

**QUELLES SONT LES PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES QUI CONTRIBUENT À
INTÉRESSER UN COLLECTIF D'ACTEURS À LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION
D'UNE UNIVERSITÉ ET À L'ENRÔLER ? UNE ÉTUDE DE CAS.**

Régine Legault-Bouchard

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences du programme de
maîtrise ès arts en communication

Département de communication

Faculté des Arts

Université d'Ottawa

Résumé

L'objectif de cette thèse est de comprendre comment une stratégie d'internationalisation « prend vie » au sein d'une organisation universitaire. Nous cherchons à comprendre comment différents acteurs organisationnels s'approprient cette stratégie et lui donnent un sens en portant une attention particulière aux pratiques communicationnelles qui soutiennent un tel processus. Nous nous sommes appuyés sur la théorie de l'acteur-réseau élaborée par Callon et Latour qui a été mobilisée en communication organisationnelle pour « l'élaboration de stratégies dans des collectivités locales » (Giroux et Demers, 1998, p. 26).

Dans le cadre de cette recherche qualitative, nous avons procédé à l'analyse d'un document d'archive, à l'analyse de documents produits par les acteurs organisationnels, à l'observation de rencontres et nous avons effectué des entrevues auprès de personnes impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

Notre recherche a démontré que les traducteurs principaux de la stratégie d'internationalisation sont représentés par quatre actants importants : Le site internet de destination 2020, le Bureau international par ses rencontres, le système Halogène et le Comité de stratégie et de coordination de l'internationalisation.

Contenu

REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1. 1 : LA STRATÉGIE D’INTERNATIONALISATION DES UNIVERSITÉS : OBJECTIFS ET ENJEUX.....	4
1.2. LA STRATÉGIE AU SEIN D’UNE ORGANISATION UNIVERSITAIRE	11
1.2.1 <i>La stratégie dans les organisations pluralistes</i>	11
1.2.2 <i>La stratégie « en train de se faire » et la communication</i>	13
1.3. QUESTION DE RECHERCHE	15
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE	16
2.1. LA THÉORIE DE L’ACTEUR-RÉSEAU	16
2.1.1 <i>L’organisation : un réseau d’actants hétérogènes</i>	17
2.1.2 <i>De l’intéressement à l’enrôlement</i>	20
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	22
3.1 UNE RECHERCHE QUALITATIVE	23
3.2 UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE	23
3.3 LE CAS SÉLECTIONNÉ	24
3.4 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES ET TECHNIQUES	25
3.5 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES	26
3.5.1 <i>Participation observante</i>	26
3.5.2 <i>Entrevues</i>	28
3.5.3 <i>Recrutement et échantillon</i>	30
3.5.4 <i>La collecte de documents</i>	31
3.6 L’ANALYSE DES DONNÉES	32
4.1 : AVANTAGES ET LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE	33
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET RÉSULTATS	35
4.1 PRÉSENTATION DE « DESTINATION 2020 »	36
4.2. LES CONSULTATIONS DE L’ÉTÉ 2013.....	48
4.2.1 <i>Mise en contexte</i>	48
4.2.2 <i>Points saillants des consultations</i>	50
4.2.3 <i>L’étape de la problématisation transposée aux consultations</i>	56
4.3. RÉUNION AVEC LES CONSEILLÈRES AUX ÉTUDES.....	61
4.4 : ENTREVUES	64
4.4.1 <i>Mise en contexte</i>	65
4.4.2 <i>Résultats et analyses des entrevues</i>	67
4.4.3 <i>Point de passage obligé</i>	87
CHAPITRE 5 – VUE D’ENSEMBLE DES ANALYSES ET QUELQUES RECOMMANDATIONS	89
CHAPITRE 6. CONCLUSION ET INTÉRÊT DE LA RECHERCHE	96

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	98
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	102
ANNEXES.....	107
Annexe 1 : Objectif 4 : Former des leaders par l'internationalisation.....	107
Annexe 2 : Grille d'entrevues avec conseillers et conseillères aux études.....	109
Annexe 3 : Grille d'observation - réunion de décembre avec les conseillers et conseillères aux études.....	111
Annexe 4 : Certificat d'approbation déontologique.....	112

Remerciements

Je remercie très sincèrement ma directrice de thèse, la professeure Sylvie Grosjean. Je lui suis extrêmement reconnaissante pour sa rapidité à répondre à mes questions, sa disponibilité et la facilité avec laquelle elle m'a guidée sur le droit chemin tout en assurant un contrôle constant de la qualité du travail.

Je remercie également les professeurs Luc Bonneville et Martine Lagacé, qui ont accepté d'être mes examinateurs et qui m'ont donné d'excellentes pistes afin de mieux cerner les paramètres de la recherche.

Je tiens également à souligner le soutien continu de mes patrons au Bureau international, Caroline Renaud et Gary Slater, qui non seulement ont cru en cette recherche, mais aussi ont été extrêmement souples quant aux demandes de congés et aux heures flexibles. Mon équipe de travail a aussi été extrêmement encourageante tout au long de mon programme de maîtrise.

Enfin, je tiens à souligner le sentiment d'accomplissement associé à l'aboutissement de cette thèse, qui s'est avérée possible grâce à la conciliation travail-études-famille. Mon fils Isaac a amorcé ce programme avec moi alors que je le portais et il a partagé le congé de maternité de sa maman inscrite aux cours de maîtrise. La rédaction de la présente thèse s'est faite elle aussi en ayant une petite présence en moi qui verra le jour en mars 2015. Je remercie aussi mon époux Joël pour son appui sans failles. On peut à juste titre qualifier cette maîtrise de projet familial.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Rang et importance des stratégies d'internationalisation des universités (Maringe et Foskett, 2010, p. 28)	6
Tableau 2 : Les paradigmes et le lien communication-stratégie	14
Tableau 3 : Résumé visuel des actants émergeant lors des entrevues avec les conseillères aux études	87
Tableau 4 : Le modèle marketing (Muchielli, Guivarch, 1998, dans Morillon, 2007)	92

Introduction

L'objectif premier de la présente thèse de maîtrise est de comprendre comment une stratégie d'internationalisation « prend vie » « prend forme » au sein d'une organisation universitaire. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment différents acteurs organisationnels s'approprient cette stratégie et lui donnent un sens en portant une attention particulière aux pratiques communicationnelles qui soutiennent un tel processus.

Dans ce travail, nous abordons la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation « comme étant le résultat des activités et des interactions impliquées dans le développement à long terme des orientations de l'organisation ou de la stratégie » (Denis et al. 2004, p. 3). Cette définition a ceci de particulier qu'elle « réfère davantage aux activités de développement de la stratégie qu'à son contenu » et c'est principalement sur la mise en œuvre de la stratégie que porte cette thèse.

La stratégie est principalement étudiée sous l'angle des pratiques communicationnelles qui lui donnent forme quotidiennement au sein d'une organisation universitaire. Autrement dit, nous portons notre attention aux documents (notes de synthèse, mémos, etc.) circulant au sein de l'organisation, aux interactions impliquant des acteurs organisationnels (réunions de travail, présentations de projets, etc.) et aux outils soutenant la coordination des actions (brochures, formulaires, procédures, etc.). Nous avons plus particulièrement étudié les actions et communications entreprises par les cadres supérieurs (doyens, vice-doyens et vice-recteurs) et les acteurs clés (le personnel du Bureau international) envers le personnel des facultés d'une université. En

effet, c'est en grande partie au personnel des facultés qu'appartient le pouvoir de mettre en œuvre la stratégie d'internationalisation.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés en premier lieu sur la théorie de l'acteur-réseau élaborée par Callon et Latour dans les années 1980. Cette théorie a notamment été mobilisée en communication organisationnelle pour « l'élaboration de stratégies dans des collectivités locales » (Giroux et Demers, 1998, p. 26) et elle a la particularité d'inclure, « dans le processus de constitution des réseaux, l'action de tous les actants vivants et non vivants » (Giroux et Demers, 1998, p. 26). Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau nous aura permis de voir comment un collectif d'acteurs, par leurs interactions et actions, « mettent en acte » la stratégie d'internationalisation d'une université. Nous sommes par conséquent en mesure de suivre toutes les actions qui sont accomplies au moyen de conversations, directives, déclarations, documents, etc., autrement dit des pratiques de communication qui vont littéralement « faire vivre » la stratégie d'internationalisation. Et comme le montre très bien Callon (1986), la réussite ou non d'un projet, d'une stratégie, peut dépendre de nombreux acteurs soutenant sa réalisation collective et y contribuant.

Notre question de recherche est la suivante : quelles sont les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser et enrôler un collectif d'acteurs (le personnel des facultés) à la stratégie d'internationalisation d'une université? Pour répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié une étude de cas unique qui consiste à analyser la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation dans une université. Notre collecte de données repose sur des participations observantes lors de réunions de consultation et de rencontres connexes, sur l'analyse de documents (notes

internes, rapports, etc.) et sur des entrevues menées auprès d'acteurs organisationnels afin de suivre et de reconstruire les différentes « traductions » (Denis et al. 2004, p. 6) de la stratégie d'internationalisation d'une université au sein des différentes facultés. Plus précisément, nous avons cherché à mettre en lumière les pratiques communicationnelles qui soutiennent le processus « d'intéressement » et « d'enrôlement » (Denis et al., 2004; Akrich et al., 2006) du personnel des facultés.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Le chapitre 1 a pour but de présenter le concept d'internationalisation et d'exposer les activités qu'il représente. Nous présentons également des extraits de la littérature faisant ressortir l'importance de l'action pour la mise en œuvre d'un objectif, un sujet central dans ce travail.

1.1 : La stratégie d'internationalisation des universités : objectifs et enjeux

Le terme « internationalisation » est très en vogue à l'heure actuelle dans le domaine de l'éducation postsecondaire. Les universités à travers le monde travaillent d'arrache-pied afin d'élaborer leur stratégie d'internationalisation et tentent d'innover en trouvant de nouvelles façons d'internationaliser leur campus. Pour preuve de cet engouement, dans une récente étude, Maringe et Foskett déclarent : « internationalization is seen as a strategic item in all strategic plans of the surveyed universities » (Maringe et Foskett, 2010, p. 30). De plus, on trouve sur le marché une panoplie de livres et d'articles sur le sujet, et chaque année des conférences sur les meilleures pratiques et les nouvelles tendances sont organisées pour échanger des expériences au sujet de cette internationalisation dont on parle tant.

Le terme « internationalisation » a grandement évolué depuis les années 1980. À cette époque, il se limitait aux activités telles que « academic mobility for students and teachers; international linkages, partnerships and projects; new international academic programs and research initiatives. » (Knight, 2008, p. 1). Or, l'internationalisation telle que définie en 2010 par Maringe et Foskett, inclut les activités élaborées ci-haut, mais

incorpore aussi une multitude d'activités servant à donner une dimension internationale à l'éducation postsecondaire, à savoir imaginer toutes sortes de façons d'amener un étudiant à vivre une expérience internationale en accueillant des étudiants internationaux sur le campus afin d'internationaliser les salles de classe et laboratoires et, partant, d'internationaliser l'expérience étudiante. Ainsi, nous constatons que le terme internationalisation, du moins dans le milieu universitaire, a beaucoup évolué et englobe aujourd'hui des pratiques très diversifiées. Aux fins du présent travail, nous proposons d'utiliser la définition suivante : « [...]the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education. » (Knight, 2006, p. 215). Cette définition convient au cadre de notre travail, car elle met l'accent sur l'influence de l'internationalisation sur l'éducation et implique l'existence d'un processus d'intégration entre l'idée initiale (l'internationalisation) et son effet sur l'éducation.

Afin de mieux cerner les activités internationales sur lesquelles les universités concentrent essentiellement leurs efforts, examinons le tableau 1 élaboré par Maringe en 2008. Dans ce tableau, on présente cinq grandes catégories de stratégies d'internationalisation basées sur une recherche menée auprès de 37 universités du Royaume-Uni. Les stratégies ont été classées selon leur importance par le personnel administratif des diverses universités étudiées (Maringe et Foskett, 2010, p. 27).

Tableau 1 : Rang et importance des stratégies d'internationalisation des universités (Maringe et Foskett, 2010, p. 28)

Internationalization strategy	Rank	Type of university
Recruitment of international students	1	All but especially in newer universities, former polytechnic and privately funded institutions
Students and staff exchange programmes	2	All but especially in the older universities
Development of international partnerships for teaching, including joint programmes, offshore reaching and learning	3	All but especially in the newer universities
Development of international collaborative partnerships for research, entrepreneurships and development	4	All but especially the older universities
Curriculum internationalization, ranging from minor changes in content to fundamental redesign of objectives, teaching methods and assessment.	5	All, but especially in newer universities

Prenons par exemple le plan stratégique de l'Université d'Ottawa, nommé « Destination 2020 », qui est du domaine public et est accessible sur le site internet de l'Université. On constate que ce plan contient des objectifs d'internationalisation très semblables aux objectifs énumérés dans ce tableau. La stratégie « Destination 2020 » contient, quant à elle, quatre grands objectifs que la communauté universitaire devra avoir atteints avant l'an 2020. Parmi ces grands objectifs figure celui-ci : « Former des leaders par l'internationalisation » (Rock, 2013, p. 9). Cette section du plan stratégique, que l'on trouve en annexe 1, énumère les objectifs ayant trait à l'internationalisation de l'établissement et contient des actions concrètes portant chacune une date d'échéance. On y mentionne notamment que pour l'année 2020, l'Université compte « doubler le nombre d'étudiants qui participent à un programme de mobilité (à 1 000 par année) », puis « doubler le nombre d'étudiants étrangers aux études supérieures (de 700 à 1 400) et augmenter de 50 % le nombre d'étudiants au premier cycle (de 1 500 à 2 250), pour

un total de 3 650 étudiants, soit environ 9 % de la population étudiante totale » (Rock, 2013, p. 9). Ces extraits de la stratégie sont importants puisque ce sont sur ces actions que le personnel de l'Université devra travailler durant les prochaines années afin d'atteindre les objectifs institutionnels.

Il va sans dire que l'élaboration d'une stratégie est sans doute une première étape fondamentale pour l'atteinte des objectifs institutionnels. Jane Knight de l'Université de Toronto, une auteure extrêmement citée dans le domaine de l'internationalisation de l'éducation supérieure au Canada, explique dans ses ouvrages tels que « Higher Education in Turmoil » (2008), « International Handbook of Higher Education » (2006), « Internationalization Remodeled : Definition, Approaches, and Rationales » (2004) et « Five Myths about Internationalization » (2011) qu'il y a cinq grands principes de l'internationalisation :

« Internationalization process:

- Rationales
- Objectives
- Policy statements
- Plan of strategy
- Monitoring/evaluation system » (Knight, 2006 p. 215)

Elle explique que le processus d'internationalisation se fait en continu en se fixant des objectifs institutionnels tout en évaluant les résultats de façon régulière. Il est intéressant de noter ici que le « plan stratégique » n'est qu'un élément parmi les cinq

étapes du processus d'internationalisation. Effectivement, pour internationaliser un campus, il est essentiel d'avoir réfléchi aux objectifs et d'avoir planifié la mise en œuvre des efforts requis. Comme l'indique Knight :

« Rationales dictate the kind of benefits or expected outcomes one would expect from internationalization efforts. Without a clear set of rationales, followed by a set of objectives or policy statements, a plan of strategies, and monitoring/evaluation system, the process of internationalization is often an ad hoc, reactive and fragmented response to the overwhelming number of new international opportunities available. » (2006, p. 215)

Cette citation contient un élément très important, le « policy statement », qu'on peut aussi qualifier de protocole ou de procédure, et qui est défini comme un « document officiel décrivant la façon dont une organisation a l'intention de conduire ses affaires et agir dans des circonstances précises » (Business Dictionary, 2013). Cela nous intéresse de manière spécifique dans la mesure où nous voyons à présent l'importance non seulement de penser à « quoi faire », mais aussi de réfléchir à « comment le faire ». Les experts en stratégie d'internationalisation tels que Jane Knight (2004, 2006 et 2008) énumèrent des listes exhaustives d'activités internationales que chaque établissement peut décider de mettre sur pied. On parle par exemple de programmes d'échanges, de l'internationalisation des programmes d'études, de stages à l'étranger, de la mobilité du personnel et du corps professoral, de la formation interculturelle, de la venue d'étudiants internationaux, etc. Afin de favoriser l'aboutissement de ces nombreux projets, Knight (2006, p. 222) met l'accent sur l'importance de l'engagement des « senior leaders », l'implication du personnel et des professeurs, l'importance de structures

organisationnelles adéquates et le support des services liés à l'établissement (comme la bibliothèque et le logement). La participation de ces acteurs organisationnels (les « seniors leaders », le personnel des facultés et les professeurs) ainsi que les procédures nous semblent fort importantes et méritent qu'on se penche davantage sur ce sujet. La littérature (Knight, 2004, 2006, 2008, 2011, Maringe et Foskett, 2010, OECD, 1999) consacrée au sujet de l'internationalisation de l'éducation supérieure énumère amplement les éléments à considérer dans nos stratégies, mais elle semble mettre moins d'accent sur la façon d'y arriver. Nous y reviendrons dans les pages qui suivent.

Nous sommes d'accord pour dire qu'une internationalisation réussie nécessite sans exception l'adhésion des « senior leaders »; à ce propos, on entend normalement le soutien du recteur, des doyens, des vice-recteurs, par exemple (Maringe et Foskett, 2010, p. 30). Il est absolument crucial que les leaders des facultés et unités de l'établissement soient convaincus des avantages d'une stratégie d'internationalisation de leur établissement; dans le cas contraire, la mise en œuvre de celle-ci est bien mal partie. Si toutefois nous prenons les listes des activités internationales proposées par Knight (2008), entre autres, pour un campus internationalisé, nous savons très bien que les personnes qui travaillent activement à la mise en œuvre des activités internationales ne sont pas les « senior leaders », mais bien le personnel des différentes unités organisationnelles. Par exemple, on peut penser au personnel dans les unités telles que le Bureau international, le Bureau des admissions et le personnel scolaire dans les facultés et départements. Et comme le dit Knight, « Yet it is usually at the individual, institutional level that the real process of internationalization is taking place » (Knight,

2004, p. 6). En conséquence, on peut dès lors souligner l'importance de chercher à comprendre comment une stratégie peut effectivement prendre forme dans un établissement d'enseignement supérieur.

L'OCDE déclare quant à elle, dans une publication sur l'internationalisation de l'éducation supérieure : « Integration is key to the process and strategies which focus on both academic activities as well as organisational factors are central to achieving a successful and sustainable integration of the international dimension » (ODCE, 1999, p. 23). On explique ici qu'il existe un lien étroit entre l'intégration de la stratégie et les processus organisationnels. Il sera donc intéressant de mieux comprendre comment se fait l'intégration de la stratégie auprès des différents acteurs et comment il est possible d'assurer sa durabilité au fil des ans.

Bryson et al, (2009) qui ont étudié la planification stratégique en utilisant la théorie de l'acteur-réseau comme cadre théorique, ont soulevé un point d'ancrage lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie « (...) what matters is how the process is used to promote strategic thinking, acting, learning and knowing; getting the right actors involved and affecting stakeholders in the right way are critical; getting the right strategy content is crucial; and making the links to implementation is paramount. » (p.

174) Bryson et al. poursuivent en affirmant ce qui suit :

« the studies have paid little attention to the larger context within which the planning occurred, who was involved in the planning and how these actors were connected, how the planning was done, what was learned, and how the resulting learning was applied and to what effect. » (2009, p. 174).

C'est pertinemment sur ces aspects que nous ciblons notre recherche tout en nous penchant sur les pratiques communicationnelles qui étayent la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation au sein d'une université.

1.2. La stratégie au sein d'une organisation universitaire

Puisque notre thèse porte sur la stratégie d'internationalisation et ses processus communicationnels, nous devons porter une attention particulière à la notion de stratégie. Dans un premier temps, nous allons voir ce qui caractérise les recherches menées sur la stratégie et plus particulièrement dans les organisations dites « pluralistes » comme les universités.

1.2.1 La stratégie dans les organisations pluralistes

Les universités sont considérées comme des organisations pluralistes (Denis et al., 2007). Les organisations pluralistes sont caractérisées par trois éléments (Van de Ven, 2006; Abdallah, 2008) : (a) la coexistence de groupes différents pouvant entrer en concurrence; (b) l'importance pour ces organisations de négocier du fait de l'interdépendance de ces groupes et (c) la difficulté pour ces organisations de maintenir l'action collective du fait de l'existence de systèmes de pouvoirs importants et potentiellement conflictuels. Van de Ven (2006) a d'ailleurs montré que ces organisations sont particulières en raison de l'équilibre qu'elles doivent trouver entre ce qu'il nomme les « groupes professionnels » et les « groupes administratifs ». Abdallah (2008) précisera d'ailleurs à ce sujet :

« Pour les premiers, les modèles de prise de décision sont souvent diffus, l'expertise est distribuée et l'orientation générale va vers le

service professionnel alors que pour les seconds, les processus de prise de décision sont plus hiérarchiques, l'expertise est concentrée et l'orientation générale va vers la rentabilité économique » (p. 8).

Dans une université, on peut d'ores et déjà identifier deux groupes importants qui caractérisent la structure des forces en présence. Le groupe des « professeurs » travaillant avec le groupe de la « direction » (ou le groupe « gestion »). L'équilibre de ces forces est précaire, parfois difficile, car les intérêts, les valeurs et les logiques d'action de ces différents acteurs organisationnels peuvent diverger (Abdallah, 2008). Ce contexte organisationnel, propre aux organisations dites pluralistes, a amené les chercheurs à repenser la stratégie et sa mise en œuvre (Denis et al., 2004 et 2007). Par exemple, Denis et al (2004) ont axé leur étude sur les organisations pluralistes et ils expliquent que « dans l'ensemble, la littérature sur les contextes pluralistes suggère que le défi est grand pour ceux qui détiennent les rênes du changement stratégique. La formation des stratégies implique la capacité d'influencer l'action organisationnelle » (Denis et al. 2004, p. 4). Or, en contexte pluraliste, où les objectifs peuvent être divergents et parfois contradictoires entre les différents groupes, influencer l'action organisationnelle reste un défi d'un point de vue tant organisationnel que communicationnel.

Un autre défi auquel font face les organismes pluralistes tient à leur aspect décentralisé, ce qui a indéniablement un impact sur l'accomplissement des actions stratégiques. Effectivement, tel que mentionné par Denis et al. :

« Dans les organisations pluralistes, la dispersion des structures de pouvoir a pour effet de faire en sorte que le changement stratégique doit

souvent être négocié par le biais des personnes et à travers les processus qui ont été préalablement mis en place. Par conséquent, les changements sont souvent dilués au cours de leur implantation, produisant une sédimentation de structures et d'orientations stratégiques partiellement digérées » (2004, p. 5).

On peut donc en déduire qu'un but stratégique peut finir par se diluer durant le processus de mise en œuvre et finalement n'être que partiellement atteint ou avoir pris une autre forme que celle initialement conceptualisée. De plus, certains jeux de pouvoirs dans des contextes décentralisés peuvent se manifester, ce qui pourrait ralentir la mise en œuvre des objectifs.

En résumé, les travaux menés sur la stratégie en contexte pluraliste nous incitent à suivre de très près ce qui se passe dans l'organisation (Denis et al., 2004 et 2007; Abdallah, 2008; Rouleau et al., 2007), autrement dit à suivre la stratégie « en train de se faire », car comme le dit Golsorkhi (dans Rouleau et al., 2007) : « Ce sont les acteurs de terrain qui, par leurs pratiques quotidiennes, permettent la construction, le maintien, ou le changement d'une stratégie ». (p. 200).

1.2.2 La stratégie « en train de se faire » et la communication

Afin de montrer que la stratégie est une construction « en train de se faire », Giroux et Demers, dans leur article « Communication organisationnelle et stratégie » (1998) nous expliquent « comment les différents paradigmes supposent des définitions différentes de la communication et son lien avec la stratégie ». Pour ce faire, Giroux et Demers ont construit un tableau (Tableau 2) qui expose simplement et rapidement les principales relations entre la communication et les stratégies selon les paradigmes.

Tableau 2 : Les paradigmes et le lien communication-stratégie

	Fonctionnaliste	Interprétatif	Critique	Constructionniste
Conception de l'organisation	Réalité objective	Univers subjectif	Instrument d'exploitation	Processus organisant
Modèle de la communication	Traitement de l'information	Création de sens	Manipulation idéologique	Construction de la réalité
Objet d'étude	Message	Représentation	Structure profonde	Texte/conversation
Lien communication et stratégie	Transmission de la stratégie	Interprétation de la stratégie	Endoctrinement de la stratégie	Constitution de la stratégie

Par exemple, les recherches sur la stratégie qui s'inscrivent dans un « paradigme fonctionnaliste ont clairement dominé la première phase de l'histoire des domaines de la stratégie et de la communication organisationnelle » (Giroux et Demers, 1998, p. 18). La communication était vue simplement comme l'élément transmetteur de la stratégie. La communication est alors réduite à un instrument au service de la stratégie. Giroux et Demers écrivent d'ailleurs que dans « le paradigme fonctionnaliste, on met l'accent sur la rationalité, l'objectivité du réel et le déterminisme structurel; on tend alors à réifier l'organisation et à occulter la question du conflit » (1998, p. 23). Par ailleurs, Giroux et Demers (1998) proposent d'inscrire l'étude de la stratégie en organisation dans un paradigme constructionniste, ce qui contribue à mettre au cœur de l'analyse la communication car celle-ci est abordée comme l'élément constitutif de toute stratégie. En effet, dans le cas du constructionnisme, « on affirme que la connaissance est le fruit des interactions entre les individus. Il s'agit donc d'un processus qui laisse une large place à la communication » (Giroux et Demers, 1998, p. 24).

En résumé, Giroux et Demers (1998, p. 26) nous montrent que les chercheurs en sont venus à considérer la communication comme la matrice au sein de laquelle se constitue, se construit, s'élabore la stratégie selon trois différents paradigmes : la communication comme le traitement de l'information encodée dans un message circulant entre un émetteur et un récepteur (fonctionnaliste), comme la création de significations par les interlocuteurs (interprétative) et comme un instrument de manipulation (critique). Par conséquent, étudier la stratégie « en train de se faire », nécessite de la part du chercheur un cadre théorique lui permettant de saisir le processus de constitution de la stratégie, c'est-à-dire un cadre théorique permettant de comprendre comment, dans la communication, la stratégie « prend forme » et se constitue.

1.3. Question de recherche

Comme nous l'avons vu précédemment, les travaux portant sur la question de la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation dans une université soulignent, certes, l'importance des personnels dans la réussite de sa mise en œuvre. Cependant, jusqu'à présent les chercheurs ne se prononcent pas clairement sur la manière dont ces acteurs organisationnels « font vivre » au quotidien cette stratégie. En d'autres mots, les travaux que nous avons cités précédemment n'entrent pas au cœur de l'organisation et ne traitent pas précisément des pratiques de communication soutenant l'engagement et l'adhésion du personnel universitaire dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. L'objectif général de cette thèse de maîtrise est donc de comprendre comment une stratégie d'internationalisation « prend vie », « prend forme »

au sein d'une organisation universitaire. Plus précisément, nous chercherons à comprendre comment différents acteurs organisationnels s'approprient cette stratégie et lui donnent un sens en portant une attention particulière aux pratiques communicationnelles soutenant un tel processus. Notre question de recherche est donc la suivante : quelles sont les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser un collectif d'acteurs (le personnel des facultés) à la stratégie d'internationalisation d'une université et à les enrôler ?

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Le chapitre 2 nous permet de présenter le cadre théorique choisi aux fins de cette recherche et de bien faire ressortir les aspects sur lesquels nous nous sommes appuyés afin de mieux comprendre l'aspect communicationnel qui entoure la mise en œuvre d'une stratégie.

2.1. La théorie de l'acteur-réseau

Denis et al., (2004 et 2007) considèrent que la théorie de l'acteur-réseau fournit un cadre théorique pertinent pour comprendre la mise en œuvre de la stratégie dans les organisations pluralistes. Et comme le souligne Abdallah : « la stratégie prend une dimension plus large lorsqu'il s'agit d'organisations pluralistes. Ainsi, il ne s'agit plus pour les chercheurs d'étudier une vision ou une intention unique et claire à mettre en œuvre dans l'organisation afin d'atteindre les objectifs visés, mais plutôt de définir un processus temporel dynamique multidimensionnel qui prendrait forme dans les interactions politiques et sociales de l'organisation » (2008, p. 18). Ainsi, la théorie de

l'acteur-réseau apparaît comme un outil théorique intéressant afin de rendre compte de cette réalité organisationnelle complexe.

Le cadre théorique et le langage utilisés par la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986; Latour, 2005, 2006; Law et Hassard, 1999), nous permettront de décrire et de comprendre la stratégie « en train de se faire ». Cette théorie insiste sur le rôle de « traducteur » des actants (humains et non humains) et permet de saisir la constitution d'une organisation ou d'un réseau¹ d'acteurs hétérogènes (Cooren et Robichaud, 2011) soutenant la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation. La présente thèse vise à examiner la mise en œuvre quotidienne de la stratégie, donc la stratégie « en train de se faire ». Et selon Denis et al., « [les] stratégies se forment à partir du moment où les acteurs clés (les traducteurs) arrivent à mobiliser les participants dans le but de supporter une orientation en même temps qu'ils travaillent à la redéfinition de cette orientation en des termes qui leur permettront de maintenir leur réseau de support » (2004, p. 1). Chacun des acteurs s'appropriera donc sa version de la stratégie afin de la comprendre et ainsi savoir comment il peut contribuer à sa façon à l'atteinte des buts stratégiques.

2.1.1 L'organisation : un réseau d'actants hétérogènes

La théorie de l'acteur-réseau, aussi appelée la théorie de la traduction, donne une place égale aux actants humains et non humains dans l'action. Elle tend donc à s'intéresser à des collectifs hybrides, à des « assemblages hétérogènes » faits d'humains et de non-humains que sont les organisations (Cooren et Robichaud, 2011). Dans la

¹ Lorsque nous parlons de réseau dans le texte, nous ne faisons pas référence au réseau Internet, mais à la notion de « réseau » définie par Latour. Pour Latour (2006), le réseau n'est pas un objet à décrire et à analyser, mais un moyen de décrire des phénomènes ou des objets.

théorie de l'acteur-réseau, on qualifie d'actant « any thing that does modify a state of affairs by making a difference is an actor », c'est-à-dire toute chose qui modifie l'état d'une autre chose et qui, par conséquent, modifie le cours des choses. (Latour, p. 71 dans Bryson et al (2009), p. 179). En plus de divers objets et personnes, on peut donc qualifier d'« actants » une grande variété d'éléments tels que les compétences, des dispositifs, des plans, des rapports, des réseaux informatiques, des chantiers de travail, etc.) (Bryson et al, 2009, p. 177). Appartenant à l'approche constitutive des collectifs, des organisations, la théorie de l'acteur-réseau « étudie la façon dont les acteurs organisationnels 'performent', créent leur organisation dans leurs interactions quotidiennes » (Cooren et Robichaud, 2011, p. 159). Ainsi, une organisation peut être abordée comme un réseau d'actants hétérogènes engagés dans divers processus de « traduction ». En effet, un concept central de la théorie de l'acteur-réseau est celui de « traduction ».

« Le processus de traduction, qui transforme un énoncé en un autre, est celui par lequel sont associés les divers acteurs à un projet (boîte noire) dans lequel un rôle leur est proposé. [...] Elle inclut, dans le processus de constitution effective des réseaux, l'action de tous les actants vivants et non vivants [...] définis deux types d'acteurs : les microacteurs qui parlent en leur nom propre et les macroacteurs qui représentent des collectifs » (Giroux et Demers, 1998, p. 26).

La traduction peut être vue comme un processus par lequel divers actants conçoivent des définitions et des significations communes, mais aussi se définissent entre eux et s'assemblent pour atteindre un ou des objectifs collectifs. Le père de la théorie de la traduction voyait, en 1986, la traduction comme « rien d'autre que le

mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés » (Callon, 1986, p. 205).

Ce cadre théorique s'allie donc très bien à un contexte communicationnel où s'implante une stratégie parmi un collectif d'individus. Bryson et al. (2009) dressent une liste des sept raisons pour lesquelles la théorie de l'acteur-réseau se marie bien avec les études portant sur la planification stratégique. Parmi ces sept raisons, nous soulevons les plus importantes aux fins de la présente étude :

- 1- La Théorie de l'acteur-réseau encourage le chercheur à suivre les acteurs, ce qui permet de comprendre comment prend forme la stratégie et qui y participe.
- 2- Le cadre théorique nous permet d'inclure les « actants non humains » à notre analyse puisqu'il voit les objets comme faisant partie des actions. En quelque sorte, ce cadre théorique nous permet de donner sens et de faire parler des objets qui supportent une stratégie.
- 3- La théorie de l'acteur-réseau est une des seules théories à nous permettre de considérer des artefacts produits en cours de route comme des éléments médiateurs, et de les considérer comme « actants ». (Exemple : ébauches de plans, analyses préliminaires, etc.)
- 4- Les études menées selon la théorie de l'acteur-réseau permettent de constater l'importance du volume de travail qu'exige l'élaboration d'un plan stratégique ainsi que le maintien de la motivation nécessaire à l'atteinte des buts stratégiques

par les multiples associations continuellement régénérées se faisant par l'intermédiaire des acteurs.

- 5- Cette théorie aide à identifier les meilleures approches en rassemblant les acteurs et actants participant à la mise en œuvre de la stratégie, de la mission et des buts. (Traduction libre, Bryson et al. p. 183)

D'autres concepts tirés de la théorie de l'acteur-réseau vont nous servir dans le cadre de notre étude, notamment ceux d'intéressement et d'enrôlement. Nous porterons d'ailleurs une attention particulière à la notion de « point de passage obligé » issue de la théorie de l'acteur-réseau. On décrit le « point de passage obligé » comme « un lieu (physique, géographique, institutionnel) ou un énoncé qui se révèle être incontournable» (Amblard et al. 1996, p.9), une sorte d'ente noire de la communication. Le point de passage obligé est un aspect intéressant à analyser dans le cadre de cette thèse puisqu'il nous permettra d'identifier certains actants qui s'avèrent incontournables dans un processus communicationnel de mise en œuvre d'une stratégie. En identifiant certains actants issus de ce concept, nous aurons une meilleure idée des éléments qui garantissent un partage d'information et qui jouent un rôle important de communicateur.

2.1.2 De l'intéressement à l'enrôlement

Lors d'une étude de 2004 sur les nouvelles avenues théoriques au sujet de la formation des stratégies dans les organismes pluralistes, Denis et al. (2004, p. 6) proposent quatre moments de traduction, c'est-à-dire les quatre moments forts de la théorie de l'acteur-réseau. Ces quatre moments sont fort intéressants si nous tentons de

comprendre comment se met en œuvre une stratégie. Denis et al. définissent les quatre étapes ainsi :

« *La problématisation* : étape à laquelle les traducteurs tentent de définir un enjeu autour d'un ensemble d'acteurs mis ensemble pour résoudre un problème. Dans le moment de *l'intéressement*, les acteurs déterminent et fixent les intérêts des acteurs clés pour faire en sorte qu'ils continuent de supporter le projet émergent; puis vient l'étape de *l'enrôlement* dans laquelle les représentants des principaux groupes d'acteurs construisent des alliances; enfin, lors de l'étape de la *mobilisation*, le réseau d'acteurs s'étend au-delà du groupe initial » (Denis et al. 2004, p. 6).

Nous prendrons le temps d'identifier et de transposer chacun de ces quatre moments dans le cadre de notre étude de cas plus tard dans le texte.

Les deux étapes qui nous intéressent particulièrement pour la réalisation de ce travail sont les étapes de « l'intéressement » et de « l'enrôlement » puisque la communication joue un rôle majeur dans l'atteinte de ces étapes. C'est donc par ces composantes de la théorie de l'acteur-réseau que nous cernerons le rôle que joue la communication dans ce processus. Nous prenons donc bien soin de définir ces termes :

Callon définit « l'intéressement » comme « l'ensemble des actions par lesquelles une entité [...] s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs » (Callon, 1986, p. 189). C'est donc dire qu'avant d'enrôler des actants, on doit

auparavant les convaincre qu'ils partagent des intérêts communs. Latour et Callon nomment donc intéressement ce processus au cours duquel va se déployer un éventail de stratégies pour parvenir à intéresser des actants (Callon, 1986). Pour Callon, le terme « enrôlement » est le « mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. L'enrôlement est un intéressement réussi » (Callon, 1986, p. 189). Ces deux étapes de la traduction seront essentielles à notre recherche puisqu'il s'agit effectivement des étapes où une grande partie de la persuasion (Channal et Tannery, 2005), de l'influence et de l'intégration (OECD, 1999) auront lieu. Ces dernières sont des étapes étroitement associées aux pratiques de communication qui vont lier et mettre en relation les divers acteurs et actants.

Finalement, nous justifions aisément l'adoption de ce cadre théorique en réitérant que la théorie de l'acteur-réseau a « l'avantage de montrer très clairement que : 1) tout se joue dans l'ici et maintenant (y compris l'élaboration de la stratégie); 2) le niveau micro n'est pas moins complexe que le niveau macro; 3) le pouvoir stratégique d'un acteur réside dans sa capacité à construire et à mobiliser un vaste réseau aux ressources multiples » (Giroux et Demers, 1998, p. 26). Ces trois points concordent parfaitement avec les buts de cette thèse, et nous verrons dans les prochains paragraphes comment nous examinerons plus précisément le processus de l'intéressement à l'enrôlement.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

3.1 Une recherche qualitative

Nous avons choisi de mener une recherche qualitative, de type inductif, puisque nous souhaitons explorer un phénomène complexe (la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation) dans un contexte particulier (une université) (Bonneville et al. 2007, p. 58). Benelli nous rappelle que « dans la démarche inductive, la construction de l'objet de recherche se fait à partir du terrain investigué. Les questionnements, les méthodes et les grilles d'analyse sont 'inventés' (Becker, 2006) et façonnés par l'avancement du travail scientifique » (2011, p. 41). Nous laisserons donc le terrain nourrir nos questions tout en ayant une idée globale du thème central (stratégie et enrôlement du personnel par la communication).

3.2 Une étude de cas unique

Dans le but d'explorer les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser un collectif d'acteurs à la stratégie d'internationalisation et à obtenir son adhésion, nous optons pour une étude de cas unique (Yin, 1989). Vu que nous cherchons à décrire un phénomène dynamique, soit la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation dans une université, nous pensons que l'étude de cas est la méthode de recherche la plus adéquate. Effectivement, selon Yin (1989), l'étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées » (Yin, cité par Mucchielli, 2002, p. 77 dans Bonneville et al. 2007, p. 168). Giordano ajoute que l'étude de cas sert à rechercher des « significations, à comprendre des processus dans

des situations uniques et/ou fortement contextualisées » (2003, p. 16). Cette méthode de recherche convient donc parfaitement à l'étude que nous décrirons plus précisément sous peu.

3.3 Le cas sélectionné

L'Université d'Ottawa étant en plein essor et faisant maintenant partie des grands classements internationaux, il est impératif pour l'établissement de se démarquer. Vu que l'international n'a pas pris l'ampleur escomptée dans le dernier plan stratégique de 2010, et que l'Université d'Ottawa a récemment élaboré sa Destination 2020, cette institution semble être un terrain de recherche propice à l'observation de la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. Ayant de nouveaux cadres supérieurs au sein du Bureau international, la communauté universitaire anticipe des changements et espère de nouvelles initiatives sur le plan international. Les hauts dirigeants s'attendent aussi à voir évoluer le plan d'action. Il est à noter que certains aspects de l'internationalisation sont très lucratifs et que les enjeux économiques sont importants. Par exemple, l'arrivée d'étudiants internationaux apporte un montant non négligeable à l'établissement puisqu'en règle générale, un étudiant international paye des frais de scolarité trois fois plus élevés que les étudiants canadiens. À titre d'exemple, l'étudiant international qui suivra la session d'automne 2013 à l'Université d'Ottawa à la Faculté des arts déboursa 10 578,51 \$ comparativement à l'étudiant canadien, qui pour le même programme payera 3350,75 \$. (Droits universitaires, 2013) Il va sans dire qu'en raison des réductions budgétaires en éducation supérieure en Ontario (Tse, 2013), l'Université souhaite réellement atteindre certains buts de sa stratégie, notamment

l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers. Nous faisons donc face à un terrain de recherche en plein cœur de changements, où nous pourrions observer la stratégie « en train de se faire ».

3.4 Déroulement de la collecte de données et techniques

Nous avons analysé, en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau, les actions et communications découlant de consultations qui ont eu lieu en juin et en juillet 2013 entre les cadres administratifs du Bureau international et les cadres de chacune des dix facultés de l'Université d'Ottawa. Ces consultations occupent une place importante dans l'atteinte des buts stratégiques pour plusieurs raisons. Avec l'arrivée en juillet 2012 d'un nouveau vice-recteur associé à l'international et d'une nouvelle directrice en février 2013, et compte tenu de l'importance de l'internationalisation dans la Vision de l'Université, il est essentiel que le Bureau international fasse une tournée des facultés afin de faire savoir qu'il est là pour collaborer à la Destination 2020 en collaboration avec les facultés. Ces consultations visent non seulement à officialiser la venue de la nouvelle équipe, mais aussi à effectuer une mise à jour auprès des facultés concernant l'état des activités et des objectifs du Bureau international. Le but principal toutefois est d'amener les dirigeants des facultés à réfléchir à la façon dont ils contribueront à l'internationalisation de l'établissement. Ces consultations présentent un intérêt pour cette recherche, car elles représentent pour nous un point de départ, le lancement de la stratégie d'internationalisation. C'est donc à partir de ces rencontres que nous commencerons à observer la mise en place de la stratégie d'internationalisation.

Les données que nous collecterons s'appliquent à la période de juin 2013 à décembre 2013. Notre objectif, par la collecte de données, est de suivre les actants humains et non humains qui participent (ou non) à l'enrôlement du personnel envers la stratégie.

3.5 Techniques de collecte de données

3.5.1 Participation observante

Le dispositif de recherche choisi dans le cadre de ce travail est la « participation observante » que décrit Soulé (2008) comme suit : « Dans l'observation de la participation, les ethnographes utilisent leurs compétences sociales quotidiennes simultanément pour expérimenter et observer les interactions, les leurs comme celles des autres, au sein de configurations sociales diverses. » (p.131) Soulé poursuit en affirmant que « Dans ce cas de figure, c'est l'implication conséquente sur un terrain par certains aspects exotiques qui justifie le recours à la notion de la participation observante. L'objet de cette présence est de comprendre de l'intérieur un phénomène a priori inconnu, en passant du statut initial d'*outsider* à celui d'*insider*. » (2003, p. 132) C'est précisément l'accent sur la présence du chercheur dans les interactions des acteurs qui a été l'élément nous ayant poussés à choisir cette technique de collecte de données.

Bien que, comme le mentionne Giordano, « dans le cas de l'observation, il est impossible au chercheur d'observer tout ce qui se passe (surtout dans une grande organisation répartie en plusieurs sites) » (2003, p. 62), nous pensons que cette méthode

est la plus adaptée à cette recherche puisqu'elle nous permet d'observer le processus de mise en œuvre d'une stratégie par un collectif d'acteurs au sein d'une organisation.

Dans le cadre de la recherche, la « négociation de l'accès au terrain » (Barus-Michel, 2002, p. 378), c'est-à-dire l'art de « négocier formellement la permission d'observer une équipe » (Barus-Michel, 2002, p. 378) s'est concrétisée en demandant au responsable du Bureau international, le vice-recteur associé à l'international, d'accepter que nous observions le personnel de l'Université dans les réunions et les activités organisées et encadrées par le Bureau international, et que nous nous servions des documents liés à l'élaboration de la stratégie d'internationalisation, comme les échanges de courriels, les présentations, les notes administratives, etc. Cette permission a été facile à obtenir puisque le chercheur, Régine Legault-Bouchard, travaille directement au sein de l'équipe du Bureau international à raison de 35 heures par semaine. Les résultats de cette recherche seront sans aucun doute bénéfiques au Bureau international ainsi qu'à l'équipe, c'est pourquoi l'accès au terrain n'a posé aucune difficulté.

Le rôle du chercheur dans le cadre de cette participation observante est nommé par Barus-Michel et al., comme étant « l'observateur participant interne [...] il s'agit d'un chercheur qui a d'abord été 'acteur' sur un terrain où il exerçait – et où dans certains cas, il exerce toujours une fonction (Boumard, 1989). Effectivement, puisque le chercheur travaille au Bureau international, il a l'occasion de cerner pleinement son terrain de recherche. On peut qualifier cette participation observante de « limite » au sens où le chercheur peut avoir une difficulté à rester objectif face à son objet de recherche. Toutefois, il est important de mentionner qu'une attention particulière a été

apportée dans le cadre de ce travail afin d'assurer l'objectivité des analyses par la triangulation des méthodes qualitatives, soit l'utilisation de divers outils de collecte de données confirmant certaines hypothèses par d'autres outils.

Nous observons en bref la stratégie « en train de se faire » en examinant les « processus et les comportements [...] au quotidien » (Bonneville et al. 2007, p. 179) des personnels de l'Université d'Ottawa dans leur contexte de travail. Comme l'explique Laperrière, « c'est cette proximité entre le chercheur et son objet de recherche qui lui permettra une appréhension plus complète, plus dense et plus significative de la situation » (Laperrière, 1997, dans Bonneville et al. 2007, p. 180). Nous avons tenu un carnet de notes d'observation dans lequel nous avons consigné nos observations quotidiennes, qui ont servi à analyser nos données.

3.5.2 Entrevues

Pour joindre la participation observante, nous avons utilisé l'entrevue comme outil de collecte de données, moyen qui nous a permis de peaufiner nos données et qui est définie par Freyssinet-Dominjon comme « un dispositif de face à face ou un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (1997, p. 145 dans Bonneville et al. 2007, p. 173). Nous avons opté pour une méthode de recherche inductive, où « le chercheur observe la réalité sans idée préconçue en cherchant à tout voir si possible, à tout entendre, tout sentir pour en déduire des concepts, hypothèses, théories, lois... ». (Dépelteau et al., 2000, p. 1). L'auteur ajoute : « Selon certains sociologues et

anthropologues, c'est la théorie la plus ancrée dans la réalité et non dans l'imaginaire du chercheur. Elle conduit à la vérité. » (Dépelteau et al., 2000, p. 1).

Nous avons donc mené des entrevues semi-dirigées, qui nous ont permis de laisser toute la latitude nécessaire à l'interviewé et ont donné à l'intervieweur la possibilité d'élaborer certains sujets pertinents pour notre recherche, auxquels nous n'avions pas pensé au préalable (Bonneville et al. 2007). Nous avons construit un canevas de questions qui se retrouve en annexe 2 afin de structurer et guider l'entrevue.

Nous avons interviewé des personnes qui mettent en œuvre la stratégie d'internationalisation de l'Université pour faire ressortir différents points de vue concernant leur motivation (ou non) à mettre en œuvre la stratégie d'internationalisation. Nous avons donc fait nos entrevues durant les mois d'avril et de juin 2014 puisque nous avons estimé qu'à ce moment, les cadres supérieurs auraient eu la chance de faire les suivis demandés lors des consultations. Nous avons interviewé quatre conseillères aux études, dont la charge de travail englobe l'international.

Le but de l'entrevue est à priori de « savoir ce que pense la personne et d'apprendre des choses qu'on ne peut observer directement comme les sentiments, les idées, les intentions » (Bonneville et al. 2007, p. 173). Cette méthode nous permet de faire des liens entre les consultations de l'été 2013, les documents analysés et les actants collectés au fil de la recherche tout en établissant un rapport avec les idées des leaders de l'établissement face à la mise en œuvre de la stratégie. L'entrevue vise principalement à constater comment les acteurs sont enrôlés et intéressés par la stratégie au moyen de la communication.

3.5.3 Recrutement et échantillon

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour un échantillonnage par choix raisonné pour la sélection des quatre candidats aux entrevues. « Le postulat fondamental sur lequel repose l'échantillonnage par choix raisonné est que le chercheur peut faire le tri des cas à inclure dans l'échantillon et ainsi composer un échantillon qui réponde de façon satisfaisante aux besoins de sa recherche. » (Bonneville et al. 2007, p. 95). Toutes les conseillères aux études en poste au moment du recrutement étaient des femmes; par conséquent, aucun échantillonnage par sexe n'a été effectué. Sur un bassin potentiel de huit conseillères aux études attirées aux échanges, nous en avons sélectionné quatre, ce qui représente 50 % des répondants potentiels. Les critères sur lesquels reposait la sélection des candidats étaient les suivants :

- 1- Occuper le poste de conseillère aux études attirée aux étudiants d'échange depuis au moins deux ans.
- 2- Avoir assisté à la rencontre entre le Bureau international et les facultés en décembre 2013.
- 3- Faire partie d'une faculté qui envoie 20 étudiants ou plus par année en échange.

Selon ces critères de sélection, seulement quatre candidats étaient admissibles. Puisque le chercheur travaille au sein du Bureau international et qu'il a facilement accès à ces données, nous avons sélectionné une conseillère aux études dans trois facultés différentes (deux d'entre elles provenaient de la même faculté).

3.5.4 La collecte de documents

Il existe plusieurs outils de collecte de données lorsqu'un chercheur choisit l'étude de cas; « [...] the ones most commonly used in doing case study research : documentation, archival record, interviews, direct observations, participant-observation, and physical artifacts. » (Yin, 2014, p. 105). Nous avons choisi d'utiliser quatre de ces outils de collecte de données, soit la participation observante, l'entrevue, la documentation et la documentation d'archive. Ayant déjà bien défini les deux premiers outils de collecte de données, nous nous attarderons ici sur la façon dont nous avons procédé à la collecte de nos documents.

Robert K. Yin définit « la documentation » comme étant des « lettres, des communiqués, des publications médiatisées, des écrits divers, etc., dont l'utilité ne réside pas nécessairement dans leur précision ou l'absence de biais, mais plutôt dans leur capacité à corroborer les renseignements provenant d'autres sources de données » (Yin, 2014, page 106, traduction libre). Dans le cas de ce travail, nous utilisons ce type de document afin de nourrir notre recherche en analysant les documents produits et envoyés en rapport avec les consultations de l'été 2013. Nous analysons aussi les documents (actants) jugés importants qui sont mentionnés lors des entrevues avec les conseillères aux études ainsi qu'à la rencontre de décembre 2013 avec les conseillères aux études.

Nous nous servons aussi de documents d'archives, qui peuvent quant à eux comprendre par exemple des « administrative notes, personal notes, e-mails, written reports, and meeting minutes » (Yin, 2003, p. 106). Bien que les documents d'archive

puissent sembler insignifiants, ils peuvent nous permettre de capter la stratégie en pleine évolution. Dans cette optique, nous analysons le document que le vice-recteur associé à l'international a présenté au conseil d'administration (CA) de l'Université à l'époque où l'Université réfléchissait aux grandes lignes de sa « Destination 2020 ». Cette ébauche est ensuite comparée à la version finale de la « Destination 2020 » et des liens sont établis avec les éléments rapportés à l'aide de nos autres méthodes de collecte de données.

3.6 L'analyse des données

À partir du moment où nous commençons à collecter les données aux fins de la recherche, nous amorçons instantanément la condensation des données (Bonneville et al. 2007), c'est-à-dire que nous débutons un travail d'organisation de notes, de regroupement, de classement et de résumés (Bonneville et al. 2007, p. 197). Pour pouvoir analyser les données, nous procédons à la transcription des notes d'observation et des entrevues afin qu'elles puissent « être lues, codées et analysées » (Bonneville et al. 2007). Et pour bien cerner les messages que traduisent les données recueillies, nous procédons à la création de fiches de synthèse. À cette étape, nous ciblons notre attention sur les moments ayant contribué à « intéresser » et à « enrôler » les personnels par le biais de processus communicationnels, et ce, en nous appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau. Nous procédons finalement au codage des transcriptions a posteriori et donc à la catégorisation des sous-thèmes afin d'y trouver des regroupements. Nous présentons finalement nos données sous forme de texte en affichant nos résultats dans un ordre chronologique événementiel (Bonneville et al. 2007, p. 201). Les résultats paraissent

donc lorsque nous débutons l'analyse du document d'archive, soit le document présenté en juin 2010 par Gilles Breton au conseil d'administration. Nous poursuivons en présentant les résultats aux consultations menées auprès des facultés durant l'été 2013, puis à la rencontre avec les conseillères aux études en décembre 2013. Nous terminons par l'analyse des entrevues ayant eu lieu au printemps 2014 avec les conseillères aux études.

4.1 : Avantages et limites de la méthodologie

Un des avantages marquants de notre méthodologie sera sans nul doute la participation observante, car dans l'exercice de ses fonctions, le chercheur travaille étroitement avec la direction du Bureau international à l'atteinte des objectifs stratégiques de celui-ci. Cette situation aura selon nous optimisé la collecte de données, car le chercheur participe à l'étude des dossiers des consultations de l'été 2013 et à la plupart des suivis. Faisant partie de l'équipe administrative du Bureau international, il est facile au chercheur de savoir quoi chercher aux fins de la collecte de données. Notre participation est directe et nous avons une bonne compréhension des étapes qui nous aident à reconstituer la stratégie « en train de se faire ».

Vu que le chercheur est au cœur de l'action et que certaines interprétations peuvent être brouillées par des éléments internes, nous reconnaissons que la participation observante dans ce cas-ci peut aussi être une limite à la recherche. Il est essentiel pour le chercheur de conserver un regard objectif et d'analyser comme un expert de la communication et non pas comme un expert de la mobilité étudiante. Pour

éviter la subjectivité lors de l'analyse, le chercheur et la directrice de thèse ont été très minutieux dans leur façon de livrer et d'évaluer les résultats.

Nous pensons que la flexibilité qu'offre l'entrevue semi-dirigée en guise d'outil de collecte de données est un avantage. Effectivement « le caractère flexible de l'entrevue semi-dirigée permet au chercheur d'adapter son questionnement au cours du déroulement de l'entrevue en tenant compte de ses réponses, des comportements et des attitudes du répondant » (Bonneville et al. 2007, p. 178). Cet accès direct aux maîtres d'œuvre de l'internationalisation est sans aucun doute avantageux pour accéder aux détails manquants de la collecte de données.

Il nous faut par contre être prudents puisque certains répondants peuvent « craindre de se faire mal juger sur ses réponses » (Bonneville et al. 2007, p. 178) et donc déformer leur réponse. Cet aspect est certainement une limite à la recherche, d'autant plus que les conseillères aux études interviewées entretiennent des relations de travail avec le chercheur. Bien qu'il n'y ait aucune relation de pouvoir entre ces groupes, certaines réponses peuvent avoir été influencées par le désir de bien paraître aux yeux du chercheur, lui aussi membre du personnel du Bureau international. Des efforts ont été faits pour éviter l'inconfort. Les questions trop personnelles pouvant compromettre l'intégrité des réponses ont donc été évitées. Les formulaires de confidentialité ont été lus, remplis et signés, ce qui assure l'anonymat de l'interviewé. Enfin, le chercheur a amorcé toutes ses entrevues en précisant qu'il agissait à titre d'étudiant en communication et non pas de membre du personnel du Bureau international.

Chapitre 4 : Analyse et résultats

Le chapitre en question comprend quatre éléments d'analyse qui refléteront les techniques de collecte de données choisies, c'est-à-dire l'analyse des documents d'archives, la participation observante, les entrevues et l'analyse de documents. Nous présenterons nos résultats d'analyse en ordre chronologique d'événements. Pour chaque outil de collecte de données, nous préciserons la démarche méthodologique mise en place dans les encadrés à la toute fin de chaque section.

Nous analyserons en premier lieu la présentation donnée par le vice-recteur associé à l'international qui était en poste en 2010 pour le lancement de « Destination 2020 ». Puis nous analyserons les notes prises durant les consultations auprès de la haute direction des facultés et du Bureau international au cours de l'été 2013. Nous passerons ensuite en revue la réunion de travail qui a eu lieu avec les conseillères aux études en décembre 2013. Enfin, nous terminerons par l'analyse des entrevues semi-dirigées avec quatre conseillères aux études. Pour chaque étape de l'analyse, nous ferons un retour sur notre cadre théorique, la théorie de l'acteur-réseau, pour établir des liens avec les objectifs de la thèse.

Nous commencerons par définir les principaux acteurs qui font l'objet de notre collecte de données afin de bien comprendre leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie. La définition de chacun des acteurs facilitera la compréhension du choix des méthodes de collecte de données et de l'importance de considérer leurs rôles de communicateur dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

Les hauts dirigeants sont ceux qui conçoivent et élaborent la stratégie d'internationalisation de l'Université. On compte parmi eux le recteur, des vice-recteurs et vice-recteurs associés, les doyens et vice-doyens des facultés. Leur but est d'obtenir des résultats concrets d'ici à l'an 2020.

Le Bureau international quant à lui est l'unité administrative à qui « appartient » une grande partie du leadership du volet international de la stratégie. On peut aussi dire qu'il s'agit de l'unité qui travaille le plus activement à l'atteinte des buts d'internationalisation de la stratégie institutionnelle. Elle doit servir de courroie de transmission des objectifs stratégiques.

Toutes les facultés ont des conseillers aux études, qui entretiennent des liens directs avec les étudiants. Ils rencontrent les étudiants internationaux et les étudiants nationaux, et ont donc une influence directe sur les choix des étudiants et leur intégration à l'Université d'Ottawa.

La stratégie « Destination 2020 » est un document public expliquant clairement les objectifs de l'établissement et les buts spécifiques à atteindre en 2020. Tous les employés de l'Université d'Ottawa doivent travailler, directement ou indirectement, à la réalisation de la vision stratégique.

4.1 Présentation de « destination 2020 »

Le document d'archive analysé est une présentation nommée « Destination 2020 : Éléments d'une stratégie internationale » ayant été faite par le professeur Gilles Breton, alors vice-recteur associé à l'international en poste en juin 2010. Cette présentation avait

pour but d'exposer les enjeux sur lesquels l'Université devait se pencher durant les années subséquentes au sujet de l'international. Nous croyons que l'analyse de ce document peut être intéressante et nous tenterons de faire ressortir les éléments qui n'auront pas été retenus dans les documents officiels de « Destination 2020 », mais qui pourraient avoir un impact sur la communication de la stratégie d'internationalisation sur le campus.

En règle générale, cette présentation expose les grandes idées sous-jacentes à « Destination 2020 ». On y expose une liste des nouvelles tendances à l'international, soit le recrutement d'étudiants internationaux pour fins de financement, la création de campus satellites dans d'autres pays, la création de programmes conjoints, de double diplôme, de cotutelle de thèse de doctorat, etc.

On y retrouve aussi des idées qui ne sont pas retenues dans « Destination 2020 », mais qui pourtant pourraient avoir de belles retombées sur la mise en œuvre de la stratégie, comme la création du *Prix d'excellence Huguette Labelle*, un prix annuel reconnaissant la contribution la plus importante au rayonnement international de notre institution (actant potentiel). Ce prix pourrait servir d'actant très important à la promotion de la stratégie d'internationalisation auprès de la communauté universitaire. Effectivement, l'organisation de concours de la sorte est une technique de promotion efficace dans le domaine des communications.

« L'organisation de jeux-concours ou concours publicitaires dans le but de faire la promotion d'un produit ou d'un service est de plus en plus répandue dans la communauté d'affaires. Ces concours peuvent être de fantastiques outils de promotion et fascinent les consommateurs par

l'idée de gagner un prix. » (La promotion par les jeux concours : quelles en sont les limites?, 2010)

Ce prix aurait pu être annoncé par le recteur lors d'un événement comme le « petit déjeuner des fondateurs » où l'on reconnaît l'effort du personnel administratif. Ce prix servirait de fort porte-parole de la stratégie auprès de la communauté universitaire. Malheureusement, depuis le lancement de « Destination 2020 », aucun prix ou concours de ce genre n'a été mis sur pied. Sur le plan communicationnel, ce serait une occasion idéale pour informer, mais aussi sensibiliser (au sens de la théorie de l'acteur-réseau) la communauté universitaire à l'importance que l'Université donne à l'internationalisation.

On suggère aussi de mettre en place une stratégie de communication internationale. Certains efforts ont déjà été faits sur le plan de la communication, mais aucune stratégie de communication internationale n'a vu le jour depuis 2010. L'élaboration de la stratégie de communication internationale aurait dû être faite parallèlement au lancement de Destination 2020 afin de profiter du *momentum* de cette annonce. En effet, « une stratégie bien pensée permet de positionner sa communication au plus juste des besoins et attentes de ses potentiels clients, de véhiculer une image et un message qu'ils comprennent et qui les touche. » (Les étapes d'une stratégie de communication réussie, 2013). Il n'est peut-être pas trop tard pour élaborer une stratégie de communication internationale, car il reste encore cinq ans d'ici l'an 2020. Il faudra alors se poser les questions suivantes afin de bien élaborer la stratégie de communication internationale : « Quels sont les objectifs de communication? Quelle est

la cible? Quel est le message? De quelle image bénéficie-t-elle? » (Les étapes d'une stratégie de communication réussie, 2013) Le lancement de la stratégie de communication internationale en mi-parcours (cinq ans avant la date d'échéance) pourrait être une stratégie intéressante pour réitérer l'importance que l'établissement donne à l'atteinte de ses buts et aurait potentiellement un effet rassembleur et motivateur pour arriver aux objectifs établis avant 2020. Il sera aussi primordial de réfléchir à la cible de cette hypothétique stratégie de communication et de cibler les groupes du personnel administratif qui ont un rôle de mise en œuvre des activités en lien avec l'international.

Breton propose aussi, dans sa présentation, de créer un *Comité de stratégie et de coordination de l'internationalisation*. Cette suggestion a été adoptée par la haute direction du Bureau international. Effectivement, un comité nommé *Table de Concertation des Opérations du BI* a vu le jour en 2013 et il sert de plateforme d'échange d'information, d'enjeux et de nouveautés sur l'international. Les vice-doyens des facultés et les acteurs universitaires ayant un rôle lié à l'international y sont invités quatre fois par année. Cette table sert aussi à présenter les meilleures pratiques, dans l'espoir d'inciter les participants à faire de même. Sur un plan communicationnel, ce type de rencontre de concertation a certes un effet sur le partage de l'information, mais aussi sur la diffusion de la connaissance et de la façon dont il est possible de mettre en place des projets innovants sur le plan international. De plus, ces rencontres ont pour effet de rassembler certains joueurs, par exemple lorsque deux unités travaillent avec le

même partenaire international, qui peuvent ensuite travailler en synergie sur des projets communs en lien avec les objectifs institutionnels.

Par ailleurs, on peut considérer que ces rencontres ont certaines limites sur le plan communicationnel. Est-ce que les acteurs compétents à qui s'adressent les messages sont à la table? Les participants sont-ils uniquement des représentants qui « décident » de l'internationalisation ou encore des représentants qui ont le pouvoir de « mise en œuvre » de l'internationalisation? Le Bureau international, qui préside ces rencontres invite-t-il suffisamment les intervenants à s'exprimer? Et finalement, est-ce que l'information qui est partagée lors de ces rencontres est redirigée vers les autres acteurs concernés des unités de travail? Autant de questions qui se posent lorsqu'on analyse ces documents. Nous verrons ultérieurement si nos observations et entrevues permettent de répondre à quelques-unes de ces questions.

La présentation donnée par Breton aborde un autre sujet important (l'implantation d'un modèle nommé Marco Polo) qui n'a pas tout à fait eu l'aval de la haute direction et nous verrons, plus tard dans le texte, pourquoi la mise en place n'a pas eu lieu. On propose donc dans ce texte :

« Accélérer l'implantation de Marco Polo par l'adoption d'une politique de mobilité étudiante dont les principaux éléments :

1. tous les programmes doivent rendre la mobilité accessible aux étudiants
2. chaque faculté doit déterminer ses cibles de mobilité
3. des partenariats de haute qualité internationale
4. favoriser l'implication des professeurs
5. une campagne de financement : 10 millions? » (23 juin 2010, p. 6)

Ce modèle (Marco Polo) est un calque d'une autre université du U15 au Canada. On a voulu reproduire à l'Université d'Ottawa ce modèle où la mobilité internationale fait partie intégrante des programmes d'études. Tous les programmes offrent des opportunités de mobilité internationale soit sous forme d'études ou de stages, et ces étudiants reçoivent des bourses d'un montant non négligeable. La proposition de Breton pointe certaines problématiques qui ont été mentionnées lors des entrevues avec les conseillères aux études et dont nous reparlerons plus tard, comme le manque de flexibilité de certains programmes face aux équivalences, le manque d'implication des professeurs et le manque de bourses pour les étudiants. À l'Université d'Ottawa, cette proposition n'a pas réussi à se greffer à Destination 2020, mais ignorant les raisons de ce constat, nous posons l'hypothèse que les raisons principales pour lesquelles la haute direction n'a pas retenu cette idée dans Destination 2020 sont d'ordre financier et sont attribuables à des questions de rigidité des programmes d'études. Pourtant, si la haute direction avait pris la décision de mettre cette suggestion en place, nous émettons l'hypothèse que le projet Marco Polo aurait eu un impact considérable sur la mise en œuvre de la stratégie. Effectivement, les décanats auraient été dans l'obligation de se positionner face à l'internationalisation, d'établir des objectifs facultaires, de trouver des moyens d'envoyer leurs étudiants à l'étranger malgré la rigidité de certains programmes, et ils auraient eu à budgéter en conséquence afin de gérer ces programmes. Si nous reprenons le vocabulaire de la théorie de l'acteur-réseau, on peut dire que sur un plan communicationnel, l'implantation de « Marco Polo » dans toutes les facultés aurait « forcé » la haute direction des facultés de se faire les traducteurs de la stratégie ou

encore d'identifier des personnes qui deviendront les traducteurs et qui auront ensuite comme devoir d'intéresser la communauté universitaire (directeurs de programmes, secrétariats scolaires, conseillères aux études) à l'atteinte des buts stratégiques. Du point de vue de la théorie de l'acteur-réseau, il s'agit ici d'un actant qui aurait pu potentiellement servir de « point de passage obligé » puisque l'adoption de ce modèle aurait exigé l'engagement de chacune des facultés de mettre en œuvre des activités d'internationalisation dans le cadre de tous les programmes.

Si on prenait une seule des cinq suggestions élaborées par Breton lorsqu'il propose l'implantation de Marco Polo, soit celle où « chaque faculté doit déterminer ses cibles de mobilité », nous aurions peut-être déjà un effet positif. Effectivement, pour déterminer des cibles, les responsables des facultés doivent franchir les étapes de la traduction. Il s'agit d'une idée qui a du poids et qui a été reprise lors de toutes les consultations de l'été 2013 où le vice-recteur associé à l'international a avisé les décanats que pour atteindre les objectifs, chacune des facultés doit doubler le nombre d'étudiants allant à l'étranger. Afin que ces objectifs se concrétisent, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi selon lesquels, une fois la stratégie proposée et les cibles précises adoptées, il est essentiel que leur efficacité soit évaluée. (Cabin et al. 2003, p. 69) On constate donc ici l'importance des suivis à effectuer après avoir proposé des cibles ou objectifs concrets.

La présentation de Breton comporte aussi des éléments qui s'appliquent principalement aux facultés et il n'en tient qu'à elles de les mettre en place. On pense entre autres à l'intégration de cours à contenu international dans chaque programme de

1^{er} cycle, et cet objectif appartient principalement à chacune des facultés. Pourtant, l'internationalisation du curriculum se fait à très petite échelle et très lentement. Depuis 2010, 22 programmes ayant une composante internationale ont été créés, et sachant que la cible de 2020 est de 200 programmes à composante internationale, il reste un total de 80 programmes à internationaliser d'ici 2020 (E. Hansen, Communication personnelle, 2014). Est-ce que les facultés font face ici à un manque de ressources humaines? Un manque d'intéressement? Est-ce que cet aspect de l'objectif souffre à cause d'un manque de stratégie de communication internationale? Il serait effectivement intéressant de creuser davantage cette question.

L'analyse de la présentation de Breton est pertinente surtout pour les éléments (actants) qui n'ont pas été retenus (et n'ont donc pas fait de différence car ils n'ont jamais été traduits) pour faire partie de l'objectif 4 de Destination 2020. Pourquoi ces actants n'ont pas été retenus et quel impact auraient-ils pu avoir sur la mise en œuvre de la stratégie et sur le plan communicationnel? Nous allons prendre le temps de repérer les actants qui n'ont pas été retenus suite aux recommandations de Breton et tenter d'en saisir l'impact communicationnel.

Tout d'abord, il y a le prix d'excellence pour l'innovation en internationalisation qui était une idée suggérée par Breton au CA en 2010. Cette initiative qui coûte peu cher et est facile à gérer aurait pu avoir un impact important sur la promotion de la stratégie d'internationalisation. Sur le plan communicationnel, ce prix pourrait être un excellent outil promotionnel et contribuer à renforcer l'importance que l'Université accorde à l'international tout en récompensant ceux qui soutiennent l'internationalisation du

campus. Ce prix n'existe pas encore; c'est un actant qui n'a manifestement pas été mobilisé et nous ne pouvons pas savoir à ce jour s'il aurait fait une différence.

Ensuite, regardons ce qu'il en est de l'implantation de Marco-Polo dans toutes les facultés. Ce modèle aurait demandé l'engagement (et aurait pu favoriser l'enrôlement) de toutes les facultés, ce qui aurait pu contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. Sur le plan communicationnel, chacune des facultés aurait eu un devoir de traducteur face à cette initiative, c'est-à-dire que les acteurs collectifs que sont les facultés auraient dû se faire les porte-parole du modèle Marco Polo et traduire la volonté de l'Université afin de tenter d'enrôler de nouveaux acteurs qui auraient pris en charge la mise en œuvre des projets et seraient devenus eux-mêmes des porte-parole. Et comme le dit Latour (1992), les différents porte-parole rendent possible l'action concertée et collective.

Certains éléments suggérés par Breton étant maintenant implantés à l'Université ont réussi à avoir un bel impact sur la stratégie d'internationalisation. Regardons ceci plus en détail.

Tout d'abord, il y a les objectifs d'internationalisation par faculté qui sont des actants importants dans cette stratégie. Et il est important de comprendre comment ils ont progressivement circulé au sein de l'organisation, mais aussi comment ils ont été traduits. Suite au lancement de Destination 2020, des unités de travail ont été créées pour élaborer et coordonner de nouvelles initiatives à saveur internationale. Le Bureau Coop offre maintenant des stages à l'international; la Faculté des sciences sociales a un bureau qui s'occupe de stages de toutes sortes et le Centre d'engagement mondial et communautaire offre des occasions de bénévolat et de stages à l'étranger. La volonté

stratégique a donc influencé directement ces services, et les facultés ont mis sur pied des stages et d'autres activités en accordant une priorité particulière à la création de postes pour gérer ces activités. Certaines unités ont manifesté un intérêt pour l'adoption d'aspects internationaux dans leurs secteurs, ce qui s'est traduit par diverses initiatives locales. Par conséquent, les activités et initiatives mises en place notamment par la Faculté des sciences sociales et le Bureau Coop ont permis de tisser progressivement un réseau d'actants qui soutiennent la stratégie et la traduisent en initiatives locales. On a ici l'exemple d'actants qui sont enrôlés à la stratégie, car comme le dit Callon (1986), ils jouent un rôle et se font les porte-parole, les traducteurs des objectifs de la stratégie auprès d'autres actants. La théorie de l'acteur-réseau a pour but d'expliquer comment s'élaborent et se diffusent une innovation, un changement, un projet. Or, on voit ici comment progressivement se construit une macro-entité (composée d'entités collectives que sont la Faculté des sciences sociales, le Bureau Coop, etc.) qui va jouer un rôle fondamental dans la traduction des objectifs de la stratégie d'internationalisation. Mais il est intéressant de voir aussi comment les objectifs de la stratégie d'internationalisation prennent des formes différentes (via des initiatives différentes), c'est-à-dire qu'ils sont transformés et traduits en fonction des besoins de l'activité des acteurs qui les ont repris à leur compte.

Il convient également de s'arrêter à la création du Comité de stratégie et de coordination de l'internationalisation, qui a permis de soutenir la communication de la stratégie auprès de différents acteurs individuels (les personnels administratifs ou non) ou collectifs (les facultés). Dans le cas qui nous occupe, la stratégie veut que

l'Université s'internationalise. Pour ce faire, il est essentiel de travailler en équipe et de partager le savoir afin de mettre l'importance sur les objectifs à atteindre. Le Comité de stratégie et de coordination de l'internationalisation envisagé en 2010 par Breton porte maintenant le nom de « Table de concertation des opérations du Bureau international » depuis 2013. Cette table, qui regroupe des acteurs clés de chacune des facultés et des services de l'Université, se tient tous les trois mois et a pour but d'échanger au sujet de l'international, de mettre en lumière les meilleures pratiques et d'annoncer les nouveautés.

« La réunion est un événement de production de sens. Les participants y « découvrent » non seulement la signification de leurs paroles, mais aussi de leurs actions (March & Olsen, 1976; Weick, 1977; Meyers & Brenneis, 1984; Swartzman, 1989). En autres termes, c'est un lieu d'émergence du savoir (Mondana, 2005) où les participants sont engagés dans un processus de construction de sens à partir de ce qui est dit, fait ou à faire. » (Stalder, 2010, p.14)

On peut supposer que la création de ce forum de partage saura contribuer à l'enrôlement de la communauté universitaire face la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

En mettant la présentation donnée par Breton en lien avec les concepts de la théorie de l'acteur-réseau, on peut comparer cette présentation à l'étape de « problématisation », c'est-à-dire qu'elle a contribué à la formulation d'un problème (qui tourne autour de deux questions : quels sont les objectifs et enjeux de l'internationalisation et quel intérêt ont les différents acteurs organisationnels à soutenir la stratégie d'internationalisation en réunissant les acteurs concernés (les hauts dirigeants et certaines entités collectives

comme les facultés ou le Bureau Coop par exemple). Pour les éléments qui auront été retenus dans « Destination 2020 », on peut dire que cette présentation a été une première étape d'« intéressement » destinée surtout à la haute direction, mais aussi indirectement aux facultés.

En résumé, cette première étape de problématisation a permis de mettre en mouvement certains acteurs collectifs (la haute direction, le Bureau Coop, le Bureau international, les facultés) autour d'un projet d'internationalisation. Cela a aussi contribué à identifier des acteurs potentiels et à définir les enjeux qui les lient (notamment les enjeux liés à l'internationalisation de l'Université). Regardons maintenant comment certains acteurs collectifs (le Bureau Coop, le Bureau international, la haute direction, etc.) ont tenté au moyen des stratégies d'intéressement de rallier des membres autour des objectifs de la stratégie d'internationalisation.

Méthodologie : Présentation de « destination 2020 »

- 1) **Outils de collecte de données :** La présentation de Gilles Breton est un document PowerPoint présenté en 2010 devant le conseil d'administration de l'Université d'Ottawa. Nous avons qualifié cet outil de collecte de données comme étant un « document d'archive » étant donné qu'il s'agit des balbutiements de la Destination 2020.
- 2) **Objectifs :** Nous avons tenté de faire ressortir les éléments qui n'ont pas été retenus dans les documents officiels de « Destination 2020 », mais qui auraient pu avoir un impact sur la communication de la stratégie d'internationalisation sur le campus.
- 3) **Démarche d'analyse :** Nous avons analysé, en faisant ressortir de la présentation, les éléments proposés par Breton qui semblaient avoir un certain pouvoir d'intéressement. Nous avons ensuite fait des recherches sur le site web de l'Université, dans le texte intégral de « Destination 2020 », et auprès des membres du Bureau international à savoir si ces propositions avaient été mises en place ou non. Nous avons également fait certains liens avec les éléments étant ressortis par nos autres outils de collecte de données tels que les consultations et les entrevues où plusieurs thèmes se sont recoupés.

4.2. Les consultations de l'été 2013

4.2.1. Mise en contexte

Les consultations de l'été 2013 ont été amorcées et organisées par la direction du Bureau international. À chacune des consultations étaient invités le doyen/la doyenne, le vice-doyen/la vice-doyenne du premier cycle et des études supérieures ainsi que d'autres acteurs ayant parfois un rôle dédié à l'international (propre à certaines facultés). Le Bureau international était toujours représenté par le vice-recteur associé à l'international, la directrice du Bureau international, la gestionnaire et conseillère principale à l'international ainsi que la conseillère en mobilité étudiante et aux partenariats internationaux. Ces consultations étaient importantes pour plusieurs raisons.

La direction du Bureau international ayant nouvellement changé, il était important à ce moment que celle-ci rencontre les décanats de chacune des facultés afin de faire connaissance et de parler des objectifs d'internationalisation de l'Université. Ces consultations avaient aussi pour but de faire le point sur les activités internationales propres à chacune des facultés et de mettre l'accent sur la stratégie en place. Comme le montre un extrait de l'invitation faite aux décanats :

« Le Bureau international aimerait vous rencontrer afin d'examiner les ententes et projets internationaux en développement. Les objectifs de cette rencontre seront d'évaluer ensemble la pertinence des ententes actives dans votre secteur, les problématiques soulevées pour certaines de ces ententes, et les priorités stratégiques pour les projets en développement ou en attente de développement ou de renouvellement. » (Communication personnelle, Notes d'observation, 20 juin 2013)

Finalement, les consultations avaient pour but de discuter avec les décanats des facultés de la façon dont, ensemble, ils atteindront les objectifs proposés par Destination 2020. Ces rencontres ont aussi permis aux acteurs de faire part de ce qui fonctionne bien et de ce qui ne fonctionne pas bien, et de faire des suggestions. « Nous sommes convaincus que le résultat de cet exercice de consultation permettra d'évaluer nos stratégies de façon globale et de cerner la portée et les buts de vos projets, tout en respectant les objectifs de Destination 2020. » (Communication personnelle, Notes d'observation, 20 juin 2013). On voit ici que d'une certaine manière, les consultations sont un élément de la stratégie pour rallier des membres autour des objectifs de la

stratégie d'internationalisation. Certains acteurs vont donc avoir un rôle à jouer et vont entamer des négociations (Callon, 1986).

4.2.2 : Points saillants des consultations

Les consultations se sont déroulées de façon très similaire avec chacune des facultés. Le Bureau international avait préparé un ordre du jour qui comprenait les points suivants :

1- Mise à jour des activités du Bureau international

- a. Aperçu des types d'ententes propres aux facultés concernées
- b. Augmentation importante des demandes de partenariats depuis 1998
- c. Le Bureau international informe qu'il détient une liste maîtresse des ententes et qu'il peut fournir des statistiques au personnel qui voyage pour l'Université.

2- Évaluation des ententes internationales

- a. Le Bureau international propose un exercice d'évaluation des ententes de collaboration internationales pour éliminer les ententes inactives, mettre de l'avant les ententes ayant un certain potentiel et garder les ententes actives.

3- Approbation du nouveau processus d'élaboration d'ententes

- a. Le Bureau international propose une nouvelle façon de fonctionner pour mieux cerner les nouveaux développements et informer les décanats des développements en cours dans leur faculté.

4- **Tour de table**

- a. Le Bureau international adresse certaines problématiques ou questions propres à cette faculté.

Lors des consultations, certains points en commun sont ressortis :

- Toutes les facultés sont d'accord avec le nouveau processus décisionnel d'élaboration d'ententes.
- Toutes les facultés acceptent de revoir la liste des ententes et de déterminer les ententes prioritaires.
- Toutes les facultés en général savent qu'elles ont un rôle à jouer dans l'atteinte des buts stratégiques. Toutefois, toutes ne savent pas comment y parvenir et par quels moyens.
- En règle générale, la majorité des facultés n'ont pas de ressources humaines dédiées à la mise en œuvre de programmes à saveur internationale. (Objectif d'internationalisation dans « Destination 2020 »)

Lors des consultations, certains participants ont fait des suggestions concrètes et innovantes et ont en quelque sorte été les « porte-parole » de Destination 2020. Par exemple, lors de la consultation avec la Faculté des arts, les participants discutaient de la

mobilité étudiante et du manque de place dans les cours pour les étudiants en échange provenant d'établissements partenaires et soulevaient le manque de participation des étudiants de la Faculté des arts au programme d'échanges. En réfléchissant à ce dilemme, le doyen a déclaré avec fermeté: « We need to lobby the Faculty staff to work on this objective as an integrated effort ». Le doyen touche ici directement au sujet de la présente recherche : la communication entre la haute direction et le personnel administratif. Il est évident pour nous qu'il est essentiel que les membres du personnel administratif d'une faculté soient informés des objectifs de leur faculté par la haute direction. D'ailleurs, la communication ne s'arrête pas simplement au partage de l'information comme l'affirme Cabin :

« La seconde raison des difficultés et ambiguïtés de la communication tient aux enjeux sociaux et humains, souvent implicites qu'elle recèle. La communication ne se réduit pas à un seul échange d'informations. Communiquer, c'est aussi défendre une image de soi, chercher à influencer autrui, marquer son territoire, etc. » (Cabin et al., 2003, p. 14-15)

Ainsi, tout processus de communication est aussi un processus de négociation : négociation du sens, mais aussi des rôles que chacun aura à jouer dans le processus de mise en œuvre des objectifs de la stratégie d'internationalisation contenue dans Destination 2020. Par exemple, si l'augmentation du nombre de participants au programme d'échanges fait partie des objectifs de la faculté, il semble évident que les doyens et vice-doyens doivent non seulement en informer les personnes responsables, mais aussi les intéresser, les mobiliser (les enrôler) et s'assurer qu'elles ont les outils nécessaires pour mettre en œuvre les objectifs facultaires.

Dans le même ordre d'idées, la vice-doyenne des sciences sociales mentionne lors de la consultation qu'il faut sensibiliser davantage les conseillères aux études. Elle semble comprendre l'importance du rôle des conseillères aux études dans les facultés. Elle souligne d'ailleurs avec sérieux l'importance de leur rôle d'influence auprès des étudiants. D'une certaine manière, elle propose que les conseillères aux études assument un rôle dans ce réseau d'acteurs qui se met en place progressivement, ce qui devrait permettre de consolider le réseau et ainsi de soutenir l'implantation de la stratégie d'internationalisation. La vice-doyenne ajoute qu'il serait utile que le Bureau international puisse participer plus activement au « réseau des conseillers », qui est un réseau de rencontre de l'ensemble des conseillers et conseillères aux études afin d'y partager des nouveautés présentées par différents services et unités. Les échanges tenus lors des consultations nous permettent de constater une tentative de mobilisation et d'enrôlement de différents membres, et ceci se fait par l'intermédiaire de porte-parole (la vice-doyenne, le Bureau international). Nous verrons plus tard dans l'analyse si les conseillères aux études ont eu des échos des consultations entre le Bureau international et leur faculté.

À quelques reprises durant les consultations, les participants ont fait des remarques très intéressantes, également exprimées lors des entrevues avec les conseillères aux études. Par exemple, les membres des décanats des Sciences et des Sciences sociales reconnaissent que les professeurs et les directeurs de programmes sont mal outillés quant à l'international et qu'il y aurait lieu de mettre en place une stratégie pour « vendre l'international aux profs » (notes d'observation, juin 2013). On fait ici allusion

à une stratégie de communication ciblée auprès des professeurs et des directions de départements. Lors de la rencontre, on ne parle pas toutefois de la prochaine étape; on parle du problème, mais on ne suggère pas de solution. C'est déjà bien de reconnaître une faiblesse, mais réagir compte beaucoup plus. Il aurait fallu se poser la question sur-le-champ : 'que peut-on faire pour mieux outiller les professeurs et les directions de programmes'? Est-ce que le Bureau international aurait dû faire un suivi à cet effet? Est-ce le rôle de la faculté d'entreprendre ce suivi? Est-ce qu'une stratégie de communication plus globale aurait su répondre au besoin de mieux outiller les professeurs et directeurs de programmes?

Enfin, certains doyens et vice-doyens amènent aussi des pistes de solution pour réaliser l'objectif d'un plus grand nombre d'étudiants de l'Université d'Ottawa à l'étranger. Par exemple, la Faculté de génie propose de sonder ses étudiants quant à la raison pour laquelle ils ne participent pas au programme d'échanges. La Faculté de common law propose d'élaborer des ententes dans les capitales du G-20 et de viser des universités très en vue pour inciter les étudiants à bonifier leur programme d'études dans des universités de haut calibre. La Faculté d'éducation quant à elle avance la « pensée hors du cadre » en ce qui a trait à la mobilité étudiante. On suggère aussi une « listserv » international. Il s'agit ici de suggestions qui exigent toutes des actions bien concrètes, mais qui mobilisent aussi d'autres actants (une listserv, des ententes, un sondage, etc.). Autrement dit, ces différentes propositions sont des dispositifs d'intéressement (Callon, 1986) qui visent à conclure des alliances afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. La mise en œuvre de ces suggestions n'a pas été abordée lors des

consultations, mais plusieurs questions découlent des consultations : « à qui revient le rôle d'assurer les suivis? » au Bureau international? à la faculté? Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu de se poser la question « Qui est le maître d'œuvre de la stratégie d'internationalisation à l'Université? » Qui a le pouvoir d'attribuer des tâches aux différents intervenants dans les facultés? Ce peut-il que nous fassions face à un dilemme de « rapport organisationnel » où les relations hiérarchiques contribuent à confondre les responsabilités de chacun? (Maurice et al. 1979, p. 346) Selon Cabin et al., (2003) « le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie : au cœur de cette relation se trouve la maîtrise de zones d'incertitudes, et par conséquent celle de l'information et de la communication. » (p.204) Les acteurs présents aux consultations n'ont aucun pouvoir hiérarchique les uns sur les autres, et il semble que ce soit précisément à cette incertitude que nous fassions face, ce qui se traduit par un manque d'engagement vers l'action chez les décanats. Si par exemple le vice-recteur associé à l'international avait un pouvoir hiérarchique direct sur les doyens et doyennes des facultés, nous pouvons supposer que cette incertitude serait beaucoup moins grande.

En faisant l'analyse des éléments apportés ci-haut par les décanats lors des consultations, à partir de la théorie de l'acteur-réseau, on constate que les consultations visent à problématiser, mais surtout à tenter de mobiliser des acteurs autour de cette problématisation. Rappelons que « *La problématisation* [est] l'étape à laquelle les traducteurs tentent de définir un enjeu autour d'un ensemble d'acteurs mis ensemble pour résoudre un problème. » (Denis et al. 2004, p. 6). Effectivement, les décanats étaient d'accord avec les idées proposées; ils comprennent bien les objectifs

d'internationalisation et savent qu'ils ont une part à jouer dans l'atteinte des objectifs institutionnels. Ils proposent aussi certaines idées innovantes et suggèrent même, pour certains d'entre eux, de se faire les traducteurs de la stratégie d'internationalisation en informant des acteurs clés des objectifs de la faculté afin qu'ils puissent à leur tour travailler à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. Les consultations de l'été 2013 auront permis l'élaboration de la problématisation qui « se traduit par un énoncé qui contribue pour les différents acteurs impliqués à *« forger l'objet de façon qu'il corresponde à leurs intérêts explicites »* (Latour, 2005, p. 261). » (Dans Audoux & Gillet, 2011, p. 22). Effectivement, les consultations ont permis de réunir les acteurs facultaires autour de la problématique qu'est l'atteinte de certains buts stratégiques en lien avec l'international et de commencer à mobiliser des acteurs autour de cette problématisation (Callon, 1986).

4.2.3. L'étape de la problématisation transposée aux consultations

Analysons maintenant l'étape de la problématisation de la théorie de l'acteur-réseau en l'appliquant aux consultations auprès des facultés.

Nous cherchons à comprendre dans ce travail quelles sont les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser et à enrôler un collectif d'acteurs autour de la stratégie d'internationalisation d'une université? Nous savons que les hauts dirigeants de l'Université d'Ottawa (le recteur, les vice-recteurs, doyens, vice-doyens, etc.) élaborent la stratégie, la publient et la soutiennent, mais nous cherchons à savoir comment et à qui ces hauts dirigeants communiquent la manière dont l'établissement

mettra en œuvre les éléments de la stratégie afin d'atteindre les buts liés à la stratégie de l'Université. C'est normalement au moyen de courriels éclairs et de l'envoi de vidéos motivationnelles que le recteur réitère l'importance de s'attarder aux objectifs élaborés dans « Destination 2020 » au grand public. C'est d'ailleurs en février 2014 que la communauté universitaire reçoit une invitation du recteur par courriel à participer à l'atteinte des objectifs institutionnels :

« C'est pourquoi nous lançons Parvenir@Destination2020 (faits saillants), un exercice de réflexion qui nous permettra d'atteindre nos objectifs ambitieux, tout en tenant compte de nouvelles réalités. C'est une vision inspirante. Parvenir@Destination2020 sera l'occasion de faire entendre votre voix et d'échanger sur l'avenir de notre Université. Au cours des prochains mois, de nombreuses rencontres seront organisées. D'ici là, n'hésitez pas à nous faire part de vos idées à Parvenir@uOttawa.ca. »

Ce message peut certainement avoir contribué à réitérer l'importance du travail continu envers l'atteinte des objectifs auprès du personnel administratif de l'Université. Toutefois, est-ce la façon la plus efficace de communiquer et surtout d'obtenir des résultats? Le personnel administratif de l'Université d'Ottawa doit absorber une charge de travail croissante depuis 2005 en raison de l'importante augmentation du nombre d'étudiants.

« Avec plus de 42 000 étudiants aujourd'hui, l'Université d'Ottawa souhaite continuer sur sa lancée. Depuis 2005, la population étudiante a connu une croissance importante, principalement aux cycles supérieurs, où celle-ci a atteint 40 %. Plus de 250 postes de professeur ont été créés, ainsi que 50 programmes d'études, principalement à la maîtrise et au doctorat. De plus, 50 chaires de recherche ont vu le jour. » (Letarte, Le Devoir, 1er février 2014)

On ne parle ici aucunement de l'accroissement du personnel administratif. Bien qu'il soit important d'informer le personnel administratif, lui demander de réfléchir à des idées, de les traduire en mots et de transmettre les idées innovantes au bureau du recteur, ces éléments reposent sur un mode de communication fonctionnaliste où ce qui est privilégié avant tout c'est la circulation de l'information et des idées. Par contre, l'idée d'organiser des rencontres au sujet de Destination 2020 semble intéressante d'un point de vue communicationnel, car cela permet d'offrir des occasions d'échanger, de discuter, de négocier du sens. En effet, les équipes, les membres du personnel administratif pourront verbaliser leurs idées, mais aussi mettre en valeur les éléments qui freinent l'atteinte des objectifs. Il s'agit ici en quelque sorte de permettre à tous d'interagir et de « faire sens » de la stratégie en partageant des idées et en négociant des points de vue.

Cependant, au cours de nos consultations menées auprès des membres du Bureau international, aucun d'entre eux n'a été convié à des rencontres suite à la communication du recteur au sujet de Destination 2020, comme en témoigne le courriel envoyé à la communauté universitaire. Pourtant, l'internationalisation étant un des quatre piliers de Destination 2020; il aurait été de mise de rencontrer les membres du personnel administratif du Bureau international afin d'obtenir un compte rendu sur l'atteinte des objectifs d'internationalisation. Ironiquement, « dans le monde de l'entreprise en effet, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le

remède susceptible d'apporter une solution à tout problème. » (Cabin et al., 2003, p.240) et ce que l'on constate ici c'est que l'Université semble privilégier une communication descendante, axée sur la circulation de l'information.

Les consultations de l'été 2013 ont été menées auprès des hauts dirigeants de chacune des facultés et avaient pour but principal d'assurer une présence de l'international dans l'agenda de chacune des facultés. La haute direction du Bureau international avait en quelque sorte un devoir de « problématisation » et de mobilisation de différents acteurs dans le but d'« intéresser » les facultés. Souvenons-nous que *la problématisation* est « l'étape à laquelle les traducteurs (Le Bureau international) tentent de définir un enjeu autour d'un ensemble d'acteurs (les facultés) mis ensemble pour résoudre un problème (atteinte des objectifs stratégiques). » (Denis et al. 2004, p. 6). Les commentaires émis par les hauts dirigeants des facultés lors des consultations nous montrent que le cycle de communication n'est pas complet lorsqu'on aborde le sujet de l'internationalisation entre ces derniers et les acteurs habilités à mettre en œuvre l'internationalisation (Direction de programmes, professeurs, conseillères aux études). Effectivement, on constate que la haute direction adhère à la stratégie, mais qu'elle ne détient pas les outils communicationnels pour promouvoir la mise en œuvre de ces objectifs auprès des subalternes.

Il nous reste donc à voir ce qui a suivi les consultations de l'été 2013. Quels suivis ont été faits par les décanats des facultés suite aux rencontres? Est-ce que les décanats ont parlé, lors de rencontres facultaires et départementales des buts stratégiques face à

l'international? Ont-ils communiqué l'information à leur secrétariat scolaire? Ont-ils vraiment su mobiliser, intéresser et enfin enrôler certains acteurs clés de leur faculté?

C'est ce que nous tenterons de déterminer dans les prochaines pages.

Méthodologie : Les consultations de l'été 2013

- 1) **Outils de collecte de données :** Les consultations de l'été 2013 se sont faites via l'organisation de rencontres entre les cadres du Bureau international et ceux des dix facultés. Les techniques de collecte de données utilisées ont été la participation observante de la part du chercheur à chacune de ces rencontres. L'analyse de documents tels que les notes prises durant les consultations par le chercheur ainsi que la Gestionnaire et conseillère principale à l'international a été prise en compte. L'analyse de courriels et d'invitations échangés entre le Bureau international et les facultés a aussi été analysée.
- 2) **Objectifs :** L'objectif d'analyse des consultations était principalement de faire ressortir les thèmes de la stratégie d'internationalisation qui préoccupent les facultés, mais surtout de mettre en lumière si et comment ces discussions ont été une tentative d'intéressement auprès des facultés. Nous avons également voulu faire ressortir les occasions où certains acteurs facultaires ont pris rôle de porte-parole de la stratégie au cours des discussions.
- 3) **Démarche d'analyse :** Chaque document de prise de notes a été séparé par faculté et analysé en y créant des codes de couleurs par thématiques. Nous avons fait ressortir les grandes catégories d'activités internationales afin de faire ressortir les thèmes principaux des discussions (Internationalisation du curriculum, programme d'échange, étudiants internationaux, etc.) Nous avons également fait ressortir les moments forts de la théorie de l'acteur réseau, où une tentative d'intéressement ou d'enrôlement avait lieu. Nous avons aussi souligné les moments où certains acteurs se faisaient porte-paroles de la stratégie afin de mieux le faire ressortir dans le texte. Les documents tels que les invitations et les courriels préparatoires aux consultations ont servi de mise en contexte afin de bien présenter le but de ces consultations en rapport avec la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

4.3. Réunion avec les conseillères aux études

Le secteur de la mobilité étudiante du Bureau international rencontre l'ensemble des conseillères aux études attirées au programme d'échanges deux fois par année. Ces rencontres servent à rappeler les procédures et tiennent lieu de forums pour exprimer certains problèmes et faire des suggestions. Le Bureau international profite de ces rencontres pour annoncer certaines nouveautés et faire le point sur ses objectifs et ensuite transmettre de l'information, faciliter les processus faits par les étudiants en collaboration avec les conseillères et donc faciliter le travail de mise en œuvre de la stratégie qui est soutenue par les conseillères.

Les rencontres en question sont incluses dans notre collecte de données principalement afin d'évaluer les suivis des consultations de l'été 2013 avec les décanats des facultés. Les consultations ayant eu lieu durant l'été précédent, nous supposons que les décanats ont eu le temps d'effectuer les suivis et de se faire les traducteurs de la stratégie d'internationalisation propre à leur faculté par le biais de rencontres d'équipes, communiqués, retraites ou autres. Il va de soi que le personnel des secrétariats scolaires, les conseillères aux études en l'occurrence, est informé des objectifs de leur faculté. Ce groupe entretenant un lien direct et quotidien avec les étudiants, on peut poser l'hypothèse qu'il connaît parfaitement les objectifs stratégiques de sa faculté.

Lors de la rencontre du mois de décembre 2013, les conseillères ont fait ressortir trois éléments intéressants. Tout d'abord, elles ont fait part du fait qu'une démonstration

du logiciel informatique *Moveon*, qui permet de gérer la mobilité internationale, a été présentée lors de la rencontre. Lorsque le Bureau international a présenté le produit, les conseillères se sont montrées fort intéressées et ont posé beaucoup de questions. Elles ont semblé positives à l'idée de travailler éventuellement avec cet outil, qui simplifiera le travail des membres du Bureau international, mais aussi le leur. Ensuite, le Bureau international a annoncé qu'il travaillait à un projet qui amènerait le personnel administratif à prendre part à un programme de mobilité à l'étranger, aux fins de formation et d'apprentissage des meilleures pratiques dans le monde. Les conseillères ont toutes été très enthousiastes, et se sont exclamées tout en souriant à l'idée de participer à un tel programme. Il s'agit d'un aspect motivant pour les conseillères qui travaillent étroitement avec les étudiants à l'international, mais qui n'ont pas l'occasion de participer directement à des échanges. Finalement, à la question de savoir si elles avaient eu des échos des consultations tenues durant l'été 2013 avec les décanats de ces facultés, les conseillères ont répondu par un ton et des expressions faciales ennuyées et découragées qu'elles n'en avaient pas entendu parler et qu'elles n'avaient constaté aucun impact dans leur secteur.

Cette participation observante nous a permis de comprendre qu'il semble y avoir un écart de communication entre les différents niveaux hiérarchiques dans les facultés. Est-il possible que la haute direction tienne pour acquis que chacune de ces équipes connaît bien les objectifs d'internationalisation et sait comment les mettre en œuvre? On constate aussi que la notion de communication dans le sens théorique du terme n'est pas

comprise au même niveau auprès des hauts dirigeants des facultés. En communication organisationnelle, on observe des illusions et :

« parmi ces illusions, on peut en distinguer trois, particulièrement fréquentes et trompeuses. La première consiste à penser qu'il est facile de communiquer; puisqu'il suffit d'énoncer un message. La deuxième amène à penser que dès lors qu'on est parvenu à expliciter ce message, il est évident qu'il sera compris par le récepteur de la même manière que l'émetteur. » (Cabin et al. 2003, p. 240)

Malgré ce qu'on aura pensé de l'effet de problématisation qui a eu lieu lors des consultations de l'été 2013, il semble que les décanats ne soient pas eux-mêmes enrôlés dans la stratégie d'internationalisation. En faisant le lien avec la théorie de l'acteur-réseau, on se rend bien compte que non seulement le Bureau international n'a pas réussi l'étape de l'« enrôlement » des facultés, mais aussi que les facultés n'ont pas agi comme les traducteurs de la stratégie d'internationalisation. Les informations recueillies auprès des conseillères aux études semblent le confirmer. Il semble que les consultations se soient déroulées comme des réunions ordinaires et que les idées novatrices soient restées lettre morte. La communication est restée à un niveau purement informationnel et comme l'indique Chaouky, « la communication sert à diriger, à coordonner et à réguler les activités des membres de l'organisation » (2005, p. 63). On constate que la conception de la communication vue par la haute direction est plutôt d'ordre fonctionnaliste (Grosjean et Bonneville, 2011), c'est-à-dire qu'elle est vue uniquement comme un outil de gestion permettant d'appuyer la stratégie et de réaliser ses buts. Et comme l'écrit Laramée (1989) : « La communication est perçue comme une substance

tangible qui voyage de manière ascendante, descendante et latérale dans l'organisation. » (p. 68).

Méthodologie : Réunion avec les conseillères aux études

- 1) **Outils de collecte de données :** La rencontre avec les conseillères aux études a été analysée via la « participation observante ». Effectivement, le chercheur étant en poste au Bureau international avait accès à participer à ce type de rencontre. Une lettre d'information et de consentement pour observation de la rencontre de décembre avec les conseillères aux études a été lue et signée par chacune des conseillères lors de la rencontre de décembre 2013.
- 2) **Objectifs :** Les rencontres avec les conseillères aux études avaient principalement comme objectif d'évaluer les suivis des consultations de l'été 2013 avec les décanats des facultés. Nous avons voulu savoir, par le biais de cette rencontre, si les conseillères aux études ont eu de la rétroaction, ont constaté des changements, des nouveautés, ont eu des communications suite aux consultations qui ont eu lieu durant l'été avec le Bureau international.
- 3) **Démarche d'analyse :** La rencontre a donc été analysée en suivant une grille d'observation se trouvant en annexe 3. Nous avons voulu faire ressortir les thèmes abordés au cours de la réunion, les problèmes soulevés, les solutions proposées ainsi que les décisions prises durant la réunion. Nous avons aussi et surtout voulu savoir si les conseillères avaient su qu'une rencontre avait eu lieu entre le Bureau international et le décanat de leur faculté et si ces derniers c'étaient fait les porte-paroles de certains éléments de la stratégie.

4.4 : Entrevues

Les quatre entrevues avec les conseillères aux études ont eu lieu entre les mois d'avril et de juin 2014. Elles visaient à déterminer leur compréhension de la stratégie d'internationalisation de l'Université, tenter de comprendre le rôle qu'elles se donnent dans la mise en œuvre de la stratégie et voir comment elles travaillent, dans leur

quotidien, avec la stratégie. Plus précisément et en lien avec notre question de recherche, ces entrevues avaient pour but concret de faire ressortir les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser les conseillères aux études autour de la stratégie d'internationalisation de l'Université d'Ottawa, et à les enrôler.

Afin de garder l'anonymat, les conseillères aux études qui seront citées dans le texte portent un numéro, de 1 à 4. Vu que notre question de recherche a rapport aux pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser et à enrôler un collectif d'acteurs autour de la stratégie d'internationalisation d'une université, nous avons voulu examiner la façon dont ce personnel travaille au quotidien avec la stratégie. Ces entrevues nous permettent de mieux comprendre comment il utilise et crée des outils de communication supportant la stratégie, comment il s'informe et tient ses connaissances à jour, comment il reçoit et perçoit les objectifs d'internationalisation, et surtout d'où viennent les directives de mise en œuvre quant à l'atteinte des buts stratégiques par faculté. Les entrevues ont duré entre 30 et 60 minutes. Le canevas d'entrevue se trouve en annexe 2.

4.4.1 Mise en contexte

Il a été important de donner une place prédominante aux conseillères aux études dans le cadre de cette recherche puisque ce sont elles qui rencontrent des étudiants de premier cycle. Elles ont l'occasion de conseiller les étudiants sur leur parcours scolaire, et de les orienter vers les meilleurs choix afin de bâtir un parcours académique à leur image. Les conseillères aux études se considèrent souvent comme les porte-parole des services offerts par l'Université. Elles vont suggérer aux étudiants de prendre part au programme Coop ou au programme d'immersion par exemple. Aux étudiants

performants, elles parleront des possibilités de continuer à la maîtrise. Dans la majorité des facultés, les conseillères aux études sont en charge de dossiers spécifiques. Certaines d'entre elles s'occupent du rendement scolaire, d'autres des étudiants de première année et d'autres du programme d'échange international. Elles guident les étudiants de l'Université d'Ottawa qui souhaitent suivre une ou deux sessions dans une université partenaire. Les étudiants en échange « sortants » restent inscrits à l'Université d'Ottawa durant leur échange et paient des frais de scolarité à l'Université. Les conseillères aux études ont aussi pour tâche d'accueillir les étudiants en échange « entrants », qui viennent d'universités partenaires pour une ou deux sessions d'études. Nous avons voulu interroger ces conseillères en particulier, car étant directement impliquées dans la promotion des objectifs d'internationalisation de l'Université, nous supposons qu'elles seraient plus à l'affût de la stratégie d'internationalisation de l'Université que les autres conseillères aux études. Il est à noter qu'à ce jour, aucune conseillère aux études n'est attitrée spécifiquement aux étudiants internationaux, soit les étudiants qui quittent leur pays pour suivre leur programme au complet à l'Université d'Ottawa tout en y payant les frais de scolarité. Les conseillères aux études que nous avons interrogées sont appelées à voir, comme toutes les autres conseillères, des étudiants internationaux. Ce détail est important puisqu'un aspect important des objectifs stratégiques de l'Université est d'augmenter la venue d'étudiants internationaux sur le campus (annexe 1). N'ayant pas de conseillères aux études attitrées à ce groupe, nous avons opté pour celles qui s'occupent du programme d'échange international.

4.4.2. Résultats et analyses des entrevues

Les conseillères aux études interviewées étaient toutes au courant de la vision stratégique de l'Université d'Ottawa que l'on nomme Destination 2020 et dans laquelle il y a une composante internationale (annexe 1). Pour la plupart, elles ont pris connaissance de la stratégie en ligne, dans les courriels envoyés par le recteur en guise de mise à jour et lors de rencontres avec le Bureau international. On constate dès le départ qu'aucune conseillère aux études ne dit avoir été informée de la stratégie d'internationalisation par un membre de la haute direction de la faculté. La communication par courriel semble être un outil de diffusion efficace, mais va-t-il assez loin? Nous verrons.

Trois répondantes sur quatre ont mentionné que l'outil d'évaluation de rendement du Service des ressources humaines « Halogène » leur a permis de mieux se familiariser avec la stratégie. « Quand on fait l'évaluation de rendement, il faut se référer à Destination 2020, les objectifs qu'on se met, voire si ça a rapport avec ça. Pis vu que je travaille dans les échanges internationaux, ben... » (Conseillère 4, Communication personnelle, 11 juin 2014). « Halogène » est l'outil que gère le Service des ressources humaines de l'Université et qu'utilisent les employés et superviseurs pour suivre le rendement des employés. Avec Halogène, on demande aux employés de fixer leurs objectifs de rendement directement en lien avec les quatre piliers stratégiques de l'établissement. L'internationalisation faisant partie des quatre piliers, les conseillères ont pu mieux comprendre la stratégie d'internationalisation de l'Université.

« (en parlant d'Halogène) c'est pour rendre mon travail plus facile, pour mes collègues que ce soit plus facile, mais aussi que ça soit efficace

pour les étudiants. Donc encore là, plus on est efficaces, mieux que la réputation va être bien vue, l'expérience à l'université ; donc ça va augmenter quant à moi le nombre d'étudiants qui vont venir à l'université ». (Conseillère 3, Communication personnelle, 9 juin 2014)

L'outil Halogène a favorisé la compréhension de la stratégie universitaire puisqu'il oblige les employés de l'Université à se familiariser avec Destination 2020 afin de pouvoir élaborer des objectifs de rendement en fonction de la stratégie institutionnelle. L'outil Halogène s'avère être un actant très important de cette étude que nous qualifions de « Point de passage obligé » (Callon, 1986) puisqu'effectivement, l'outil halogène est un lieu physique visité par tout employé de l'Université et où ce dernier doit obligatoirement avoir une compréhension minimum de la vision de l'Université afin d'établir des objectifs. Il s'agit d'un actant qui a du poids et qui n'est ressorti dans aucune autre de nos méthodes de collecte de données.

Dans l'ensemble, les conseillères ont surtout mis l'accent sur les points qui les concernent (la mobilité étudiante). L'objectif de l'Université est de faire sortir 1 000 étudiants, soit le double du nombre actuel, d'ici l'année 2020. Cet objectif est directement lié à la charge de travail des conseillères aux études puisqu'elles s'occupent de la portion académique de la mobilité étudiante, ce qui pourrait être vu comme une éventuelle hausse de leur charge de travail. Concrètement, cela signifie que si les objectifs sont atteints, les conseillères devront gérer un plus grand nombre de demandes et faire affaire avec un plus grand nombre d'étudiants. La conseillère responsable des étudiants « entrants » a mentionné que sa charge de travail allait augmenter considérablement si nous arrivons à attirer plus d'étudiants étrangers.

« Ben, le fait qu'ils veulent augmenter le nombre d'étudiants étrangers à l'université, moi c'est sûr que ça retient mon attention parce que c'est mon projet. (...) L'année passée, j'avais peut-être une centaine d'entrants, pis là cette année, j'en ai... je pense qu'on va en avoir au-delà de... En tout cas, la dernière fois que j'ai vu, selon mes calculs à moi, 118-120 pis ça continue à rentrer. Donc oui, moi je regarde tout ça, pis je regarde le workload que je veux avoir, là. Fait que oui, effectivement là, je regarde ça, pis ça... pas que ça me stresse, mais je regarde ça comme ça va être beaucoup de travail. » (Conseillère 3, Communication personnelle, 9 juin 2014)

Bien que cette conseillère soit la seule à avoir fait un lien avec les buts d'internationalisation de l'Université et l'augmentation de la charge de travail, cette dernière amène un argument intéressant par rapport aux impacts en ressources humaines des objectifs stratégiques.

Lorsqu'on a demandé aux conseillères si certaines personnes les avaient aidées à intégrer la stratégie d'internationalisation, les conseillères aux études ont, pour la plupart, affirmé avoir l'appui de leur superviseur immédiat (administrateurs scolaires de chaque faculté). Certaines ont même l'appui de leur vice-doyen aux études :

« C'est vraiment mon administratrice scolaire et mon vice-doyen aux études qui sont très à l'écoute, dans toute stratégie qu'on met en place, ils me disent « est-ce que tu penses que tu vas être capable de réaliser cet objectif-là? Y'a beaucoup d'autres choses... », mais c'est une bonne collaboration, c'est des bons appuis. » (conseillère 2, communication personnelle, 15 avril 2014)

Une seule se sent laissée à elle-même dans l'atteinte des objectifs et affirme, découragée et agacée : « Heu honnêtement, je suis un peu laissée à moi-même » (Conseillère 1, Communication personnelle, 14 avril 2014).

Une conseillère rapporte, avec un léger malaise, qu'il y a eu des problèmes de communication entre le Bureau international et sa faculté, et qu'elle apprend souvent des choses importantes « par la bande ».

Conseillère 4 : « Souvent on apprend certaines informations par la bande. On n'est pas toujours informés. On l'apprend après, pis des fois on se dit : « ben, mais comment ça se fait que nous on ne sait pas ça ? Ce serait important que nous on le sache. » Je ne sais pas si c'est une question de mauvaise communication (...) »

Intervieweur : Fait que des fois tu penses qu'il y a un petit bris de communication ?

Conseillère 4 : Peut-être un petit bris, oui.

Intervieweur : Entre le BI pis les facultés?

Conseillère 4 : Disons, si c'était avec Caroline (directrice du Bureau international), si elle parle avec la vice-doyenne pis tout ça, tu sais, est-ce que j'ai toutes les communications si moi je ne fais pas partie de la rencontre, par exemple ? Parce que moi, elle ne vient pas me voir en disant : « OK, mais c'est ça qu'on a discuté », tu sais, ou... Je n'ai pas du tout cette communication-là. (Conseillère 4, Communication personnelle, 11 juin 2014)

Ces témoignages sont importants dans le contexte de cette étude puisqu'ils font ressortir le manque de communication efficace entre la haute direction des facultés et services et les salariés exerçant une fonction de communication avec les étudiants. Ces témoignages montrent que certaines décisions sont prises sans prendre en compte l'opinion de l'employée dont le travail consiste principalement à conseiller l'étudiant. On peut supposer que si ce genre de situation se produit régulièrement, certaines décisions sont prises hors contexte, chose que la conseillère aux études peut

normalement fournir. Ce genre de situation peut en fait nuire au travail d'un employé et à sa motivation au travail, et avoir un effet direct sur l'atteinte des objectifs institutionnels. On peut faire référence ici au concept d'« empowerment » connu dans le domaine de la gestion et l'effet largement positif qu'il a sur l'employé, mais aussi sur l'entreprise et la satisfaction des clients.

« Empowered employees have the power to make decisions without a supervisor. They are entitled to go off script, bend the rules, do what they see fit if they believe it is the right thing to do for the customer. More than any other kind of employee, the empowered employee is able to create a feeling of true customer service that ultimately yields much greater customer loyalty, he says. Companies that give employees the freedom to make decisions on the spur of the moment that may even sometimes fly in the face of established rules and protocol often find that service to internal and external customers is improved. In addition, empowered employees take pride and ownership in their jobs when they know that they can exercise independent judgment when necessary. » (What Are the Benefits of Employee Empowerment? 2014)

Cette notion est importante dans le cas qui nous occupe, car un employé qui est indépendant dans son travail, a la confiance de ses superviseurs et se sent valorisé sera un employé heureux et motivé dans son travail.

« Les employés heureux au travail sont plus performants que ceux qui n'aiment pas leur emploi. Ce n'est pas un cliché, les études et les experts le démontrent. Ils s'absentent moins, sont plus enclins à rester fidèles à l'entreprise, vont au-delà de ce qu'on attend d'eux et attirent d'autres ressources similaires » (Employés heureux: meilleure performance!, 2012)

Si nous lions ce concept à la mise en œuvre de stratégies, il devient important de faire participer tous les employés, de leur donner du pouvoir et une voix, à quelque niveau que ce soit.

En règle générale, les actants qui supportent les conseillères dans l'intégration de la stratégie sont principalement leurs supérieurs immédiats ou le Bureau international. L'intégration de la stratégie se fait surtout par voie de réunions ou encore par l'écoute, par le support et par les discussions avec leur superviseur immédiat. Si nous revenons à notre question de recherche, soit trouver les pratiques communicationnelles qui contribuent à enrôler et à intéresser un groupe à une stratégie, on constate qu'il est important d'avoir des relations de travail ouvertes avec les collaborateurs et d'instaurer des horaires de rencontres régulières qui favorisent le partage et la diffusion de l'information, en l'occurrence, les objectifs stratégiques. Effectivement, lorsqu'on demande aux conseillères s'il y a des réunions ou forums qui leur permettent de mieux saisir leur rôle dans l'atteinte des buts stratégiques de l'Université, la conseillère 2 affirme que les réunions bisannuelles avec le Bureau international sont essentielles : « (...) parce que ça nous met à jour. Je sais où vous êtes rendus, où vous vous positionnez, c'est quoi que vous voulez améliorer donc moi je peux me préparer. » (Communication personnelle, 15 avril 2014). Ces réunions favorisent aussi la collaboration et la communication entre les conseillères aux études des différentes facultés :

« Ben, je pense que quand même, on a nos réunions. Tous les gens qui travaillent au niveau des différentes facultés avec le Bureau

international, voir c'était quoi les objectifs, qu'est-ce qu'on voulait atteindre. Pis quand qu'on partage aussi entre collègues nos façons de faire, je pense que ça l'aide beaucoup. Pis au niveau de l'inscription, on se parle beaucoup aussi entre collègues, au niveau des places dans le contingentement. » (Conseillère 3, Communication personnelle, 9 juin 2014)

La conseillère 2 ajoute aussi que toute forme de communication, interpersonnelle et « bureaucratique » favorise la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. (Conseillère 2, Communication personnelle, 15 avril 2014) En ce sens et selon Cabin et al, « Les mutations récentes des modes de fabrication et d'organisation ont encore accru l'importance de l'échange et de la gestion d'informations dans les activités de production. » (2003, p. 239) Claude Faucheux et Serge Moscovici ont montré pour leur part « comment les groupes tendent à se donner une structure en accord avec les contraintes spécifiques de la tâche à accomplir. » (Dans Cabin et al. 2003, p. 241) Ces données théoriques nous confirment que l'aspect relationnel entre les équipes et la tenue de réunions régulières ou de rassemblements sont des méthodes de partage de l'information qui profitent à l'ensemble des acteurs des points de vue du sens commun, du consensus et de la collaboration.

Dans leur travail au quotidien, les conseillères aux études ont créé toutes sortes de façons de faciliter leur travail, notamment par la création de procédures, de dossiers Excel pour le suivi des dossiers, de « canned response » (réponses typiques préfabriquées) pour la réponse efficace et rapide aux courriels ou par la création de sites internet dédiés aux étudiants de cette faculté pour la promotion de la mobilité sortante.

Selon les données fournies par les conseillères, les différents outils qu'elles créent semblent avoir un effet direct sur les étudiants puisque ces outils non seulement facilitent le travail des conseillères, mais aussi sont souvent fournis aux étudiants. La conseillère 1 qui travaille constamment à alimenter sa banque de cours équivalents affirme utiliser ces tableaux dans son conseil aux étudiants :

« (...) et puis quand ils viennent me voir et qu'ils disent qu'ils veulent aller à telle université en Angleterre ou en France, ou une université qui ont de la difficulté à obtenir un choix de cours en ligne, ça ne me dérange pas de leur montrer mon tableau. Mettons qu'ils veulent aller en France, je vais faire un « copier-coller » de ce que j'ai déjà, je leur montre et s'ils sont dans mon bureau, on peut déjà choisir des cours. (...) Comme ça ça élimine cette crainte-là chez les étudiants. Oui, je suis à l'aise à le faire et en même temps je dis à l'étudiant, s'il veut regarder en ligne, s'il veut faire sa recherche, il peut même faire ça. »
(Communication personnelle, 14 avril 2014)

La Faculté des sciences sociales a créé un « Centre des équivalences » qui gère toute la coordination de l'établissement des équivalences, ce qui enlève un gros poids aux conseillères. « Cette année, grâce au centre d'équivalences, j'ai été capable de faire tous les dossiers, moi-même au niveau des choix des cours préliminaires. Les équivalences, c'est évalué par le centre d'équivalences. Fait qu'eux, ils me remettaient le dossier, pis je vérifiais voir si ça fonctionnait avec l'étudiant et ses exigences. (...) L'année d'avant, j'ai tout le temps eu besoin de l'aide d'une foule de personnes. Là, j'ai été capable d'arriver à temps, pis le faire pratiquement sans aide. » (Conseillère 4, Communication personnelle, 11 juin 2014)

La création du Centre d'équivalences par la Faculté des sciences sociales explique peut-être un niveau plus élevé de communication entre la haute direction et le personnel du secrétariat scolaire. On peut peut-être faire l'hypothèse que cette faculté est plus largement engagée dans la vision stratégique de l'Université puisque la création du Centre a engendré l'embauche de deux adjoints scolaires. Depuis sa création, le nouveau Centre semble avoir largement réglé un aspect administratif qui dans le passé a causé des retards dans les dossiers, ce qui nuisait certainement à la qualité du service.

Une autre conseillère utilise « Skype » pour une meilleure communication avec les étudiants qui sont à l'étranger. Cet actant est un outil qui fait la promotion d'un service plus personnalisé et efficace. C'est d'ailleurs grâce à l'outil Halogène que cette conseillère s'est fixé comme objectif annuel d'adopter Skype dans ses pratiques de travail afin d'améliorer son service et la communication avec les étudiants en échange à l'étranger.

« C'est souvent plus dans le sens d'aider qu'ils puissent partir aussi. Une fois là-bas, là c'est (la communication) un petit peu plus difficile juste par échanges de courriels. Peut-être qu'avec Skype, ça va régler certaines choses parce que peut-être que ce sont des choses qui ne se comprennent pas bien par courriel. » (Conseillère 4, Communication personnelle, 11 juin 2014)

Certaines conseillères ont l'appui de leurs superviseurs et pensent que les rencontres dans leur secteur facultaire sont utiles pour le partage de l'information. Une des conseillères note toutes les rencontres qu'elle a avec le Bureau international dans le système Halogène pour le suivi des objectifs avec son superviseur.

« **Intervieweur** : C'est intéressant que tu parles d'Halogène, parce que moi aussi j'ai remarqué qu'ils demandent que les objectifs soient en lien avec 2020... donc toi tu as basé tes objectifs un p'tit peu là-dessus?

Conseillère 3 : Ah oui, oui oui oui! Tout à fait. À chaque fois que je vous rencontre, je l'indique par ce qu'ils savent là... Parce que s'il n'y pas d'étudiants qui vont en échange, on ne va pas contre, mais on ne va pas avec 2020... ouin, on ne va pas avec ces idées-là, donc... »
(Communication personnelle 14 avril 2014)

L'outil Halogène, en demandant des objectifs en lien avec Destination 2020, force le personnel à imaginer des façons d'améliorer le service aux étudiants tout en faisant un lien avec un des quatre objectifs institutionnels. Nous reviendrons plus tard dans le texte sur l'outil Halogène et son rôle de communicateur dans la mise en œuvre de la stratégie.

On constate ici que la création de certains outils de travail est une pratique qui favorise l'intéressement et l'enrôlement des conseillères aux études dans la stratégie d'internationalisation. Effectivement, en s'appropriant et en créant certains outils, cela facilite leur travail, leur permet d'être plus efficaces et plus rapides, on pense entre autres à l'alimentation des banques d'équivalences, à la création de « canned responses », et aux tableaux qu'elles se fabriquent afin de faire le suivi des dossiers d'étudiants. On voit aussi que la création et l'utilisation de ces outils a un impact direct sur le service offert aux étudiants. Que ce soit par la communication efficace via Skype ou encore par le partage de données d'équivalences, ces aspects ont un impact positif certain sur la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation de l'Université.

Pour mettre en œuvre la stratégie d'internationalisation dans le cadre de leur travail auprès des étudiants, elles parlent aux étudiants très tôt des possibilités d'enrichir leur programme d'études (Échange international, COOP, immersion). Elles tentent aussi de bien informer les étudiants quant aux coûts associés à la mobilité étudiante ainsi qu'aux attentes à établir quant à la préparation de leur échange. Elles s'assurent aussi de diriger les étudiants vers les bonnes ressources et prennent le temps de rencontrer les étudiants afin de bien les préparer. Une des conseillères a rendu obligatoire la rencontre avec elle afin de bien informer les étudiants. Certaines conseillères réservent des places dans les cours pour les étudiants entrants, ce qui ne se faisait absolument pas avant la publication de Destination 2020. « Auparavant, un étudiant « entrant » était vu comme un étudiant qui 'prend une place dans un cours', sans plus », affirme la conseillère en mobilité étudiante et aux partenariats internationaux du Bureau international. (Communication personnelle, 12 juin 2014) On voit donc que certaines pratiques, comme celles énumérées ci-haut, ont été améliorées suite au lancement de Destination 2020, et grâce aux rencontres bisannuelles organisées par le Bureau international et aux communications régulières entre les conseillères aux études et leurs superviseurs. L'accent institutionnel sur l'international a aidé la communauté universitaire à comprendre l'importance de la mobilité étudiante et l'internationalisation du campus.

Lorsqu'on demande si certains forums ou certaines rencontres favorisent la mise en œuvre de la stratégie, elles mentionnent toutes, sans hésitation, que les rencontres bisannuelles avec le Bureau international sont les rencontres les plus importantes à ce

niveau. Ces rencontres permettent à tous de bien comprendre les objectifs de l'année, de se tenir au courant des nouveautés et de partager les meilleures pratiques.

« (...) là on cherche à vraiment pousser les échanges, ça, c'est des éléments qui me sonnent une cloche, ce n'est pas la faculté qui en parle plus qui faut, c'est à prime à bord le BI qui nous sollicite. Caroline Renaud (Directrice du Bureau international), ç'a été un incitatif pour moi, c'est là qu'on a vu 'ok ouin; ils veulent savoir pourquoi, qu'est-ce qu'on peut améliorer (...)'. » (Conseillère 2, Communication personnelle, 15 avril 2014)

Il est intéressant de constater que la présence d'un membre de la haute direction à ces rencontres semble avoir un effet sur le sérieux et l'importance de la réunion. En ce sens, la théorie révèle que « la communication verticale (ascendante ou descendante) possède des logiques et des contraintes qui diffèrent de celles de la communication horizontale entre personnes d'un même service ou d'un même niveau hiérarchique ». (Cabin et al. 2003, p. 243) On constate donc que la communication verticale a eu un impact de poids sur les rencontres entre les conseillères aux études et le Bureau international.

Les conseillères jugent important leur rôle face à la stratégie. Elles savent qu'elles représentent l'Université, qu'elles ont un rôle de guide et qu'elles ont le rôle de porteur de dossiers par rapport à l'international dans leur faculté. Lorsqu'on leur demande comment elles conçoivent leur rôle en tant que conseillère aux études par rapport à la mise en œuvre de stratégie d'internationalisation, la Conseillère 2 répond :

« Bin, oui il est important. Ça prend quelqu'un dans chaque faculté. Ça prend quelqu'un sinon oublie ça 'Vision 2020'. Je répète là, mais faut que t'aïlles quelqu'un qui veut, qui aime ça, qui est intéressé de 1. (...) Important parce que c'est ça, y'en faut une personne qui fasse ça, parce que sinon ça tombe dans les craques et c'est mal fait puis ça ne donne pas le goût aux étudiants. Il faut les rassurer donc oui, mon rôle est important. Comment je le vois là, je le vois important. »
(Conseillère 2, Communication personnelle, 15 avril)

Elles restent tout de même concentrées sur la tâche et qualifient leur rôle d'appui, et non pas de moteur dans la mise en œuvre de la stratégie. « Moi mon rôle, je vois ça plus comme donner un bon service aux étudiants, répondre à leurs questions puis peut-être le plus rapidement possible pour répondre à leurs questions, évidemment. Mais je ne vois pas comment moi... comment je pourrais dire ça ? Je ne vois pas mon rôle pour établir la stratégie, là. Je suis comme là comme appui, mais en tout cas... »
(Conseillère 3, Communication personnelle, 9 juin 2014). Cette remarque est intéressante puisque le fait qu'elles travaillent directement à la mise en œuvre de la stratégie auprès des étudiants pourrait vouloir dire que leur expérience sur le terrain servirait de contenu et de références pour établir la stratégie. Que ce soit au niveau de l'aspect réaliste des cibles à atteindre ou que ce soit par la nature des projets proposés, nous faisons l'hypothèse que les conseillères pourraient avoir un rôle de conseil auprès de la haute direction qui décide des objectifs stratégiques.

Lorsque nous leur avons demandé si d'autres personnes avaient un rôle fondamental à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie, elles ont mentionné que le Bureau international avait un grand rôle, mais que le personnel de soutien des facultés

aussi jouait un grand rôle : les adjoints scolaires, le personnel de première ligne, l'administrateur scolaire et le vice-doyen.

« Ben, si on regarde, que ça soit les adjointes dans les facultés ou dans les services, ils sont *frontline* donc tout le monde qui est *frontline*, qui ont un lien direct avec les étudiants, que ça soit étrangers ou pas, ils ont peut-être un différent niveau que moi, mais ils ont le même rôle : c'est de montrer, de donner une image positive de l'Université d'Ottawa. » (Conseillère 3, Communication personnelle, 9 juin 2014)

Cette conseillère renchérit donc l'importance de l'ensemble du personnel de soutien ayant un contact régulier et direct avec les étudiants. Une des conseillères affirme n'avoir aucun contact avec son doyen. On voit donc ici que les actants les plus importants sont surtout des membres du personnel de première ligne, ceux qui parlent aux étudiants et qui sont appelés à travailler avec les étudiants tous les jours. Ayant une facilité au niveau communicationnel par la nature de leur travail auprès des étudiants, il aurait été intéressant d'interviewer quelques adjointes scolaires afin d'analyser leur interprétation du rôle qu'elles se donnent dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation.

Elles mentionnent aussi l'importance des professeurs dans la promotion de la mobilité étudiante, mais affirment, visiblement découragées, avoir du mal à obtenir la participation de ces derniers.

« C'est sûr qu'éventuellement, j'aimerais beaucoup collaborer avec les profs, mais ça, c'est une tâche difficile (...) pis je ne dis pas que les profs ne font pas bien leur jobs, mais eux autres, tout ce qui est administratif là, c'est comme « pfff »; c'est pas important. Pour nous

c'est important puis pour les étudiants aussi c'est important. Donc ça c'est quelque chose que j'essaie de développer avec mon vice-doyen, souvent je vais lui glisser un mot, 'là on a une réunion avec les directeurs, pourriez-vous commencer à pousser...' ça ça m'aiderait beaucoup, » (Conseillère 2 communication personnelle, 15 avril 2014).

L'information que nous donne cette conseillère est révélatrice puisqu'elle nous dit avoir des problèmes de communication avec les professeurs de sa faculté et devoir passer par son vice-doyen pour véhiculer ses messages lors des rencontres des directeurs de programmes. On constate ici un bris de communication, ce qui veut dire que la communication doit se faire de façon verticale à cause de la structure hiérarchique. Dans ce même extrait, on constate que cette conseillère se fait la porte-parole de la stratégie d'internationalisation : elle constate un problème de communication entre elle et certains professeurs, et elle propose une solution à son vice-doyen afin de pouvoir continuer à faire son travail efficacement. On voit ici un décalage entre les hauts dirigeants qui conçoivent les éléments de la stratégie et les personnes qui, quotidiennement, mettent en œuvre la stratégie.

Nous avons demandé aux conseillères s'il y avait des outils, rencontres ou procédures qui occupent une place importante dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. Aucune d'entre elles n'a répondu directement à la question, mais elles ont exprimé des suggestions d'amélioration. Une d'entre elles a proposé des sessions d'information propres à chaque faculté; une autre a suggéré des groupes de discussion, et une autre a parlé de l'importance de tenir informées les conseillères aux

études le plus possible en participant entre autres au « réseau des conseillers » (rencontre quadriennale impliquant les conseillers aux études de toutes les facultés et ayant pour but la mise à jour des connaissances). Bien qu'elles n'aient pas répondu directement à la question posée, les conseillères ont donné des conseils et suggestions toutes extrêmement pertinentes sur un plan communicationnel. Les conseillères se font ici les porte-parole de la stratégie d'internationalisation. Elles proposent des façons d'améliorer les connaissances par divers moyens de communication (groupes de discussion, présentations ciblées, réunions destinées aux conseillères) pour une mise en œuvre plus efficace.

Lorsque nous avons demandé aux conseillères si elles avaient des conseils à donner à la haute direction de leur faculté, elles ont proposé d'augmenter le montant des bourses, de consacrer plus d'efforts à la promotion, d'accroître les ressources humaines, d'organiser des repas d'accueil pour les étudiants entrants, etc. Il s'agit d'éléments importants et de suggestions qui touchent certainement des éléments négligés dans la stratégie actuelle. Cela confirme que les conseillères aux études sont des moteurs importants de la stratégie d'internationalisation. Elles vivent la mise en œuvre de cette stratégie tous les jours dans leur travail. Elles mettent l'accent sur des problèmes auxquelles elles font face dans leur quotidien et mettent le doigt sur des suggestions et conseils qui touchent directement la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons consulté la coordonnatrice à la mobilité étudiante du Bureau international, qui confirme que « l'augmentation des bourses de mobilité et l'augmentation des ressources humaines dans les facultés auraient sans aucun doute un impact positif sur l'augmentation du

nombre d'étudiants participant à mobilité étudiante. » (Communication personnelle, 30 septembre 2014)

Finalement, lorsqu'on demande aux conseillères sur quoi leur faculté travaille actuellement par rapport à l'internationalisation, elles semblent rester dans leur sphère d'expertise et ne sont pas nécessairement au courant des autres objectifs d'internationalisation hors mobilité internationale. Cette question visait à mesurer le degré de communication entre la haute direction des facultés et les conseillères aux études. Nous constatons donc qu'elles s'informent et se font informer principalement au sujet de leurs champs d'intérêt reliés à leur travail. Elles auraient pu mentionner le souhait d'augmenter la venue d'étudiants internationaux pour suivre un programme complet à l'Université d'Ottawa, car c'est là un des principaux objectifs de l'internationalisation à l'Université d'Ottawa. Elles auraient aussi pu évoquer le souhait de l'établissement de vouloir internationaliser davantage les curriculums des programmes. On constate qu'elles retiennent principalement les informations qui les concernent directement (Mobilité étudiante traditionnelle). Nous remarquons de nouveau qu'on ne saisit pas les occasions qui pourraient avoir un impact important sur l'atteinte des buts stratégiques. En informant les conseillères aux études et en donnant de l'importance à leurs idées au sujet des objectifs d'internationalisation dans un sens large (pas seulement les objectifs de mobilité étudiante), l'établissement augmente ses chances d'atteindre ses buts plus rapidement. « La part de la communication dans les stratégies et les comportements des acteurs est essentielle. Selon cette approche en effet, les acteurs en organisation ont une marge d'autonomie et développent des

stratégies. » (Cabin 2003, p. 240) L'expression anglophone « Knowledge is power » renchérit ici le partage de l'information pour un meilleur pouvoir d'action.

« Here, we can see men and woman at work and at leisure, engaged in their public and private roles. Here, uniquely, we can see connections between what people heard in face-to-face encounters and what they read in print. At this level we can grasp what kinds of information mattered most to specific people and how they acquired that knowledge and passed it on to others. » (Brown, 1989, p.6)

Le simple fait de « savoir » peut avoir un impact sur les actions à court, moyen ou long terme, et sur le partage éventuel de l'information.

On réalise dès lors que les conseillères aux études que nous avons interviewées se font déjà les « porte-parole » de la stratégie d'internationalisation. « Les porte-parole rendent alors possibles la prise de parole et l'action concertée » (théorie de l'acteur-réseau, 2014). Effectivement, ce sont les conseillères qui ont une grande part à jouer dans la prise de parole auprès des étudiants au sujet des objectifs stratégiques. Il semble que les conseillères que nous avons interviewées aient franchi facilement le processus d'intéressement et d'enrôlement de la théorie de l'acteur-réseau. Rappelons-nous ici que ces deux étapes de la traduction comprennent une grande part de persuasion (Channal et Tannery, 2005), d'influence et d'intégration (OECD, 1999) des actions qui sont étroitement liées à leur travail de conseillère auprès des étudiants. L'intéressement s'est fait principalement par la prise de connaissance de la stratégie institutionnelle par les courriels envoyés par le recteur, et a été renforcé par les réunions entre les conseillères et les facultés, et par l'outil Halogène. Vu leur discours, les conseillères que

nous avons interviewées sont sans nul doute enrôlées et travaillent activement à l'atteinte des objectifs. On doit aussi ajouter que les outils, procédures et documents qu'elles ont mis en place pour faciliter leur travail sont tous des actants qui expriment leur enrôlement envers la stratégie. Si ces dernières n'étaient pas convaincues de l'importance des objectifs institutionnels, elles n'auraient pas pris le temps de développer ces outils et procédures.

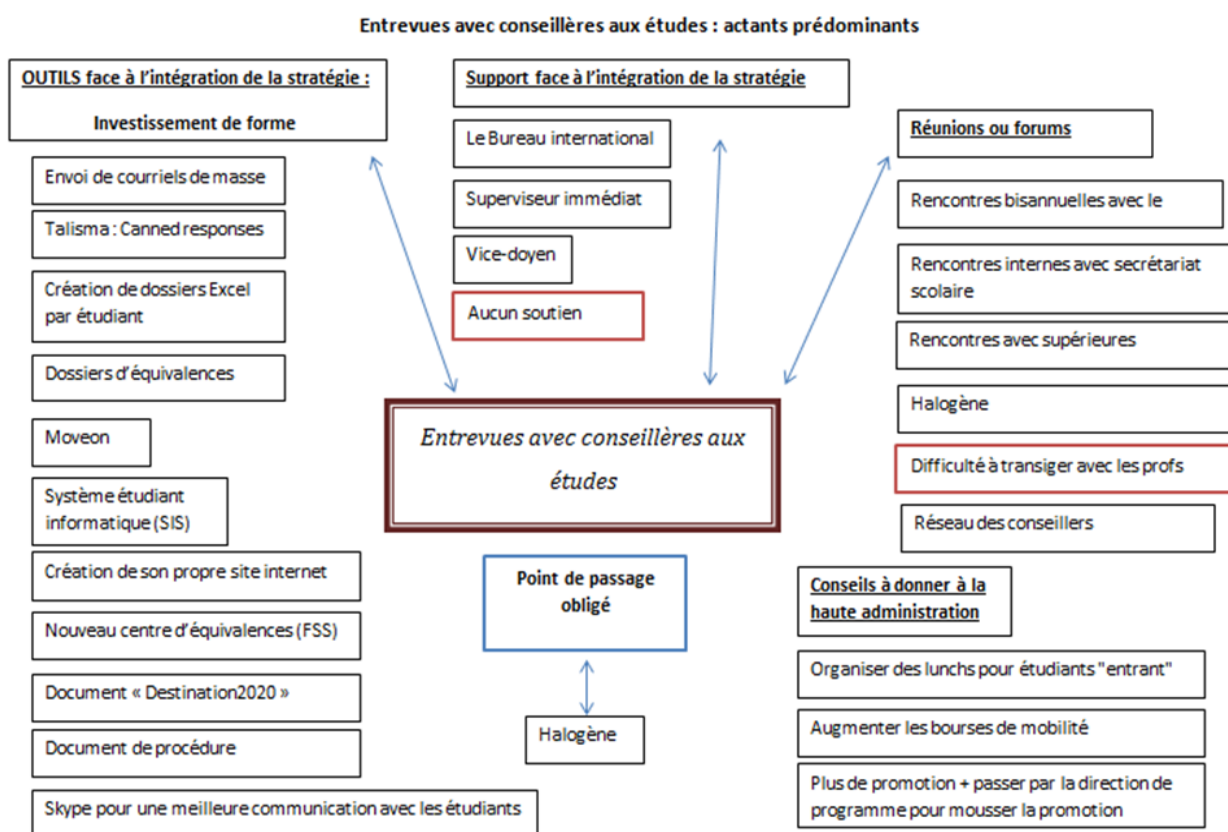
Les entrevues avec les conseillères aux études ont aussi souligné différents éléments de la théorie de l'acteur-réseau : les « investissements de forme » et « les intermédiaires ». « *Les investissements de forme (...)* désignent le travail des acteurs-traducteurs (Conseillères aux études) pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires, moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler. Les investissements de forme réduisent donc la complexité, ils la rendent saisissable. » (Amblard et al. 1996, p. 10) On parle donc ici des procédures, de « canned-responses », de documents de suivi (etc.) que les conseillères ont créés afin de faciliter leur travail pour mieux le canaliser aux spécificités de leur travail.

Puis, les « intermédiaires » voient le jour : « Les investissements de forme fonctionnent en produisant des intermédiaires, c'est-à-dire tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation. Ces intermédiaires permettront de cimenter le réseau. » (Amblard et al. 1996, p. 11) Par intermédiaires, on entend par exemple les banques d'équivalences que chacune des conseillères met à jour dans le système

d'information étudiant (SIS). Effectivement, à chaque fois qu'un étudiant demande une équivalence pour un cours d'un établissement partenaire, le cours équivalent est inscrit dans la banque de données du SIS, mis à la disposition de l'entité des secrétariats scolaires de l'Université. Cette procédure facilite le partage de l'information entre les facultés, ce qui contribue à cimenter le réseau.

Dans le schéma ci-dessous, nous avons fait l'inventaire des « actants » et des « investissements de forme » mentionnés par les conseillères aux études durant les entrevues afin d'avoir une vue d'ensemble des actants prédominants. Il illustre les éléments importants qui contribuent à la promotion de la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. Nous avons répertorié plus précisément la liste des outils qui ont été créés et adaptés par les conseillères aux études pour un meilleur fonctionnement et une communication plus efficace auprès de leurs clients. Nous avons ensuite répertorié la liste des intervenants principaux qui offrent (ou pas) un support aux conseillères dans la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons aussi dénombré les différentes réunions, forums et suggestions qui contribueraient à l'intéressement et à l'enrôlement des acteurs autour de la stratégie. Dans cette section, nous avons aussi fait ressortir un des éléments de communication qui contribue négativement à l'intéressement et à l'enrôlement, soit la difficulté à transiger avec les professeurs. Finalement, nous avons souligné un élément qui nous a pris par surprise et que nous qualifions de point de passage obligé : le système Halogène.

Tableau 3 : Résumé visuel des actants émergeant lors des entrevues avec les conseillères aux études



4.4.3 Point de passage obligé

Les entrevues avec les conseillères aux études nous ont permis de découvrir un outil très important dans la mise en œuvre de « Destination 2020 ». Effectivement, toutes les conseillères interviewées nous ont dit avoir pris connaissance de la stratégie institutionnelle entre autres par l'outil Halogène. Étant un outil utilisé par l'ensemble du personnel administratif de l'Université d'Ottawa, on peut donc supposer qu'un grand nombre du personnel administratif aura eu l'occasion, dans la période d'évaluation du personnel, de prendre connaissance des objectifs institutionnels. En reliant cet actant à la

théorie de l'acteur-réseau, on considère l'outil Halogène comme le principal « point de passage obligé » pour le personnel administratif de l'Université. Un outil que le personnel administratif doit utiliser pour lier ses objectifs professionnels aux objectifs institutionnels. L'outil Halogène joue aussi un rôle important d'intéressement, soit la seconde étape des quatre moments de la traduction. Il permet de faire prendre conscience aux membres du personnel qu'ils partagent tous des intérêts communs et que collectivement, ils peuvent supporter le projet ici qualifié par la « Destination 2020 ». On peut donc sans problème présenter cet outil comme un point focal dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. C'est un actant non humain qui semble avoir fait une différence dans le processus de mobilisation, d'intéressement de différents acteurs autour des objectifs de la stratégie d'internationalisation. Il s'est fait aussi le traducteur et le porte-parole de ces objectifs, contribuant ainsi à enrôler les conseillères aux études.

Méthodologie : Entrevues avec les conseillères aux études

- 1) **Outils de collecte de données :** Nous avons effectué des entrevues semi-dirigées avec quatre différentes conseillères aux études. Chacune des conseillères a été invitée par courriel et a reçu une lettre d'information envoyée par le chercheur expliquant entre autres le but de l'entrevue et sa durée (45-60 minutes). Chaque conseillère a lu et rempli un formulaire de consentement les informant des risques et des bienfaits à participer à l'entrevue. Le chercheur a aussi abordé dans le formulaire le gage de confidentialité et la procédure de conservation des données. Pour ses questions, le chercheur s'est inspiré de la grille d'entrevue disponible en annexe 2, et étant une entrevue semi-dirigée, a pu élaborer sur certaines questions.
- 2) **Objectifs :** L'entrevue avec les conseillères aux études visait principalement à constater comment les acteurs (les conseillères) sont enrôlés et intéressés par la stratégie au moyen de la communication. En nous basant sur le théorie de l'acteur réseau, nous avons voulu faire ressortir les actants qui semblaient jouer un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation auprès des conseillères aux études.
- 3) **Démarche d'analyse :** Chacune des entrevues a été enregistrée et transcrite en verbatim. Le chercheur a regroupé et comparé les réponses des conseillères par questions. Nous avons fait ressortir dans le texte les similitudes ainsi que les grands écarts entre certains témoignages en y mettant toujours l'accent sur les processus communicationnels en lien avec la mise en œuvre de la stratégie. Finalement, afin de faire ressortir les actants principaux représentés par la théorie de l'acteur réseau, nous avons effectué un tableau exposant les actants étant ressortis par les conseillères ayant un certain pouvoir d'intéressement et d'enrôlement. (tableau 3)

Chapitre 5 – Vue d'ensemble des analyses et quelques recommandations

Cette recherche nous a permis de constater des choses auxquelles nous nous attendions, mais nous a aussi permis de découvrir des éléments auxquels nous ne nous attendions pas. Dans les prochains paragraphes, nous allons faire ressortir les éléments jugés importants dans notre analyse et terminer par certaines recommandations.

À propos des consultations de l'été 2013, il aurait été intéressant d'y inviter les conseillères aux études. La présence d'un éventail hiérarchique comprenant les hauts dirigeants ayant le pouvoir décisionnel ainsi que les conseillères aux études, ayant le pouvoir de mise en œuvre aurait, nous croyons, eu un effet marqué sur l'enthousiasme à travailler vers les objectifs d'internationalisation, mais surtout sur le partage de l'information et la participation des acteurs organisationnels. Effectivement, nous avons cru, après le « succès » des consultations, constater un engouement envers l'international ou du moins une meilleure compréhension des objectifs d'internationalisation. Toutefois, la réunion du 3 décembre 2013 entre le Bureau international et les conseillères aux études nous a prouvé que les décanats ne se sont pas fait les traducteurs de la stratégie et donc que le processus d'enrôlement espéré n'a pas eu lieu.

Les consultations de l'été 2013 ont eu pour nous un effet de prise de conscience de la différence entre informer et communiquer. Il s'avère qu'il n'est pas aussi facile qu'on le pense de communiquer afin qu'un message soit bien reçu. Dans cette optique,

« M-R Chartier avance sept principes nécessaires à la bonne compréhension d'un message : le principe de pertinence (...) le principe de simplicité, le principe de définition (définir avant de développer), le principe de structure (organiser le message en une série d'étapes successives), le principe de répétition (répéter les éléments clés du

message), le principe de comparaison et de contraste (procéder par association d'idées) et le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants). (Cabin et al. 2003, p.242)

C'est selon ces principes de communication et de diffusion des messages que les consultations du futur devraient prendre forme pour une meilleure compréhension et un meilleur engagement de la part des acteurs.

Nous recommandons d'ailleurs l'utilisation du modèle de communication Marketing d'Alex Mucchielli (1998). Ce modèle de la communication issu des sciences de la gestion propose un aspect pratique et concret à la mise en œuvre d'actions dans une organisation. Effectivement, le modèle marketing « rationalise et instrumentalise la communication en ne la considérant que comme une opération à piloter pour résoudre un problème ». (Morillon, 2007, p. 215)

Selon Morillon (2007, p. 216), ce modèle est largement utilisé en sciences de l'information et de la communication dans le cadre de recherches-actions en communication organisationnelle et plus particulièrement en communication interne.

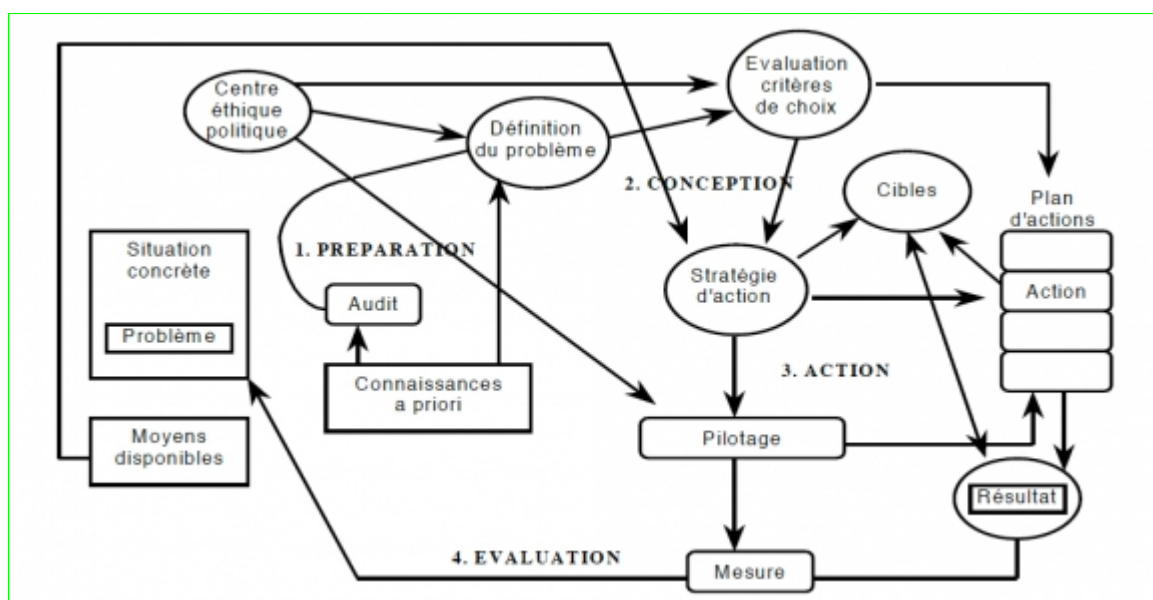
Puisque ce travail repose principalement sur les pratiques de communication qui favorisent la mise en œuvre d'une stratégie, nous croyons qu'il soit essentiel d'exploiter un modèle de communication axé sur l'action. Le « modèle est utilisé par nombre de praticiens en quête d'instruments opérationnels et « efficaces ». » (Morillon, 2007, p. 217) C'est précisément la proposition d'instruments opérationnels et efficaces que nous souhaitons mettre de l'avant comme recommandations aux professionnels de l'éducation internationale suite à ce travail. Ce modèle peut être critiqué puisqu'il a tendance à être

utilisé par les consultants en communication plutôt que par les chercheurs en communication. C'est précisément pour sa simplicité et sa mise en place facile que nous le favorisons. Effectivement, les gestionnaires chargés de favoriser l'action dans la mise en œuvre d'une stratégie ne sont certainement pas tous des chercheurs dans le domaine de la communication et ont donc tout intérêt à tirer profit d'un modèle plus axé sur l'élaboration de cibles, la mise en action et l'atteinte de résultats.

Les caractéristiques principales du modèle marketing sont basées sur un processus de cinq étapes illustrées par le tableau 4. La première étape consiste à mettre en œuvre un audit qui aura pour but de définir un problème. On y fait ensuite des propositions en fonction des moyens disponibles pour ensuite y élaborer une stratégie que l'on pilote ou fait piloter pour finalement y évaluer les actions et résultats. (Morillon, 2007, p. 217)

Tableau 4 : Le modèle marketing

(Muchielli, Guivarch, 1998, dans Morillon, 2007)



L'utilisation de ce modèle de communication « a pour objet le renforcement de la culture d'entreprise, la modification des représentations, des attitudes et des comportements des salariés, la promotion des idées, projets ou valeurs utiles au développement de l'organisation » (Morillon, 2007, p. 217). Nous croyons donc que le modèle marketing contribuera à clarifier la méconception face à ce qu'on croit être une bonne façon de communiquer, soit simplement émettre un message, et que ce modèle favorisera la compréhension d'une méthode de communication efficace dans un contexte axé sur l'action.

En réévaluant la façon dont les consultations de l'été 2013 se sont déroulées, on constate que le Bureau international s'est donné le rôle de communicateur dans le sens simple « d'émetteur » sans bien réfléchir à la réception du message et aux actions qui doivent s'ensuivre. Le Bureau international a voulu dialoguer et mettre l'accent sur le problème sans proposer de solutions.

Si on examine le déroulement des consultations selon le modèle marketing de Mucchielli (1998) comme grille de lecture, le Bureau international aurait dû procéder ainsi : il aurait débuté à l'interne, par un audit, c'est-à-dire un examen de la situation internationale actuelle de chacune des facultés afin de trouver des pistes d'amélioration potentielles. Il aurait ensuite trouvé des actions d'amélioration concrètes propres à chaque faculté et aurait pensé à des actions de communication directement en lien avec les propositions émises. C'est uniquement lors des consultations, en présence des acteurs facultaires que ces propositions auraient surgi, et c'est autour de la faisabilité des

suggestions que se seraient concentrées les discussions. Les aspects principaux du modèle marketing reposent sur deux choses : la problématisation et l'action. « Dans ce modèle marketing, la cause est un problème de communication à résoudre ou un message à transmettre, et l'effet visé est la transformation de la situation de départ. » (Cabin et al. 2003, p. 69)

Les entrevues avec les conseillères aux études nous ont révélé que les relations de travail et la communication constante avec le personnel du Bureau international et les membres de sa direction ont un impact de traduction fort intéressant. Effectivement, la présence de la direction aux rencontres entre le Bureau international et les conseillères souligne l'importance donnée à l'international. Les entrevues ont surtout permis de constater l'importance des réunions de travail qui ont lieu entre le Bureau international et les conseillères aux études. Toutes les conseillères interviewées ont qualifié ces rencontres de réunions ou de forums leur permettant de mieux saisir leur rôle dans l'atteinte des buts stratégiques de l'Université. Souvenons-nous que selon Stalder (2010), la réunion est un événement de production de sens; elle a donc une importance de premier plan en communication. Dans cette même optique et selon une des conseillères aux études interviewées ainsi que la vice-doyenne lors des consultations, la participation du Bureau international au « réseau des conseillers » serait une plateforme idéale de diffusion de l'information pouvant contribuer à l'intéressement et à l'enrôlement du personnel scolaire. Il est important de souligner que, comme le suggère Breton en 2010 dans sa présentation, la création d'une table de concertation ou le partage des nouveautés et des meilleures pratiques sont une plateforme

communicationnelle idéale pour l'intéressement et l'enrôlement des hauts dirigeants des facultés et services. Et à l'instar de Breton en 2010, nous favorisons la mise en place d'une stratégie de communication internationale. Nous recommandons aussi la création d'un prix reconnaissant les efforts d'internationalisation sur le campus universitaire, comme le suggère Breton. Ce prix servirait de porte-parole de la stratégie d'internationalisation et contribuerait à l'intéressement des personnels.

Enfin, les entrevues avec les conseillères aux études nous ont permis de comprendre que les traducteurs principaux de la stratégie d'internationalisation ne se situent pas au niveau des décanats des facultés, mais sont plutôt représentés par trois actants importants :

- 1- Le site internet de destination 2020, là où se trouve le texte intégral des objectifs institutionnels.
- 2- Le système Halogène des ressources humaines, système utilisé par tous les membres du personnel administratif afin de suivre les progrès des employés. Dans ce système, on demande au personnel d'établir des objectifs professionnels en rapport avec les objectifs de Destination 2020.
- 3- Le Bureau international par sa présence, ses communications, listserv et ses rencontres.

Il y a donc lieu de ne pas négliger dans l'établissement d'une stratégie de communication soutenant l'internationalisation, les actants non humains (logiciels, documents, procédures, etc.). Ils peuvent se faire les porte-parole de la stratégie d'internationalisation et devenir des points de passage obligés contribuant à intéresser

certaines acteurs organisationnels et à leur faire jouer un rôle important (comme nous l'avons vu avec les conseillères aux études).

Chapitre 6. Conclusion et intérêt de la recherche

Dans un monde compétitif qui amène les universités à se démarquer par leurs initiatives internationales, et comme le reflète notre revue de littérature, les universités canadiennes doivent emboîter le pas. L'internationalisation est sans contredit «past the “new flavor of the month” stage. It is firmly embedded in institutional mission statements, policies, and strategies as well as national policy frameworks» (Knight, 2011, p.14). Cette recherche permettra de mettre l'accent sur l'importance de la communication dans l'aboutissement d'une stratégie d'envergure dans un établissement d'enseignement supérieur comme une université. Bien que nous soyons dans une société où la communication, surtout informatique et sous forme de réseaux, soit prédominante, cette recherche permettra aux cadres de réfléchir aux meilleures pratiques de communication organisationnelle dans un environnement de travail pluraliste en mettant l'accent sur la communication par l'action, comme l'expose le modèle marketing.

Nous avons bien pu observer les défis auxquels font face les organisations pluralistes par les embûches que représente la décentralisation des activités en rapport avec la mise en œuvre de la stratégie. Effectivement, plusieurs groupes y travaillent. Certains groupes comme le Bureau international ont un rôle de traducteur tout en n'ayant aucun pouvoir hiérarchique sur une bonne partie des groupes habilités à mettre la stratégie en œuvre, par exemple le groupe de conseillères aux études avec qui le

Bureau international travaille régulièrement. Cette étude de cas nous a bien démontré l'effet de la « dispersion des structures de pouvoir » repris par Denis et al. (2004, p. 5).

Cette recherche nous a aussi permis de réaliser combien l'étape de l'« enrôlement » est importante. On peut facilement intéresser un groupe d'acteurs, mais sans avoir réussi à les enrôler, le travail en amont reste en grande partie inutile. Il serait intéressant de se pencher davantage sur cette étape et d'approfondir les recherches face à l'enrôlement dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie. Il serait aussi intéressant de mieux comprendre comment réussir son enrôlement dans un contexte où le pouvoir est diffus, comme c'est le cas dans les organisations pluralistes que sont les universités.

Dans le cadre des entrevues, il aurait été intéressant d'avoir un plus grand échantillonnage de conseillères aux études, ce qui nous aurait permis de discuter avec des conseillères aux études qui ont potentiellement une différente vision de l'atteinte des objectifs. Certaines d'entre elles ont peut-être une connaissance moins approfondie de la stratégie d'internationalisation. Nous croyons qu'un échantillonnage plus large aurait donné des résultats plus variés. Il aurait aussi été intéressant de pouvoir faire une analyse comparative de la perception de la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation entre les conseillères aux études et les adjointes scolaires des facultés. Ces dernières ont toutes un contact direct avec les étudiants. Dans le même ordre d'idées, une entrevue avec des professeurs nous aurait certainement donné de nouvelles pistes de solution quant aux pratiques communicationnelles contribuant à l'intéressement et à l'enrôlement d'acteurs autour de la stratégie.

Synthèse des résultats

Nos quatre techniques de collecte de données nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble des pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser et à enrôler un collectif d'acteurs autour d'une stratégie d'internationalisation. Ces techniques nous ont permis de faire ressortir les éléments communicationnels contribuant fortement à la mise en œuvre de la stratégie, mais elles nous ont aussi permis de mettre en lumière des pistes d'amélioration pour une meilleure mise en œuvre stratégique.

Présentation de Gilles Breton, 2010 : L'analyse de cette présentation nous a permis de faire ressortir les éléments qui ont été présentés comme étant des opportunités d'internationalisation de la stratégie, mais qui n'ont pas été retenus dans le texte final de « Destination 2020 ». Cette analyse nous a donc permis en quelque sorte d'analyser les opportunités d'intéressement et d'enrôlement manqués. On pense par exemple au prix annuel reconnaissant la contribution la plus importante au rayonnement international de notre institution, à la mise en place une stratégie de communication internationale et à la mise en place, dans toutes les facultés du projet « Marco-Polo ».

Par ailleurs, la suggestion de Breton que de mettre sur place une table de concertation a été adoptée par la nouvelle administration du Bureau international; on parle donc ici d'enrôlement. Cette Table permet donc un partage d'information au sujet de l'international, mais elle permet aussi de mettre en lumière les exemples concrets d'efforts d'internationalisation mis en œuvre par certaines unités de travail qui ont été intéressés et enrôlés par la stratégie d'internationalisation. Ce partage de meilleures

pratiques lors de la Table de concertation devient à son tour une tentative d'intéressement de la part du présentateur qui se fait alors de porte-parole de la stratégie.

Consultations de l'été 2013 : Les consultations de l'été 2013 nous ont permis de constater certaines problématiques qui semblent empêcher l'enrôlement de certaines facultés pour certains aspects de la stratégie d'internationalisation. Effectivement, on propose, par des cibles précises, dans Destination 2020 d'internationaliser le curriculum. Toutefois, les consultations de l'été nous font constater que la majorité des facultés n'ont pas de ressources humaines dédiées spécifiquement à cet aspect de la stratégie. On fait donc face ici à un problème qui dépasse le simple pouvoir d'intéressement et d'enrôlement. Il s'agit plutôt d'un problème de ressources humaines en lien avec les objectifs stratégiques que l'on peut décrire comme étant irréalistes si les moyens et ressources ne sont pas mis de l'avant.

On constate aussi, par les consultations de l'été 2013 que les relations hiérarchiques contribuent à confondre les responsabilités de chacun (Maurice et al. 1979, p. 346) et que l'appropriation de la stratégie d'internationalisation reste floue. C'est donc dans cette optique que nous proposons l'adoption du modèle de Communication Marketing de Muchielli dans les cas où les rapports de pouvoirs sont flous. Le modèle de communication Marketing est employé pour remédier à une situation problématique et focalise sur l'action.

Réunion de travail avec les conseillères aux études : La réunion de travail qui a eu lieu entre les conseillères aux études et le personnel du programme d'échange du

Bureau international a permis de constater que les facultés n'ont pas été intéressées par les consultations de l'été 2013 et par conséquent, qu'ils ne se sont pas faits les porte-paroles de la stratégie d'internationalisation auprès de leurs subordonnés. On constate donc l'importance ici du rôle du personnel du Bureau international à se faire le porte-parole de la stratégie, mais aussi le lien entre les discussions ayant eu lieu avec la haute administration des facultés et la haute administration du Bureau international.

Entrevues avec les conseillères aux études : Les entrevues avec les conseillères aux études nous ont permis de mieux comprendre les actants mettant en valeur la stratégie d'internationalisation. La section « Destination 2020 » du site web ainsi que les courriels du Recteur face à « Destination 2020 » ont été des éléments forts de prise de connaissance des objectifs institutionnels. Ces actants servent ici de porte-paroles de la stratégie auprès des conseillères aux études. On constate que la présence du personnel du Bureau international auprès des conseillères joue un rôle constant d'intéressement et d'enrôlement de la stratégie. Il est intéressant d'ajouter que la présence de la directrice lors des rencontres bisannuelles semble amener un aspect de « sérieux » aux rencontres. Finalement, nous constatons que l'outil halogène des ressources humaines constitue d'un actant principal que l'on qualifie de Point de passage obligé puisqu'il oblige le personnel de l'Université à fixer ses objectifs de rendement professionnels en lien avec les objectifs institutionnels.

En conclusion, nos outils de collectes de données nous ont permis de comprendre et d'affirmer que l'internationalisation de l'Université n'appartient pas, à part entière à une

seule unité de travail. L'internationalisation par ses différents thèmes vastes (recrutement, internationalisation du curriculum, échanges étudiants, etc.) est dispersée dans les unités de travail qui elles, priorisent ces aspects d'internationalisation selon leurs capacités.

Références bibliographiques

Abdallah, C. (2008). *Le discours stratégique et son appropriation dans une organisation artistique : construction de la stratégie de l'Office national du film du Canada entre 2001 et 2006*, Thèse de doctorat en Administration, HEC Montréal, 294 pages.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Édition du Seuil. P.1-13

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris, France : Les Presses Mines Paris. p.5-300

Audoux, C. & Gillet, A. (2011) *Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction*. Revue Interventions économiques, 43 | 2011. Consulté le 30 septembre 2014 du site: <http://interventionseconomiques.revues.org/1347>

Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A., (2002). *Vocabulaire de psychologie, Références et propositions*. Ramonville Saint-Agne, France. Érès. p.375-390

Becker, H.S. (2006). *Le travail sociologique. Méthode et substance*. Fribourg: Academic Press Fribourg.

Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: les défis d'une construction a posteriori, *Recherches qualitatives*, Hors-Série no. 11, p. 40-50

Boumard, P. (1989). *Les savants de l'intérieur*. Paris, Armand Colin.

Bonneville, L. et Grosjean, S., (2011). *La communication organisationnelle, approches, processus et enjeux*. Montréal, Canada. Chenelière Éducation. 346 pages.

Bonneville, L., Grosjean, S., Lagacé, M., (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal, Canada. Gaëtan Morin Éditeur. 238 pages.

Breton, G. (2007). *Destination 2020 : Éléments d'une stratégie internationale*. Présentation PowerPoint.

Brown, R.D. (1989). Knowledge is Power, *The Diffusion of Information in Early America, 1700-1865*. Oxford University Press. Consulté le 14 octobre sur le site : <http://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=6lxsAyjNSxYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=K>

nowledge+is+power&ots=vkzVZa5YcY&sig=jWjJD2EIV0tM6dkAdF9NanRPjuM#v=onepage&q=Knowledge%20is%20power&f=false

Bryson M. J., Crosby C. B. & Bryson K. J. (2009) *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory*, *International Public Management Journal*, 12:2, 172-207, DOI: 10.1080/10967490902873473

BusinessDictionary.com, (2013). "Policy Statement". Consulté le 17 juillet 2013 sur le site <http://www.businessdictionary.com/definition/policy-statement.html>.

Cabin, P. (2003). *La Communication État des savoirs*. Auxerre, France. Éditions Sciences Humaines, p. 14-15

Callon, (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction, domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, Vol. 36, p. 169-208.

Chanal, V. et Tannery, F., (2005). La communication de la stratégie ou l'art de persuader : Le cas du groupe Lafarge, *Revue Française de Gestion*, 31, p. 165-186.

Chaouky, M. (2005) *Communication organisationnelle et TIC au Maroc : une situation contrastée*, dans Arlette BOUZON, dir., *Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et pratiques*, Octares, Toulouse, p. 61-76.

Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean & L. Bonneville (dir.), *Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux* (p. 139-173). Montréal, Canada. Chenelière Éducation.

Denis, J.L., Langley, A., et al. (2007). Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames, *Human Relations*, 60(1), p. 179-215.

Denis, J.L., Langley, A., Rouleau, L. (2004). La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques, *13^e conférence de l'AIMS*, p. 1-29.

Dépelteau, F. (2000). La démarche d'une recherche en sciences humaines. De Boeck Supérieur, 417 pages. Consulté le 10 novembre 2014 sur le site : <http://alphasociologie.blogspot.ca/2011/01/3-grandes-demarches-scientifiques-la.html>

Droits Universitaires 2013-2014 (2013). Consulté le 28 juillet 2014 sur le site : <http://www.registraire.uottawa.ca/Default.aspx?tabid=4196#arts>

Employés heureux : meilleure performance! *Réseau Veille Tourisme, Ressources humaines*. (2012). Consulté le 8 octobre 2014 sur le site : <http://veilletourisme.ca/2012/05/23/employes-heureux-meilleure-performance/>

Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris, Montchrestien.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative : Management et société*, Cormelles-le-Royal, France. EMS. 318 pages.

Giroux N., et Demers C., (1998). Communication organisationnelle et stratégie, *Management International*, vol. 2, n° 2, p. 17-32.

Knight, J. (2004). Internationalisation Remodeled : Definition, Approaches, and Rationales, *Journal of Studies in International Education*, vol. 28, n° 1, p. 5-31.

Knight, J. (2006). International Handbook of Higher Education, *Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges*, Springer. p. 207-227.

Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*, Rotterdam, The Netherlands, Sense. p. 1-229.

Knight, J. (2011). Five Myths about Internationalization, *International Higher Education*, Number 62, p. 14-15.

La promotion par les jeux concours : quelles en sont les limites? (2010). Consulté le 30 septembre 2014 sur le site : <http://www.jccq.qc.ca/client/pagelemetropole.asp?page=134&clef=0&clef2=0>

Laperrière, A. (1997). L'Observation directe, dans B. Gauthier (dir.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 241-262.

Les étapes d'une stratégie de communication réussie. *Dynamique Mag*. (2013). Consulté le 30 septembre sur le site <http://www.dynamique-mag.com/article/les-etapes-d-une-strategie-de-communication-reussie.3667>

Letarte, M. (2014). *Avec plus de 42 000 étudiants aujourd'hui - L'Université d'Ottawa souhaite poursuivre sa croissance*. Le Devoir, 1 février 2014. Consulté le 30 septembre sur le site : <http://www.ledevoir.com/societe/education/398456/l-universite-d-ottawa-souhaite-poursuivre-sa-croissance>

Maringe, F. et Foskett, N. (2010). *Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspective*. London, England. Continuum. p. 26-34.

Maurice, M. Selliers, F. Silvestre, J.J. (1979). *La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal: Comparaison France-Allemagne*. Revue française de sociologie, Vol. 20, No. 2 (Apr. - Jun., 1979), pp. 331-365. Sciences Po University Press. Consulté le 30 septembre sur le site : <http://www.jstor.org/stable/3321089>

Morillion, L. (2007). *Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle ?* Communication et organisation [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 1er juillet 2010. Consulté le 8 octobre sur le site : <http://communicationorganisation.revues.org/214?lang=en#abstract>

Mucchielli, A. (2002). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.

Organization for Economic Co-Operation Development (1999). *Quality and Internationalisation in Higher Education*, Paris, France. OECD publications. p.23-26.

Rock, A. (2013). *Destination 2020 : le plan stratégique de l'Université d'Ottawa*. Consulté le 15 juillet 2013 sur le site <http://planificationstrategique.uottawa.ca/vision2020/accueil.html>.

Rouleau, L. (2002). La formation des stratégies sous le microscope, *Canadian Journal of Administrative Science*, 19(1), p. 12-26.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., Warnier, V. (2007). Rencontre avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal, *Revue Française de Gestion*, 33(174), p. 191-208.

Tse, A., (2012, modifié le 6 janvier 2013). Ontario budget cuts angers students, *The Varsity*. Consulté le 26 juillet 2013 sur le site: <http://thevarsity.ca/2012/04/02/ontario-budget-cuts-angers-students/>

Soulé, B. (2008) Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherche Qualitatives* – Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140.

Stalder, P. (2010) *Pratique imaginées et images des pratiques plurilingue, Stratégies de communication dans les réunions en milieu professionnel international*. Peter Lang SA, Éditions scientifiques internationales, Berne, p. 14

Van de Ven, A. H. (2006). *Organizing in Pluralistic Settings*. Workshop Presentation. Aston Business School, Birmingham, octobre 2006.

What Are the Benefits of Employee Empowerment? *Chron, Small Business*. (2014). Consulté le 8 octobre du site: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-employee-empowerment-1177.html>

Yin, R.K. (1989). *Case Study research design and method*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Yin, R.K., (2014). *Case Study Research, Design and Methods* (5e éd.), Thousand Oaks, (CA), Sage.

Annexes

Annexe 1 : Objectif 4 : Former des leaders par l'internationalisation

Notre appartenance à plusieurs réseaux internationaux contribue au développement de nos programmes d'enseignement et de recherche et à l'essor de nos talents. Notre bilinguisme et notre diversité culturelle nous ouvrent le monde. Ces forces nous permettent de jouer un rôle de premier plan dans le mouvement de mondialisation de la formation et de la recherche universitaires, tout en aidant nos étudiants à devenir de véritables citoyens du monde. Les effets de la mondialisation se font déjà sentir dans toutes les dimensions de notre vie. Pour améliorer encore plus l'expérience étudiante et atteindre de nouveaux sommets en recherche et en création de savoir, nous devons viser à internationaliser davantage nos programmes d'enseignement et de recherche, et à conclure des partenariats fructueux et stratégiques avec les organismes internationaux qui nous entourent, y compris les missions étrangères.

Afin d'internationaliser davantage notre campus, nous allons :

1. accueillir un plus grand nombre d'étudiants et de professeurs étrangers;
2. offrir l'occasion à davantage d'étudiants d'apprendre une langue étrangère et de participer à des activités ailleurs dans le monde, notamment par l'entremise de notre nouveau Centre d'engagement mondial et communautaire;
3. accroître nos activités de recrutement dans certaines régions du monde, intégrer les réseaux internationaux de mobilité et créer des programmes d'études conjoints dans des domaines stratégiques et complémentaires à l'échelle internationale;
4. recruter les esprits les plus brillants pour enrichir notre communauté de chercheurs de haut calibre, en particulier en appuyant davantage nos grands groupes de recherche et en attirant les meilleurs étudiants étrangers au doctorat et les meilleurs postdoctorants;
5. animer la vie scientifique et intellectuelle en encourageant la mobilité des membres de notre communauté, en particulier pour le corps professoral, et en devenant un endroit privilégié pour la tenue d'événements internationaux.

À mesure que l'Université intensifiera son rayonnement sur le plan international et affirmera son engagement dans l'action sociale et communautaire, les étudiants seront de mieux en mieux préparés à œuvrer dans un vaste éventail de domaines partout dans le monde et à devenir de véritables citoyens du monde. Cette composante de l'expérience

étudiante nous aidera à développer une culture globale de connaissance du monde et de reconnaissance de l'autre, chez nous comme ailleurs.

D'ici 2020, nous allons :

6. doubler le nombre d'étudiants étrangers aux études supérieures (de 700 à 1 400) et augmenter de 50 % le nombre d'étudiants au premier cycle (de 1 500 à 2 250), pour un total de 3 650 étudiants, soit environ 9 % de la population étudiante totale;

7. offrir un appui financier compétitif aux meilleurs étudiants diplômés étrangers;

8. créer un programme de chercheurs invités pour accueillir des experts de partout dans le monde sur le campus;

9. doubler le nombre d'étudiants qui participent à un programme de mobilité (à 1 000 par année).

Ces augmentations seront réalisées en tenant compte de notre objectif d'accroître la proportion de francophones et de notre engagement envers la francophonie.

Annexe 2 : Grille d'entrevues avec conseillers et conseillères aux études



Partie 1 – Connaissance de la stratégie d'internationalisation

- 1- Comment avez-vous eu connaissance de la stratégie d'internationalisation de l'Université d'Ottawa?
- 2- Y a-t-il des documents (ou autres) en particulier qui vous ont permis de mieux connaître la stratégie d'internationalisation?
- 3- Est-ce qu'il y a des éléments de la stratégie d'internationalisation, qui en tant que conseillère aux études, ont retenu votre attention? Et pourquoi?

Partie 2- Actions/outils de communication soutenant l'appropriation de la stratégie par les conseillers aux études

- 1- Ya-t-il des personnes avec qui vous travaillez qui vous ont permis d'intégrer la stratégie d'internationalisation dans votre travail auprès des étudiants?
- 2- En quoi ces personnes ont-elles été une aide au cours de la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation?
- 3- Y a-t-il des outils (logiciels, procédures, etc.) ou des documents qui vous ont aidé dans la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation auprès des étudiants?

- 4- Pouvez-vous me dire comment (au quotidien) vous intégrez cette stratégie dans vos relations avec les étudiants?
- 5- Y a-t-il des documents (ou outils, procédures) que vous avez créés et que vous utilisez quotidiennement pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie dans vos relations avec les étudiants?
- 6- Y a-y-il des réunions ou forums qui vous permettent de mieux saisir votre rôle dans l'atteinte des buts stratégiques de l'Université?

Partie 3 – Rôle des conseillers aux études dans la stratégie d'internationalisation.

- 1- Comment concevez-vous votre rôle en tant que conseiller aux études par rapport à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation?
- 2- Pensez-vous que d'autres personnes ont un rôle fondamental à jouer par rapport à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation? Et pourquoi?
- 3- Pensez-vous qu'il y a des outils, rencontres ou procédures qui ont un rôle fondamental à jouer par rapport à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation?
- 4- Si vous aviez un ou des conseils à donner à la haute direction de votre faculté afin qu'elle atteigne plus facilement ses objectifs d'internationalisation, quels seraient-ils?
- 5- En quoi, selon vous, votre Faculté travaille à l'atteinte des buts stratégiques d'internationalisation?

**Annexe 3 : Grille d'observation - réunion de décembre avec les conseillers et
conseillères aux études**



**Grille d'observation
Réunion de décembre
avec les conseillers et conseillères aux études**

Régine Legault-Bouchard
Chercheur, MA Communication
Université d'Ottawa
Pavillon Tabaret, pièce M386C
550 rue Cumberland, Ottawa (On), K1N 6N5

Date :

Nombre de participants :


Facultés représentées :

- 1- Thèmes abordés au cours de la réunion
- 2- Les problèmes soulevés au cours de la réunion
- 3- Les solutions proposées durant la réunion
- 4- Les décisions prises au cours de la réunion

Documents produits et circulants au cours de la réunion :

Notes supplémentaires d'observation :

Annexe 4 : Certificat d'approbation déontologique

Numéro de dossier: 11-13-04		Date (mm/jj/aaaa): 01/13/2014	
Université d'Ottawa Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche	University of Ottawa Office of Research Ethics and Integrity		
Certificat d'approbation déontologique CÉR Sciences sociales et humanités			
Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)			
<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Sylvia	Grosjean	Arts / Communication	Superviseur
Régine	Legault-Bouchard	Arts / Communication	Étudiant-chercheur
Numéro du dossier: 11-13-04			
Type du projet: Thèse de maîtrise			
Titre: Quelles sont les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser et enrôler un collectif d'acteurs autour de la stratégie d'internationalisation d'une université? Une étude de cas			
Date d'approbation (mm/jj/aaaa)	Date d'expiration (mm/jj/aaaa)	Approbation	
01/13/2014	01/12/2015	Ia	
(Ia: Approbation complète, Ib: Autorisation préliminaire de libération de fonds de recherche)			
Conditions Spéciales / Commentaires: N/A			
1			
550, rue Cumberland Ottawa (Ontario) K1N 6N5 Canada (613) 562-5387 • Téléc./Fax (613) 562-5338 http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/		550 Cumberland Street Ottawa, Ontario K1N 6N5 Canada (613) 562-5387 • Téléc./Fax (613) 562-5338 http://www.research.uottawa.ca/ethics/index.html	



Université d'Ottawa **University of Ottawa**
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche Office of Research Ethics and Integrity

La présente confirme que le Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'Université d'Ottawa identifié ci-dessus, opérant conformément à l'Énoncé de politique des Trois conseils et toutes autres lois et tous règlements applicables de l'Ontario, a examiné et approuvé la demande d'approbation déontologique du projet de recherche ci-nommé. L'approbation est valide pour la durée indiquée plus haut et est sujette aux conditions énumérées dans la section intitulée "Conditions Spéciales / Commentaires".

Lors de l'étude, le protocole ne peut être modifié sans approbation préalable écrite du CER sauf si le sujet doit être retiré en raison d'un danger immédiat ou s'il s'agit d'un changement ayant trait à des éléments administratifs ou logistiques de l'étude comme par exemple un changement de numéro de téléphone. Les chercheurs doivent aviser le CER dans les plus brefs délais de tout changement pouvant augmenter le niveau de risque aux participants ou affecter considérablement le déroulement du projet. Ils devront aussi rapporter tout événement imprévu et / ou dommageable et devront soumettre toutes les nouvelles informations pouvant nuire à la conduite du projet et/ou à la sécurité des participants. Toutes modifications apportées au projet, aux lettres d'information / formulaires de consentement ainsi qu'aux documents de recrutement doivent être soumises pour approbation à ce Service en utilisant le document intitulé "Modification au projet de recherche" au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Veuillez soumettre un rapport annuel au Responsable de la déontologie en recherche, quatre semaines avant la date d'échéance indiquée afin de fermer le dossier ou demander un renouvellement de l'approbation déontologique. Le document nécessaire est disponible en ligne au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Pour toutes questions, vous pouvez communiquer avec le bureau de déontologie en composant le poste 5387 ou en nous contactant par courriel à: ethique@uOttawa.ca.

