. Paris, Edition DUNOD. La marque [Texte imprimé]
- LAI , C., (2009), La marque, Paris, Edition DUNOD.
- LEWI, G., (2005) Branding management: la marque, de l'idée à l'action, Paris. Pearson Education.
- KOTLER, P, KELLER, P, MANCEAU, D., (2012), Marketing Management , 14ème édition, Paris, Edition Pearson.
- HETZEL, P., (2004) Le marketing relationnel, Paris, Presses Universitaires de France
- AAKER, D., (1994), Le Management du capital-marque: analyser, développer et exploiter la valeur des marques, Paris, Edition Dalloz.

Actes de congrès :

- MAGNONI, F., ROUX, E., (2008), Communication pour le 7ème Congrès des Tendances du Marketing en Europe , L'EXTENSION VERTICALE DE GAMME VERS LE BAS : QUELLES REPERCUSSIONS SUR L'IMAGE ET LA RELATION MARQUE-CONSOMMATEUR ? UNE APPROCHE EXPLORATOIRE. Venise.

Table des illustrations

Figure 1 : Perspective sémiotique de la marque, Heilburnn et Hetzel 2003. 7

Figure 2 : Classification des différentes formes d'extension, Magnoni et Roux 2007 11

Figure 3 : Modèle de Aaker, Ferrandi et al 2003. 14