

2015 / 16

LIVRE BLANC

# LA COMMUNICATION DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

GRANDES ÉCOLES ET UNIVERSITÉS  
FACE AUX DÉFIS DE LA COMMUNICATION GLOBALE



 @lalliance\_edu



 @audencia

**Frank Dormont**


 @FrankDormont



 @ConferenceDesGE

HEADway  
Higher Education Advisory

Olivier Rollot

 @O\_Rollot

# REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de ce Livre Blanc nous avons interviewé :

**Andria Andriuzzi**, directeur de la communication d'ESCP Europe

**Alexia Anglade**, directrice de la communication de Toulouse BS

**Dominique Celier**, directrice de la communication de Télécom ParisTech

**Béatrice Chandellier**, directrice de la communication interne d'Audencia Group

**Valérie Chilard**, directrice de la communication de Centrale Nantes

**Sophie Commereuc**, présidente de la commission communication de la Conférence des grandes écoles et directrice de l'Ecole nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand

**Frank Dormont**, directeur de la communication d'Audencia Group et Pilote de la communication de l'alliance Centrale Audencia ensa Nantes

**Brigitte Fournier**, directrice de l'agence de communication NSB – Noir Sur Blanc

**Mathieu Gabai**, président de Quatre Vents Group

**Maxime Gambini**, directeur du développement, du marketing et de la communication du groupe Sup de Co La Rochelle

**Jérôme Guilbert**, directeur de la communication de Sciences Po Paris

**Claire Laval-Jocteur**, directrice de la communication de l'UPMC et présidente de l'Arces

**Nathalie Le Calvez**, directrice de la communication des Mines de Nantes

**Emilie Lelong-Turcato**, directrice adjointe de la communication d'Audencia Group

**Bernard Lévêque**, directeur marketing et communication Novancia Business School Paris

**Laurence Maire**, directrice de la communication de Montpellier BS

**Hervé Monier**, directeur de la communication de Sofaxis et auteur du BrandNewsBlog

**Raphaël Muller**, directeur de la communication de l'Essec

**Anne-Laure Oudinot**, directrice de la communication de Grenoble EM

**Emmanuel Pierson**, responsable de la communication digitale d'Audencia Group

**Olivier Rollot**, journaliste, directeur exécutif chez Headway Advisory

**Marie-Paule Schuhl**, directrice de la communication de Grenoble INP

**Matt Symonds**, co-fondateur des conférences Maki

**Sébastien Vivier-Lirimont**, directeur du cabinet Headway

**Frank Vidal**, directeur général d'Audencia Group

Merci également à Digimind - Veille, E-réputation et Social Media Monitoring – qui nous a autorisé à publier un extrait de son étude « Performance des Ecoles de Commerce et de Management sur les réseaux sociaux », ainsi qu'à Florence Lesavre, directrice des accréditations et de la qualité d'Audencia Group.



**Olivier Rollot**

Directeur exécutif du pôle communication d'Headway

# INTRODUCTION

**C'**est une évidence : à l'ère digitale la communication occupe une place de plus en plus importante chez l'ensemble des acteurs économiques. Peut-on encore même parler de « directeur/trice de la communication » quand ils sont devenus des « directeurs/trices DES communications ». Print, digital, réseaux, télés, salons, objets, vidéos... de nouveaux outils apparaissent régulièrement qui demandent de nouvelles compétences et... de nouveaux moyens. « Vigie » de l'entreprise qu'il représente tout en l'informant, le dircom est pris dans une sorte de maelstrom créatif sans fin qui ne peut l'exonérer de choisir les moyens de sa communication pour la rendre optimale.



## Des enjeux spécifiques

Dans le contexte d'une communication globale, si les institutions d'enseignement supérieur partagent bien des préoccupations en commun avec l'ensemble des entreprises et des administrations – et notamment en matière de digitalisation –, elles n'en restent pas moins des acteurs très particuliers. Non lucratives pour la plupart, elles n'en doivent pas moins attirer des étudiants pour exister et perdurer. D'abord considérées pour leur mission d'enseignement, elles n'en réalisent pas moins bien d'autres aussi importantes et notamment la recherche. Incarnées par une multitude d'acteurs, et notamment leurs professeurs, elles ne maîtrisent que très partiellement leur communication et doivent constamment jongler avec les actions de leurs représentants. Parce qu'elles gèrent l'avenir d'un pays en instruisant ses futures forces vives, elles sont constamment jaugées et commentées par des publics multiples qui vont des étudiants aux parents en passant par les collectivités, les entreprises, etc.



## De la multiplicité des cibles

Les directrices et directeurs de la communication d'établissements d'enseignement supérieur comme leurs homologues d'agences sont tous d'accord sur un point : l'intérêt comme la difficulté particulière de leur métier vient en grande partie de la multiplicité des cibles qu'ils doivent toucher. Le dircom d'un établissement d'enseignement supérieur est chaque jour appelé à réfléchir à comment présenter son institution à de futurs étudiants – pour lesquels il faut produire une communication parfois décalée si on veut se faire remarquer –, à leurs parents – qui attendent plutôt sérieux et assurance sur l'avenir de leurs enfants –, aux entreprises – qui valorisent avant tout la recherche et l'employabilité des jeunes diplômés –, aux alumni – dont le rôle est de plus en plus vital –, sans oublier les collectivités qui souhaitent accroître leur poids ou, bien entendu, la puissance publique.

## Un rôle éminent

La mission d'un dircom de l'enseignement supérieur est d'autant plus spécifique que l'éducation n'est pas – et ne peut pas être – un produit comme les autres. Travailler dans une institution d'enseignement supérieur c'est avant tout se sentir responsable de l'avenir des jeunes qu'on forme. Communiquer sur une institution d'enseignement supérieur c'est avant tout aller chercher les profils qui s'y épanouiront le mieux pour réussir leur vie au mieux. Vous pourrez le lire tout au long de ce Livre blanc au travers des témoignage de dircoms que nous avons interrogés, la mission des directeurs de la communication des institutions d'enseignement supérieur est à la fois compliquée, multiple et... passionnante.



# COMMENT LES GRANDES ÉCOLES COMMUNIQUENT AUJOURD'HUI

Entretien avec Frank Vidal, directeur général d'Audencia Group

## **Comment évolue la communication des grandes écoles et particulièrement des écoles de management aujourd'hui ?**

La part de la communication dans le budget des écoles de management ne va pas en diminuant, au contraire, mais évolue avec une présence de moins en moins forte dans les médias print et payants et une activité de producteur de contenus en plein développement. Les écoles de management peuvent elles-mêmes être des médias. Elles peuvent concevoir des contenus qui doivent trouver une audience rémunératrice en s'associant à des professionnels. Nous testons ainsi de nouveaux champs de communication comme le fait l'EM Lyon, dans son partenariat avec IBM, ou l'Edhec quand elle édite une revue d'information générale qui va bien au-delà de la marque, même si elle est en filigrane. Nous sortons ainsi de notre seul métier de transmetteur et fabricant de savoir pour aller vers des publics très différents dans des magazines, télé, radios, sur des conférences, etc.

## **Audencia Group est particulièrement bien placée dans la communication puisque vous possédez une école de communication, SciencesCom, et êtes même actionnaire de TéléNantes.**

Nous sommes d'ailleurs en train de construire un nouveau campus au cœur de Nantes pour fédérer les acteurs des médias de la région sur un espace dédié de 4500m<sup>2</sup>. Il nous faut maintenant affiner notre positionnement média en tant qu'éditeur d'ouvrages, de contenus digitaux ou vidéo. Aujourd'hui nous finançons des séries de vidéo sur la RSE ou la vie économique et nos professeurs interviennent très régulièrement sur les questions scientifiques.

## **Comment les étudiants participent-ils à ces nouvelles formes de communication ?**

Les étudiants sont d'abord de grands producteurs d'image par exemple avec la tradition des films admissibles. Ils participent également aux salons, aux visites de classes prépas, sont sur Facebook, etc. Et dans notre communication nous parlons de plus en plus des étudiants et de tout ce qu'ils font.

## **Il n'y a pas parfois trop de personnes qui communiquent autour de la marque des établissements d'enseignement supérieur ?**

Beaucoup de personnes parlent au nom d'Audencia, notamment sur des comptes Twitter, et je les pousse à prendre la parole au nom de l'école. Dans chacun de nos services il existe des correspondants communication. L'important c'est qu'ils tiennent un discours commun et que notre positionnement soit assez clair pour que chacun s'exprime de façon cohérente. Aujourd'hui la communication doit être incarnée et nous la formatons aussi sur les réseaux sociaux autour des événements que nous organisons.

## **Les événements sont devenus un élément central de votre communication, confirmez-vous ?**

Un événement comme le Triathlon Audencia de La Baule est bien au-delà d'une manifestation étudiante en attirant 6000 triathlètes du monde entier parmi lesquels des industriels comme Airbus ou EY qui y envoient des dizaines d'équipes ; leurs dirigeants viennent les voir et tout cela contribue au rayonnement de l'école. En tout nous organisons ou recevons 250 événements chaque année. La maison est ouverte dès lors que les événements que nous accueillons présentent un intérêt général.

## **Quelle importance a la communication interne au sein de votre communication globale ?**

Plus la communication est ouverte, plus les communications interne et externe sont liées. Tous les matins, tous nos collaborateurs reçoivent la revue de presse en ligne avec tous les articles, plus ou moins bons, qui nous concernent. Tous les acteurs doivent être outillés pour prendre la parole.

## **En termes de communication que représente l'Alliance qui réunit Audencia Group, Centrale Nantes et l'ensa Nantes ?**

Au travers de la communication de l'Alliance nous essayons de développer une nouvelle façon de travailler que nous voulons plus informative et fondée sur la substance de nos trois entités. Dans son identité visuelle, l'Alliance reprend les trois logos des écoles pour créer une fluidité dans une communication où chacun s'approprie des outils partagés. Parce qu'Audencia possède une plus grande maturité et y dédie des moyens plus importants, c'est notre directeur de la communication, Frank Dormont, qui pilote l'ensemble de la communication de l'Alliance, comme Centrale Nantes le fait pour la recherche et l'ensa pour l'international.

## **La dimension internationale est aujourd'hui cruciale dans les écoles de management. Comment gérez-vous la communication à l'étranger ?**

Il faut s'adapter à chaque pays, à chaque culture. En Chine, où nous sommes bien implantés, ce sont nos équipes sur place qui gèrent notre communication et le site Internet qu'elles ont conçu reprend des codes chinois dans les couleurs employées et les messages. Il faut comprendre que l'achat-même d'un produit éducatif ne représente pas le même enjeu partout. Il est particulièrement fort en Chine et il faut se montrer rassurant, bien expliquer qui on est en mettant en avant ses partenaires. Notre campus chinois n'est pas siglé Audencia mais « Cooperative Center » en partenariat avec des établissements chinois.



# ENTRETIEN AVEC SOPHIE COMMEREUC

Présidente de la commission communication de la Conférence des grandes écoles  
et directrice de l'École nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand.

## Comment fonctionne la commission communication de la Conférence des grandes écoles ?

Elle travaille dans le même esprit que toutes les commissions de la Conférence des grandes écoles en réunissant les responsables de la communication – environ soixante à chaque fois – pour partager des bonnes pratiques deux fois par an. Des intervenants viennent aussi donner des informations sur des sujets d'actualité. Nous avons ouvert un groupe LinkedIn des directeurs de la communication pour connaître leurs événements marquants et leur permettre d'échanger en direct.

## On partage beaucoup d'informations entre directeurs de la communication ?

Le partage de l'information ne dépasse pas le point où les écoles commencent à se sentir concurrentes. Ce n'est pas facile de partager des éléments de langage qui ont servi à promouvoir l'école ! Cependant les sujets abordés par les intervenants étaient transversaux et ont intéressé l'ensemble des directeurs de la communication présents.

## Quels sont les sujets qui ont suscité le plus d'intérêt ?

Les responsables ont montré un grand intérêt pour la question des classements avec plusieurs intervenants (L'Étudiant, U-Multirank) qui sont venus expliquer leur méthodologie. La question des MOOC a également permis des échanges approfondis.

## Où en sont les écoles de la CGE dans leur approche communication ?

Il y a toujours des différences phénoménales de moyens entre les écoles dont certaines sont très en avance sur les autres avec surtout des budgets sans commune mesure. Les grandes écoles de management ont une grande habitude de la communication que n'ont pas beaucoup d'écoles d'ingénieurs. Tout le monde est convaincu de la nécessité de communiquer de plus en plus mais les approches restent très différentes. Heureusement la communication via les réseaux sociaux permet aux écoles de communiquer, à faible coût, instantanément et directement auprès de leur cœur de cible

## Quel est le principal objectif aujourd'hui ?

Développer une double communication CGE/écoles et écoles/CGE.

Les directeurs de la communication ne sont pas tous informés des conséquences découlant de la StraNES ou des ComUE. La CGE les informe, les alerte et les mobilise.

Il nous faut également faire remonter les informations avec des procédures permettant de les recueillir efficacement.

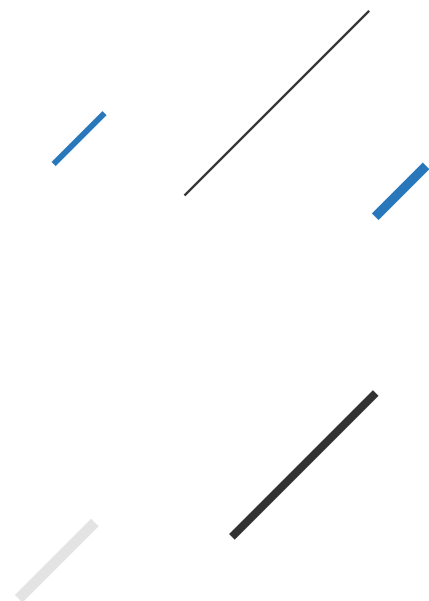
Dans une école, comme dans une entreprise, chacun est acteur d'une communication qui ne se résume pas uniquement aux décisions stratégiques de l'équipe de direction. Tous les personnels et tous les élèves alimentent l'information.

Nous devons travailler en toute transparence avec beaucoup d'intervenants notamment sur les réseaux sociaux.

Cela toutes les écoles l'on parfaitement intégré.







# SOMMAIRE

|   |            |
|---|------------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>P4</b>  |
| <b>COMMENT LES GRANDES ÉCOLES COMMUNIQUENT AUJOURD’HUI.....</b>                 | <b>P6</b>  |
| <b>ENTRETIEN AVEC SOPHIE COMMEREUC.....</b>                                     | <b>P8</b>  |
| <b>MÉTHODOLOGIE .....</b>   | <b>P12</b> |
| <b>ÉTAT DES LIEUX .....</b>   | <b>P13</b> |
| <b>PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX DE COMMUNICATION : ACCOMPAGNER ET INNOVER .....</b> | <b>P20</b> |
| <b>CRÉER UNE MARQUE .....</b>   | <b>P26</b> |
| <b>LE DIGITAL A TOUT BOULEVERSÉ.....</b>  | <b>P33</b> |
| <b>ORGANISATION ET MISSIONS DES DIRECTIONS DE LA COMMUNICATION .....</b>        | <b>P44</b> |
| <b>LES OUTILS ET SUPPORTS TRADITIONNELS A L’ÈRE 2.0 .....</b>                   | <b>P56</b> |





# MÉTHODOLOGIE

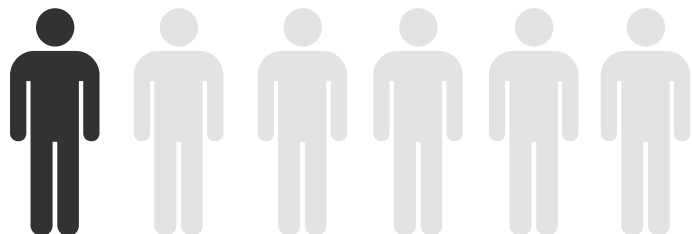
**P**our comprendre comment les établissements d'enseignement supérieur communiquent aujourd'hui, nous avons adressé un questionnaire à 146 directeurs de la communication des grandes écoles membres de la Conférence des Grandes écoles. 49 ont répondu, soit un taux de réponse de près de 34%. Les principaux points de cette enquête montrent un paysage relativement disparate en termes de moyens, notamment entre les écoles de management et les écoles d'ingénieurs, mais pour autant des problématiques de plus en plus proches.

Le lien vers l'enquête en ligne a été adressé par mail à l'ensemble des Directeurs de la Communications des Grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Management le 12 mai 2015. Les éléments graphiques et chiffrés à suivre sont extraits de l'enquête. Plusieurs entretiens individuels ont ensuite été menés durant l'été 2015.



# ÉTAT DES LIEUX

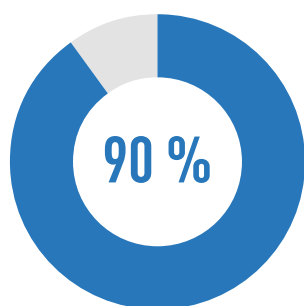
Source Enquête été 2015



A

## Les effectifs

La moitié des directions de la communication des écoles ayant répondu au questionnaire comptent plus de six personnes.



B

## Le pilotage

Le pilotage de la communication est assuré par le directeur de la communication dans la quasi-totalité (96%) des directions de la communication des écoles ayant répondu au questionnaire. Près de 90% déclarent piloter une stratégie digitale.

C

## Les services intégrés

Il n'y a pas qu'une seule organisation possible dans les établissements d'enseignement supérieur. La moitié des directions de la communication intègrent ainsi le service promotion/commercialisation de l'école. Dans l'autre moitié, ces fonctions sont généralement rattachées à une direction concours ou aux programmes eux-mêmes. Seules 20% des directions de la communication intègrent le service admission et concours qui, là encore, est soit rattaché aux programmes, soit fait l'objet d'un service à part. Enfin 80% des directions de la communication n'intègrent ni l'imprimerie ni l'accueil.

**Dans les écoles ayant répondu au questionnaire les services intégrés sont :**

- La communication institutionnelle : + de 80 %
- Le marketing : - de 50 %
- Le digital : + de 80 %
- La communication interne : près de 70 %
- Les relations presse : + de 80 %
- Les événements : près de 80 %

D

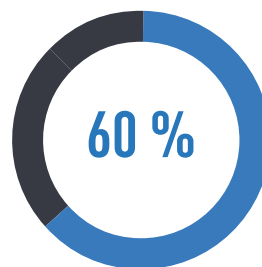
## La présence du/de la directeur/trice de la communication dans les instances stratégiques des écoles

Si les directeurs de la communication sont aujourd'hui à 65% membres des comités de direction, moins de 15% indiquent faire partie d'un conseil d'administration. La moitié d'entre eux disent être intégrés dans d'autres groupes de pilotage : Comité de pilotage, Comité stratégique, Comité des chefs de service-managers, Qualité, Développement...). Près de 30% participent à un groupe de pilotage stratégique d'un autre établissement (par exemple des comités transverses avec des écoles partenaires). Enfin plus de 75% sont membres de réseaux de communicants dédiés aux grandes écoles : Arces, Conférence des grandes écoles, Comue, etc.

E

## La hiérarchie

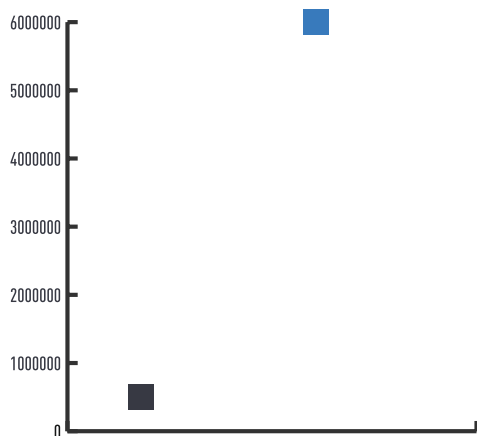
Plus de 60% des directeurs de la communication rapportent directement au directeur général de leur école, plus de 30% au directeur général du groupe et près de 5% au président du conseil d'administration.



F

## Le budget

(annuel en k€ hors charges de personnel)



Les budgets des directions de la communication qui ont répondu à notre questionnaire varient fortement et vont de moins de 500 k€ à plus de 6 millions !

Très logiquement, les établissements dont l'environnement est le plus concurrentiel (écoles de management) ont généralement des budgets communication à hauteur de leurs ambitions, soit au-dessus de 2, 5 millions d'euros. Le besoin de notoriété et de visibilité, malgré un contexte économique en mutation, engendre des budgets stables pour plus de 40% et même – pour plus de 17% - en augmentation. Si près de 60% des directions de la communication déclarent avoir digitalisé leurs outils, seulement 37% y consacrent plus de 30% du budget communication.

Enfin près de 60% intègrent un community manager (et 13% sont en cours de recrutement).

G

## Les réseaux sociaux

Les outils sont digitalisés mais la conquête des réseaux sociaux ne semble concerner qu'un petit nombre d'écoles qui ont su mobiliser leurs communautés. Moins de 25% des écoles ayant répondu ont ainsi plus de 3 000 abonnés Facebook et moins de 20% plus de 2 000 followers Twitter (moins de 8% ont plus de 5000 followers !). Enfin seulement 16% des écoles ont plus de 5 000 abonnés cumulés sur leurs différentes pages LinkedIn.

Les enjeux du digital spontanément cités par les directeurs de la communication sont : la constitution et l'animation de communauté, la notoriété et la politique de branding et l'augmentation de l'influence et du taux d'engagement des parties prenantes.



H

## Les relations presse

Près de la moitié des écoles déclarent faire appel à une agence spécialisée dans les relations presse et envoient en majorité 20 à 30 communiqués par an.

Pour les relations presse, les médias spécialisés dans les questions d'orientation considérés comme les plus importants sont :

- L'Étudiant
- Le Figaro Étudiant – Le Monde Étudiant – Studyrama (ex aequo)
- Digischool – Le Parisien Étudiant (ex aequo)

Cette hiérarchisation est à rapprocher du classement fait par les directeurs de la communication des médias les plus importants pour les investissements média en France :

- L'Étudiant
- Le Figaro Étudiant
- Le Monde Étudiant – Studyrama (ex aequo)
- Digischool
- Le Parisien Étudiant (ex aequo)

I

## La stratégie de communication et la concurrence

Près de 54% des directeurs de la communication déclarent avoir défini une stratégie de communication à 1 an, 44% à 3 ans et seulement 18% à 5 ans. 60% d'entre eux déploient une architecture de marque.

Par ailleurs, plus de 76% des directeurs de la communication s'accordent à dire que la communication des grandes écoles répond à des codes, mais à peine 40% définissent la différenciation comme un angle clé de communication.

À noter que plus de 92% des directeurs de la communication conviennent que la communication des établissements d'enseignement supérieur se fait selon des codes différents à l'étranger. Ainsi plusieurs réclament des organisations transversales type CGE et une communication valorisant le modèle des grandes écoles françaises.

La veille concurrentielle reste un élément clé : 96% des directeurs de la communication déclarent y avoir recours, avec une mise à jour à minima tous les ans. Enfin, à la question ouverte « Quelles sont, selon vous, les trois écoles membres de la CGE ayant la meilleure politique de communication ? », les établissements spontanément cités par les directeurs de la communication sont principalement des écoles de management.

### ÉCOLES CITÉES SPONTANÉMENT COMME AYANT LA MEILLEURE POLITIQUE DE COM (ordre alphabétique)

| École citée en 1 <sup>er</sup> | École citée en 2 <sup>e</sup> | École citée en 3 <sup>e</sup> |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Audencia                       | ECE                           | Audencia                      |
| Centrale Paris                 | EDHEC                         | École des Ponts ParisTech     |
| ECE                            | EISTI                         | EDHEC                         |
| EM Strasbourg                  | ESC Dijon                     | ENSCI Les Ateliers            |
| ESC Troyes                     | ESC Rennes                    | EPF                           |
| GEM                            | ESILV                         | EPITA                         |
| HEC                            | ESSEC                         | ESIEA                         |
| HEI                            | GEM                           | IPB                           |
| INSA Lyon                      | HEC                           | Kedge                         |
| Lasalle Beauvais               | HEI                           | Neoma                         |
| Polytechnique                  | Insa                          | Toulouse BS                   |
|                                | La Salle Beauvais             |                               |
|                                | Mines ParisTech               |                               |

J

## Les classements et les accréditations

La quasi-totalité - 92 % - des directeurs de la communication considèrent que les classements ne donnent pas une photo fiable de la qualité des établissements, notamment compte tenu de méthodologies plus ou moins obscures et de la non vérification des réponses données. Par ailleurs 36% indiquent avoir mis en place une communication spécifique liée à la logique des classements, ainsi que - pour près de 30% - des outils spécifiques afin d'optimiser les réponses à ces classements.

Ces outils sont déployés pour répondre aux :

- classements français à plus de 85% ;
- classements internationaux à plus de 57% ;
- classements digitaux à plus de 42%.

Les directrices et directeurs de la communication ont également été interrogés sur l'impact des classements des médias qu'ils ont classés par ordre d'importance perçue :

| CLASSEMENTS MÉDIAS | NIVEAU D'IMPORTANCE |
|--------------------|---------------------|
| L'Étudiant         | 1                   |
| Le Figaro          | 2                   |
| Le Point           | 3                   |
| L'Express          | 4                   |
| Challenges         | 5                   |
| Usine Nouvelle     | 6                   |
| Financial Times*   | 7                   |
| Le Parisien        | 8                   |
| SIGEM              | 9                   |

\*Le FT est reconnu comme le meilleur classement international

K

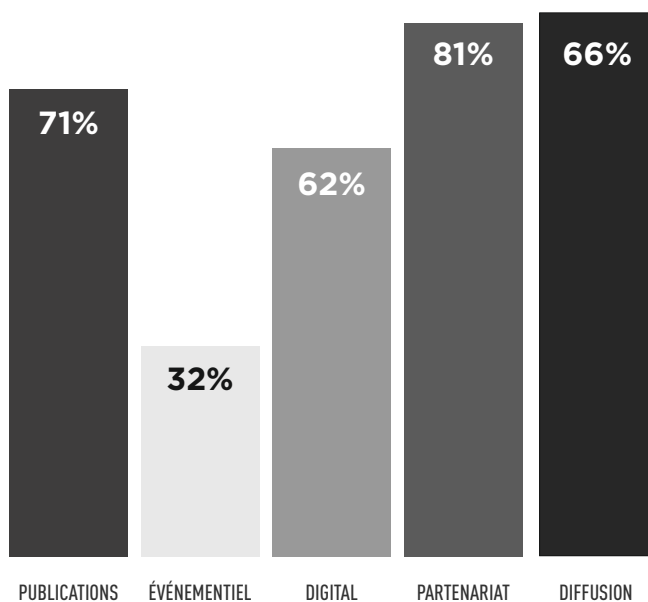
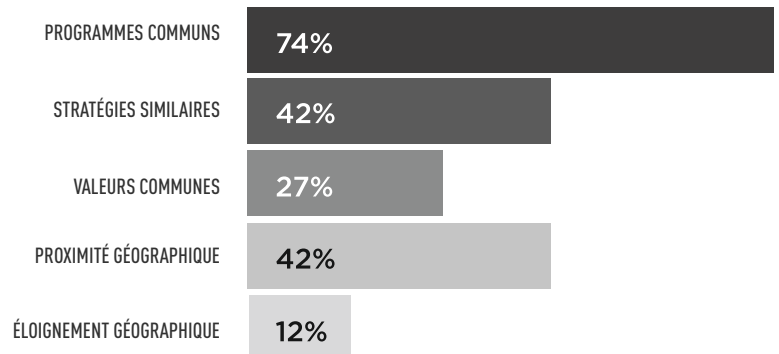
## L'importance des accréditations

Ce classement des accréditations est à pondérer par le fait que toutes les écoles de la CGE ne sont pas soumises aux mêmes accréditations selon leur domaine d'enseignement. Néanmoins il est intéressant de noter l'importance du réseau CGE, ainsi que la prédominance des accréditations internationales par rapport au visa français. 65% des directeurs de la communication des grandes écoles ayant répondu déclarent souhaiter de la part de la Conférence des grandes écoles des inputs pour la communication et 50% de la part des agences d'accréditation.

L

## Coopération – recherche – innovation

Alors que dans les représentations – notamment des étudiants – les écoles sont isolées les unes des autres et travaillent indépendamment, les directions de la communication déclarent à plus de 80% travailler en coopération avec des établissements français, par ailleurs concurrents de leur école, et à près de 90% avec des établissements étrangers. Ces coopérations sont opérées en fonction des critères suivants (établissements français) :



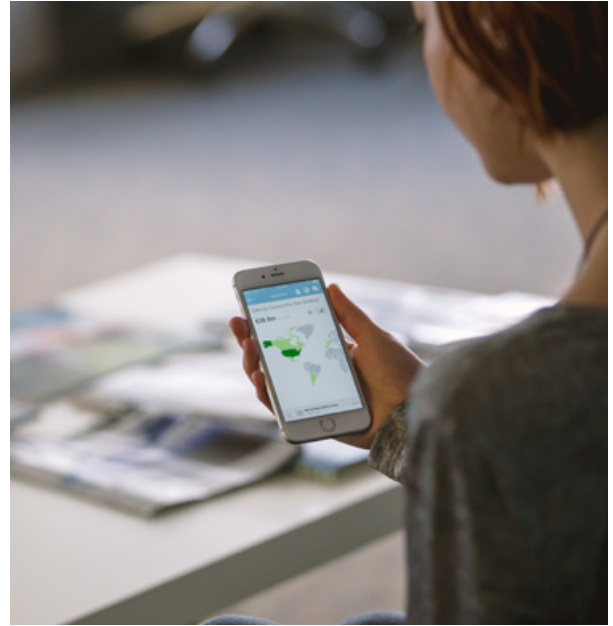
M

## La recherche

Plus de 91% des directions de la communication déclarent travailler en direct avec les directions de la recherche de leurs écoles, et principalement dans les domaines suivants :

## L'innovation

Près de la moitié des directrices et directeurs de la communication interrogés expliquent qu'il y a, au sein de leur établissement, un département dédié à l'innovation. D'après les déclarations en réponse libre faites sur le questionnaire, cette dimension est intégrée à la stratégie de communication principalement pour diffuser, via les relations presse et le digital, les innovations, projets mis en œuvre, expérimentations... 65% des directions de la communication déclarent de plus souhaiter de la part des départements innovation des inputs pour la communication.



A la question ouverte : quelles sont les principales innovations des grandes écoles depuis trois ans ?  
Voici les réponses obtenues (rassemblées par thématique) :

- Digital, réseaux sociaux, campagnes médias
- Développement de la dimension RSE, MOOC, supports interactifs
- Développement de la vie étudiante
- Autonomisation du travail
- Renforcement de la commercialisation des programmes
- Internationalisation, pluridisciplinarité, ouverture à la création
- Sensibilisation et accompagnement à l'entrepreneuriat, sensibilisation aux enjeux de développement durable et d'actions citoyennes
- Evolution pédagogique liée aux MOOC et au e-learning

Idem pour les principales innovations à venir pour les grandes écoles :

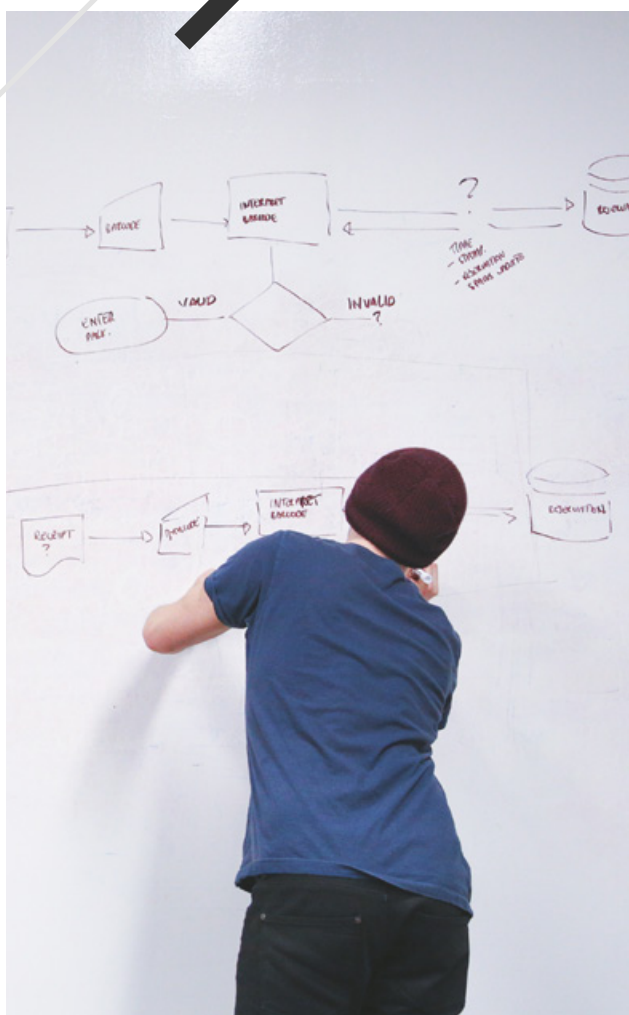
- Digital, alliances entre écoles de management et d'ingénieurs
- Pédagogie différenciée
- MOOC
- Individualisation
- Digitalisation de la promotion
- Les formations en digital
- La refonte de la façon d'enseigner et de transmettre le savoir
- Le positionnement
- Le passage au numérique
- Les formats pédagogiques, le développement international
- L'étudiant acteur de son parcours
- L'évolution pédagogique liée aux MOOCS et au e-learning

0

## Les principales difficultés rencontrées

À la question finale du questionnaire « Quelle est votre principale difficulté en tant que directeur / directrice de la communication d'une grande école ? » ils / elles ont répondu :

- Faire coopérer la faculté et les administratifs
- Avoir des moyens humains et financiers à la hauteur des ambitions de l'établissement
- Budget trop faible, équipe trop réduite, face à la multiplicité des missions (communication, admissions, association, marketing...)
- Le manque de temps pour réaliser certaines actions
- La difficulté de capter l'information
- Les avis subjectifs des uns et des autres
- Le peu d'échanges avec les homologues
- Une communication agressive voire peu éthique de la part de certains établissements
- La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation dans un environnement de plus en plus concurrentiel
- La question des différences de modèles : avoir une vraie stratégie de développement dans une école prend du temps car ce sont des modèles un peu différents.
- Le travail au sein de petites équipes pluridisciplinaires qui n'ont donc pas toujours le temps de réaliser tous les projets et idées.
- La réduction du décalage entre la vision à long terme et l'identité ressentie par la communauté de l'école
- La validation avant diffusion
- Le temps, les moyens financiers (qui ne cessent de chuter), les moyens humains
- Une reconnaissance du travail réalisé et de sa dimension stratégique





# PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX DE COMMUNICATION : ACCOMPAGNER ET INNOVER

**S**i les dimensions digitales (sites Internet, réseaux) sont chaque jour plus au cœur de la réflexion des directions de la communication, elles ne peuvent être que l'application d'une stratégie de marque réussie. Le premier devoir d'une directrice ou d'un directeur de la communication c'est bien de définir quelle est sa marque au travers de son histoire, de ses professeurs, accréditations, classements, etc. Ensuite il pourra définir une stratégie et enfin communiquer sur Internet, en print ou encore sur les salons.



# La marque au coeur des stratégies

Un établissement d'enseignement supérieur, une marque ? Vous n'y pensez pas ! » Une phrase comme celle-là on l'entendait encore il y a vingt ans. Une éternité quand aujourd'hui tout le monde parle de marque, que ce soit dans les grandes écoles mais aussi dans les universités. Ces dernières années ont ainsi vu fleurir nouvelles marques (Kedge, Université de Lyon, CentraleSupélec, Alliance, etc.) et nouveaux logos (École polytechnique, Grenoble EM, Université de Bordeaux, IAE France etc.) au fronton des établissements d'enseignement supérieur à un rythme inégalé.



## Bien définir sa marque



Cela peut paraître évident mais nombre d'établissements d'enseignement supérieur sont longtemps passés à côté de la nécessité de bien définir les valeurs de leur marque avant de se lancer dans la réflexion sur leur communication. « Une marque c'est comme une personne à laquelle il faut concevoir un costume sur mesure en partant de son histoire. Mais comment se différencier si on veut plaire à tout le monde comme c'est trop souvent le cas ? », s'interroge Brigitte Fournier<sup>1</sup>, la fondatrice et directrice de l'agence de communication Noir sur Blanc. En 2010 l'université Pierre-et-Marie Curie (UPMC) s'est justement appliquée à définir ses forces et sa singularité. Sa plate-forme de marque repose depuis sur trois piliers : les racines de l'université, ses missions et sa différenciation. « Nous avons travaillé avec une agence de communication pour définir notre héritage de La Sorbonne et comment nous n'étions pas qu'une université mono-disciplinaire », explique Claire Laval-Joeteur<sup>1</sup>, directrice de la communication de l'université et présidente de l'Arces (Association des responsables de communication de l'enseignement supérieur).



« Le bon positionnement marketing de la marque est d'autant plus important que les grandes écoles ont des offres proches. Mais parfois elles veulent trop en dire et ne peuvent pas exprimer ce qui les différencie les unes des autres », remarque Mathieu Gabai, président de Quatre Vents Group dont environ 10% du chiffre d'affaire est réalisé dans l'enseignement supérieur. Parce qu'elle doit gérer son intégration dans la grande université Paris Saclay, Télécom ParisTech a ainsi effectué tout un travail sur son identité qui l'amène aujourd'hui à se définir comme le « collègue de l'innovation par le numérique » d'un ensemble qui regroupe deux universités, dix grandes écoles et six organismes de recherche. « Dans le cadre de notre groupe comme dans celui de Paris Saclay nous défendons partout l'innovation et l'entreprise dans un contexte numérique. Demain ce sera cet ensemble et ce positionnement qui définiront notre visibilité mondiale », commente sa directrice de la communication, Dominique Céliet. Un positionnement notamment fruit du travail des différents directeurs de la recherche de l'école pour définir ses piliers et ses axes de développement.

1 - Lire les entretiens complets plus loin dans ce Livre Blanc

## S'appuyer sur son écosystème

La plupart des marques de l'enseignement supérieur français se définissent d'abord par leur localisation géographique. Pour encore mieux l'exprimer, « l'Université de Savoie » a changé de nom en 2014 pour devenir « l'Université Savoie Mont Blanc ». Quoi de mieux que le Mont-Blanc pour exprimer qui on est partout dans le monde ? Mais une identité locale se définit aussi en lien avec des activités économiques. L'EM Normandie sera forcément tournée vers l'international et les ports, Le Havre oblige, quand l'ESC Dijon entend bien se développer dans l'univers du vin. « Nous tenons notre force de l'écosystème grenoblois présent au niveau mondial », analyse Anne-Laure Oudinot, la directrice de la communication de Grenoble EM qui, même si elle s'est récemment ouverte à la géopolitique, reste fondamentalement l'école de management de la technologie et de l'innovation. Un ancrage dans l'innovation et la recherche grenobloise qu'on retrouvera du côté de Grenoble INP.



**Mathieu Gabai**  
Président de Quatre Vents Group

L'écosystème local reste ainsi au cœur de l'identité de marque pour les établissements ancrés dans un terroir particulier quand les « multi-campus » (Skema, CentraleSupélec, Neoma, etc.) doivent s'appuyer sur une définition de marque plus spécifique. « Quand nous avons travaillé pour Centrale Paris, nous avons cherché des points forts qui étaient parfois un peu ensevelis dans la mémoire collective et que les professeurs nous ont aidé à matérialiser en éléments tangibles qui parlent aux jeunes », se souvient Mathieu Gabai.

# ENTRETIEN AVEC...



**Emilie Lelong-Turcato**

Directrice adjointe de la communication externe  
d'Audencia Group

**A**udencia Group s'est engagé successivement dans deux mouvements de rapprochement et de définition de marques ces dernières années. En interne quand, en 2011, il a été constitué par le rapprochement d'Audencia Nantes, SciencesCom et l'École Atlantique de Commerce (EAC). En externe dans le cadre de l'Alliance qui la réunit à Centrale Nantes et l'ensa Nantes.

.....

***« Les établissements sont ancrés dans un même territoire et avec une stratégie de développement commune, c'est une force. La difficulté – en termes de marques - réside dans la volonté de préserver et de faire perdurer les particularités de chacun tout en affirmant la puissance et la légitimité du rapprochement, et donc d'une communication commune. »***

.....

**Comment avez-vous travaillé l'identité des marques d'Audencia Group ?**

« Trois écoles cela signifiait de nombreux diplômés, des cibles et des publics variés, des personnels et des enjeux très forts pour tous. La marque école est une marque particulière, elle appartient à vie à ceux qui en sont diplômés. Son identité doit donc pouvoir s'exprimer et perdurer à travers ses évolutions. En 2012 nous avons travaillé les territoires de marque et rapproché les identités visuelles avec l'agence LMYR. Nous nous sommes réinventés avec en tête la nécessité de donner une identité et de la visibilité à chacune des marques tout en formant un tout lisible, cohérent et moderne. Développer la marque « Audencia Group » était nécessairement transitionnel pour démontrer que cette union créait de la valeur et ne retirait rien à l'identité de chaque école. »

**Peut-on dire que la démarche de « marque ombrelle » est la même avec l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes ?**

« Le rapprochement ne suit pas forcément le même processus, mais la démarche de communication est semblable. L'Alliance vient cosigner des actions communes comme, par exemple, notre incubateur. Nous avons inclus beaucoup de contenus dans l'Alliance sans « brutaliser » aucune des marques et en préférant mettre en avant un bloc signature plutôt que créer ex-nihilo une marque porte-drapeau qui aurait – dans un premier temps – pu égarer les publics. Les sites Internet et Intranet de l'Alliance mettent en avant nos valeurs et réalisations. Demain, un candidat sera d'abord attiré par les parcours communs que l'Alliance permet de développer et par son rayonnement. Pour autant cela n'enlève rien à l'ADN des institutions dont les marques école sont très fortes. »

**Vous travaillez d'abord les marques « ombrelles » mais comment communiquer sur chaque marque, programme, etc. ?**

Aujourd'hui, une marque n'est pas forte uniquement parce que ses parties prenantes y sont attachées. Une marque est forte par la communauté qui s'y attache et qui la rend vivante. Elle n'appartient plus seulement à l'institution. Le programme est porté par ses étudiants, ses enseignants chercheurs, ses productions. C'est exactement la même chose pour Audencia et pour l'Alliance. Les réseaux sociaux ne doivent pas faire perdre de vue l'essentiel : l'amplification de la communication institutionnelle doit être fondée sur du concret, des réalisations tangibles. Les programmes sont portés par la marque école, mais ont un champ d'expression – notamment pour les besoins de promotion – qui leur sont propres.



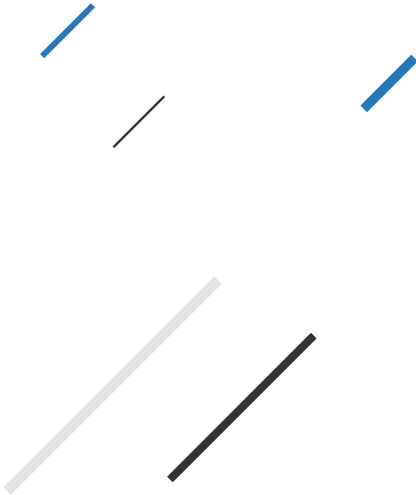
## Qui peut et doit communiquer aujourd'hui sur vos marques ?

Dans l'enseignement supérieur, une marque est véhiculée par de nombreuses communautés que nous ne voulons pas contrôler mais amener à des points de contact avec nous. Le « bruit » qu'elles génèrent sert notre promotion pour peu que l'engagement soit bienveillant. Dans l'école-même, c'est notre directeur général, Frank Vidal, qui donne le « go » à la communication stratégique en twittant le premier les informations que nous allons relayer ensuite. Parce qu'elles gèrent l'avenir d'un pays en instruisant ses futures forces vives, nos marques sont constamment jaugées et commentées par des publics multiples qui vont des étudiants aux parents en passant par les collectivités, les entreprises, etc.

## Au-delà de la direction générale, avec qui travaillez-vous pour définir vos actions de communication aujourd'hui ?

Nous sommes en lien étroit avec les directeurs de programme, afin de comprendre leurs objectifs de positionnement et de développement. Nous travaillons ensuite avec les chargés de promotion de chaque ligne de programme pour définir un plan annuel en juillet et baliser notre présence sur les différents salons, newsletters, sites, etc. et prévoir les actions de marketing ou le live-tweet qu'il faudra fournir.

## Aujourd'hui un candidat est-il attiré autant par Audencia que par l'Alliance ?



Les candidats savent ce que le groupe Audencia et l'Alliance peuvent leur apporter et choisissent le programme qui leur convient le mieux. Le programme Grande École reste bien entendu le programme « phare » pour Audencia, comme le diplôme d'ingénieur ou d'architecte le sont pour nos deux partenaires. SciencesCom et l'EAC proposent aujourd'hui des bachelors / cycle master estampillés Audencia Group. Ceux qui y postulent sont attirés par le rayonnement de l'établissement, la qualité des parcours de formation autant que par les publications qui permettent de prouver la valeur et les valeurs de l'institution.

## Cela serait-il possible sur un territoire plus large ?

Il est évidemment plus facile de rapprocher des établissements qui sont sur un même territoire que des établissements lointains, même s'ils font le même métier. De plus, la marque « Nantes » est forte dans l'enseignement supérieur et la recherche avec le réseau NantesTech et un « quartier de la création » en cours de développement, au sein duquel SciencesCom aura son MEDIACAMPUS. La région a également créé une charte « Campus Nantes » afin de renforcer la visibilité des établissements du territoire. L'Alliance se définit depuis ce cadre pour rayonner en France comme à l'international.



RENTREE 2015





# CRÉER UNE MARQUE

Neoma, Skema, Kedge, les écoles de management françaises ont été particulièrement imaginatives ces dernières années pour créer de nouvelles marques suite à des fusions. Mais elles n'ont pas été les seules : à Nantes est par exemple née en 2010 Oniris de la fusion de l'École nationale vétérinaire de Nantes (ENVN) et de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires (ENITIAA). Sans perdre totalement leur identité, Sup Aéro et l'École nationale supérieure d'ingénieur de constructions aéronautiques se sont rapprochées en 2007 sous l'enseigne « Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace » (ISAE). Dans tous les cas ces nouvelles marques étaient nécessaires pour acquérir une identité qui ne se résume pas à l'addition de marques, surtout quand celles-ci étaient géographiques comme c'était le cas dans les écoles de management qui ont fusionné.

Les toutes nouvelles communautés d'universités et d'établissements (Comue) ont de leur côté souvent choisi des appellations relativement simples (« Université de Lyon », « Normandie Université », « Université Lille Nord de France », « Sorbonne Paris Cité », etc.) mais parfois plus originales quand la simple mention géographique ne suffisait pas (« Hesam » à Paris, « Université confédérale Léonard-de-Vinci » en Centre, Limousin, Poitou-Charentes, etc.). Dans la plupart des cas il s'agit de s'appuyer sur ses forces locales. « Normandie est le deuxième nom de région le plus connu dans le monde après la Californie ! Il faut nous appuyer sur cette notoriété, largement liée au débarquement de juin 1944 et à la bataille de Normandie, pour faire connaître la région et ses capacités à se tourner vers l'avenir », analyse Pierre Sineux, président de l'université de Caen<sup>2</sup> et membre de Normandie Université.

2 - Entretien du 11 mai 2015 sur Le Monde blogs : « Caen meilleure ville étudiante de France : gros plan sur son université »

Dès qu'elles étaient trop ambitieuses dans leur dénomination, ces nouvelles marques ont été largement critiquées (trop fortes, pas assez, trop anglo-saxonnes, etc.) notamment par des anciens particulièrement attachés à leur école et qu'il faut convaincre que la nouvelle marque aura plus d'impact que l'ancienne. Un accueil qui n'en sera que meilleur pour autant que chaque partie prenante aura bien été consultée. « Les anciens étaient parfaitement inclus dans la boucle et étaient très contents », explique ainsi Laurence Maire directrice de la communication l'ESC Montpellier ex Sup de Co Montpellier, tout en nuancant : « Ce n'était pas un changement de grande ampleur, bien loin de Skema ou Neoma ! »

Un peu comme ESCP-EAP en son temps, Centrale Paris et Supélec ont préféré adosser leurs deux noms. Comme l'expliquait alors Hervé Biausser,<sup>3</sup> son directeur, « il ne s'agit pas d'une fusion mais d'une création : nous ne voulons pas seulement mélanger deux cultures mais créer une nouvelle école dans laquelle 1+1 ne feront pas que deux mais créeront davantage de valeur ». D'où l'adossement de deux marques égales au sein desquelles Centrale Paris fait quand même figure de « tête d'affiche »... Une approche qui est aussi celle du groupe HEI-Isen-Isa, constitué du rapprochement des trois écoles d'ingénieur du Nord Pas-de-Calais en 2012.

3 - Entretien du 9 octobre 2014 sur Le Monde blogs : « Avec Centrale-Supélec, nous ne voulons pas seulement mélanger deux cultures mais créer une nouvelle école »

## FOCUS

### Comment changer de marque ?

Le changement de marque est sans doute l'exercice le plus difficile pour toute institution tant personnels, étudiants, alumni y sont souvent épidermiquement attachés. Quelques exemples récents.

### Des grandes écoles qui évoluent

Sup de Co Montpellier est devenue Montpellier business school sans que cela ne provoque de débat. « Notre appellation Sup de co était incompréhensible à l'international et le passage s'est fait en douceur en intégrant toutes les parties prenantes », se félicite sa directrice de la communication, Laurence Maire. De la même façon, l'Institut polytechnique de Bordeaux (IBP) est devenue « Bordeaux INP » fin 2014. « Nous voulions un nom, Bordeaux INP, qui marque bien notre appartenance au réseau des INP. Qu'il s'agisse des écoles Centrale ou de l'Institut Mines Télécom il est aujourd'hui clair que la notion de réseau est de plus en plus importante si on veut mieux sensibiliser les jeunes aux formations technologies », confiait alors son directeur général, François Cansell<sup>4</sup>.

Le passage en 2008 dans ParisTech de marques comme l'ENST (devenue Télécom ParisTech) ou l'ENSCP (devenue Chimie ParisTech) s'est aussi plutôt bien déroulé dans la mesure où elles permettaient de mieux définir le positionnement des marques à l'international. Mais pour autant certains n'ont pas encore

assimilé de changement dans des pays partenaires qui parlent encore d'ENST. Quant à l'ENSAM son nom reste encore souvent plus employé que celui d'Arts et Métiers ParisTech (son URL est même restée « ensam.eu »).

### Des universités qui changent de nom

Les changements de nom ne sont pas l'apanage des grandes écoles. En 2014 l'université Toulouse-II Le Mirail a été rebaptisée du nom de Jean-Jaurès pour, à la fois, rendre hommage à l'homme politique l'année du centenaire de sa mort et éviter à l'université d'être associée à un quartier, Le Mirail, symbole de difficultés sociales. Reste que beaucoup s'y sont opposés et ont même mis une pétition en ligne. L'appellation Le Mirail restera finalement pour son campus, l'université étant ainsi appelée Université Toulouse Jean-Jaurès, campus du Mirail, campus de Blagnac, etc.

Un changement de nom peut aussi permettre de montrer sa singularité. Toujours en 2014, l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3 a pris le nom d'université Bordeaux-Montaigne. Pour Jean-Paul Jourdan, le président de l'université, la référence à Montaigne est « une façon de signifier notre volonté de ne pas suivre forcément les prescriptions, en particulier celle qui invite à la fusion »<sup>5</sup>. Sur son compte Twitter (@UBMontaigne) l'université le rappelait d'ailleurs à sa grande sœur née de la fusion des trois autres universités, la toute nouvelle Université de Bordeaux : « Désormais à #Bordeaux, 2 universités : @UBMontaigne et @univbordeaux et des modes de coopération à réinventer ».

4 - Entretien du 21 janvier 2014 sur Le Monde blogs : « L'Institut polytechnique de Bordeaux devient Grenoble INP »

5 - Entretien du 16 juin 2015 sur Le Monde blogs : « Bordeaux-Montaigne est une université à taille humaine »

## La question de la baseline

Une fois la question de l'identité de marque résolue, il convient de l'exprimer par une baseline. Récemment ESCP Europe a ainsi investi la notion de « Culture for Business » pour aller au-delà de son image d'« école aux cinq campus » qui n'était plus suffisante pour se distinguer de ses concurrents. « Nous voulons démontrer que nous sommes la seule école vraiment pan-européenne à pouvoir offrir une véritable expérience de management interculturel », explique Andria Andriuzzi, directeur de la communication d'une école qui doit de plus s'adapter à différentes cibles dont beaucoup ne connaissent pas du tout l'école. « Nous sommes ancrés dans la vie locale et avons des corps professoraux sur chaque campus. ESCP Europe est une vraie université en Allemagne quand à Turin nous sommes plus proches des entreprises », reprend Andria Andriuzzi, qui doit ainsi travailler à la fois sur une identité commune et des identités propres à chaque pays.

Parce qu'une marque doit être définie autour de thématiques et de slogans qui résument sa stratégie, l'IAE Lyon a mené depuis 2009 un travail de fond pour affirmer son identité d'« école universitaire de management ». Cette démarche a débuté par une refonte de son identité visuelle et de son logotype et la définition de la baseline « école universitaire de management », qui a été ensuite reprise par le Réseau IAE et l'ensemble de ses membres. Pour encore mieux préciser les ambitions de sa marque, l'IAE Lyon a élaboré une campagne de communication, « Think Large », qui reprend très largement les codes en vigueur dans les écoles de management. Pas loin de là, Grenoble EM a choisi une baseline « Inspiring ideas and talent » qui résume sa mission de « création de connaissances et compétences pour les entreprises ».

### FOCUS

## Une marque... des marques

Comue, réseau des écoles Centrale, universités de technologie, ParisTech, instituts nationaux polytechniques, concours Passerelle ou Ecricome, Institut Mines Télécom, les années passées ont été marquées par la montée en puissance de marques « ombrelles ». Il est essentiel aujourd'hui de travailler ensemble sur un territoire comme en réseau sur toute la France mais quel casse-tête pour les communicants ! Cas d'école : Télécom ParisTech est membre de ParisTech mais aussi de l'Institut Mines Télécom et de la Comue Paris Saclay. Si les relations juridiques ne sont pas les mêmes, Dominique Celier, sa directrice de la communication n'en doit pas moins réfléchir en trois dimensions : « Télécom ParisTech reste notre ligne de base, puis nous mettons en avant notre intégration dans l'Institut Mines Télécom et enfin notre association à la grande université Paris Saclay ».

Pour ceux qui sont à la fois membres de Comue et réseaux, reste à bien prendre garde à ne pas les opposer dans leur communication. Supélec possédant des campus à Metz et Rennes, Centrale Supélec est ainsi présent dans trois Comue (communautés d'universités et d'établissements) différentes immergées dans un contexte local quand le Groupe des Écoles Centrales porte des projets communs. Les réseaux des universités de technologie, des INP et des Insa sont dans le même cas.



# Montrer sa marque

La perception d'une marque passe d'abord par son identité visuelle et, à bien des égards, celle des institutions d'enseignement supérieur est proche de l'univers du luxe. « Seules les marques de luxe ou Apple bénéficient peut-être d'un tel engouement que les business schools », assure ainsi Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec. Comme l'explique Sébastien Vivier-Lirimont, directeur et fondateur du cabinet de conseil spécialisé dans l'enseignement supérieur Headway, ce sont en effet des marques « tatouages » au sens où elles vous définissent pour la vie. Un peu comme la montre de luxe que vous n'achetez qu'une fois et que vous montrerez toute votre vie fièrement au poignet...

C'est dire si tout changement d'identité est important et doit refléter fidèlement ce qu'est la marque aujourd'hui sans pour autant choquer ceux qui la connaissent depuis longtemps. Pour encore mieux exprimer son identité, l'université de Savoie a récemment fait évoluer son logo en conservant la forme du blason, la croix de Savoie et la couleur bleue tout en y ajoutant la montagne pour obtenir une plus grande lisibilité. Quand les IAE sont devenus des « écoles universitaires de management », il a été décidé de garder le même nom générique tout en le stylisant et en adoptant une nouvelle définition dans le logo violet pour montrer sa différence mais aussi se singulariser dans les salons où tous les logos concurrents sont partagés entre le rouge et le bleu. Deux changements de logo dans la continuité relativement faciles à faire accepter par les équipes comme par les étudiants. Plus ardu était le changement d'identité visuelle qu'a entrepris Grenoble EM en 2014. Après avoir longtemps capitalisé sur son célèbre dauphin, Grenoble EM s'était en effet rendu compte qu'elle avait beaucoup de mal à en expliquer la signification à l'étranger (le dauphin du Dauphiné leur donnait plutôt le sentiment d'aller dans une école proche de la mer !) alors que

tout l'humeur de sa communication devenait décalé pour une école qui avait chaque année progressé dans les classements. « Il fallait passer à une nouvelle image et à une nouvelle forme de communication, même si nous tenons à rester parfois un peu décalés », commente Anne-Laure Oudinot, qui a fini par choisir un nouveau logo plus facile à expliquer dans lequel le « G » de Grenoble a beaucoup d'impact. « Pour parvenir à cette transformation, nous avons commencé par étudier ce que faisaient les grands campus d'innovation technologique comme le MIT », explique-t-elle. Puis ont été réunis de nombreux groupes de travail. D'abord en interne au sens large (étudiants, personnels et alumni) puis parmi les entreprises. Résultat : des entreprises très positives alors que les plus réfractaires au changement ont été les plus jeunes et les plus internationaux...

Début 2015 l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne se dotait également d'une nouvelle identité visuelle. « Cela a été un gros chantier mais il fallait absolument faire un travail pour composer une identité unique alors qu'une myriade de logos cohabitaient », relève Nadia Jacoby<sup>6</sup>, vice-présidente chargée de la communication et du numérique de l'université. Pour relever le défi, Paris 1 a fait appel à l'un des plus fameux créateurs de logos français, Gérard Caron, et à l'agence Campus Communication qui ont travaillé avec la présidence de l'université. « Gérard Caron était ravi de travailler pour La Sorbonne et nous a fait deux propositions principales dont l'une, qui met en valeur la Chapelle de la Sorbonne et le fronton du Panthéon, a été choisie. Aujourd'hui les équipes se l'approprient mais aussi les étudiants », se félicite Nadia Jacoby qui n'a pas peur de dire que le « travail sur la marque entre aujourd'hui dans le langage courant des universités quand il faut définir les valeurs qu'elle véhicule ».

6 - Entretien du 9 février 2015 sur Le Monde blogs



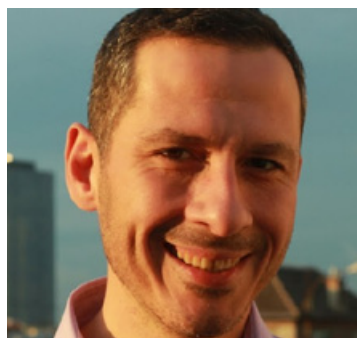
## ZOOM Changement de logo réussi à l'École polytechnique

Le moins que l'on puisse dire c'est que refonder le logo d'une institution comme l'École Polytechnique est un exercice périlleux dont s'est très bien sortie l'agence Babel en 2014 selon tous les avis. Reprenant un dossier engagé par ses prédécesseurs, Jacques Biot, le président de l'école, a fait émerger un logo fortement appuyé sur les valeurs de l'école (le fameux X plus la reprise du blason – la « pucelle » – historique), agrémenté d'un « l' » qui marque son ancrage français sans nuire à sa vocation internationale (le « l' » n'empêche certainement pas L'Oréal de vendre dans le monde entier !) et d'une mention à l'université Paris Saclay que Polytechnique a été ainsi la première à revendiquer. Rapidement apposé partout – sites Internet, cartes de visites et même drapeau dans la cour de l'école – le logo a tout de suite reçu un excellent accueil. Logique car toutes les communautés de l'X avaient largement été consultées pour aboutir à son choix parmi les 42 projets initiaux.

# Gérer sa marque à l'international

Peu de marques de l'enseignement supérieur français sont vraiment connues à l'international hors La Sorbonne. D'où la nécessité d'une communication spécifique dès qu'on veut s'y faire connaître comme c'est le cas d'une ESCP Europe implantée dans cinq pays européens. « Les contextes concurrentiels sont très différents d'un pays à l'autre alors que notre niveau de notoriété varie du tout au tout entre la France, où ESCP Europe est très bien installée, et des campus plus récents où il faut travailler le développement de la marque et la perception de notre positionnement spécifique », souligne Andria Andriuzzi, le directeur de la communication de l'école, qui a travaillé avec toutes les équipes de ses cinq campus européens pour décliner les points les plus saillants pour chaque marché local de sa stratégie globale : « Nous jonglons avec une marque corporate qui est la même pour tous et des marchés locaux où il faut avoir un certain degré d'adaptation. En France nous mettons l'accent sur la diversité des profils que nous recrutons et sur les partenariats que nous montons avec les écoles d'ingénieurs. C'est forcément très différent ailleurs avec des contextes locaux et des habitudes qui n'ont rien à voir ».

La nécessité de l'international peut mener plus loin. Si l'ESG est devenue Paris School of Business en 2015, c'est parce que, dans des salons en Chine ou face à des Japonais, c'est plus facile de s'appeler Paris School of Business qu'ESG quand on veut recruter des étudiants étrangers !



**Andria Andriuzzi**

Directeur de la communication d'ESCP Europe

## Incarner sa marque

En présentant en 2014 sur son affiche son président, François (Germinet) entouré d'une enseignante, un secrétaire pédagogique, un étudiant, un diplômé et une chef d'entreprise, l'université Cergy-Pontoise (UCP) a lancé une campagne de communication en nette rupture avec les us et coutumes d'un exercice qui consiste généralement à ne montrer que des étudiants radieux. La campagne « Votre avenir, notre ambition » révélait ainsi à la fois six véritables visages de l'UCP et six façons d'y étudier et travailler. Sans aller jusque-là, d'autres directeurs et présidents d'université incarnent volontiers leur marque école avec au premier chef Isabelle Barth. L'emblématique directrice générale de l'EM Strasbourg y est sur tous les fronts : elle publie des livres chaque année (« Le manager et le philosophe » chez Le Passeur en 2014, « Savoir désapprendre pour réussir » chez EMS en 2015), tweete très régulièrement tout en animant un blog.

D'autres écrivent sur leur institution : en compagnie de l'ancien directeur de L'Express, Denis Jeambar, Laurent Batsch, le président de Paris Dauphine, a publié en 2014 « Paris-Dauphine: quand l'université fait école »<sup>7</sup> pour « témoigner de la trajectoire de notre jeune institution, qui peut prétendre aujourd'hui faire partie du club des meilleurs ». Objectif : donner la mesure à ses 72 000 alumni de tout le chemin parcouru depuis la création de Dauphine en 1968. Fin 2014 c'était au tour de Jean-Michel Blanquer, le directeur de l'Essec, de livrer son expérience globale de l'éducation dans « L'École de la vie »<sup>8</sup>. Début 2015 le directeur de l'EM Lyon, Bernard Belletante, publiait enfin « Education, dernière frontière avant le monde »<sup>9</sup> pour « montrer comment il s'est opéré un changement dans la chaîne de valeur de l'éducation, que ce soit dans l'unité de temps et de lieux ou le financement ». Tous incarnent leur institution à leur façon même si aucun ne le fait de façon aussi forte qu'en son temps l'emblématique Richard Descoings pour Sciences Po.

7 - PUF

8 - Odile Jacob

9 - L'Instant qui suit



# POINT DE VUE

**« Pour une grande école ou une université, à quoi cela sert d'avoir une marque ? », par Hervé Monier, directeur de la communication Sofaxis et auteur du BrandNewsBlog, le blog des marques et du branding**



**Hervé Monier**

Directeur de la communication Sofaxis et auteur du BrandNewsBlog

Quels que soient l'organisation et le secteur d'activité considérés, une marque est un signe, verbal le plus souvent, qui peut être traduit graphiquement par un logo et accompagné d'une signature, qui va représenter cette organisation dans ses différentes dimensions : culturelle, historique, humaine, mais qui va aussi traduire ses projets, ses valeurs et son ambition. Sur le plan symbolique, et cela vaut bien sûr pour une grande école aussi bien qu'une université, la marque doit aussi représenter « l'étendard » autour duquel toutes les énergies devront être fédérées (étudiants et anciens élèves, personnels administratifs, enseignants et intervenants, entreprises et institutions partenaires, etc.) pour que chacun en devienne ensuite l'ambassadeur.

Créer une marque ou la développer, pour une grande école ou une université, c'est donc à la fois affirmer son identité, sa culture et ses valeurs spécifiques, mais aussi mettre en avant ses atouts, susceptibles d'attirer de nouveaux étudiants, français ou étrangers, ou bien des intervenants prestigieux par exemple. La marque est également un symbole que l'on peut utiliser pour recueillir des fonds, ou bien négocier une fusion avec d'autres établissements en étant en position de force, du fait d'une notoriété élevée.

**Que faut-il pour qu'une telle marque existe et que sa culture de marque soit progressivement reconnue ?**

D'abord, il faut une légitimité et une véritable cohérence historique et/ou économique pour créer une nouvelle marque. Puis lui laisser du temps et disposer à minima d'une certaine stabilité, pour que la marque ait le temps d'être appropriée par les différents acteurs et soit progressivement reconnue.

Tout le contraire, hélas, de ce que l'on observe avec l'accélération de certains mouvements de fusion entre établissements, n'ayant parfois rien en commun entre eux : ni histoire, ni projets, ni vision partagée. Dans de tels cas, à plus forte raison si des résultats concrets sont attendus à très court terme, la création ex nihilo d'une marque d'enseignement supérieure risque fort d'apparaître comme un gadget marketing aux yeux de ses différents publics.

J'ajouterais cette exigence nouvelle, qui devrait également présider à la création d'une marque d'école, quels qu'en soient le contexte et les objectifs : ne pas oublier d'associer les parties prenantes au processus de réflexion, puis créatif. Combien de marques, hélas, sont dévoilées en même temps à la presse, aux étudiants, au corps enseignant et aux partenaires, alors que les individus concernés exigent de plus en plus aujourd'hui d'être associés à de telles démarches. Une université et une école ont en effet tout à gagner à consulter leurs différents publics en amont et les associer en aval lors du lancement et de la promotion d'une nouvelle marque notamment.

## Comment réussir un changement de marque dans le cadre d'une fusion et comment gérer la profusion des marques au sein de certaines écoles ?

Les deux questions appellent des réponses différentes bien sûr : si la marque d'une école ressort nettement par rapport à une autre, dans un contexte de fusion, il peut être intéressant de conserver la plus forte et de capitaliser sur cette marque existante, à la notoriété établie, quel que soit par ailleurs le contexte « politique » de la fusion.

A contrario, si les marques sont de force égale et moyennement connues, la création d'un nouveau nom peut évidemment être la bonne solution, mais cela coûte cher : il faut dès lors prévoir un budget de lancement puis de développement adapté, sur plusieurs années. Et le plan de communication autour de la nouvelle marque s'avère souvent aussi important que la marque elle-même.

A ce sujet, je ne saurais trop conseiller trois précautions de base :

1/ étudier en amont les attentes et les besoins des différents publics (notamment étudiants étrangers, intervenants...) et tester leur perception vis-à-vis de la nouvelle marque ;

2/ ne pas hésiter à faire appel à des conseils externes si on ne connaît rien en matière de branding ;

3/ s'appuyer sur l'influence des alliés et des ambassadeurs naturels des écoles : à commencer par les étudiants, bien sûr, qui sont les moins rétifs aux changements, mais également les anciens élèves, qui ont essaimé et doivent être convaincus du bien-fondé d'une nouvelle marque. Pour les associer à la communication autour de la marque, mieux vaut naturellement les avoir informés, voire associés en amont, tant que faire se peut.

Pour ce qui est de la profusion des marques, il est évidemment souhaitable de créer une hiérarchie bien établie entre la marque de l'école (la « marque-mère » en quelque sorte) et les marques-filles ou labels (comme les différents cycles de formation) qui doivent faire l'objet d'une communication, mais à un niveau moins institutionnel notamment. A ce propos, définir une architecture de marque cohérente et la poser sur papier, en fonction de la stratégie de l'école, peut s'avérer un exercice éclairant et conduire à recentrer les efforts de l'école sur quelques marques seulement. Car ne l'oublions pas, la gestion du multimarque coûte cher et la profusion est souvent synonyme de confusion pour les publics externes.

## Comment ressortir dans un environnement hyperconcurrentiel, quand on n'est pas une des écoles les plus connues ?

À la différence d'une campagne publicitaire ponctuelle dont les résultats sont immédiats, la construction d'une marque d'école peut prendre des années, voire des décennies. Le long-terme prime sur les « coups » et stratégie purement opportuniste.

Pour qu'une marque ressorte, dans un univers hyperconcurrentiel, on peut certes la « propulser » avec de gros budgets marketing, mais il faut surtout que la marque apparaisse comme « sincère » et reflète vraiment la culture et les valeurs de l'école et de ses parties prenantes. Cela transparaît à travers la communication de l'école bien sûr, mais aussi ses structures, ses processus RH, l'accueil des étudiants ou des professeurs.

On ne saurait se différencier et ressortir du « bruit concurrentiel » des marques d'enseignement supérieur sans travailler l'authenticité de sa propre marque et l'expérience de marque offerte à chacune des personnes en contact avec l'école, à un moment ou un autre.



# LE DIGITAL A TOUT BOULEVERSÉ

Comme toute la société mais encore plus rapidement face à un public plus jeune, la communication des établissements d'enseignement supérieur devient peu à peu 100% digitale et le rôle du « dircom » en a été totalement bouleversé, bien au-delà de son rôle traditionnel. Sur le site Leblogducommunicant<sup>10</sup>, commentant l'étude European Communication Monitor 2015<sup>11</sup>, Olivier Cimelière explique ainsi la problématique que rencontrent aujourd'hui tous les directeurs de la communication dans le monde : « Dircoms, l'heure est venue de se réinventer... ou de disparaître à terme ! ». De son côté Anthony Poncier, directeur associé de Publicis Consultants et auteur d'un livre blanc sur la Transformation digitale de l'entreprise, assure dans « Les Échos Business »<sup>12</sup> : « Peu d'entreprises disposent d'un Chief Digital Officer. Et quand c'est le cas, rares sont ceux qui possèdent leur propre équipe. C'est donc sur la direction de la communication qu'ils s'appuient pour conduire le changement ».

10 - Billet du 15 juillet 2015

11 - <http://www.communicationmonitor.eu/>

12 - « Le dircom, cheville de la révolution digitale » entretien paru le 1er juillet 2015 sur Les Échos Business



## Il faut dé-lé-guer !

Blogs, comptes Twitter, tribunes, LinkedIn, il est impossible – et absolument contre-productif – de vouloir tout contrôler. Le conseil vient encore d'Anthony Poncier : « Habitué dans les relations avec la presse à contrôler le calendrier et à relire les informations divulguées, le directeur de la communication doit aujourd'hui être capable de lâcher prise et de repenser le rôle de la communication ». Raphaël Muller, directeur de la communication de l'Essec, en est tout à fait convaincu : « Il faut inciter les professeurs comme les étudiants à s'investir sur les réseaux sociaux et à y être actifs et attractifs ».

En période de concours, les services communication sont ainsi particulièrement attentifs aux forums étudiants sur lesquels s'expriment leurs étudiants et leurs alumni pour répondre aux multiples questions des candidats. « C'est toujours mieux que la parole des établissements », sourit Nathalie Le Calvez, directrice de la communication des Mines de Nantes, qui remarque que « rien ne vaut des étudiants qui parlent à d'autres étudiants ». A ce titre les émissions de Campus Channel permettent selon elle une vraie expression entre les étudiants. Nathalie Le Calvez épaulé également beaucoup ses étudiants quand ils se déplacent dans des classes préparatoires. Mais ce sont encore les professeurs qui constituent la meilleure « force de frappe » des institutions (lire plus loin).



**Nathalie Le Calvez**  
Directrice de la communication des Mines de Nantes

## L'impact réseaux

Au-delà du digital les réseaux sociaux ont sans contexte été le plus grand bouleversement de ces dernières années sur le front de la communication en donnant à tout instant la parole à tous. Et singulièrement aux plus jeunes ! « Les réseaux sociaux ont changé la donne et sont aujourd'hui le meilleur vecteur pour parler aux étudiants et notamment aux ingénieurs », commente Marie-Paule Schuhl, la directrice de la communication de Grenoble INP. Mais comment choisir entre tous ces réseaux en fonction de ces moyens ? Faut-il vraiment être présent sur Google+ ? Essentiellement gratuit, Facebook vend de plus en plus de services payants, doit-on les utiliser ? Faut-il produire ces GIF animés qui sont de plus en plus appréciés sur Facebook ou Twitter ? L'« enseigne » internationale qu'est ESCP Europe est ainsi passée en très peu de temps de la gestion de trois à dix médias avec en tout une quarantaine de comptes en fonction des pays ou des programmes. « Mais nous tenons à ne conserver qu'un seul compte Twitter géré dans les cinq langues à partir de Paris ou des autres campus », assure Andria Andriuzzi, le directeur de la communication de l'école, qui a par ailleurs délégué la gestion du compte Pinterest de l'école à l'équipe berlinoise de l'école. L'ESC La Rochelle gère aujourd'hui vingt comptes Facebook et est également présente sur d'autres réseaux sociaux plus locaux. Grenoble INP est présent sur Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube et Instagram pour y poster des photos. Encore plus présents, Audencia ou Grenoble EM y ajoutent Google+, et Viadeo. Toutes trois ont choisi de ne pas aller sur Pinterest car « on ne peut pas être partout ! » Des établissements très internationaux à l'instar de l'Essec et d'Audencia peuvent être également présents sur des réseaux sociaux chinois comme RenRen ou Weibo.

## Le ton juste

Le premier conseil d'Emmanuel Pierson, responsable de la communication digitale d'Audencia Group, quand on lui parle de la communication sur les réseaux est clair : « Il ne faut pas de média silencieux ! ». Pour autant il n'entend pas pour autant avoir une obligation de parole quotidienne : « Il faut seulement être cohérent et donner des rendez-vous réguliers aux lecteurs tout en étant aux aguets pour trouver un bon équilibre entre l'actualité chaude et froide ». Les médias sur lesquels son école est présente requièrent également des tons différents - « plus léger sur Facebook, plus expert sur LinkedIn » - pour mieux toucher leur public. Une différenciation des messages selon les réseaux à laquelle est également rapidement arrivée Alexia Anglade, la directrice de la communication de Toulouse BS : « Au début nous communiquions un peu tous azimuts sur Facebook alors qu'aujourd'hui nous nous y concentrons sur la formation initiale - « Est-ce que ce message intéresse un jeune entre 15 et 25 ans ? » - sans pour autant exclure personne ».



**Alexia Anglade**

Directrice de la communication de Toulouse BS

Facebook permet de montrer les aspects les plus « sympas » d'un établissement, de mettre en avant des portraits d'étudiants pour fédérer la communauté sans pour autant oublier des informations capitales. « Notre photo la plus likée a été celle du campus sous la neige ! », remarque Alexia Anglade. Twitter sera alors plus corporate ou recherche, quand Instagram permet de rebondir sur des événements et touchera aussi bien les étudiants actuels que des candidats qui verront comment on vit dans l'établissement. Mais d'autres stratégies sont possibles. Toulouse BS a ainsi décidé de consacrer son compte Instagram à son personnel et à tout ce qu'on ne voit pas d'habitude dans un établissement d'enseignement supérieur. « Un compte plus intimiste pour créer une communauté », confie encore Alexia Anglade.

Interrogés par l'Arces<sup>13</sup> en 2015 sur les réseaux sur lesquels ils étaient présents, les directeurs de la communication plébiscitent Facebook (98% !) et Twitter (93%) loin devant YouTube (75%) et LinkedIn (74%) quand Google+ plafonne à 43%, Viadeo à 40% et Instagram à 32%. Incontournable, Facebook permet de communiquer rapidement auprès des cibles les plus jeunes et de sa communauté. Twitter touchera plus des professionnels et son environnement économique, quand Instagram est de plus en plus incontournable auprès de ses étudiants. Et Facebook peut même permettre de dégager des revenus. C'est un petit bouton « faire un don » qui peut lui rapporter beaucoup, que la Fondation de l'École polytechnique a ainsi décidé d'apposer sur sa page Facebook.

13 - Source : « Observatoire des métiers de la communication dans l'enseignement supérieur » publié par l'Arces pour ses 30 ans en 2015 ([http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arces/files/Arces\\_Observatoire\\_Synthese2015.pdf](http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arces/files/Arces_Observatoire_Synthese2015.pdf))

## ZOOM

# Investir dans les réseaux professionnels

L'impact des réseaux professionnels est de plus en plus considérable pour des établissements d'enseignement supérieur qui ont tout intérêt à bien gérer les interactivités générées par leur « portefeuille » d'anciens tout en se rapprochant des entreprises. « Notre compte LinkedIn Télécom ParisTech nous a permis d'agréger automatiquement nos 14 000 alumni et de travailler ensemble de façon cohérente », explique Dominique Celier, la directrice de la communication, convaincue qu'il faut aujourd'hui « créer de l'interactivité pour avoir de l'influence ». En compilant les comptes LinkedIn ou Viadeo créés par leurs anciens, certaines institutions en arrivent à se rendre compte qu'ils sont parfois des milliers à la représenter en ligne. Un vrai atout à l'heure où LinkedIn lance ses pages universités<sup>14</sup> pour y montrer comment tel ou tel établissement mène le mieux à telle ou telle entreprise. En plus d'être présente sur tous les réseaux « ouverts », le groupe Grenoble EM a même créé un réseau privé Yammer<sup>15</sup> – une solution technique sur laquelle s'appuient de nombreuses entreprises - à destination de ses 7000 diplômés et collaborateurs pour leur permettre de s'exprimer entre eux.

## Tout le monde s'y met

Pour que tout le monde utilise les outils digitaux, mieux vaut bien les y préparer. Audencia Group a ainsi formé les 180 salariés de son groupe au digital pour que « tout le monde soit plus agile ». Depuis, ceux qui twittent pensent bien à le faire avec le @Audencia et le #Audencia. Mais gérer 100 contributeurs n'a rien de facile. « Cela nous est arrivé de demander à un contributeur d'enlever un Tweet qui était prématuré », se souvient Emmanuel Pierson.

Car qui dit réseaux, dit aussi instantanéité et réactivité. « Une saute d'humeur peut devenir une crise et il faut savoir réagir très vite face à des étudiants aguerris qui savent communiquer très vite et n'ont pas peur d'interpeller les responsables présents sur Twitter ou ailleurs », assure Frank Dormont, directeur de la communication d'Audencia Group et pilote de la communication de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes, en insistant sur la nécessité de « réassurer » et de « remettre dans le cadre » : « Alumni et étudiants s'autogèrent bien sur Facebook et rétablissent les choses à leur juste valeur car ils sont fiers de leur école ».

14 - <https://www.linkedin.com/edu/?trk=edu-cp-rr-ad>

15 - A voir sur <https://www.yammer.com/>



## FOCUS

# Directeurs et présidents doivent-ils twitter?

C'est la question que se posent tous les directeurs ou présidents d'université. Si Jean-Michel Blanquer (Essec, @jmblanquer), Frank Vidal (Audencia Group, @DgAudencia), Jean-Loup Salzman (CPU, @JeanLoupSalzman), Bernard Belletante (EM Lyon, @belletante), Jean-Luc Vayssière (Université de Versailles Saint-Quentin, @JL\_Vayssiere) ont répondu oui et s'appliquent à incarner leur établissement en twittant très régulièrement, à part Arnaud Poitou (École Centrale de Nantes @DCentraleNantes), aucun directeur d'école d'ingénieurs ne les a encore suivis dans cette voie. Les directeurs de Centrale Lyon (Frank Debouck, @FDebouck) ou des Mines de Saint-Etienne (Pascal Ray, @PascalRAY1) ont bien des comptes Twitter mais ne les animent guère. Question de temps et de tempérament sur un média où les directeurs doivent clairement être en première ligne par eux-mêmes. « On peut donner des informations à Jean-Michel Blanquer mais c'est clairement lui qui tweete quand il le veut », explique Raphaël Muller, directeur de la communication de l'Essec (@raphaelmuller79) quand Anne-Laure Oudinot (directrice de la communication de Grenoble EM @ALOudinot) souligne que les « réseaux sociaux sont des réseaux de personnes ». Les deux directeurs de Grenoble EM (Loïck Roche, @RocheLoïck, et Jean-François Fiorina @JFFiorina) twittent donc régulièrement.



## Des sites de plus en plus orientés « contenus »

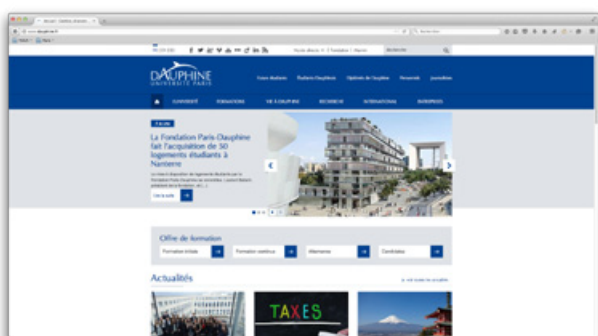
Beaucoup d'institutions d'enseignement supérieur sont aujourd'hui en train de retravailler leur approche Internet, notamment pour être bientôt toutes en « responsive design », c'est-à-dire parfaitement compatibles avec le mode de navigation sur smartphone. « L'implémentation en 2014 du responsive web design pour une meilleure expérience utilisateur sur les mobiles et tablettes (plus de 25% des sessions utilisateurs) a certainement été l'évolution la plus importante du site permettant à novancia.fr de rester en contact permanent avec les internautes, quels que soient leurs modes de connexion, et de conserver son positionnement dans Google lors de la mise en place des nouveaux algorithmes de recherche », commente Bernard Lévêque, directeur marketing et communication Novancia Business School Paris.

En plus du passage au responsive design, Sciences Po a été en 2014 l'un des premiers à adopter une nouvelle démarche qu'on pourrait qualifier de beaucoup plus éditoriale. « Notre site institutionnel était devenu trop lent et trop compliqué et nous avons voulu le revoir complètement, en dissociant ses trois fonctions majeures : le portail (qui connecte aux dizaines de sites de l'écosystème Sciences Po), l'institutionnel (qui doit faire comprendre facilement ce que nous faisons), et le média, fonction que nous avons voulu développer considérablement », confie Jérôme

Guilbert, son directeur de la communication<sup>16</sup>. Dans le même esprit, l'université de Limoges a rénové à la rentrée 2015 son site Internet autour du concept « d'Université ouverte, source de réussites qui affiche ses valeurs », et donne à cet effet une place accrue à l'actualité et aux acteurs de notre communauté avec des interviews de personnels, d'étudiants et des reportages.

« La communication par les contenus est parfaitement légitime et nous permet de nous fonder sur la créativité des membres de notre communauté et en particulier des enseignants-chercheurs », résume Andria Andriuzzi. En quelque sorte un cercle vertueux qui permet de faire rejaillir sur la marque les bénéfices de l'implication du corps enseignant mais aussi de l'administration et des étudiants. Comme l'explique encore Olivier Cimelière sur le site Leblogducommunicant<sup>17</sup> : « Le contenu est en passe de devenir le carburant incontournable de toute stratégie de communication intelligemment assemblée en fonction des enjeux en cours ou à venir, des publics considérés et des objectifs à atteindre », alors que « force est de constater qu'on reste malgré tout scotché au bon vieux blabla enjoliveur de la com' de papa ou aux pirouettes sympathiques mais volatiles que sont les jeux-concours et autres instruments à déclencher du clic pour faire apprécier les contenus ». Une logique de flux de contenus que les établissements d'enseignement supérieur sont particulièrement à même de produire !

16 - Lire l'entretien complet plus loin dans ce Livre Blanc  
17 - Billet du 15 juillet 2015



## ZOOM Rendre les sites accessibles à tous : l'exemple de Dauphine

Dauphine.fr a été le premier site d'une université française à recevoir le label Accessiweb, délivré par l'association BrailleNet, qui récompense la facilité d'utilisation d'un site pour tous les publics. Par exemple, les documents téléchargeables en format PDF sont également disponibles en version texte et la navigation entre les différents menus est possible sans souris ou clavier, permettant un accès direct à l'information recherchée sans perte de temps.

## Privilégier « l'expérience utilisateur »



**Anne-Laure Oudinot**  
Directrice de la communication de Grenoble EM

S'il est attentif au développement des contenus des sites d'ESCP Europe, Andria Andriuzzi n'en a pas moins entièrement refait son site en 2014 pour mettre en avant ses programmes : « Nous développons les contenus mais un site d'école doit d'abord permettre à un candidat de trouver le programme qu'il recherche ! Et en un clic si possible ». « Notre site est clairement orienté business et destiné à télécharger des plaquettes. Quand on tape Grenoble EM on doit immédiatement tomber dessus », rappelle également Anne-Laure Oudinot, la directrice de la communication de Grenoble EM. « L'expérience utilisateur doit être au sens de la réflexion », signifie Emmanuel Pierson convaincu que « l'interaction avec le consommateur est le principal apport des médias digitaux » et que « chaque utilisateur doit garder un souvenir spécifique de son passage sur chaque site ». GIF animés, vidéos, navigation, les outils ne manquent pas aujourd'hui pour créer cette « expérience utilisateur ».

Pour mieux être en adéquation avec chaque utilisateur, les établissements développent également des sous-sites dédiés. Grenoble EM vient ainsi de changer de CMS (système de gestion de contenu) pour créer des sous-sites destinés aux alumni, à l'executive education (formation continue) ou encore à la recherche. Dans le même esprit le groupe ESC La Rochelle a développé un site spécifique pour son école de tourisme et un autre pour montrer son expertise en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), l'un de ses points forts.

## FOCUS

### Les performances digitales analysées

Nombreux sont aujourd'hui les indicateurs de performance des établissements d'enseignement supérieur. Digimind publie par exemple différents indicateurs sur les performances des écoles de commerce et de management sur les réseaux sociaux<sup>18</sup>. Digischool analyse les performances digitales tant sur les écoles de commerce<sup>19</sup> que d'ingénieur<sup>20</sup>. Campus Communication a analysé de son côté la visibilité des établissements d'enseignement supérieur français sur LinkedIn<sup>21</sup>.

18 - [www.digimind.com/fr/resourcas/etudes/etude-top-performance-des-ecoles-de-commerce-sur-les-reseaux-sociaux/?utm\\_source=OldSiteFR&utm\\_medium=BlogPost&utm\\_campaign=OldWebsitePublicationsList](http://www.digimind.com/fr/resourcas/etudes/etude-top-performance-des-ecoles-de-commerce-sur-les-reseaux-sociaux/?utm_source=OldSiteFR&utm_medium=BlogPost&utm_campaign=OldWebsitePublicationsList)

19 - <http://www.digischool.fr/a-la-une/barometre-digital-ecoles-commerce-essec-hec-audencia-en-tete-27323.php>

20 - <http://www.ingenieurs.com/classement-ecoles-ingenieurs.php>

21 - <http://www.campuscommunication.fr/linkedin-quelle-visibilite-pour-les-etablissements-francais/>

**Le Top des Ecoles de Commerce les plus performantes**



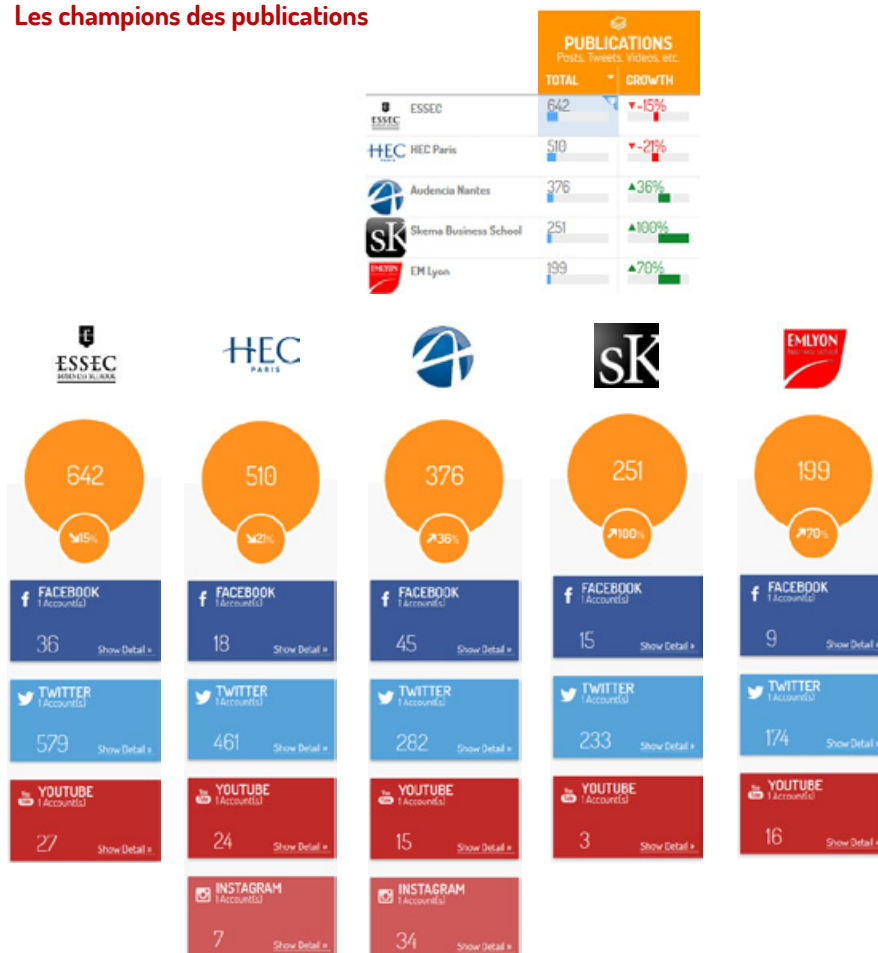
HEC Paris arrive en tête des Communautés les plus importantes (présence sur Facebook, Twitter, YouTube, Instagram...), des Interactions (Retweets, Favoris, Likes, Commentaires). C'est l'Essec Business School qui est l'Ecole la plus dynamique en termes de publications, en particulier sur Twitter.

**Le Top des progressions**



Sur la période étudiée, la plus forte progression de communautés revient à l'Essec Business School. Côté interactions, c'est Audencia Nantes qui connaît la croissance la plus forte. La plus grande dynamique pour les publications concerne l'Edhec Business School. Pour ces 3 écoles, c'est sur Twitter que les progressions sont les plus fortes.

Les champions des publications



Twitter est le canal le plus favorisé avec par exemple une moyenne de 20 tweets par jour pour ESSEC Business School. Dans ce Top 5, la plus dynamique sur tous les réseaux sociaux pour les publications est Audencia Nantes. Parmi les 579 tweets de l'ESSEC, c'est celui sur la designer de 91 ans qui a généré le plus d'interactions sur la période. Toutefois, les 27 vidéos de l'école ont généré davantage d'interactions (5020) que ses tweets.

| ID | NOM                  | DATE                     | INTERACTIONS | INTRATE |
|----|----------------------|--------------------------|--------------|---------|
| 1  | ESSEC BusinessSchool | MAR 11, 2015<br>02:30 PM | 69           | 5.2 %   |



## Prendre le virage de la vidéo

Dans un univers de plus en plus dominé par l'image, la vidéo est la nouvelle frontière du web mais, faute de moyens nécessaires, peu d'établissements ont encore franchi le pas de présenter régulièrement des programmes sur leur site. Les vidéos sont généralement faites lors d'événements et hébergées ensuite sur des chaînes dédiées YouTube (plus rarement Dailymotion) en plus du site de l'établissement. HEC présente ainsi pas moins de 498 vidéos sur YouTube, dont ses célèbres vidéos de remise de diplômes qui font chaque année un buzz considérable.

Celles qu'on appelle les « vidéos admissibles » - destinées à séduire les candidats à l'entrée dans les écoles de management - sont de plus en plus populaires. L'ESC La Rochelle a ainsi lancé cette année son premier film « viral » sur YouTube<sup>22</sup>. « Nous voulions avant tout faire du buzz au moment des concours et l'accueil a été excellent auprès des élèves de terminale et bon auprès des élèves de prépas, mais les parents n'ont pas bien compris où nous voulions en venir », remarque Maxime Gambini, le directeur du développement, du marketing et de la communication du groupe Sup de Co La Rochelle. Le résultat est

très encourageant avec plus de 100 000 vues sur YouTube. La vidéo « Hakademy »<sup>23</sup> de l'ESC Dijon a encore fait mieux en 2015 (plus de 170 000 vues).

Toulouse BS a voulu aller plus loin en suivant pendant six mois six candidats aux oraux des écoles de management. « On ne pouvait pas les filmer pendant les oraux-mêmes, alors ce sont des comédiens de leur âge que nous avons envoyés les passer dans de vraies conditions puisque les membres du jury n'étaient pas au courant et ne savaient pas non plus qu'ils étaient filmés », confie Alexia Anglade, la directrice de la communication du groupe Toulouse BS. Dûment préparés, les comédiens ont parfaitement joué leur rôle et la vidéo sert depuis aux professeurs de classes préparatoires pour préparer leurs élèves au passage des oraux. Depuis, Toulouse BS a mis en ligne des vidéos « TBS Inside » présentant ses étudiants dans différentes situations (en stage, vie associative, etc.) en respectant les codes de la télé-réalité. « Nous avons acquis une vraie expertise », explique Alexia Anglade qui fut rédactrice dans la publicité avant d'intégrer l'école et insiste pour que ce « soit dans l'école-même que les idées éclosent ».

22 - <https://www.youtube.com/user/SupDeCoLaRochelle>

23 - <https://www.youtube.com/user/dijonesc>



## Montrer le projet de l'école

Plus sérieusement, les directeurs d'école présentent leur stratégie comme Frank Vidal, le directeur d'Audencia Group, qui a été regardé par plus de 43 000 personnes sur YouTube<sup>24</sup>. Télécom ParisTech produit de son côté des vidéos scénarisées à destination des entreprises mais aussi d'un public plus large, comme par exemple des classes d'élèves invités, pour illustrer ses six axes de recherche. Centrale Nantes commence de son côté à produire des vidéos pour aider les thésards à présenter leurs thèses en cinq à six minutes quand, décidément très en pointe, Audencia Group est même actionnaire d'une télé locale et héberge Télé Nantes dans ses locaux de Sciences Com. Audencia Group, comme le groupe Grenoble EM, pensent à capter bientôt tous les cours donnés par leurs professeurs pour les diffuser ensuite largement et notamment à leurs étudiants en stage ou en séjour d'étude à l'étranger, loin des campus.

De manière moins onéreuse mais tout à fait efficace, les Ponts ParisTech ou Novancia ont présenté leur campus sous la forme de visites immersives. Pour être actif sans générer de coûts importants qu'il ne pourrait assumer, l'IAE de Caen a lancé une Web TV confiée à ses étudiants. Cette dernière fait partie d'un projet tutoré qui sera repris tous les ans par les étudiants du master « diagnostic et management des organisations ». À travers cette Web TV, il va leur falloir organiser leur travail, se répartir les tâches, rendre un travail de qualité dans les délais impartis.

24 - <https://www.youtube.com/watch?v=Lc2sc6Fp2Bc>



### Maxime Gambini

Directeur du développement, du marketing et de la communication du groupe Sup de Co La Rochelle

## ZOOM Les MOOC, exercice de com ?

Si ce ne sont jamais les services communication qui prennent en charge les coûts de développement des MOOC, ils sont forcément amenés à les utiliser. Les MOOC constituent un modèle économique dont les retours sont directs – certification payante – mais aussi et surtout encore aujourd'hui indirects : la distribution gratuite du savoir permet de faire connaître la qualité d'un enseignement et donc d'un établissement d'enseignement supérieur.

## Communiquer à un public international

La communication à l'international passe également par leurs sites Internet et des versions « allégées » développées essentiellement en anglais. La Cdefi (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) vient ainsi de lancer sa version anglaise<sup>25</sup> qui reprend « l'essentiel des informations institutionnelles concernant la Conférence et fournit toutes les informations nécessaires sur les écoles d'ingénieur françaises ». Du côté de Sciences Po, on a choisi pour la version anglaise du site d'être un « site miroir » pour le portail et l'institutionnel tout en publiant des contenus plus ciblés vers les étudiants étrangers. Le site d'ESCP Europe se décline dans les cinq langues des cinq campus avec des parties communes traduites et d'autres spécifiques. « Tout n'est pas traduit et le campus italien peut produire un contenu local mêlé à d'autres contenus issus d'autres langues. Nous sommes favorables à une décentralisation permanente », explique Andria Andriuzzi.

Si beaucoup d'universités publient aujourd'hui des sites en version anglaise, l'université Blaise-Pascal est la seule à en proposer un entièrement en chinois. Du côté des écoles de management la pratique est plus répandue et groupe Sup de Co La Rochelle possède par exemple un site Internet en chinois hébergé là-bas depuis 3 ans. « Des documents bilingues français/anglais ne sont pas suffisants quand on veut parler à un public qui ne parle souvent pas anglais. Nous avons donc créé des fiches programmes dans une dizaine de langues sur Internet », commente Maxime Gambini, le directeur du développement, de la communication et du marketing de l'école. Pour soutenir le déploiement d'Audencia dans les pays cibles et les fortes ambitions de recrutement d'étudiants internationaux, la direction de la communication y a créé et y anime un réseau de correspondants. La mission de ces attachés de presse délocalisés est d'alimenter les médias locaux en actualités et de proposer l'intervention de nos experts. Les équipes s'appuient également sur les communautés de diplômés Audencia résidant à l'étranger afin de maintenir le lien actif et de diffuser les innovations de l'école à un large public international.

25 - [www.cdefi.fr/en/](http://www.cdefi.fr/en/)



## Quelle organisation digitale ?

Emmanuel Pierson est entouré d'une équipe de trois personnes et emploie un community manager à plein temps depuis deux ans quand Télécom ParisTech n'y consacre qu'un demi-poste et que Montpellier BS vient tout juste de recruter le sien. « Jusqu'ici c'étaient nos étudiants qui géraient notre identité sur les réseaux. Maintenant nous souhaitons aller plus loin et solliciter plus d'engagement de toute la structure pour assurer notre présence constante sur les réseaux sociaux », confie Laurence Maire. « Même si la spécialisation des collaborateurs est incontournable pour générer un niveau de qualité satisfaisant, la polyvalence doit être encouragée pour ne pas cantonner les équipes dans la routine », estime Bernard Lévêque, le directeur marketing et communication Novancia Business School Paris pour lequel « la pertinence des recommandations et leur adéquation au terrain seront plus appropriées si la réflexion de même que la construction de la stratégie et des plans d'action sont conduits en équipe ».

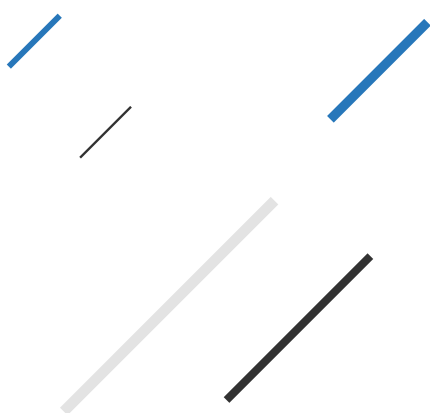


**Emmanuel Pierson**

Responsable de la communication digitale d'Audencia Group

Comme la plupart de ses collègues, Emmanuel Pierson travaille dans quatre grandes dimensions avec son équipe :

- le maintien et la mise à jour de 50 à 100 sites différents qui vont du site principal de l'école à celui de la bibliothèque en passant par celui de la fondation. Son chef de projet multimédia les fait évoluer et les maintient au jour le jour et aidé par une agence de développement quand il faut aller plus loin ;
- la présence continue et la veille sur les réseaux sociaux ;
- le référencement des sites est une partie du travail absolument stratégique qui évolue sans cesse avec l'apparition de nouveaux outils, tant le référencement naturel et la présence sous forme publicitaire constituent une base solide de positionnement et de visibilité. L'achat de mots clés est également incontournable et leur sélection est une action très délicate qui nécessite beaucoup d'observation et de mesure pour parvenir à une bonne reconnaissance par les moteurs de recherche ;
- le « content marketing » pour trouver les bons contenus à diffuser pour optimiser la fréquentation des sites.





# ORGANISATION ET MISSIONS DES DIRECTIONS DE LA COMMUNICATION

**D**ans pratiquement tous les établissements d'enseignement supérieur, les directions de la communication sont associées aux comités de direction, plus rarement aux conseils d'administration, et donc à la stratégie globale. Une nécessité absolue aujourd'hui selon Olivier Cimelière auteur du site [Leblogducommunicant](#)<sup>26</sup> : « Le dircom doit être un membre à part entière du comité de direction et pouvoir disposer ainsi d'une vision 360° de la vie de l'entreprise ou de l'organisation ». Dans le cas des établissements d'enseignement supérieur, ils doivent de plus être capables de communiquer à des publics très différents : futurs étudiants, étudiants, professeurs, industriels, etc. Le tout en maîtrisant les outils digitaux déjà évoqués.

26 - Billet du 15 juillet 2015

## Des missions de plus en plus cruciales

L'existence et le poids des directions de la communication sont aujourd'hui une évidence dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur, mais que de chemin parcouru en 20 ans ! « À la différence des écoles de commerce, le poste de directeur de la communication est récent dans beaucoup d'universités et d'écoles d'ingénieur », remarque Claire Laval-Jocteur<sup>27</sup>, directrice de la communication de l'UPMC et présidente de l'Arces qui les voit aujourd'hui les universités dans « une formidable dynamique que reflètent les prix de l'Arces »<sup>28</sup>. Ce que confirme Nathalie Le Calvez, directrice de la communication des Mines de Nantes : « Quand je suis arrivée en 1990 l'école venait de naître et il y avait encore très peu d'école d'ingénieur membres de l'Arces. Nous étions l'une des premières à communiquer ».

Dans son Livre Blanc « L'enseignement supérieur à l'épreuve de la communication » publié en 2009 l'agence Noir sur Blanc constatait alors que l'enseignement supérieur était « entré dans l'ère de la concurrence » et que celle-ci s'exerçait désormais « aussi bien au plan local qu'au niveau national ou à l'échelle internationale » : « Partout, il est nécessaire, pour rester dans la course, pour faire la différence, d'être visible et d'être perçu de façon positive. L'excellence académique ne suffit plus : il faut aussi «faire savoir». Et donc, mettre sur pied une communication efficace et professionnelle ». C'est encore plus vrai aujourd'hui !

27 - Lire son entretien complet plus loin dans ce Livre Blanc

28 - Lire « L'Observatoire des métiers de la communication dans l'enseignement supérieur » publié par l'Arces pour ses 30 ans en 2015 ([http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arces/files/Arces\\_Observatoire\\_Synthese2015.pdf](http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arces/files/Arces_Observatoire_Synthese2015.pdf))

## Des périmètres différents



**Raphaël Muller**  
Directeur de la communication de l'Essec

Les périmètres d'actions des directeurs de la communication varient profondément en fonction des statuts et de l'importance donnée par l'institution qui conditionne leurs missions et leur influence. « Ma première responsabilité est de m'assurer de la cohérence des messages sur toutes les cibles », souligne Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec. « Nous sommes une agence de communication interne au service des trois écoles de notre Alliance (Audencia, Centrale Nantes et l'Ensa Nantes) », note Frank Dormont, directeur de la communication d'Audencia Group et pilote de la communication de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes dont l'équipe de treize personnes fournit plaquettes, outils digitaux, fils Twitter, etc., « vérifie la teneur de tous les messages, est source de proposition et suit leur mise en place », tout en assurant une veille permanente sur les réseaux sociaux. Maintenant quasiment tous épaulés par des collaborateurs chargés de l'Internet et des réseaux sociaux, les directeurs de la communication de l'enseignement supérieur ont peu à peu appris un nouveau rôle : du contrôle absolu de l'information ils passent peu à peu à celui de contrôle chargé a posteriori de veiller à la bonne navigation d'une flottille de communicants qui portent sa marque autour du vaisseau amiral que reste son site Internet. « Si l'on reste dans la com' de papa à base de plaquettes, nous n'avons pas d'avenir. Le communicant doit devenir un facilitateur. Notre mission aujourd'hui est de trouver des ambassadeurs : ce sont nos étudiants, nos personnels, nos professeurs », soutient Christine Legrand, présidente d'Euprio, l'association européenne des communicants de l'enseignement supérieur, et directrice de la communication de CPE Lyon<sup>29</sup>. Mais attention, prévient Laurence Maire, directrice de la communication de l'ESC Montpellier, « ce n'est pas avec le digital qu'on trouve ses élèves » : « Nous restons encore très classiques car le recrutement se fait au travers des salons, des réseaux, en one to one ».

29 - Entretien du 7 septembre 2015 sur EducPros « Le communicant doit refaire le monde, mais sans budget »

# Un rôle protéiforme

Si Internet a tout bouleversé, il n'a rien supprimé. « On n'enlève aucun média, on en ajoute à chaque fois et les équipes de communication doivent penser à comment une information doit passer sur tous les médias », confirme Frank Dormont. A la croisée de toutes les informations, les directeurs de la communication remplissent un rôle de plus en plus vital dans toutes les entreprises mais encore plus dans des établissements d'enseignement supérieur. « Un dircom ne peut jamais se couper du monde car il est une vigie permanente qui doit tout mettre en œuvre pour répondre rapidement et précisément à toutes les questions », confie encore Frank Dormont. Ce que confirme Bernard Lévêque, le directeur marketing et communication Novancia Business School Paris : « Une veille non-stop sur la concurrence mais aussi sur des intrusions ou malveillance est essentielle. Elle peut être partagée entre les personnels d'un même service ou avec ceux appartenant à différentes directions ».

Etre une vigie c'est aussi être très bien informé de toutes les initiatives prises dans son groupe d'écoles ou son établissement. Directrice de la communication des Mines de Nantes, Nathalie Le Calvez, a ainsi établi depuis 2002 un réseau de correspondants internes (un par

entité) : « Une fois par mois nous nous retrouvons lors d'un déjeuner pour comprendre leurs besoins de communication. Je peux ensuite m'appuyer sur eux pour communiquer en interne ». Communication interne et externe se mêlent ainsi de plus en plus comme le souligne Bernard Lévêque, le directeur marketing et communication de Novancia Business School Paris : « La communication interne et la communication externe sont souvent étroitement liées. Elles ne sauraient, l'une et l'autre, être le domaine réservé d'un émetteur unique. L'ensemble des parties prenantes interagissent autour d'une marque, émettant messages et opinions parfois contradictoires ».

Mais être dircom c'est aussi savoir dire non. « Nous sommes parfois des empêcheurs de tourner en rond quand tout le monde croit que la communication c'est tout simple et veut utiliser les nouveaux outils », constate Anne-Laure Oudinot du côté de Grenoble EM, obligée de refuser certaines initiatives qui ne font que copier ce qui a déjà été fait par ailleurs : « Le benchmarking tue la créativité ! ». Pas toujours facile à expliquer à des collaborateurs tous persuadés de savoir très bien communiquer...

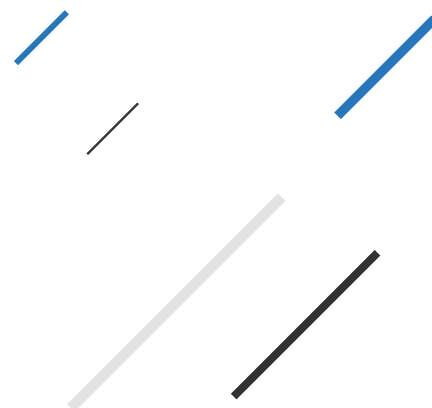
## Echanger entre dircom. Oui mais pas trop !

C'est Claire Laval-Jocteur, présidente de l'Arces, qui le dit<sup>30</sup> : « L'un des autres atouts des universités est leur capacité à échanger sans limite à la différence des grandes écoles, et particulièrement de commerce, plus réservées à se livrer ». Ce que confirme quelque peu Sophie Commereuc, présidente de la commission communication de la Conférence des grandes écoles et directrice de l'Ecole nationale supérieure de chimie de Clermont-Ferrand : « Le partage de l'information ne dépasse pas le point où les écoles commencent à se sentir concurrentes ». Peu concurrentielle, la question des MOOC a par exemple permis des échanges approfondis entre les directeurs de la communication de la CGE. Dans un environnement de plus en plus international, les directeurs de la communication doivent aussi prendre le temps de se rencontrer au niveau européen voire mondial lors de conférences comme, par exemple, celles qu'organise l'EFMD<sup>31</sup> pour les business schools ou Euprio<sup>32</sup> pour les responsables de la communication des universités européennes.

30 - Lire son entretien complet plus loin dans ce Livre Blanc

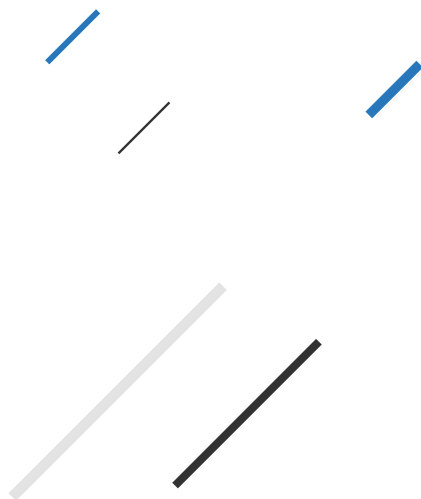
31 - <https://www.efmd.org/>

32 - European Universities Public Relations and Information Officers : <http://www.euprio.eu>



## Quel est le bon profil ?

Mais alors quel profil de dircom doit émerger dans les établissements d'enseignement supérieur aujourd'hui ? Doit-il être un communicant 3.0 issu des réseaux, un créatif formé dans une agence de publicité, un spécialiste des relations presse, un professionnel du spectre des formations de l'institution devenu un communicant ? « Aujourd'hui les fiches de poste décrivent des «moutons à cinq pattes» qui doivent parler cinq langues, avoir de l'expérience et maîtriser tout l'univers numérique. Mais un dircom c'est avant tout un pilote qui juge de la qualité des informations et s'entoure de compétences métier », assure Nathalie Le Calvez, directrice de la communication des Mines de Nantes. D'autant que les profils de poste ne sont pas toujours les mêmes : si dans la plupart des écoles le dircom est centré sur la communication c'est parfois l'une de ses missions à côté du marketing. « La communication est une composante du marketing », juge ainsi Bernard Lévêque, directeur marketing et communication, de Novancia Business School Paris. « Au-delà de la communication, on nous demande souvent de travailler également sur la stratégie business de l'école pour comprendre comment capter le maximum de candidats », commente Mathieu Gabai, le président de Quatre Vents Group pour lequel « il faut aussi bien réfléchir à comment garder le lien avec des prospects qui peuvent parfois prendre longtemps avant de se décider, par exemple quand ils réfléchissent à entrer dans un mastère spécialisé ». Dans les grandes écoles, certains directeurs de la communication se retrouvent ainsi chargés également de missions marketing et commerciales ou même de la gestion d'une fondation. Il n'y définitivement pas de modèle unique !



## A qui s'adresse-t-on ?

La communication d'un établissement d'enseignement supérieur est une mécanique particulièrement complexe de par la multiplicité des publics qu'il doit toucher :

- les candidats issus du bac, de prépas, déjà diplômés ;
- les parents, pas toujours décisionnaires mais largement « payeurs » et qui vivent souvent dans le souvenir de l'orientation telle qu'elle se pratiquait à leur époque. Ils sont de plus en plus importants pour des grandes écoles qui recrutent de plus en plus au niveau du bac avec notamment la montée en puissance des bachelors ;
- les publics internationaux auxquels il faut expliquer ce qu'est l'institution mais aussi un système d'enseignement supérieur français remarquablement complexe ;
- les alumni qui scrutent les résultats de leur école et ne lui pardonnent par exemple pas la moindre perte de rang dans les classements ;
- les salariés qui s'intéressent de plus en plus à la formation continue et cherchent des formations diplômantes ;
- les entreprises qui contribuent financièrement par la taxe d'apprentissage ou avec des chaires d'entreprise et sont également sollicitées pour des forums de recrutement.

Etc.

« Une entreprise classique touche un ou deux publics quand une grande école en touche cinq ou six. Il faut à la fois réaliser une communication «b to b» et «b to c» en pensant constamment à qui on s'adresse ce qui est particulièrement difficile pour réaliser un site Internet par exemple », remarque Mathieu Gabai. « C'est très complexe de parler à tous ces publics auxquels il faut absolument communiquer différemment », renchérit Brigitte Fournier, fondatrice et directrice de l'agence NSB.

Mais comment définir une priorité entre tous ces publics ? À Grenoble EM on est formel là-dessus : « Notre client n°1 c'est l'entreprise et toute notre stratégie marketing est orientée vers l'entreprise, qui est notre client final, même si les tous les autres publics sont importants », confie Anne-Laure Oudinot, la directrice de la communication, qui constate d'ailleurs que, dans les grands classements internationaux des business schools, « 70% des critères portent sur l'entreprise ». Cette réflexion sur les publics auxquels il faut s'adresser conduit ensuite à dresser des priorités. 74% des responsables des services communication interrogés par l'Association des responsables communication de l'enseignement supérieur (Arces)<sup>33</sup> en 2015 estiment ainsi que les relations presse restent leur principale mission devant la communication auprès des étudiants de l'établissement (62%), la communication auprès du grand public (55%), les relations avec les entreprises (47%) et la communication auprès des institutions (45%).

33 - Source « Observatoire des métiers de la communication dans l'enseignement supérieur » publié par l'Arces pour ses 30 ans en 2015 ([http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/upload/arces/files/Arces\\_Observatoire\\_Synthese2015.pdf](http://www.arces.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/upload/arces/files/Arces_Observatoire_Synthese2015.pdf))

# De la difficulté de parler de tout

« Bachelor, MSc, grande école, admissions parallèles, ce n'est pas possible de mettre en avant chaque programme. Le programme grande école reste toujours le «navire amiral» que nous mettons le plus en avant », souligne Laurence Maire, la directrice de la communication de Montpellier BS. « Quand le programme grande école va bien, l'école va bien ! », confirme Alexia Anglade, la directrice de la communication de Toulouse BS qui, pour sa part, dit « communiquer assez peu sur sa marque et beaucoup sur ses programmes avec des opérations très spécifiques ».

Dans ce contexte, il faut savoir laisser de la liberté à chacun. « Chaque programme a ses propres moyens de recrutement et peut avoir besoin d'un coup de pouce. Nous jouons un rôle d'arbitre entre les différents programmes qui demandent tous à être mis en avant », analyse Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec, plutôt enclin à parler des MBA ou des MSc à l'international quand les masters spécialisés sont un sujet plus français. « Cinquante programmes et encore plus de produits, nous ne pouvons pas tout gérer. Nous devons créer des modèles qui permettent

à chacun de devenir autonome et nous consacrer aux principaux sujets », assure de son côté Anne-Laure Oudinot pour Grenoble EM.

Si ces difficultés de positionnement multiprogrammes sont bien connues des écoles de management, elles sont de plus en plus amenées à se développer dans des écoles d'ingénieur qui multiplient MSc et masters spécialisés. Mais que dire d'une université qui propose des dizaines de masters différents dans de nombreuses disciplines... Les fusions et rapprochement en cours dans tout l'enseignement supérieur vont encore accroître la difficulté d'une communication par programme – pourtant tant désirée par leurs responsables – au profit d'une marque forte mais qui restera portée par certains programmes phares : la grande école, le diplôme d'ingénieur ou certains masters. À ce titre les universités ont une véritable révolution copernicienne à faire pour mettre en avant certains programmes très reconnus et porteurs, notamment à l'international. Les quelques palmarès des masters qui existent peuvent les y aider ainsi que l'appellation « master international » qui dénote au moins la capacité de l'établissement à générer des accords internationaux et à attirer professeurs et étudiants étrangers.

## ZOOM

### Comment communiquer sur sa formation continue ?

Les directions de la communication sont également de plus en plus confrontées au nouveau challenge qui est de promouvoir des catalogues de formation continue de plus en plus importants. « Pourquoi être présents sur des salons qui drainent trop de monde sans intérêt ? Mieux vaut investir dans des bannières digitales », commente Laurence Maire qui « attend encore pour savoir sur quels programmes et quelles cibles il faudra se concentrer pour communiquer le plus efficacement ». Le tout en s'interrogeant : avec la réforme de la formation continue, les individus seront-ils de plus en plus directement décideurs de leurs choix de formation ?

## Qui communique ?

« Plus ils sont heureux, mieux les étudiants communiquent ! », remarque Nathalie Le Calvez, la directrice de la communication des Mines de Nantes. Ce que confirme Maxime Gambini, directeur du développement, de la communication et du marketing du groupe Sup de Co La Rochelle : « Notre premier canal de communication, c'est la satisfaction de nos étudiants ! ». L'école organise donc chaque année plusieurs études de satisfaction pour mesurer les attentes de ses étudiants afin d'améliorer ses pratiques et sa communication.

À côté de ces étudiants dont ils ne peuvent pas vraiment contrôler la communication, les établissements d'enseignement supérieur ont la chance de disposer d'un réservoir quasiment inextinguible de professionnels rompus à la communication : leurs professeurs. Mais ces professeurs ne sont pas tous forcément formés pour autant à la communication corporate et ont d'autant plus de mal à le comprendre qu'ils passent leur temps à interagir avec leurs élèves ou leurs collègues. D'où la nécessité d'en former un certain nombre à cette communication et, au premier chef, le directeur

ou président d'université. Comme le résume Raphaël Muller, directeur de la communication de l'Essec, « le directeur général doit être un porte-parole de l'institution accessible qui aime communiquer ».

Le directeur/président ne pouvant être le seul à communiquer quand les sollicitations se multiplient et qu'il faut aussi jongler avec la vidéo, par exemple pour passer dans les émissions web de Campus Channel, il faut prendre le temps de former un certain nombre de personnes à la communication - directeurs d'écoles, de programmes, professeurs renommés – pour être bien certains d'avoir des ressources compétentes mobilisables rapidement. Rien n'est pire pour un établissement d'enseignement supérieur que de ne pas pouvoir répondre rapidement aux sollicitations d'un média à la recherche d'un expert qu'il a promis de lui trouver. Mais alors encore faut-il lui proposer ce qu'on y appelle un « bon client », c'est-à-dire un professionnel au langage accessible et à la posture impeccable qu'il aura forcément envie de réinviter. Et là le dircom doit pouvoir critiquer tel ou tel professeur vedette mais un brin ennuyeux face à la caméra. Pas facile quand on est dans la même entreprise et le recours à des professionnels du média training facilitera sans doute largement l'apprentissage.



## FOCUS

# La recherche et les professeurs, meilleurs ambassadeurs de la marque

Les établissements d'enseignement supérieur disposent d'un formidable vecteur de communication en leurs professeurs. Professeur à l'ENS Paris, Daniel Cohen est un expert reconnu des questions économiques qu'on retrouve en couverture du *Nouvel Obs*. Spécialiste du Moyen-Orient, Frédéric Encel est très souvent interrogé en tant que professeur de relations internationales à l'ESG MS (Paris School of Business). L'École polytechnique, Sciences Po Paris ou Dauphine comptent une pléiade de professeurs experts. Plusieurs écoles mettent en avant ces experts avec des « catalogues » qu'elles proposent aux médias pour leur montrer qui ils peuvent interroger facilement. Des sites de vulgarisation, comme par exemple Essec Knowledge ou le Kiosque du management de l'ESC Rennes, ont été créés par certaines pour mettre en avant leurs axes de recherche.



### Marie-Paule Schuhl

Directrice de la communication de Grenoble INP

**Vulgariser la recherche.** « Ce qui fait notre particularité c'est d'avoir des écoles toutes adossées à des laboratoires et nous avons donc créé une rubrique sur le site, «Eclairages», pour mettre en avant nos recherches et valoriser la vie scientifique », explique Marie-Paule Schuhl, la directrice de la communication de Grenoble INP.

Laurence Maire, directrice de la communication de Montpellier business school s'attache de son côté à vulgariser chaque publication scientifique pour les communiquer aux entreprises partenaires de l'école : « Dans chaque newsletter nous avons une rubrique consacrée à la recherche. Aujourd'hui nous voulons aller plus loin avec les entreprises de notre territoire en créant des cas pédagogiques spécifiques mais aussi en mettant en avant les processus de recherche lors de nos remises de diplôme par exemple ».

« Nous croyons beaucoup à l'expertise de notre corps professoral pour nous imposer », établit Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec, heureux d'avoir par exemple un professeur qui écrit régulièrement sur le site du *Financial Times* et de voir l'une de ses professeurs, Sonia Prkopec, considérée deux ans de suite comme l'une des meilleurs professeurs de moins de 40 ans par le site américain spécialisé dans les MBA Poets & Quants.

**Impliquer le corps professoral.** Sur le papier c'est évident : les professeurs sont forcément des ambassadeurs rêvés mais encore faut-il les motiver à transmettre un savoir vulgarisé bien loin de leurs axes de recherche habituels. « Centrale Nantes est considérée comme une petite université de recherche et nous essayons de faire comprendre aux professeurs la nécessité de rendre leurs travaux accessibles pour toucher le grand public », confie la directrice de la communication, Valérie Chilard. « Pour que la démarche soit aboutie, il faut aussi qu'ils acceptent de répondre aux commentaires des internautes », rappelle Andria Andriuzzi, le directeur de la communication d'ESCP Europe, qui met chaque mois en ligne une série d'articles thématiques (l'entrepreneuriat, le digital, la créativité, etc.) écrits par ses professeurs afin d'y condenser leur savoir, et vient d'y adjoindre un outil de commentaires.

Les établissements d'enseignement supérieur poussent également leurs enseignants à écrire des tribunes dans la presse ou sur Internet. Là encore, il faut leur expliquer les enjeux pour l'école et leur faire comprendre qu'on peut publier un petit texte en rapport avec l'actualité sans obérer la qualité de sa production scientifique ni sa réputation auprès de ses pairs.

Une excellente imprégnation des enjeux peut être un atout pour convaincre des enseignants-chercheurs qui n'ont pas forcément reçu le gène de la communication à la naissance, de l'intérêt de la démarche. Valérie Chilard est ainsi elle-même ingénieure de formation (Centrale Paris) comme la journaliste de l'équipe de communication de Grenoble INP. « Ma mission ce n'est pas d'aller dire à chacun de communiquer mais de valoriser les travaux de recherche pour valoriser l'école », conclut Valérie Chilard.

## Quelle organisation ?

Si aujourd'hui tous les établissements d'enseignement supérieur sont en compétition pour recruter les meilleurs profils et que la communication y joue un rôle de plus en plus important, les moyens sont bien différents d'un établissement à l'autre. Entre une école de management consulaire ou associative à but non lucratif, dans laquelle les frais de scolarité sont la principale ressource financière, et des établissements publics pour lesquels ils sont beaucoup moins cruciaux, le panel est large et les conditions de travail très différentes. Selon l'Association des responsables communication de l'enseignement supérieur (Arces)<sup>34</sup> quand les écoles de management ont des équipes de communication de plus de dix personnes (11,2 en moyenne) et les universités de 7,5 (mais avec des différences considérables selon la taille des universités, ils sont ainsi 18 à l'UPMC), dans les écoles d'ingénieurs elles dépassent encore rarement les cinq (4,2 en moyenne) mais sont en continuel essor. Centrale Nantes compte par exemple cinq personnes et demie dans son équipe. « Ma principale action jusqu'à présent, ce sont les relations presse et nous venons juste de recruter une personne pour travailler sur notre site Internet et les réseaux sociaux », commente Valérie Chilard, la directrice de la communication. À Grenoble INP ils sont sept et autant à Paris pour ESCP Europe mais également avec des responsables sur chaque campus.

On retrouve généralement autour du directeur de la communication un responsable des publications, un responsable digital, un journaliste, un chargé des événements, un chargé de la communication interne, un corporate, un autre des relations presse, un graphiste, etc. Autour de lui Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec, compte un responsable des réseaux, un autre de l'Internet, un demi-poste sur la presse, un sur les supports écrits, un chargé de la plateforme Essec Knowledge, un sur l'international, un journaliste interne et une adjointe. Mais ce sont bien évidemment les postes digitaux qui ont le plus progressé : toujours selon l'Arces 37% des services communication des établissements d'enseignement supérieur interrogés lors de sa dernière étude ont créé un poste dédié à la communication digitale ces deux dernières années. Le service de communication de Grenoble EM emploie ainsi trois personnes à plein temps dédiées à la communication digitale.

34 - Source : « Observatoire des métiers de la communication dans l'enseignement supérieur » publié par l'Arces pour ses 30 ans en 2015 ([http://www.arc.es.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arc.es/files/Arces\\_Observatoire\\_Synthese2015.pdf](http://www.arc.es.com/extension/digital/design/ewp/javascript/ckeditor/kcfinder/upload/arc.es/files/Arces_Observatoire_Synthese2015.pdf))



## Les enjeux de la communication internationale

Le développement de la communication internationale est un enjeu particulièrement crucial pour des écoles de management qui cherchent de plus en plus à recruter des étudiants étrangers et sont également de plus en plus implantées à l'étranger, mais aussi pour les écoles d'ingénieur comme les universités également désireuses de recevoir plus d'étudiants étrangers. Pour autant c'est un mouvement finalement récent. Fondatrice et directrice de l'agence de communication Noir sur Blanc, Brigitte Fournier<sup>35</sup> se souvient que c'est au milieu des années 90 que les écoles de commerce ont commencé à s'intéresser au recrutement d'étudiants internationaux : « La première école à vraiment s'investir a été HEC en 1997 puis les autres écoles ont suivi le mouvement à partir de 2002 ». « A l'époque, la première chose qu'ont dû comprendre les business schools, c'est que dans le monde ce sont les informations en anglais du Financial Times qui sont les plus lues et qu'il leur fallait des profils polyglottes pour s'y exprimer », rappelle de son côté Matt Symonds, co-fondateur des conférences Maki qui réunissent régulièrement les directeurs de la communication de l'ensemble des business schools dans le monde pour y découvrir les médias locaux. Depuis elles ont su s'adapter à différents marchés tous très spécifiques. « On ne peut pas communiquer partout pareil : les MBA ou les masters n'ont pas la même image dans tous les pays. C'est une erreur colossale de vouloir présenter des produits standardisés », reprend Brigitte Fournier. « En Allemagne, il n'y a que trois journalistes qui traitent du sujet des business schools et du business education », note ainsi encore Matt Symonds, qui voit apparaître aujourd'hui de nouveaux acteurs mondiaux comme par exemple le site consacré aux MBA Poets & Quants<sup>36</sup> qui est devenu en quelques années la référence du secteur.

Sur des marchés qu'ils ne connaissaient pas, les établissements d'enseignement supérieur français ont dû adapter leur discours, notamment pour répondre aux questions des visiteurs sur les salons.

35 - Lire sa tribune à la fin de ce Livre Blanc

36 - poetsandquants.com : son nom vient de l'égalité proportion de littéraires (Poets) et scientifiques (Quants) qui décrivait un étudiant de Stanford dans un roman au cœur d'un MBA

« Nous sommes très présents sur des salons de recrutement comme ceux qu'organise QS ou sur des master class consacrés au luxe en Asie ou aux États-Unis », confie Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec. « Pour Grenoble EM, la communication à l'international passe d'abord par des éléments tangibles (accréditations et classements) puis géographiques (Europe, France et enfin Alpes) », commente Anne-Laure Oudinot, la directrice de la communication d'une école qui a travaillé depuis le début des années 90 à créer une gamme de programmes payants intéressants les étudiants internationaux à Grenoble et emploie depuis 12 ans une attachée de presse spécialisée dans l'international.

France, Paris, La Rochelle, c'est également le cocktail que propose le groupe Sup de Co La Rochelle à l'étranger. « Vue de l'international, La Rochelle se présente également comme la banlieue de Paris avec un environnement sécurisé en plus », confie Maxime Gambini, le directeur du développement, de la communication et du marketing du groupe, qui insiste également sur la « nécessité d'adapter son discours » et sur « la force des classements », notamment depuis que son école a intégré celui du Financial Times. Implantée à Barcelone et Casablanca, Toulouse BS y emploie des attachés de presse spécifiques. Avec des résultats différents. « Au Maroc c'est facile de marquer les esprits quand on est à la fois adossé à la Chambre de commerce et d'industrie française au Maroc et triple accrédité. A Barcelone c'est bien plus compliqué avec d'excellentes écoles triple accréditées et des universités qui sont également très bonnes en gestion », confie Alexia Anglade, la directrice de la communication de l'école.

Très ouverte sur l'international, l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand s'appuie largement sur la notoriété des deux entreprises de taille internationale d'Auvergne, Michelin et Limagrain (quatrième semencier mondial), autant que pour son cadre de vie et la qualité de sa recherche pour communiquer et attirer des étudiants étrangers. De la même façon, l'EM Lyon utilise ses atouts spécifiques, par exemple son expertise dans l'entrepreneuriat, mais aussi ses liens avec l'école Paul Bocuse pour résonner sur le marché international.



## Des étudiants étrangers futurs ambassadeurs

L'international demande beaucoup d'efforts pour un enjeu vital : faire venir de plus en plus d'étudiants et de professeurs internationaux en France. « Les étudiants étrangers qui viennent chez nous seront ensuite nos ambassadeurs dans leur pays. Un professeur d'université étranger qui a fait ses études à Clermont aura tendance à envoyer ses propres étudiants sur nos campus. C'est un travail de transmission à long terme », confie Mathias Bernard, président de l'université de Clermont-Ferrand<sup>37</sup>. Mais les contacts avec les étudiants étrangers devraient commencer dès leur arrivée selon Matt Symonds : « Pour mieux comprendre leurs motivations, les directeurs de la communication devraient venir les rencontrer tout de suite pour bien comprendre ce qui les a attirés et comment ils se sont orientés ». À ce titre, les écoles de management françaises ont des atouts spécifiques à montrer comme le dit cette étudiante du bachelor de Toulouse BS à Barcelone<sup>38</sup> : « J'ai commencé par aller à une école mais j'ai trouvé que l'enseignement y était trop théorique. Je cherchais plus de pratique dans le marketing avec des stages et c'est pour cela que je me suis inscrite à TBS Barcelona ».

Ce caractère professionnel mais aussi la possibilité de faire des stages à l'étranger sont des atouts que met avant Maxime Gambini, directeur du développement, de la communication et du marketing du groupe Sup de Co La Rochelle, quand il communique auprès d'étudiants étrangers. Mais il insiste également beaucoup sur l'encadrement d'étudiants étrangers et sur la « possibilité de faire d'eux, mais aussi de leurs parents, des ambassadeurs de l'école ».

37 - Entretien du 27 avril 2015 sur Le Monde blogs : « Quand la région Auvergne attire les étudiants du monde entier ! »

38 - Article du 29 avril 2015 sur Le Monde blogs : « Les écoles de commerce s'exportent : Toulouse business school fête ses 20 ans à Barcelone »

## FOCUS

# Quand les écoles de management deviennent « globales »

Les processus d'internationalisation de la communication des établissements d'enseignement supérieur prennent encore plus d'importance pour des écoles implantées dans plusieurs pays sur des campus propres qui doivent alors devenir « globales » et locales. « Nous travaillons sur au moins deux grands niveaux de communication : globale, avec un travail sur la marque, et multi-locale avec nos cinq et bientôt six campus européens qui ont tous vocation à être identifiés comme des acteurs importants sur leur marché », confie ainsi Andria Andriuzzi, le directeur de la communication d'ESCP Europe, qui profite de l'implication de chaque campus comme par exemple quand les professeurs de celui de Turin qui ont étudié quelles étaient les qualités recherchées par les entreprises aujourd'hui pour leurs managers européens. Une initiative qu'elle a pu ensuite diffuser et répliquer dans toute l'Europe. À Madrid et en Espagne plus généralement, la concurrence est particulièrement rude avec de très grandes business schools connues dans le monde entier et l'ESCP Madrid n'hésitera pas à être présente dans des cahiers dédiés aux business schools que produisent les compagnies aériennes ibériques tant l'environnement y est concurrentiel.

Implantée à Singapour, l'Essec possède là-bas une équipe de marketing et communication qui s'est révélée particulièrement efficace lors de l'inauguration de ses locaux en 2015. « L'excellence académique relevée par les classements vaut toutes les campagnes de publicité, notamment à l'international » confie Raphaël Muller, son directeur de la communication, qui explique également « passer beaucoup de temps à assurer la cohérence des discours [que nous portons] en France et là-bas car un « discours très porteur en France ne l'est pas forcément en Asie ».

## Ne pas négliger la communication interne

C'est souvent le parent pauvre dans les institutions d'enseignement supérieur. En partenariat avec l'Association française de communication interne (Afcî), l'agence Campus Communication avait ainsi réalisé en 2013 une étude sur la « Communication interne dans les universités françaises »<sup>39</sup>. Conclusion : « Si la communication interne est perçue comme un levier pour expliquer et partager les grandes orientations des établissements, elle ne semble pas faire aujourd'hui l'objet d'une véritable stratégie... » Un diagnostic qu'on a pu également souvent faire dans les grandes écoles, tant la communication interne fut longtemps le parent pauvre de la communication. Mais aujourd'hui tout a bien évolué. Audencia Group dispose d'une direction dédiée appuyée par un réseau d'une vingtaine de correspondants de communication interne. Chacun représente une entité du groupe : école (Audencia, SciencesCom, l'École Atlantique de Commerce), direction ou département. Garants de la circulation des flux d'information en interne (collecte et diffusion), les correspondants se réunissent chaque mois pour se transmettre les principales informations de leur service. Vérifiées et consignées dans un compte-rendu, celles-ci sont ensuite reprises et diffusées aux différentes communautés du groupe via le support approprié : Intranet, réseaux sociaux, newsletter, sites web, communiqués de presse, etc. « Nous avons également créé une plateforme de co-working sur l'intranet dédié à l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes pour faciliter les échanges des groupes de travail inter-sites » ajoute Béatrice Chandellier, la directrice de la communication interne du groupe, qui insiste aussi sur la « nécessité de déceler les ambiances, désamorcer assez tôt les tensions et de donner des directions ».

Certains moments – fusions, rapprochements, déménagements – requièrent encore plus une bonne communication interne. Doublement impacté dans des mouvements de rapprochements - en interne quand, en 2010, il a été constitué par le rapprochement d'Audencia Nantes, SciencesCom et l'École Atlantique de Commerce, en externe dans le cadre de l'Alliance qui réunit Audencia Nantes, Centrale Nantes et l'ensa Nantes - Audencia Group a ainsi dû particulièrement travailler sa communication interne. « Une culture groupe ne se décrète pas, elle se forge sur le long terme », témoigne Béatrice Chandellier. « Nous avons commencé par réaliser un audit interne pour identifier les attentes des personnels, les problématiques principales sur lesquelles travailler et

39 - A consulter sur <http://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/etude-campus-communication-afci-sur-la-communication-interne-dans-les-universites-francaises-2013/>

révéler les valeurs du groupe qui, contrairement aux trois écoles qui le constituent, n'avait pas encore d'histoire. » Un dispositif complété par des ateliers de communication interne qui, en libérant la parole, ont permis d'impulser dans le groupe un modèle managérial participatif. « Pour souligner l'implication des salariés dans la définition des 3 valeurs d'Audencia Group - Innovation, Coopération et Responsabilité - nous avons recueilli et compilé leurs témoignages dans 3 petits films dédiés. »



## Béatrice Chandellier

Directrice de la communication interne Audencia Group

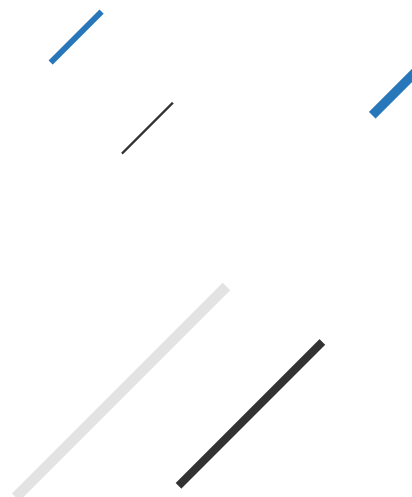
La direction de la communication interne est un facilitateur au service du projet managérial global et partage un axe de progrès avec la DRH : « Mieux se connaître pour mieux travailler ensemble ». L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants, les séminaires groupe et inter-services, associés à une valorisation du travail des personnels (portraits métiers, focus sur telle ou telle action ou participation, remise de prix, publication...) y contribuent. « Il faut créer une atmosphère de travail propice à l'échange », insiste Béatrice Chandellier. Et pour faire vivre ces regroupements quoi de mieux que la culture ou le sport, inscrits dans l'ADN d'Audencia ? « Côté culture, nous développons un projet Nouveaux Commanditaires avec la Fondation de France et l'artiste Pascale Marthine Tayou qui réunit les salariés sans distinction de statut ou d'expertise métier autour d'un désir d'art ». Parallèlement, depuis cinq ans, Béatrice Chandellier a ainsi ouvert le Triathlon Audencia-La Baule aux personnels d'Audencia Group et plus largement depuis ces 3 dernières années à l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes.

Pour l'Alliance, de nombreuses réunions des personnels ont également été organisées et, chaque année, les trente personnels de direction des trois écoles se retrouvent pour évoquer les évolutions à venir et le travail effectué.

Au-delà d'une newsletter interne, Télécom ParisTech organise ainsi des rencontres avec le personnel, appelées « thé ou café », d'autant plus nécessaires que l'établissement s'apprête à déménager, en 2017, sur le site de Paris Saclay et que ce déménagement provoque forcément bien des questions. « Nous avons organisé des réunions dans nos amphithéâtres avec le personnel à chaque échéance et nous créerons bientôt un blog pour permettre à chaque service de répondre aux questions du personnel », confie la directrice de la communication, Dominique Celier. Confrontée à la fusion programmée de son école avec Télécom Brest, Nathalie Le Calvez doit plus que jamais dialoguer avec les personnels des Mines de Nantes : « Depuis 2002 j'organise chaque

mois un déjeuner avec un représentant de chaque entité qui vient m'exprimer ses besoins de communication. En retour je peux m'appuyer sur eux pour communiquer dans l'école. C'est ce que j'appelle la « dircom RH ». Depuis 1995, les Mines de Nantes publie chaque mois un journal interne, une revue de presse chaque jour avant 12 h ainsi que ses communiqués de presse à l'intention de l'ensemble des personnels et des étudiants. Pour Nathalie Le Calvez, « l'information doit être accessible par tous ».

De son côté, Sciences Po Paris a créé récemment un poste de responsable de la communication interne, lancé une newsletter hebdomadaire, et un magazine bimestriel consacré à « ceux qui font Sciences Po au quotidien ». Pour Sciences Po, c'était une nécessité absolue pour faire communiquer des équipes disséminées sur sept campus dans six régions. Quand on travaille en plus dans différents pays, la communication interne prend encore d'autres dimensions comme c'est le cas à ESCP Europe. « Il faut beaucoup faire circuler les informations et donc faire beaucoup de communication interne en anglais et dans la langue du campus », confie Andria Andriuzzi qui produit une newsletter papier et internet et une revue de presse européenne sur l'actualité de son école et constate que « les frontières entre les communications interne et externe sont de plus en plus floues ».



# UNE JOURNÉE DANS LA PEAU D'UN DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION : AUDENCIA



**Frank Dormont est directeur de la communication d'Audencia et pilote de la communication de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes. Voici une de ses journées type.**

**6h30** Lever.

**7h00** Au petit déjeuner, scan des réseaux sociaux.

**7h30** Arrivée au bureau sur l'Executive Center Audencia (campus Géraudière) où nous avons regroupé la Formation continue, l'Exec MBA, la direction accréditations et qualité, la direction financière et la communication.

**7h45** Validation de la revue de presse avant de l'expédier aux personnels internes, aux profs et chercheurs et aux parties prenantes externes et validation des messages sur les écrans internes qui sont diffusés dans tous les campus d'Audencia.

**7h50** Réunion avec le responsable digital sur la veille web ainsi que sur les infos du jour à programmer sur les RS, sur les sites Web et les blogs des différentes écoles. Point avec la responsable corporate pour passer en revue les sujets chauds du moment et valider le lancement de la campagne admissibles Inspiring New Leaders...

**8h00** Tour des bureaux pour saluer toute l'équipe et échanger autour du café du matin.

**8h15** Réunion budgétaire afin de caler le forecast par rapport aux ajustements de la baisse de la TA et des subventions des parties prenantes.

**8h45** Point avec la communication interne d'Audencia Group (Audencia Nantes, Ecole Atlantique de Commerce et SciencesCom et sur le déploiement de la plateforme interne de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes.

**9h00** Bilan du taux de présence et des retombées web sur les conférences Isegoria et sur le planning à venir, ainsi que sur les retransmissions avec TéléNantes.



**9h30** Transfert sur le site de la Jonelière pour faire le point sur le plan formation des équipes avec la DRH.

**9h45** Explication et transfert du bilan des actions communication du semestre 1 vers les Alumni .

**10h15** Point avec la responsable communication en Chine sur notre Corporate Center for Studies en Chine (+6 heures de décalage).

**10h30** Réunion mensuelle avec Frank Vidal, Directeur Général Audencia Group et Président de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes, sur les actions en cours et à venir.

**11h15** Réunion avec la DRED et la recherche sur les cahiers illustrés des Chaires RSE et Entrepreneuriat familiale et sur les Paroles de diplômés ainsi que le déploiement de la newsletter commune.

**11h30** Calage avec la DRI de journées portes ouvertes virtuelles internationales pour le recrutement.

**11h50** Point sur les actions de la communication pour le recrutement de Mastères Spécialisées avec la Directrice des études de la GE en charge du recrutement et avec le directeur des MS.

**12h10** Réunion sur le changement des machines de l'imprimerie et sur les travaux effectués pour le compte de l'alliance Centrale-Audencia-ensa Nantes.

**12h30** Point téléphonique avec Nantes Métropole sur l'accompagnement du lancement de Campus\_Nantes.

**12h45** Déjeuner avec la CCI Nantes-StNazaire et SciencesCom sur le lancement du Médiacampus sur l'île de Nantes.

**13h45** Appel à la Dircom de TBS pour notre fiche BBA commune afin de valider le BAT.

**14h00** Copil Audencia Group sur la stratégie communication Audencia2020 et sur le lancement de l'Institut pour l'innovation et les zones de recoupement avec l'Institut pour la RSE.

**16h00** Passage à l'Ecole Atlantique de commerce pour la finalisation de la nouvelle signalétique interne et externe.

**17h15** Réponse à un journaliste qui souhaite connaître nos formations dispensées sur le Campus de Paris.

**17h30** Retour à la Géraudière et point avec le pôle presse et finalisation des CP et le dossier de presse sur la rentrée en cours.

**17h50** Confcall avec l'adjointe aux sports du Maire de la Baule et le responsable Audencia pour faire un point d'étape sur le triathlon Audencia La Baule les 19 et 20 septembre prochain.

**18h00** Visualisation des derniers reportages photos et films réalisés par le pôle photo vidéo pour le go ou no go.

**18h30** Réunion avec deux étudiants de la grande école qui souhaitent créer un Think Tank Audencia et L'alliance.

**19h30** Départ vers la cantine numérique de Nantes pour faire un point d'étape sur notre convention de partenariat Atlantic 2.0, Nantes Tech et la cantine numérique.

**21h00** Passage au bureau pour valider les derniers règlements sur facture ainsi que la gestion du planning et signature des derniers BAT des documents de l'architecture documentaire d'Audencia Group

**21h30** Participation au 1er Audencia Campus Concert.

**23h00** Dernier coup d'œil sur les réseaux sociaux et notamment des comptes d'étudiants formatés par certaines écoles pour ,soit créer du badbuzz, soit créer systématiquement des polémiques sur des classements et sur les différents sites de la galaxie Audencia Group

Sauvegarde et impression d'écrans de ces derniers et nous verrons cela demain matin à la première heure...



# LES OUTILS ET SUPPORTS TRADITIONNELS A L'ÈRE 2.0

**T**out n'est pas digital ! Aucun établissement d'enseignement supérieur ne peut faire l'économie aujourd'hui de publier des plaquettes d'information, notamment pour toucher les parents. Si les newsletters sont pour la plupart devenues digitales elles peuvent être plus lues en version papier. Et les classiques relations presse restent d'autant plus importantes que les classements réalisés par les médias conditionnent largement la réussite des écoles. De la même façon, il reste crucial d'être présents sur les salons étudiant. Quant aux événements ils sont peu à peu devenus un élément crucial de la communication globale des établissements d'enseignement supérieur. A l'ère du 2.0, la communication classique a de beaux restes !

# Le print est toujours vivant

On ne peut pas s'en passer mais à quoi servent vraiment les éléments imprimés ? « Qu'est-ce que nous racontons dans cette plaquette que nos étudiants ne peuvent pas trouver sur Internet en un clic », se demande souvent Claire Laval-Jocteur, présidente de l'Arces et directrice de la communication de l'UPMC. « Le digital ne peut pas tout remplacer et doit être complémentaire du print et des faces à face », assure Frank Dormont, directeur de la communication d'Audencia Group. « Nous faisons souvent des études d'impact et nous constatons que nos plaquettes ou notre Student Book sont extrêmement appréciés par les parents », constate Maxime Gambini, le directeur du développement, de la communication et du marketing du groupe Sup de Co La Rochelle. Du web pour les étudiants, du print pour les parents ?



## Les plaquettes

Absolument obligatoires dans la palette de communication des écoles, elles ne sont pas en recul, tout au contraire, car ce sont les supports concrets de la réassurance, notamment pour les prescripteurs. « Nous sommes dans une période économique difficile et chacun fait attention à ce qu'il dépense et veut donc avoir des éléments écrits pour se décider », analyse Maxime Gambini. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la frénésie des visiteurs sur les salons, qui s'arrachent les documentations des écoles sur chaque stand où ils s'arrêtent et repartent avec des sacs bien chargés. Par exemple, les parents des étudiants d'Audencia se voient tous remettre le rapport annuel de l'école pour qu'ils prennent bien conscience de toutes les réalisations de l'institution.

« Les familles semblent avoir un rapport empreint de conservatisme à l'égard des codes régissant les grandes écoles et de leur communication en général. En conséquence, les outils de communication (brochures notamment) se différencient peu les uns des autres et finalement se ressemblent beaucoup, beaucoup trop », assure Bernard Lévêque, le directeur marketing et communication de Novancia Business School Paris. Les évolutions se font effectivement par petites touches. La direction de la communication de Toulouse BS a ainsi décidé de faire démarrer sa plaquette par une double page qui présente les « 10 questions à se poser pour choisir un programme Grande Ecole » (« Est-ce que l'école est triple accréditée ? », « Que se passe-t-il vraiment à l'international », etc.) avant d'entrer dans le contenu « classique ». Quant à Novancia, elle a opté pour un code couleur orange en rupture avec les bleus et gris employés partout ailleurs.

Mais on peut aussi décaler quelque peu le discours pour peu que ce soient les étudiants qui le tiennent. Les Mines de Nantes publient ainsi une alternative à leur plaquette institutionnelle. Appelée « Plaquette Alpha<sup>40</sup> », elle s'adresse aux taupins sur un ton décalé en mettant en avant les activités du BDE plutôt que les formations.

40 - A regarder sur [www.mines-nantes.fr/fr/Media/Elements-COM/Plaquette-ALPHA-2015](http://www.mines-nantes.fr/fr/Media/Elements-COM/Plaquette-ALPHA-2015)

## Les newsletters

Tout établissement d'enseignement supérieur, mais aussi toute fondation ou toute association d'anciens, se doit de diffuser une ou plusieurs newsletters pour montrer ses actions et son actualité. Si elles sont de plus en plus digitales, ces newsletters sont également imprimées. Montpellier BS publie ainsi chaque mois une newsletter diffusée à quelque 25 000 exemplaires dans la région. « Nous voulons que les entreprises de la région entendent parler de nous, notamment des PME qui ont constamment le nez dans le guidon et auxquelles il faut rappeler que nous sommes là », confie Laurence Maire, la directrice de la communication.

Pour mettre en avant ses 86 unités de recherche et structures fédératives, l'université Toulouse 3 - Paul Sabatier a lancé en 2015 toute une nouvelle série de newsletters mensuelles consacrée à la recherche. Au sommaire d'un numéro, des sujets comme « Disco, la super souris » ou consacré à des « avancées scientifiques pour une agriculture plus durable ».



## ZOOM Les goodies

Largement distribués par les grandes écoles lors des forums prépas ou des oraux d'admission mais aussi de plus en plus par les universités, les goodies (stylo, mugs, tee shirts etc.) font partie de la panoplie de tout bon communicant. « Les goodies que nous avons créés contribuent à l'univers de marque et beaucoup d'étudiants étrangers veulent repartir avec leur tee-shirt UPMC », se félicite Claire Laval-Jocteur, la directrice de la communication de l'université Pierre et Marie Curie. Mais le plus souvent ce sont les associations étudiantes qui les commercialisent. « En tant qu'organisme public, c'est difficile pour nous de vendre des goodies et nous préférons laisser cette tâche aux associations étudiantes », explique ainsi Marie-Paule Schuhl, la directrice de la communication de Grenoble INP.

## Acheter de l'espace

Après avoir drastiquement diminué au profit du web, l'achat d'espace dans la presse « papier » a connu un relatif retour en grâce au point que « L'Étudiant » a même augmenté sa pagination d'une trentaine de pages en 2015 pour recevoir l'ensemble des publicités. Une insertion presse reste en effet intéressante du point de vue institutionnel et pour communiquer auprès des parents comme des institutions. Il est moins certain qu'elle touche les futurs étudiants...

Si les écoles de management restent très présentes, notamment lors de la parution de classements, c'est beaucoup moins le cas des écoles d'ingénieur. « Nous n'achetons de l'espace qu'une fois par an et c'est dans la presse régionale pour présenter notre journée porte ouverte qui a lieu en février et attire ainsi beaucoup de Parisiens de retour du ski », précise par exemple Marie-Paule Schuhl la directrice de la communication de l'INP Grenoble. Nathalie Le Calvez, directrice de la communication des Mines de Nantes est encore plus formelle : « J'ai toujours été opposée à l'achat d'espace ».

# les relations presse et les classements

Pour beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur, la communication passe essentiellement par les relations presse : un moyen très rentable de faire parler de soi sans avoir à investir dans de coûteuses insertions publicitaires. Mais encore faut-il intéresser les journalistes et pour cela passer (ou pas) par les services d'une agence de relations presse. Tout en étant bien conscients qu'une myriade de nouveaux communicants – blogueurs, experts indépendants, réseaux sociaux, etc. – ont également de l'influence. Le tout en ayant en ligne de mire des classements toujours plus importants dans les choix des étudiants.



**Valérie Chilard**

Directrice de la communication Ecole Centrale de Nantes

## La question du « temps de cerveau utile »

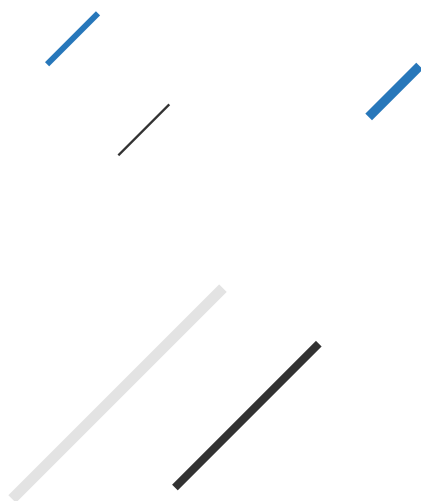
Certains établissements d'enseignement supérieur communiquent quasiment une fois par jour mais la plupart ne dépassent pas une fois par semaine ouvrée. C'est par exemple le cas de Centrale Nantes avec 30 communiqués par an. « Avec notre agence de presse nous ciblons aussi tel ou tel type de média et de journalistes en fonction des thématiques », commente Valérie Chilard. Plus disert, son partenaire Audencia Group communique environ trois fois par semaine. Car point trop n'en faut. Un journaliste d'EducPros ou de l'AEF comprendra à peu près tout ce que son interlocuteur lui dira sur sa stratégie quand celui d'une grande chaîne de télé, même spécialisé, n'en comprendra que la moitié et celui d'un média non centré sur l'information pas un dixième. Ce n'est pas une question d'intelligence mais de « temps de cerveau utile » qu'on peut mobiliser entre un journaliste qui vit et rêve enseignement supérieur et d'autres qui n'en entendent parler que ponctuellement ou une fois par an lors des résultats du bac.

Pour chacun d'eux, il convient donc de trouver un discours adapté et de prévenir ceux qu'on mettra en avant de ce qu'ils peuvent ou pas faire comprendre à leur interlocuteur. Une nécessité encore plus grande quand on veut communiquer à l'étranger. « En France, il est relativement facile d'organiser une conférence de presse, quand on préférera créer des événements ailleurs : des rencontres avec les alumni à Londres, des communiqués de presse classiques à Berlin, etc. », commente Andria Andriuzzi, le directeur de la communication d'ESCP Europe. Pour une école d'ingénieurs, comme Grenoble INP communiquer auprès des industriels qui lisent « L'Usine nouvelle » est largement aussi important que de se faire connaître auprès des lycéens qui lisent « L'Étudiant ». « J'ai le sentiment que les journalistes éducation sont saturés d'information et je voudrais sortir le plus possible de cette rubrique », confie Marie-Paule Schuhl, la directrice de la communication.



## Parler mais de quoi ?

Les Écoles d'ingénieur et les universités scientifiques ont un formidable atout : pouvoir présenter des laboratoires très visuels qui intéresseront les télévisés. À ce titre, le simulateur de houle de Centrale Nantes – un bassin de 50 mètres de long sur trente de large qui permet de tester bateaux ou plateformes pétrolières dans toutes les conditions de vent – fait partie des réalisations les plus emblématiques des universités et grandes écoles françaises. Mais Valérie Chilard, la directrice de la communication de l'école, sait qu'elle aura encore mieux à montrer dans les années à venir : son école vient d'inaugurer un centre de recherche sur les énergies marines, le SEM-REV, sur lequel elle va tester des turbines fonctionnant au vent, à la houle ou au courant. Un projet spectaculaire qui passionne déjà les médias accourus en masse pour une première présentation des maquettes. « La présentation avait lieu fin août et je dois avouer que j'avais quelques craintes quant à la venue des journalistes invités mais ils sont venus très nombreux et ont posé énormément de questions », se réjouit-elle. De quoi faire rêver des écoles de management qui ne peuvent, pour la plupart, que montrer des amphithéâtres et des ordinateurs à des journalistes passablement blasés.





# Des rencontres qui peuvent être conviviales

Comme la plupart des directeurs de la communication, Valérie Chillard préfère organiser des rencontres en « one to one » plutôt que des conférences ou voyages de presse dont l'organisation est toujours délicate et le succès aléatoire. Un avis que partage sa consœur des Mines de Nantes, Nathalie Le Calvez : « Un déjeuner entre son directeur et un journaliste est par exemple l'occasion d'un échange convivial sans lui demander de prendre trop sur un temps de travail de plus en plus limité ». Une méthode particulièrement efficace quand il faut rencontrer des journalistes parisiens et qu'on profite d'un déplacement dans la capitale. La prise de notes est forcément moins simple dans un restaurant qu'un bureau mais ce type de rencontre n'en reste pas moins très prisée des journalistes qui apprécient autant un bon déjeuner que le contact privilégié qu'il permet avec leur interlocuteur. Sans oublier qu'ils perdent également moins de temps dans des journées de plus en plus surchargées. Pas besoin pour autant de se rendre à une grande table : l'important est que la rencontre soit sympathique et le restaurant bien placé. Le temps doit également être compté : une heure et demie à deux heures grand maximum. Les petits déjeuners sont également très appréciés mais, plus que pour un déjeuner, il conviendra de privilégier une bonne adresse, généralement un hôtel huppé de la capitale, si on veut faire venir des journalistes de plus en plus habitués à se rendre dans de beaux lieux.

## Une agence ou pas ?

Alors que l'enseignement supérieur a longtemps été affaire de spécialistes avec quelques grandes agences spécialisées (Noir sur Blanc et MCM en particulier), l'ensemble des agences de relations presse s'intéresse aujourd'hui à l'enseignement supérieur. TBWA gère ainsi les relations presse de la Conférence des Grandes écoles ou de l'Estaca. Mais beaucoup d'établissements s'en passent totalement ou font appel à leurs services pour des missions ponctuelles ou à l'international. Implantée dans de nombreux pays, NSB est ainsi souvent missionnée sur les relations presse à l'international sans l'être forcément en France. Et sur place il peut être utile de faire appel à des expertises locales. « Pour réaliser les relations presse de nos cinq campus nous faisons parfois appel à des agences sur place. L'important est de trouver les arguments qui vont intéresser la presse locale », explique Andria Andriuzzi.

### ZOOM

## Le voyage de presse

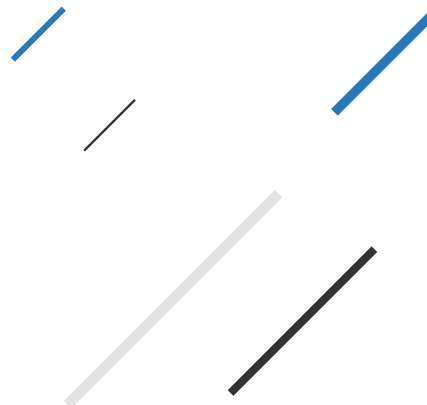
Faire venir les journalistes sur son campus est toujours un must pour les attachés de presse. Mais il est souvent plus facile de le faire à l'étranger qu'en France (découverte professionnelle et tourisme se conjuguant alors). Ces deux dernières années, l'Essca a ainsi amené un groupe de journalistes sur son site de Budapest, Toulouse BS sur son site de Barcelone ou encore Grenoble EM rencontrer ses partenaires à Casablanca. À chaque fois ils ont largement répondu présents, séduits par un cocktail travail / découvertes dans une proportion 80/20%. « Il faut toujours laisser un temps de découverte culturelle aux journalistes si on veut qu'ils viennent à ces voyages. Pour l'école c'est l'occasion de générer des contacts privilégiés pendant plusieurs jours », commente la directrice d'une agence qui a organisé l'un des voyages. Au-delà, il faut toujours avoir en ligne de mire que le journaliste doit démontrer à sa rédaction pourquoi un déplacement - effectué pendant les journées de travail - n'est pas que du tourisme. Il faut donc préparer soigneusement des éléments de communication qui justifieront son déplacement auprès de sa hiérarchie et lui permettront d'écrire un article au retour.

## FOCUS

# Peut-on « apprivoiser » les classements?

« L'excellence académique relevée par les classements vaut toutes les campagnes de publicité, notamment à l'international », assure Raphaël Muller, le directeur de la communication de l'Essec. Guère étonnant dans ce contexte qu'ils soient devenus l'obsession des écoles de management, interpellent de plus en plus les écoles d'ingénieur et commencent à intéresser les universités. Internationaux (avec au premier rang les « rankings » des business schools du Financial Times et le fameux « classement de Shanghai » pour les universités et les écoles d'ingénieur) ou nationaux (classements des écoles de management de l'Étudiant, Le Figaro ou Le Point, des écoles d'ingénieur de l'Usine nouvelle et de l'Étudiant, des masters, etc.) leur impact sur les étudiants et les parents peut être considérable. Sans parler des alumni qui scrutent le rang de leur ancienne école.

Dans ces conditions, les directions de la communication – ce sont le plus souvent elles qui répondent aux questionnaires –, rêvent toutes de disposer d'outils leur permettant d'optimiser leurs réponses et donc leur classement. « Il faut absolument tout vérifier avec le plus de justesse et de réflexion sur ce que les questions induisent », commente Dominique Celier, la directrice de la communication de Télécom ParisTech. Mais pour y parvenir encore faut-il bien mobiliser toute la collectivité pour disposer des réponses en temps et en heure. Certes au centre du jeu, les directions de la communication ne sont pas pour autant dépositaires de toutes les informations nécessaires et perdent souvent un temps précieux chaque année à partir à la pêche à l'information. L'optimisation de leur système d'information est donc la première priorité à laquelle doivent s'atteler les directions de la communication pour, au moins, garantir des réponses qualifiées.



# LES SALONS ÉTUDIANTS



Les salons étudiants restent un lieu de rencontre et d'échange « face à face » incontournable en dépit l'explosion du digital. Si les directions de la communication sont toujours impliquées dans la fourniture de matériels de communication ou d'éléments de langage, ce sont le plus souvent d'autres services qui s'y déplacent. Leur développement est tel qu'il est devenu impossible d'être présents partout. Pour beaucoup aujourd'hui, même si les salons ont leur utilité, il vaut mieux privilégier l'organisation de rencontres au sein des établissements.

## De plus en plus de salons

Les salons et autres forums n'en finissant pas de se multiplier. La direction de la communication d'Audencia organise cette année la présence des programmes sur près de 50 salons et forums contre 35 en 2014/15. « Les médias s'additionnent, on a pu croire il y a quelques années que le web remplacerait tout, mais ces rendez-vous restent incontournables pour présenter nos offres. », commente Emilie Lelong-Turcato, la directrice adjointe de la communication externe d'Audencia Group. « Être présent sur les salons est stratégique jusqu'au bac et il faut commencer à discuter avec les élèves dès la troisième. Mais après bac+2/3, tout se passe par le réseautage », assure Laurence Maire, la directrice de la communication de Montpellier BS. Ce que confirme Claire Laval-Joctor, la directrice de la communication de l'UPMC : « En master les salons c'est terminé. Le pair est le prescripteur principal avec le bouche à oreille ». L'UPMC est présente sur différents salons parisiens mais c'est ce sont les conseillers d'orientation qui s'y déplacent plutôt que les services marketing ou communication.

Alors que les écoles de management sont présentes sur énormément de salons, pour les écoles d'ingénieur cela peut se résumer à un ou deux et pour les universités à leur salon régional plus un salon thématique à Paris. Grenoble INP n'est ainsi présent que trois salons par an (à Paris, Lyon et Grenoble) quand Télécom ParisTech n'en fait que quatre à cinq et préfère se concentrer sur les forums : « Nous sommes présents sur soixante forums prépas chaque année où se déplacent nos élèves », explique Dominique Celier, la directrice de la communication.

Les regroupements d'établissements permettent d'être présents sur plus de salons en mutualisant les coûts. Montpellier BS était ainsi présente sur quinze salons en 2014-2015 plus ceux où elle était représentée collectivement par le concours d'admission sur titre Passerelle dont elle est membre.

## Un vrai investissement

L'investissement salons n'a pas toujours l'efficacité revendiquée pour les grandes écoles comme les universités en raison d'un certain « mélange des genres » regrette Bernard Lévêque, le directeur marketing et communication Novancia Business School Paris : « Pour des raisons financières, les organisateurs ont surbooké les espaces au-delà du raisonnable et le nombre d'exposants est excessif. Par ailleurs, il n'est pas judicieux de réunir sous l'emblème « grandes écoles » des établissements qui n'offrent pas la même qualité d'enseignement et délivrent des diplômes qui n'ont pas la même valeur. Il y a une grande hypocrisie à entretenir cette illusion ». Les salons sont aussi l'occasion de participer à des conférences. Très fréquentées, elles ont un impact non négligeable dans l'information des publics visés, très attentifs et participatifs. Parfois, elles sont facturées, et leur coût semble alors relativement élevé au regard des retours directs.

L'investissement « salons » est d'autant plus lourd pour les établissements que les salons sont très fatigants pour les équipes : il faut avoir passé deux jours dans l'un d'eux pour se rendre compte de ce que c'est que de vivre dans un brouhaha permanent au milieu d'une foule compacte. La participation aux salons nécessite beaucoup d'attention et de préparation et requiert l'énergie de l'ensemble des acteurs. « S'il est confortable de mobiliser la même équipe tout au long de l'année, il est difficile de lui demander de sacrifier nombre de ses week-ends. Un partage des tâches avec d'autres personnels est notamment envisageable. Une plus juste répartition de celles-ci est finalement souhaitable pour développer l'esprit d'équipe et concourt à installer ainsi plus de polyvalence », remarque encore Bernard Lévêque.

# LES EVENEMENTS ET LES ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES

Un établissement d'enseignement supérieur c'est d'abord un formidable organisateur d'événements : rentrée des cours, remise de diplômes, colloques, journées portes ouvertes, soirées étudiantes, vœux, réunions d' alumni... les occasions de se réunir et de faire parler de l'école sont multiples. Pour autant, le service communication ne peut pas être à la barre de tous les événements et doit concentrer sa communication sur les événements les plus porteurs. Les étudiants y jouent le plus souvent un rôle important, que beaucoup d'établissements reconnaissent d'ailleurs comme une partie intégrante de leur cursus.

## Organiser ou faire parler des événements

ESCP Europe c'est plus de 200 événements organisés chaque année sur cinq campus. Si seulement une petite partie sont organisés directement par le service communication, une très grande partie d'entre eux bénéficie de son aide par exemple avec la fourniture d'un service de live-tweet que tout le monde peut utiliser. « Les événements sont ainsi enrichis par le live-tweet et laissent des traces avec un Storify systématique », commente Andria Andriuzzi, le directeur de la communication de l'école pour lequel les événements sont « une boucle sans fin de contenus, citations, images, vidéos, blogs, témoignages, etc. ». A l'ESC La Rochelle, le service développement, marketing et communication organise l'ensemble des événements – au moins deux par mois – avec une personne dédiée à plein temps.

Certains événements peuvent avoir un retentissement national comme la Course croisière Edhec, le Jump HEC ou le Triathlon Audencia La Baule, l'un des plus importants de France avec pas moins de 6000 participants et 60 000 spectateurs chaque année. « Le Prix des Technologies numériques qu'organise depuis 1998 Télécom ParisTech pour consacrer les meilleures initiatives prises dans le numérique en France est une opération de prestige à laquelle nous consacrons beaucoup de temps et qui nous permet de rencontrer de nombreux professionnels », explique la directrice de la communication de Télécom ParisTech, Dominique Celier. Des colloques professionnels peuvent aussi être l'occasion de communiquer sur le positionnement de l'établissement. Montpellier business school a ainsi reçu le colloque « Management Innovation: New borders for a new concept » sur son campus en 2015 et a ainsi donné l'occasion à son directeur, Didier Jourdan, de s'exprimer sur le sujet de l'innovation.

À côté de ces événements plus ou moins récurrents, d'autres sont plus rituels. Remises de diplômes ou de palmes académiques, colloques, vœux de son directeur, Dominique Celier en organise en tout trente chaque année pour Télécom ParisTech. Lors de la rentrée solennelle de septembre, elle reçoit chaque année un invité remarquable comme par exemple en 2015 Jean-Christophe Lalanne, directeur général adjoint d'Air France chargé des systèmes d'information, diplômé de l'école, venu évoquer son parcours et l'enjeu de la transformation numérique de l'entreprise devant les nouveaux étudiants. Là aussi l'occasion de rencontrer des entreprises et de faire parler de son école.

## Épauler et travailler avec les étudiants

De la « pizza party » géante au grand gala, en passant le « Raid Grenoble INP », les événements portés par les étudiants de Grenoble INP sont multiples. « On ne les aide pas à les organiser directement mais on les briefe sur la gestion de la marque, les droits d'auteur, les vidéos des galas, etc. », explique la directrice de la communication de l'INP, Marie-Paule Schuhl. Selon les écoles, la direction de la communication est plus ou moins impliquée dans les journées portes ouvertes ou les oraux des concours. Si elle les encadre de près à l'ESC Rennes, c'est le service concours qui s'en charge à Grenoble EM. « Plus on intervient, moins les étudiants sont créatifs », comment sa directrice de la communication, Anne-Laure Oudinot, ce que confirme sa consœur de l'ESC Rennes, Andrea Stephan-Blondel, « chaque année bluffée par l'imagination de ses étudiants et leur enthousiasme à recevoir les futurs entrants ».

A l'Essec, le directeur de la communication, Raphaël Muller, implique beaucoup sa direction générale dans les événements étudiants : « La présence du directeur influence les étudiants et permet le dialogue, d'où un sentiment de cohésion et de proximité qui soude l'école avec ses associations ». C'est d'autant plus important qu'il entend faire de ses étudiants des « ambassadeurs digitaux de l'école ». Toulouse BS a même créé voici un an un poste dédié au suivi et au soutien des événements étudiants. « À partir de décembre, nous soutenons tout particulièrement les dix projets d'entrepreneuriat des étudiants de première année les plus intéressants », explique Alexia Anglade, la directrice de la communication du groupe Toulouse BS.

# ALUMNI ET FONDATIONS : DE NOUVEAUX ENJEUX

Un établissement reconnu, une association d'anciens dynamique, une riche fondation, tel est aujourd'hui le triptyque de la réussite d'un établissement d'enseignement supérieur. La gestion des associations d'anciens et des fondations, toutes deux plus ou moins indépendantes de l'établissement d'enseignement supérieur dont ils sont l'émanation, fait donc aujourd'hui partie des enjeux de communication majeurs.

## Une relation singulière

Les anciens diplômés se sentent un peu propriétaires de la marque de l'établissement qui les a formés. Pour les établissements d'enseignement supérieur, c'est à la fois une chance formidable que de posséder un réseau puissant de professionnels – surtout quand ils ont bien réussi ! - qui a tout intérêt à porter haut sa marque et parfois un frein quand il faut faire évoluer la stratégie – donc la communication – et que les alumni n'y adhèrent pas. Dans tous les cas, il faut travailler cette relation singulière. « Le directeur de la communication d'une très grande entreprise nous soutenait régulièrement sur les réseaux sociaux à tel point que nous sommes allés le rencontrer », se souvient Raphaël. Le magazine « GQ » a ainsi publié en 2015 un article intitulé « Essec, la business school qui mène à tout (même aux affaires !) » pour montrer la diversité des profils diplômés de l'école qui vont de Cécile Duflot à Franck Annese, fondateur des magazines « So Foot » et « Society » en passant par Emmanuelle Mignon ou Julien Coupat.



## Des associations plus ou moins puissantes

Si aux États-Unis la recette qui amène tout naturellement les alumni au fundraising est bien connue, peu sont encore ceux qui savent la servir en France. À cet égard, l'expérience d'HEC Alumni est tout à fait remarquable. Avec 15 000 adhérents pour 48 000 diplômés elle est parmi les plus puissantes, guère dépassée que par l'association des anciens des Arts et Métiers avec ses traditions anciennes, fortes et ancrées. Il y a une vraie « fibre » HEC ou Arts et Métiers qui se concrétise par une adhésion chez leurs diplômés.

Longtemps absente des préoccupations des universités, la gestion des anciens a largement été déléguée à leurs associations par les grandes écoles. Avec plus ou moins de réussite et d'autonomie vis-à-vis de leur « maison mère ». Totalement indépendante, HEC alumni n'accueille que depuis peu le directeur du campus et le président de la fondation HEC en son sein. Un temps largement reprise en main par l'EM Normandie, son association d'anciens – le Réseau EM Normandie - reprend maintenant peu à peu son autonomie avec l'élection à sa présidence du vice-président finance et administration de Microsoft International, Claude Changarnier.

Quant aux Gadzarts des Arts et Métiers ParisTech, de l'avis de tous les plus puissants des anciens, ils représentent un véritable « État dans l'État » dont le poids a longtemps été crucial dans la gestion de l'école. Eux comme les anciens centraliens ou X gèrent même un véritable patrimoine immobilier avec, par exemple, un immeuble avenue d'Iéna à Paris pour les anciens de l'Ensam. Du côté des universités, il n'y a guère que dans les plus fameuses facultés de droit, comme par exemple les Assas Alumni, qu'on puisse trouver des associations en voie de prendre autant de poids que dans les grandes écoles. Mais que d'efforts parfois pour convaincre les responsables de master de « livrer » la liste de leurs anciens à une structure centrale.

# Être d'abord des « friends makers »

Les chiffres de dons des fondations d'X et HEC font bien sûr rêver toutes les institutions d'enseignement supérieur. Surtout s'ils imaginent un jour pouvoir se comparer aux grandes institutions américaines comme Stanford qui, pour la première fois en 2012, a dépassé le milliard d'euros de dons. Mais elles sont d'abord obligées de constater que la générosité des anciens, hors les deux grands exemples cités précédemment qui sont de toute façon loin de ce qu'on peut voir outre-Atlantique, est loin d'être équivalente en France. Directeur du développement de l'École Centrale Paris, Gilles Gleyze en faisait le constat sur son blog EducPros: les alumni sont pour la plupart très détachés de leur école et, avant de faire du fundraising, il convient d'abord de faire du « friend raising ». C'est-à-dire d'offrir des services et de créer des événements afin de faire naître des communautés avant de leur demander de mettre la main à la poche.

L'association des anciens d'HEC publie ainsi des magazines, dont une édition uniquement en ligne propose des articles différents de la version papier, plus axés sur l'international, avec encore plus d'articles en anglais. Elle organise également de nombreux événements dont « Les Matins HEC » avec « Challenges », où sont régulièrement invités des dirigeants du CAC 40, ou « L'Heure H » où des acteurs de la vie économique, civile ou associative viennent présenter leur vision. Ce sont autant d'occasions d'entretenir le lien entre les anciens diplômés et de faire rayonner la marque HEC.

## Une nécessaire synergie à trois

Si la dernière levée de fonds de la Fondation HEC a été si réussie, c'est à la fois parce qu'elle a su se structurer derrière un trio composé d'un président charismatique, l'ancien P-DG de Carrefour Daniel Bernard, un directeur général engagé, Bernard Ramanantsoa, et un réseau d'anciens porté par Laurent Allard. C'est grâce à leur bonne entente et au choix d'une stratégie commune portée vers l'international et soutenue par la CCI Ile-de-France que 112 millions d'euros ont pu être levés, dont 60% provenant des diplômés. Et si la Fondation de l'École polytechnique n'a levé « que » 35 millions d'euros dans le même temps, tous proviennent des diplômés.

Dans les deux cas ce sont de véritables « communautés » d'anciens qui se sont mobilisées autour de valeurs communes et, souvent, de la volonté affichée de rendre aux plus jeunes une partie de la réussite qu'ils doivent à leur école. Pour HEC, l'un des éléments les plus motivants pour mobiliser les anciens est même la délivrance de bourses qui couvrent intégralement les frais de scolarité des plus modestes. Une réussite qui repose d'abord sur un travail de communication en profondeur. « Il faut notamment expliquer à la communauté des alumni comment les écoles ont peu à peu muté vers les standards internationaux avec des professeurs qui font de la recherche », relève Raphaël Muller pour l'Essec.



## La concurrence des réseaux sociaux

Les associations d'anciens se doivent d'autant plus d'être dynamiques qu'elles subissent de plein fouet la concurrence des réseaux sociaux. HEC Alumni a ainsi implanté sur son propre site certaines des fonctionnalités des réseaux tout en prenant bien soin de faire vivre des groupes sur LinkedIn ou Twitter. Plus que jamais utiles à des établissements d'enseignement supérieur en mal de financements, les alumni doivent être de plus en plus choyés et motivés. Le développement de formations qui leur sont spécifiquement destinées peut dans cette optique être autant un relais de croissance que de fidélisation.



# ENTRETIEN AVEC...



## Claire Laval-Jocteur

Directrice de la communication de l'université Pierre et Marie Curie et présidente de l'Arces

L'Association des responsables communication de l'enseignement supérieur (Arces) réunit depuis trente ans des directeurs de la communication issus des universités comme des grandes écoles. Directrice de la communication de l'université Pierre et Marie Curie (UPMC) Claire Laval-Jocteur en est la présidente.

la différence des grandes écoles, et particulièrement de commerce, plus réservées à se livrer. Pour autant aucune université n'est aujourd'hui dotée de la même manière.

## Les universités sont-elles aujourd'hui des marques ?

On commence effectivement à parler de marque dans les universités au point qu'en 2010 nous nous sommes appliqués à définir ses forces et sa singularité. Nous avons travaillé avec une agence de communication pour définir notre héritage de La Sorbonne et comment nous n'étions pas qu'une université mono-disciplinaire. L'UPMC a en effet ouvert un double cursus avec Sciences Po et renforcé cette hybridation des savoirs dans le cadre de la Comue Sorbonne Universités tout autant qu'avec des licences dont la refonte a accentué la pluridisciplinarité. Notre plate-forme de marque repose depuis sur trois piliers : les racines de l'université, ses missions et sa différenciation.

## Comment a évolué la communication des établissements d'enseignement supérieur ces dernières années ?

Le principal bouleversement est la place de plus en plus stratégique qu'occupent les directeurs de la communication dans les institutions en étant de plus en plus membres des comités de direction ou des comités exécutifs. Les équipes de communication se sont peu à peu structurées avec des communicants qui sont les plus diplômés de l'ensemble des communicants français.

La communication c'est aujourd'hui une grande variété de métiers qui vont de la communication digitale au graphisme en passant par les relations presse. Ce n'est pas tenable d'appréhender tous ces métiers, tous ces outils, pour une seule personne comme on le voit encore dans certaines écoles d'ingénieurs.

## Aujourd'hui tous les établissements sont-ils au même niveau ?

À l'exception des écoles de commerce, le poste de directeur de la communication est très récent dans beaucoup d'institutions. Aujourd'hui les universités sont dans une formidable dynamique que reflètent les prix de l'Arces où elles sont les plus actives. L'un des autres atouts des universités est leur capacité à échanger sans limite à

## Comment êtes-vous organisé à l'UPMC ?

Nous sommes dix-huit (hors infographistes), ce qui reste très raisonnable pour une université qui compte 33 000 étudiants et 100 laboratoires de recherche à valoriser. En moyenne les grandes universités de recherche membres de la Ligue européenne des universités de recherche<sup>41</sup> ont ainsi 25 personnes dans leur service communication.

## A quels enjeux particuliers devez-vous répondre ?

Le plus grand challenge pour une université comme la nôtre est de repositionner notre image vers les décideurs et les familles. La valeur de nos formations doit être constamment mise en avant dans les éléments de langage que nous employons. Il doit y avoir une vraie fierté à faire partie des 200 000 diplômés que compte l'UPMC dans le monde. Depuis 2009 les cérémonies de remise de doctorat se font par exemple en toge comme dans les universités américaines. Avec cette cérémonie qui marque et fédère, nous créons de la valeur. De la même façon, les goodies que nous avons créés contribuent à l'univers de marque et beaucoup d'étudiants étrangers veulent repartir avec leur tee-shirt UPMC.

41 - <http://www.leru.org/index.php/public/home/>

## **Les relations presse restent une part importante de la communication. Comment évoluent-elles ?**

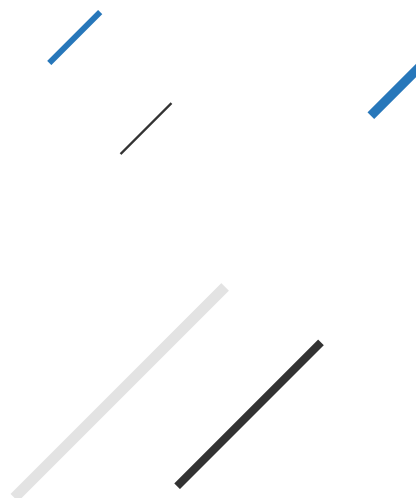
Aujourd'hui il y a plus d'informations et de moins en moins de conférences de presse. Le bon vieux communiqué de presse existe toujours – nous en envoyons entre trois et quatre chaque semaine – mais il faut aussi communiquer au fil de l'eau. La base de relations publiques est de faire sentir les mouvements, les évolutions en maintenant un lien constant avec les journalistes. Dans notre cas cela passe aussi par de très bonnes relations avec les organismes de recherche et les chercheurs qui doivent comprendre tout l'intérêt de la visibilité qu'on leur donne. Mais nous ne pouvons pas non plus suivre tous les événements montés par nos laboratoires. Nous sélectionnons donc chaque année dix thématiques de recherche que nous estimons prioritaires pour l'université.

## **Vous ne pouvez pas tout contrôler dans un ensemble aussi large. Qu'est-ce qui est absolument essentiel ?**

Nous surveillons de près la charte graphique dont nous sommes garants. Nous formons toutes les équipes à la communication et nous faisons remonter les informations à la direction pour assurer la cohésion éditoriale et scientifique. La communication est décidée avec l'équipe dirigeante de l'université pour servir l'université mais ce n'est pour autant pas la communication du président de l'université, même s'il en conduit la politique.

## **Comment positionnez vous la communication de l'UPMC dans le cadre plus large de la Comue Sorbonne Universités ?**

Sorbonne Universités est une marque d'adossement qui montre notre puissance et notre culture mais, pas plus qu'au sein de Nestlé les marques disparaissent, les marques n'ont vocation à disparaître. On entre à l'UPMC mais dans une Comue. La communication s'enracine sur un terreau et doit embarquer sa communauté. Notre Comue doit montrer les valeurs communes qui nous unissent.





# ENTRETIEN AVEC...



**Jérôme Guilbert**

Directeur de la communication de Sciences Po

C'est en 2013 que Jérôme Guilbert est devenu dircom de Sciences Po. Quelques mois après la disparition de son emblématique directeur, Richard Descoings, il lui fallait alors notamment travailler à une communication moins intuitu personae.

## **Être directeur de la communication de Sciences Po ce n'est pas un poste banal...**

Sciences Po doit sa réputation à une histoire riche et intense où elle a su à diverses reprises se réinventer et s'adapter à son temps. Elle échappe aux classifications faciles et résiste aux simplifications et aux slogans. Nous devons aujourd'hui la faire connaître à un public plus large à l'international, ce qui suppose de l'inscrire dans la catégorie devenue dominante de l'université de recherche sélective de rang international ; tout en rappelant ce qu'elle a de singulier (entre autres, son ouverture sociale ou son réseau d'enseignants professionnels). Faire comprendre l'objet complexe qu'est Sciences Po, faire aimer ce qui le rend unique dans un ensemble de plus en plus unifié est une tâche enthousiasmante...

## **Les dernières années de la direction de Richard Descoings et celles qui ont suivi ont été particulièrement tendues. Aujourd'hui la situation s'est-elle normalisée ?**

La crise qu'a connue l'institution s'est arrêtée au moment de l'élection de son nouveau directeur, Frédéric Mion, en avril 2013. L'attractivité de Sciences Po n'a pas été affectée par sa crise de gouvernance, et on a pu le constater simplement en observant que les candidatures avaient augmenté. Si Sciences Po attire plus que jamais, c'est tout simplement parce que sa proposition éducative est une réponse adéquate aux attentes des étudiants.

## **Qu'est-ce qui vous a le plus surpris quand vous avez pris la direction de la communication de Sciences Po en 2013 alors que vous veniez du monde de la publicité (directeur général de l'agence de publicité McCann après avoir été directeur des stratégies de BETC) ?**

Première surprise, la complexité de nos publics. Contrairement à un annonceur classique qui consacre 90% de ses efforts à ses clients, Sciences Po s'adresse à de nombreux publics – 13 000 étudiants, 4000 enseignants, 60 000 alumni, 1000 salariés, 250 enseignant-chercheurs, les donateurs, les innombrables entreprises et organismes divers qui les emploient etc., le tout en France et ailleurs. Chacun de ces publics a des attentes et des centres d'intérêts spécifiques. Cette diversité est passionnante mais complexe à gérer au quotidien.

Seconde surprise, la richesse de la vie de nos campus: colloques scientifiques, événements organisés par les associations étudiantes, célébrités qui se battent pour venir parler à Sciences Po. Les annonceurs classiques payent les agences qui leur fabriquent des «contenus». Sciences Po produit ses propres contenus !

Producteur-éditeur de ses propres contenus, et capable d'entretenir une relation forte avec des parties prenantes multiples, Sciences Po est donc un annonceur en avance sur les grandes tendances de la communication !

## **Mais il se passe tellement de choses à Sciences Po. Comment faites-vous pour choisir ce qu'il faut mettre en avant ?**

Comme nos publics sont divers nous ne pouvons pas nous contenter de tout mettre sur un site «déversoir» en priant pour que ça intéresse les gens ! Nous devons organiser la rencontre entre notre offre de contenus et la demande de nos publics divers à une échelle plus granulaire. Pour y parvenir nous nous sommes organisés comme un hybride de média et d'agence de com intégrée, qui produit ses news, les publie sur ses propres plates formes, et observe et contrôle les effets de ses publications sur le plan de la réputation et de l'attractivité

de nos programmes éducatifs. Les choix de publication sont faits par un comité éditorial, comme dans n'importe quel média...

### **Avez-vous dû revoir la charte graphique ?**

Avec son évolution et la création d'écoles spécialisées et de campus en région, Sciences Po s'était fragmentée. La charte graphique qui prévalait jusqu'alors, associée à l'usage généralisé des acronymes, donnait à toute entité (campus, école, centre de recherche...) la possibilité de se présenter comme une marque quasi-autonome. Il fallait retrouver de la cohérence. Éviter que trop de logos différents cohabitent. Nous avons donc aménagé le logo pour qu'il présente toujours Sciences Po comme marque ombrelle, au dessus de chaque entité dont le nom est déployé, ce qui permet à la fois de clarifier le lien qui les unit et de comprendre la vocation de l'entité.

### **Mais comment gérer une marque qui vous appartient tout en la partageant avec les neuf autres instituts d'études politiques (IEP) ?**

L'usage du nom Sciences Po, oral mais aussi écrit, s'est étendu à mesure que se sont développés les Instituts d'Études Politiques, au risque de créer une certaine confusion dans l'esprit du public. Nous avons décidé de nous entendre avec les autres IEP pour clarifier et régulariser l'emploi de la marque. Notre accord établit que la FNSP est seule habilitée à utiliser le nom Sciences Po, mais que chaque IEP peut utiliser ce nom si et seulement si il est suivi du nom de la ville dans laquelle il se trouve. L'accord prévoit également que l'ensemble des IEP co-contractants sera engagé dans la défense de la marque.

### **En 2014 vous avez également entièrement refait le site Internet de Sciences Po. Dans quel esprit ?**

Notre site institutionnel était devenu trop lent et trop compliqué et nous avons voulu le revoir complètement, en dissociant ses trois fonctions majeures: le portail (qui connecte aux dizaines de sites de l'écosystème Sciences Po), l'institutionnel (qui doit faire comprendre facilement ce que nous faisons), et le média, fonction que nous avons voulu développer considérablement. La version anglaise du site est miroir pour le portail et l'institutionnel mais en revanche nous y publions des contenus plus ciblés vers les étudiants étrangers.

### **Parlez-nous de votre équipe.**

Nous sommes quinze à la direction de la communication, auxquels s'ajoutent des correspondants dans la plupart des entités qui composent Sciences Po (à commencer par les centres de recherche). Nous avons trois types de profils: des chefs de projets stratégiques qui initient et suivent les sujets, des créatifs qui fabriquent des contenus et des images, et des gestionnaires de plate-formes qui publient les contenus et animent nos différents médiums (relations presse, événements, réseaux sociaux, web).

### **Comment travaillez-vous sur les réseaux sociaux ?**

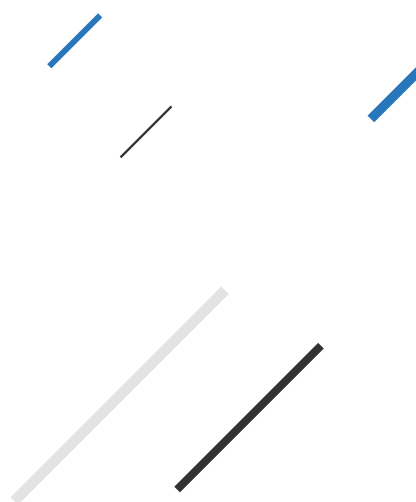
Nous avons créé un poste de community manager et sommes très présents sur les différentes plate-formes, avec des stratégies différentes : concentration sur LinkedIn et Facebook où on a intérêt à avoir une forte audience, diversification sur twitter, où il vaut mieux avancer en essaim avec une diversité de comptes et de types de prise de parole (ce qui n'empêche pas le compte twitter institutionnel d'être dans le top 3 de l'enseignement supérieur français).

### **La communication de Sciences Po passe avant tout par l'organisation d'événements prestigieux.**

Plus de 500 par an ! Le printemps 2015 a d'ailleurs été particulièrement intense: nous avons reçu en avril le secrétaire général des Nations Unies Ban Ki Moon, l'ancien vice-président américain Al Gore, et Irina Bokova, la directrice de l'Unesco. Et en mai nous avons «pré-joué» la COP 21 avec 200 étudiants venus de plus de quarante pays au Théâtre des Amandiers...

### **La communication est aussi interne. Comment l'organisez-vous ?**

Nous avons en effet créé un poste de responsable de la communication interne, lancé une newsletter hebdomadaire («Quoi de neuf ?»), et un magazine bimestriel («BIM») consacré à «ceux qui font Sciences Po au quotidien», et ce n'est qu'un début...



# POINT DE VUE



## Brigitte Fournier

Fondatrice et directrice de l'agence de communication Noir sur Blanc

## « Placer l'étudiant au cœur du dispositif de communication », par Brigitte Fournier.

La communication au sein de l'enseignement supérieur représente un challenge à la fois excitant et particulièrement complexe pour les professionnels de la communication. Excitant, car nous nous trouvons à la croisée d'enjeux cruciaux et déterminants pour l'avenir de nos sociétés et de nos enfants. Mais également complexe dans sa structure même : les secteurs ainsi que les publics concernés sont nombreux et hétérogènes, et les intérêts qui s'y rencontrent sont multiples.

### L'enseignement n'est pas un bien de consommation quelconque.

Faire le choix d'une formation représente un moment crucial dans la vie d'un étudiant. Un acte engageant pour son avenir, dans lequel il investit beaucoup de lui-même. Son diplôme le suivra toute sa vie notamment sur son CV. Il doit donc se reconnaître dans cet « achat », se sentir en accord avec le contenu de la formation mais aussi en accord avec les valeurs, le discours, l'histoire, l'ambiance d'une institution. Il s'agit là d'un aspect affectif, d'un attachement qui ne s'explique pas toujours de manière rationnelle et pour lequel il n'existe pas de recette miracle. Difficile, dans ces conditions, d'appliquer les règles classiques du marketing.

En 25 ans d'existence, NSB a vu évoluer ce secteur, ses contraintes et ses opportunités. Il y a 20 ans, les services de communication n'existaient pas. Aujourd'hui, une révolution a lieu tous les ans et les écoles et les universités ne cessent de relever les challenges afin de se hisser au niveau des entreprises.

En tant qu'agence spécialisée, nous constatons tous les jours à quel point les institutions de l'enseignement supérieur présentent des facettes paradoxales : si leurs objectifs et leur fonctionnement évoluent de plus en plus vers ceux des grandes entreprises (notamment dans leur compétitivité, leur communication et leur course au recrutement national et international), elles ne peuvent cependant pas en emprunter toutes les méthodes !

Prenons par exemple la communication « produit ». Les écoles et universités françaises ne communiquent pas beaucoup sur leurs formations à proprement parler. En réalité, dans le secteur particulier de l'enseignement supérieur, il s'agit d'un exercice difficile puisque la communication d'un master ou d'un bachelor ne peut pas réellement être pensée en dehors de la communication institutionnelle. La marque de l'établissement a un impact majeur sur l'image et la notoriété d'un produit. Si la marque institutionnelle d'un établissement est entachée, les répercussions sur les marques produit peuvent être immédiates. Cette interdépendance entre marque produit et marque institutionnelle devrait obliger les institutions à communiquer de manière performante sur tous les fronts et à adopter une stratégie de marque extrêmement puissante et complémentaire pour exister.

**La marque, nerf de la guerre.** Un élément identitaire fort qui est le seul à pouvoir différencier les établissements de leurs concurrents. Dans l'enseignement supérieur, plus que partout ailleurs, la notoriété et l'image d'une institution influent grandement sur son développement. Et plus que dans n'importe quel autre secteur, l'attachement à une école ou à une université passe par la confiance qu'on place en elle.



Cela joue un rôle primordial dans l'image d'une institution. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que les accréditations, labels et classements internationaux fleurissent dans ce secteur comme dans celui, tout aussi délicat et complexe, de la santé. La confiance et le capital de marque représentent un travail de longue haleine, semé d'embûches. Chaque discours et action de communication doit trouver un écho auprès de publics très hétérogènes (des pouvoirs publics, aux anciens élèves, en passant par les étudiants actuels).

La communication doit réaliser le tour de force d'être personnalisée, adaptée à chaque public, innovante si possible, mais en restant dans le cadre particulier de l'enseignement supérieur... Avec ses contraintes politiques et financières. Ainsi, pour une agence, travailler à la communication de ces institutions exige une connaissance approfondie du milieu, des méthodologies scrupuleuses, ainsi que la capacité à élaborer des outils créatifs adaptés à chaque public. Pour l'heure, en France, les institutions restent frileuses et dans un mécanisme de mimétisme. Les outils présentent parfois une qualité insuffisante en comparaison des publics auxquels ils s'adressent : des générations de jeunes gens particulièrement sensibles à l'image, qui ont grandi avec internet et les écrans. Les vidéos de qualité, notamment les campus tour, permettent à l'étudiant étranger de se projeter dans un campus. Les écoles américaines l'ont bien compris : elles rivalisent d'imagination et de créativité pour réaliser des vidéos ludiques. NSB a développé le modèle pour quelques écoles françaises mais peu nombreuses sont celles qui l'exploitent pleinement.

### **Aujourd'hui le développement international est incontournable**

pour les acteurs de l'enseignement supérieur qui doivent communiquer pour exister sur ce marché. Car il n'y a aucun doute à avoir, l'enseignement supérieur est un marché qui s'est globalisé. NSB le vit depuis plus de 20 ans en accompagnant des institutions françaises et étrangères dans leur stratégie de communication mondiale. Le plus souvent, les écoles et universités ont compris l'importance de ce point et l'utilisent d'ailleurs comme un argument fort de leur communication. Mais elles peinent à se rendre visibles à l'international par manque de savoir-faire, de compréhension, de méthodologie et de moyens. La réflexion doit être portée en amont et prendre une place importante au cœur même de la stratégie. Il faut savoir appréhender les expertises valorisables et les marchés pouvant être abordés. Ce qui est rarement le cas. Pour conquérir le marché de l'enseignement supérieur à l'international, il faut comprendre les raisons des flux d'étudiants, qu'elles soient conjoncturelles ou structurelles, reconnaître les opportunités en cohérence avec l'institution et communiquer en fonction. Cela demande du temps consacré à l'observation de l'environnement international et de la réactivité. D'autre part, et il s'agit là d'un point sur lequel les écoles et universités n'ont pas la main, le cadre politique régissant les formations et cursus internationaux en France doit s'assouplir.

Si la communication internationale est un incontournable nécessaire pour les établissements, elle peut aussi revenir tel un boomerang en image positive sur le marché français. Le classement du Financial Times en est un exemple concret. À l'avenir, il sera de plus en plus compliqué pour les écoles et universités de faire l'impasse sur ce point, même si pour certaines, leurs objectifs de recrutement ne se trouvent pas là. La concurrence devient donc double : sur le marché national et

sur le marché international. Car l'ambition d'étudier à l'international est en pleine expansion chez les français : parents comme étudiants présentent ce point comme un argument primordial dans le choix d'un cursus. Parallèlement à cela, on observe une véritable montée en puissance des classements internationaux, outils d'information et de rassurance pour les parents et les étudiants. Il faut donc pouvoir maîtriser ces classements, savoir les intégrer et les exploiter en termes de communication pour être visibles sur un marché mondial. Je fais le pari que ces classements internationaux vont connaître un développement exponentiel dans les années à venir pour conseiller des étudiants internationaux de plus en plus mobiles et en manque d'information.

Et dans cette communication à l'international, le digital joue un rôle incontournable. Le web abolit les frontières géographiques et bouscule les codes de l'enseignement. Ce qui ressort d'une école sur internet est le reflet de la communication globale d'une institution. Articles sur les medias digitaux, visibilité de la recherche, relation « clients » de par les commentaires sur les forums, communication produits, vidéos, réseaux sociaux, etc. Travailler son influence sur les réseaux sociaux et maîtriser les outils digitaux est primordial, compliqué et demande des compétences certaines. En effet, il faut connaître et savoir utiliser les réseaux sociaux du pays et dans sa langue comme Weibo en Chine par exemple.

Les répercussions sur le recrutement sont importantes, notamment lorsqu'on voit la percée de certains outils tels que LinkedIn ou la montée en puissance des chaînes YouTube, portées par le buzz des vidéos créatives. Mais comme pour l'international, la question du digital a trop peu souvent fait l'objet d'une véritable stratégie en amont au sein des écoles et des universités. Pressées par un effet d'innovation et de concurrence, les institutions ont développé des outils peu qualitatifs et inadaptés aux publics visés, mis en place par des équipes peu opérationnelles. Comme les entreprises remettent de plus en plus souvent le « consommateur final » au centre de leur stratégie, le digital doit, à terme, permettre aux écoles et aux universités de recentrer leur communication sur les étudiants et leurs besoins, et ce au travers même des étudiants (principe du feedback du web 2.0).

## POSTFACE

Nous vivons, en tant que directeurs de la communication d'établissements d'enseignement supérieur, deux révolutions : celle du modèle économique de nos établissements et la montée en puissance du Digital.

La direction de la communication est devenue une direction véritablement stratégique qui participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie globale des institutions dans le but de mettre en cohérence le positionnement, l'identité de marque, les messages et les cibles au service d'une communauté de parties prenantes et du grand public. L'identité de marque est la véritable colonne vertébrale de la stratégie de développement de nos écoles. Elle doit être la plus proche possible de l'image perçue par nos « clients » et parties prenantes, tout en ayant un temps d'avance. Véritable direction transverse et support de toutes les autres directions comme des programmes, la communication est dorénavant structurée et pilotée par des experts aguerris, tant pour l'externe que pour l'interne. Je tiens à ce propos à souligner que l'interne reste, particulièrement dans l'environnement de l'enseignement supérieur, un atout fondamental pour la communication via le partage des valeurs communes qui permet aux personnels dont les enseignants-chercheurs de devenir de véritables ambassadeurs de la marque. Notre mission est de les informer et de les mobiliser pour leur permettre d'être fiers d'appartenir à l'institution qui les emploie. C'est un prérequis à l'innovation.

Le marché de l'enseignement privé supérieur subit une profonde mutation au niveau local, national et international. Ainsi, les Ecoles de Management sont-elles aujourd'hui devenues de véritables entreprises, avec des clients - les étudiants -, dans un secteur très concurrentiel. Le dernier classement SIGEM, la baisse considérable des subventions publiques, la baisse liée à la réforme de la taxe d'apprentissage, ne peuvent qu'étayer cet argument. Pour les autres institutions, la gestion drastique des budgets a également une forte influence sur les politiques de communication.

Dans ce contexte, la politique de marque mise en œuvre dans nos établissements, fondée sur une identité forte, sur des valeurs et sur l'offre de formation, est le prérequis à toutes les actions que nous menons et un puissant levier de différenciation et de développement. Nous sommes en effet emportés dans la course de la mondialisation avec quasiment 40 années de retard par rapport aux écoles et universités étrangères telles que Wharton, Harvard ou le MIT et cependant nous devons absolument continuer à faire rayonner nos territoires locaux d'appartenance. En effet, pour reprendre la définition du Professeur Jean-Noël Kapferer : « Une marque, c'est un nom qui a du pouvoir. Le pouvoir d'adhésion, d'engagement et d'attraction ».

Ainsi, lorsque nous commercialisons un programme sous notre marque, nous devenons le véritable levier stratégique de la différenciation et du développement de nos institutions. Dans un contexte de concurrence de plus en plus exacerbé, la montée en puissance des services de communication dans les écoles, l'évolution nécessaire des budgets et du nombre de personnes employées, nous permettent, une fois encore, d'augmenter la visibilité et l'attractivité afin de recruter davantage de bons étudiants mais également d'attirer les meilleurs enseignants-chercheurs, les plus experts dans leur domaine.



Nous continuons d'utiliser les outils naturels de la communication, l'internet, les salons, les forums et les journées portes ouvertes qui reprennent de la vigueur, les relations presse, les brochures, les mailings et le référencement sur la toile, mais nous avons pris conscience de l'importance des réseaux des Alumni, qui sont devenus de véritables atouts de communication et des leviers de croissance. Ils sont le cœur de la communauté croissante des écoles et les garants de l'excellence de nos institutions.

Le web 2.0 a sanctifié la communication naturelle et l'on mesure depuis une petite dizaine d'années l'importance croissante de la communication digitale en termes d'appui et de complémentarité. Cette communication digitale prend en compte l'ensemble des modes d'expression interactifs, depuis la communication naturelle décrite ci-dessus jusqu'à l'innovation physico numérique. La communication doit dorénavant gérer tous les points de contacts de la marque, offline comme online, et préparer l'avenir face à la montée des pure players et à l'«ubérisation» qui guette chacun de nos établissements.

La transversalité du digital dans toutes les actions de communication est avérée. Relations presse 2.0 en complément des RP classiques, Webdocs & Rich media en complément du print, virtualisation des événements (Journées Portes ouvertes virtuelles, expositions), conseils en ligne (solution de ChatToCall) : tout se digitalise et devient l'alpha et l'oméga des outils de la communication.

Les communautés sont désormais au centre des actions de communication et de marketing, ce sont ces ambassadeurs qui parlent le mieux d'une institution (inbound marketing). Il paraît donc logique et essentiel de nourrir, animer, cultiver, motiver ces communautés. Les outils numériques sont aujourd'hui les solutions les plus efficaces dans le domaine : réseaux sociaux, mailings, newsletters, applications, plateformes collaboratives, questionnaires, bulletin de notes online avec statistiques d'efficacité, social walls... Autant d'outils mis à la disposition des étudiants, des alumni, des professeurs chercheurs, ou encore des partenaires.

La co-création devient naturelle, les institutions soumettent, proposent, les communautés challengent, enrichissent ; et ce à tous les étages des institutions, tant au niveau de la stratégie globale qu'au niveau opérationnel. L'humain est revenu au cœur du système, la communauté à l'épicentre de la communication, le tout avec des outils performants, ciblés et rapides.

Dans ce monde où le virtuel et le réel se confondent, où les pratiques, les habitudes et le rapport de chacun au travail sont révolutionnés, nous devenons de véritables créateurs de contenus (brand content) dans une culture de l'interaction, du partage et de la prise de parole. Les équipes des services de communication sont les acteurs de ce changement de paradigme et doivent sans cesse penser multicanal, concevoir les contenus adaptés et diversifiés, basés sur des preuves. Nous devons « promouvoir » nos programmes sans les survendre tout en restant les garants de la stabilité des messages et de la réputation de nos établissements.

Les nouvelles expertises que nous développons, soit dans le modèle<sup>42</sup> « brand newsroom » (logique média/canal/contenus), soit dans le modèle plus traditionnel et transverse de « guichet de communication » (logique servicielle de fonction support aux directions de l'entité), doivent nous permettre d'évoluer rapidement vers un modèle basé

sur la gestion des « priorités parties prenantes » (modèle d'influence orienté vers les cibles de nos institutions) où nous devons nous organiser par public cible, grâce à une définition de stratégie par sujet et par la désignation d'un expert pour chacune des thématiques, même si nous tendons souvent vers le modèle mixte qui agrège plus ou moins l'ensemble des trois modèles décrits. Il s'agit là de concilier la tradition et les conventions tout en préservant la valeur des accréditations et des classements, bien que la légitimité de certains reste discutable tant par la méthodologie adoptée que par l'impact de l'engagement personnel de celui ou celle qui les pilote.

En tant que « Dircoms » du monde de l'enseignement supérieur, nous sommes souvent les instigateurs des évolutions numériques et de l'innovation et nous avons la charge et la mission d'accompagner tous les collaborateurs vers ce degré de maturité physico numérique digitale. Ainsi nous continuerons de développer une forte création de valeur au sein de nos institutions. C'est cette valeur qui nous distinguera de certains de nos concurrents qui, a contrario, s'enlisent dans des méthodes concurrentielles mortifères et non éthiques. Je prendrai ici deux exemples : certaines écoles mandatent des étudiants ou entrepreneurs pour créer du badbuzz sur la toile, sans réelle innovation et qui ne visent que le court terme ; d'autres procurent des éléments de langage agressifs et surtout non fondés qui sont colportés notamment lors des périodes des admissibilités. Ces agissements sont fort dommageables pour toute la filière et c'est oublier que c'est ensemble que les écoles de la CGE seront plus fortes face à la mondialisation. Il me semblerait plus profitable d'œuvrer ensemble à un nouveau business model afin de préparer notre avenir.

Là encore les Dircom des établissements de l'ESR français devront être en avance et travailler main dans la main en laissant les combats d'un autre siècle à certains de nos dirigeants parfois très égotiques.

**Frank Dormont**, Directeur de la communication d'Audencia Group et Pilote de la communication de l'alliance Centrale Audencia ensa Nantes

42 - Source Stratégies n° 1820

