

**LIVRE BLANC**

**L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
À L'ÉPREUVE DE LA COMMUNICATION**

*Le premier livre blanc  
sur les enjeux de la communication  
dans l'enseignement supérieur et la recherche*



**NOIR SUR BLANC**



# **L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR À L'ÉPREUVE DE LA COMMUNICATION**

*Le premier livre blanc  
sur les enjeux de la communication  
dans l'enseignement supérieur et la recherche*



# 18 ans, l'âge de tous les projets... et de toutes les ambitions

Depuis 1991, Noir sur Blanc accompagne et conseille les grandes écoles et les universités, en France et à l'international, d'abord dans leurs relations avec les médias. Elle a été la première à le faire.

Au cours de ces dix-huit ans, l'agence a développé une double compétence : une connaissance éprouvée de l'enseignement supérieur et une expertise reconnue en matière de communication. Mais cette double compétence n'est pas la seule à son actif.

Au fil de ces années, Noir sur Blanc a, en effet, beaucoup élargi la palette de ses savoir-faire. Si les relations presse demeurent un de ses métiers de base, elle a également conçu et repensé des identités visuelles, élaboré des chartes graphiques, effectué des audits d'image, publié des brochures en plusieurs langues, à Paris et à Pékin... Elle a aussi produit ses premiers films, multiplié les missions de relations internationales et de relations presse.

Dix-huit ans, c'est l'âge de la maturité... Aujourd'hui, devenue une agence de communication globale, Noir sur Blanc continue de grandir avec les écoles et les universités. Son pôle « corporate » permet à ses clients de bénéficier d'une large gamme de prestations : communication externe et interne, online et offline, design, branding, édition, audiovisuel...

L'agence vient également de créer l'« International Club of Journalists », qui s'est réuni à Paris, avec la participation d'une trentaine de journalistes des plus grands médias internationaux, tous spécialisés dans l'enseignement supérieur. Et elle vient de donner le jour au Cercle des anciens de Noir sur Blanc.

Surtout, Noir sur Blanc se transforme, et fait évoluer son positionnement vers l'Economie de la Connaissance. Une façon pour elle de se placer à la rencontre de trois mondes - ceux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'entreprise - dont les intérêts sont liés, mais qui peinent encore à se comprendre. Il s'agit là d'une orientation stratégique majeure. Un nouveau logo, un nouveau site Internet accompagnent ce changement.

Nouveaux projets, nouvelles ambitions... Ce Livre blanc, le premier consacré à la communication de l'enseignement supérieur, se veut d'abord le reflet de l'évolution de l'agence. Il est un moyen de partager notre expérience et notre vision, à un moment où la concurrence s'exacerbe entre les institutions, au plan mondial, et où la communication devient pour elles, plus que jamais, un impératif. Nous espérons qu'il aidera les écoles et les universités à faire des choix éclairés, à mieux penser leur stratégie de communication.

Que les doyens, présidents d'institution et directeurs de la communication qui nous ont apporté leur aide précieuse pour la confection de cet ouvrage reçoivent ici toute notre gratitude.

La parution de ce Livre blanc est également pour moi l'occasion de dire merci, tout simplement, à ceux qui font le succès de l'agence : ses consultants. Merci pour leur professionnalisme au quotidien, pour leur quête constante de l'excellence, pour leur enthousiasme.

**Brigitte FOURNIER**

Fondateur de Noir sur Blanc  
bfournier@noirsurblanc.com



# Verbatim

*« Comme dans n'importe quel secteur de l'industrie, l'enseignement supérieur fait partie d'un marché mondial au sein duquel la communication est un élément important. Mais ce n'est pas l'aspect primordial. Le véritable enjeu reste l'identité d'une institution. Le principal objectif d'une communication efficace n'est pas de générer de nouvelles candidatures d'étudiants mais de trouver le bon positionnement de l'école. De là découleront les bonnes candidatures. »*

**Prof. Guido TABELLINI**

Rector Bocconi University

*« La communication est un élément clé pour mettre en œuvre la stratégie d'une école. Elle permet de faire partager de nouvelles idées et les dernières avancées avec des étudiants mais aussi des dirigeants. La communication aide une école à atteindre des sphères d'excellence plus élevées en mettant l'accent sur le lien entre la recherche et le monde des affaires ; c'est essentiel pour faire vivre la marque d'une école. Si nous n'arrivons pas à toucher le monde de l'entreprise, il n'y a pas de stages possibles, pas de conférences avec les entreprises, pas de recruteurs, pas de financements, pour ne citer que quelques exemples. Ce lien est, pour la Rotterdam School of Management, le pilier de son approche de la « pensée critique et l'action pratique ».*

**George YIP**

Dean Rotterdam School of Management,  
Erasmus University

*« Pour sortir du lot, les organisations devront être capables d'allier à la fois stratégie, exécution et communication, tout en plaçant le client au cœur de leurs actions. Alors que la mondialisation du monde des affaires ne cesse de s'intensifier, les nouveaux outils de communication donnent aux entreprises et aux individus des moyens encore jamais atteints pour entrer en relation de façon plus ouverte et plus collaborative. De plus en plus, la communication devient un véhicule puissant pour créer de la valeur, à la fois pour une entreprise et la société. »*

**Jordi CANALS**

Dean IESE Business School

*« Les business schools, parce qu'elles enseignent le management, ont des responsabilités importantes et particulières en ce qui concerne la mise en œuvre d'une stratégie de communication claire et efficace. La communication doit découler des choix stratégiques établis par l'école et non l'inverse. Quand une business school a une stratégie solide, basée sur des objectifs atteignables, la communication devient alors cruciale. [...] Dans tous les cas, le directeur d'établissement doit prendre la communication au sérieux et façonner une stratégie de communication compatible avec son environnement académique. »*

**Paul DANOS**

Dean, Tuck School of Business at Dartmouth

# Sommaire

**Avant-propos : 18 ans, l'âge de tous les désirs... et de toutes les ambitions**

**Verbatim**

**Introduction : La communication, une idée (encore) neuve dans l'enseignement supérieur ?**

- Un exercice difficile .....	10
- Des publics très exigeants .....	11
- Communicants chevronnés...ou débutants.....	13
- Au-delà des recettes .....	13

## **1. LE NOUVEAU PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

- La dimension internationale.....	16
- Un ancrage territorial fort .....	17
- Des liens étroits avec les entreprises.....	17
- L'ère de la concurrence .....	17
- Une équation financière délicate.....	17
- Le temps de l'évaluation .....	18
- Des activités multiples .....	18
- Un vaste « écosystème » .....	19
- Le temps des alliances .....	19
- Le défi de la communication.....	19

## **2. COMMUNICATION ET STRATÉGIE**

- Le reflet de l'identité.....	22
- Se doter d'une stratégie .....	23
- Le lien avec la direction générale.....	23
- Des tâches des plus en plus nombreuses .....	23
- Les différentes « cibles » .....	25
- Externaliser la communication.....	26
- Le modèle de l'entreprise.....	27
- Les professeurs, vitrine de l'institution.....	27
- Une organisation sans faille .....	26
- Les Etats-Unis en pointe.....	29
- Effectifs et budgets : des écarts considérables.....	30

## **3. PEUFINER SON IMAGE, DÉVELOPPER SA MARQUE**

<b>A. Les grands principes</b> .....	32
<b>B. Peaufiner son image</b> .....	33
<b>C. Construire sa marque</b> .....	34
- Un avantage concurrentiel.....	35
- L'enseignement supérieur, un monde à part.....	36



<b>4. COMMUNIQUER DANS UN MONDE GLOBAL</b>	
- L'anglais incontournable... mais pas toujours suffisant.....	40
- Connaître les pratiques de business .....	42
<b>5. RELATIONS PRESSE, PUBLICITÉ</b>	
<b>A. Les nouveaux horizons des relations presse</b> .....	44
- D'abord, informer les lecteurs .....	44
- Le déclin annoncé de la presse .....	45
- Travailler avec la presse .....	45
- Des pistes d'amélioration.....	45
- Inventer une nouvelle relation .....	46
<b>B. La publicité</b> .....	47
- Des supports variés.....	48
- Créer l'événement .....	48
<b>C. D'autres formes de communication</b> .....	49
- Tout fait signe.....	50
<b>D. La communication de crise</b> .....	50
- Apporter la bonne réponse.....	51
<b>6. INTERNET CHANGE LA DONNE</b>	
- Une autre communication .....	54
- Le site web, vitrine de l'institution.....	56
- Le web 2.0 : l'outil collaboratif.....	57
- Les réseaux sociaux mobilisent les étudiants .....	58
- D'autres services du web 2.0.....	59
- Contrôler sans censurer.....	60
- Comment « modérer » les blogs .....	61
- Le boom de l'image .....	61
- Nouveaux outils, nouveaux usages.....	62
<b>7. DEMAIN, LA « COM »...</b>	
<b>A. Les grandes tendances</b> .....	64
- Une place accrue.....	64
- Encore plus de professionnalisme .....	64
- Une communication plus riche .....	64
- L'international omniprésent .....	65
- Plus d'Internet, moins d'intermédiation .....	65
- Le nouvel âge de la communication.....	65
<b>B. D'autres pistes</b> .....	66
<b>Conclusion : le défi de la communication globale</b> .....	67
<b>APPENDICES</b>	
- Interviews .....	70
- Questions pratiques .....	78
- Quelques erreurs fréquemment commises .....	79

# La communication, une idée (encore) neuve dans l'enseignement supérieur

Pourquoi publier un « Livre blanc » sur la communication de l'enseignement supérieur ? Avant tout, pour répondre aux préoccupations d'un nombre croissant d'acteurs - doyens, présidents d'universités, directeurs de grandes écoles, chargés de communication, enseignants, responsables d'associations... La plupart d'entre eux, en effet, sont désormais convaincus de la nécessité absolue de communiquer. Ils savent que leurs établissements ne peuvent plus rester enfermés dans leur tour d'ivoire, à l'écart de la société, drapés dans une logique purement académique - comme ils l'ont longtemps fait. Tous ont compris qu'il leur fallait mieux faire connaître les spécificités et les points forts de leur institution. Que ce soit pour attirer des étudiants (notamment à l'international), pour recruter des professeurs, pour collaborer avec des entreprises, pour collecter des fonds, pour mobiliser leurs anciens diplômés, et même pour attirer l'attention du grand public...

A cela, une raison simple : l'enseignement supérieur est entré dans l'ère de la concurrence. Et celle-ci s'exerce 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.

## Un exercice difficile

Mais dans le même temps, tous ces acteurs ressentent aussi la difficulté croissante de l'exercice. Communiquer, oui, mais sur quoi ? Comment procéder ? A quel moment ? A quel rythme ? A qui s'adresser ? Et combien cela va-t-il coûter ? Quel sera le retour sur investissement ? Autant de questions que la plupart d'entre eux se posent, et auxquelles il n'existe pas toujours de réponses simples.

Qui plus est, de nombreux facteurs viennent encore compliquer la donne : la révolution numérique, la crise du modèle économique de la presse, l'apparition de nouveaux intervenants et de nouveaux outils...

A cela s'ajoutent les difficultés propres à l'enseignement supérieur. Les publics, d'abord, y sont très divers : étudiants, mais aussi professeurs, cadres, chefs d'entreprise, grand public aussi... Ils sont, en outre, globalisation oblige, disséminés dans le monde entier. Quant aux médias, ils sont également de plus en plus hétérogènes : supports « traditionnels » (presse écrite, radio, télévision, affichage...), mais aussi journaux étudiants, sites web, blogs, publications en ligne, réseaux sociaux...

## Des publics très exigeants

Enfin, les principales populations concernées sont à la fois exigeantes et versatiles. D'un côté, les étudiants forment un des publics les plus difficiles qui soient : surinformés, on les dit volontiers « zappeurs », critiques, voire experts en détection du « double langage » ou de la langue de bois. Très versés dans les « nouvelles technologies », ils « baignent » dans l'univers de la communication mobile (téléphone portable, SMS, MP3, smartphone, netbook, etc.) et du web interactif. Ils utilisent aussi beaucoup le buzz, l'« e-réputation », le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux. Ils sont enfin férus de cinéma, de jeux vidéo, d'effets spéciaux, de musique, de montages elliptiques. Pas question, donc, d'espérer séduire un tel public avec des outils datant de Gutenberg, ou des présentations « PowerPoint » approximatives.

### Repères

A titre d'exemples, voici quelques initiatives marquantes (au plan mondial) en matière de communication :

- En mars 2009, le voyageur qui débarquait à l'aéroport de Shanghai tombait sur une série d'affiches de l'université de Colombie britannique (UBC).
- Aux Etats-Unis, les grands réalisateurs du cinéma sont de plus en plus nombreux à tourner des courts métrages pour le compte d'universités privées ou publiques.
- Audencia-Nantes a réuni en mars 2009 son « international board » sur le campus de Tongji, à Shanghai. Quelques mois plus tôt, l'Essec avait fait de même à Singapour.
- Les universités australiennes organisent chaque année des forums dans le monde entier pour recruter des étudiants.
- L'Edhec (Lille, Nice et Paris) multiplie les prises de position sur des sujets de société.
- Après l'Amérique du Nord, le phénomène « lipdub », ces clips vidéo réalisés avec (ou par) les étudiants et/ou les professeurs d'un campus, se répand en Europe et à travers le monde.
- Le ministère français de l'Enseignement supérieur a acheté un certain nombre de mots clés sur Internet, afin de mieux contrôler sa communication.
- Les travaux des professeurs de grandes institutions comme l'IESE, en Espagne, le MIT ou Yale, aux Etats-Unis, connaissent un retentissement croissant dans les médias internationaux.
- Le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) diffuse depuis plusieurs années des interviews vidéo d'étudiants et de diplômés dans le métro parisien.
- L'université Bocconi de Milan a lancé deux jeux de simulation sur téléphone mobile et ordinateur portable. Destinés aux étudiants du monde entier, ces « sim games » se sont révélés un excellent outil de communication et de recrutement.
- Le MIT a « embauché » des étudiants pour nourrir le contenu qui le concerne sur les blogs.

## Les trois âges de la communication

L'histoire de la communication dans l'enseignement supérieur est récente. Longtemps, en effet, les écoles et les universités ont constitué une planète à part, déconnectée des préoccupations et des contraintes du reste de la société.

Dans cette histoire récente, on peut cependant distinguer trois époques :

### 1. « L'âge de bronze »... ou l'époque des pionniers

La nécessité de mieux se faire connaître s'est fait sentir aux Etats-Unis sitôt qu'est apparue la concurrence entre les institutions. Pour attirer des étudiants, mais aussi des professeurs, pour collecter des fonds, il fallait en effet peaufiner et diffuser son image d'excellence. Dès les années 1960, Harvard, Wharton, le MIT et les autres grandes universités américaines se sont donc dotées de services appropriés.

L'Europe et la France sont venues plus tard à cette démarche. Peu à peu, les grandes écoles, puis les universités ont mis sur pied des services de communication. A ce stade, il s'agissait surtout, pour elles, de publier une plaquette présentant l'ensemble de leurs activités, d'assurer un minimum de relations presse (en interne ou en externe) et d'acheter quelques espaces publicitaires dans les journaux.

Un tournant a été pris lorsque les journaux ont commencé à s'intéresser davantage à l'enseignement supérieur. Plusieurs d'entre eux ont entrepris de publier des suppléments réguliers dédiés à l'enseignement supérieur et à l'insertion des diplômés.

### 2. Le temps du web

En rendant l'information disponible partout et à chaque instant, il joue le rôle d'un fantastique facilitateur et accélérateur. Et c'est encore plus vrai dans l'enseignement supérieur que dans les autres domaines d'activité. Résultat, chaque institution se dote d'un site web, plus ou moins performant, plus ou moins « convivial ». Mais le contenu reste limité : présentation de l'offre de programmes, mot du directeur ou du doyen, quelques images des locaux et/ou d'étudiants, éventuellement une petite partie interactive...

### 3. La « com » d'aujourd'hui : web 2.0, vidéos, blogs et réseaux sociaux

Nouveau changement de cap, à compter des années 2005-2006, avec l'essor du web 2.0, qui offre une grande interactivité. Les sites web s'enrichissent de chats, de forums, de blogs et surtout de nombreuses vidéos. C'est aussi le temps des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Copains d'avant...). « *Facebook m'a permis de renouer le contact avec mes étudiants* », assure par exemple Richard Descoings, directeur de Sciences Po Paris, l'une des institutions françaises les plus en pointe en matière de communication. La communication cesse d'être l'apanage des services dédiés : tout le monde peut apporter sa pierre à l'édifice. En outre, elle prend désormais en compte l'ensemble des modes d'expression (et d'écoute) de l'institution : gestion de la marque, édition, design, relations presse, marketing direct, événementiel, communication interne, veille... Participative, interactive, multi-canal, intégrée, omniprésente : telle est la communication d'aujourd'hui dans le supérieur.

De l'autre, un milieu académique qui demeure encore très sceptique à l'égard des méthodes et des enjeux de la communication. Pour beaucoup d'enseignants et même de responsables d'institution, communiquer hors de la sphère éducative demeure un exercice aussi hasardeux que superflu - quand il n'est pas jugé à la portée du premier novice venu. Certains décideurs

de l'enseignement supérieur ne sont pas loin d'y voir un gaspillage pur et simple. Nombre d'entre eux ont tendance à estimer que le simple énoncé du nom de leur institution suffira à susciter adhésion et enthousiasme. « *Nous sommes excellents, la cause est entendue, et donc nous n'avons pas besoin de le faire savoir* » : le raisonnement vaut, à la rigueur, pour une poignée d'institutions dans le monde, mais il reste totalement hors de propos pour la très grande majorité d'entre elles.

Bref, si la nécessité de la communication s'impose, le défi est rude pour des institutions qui n'y sont pas toujours préparées. Chacun peut, au reste, constater l'embarras, les maladresses ou les bourdes flagrantes de nombre d'acteurs en la matière. Des faux pas qui peuvent se payer cher.

## Communicants chevronnés... ou débutants

Tout le monde, il est vrai, n'en est pas au même stade. Il existe aujourd'hui d'énormes disparités, en termes de communication, entre les institutions. Si certaines - aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Espagne notamment - ont développé depuis longtemps une communication très professionnelle, d'autres en sont encore au b-a-ba. Les premières savent jouer de toutes les ressources de la communication moderne, et en retirent un avantage substantiel en termes d'image, de notoriété, de cohérence stratégique... Les secondes en sont encore au début d'un long chemin, quelques-unes évoluant même clairement dans la catégorie « amateurs ». Et ce n'est pas seulement une question de taille ou de budget : certaines institutions aux effectifs limités savent très bien tirer leur épingle du jeu, alors que d'autres, malgré des moyens conséquents, peinent à imposer leur marque dans la compétition.

## Au-delà des recettes

Pour autant, il ne s'agit pas, dans les pages qui suivent, de proposer des recettes, des solutions prêtes à l'emploi qui permettraient d'élaborer une stratégie de communication et de la mettre en œuvre. Communiquer n'est pas si simple. En réalité, ce « Livre blanc » répond à un triple objectif :

- il s'agit d'abord de **sensibiliser** les différents décideurs de l'enseignement supérieur (doyens, présidents, enseignants, responsables de services, dircoms, mais aussi autorités de tutelle...) aux enjeux de la communication. De susciter chez eux une prise de conscience de la nécessité de communiquer.
- nous souhaitons ensuite **dresser un « état des lieux »** de la communication des universités et des grandes écoles. Passer en revue les différentes facettes - du marketing direct aux relations presse, de la notion de « marque » à la communication de crise. Faire le point sur les principales évolutions et les tendances aujourd'hui à l'œuvre dans ce domaine, mais aussi identifier les « best practices » de demain. Et permettre ainsi une mise en perspective adaptée aux spécificités de l'enseignement supérieur. Une telle démarche, à notre connaissance, n'a jamais été entreprise.
- enfin, ce « Livre blanc » peut être l'occasion de **susciter un débat** entre les différents acteurs de la communication sur leur métier et ses perspectives. Une façon de contribuer à faire avancer un secteur de plus en plus stratégique.

Sur tous ces points, l'agence Noir sur Blanc, présente auprès de nombreuses institutions sur tous les continents, possède une légitimité incontestable.



## Chapitre 1

# **LE NOUVEAU VISAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

*« Le paysage de l'enseignement supérieur se transforme à grande vitesse, sous l'effet de la mondialisation et de la croissance soutenue de la demande de formation dans le monde. Entre 2000 et 2015, le nombre d'étudiants passera de 100 à 200 millions dans le monde, 70 millions des nouveaux étudiants étant en Asie. Ceci amène d'immenses opportunités, mais en même temps une compétition devenue mondiale entre les institutions, qui cherchent à se distinguer par des signes de qualité. Les grandes écoles de management françaises, par l'intégration exceptionnelle qu'elles proposent entre théorie et pratique, par leur niveau de sélection, représentent un modèle original et désormais remarqué sur la scène mondiale. Il porte un potentiel exceptionnel de développement international, car nous formons des profils originaux et particulièrement pertinents. »*

**Pierre TAPIE**

Directeur général, Groupe ESSEC,  
Président de la Conférence des grandes écoles

**P**eu de secteurs d'activité ont connu une transformation aussi rapide et aussi radicale que l'enseignement supérieur. En quelques années, celui-ci s'est ouvert à de nouveaux enjeux, à de nouveaux acteurs, à de nouvelles problématiques. Les grandes écoles et les universités occupent désormais une place primordiale dans notre société. Elles ne sont plus seulement des centres de production de savoirs : elles sont l'une des clés de l'innovation, du développement économique, du rayonnement intellectuel et même de l'aménagement des territoires. Bref, la donne a totalement changé. Et cela influe sur la façon de communiquer des institutions.

Quels sont les principaux ingrédients de cette transformation ?

## La dimension internationale

C'est le point le plus spectaculaire. En quelques décennies, universités et grandes écoles ont changé d'horizon. Certes, toutes ne rivalisent pas directement avec Harvard, Cambridge ou le MIT. Mais même les plus modestes d'entre elles doivent désormais « penser » leur stratégie et organiser leur fonctionnement en tenant compte de la dimension internationale. Elles recrutent de plus en plus d'étudiants étrangers ; elles accueillent des professeurs internationaux ; leur enseignement doit refléter une vision « globale » du monde. Enfin, elles sont sous le regard d'organismes d'accréditation et de classements internationaux. Les diplômés, de leur côté, se placent de plus en plus sur tous les continents. Et tout ceci dans toutes les disciplines : management, sciences de l'ingénieur, mais aussi médecine, sciences humaines, droit, etc.

Le changement est particulièrement marqué pour les institutions les plus cotées : leur « terrain de jeu » est désormais mondial, leurs concurrents opèrent à l'échelle mondiale.

Le boom de l'éducation supérieure dans les pays émergents est un signe supplémentaire de cette internationalisation. A elle seule, la Chine va produire la moitié des ingénieurs formés dans le monde. L'apparition du classement de Shanghai, la création de vastes campus au Moyen-Orient (Qatar, Dubaï, Abu Dhabi), l'organisation de Salons internationaux dédiés à l'éducation (Getex à Dubaï et au Royaume de Bahreïn, Salons des MBA et des Masters en France, etc.), la naissance de business schools d'envergure en Russie, en Inde ou au Brésil s'inscrivent dans cette logique.

Aussi assiste-t-on à une simplification de la nature et de l'architecture des programmes : l'essor du LMD en Europe, le boom du MBA sur tous les continents correspondent au besoin de disposer de cursus facilement identifiables - et comparables - partout dans le monde.



## Un ancrage territorial fort

Universités et grandes écoles doivent aussi renforcer leurs liens avec leur environnement économique proche - entreprises, collectivités locales, associations... Elles jouent notamment un rôle clé dans les technopoles, les « pôles de compétitivité » et autres zones de développement ou, en France, les « PRES » (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur). Elles deviennent un acteur majeur du territoire sur lequel elles sont implantées. Autrement dit, elles doivent penser à la fois « global » et « local ». Rares sont les institutions qui, comme l'Insead dans la région parisienne, parviennent à s'affranchir de cet ancrage.

## Des liens étroits avec les entreprises

De multiples raisons poussent l'enseignement supérieur à se rapprocher des entreprises. Celles-ci sont le débouché « naturel » pour les diplômés, bien sûr. Elles peuvent aussi apporter aux écoles et aux universités des contrats de recherche et des financements variés (chaires, dotations, achats de formation, etc.), mais également un éclairage sur leurs métiers et leurs besoins de compétences. Les entreprises sont d'ailleurs de plus en plus présentes au « board » des établissements d'enseignement supérieur. Elles participent à l'élaboration de la stratégie et des programmes.

De leur côté, les écoles et les universités fournissent aux entreprises de la connaissance, à un moment où celles-ci évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Bref, les unes et les autres sont des partenaires de plus en plus proches.

## L'ère de la concurrence

Le jeune étudiant brillant peut désormais choisir d'effectuer une partie de son cursus n'importe où dans le monde : en France ou à Singapour, en Californie ou au Royaume-Uni, en Australie ou au Brésil. Résultat, une gigantesque compétition commence à opposer les institutions du monde entier pour attirer les meilleurs étudiants. Il en va de même pour les enseignants-chercheurs. Cette compétition se joue même entre établissements à vocation différente : une business school peut concurrencer une formation d'ingénieurs pour capter les éléments les plus brillants.

Aussi les institutions sont-elles engagées dans une démarche d'excellence à tous les niveaux - à la fois pour la formation initiale et continue, pour la recherche, et même pour les activités « annexes » - placement des diplômés, par exemple.

Qu'on le veuille ou non, l'éducation supérieure devient ainsi un marché planétaire - en particulier en management et dans les sciences. Même si cette évolution comporte des excès et des risques, il paraît difficile de rester totalement à l'écart du mouvement, sous peine d'être totalement marginalisé.

## Une équation financière délicate

Cette « montée en puissance » de l'enseignement supérieur exige des moyens considérables. Universités et grandes écoles doivent à la fois accroître la qualité de leur enseignement et donc recruter (parfois à prix d'or) de nouveaux professeurs, investir toujours plus dans la recherche, se doter de locaux de standing international, disposer d'équipements performants (réseaux informatiques, notamment)... Et aussi accueillir de plus en plus d'étudiants. Elles doivent enfin offrir des bourses pour les étudiants désargentés ou pour les éléments les plus brillants.

Comment financer tous ces projets ? Les Etats et les collectivités locales, surtout en cette période de crise, ont tendance à freiner leurs investissements. Augmenter les frais de scolarité ? Ce serait possible dans certaines institutions, notamment les universités publiques mais quasiment impensable ailleurs. Les contrats de recherche et la formation continue, enfin, ne peuvent procurer qu'un complément de revenus. Universités et grandes écoles se tournent donc de plus en plus, sur le modèle des institutions anglo-saxonnes, vers les entreprises, les anciens diplômés, voire les particuliers. Le système du « fundraising » se développe aujourd'hui partout dans le monde.

## Le temps de l'évaluation

Concurrence oblige, les universités et les grandes écoles doivent en permanence se soumettre à des évaluations. Celles-ci peuvent revêtir deux formes :

- **les procédures d'accréditation.** Elles sont pilotées par des organismes internationaux comme l'EFMD (European Foundation for Management Development), l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) ou l'AMBA (Association of MBA), dans le domaine de la gestion. Mais il existe aussi des organismes nationaux d'accréditation, qui vérifient si les institutions répondent à un certain nombre de critères. C'est le cas, en France, de la CTI (Commission des titres d'ingénieur), de l'Aeres (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), de la « Commission Helfer » pour les écoles de gestion.
- **les classements.** Au plan international, ils sont réalisés par un certain nombre de journaux comme le « Financial Times » ou « Business Week », ou par des institutions comme l'université Jiao Tong de Shanghai. Un projet de classement européen des institutions est également à l'étude. Il existe aussi des classements réalisés au plan national, dans la plupart des pays qui possèdent un enseignement supérieur développé.

Les universités et les écoles attachent une grande importance à ces accréditations et à ces classements.

*« Les accréditations (essentiellement AACSB et EQUIS) qui ont fait leur apparition dans la stratégie des écoles à la fin des années 1990 sont pour moi aujourd'hui un élément essentiel des politiques de développement, car elles sont la condition sine qua non de la convertibilité des diplômes sur la scène internationale. Bien souvent, les écoles décident de se lancer dans ce processus pour des raisons de positionnement concurrentiel. Elles découvrent alors que ces accréditations sont avant tout un outil de développement de la qualité. Et qu'elles n'aboutissent pas à une standardisation des pédagogies, mais bien à une élévation de l'exigence conduisant l'ensemble du système vers les plus hauts standards internationaux. »*

**Jacques CHANIOL**

Directeur ESC Tours-Poitiers, Délégué aux Accréditations, groupe Escem

## Des activités multiples

Universités et grandes écoles ont pour vocation de former des étudiants et de produire de la connaissance, aucun doute là-dessus. Mais leur « mission » va aujourd'hui bien au-delà de ce double impératif. Il leur faut aussi, pêle-mêle, attirer des étudiants de bon niveau, assurer à

leurs diplômés un emploi, recruter des professeurs, multiplier les liens avec les entreprises, collecter des fonds, monter des dossiers d'accréditation ou de classement, valoriser leurs travaux de recherche, mobiliser leurs anciens... Et bien sûr communiquer - en interne comme vers l'extérieur. Autant d'activités assez éloignées du « cœur de métier » des institutions, et dont chacune réclame des équipes dédiées... et des moyens spécifiques. Résultat, les universités et les écoles tendent à devenir des structures complexes, polyvalentes.

## Un vaste « écosystème »

Si l'enseignement supérieur a longtemps vécu replié sur lui-même, ce temps-là est bien révolu. Ses premiers interlocuteurs sont évidemment les autorités de tutelle (pouvoirs publics, collectivités locales, chambres de commerce et d'industrie) et, de plus en plus, les entreprises. Mais ce n'est pas tout. Les établissements d'enseignement supérieur opèrent désormais au cœur d'un véritable « écosystème », qui réunit des acteurs de plus en plus divers et spécialisés. Associations professionnelles (fédérations, clubs de dirigeants, cercles de DRH...), organismes d'accréditation, journaux, sites web et blogs dédiés à l'éducation, associations d'anciens, cabinets de conseil en stratégie, agences de communication, établissements d'enseignement secondaire, spécialistes du fundraising, organisateurs de Salons de recrutement, maisons d'édition, services d'orientation, agences de publicité, spécialistes de la valorisation de la recherche... Autant de partenaires et de prestataires de services réguliers des institutions du supérieur.

## Le temps des alliances

Chaque institution, aujourd'hui, tisse son propre réseau, qui peut prendre des formes multiples - depuis les simples accords d'échanges d'étudiants jusqu'aux alliances stratégiques fortes. Et beaucoup de ces réseaux fonctionnent à l'échelle internationale. Quelques rachats d'institutions ont également eu lieu ces dernières années. Mais la concentration de l'enseignement supérieur reste un chantier à venir.

## Le défi de la communication

Confrontées à ces multiples bouleversements, les institutions d'enseignement supérieur se retrouvent ainsi au centre d'une série d'enjeux majeurs. Enjeux intellectuels et scientifiques. Enjeux de rayonnement et d'attractivité. Enjeux économiques et géopolitiques, même. C'est

### L'avènement de la société de la connaissance

« Faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde » : l'objectif, lancé en 2000 à Lisbonne par les autorités de l'Union, est loin d'être atteint - mais il reste d'actualité. Aux Etats-Unis, même formulé de façon moins explicite, il est similaire : il est clair que l'Amérique continue de miser sur ses universités et ses business schools pour garder son rang dans la compétition mondiale. La Chine et l'Inde affichent elles aussi de fortes ambitions dans ce domaine. Même un petit pays comme le Qatar a choisi, pour prendre le relais des richesses issues des hydrocarbures, de jouer à fond la carte de l'enseignement supérieur. Bref, partout dans le monde, « l'économie de la connaissance » est à l'ordre du jour. L'enseignement supérieur en est bien sûr un rouage essentiel.

sur les campus que s'élabore le devenir de nos sociétés. Avec l'entrée dans l'« économie de la connaissance », les universités et les grandes écoles conquièrent donc un nouveau statut. Mais ce statut impose aussi des obligations. Compte tenu de l'importance stratégique qu'elles ont prise au sein de la société, universités et grandes écoles se doivent de disposer d'un système de communication « à la hauteur ». C'est-à-dire professionnel et en phase avec son temps. Dans un contexte aussi concurrentiel, gérer la marque d'une institution, faire connaître sa stratégie, nécessite un pilotage très sophistiqué.

Pas question non plus de communiquer avec des outils d'un autre âge : les étudiants, les professeurs sont parmi les premiers utilisateurs du web, des réseaux sociaux et des outils multimédia. C'est avec ces moyens qu'il faut s'adresser à eux... et les convaincre.

## Chapitre 2

# **COMMUNICATION ET STRATEGIE**

*« Le monde d'aujourd'hui impose en priorité à tous les responsables, donc aux doyens des business schools, de faire preuve d'une vision stratégique d'abord capable de placer leur établissement au mieux dans la compétition mondiale de demain, et ensuite susceptible d'être partagée par leurs équipes. Stratégie et communication sont ainsi les deux temps du battement de notre cœur au quotidien. »*

**Jean-Pierre HELFER**

Doyen, Audencia Nantes School of Management

**A** l'évidence, il subsiste encore dans de nombreux pays un malentendu au sujet de la communication de l'enseignement supérieur. Une méprise fondamentale. Nombre d'acteurs, souvent éminents, n'y voient qu'une activité superflue, une dépense improductive. La communication n'est pas, pour eux, un réflexe. D'autres, un peu plus motivés, ont tendance à penser qu'il suffit de quelques apparitions ponctuelles dans les médias pour conforter une image. Leurs plans de communication se résument, bien souvent, au choix d'un support pour passer quelques encarts publicitaires ou à une interview accordée de temps en temps à la presse. Leur budget de communication se résume à quelques « dépenses » pour éditer une brochure ou acheter une publicité.

Or l'expérience montre qu'en la matière, une démarche évoluée, adaptée à la nouvelle donne de l'enseignement supérieur, telle qu'on peut l'observer dans certaines universités anglo-saxonnes, se situe aux antipodes de ces pratiques. Si des institutions, aux Etats-Unis, en Europe, et même en Asie, réussissent à percer alors que d'autres stagnent, ce n'est pas seulement pour cause d'excellence académique : c'est aussi parce qu'elles ont su mettre en place une communication performante.

Faut-il le rappeler ? Aucune organisation (entreprise, administration, ONG, association...), aujourd'hui, ne peut se passer de communiquer. Il ne suffit plus de faire, et de faire bien : il faut aussi se faire connaître, expliquer son action, travailler son « positionnement », son identité, sa marque. Nous vivons au temps de la communication. Cela fait partie du jeu. Autant en tirer les conséquences. Bien communiquer, c'est aussi un moyen de faire la différence, dans un monde de l'enseignement supérieur de plus en plus concurrentiel.

## Le reflet de l'identité

Mais vouloir communiquer ne suffit pas. Encore faut-il savoir sur quoi, et comment. Car la communication n'est pas un simple accessoire, que l'on peut greffer sur l'activité sans rien y changer. Elle est au contraire le reflet de la réalité, de l'identité, du projet de l'institution. Elle doit traduire, exprimer son positionnement stratégique. Et cela, non pas de façon ponctuelle ou par intermittences, mais permanente et durable. Mieux : elle doit constamment questionner, stimuler, et même faire progresser ce positionnement. Et par la suite, contribuer à l'édification de la « marque » de l'institution, participer à son développement.

Bref, communication et stratégie sont étroitement associées. Comment, en effet, avoir une politique de communication efficace si l'on ne sait pas vraiment ce que l'on est et où l'on va ? On ne communique pas sur du vent, ni au hasard - ou uniquement en fonction du budget disponible.

## Se doter d'une stratégie

Énoncer cela peut sembler une évidence. Mais la vérité oblige à dire que nombre d'universités ou d'écoles, même prestigieuses, n'ont pas de véritable stratégie clairement définie. « *Figurer parmi les meilleures* », « *progresser dans les classements* », « *former des leaders de demain* », comme on l'entend souvent dire par leurs dirigeants, tout cela ne saurait tenir lieu de vision stratégique. Une institution d'enseignement supérieur se doit d'offrir une perspective de long terme, comprise et admise par toutes les parties prenantes, en interne et à l'extérieur.

Allons plus loin. Le principal intérêt de la démarche de communication, son utilité première, c'est précisément qu'elle oblige l'institution à s'interroger sur son image, son positionnement concurrentiel, ses points forts et ses faiblesses, ses marges de progrès, ses facteurs de risque... En un mot : à se doter d'une stratégie. Pour qui veut émerger dans le contexte actuel, c'est un enjeu majeur, incontournable.

## Le lien avec la direction générale

Dans la pratique, ce constat a trois conséquences.

La première, c'est qu'une université ou une école qui désire se lancer doit absolument se doter d'une vraie direction de la communication, interne et externe, reconnue au plus haut niveau de l'institution. Une direction qui ait réellement la *responsabilité* de la communication, et qui ne soit pas seulement chargée de tâches techniques - réaliser les plaquettes, organiser des conférences, etc. C'est loin d'être toujours le cas.

Deuxième conséquence : cette direction de la communication doit travailler en liaison étroite avec l'instance en charge de la stratégie de l'institution - c'est-à-dire la présidence ou la direction générale. Elle doit lui être directement rattachée au plan hiérarchique - et même, si possible, disposer de locaux situés à proximité immédiate de celle-ci. Ce double lien, hiérarchique et géographique, favorisera en effet un dialogue constant, indispensable, entre les deux structures.

Enfin, cette direction de la communication doit être organisée et travailler de façon professionnelle. On ne peut pas se contenter, dans ce domaine, d'une approche simpliste, au coup par coup, fondée sur la qualité des enseignements et des relations épisodiques avec la presse.

Aussi cette « *dircom* » doit-elle être dirigée par un(e) spécialiste de haut niveau, possédant une connaissance approfondie du métier et de ses enjeux, doté(e) du recul nécessaire. Trop souvent, la communication est confiée à des managers ou des enseignants certes pleins de bonne volonté, mais qui découvrent la fonction. Ce qui explique leur manque de vision stratégique... et leurs approximations professionnelles.

La direction de la communication doit, bien sûr, disposer d'un budget de fonctionnement propre, avoir des effectifs adaptés à la mission qui lui est confiée, et utiliser des outils et des méthodes évolués.

## Des tâches de plus en plus nombreuses

Les tâches qui incombent à une direction de la communication sont de plus en plus nombreuses et variées. De façon générale, c'est à elle qu'il appartient d'élaborer et de mettre en œuvre l'ensemble des aspects de la politique de communication de l'établissement - laquelle

découle de sa stratégie. Elle intervient donc comme conseil auprès de la direction générale (ou la présidence) sur tout ce qui concerne la « prise de parole », l'image, la marque de l'institution, en interne et en externe.

Plus concrètement, cela signifie notamment :

- prendre en charge le design, le graphisme et l'identité visuelle ;
- élaborer brochures, plaquettes et documents divers ;
- veiller au contenu, à la mise à jour et à l'animation du site web qui est la première vitrine de l'institution ;
- organiser des événements ou y participer (colloques, conférences, forum, journées « portes ouvertes », compétitions étudiantes, anniversaires, alliances, lancement de nouveaux programmes...) ;
- piloter les relations avec la presse (stratégie des classements) ;
- organiser les campagnes de publicité (presse, affichage...) ;
- publier des études ou des sondages ;
- prendre en charge le marketing de l'institution - notamment en direction des étudiants et des entreprises ;
- piloter et diffuser les newsletters externes ;
- participer à des co-éditions d'ouvrages ;
- organiser les prises de vues (photos et vidéos) de l'institution, ainsi que leur diffusion ;
- assurer une veille sur les blogs, les forums sur internet, les réseaux sociaux, les communautés ;
- prévoir un dispositif de communication de crise ;
- gérer l'édition et la vente de produits dérivés ;
- mobiliser et animer les réseaux internes (anciens, professeurs, associations étudiantes...) ;
- veiller à la cohérence des messages émis par les différentes composantes de l'institution (direction générale, départements, professeurs, associations, étudiants, etc.), animer l'intranet et les outils de communication internes.

En outre, d'une institution à l'autre, le périmètre de la fonction peut varier considérablement. Le marketing, le marketing direct, le recrutement des étudiants, les relations avec les entreprises, par exemple, font - ou ne font pas - partie des attributions de la direction de la communication. Dans certains cas, c'est également la « dircom » qui se charge des partenariats, voire de la recherche de financements complémentaires et de la politique de fundraising. Ainsi conçue et organisée, la communication pourra être le levier non seulement d'une amélioration de l'image, mais d'un véritable saut qualitatif dans le fonctionnement et la marche en avant de l'institution.

Dans le monde entier, les grandes business schools sont les plus avancées dans cette démarche. Mais dans les pays anglo-saxons, nombre d'universités « pluridisciplinaires » s'y sont mises aussi, de même que certaines institutions spécialisées : Cornell University pour le management hôtelier, quelques écoles d'art comme Savannah College of Arts and Design Home... En France, les écoles d'ingénieurs et les universités, pour la plupart, ont encore un long chemin à parcourir, alors que les grandes écoles de gestion possèdent en général une longueur d'avance. De même que Sciences Po Paris, qui fait figure d'exception en la matière. La réforme de l'université pourrait cependant donner le signal d'une prise de conscience de la nécessité de mieux communiquer.



## Les différentes « cibles »

Les lycéens et les étudiants potentiels pour les différents programmes sont naturellement le premier public que visent à toucher les actions de communication. Mais il en existe bien d'autres... Quels publics viser ? A qui s'adresser, en externe et en interne ? Impossible d'élaborer une stratégie de communication efficace sans répondre clairement à ces questions. C'est d'ailleurs l'une des difficultés de l'exercice : dans les universités et les grandes écoles, la communication doit s'adresser à un public particulièrement hétérogène.

### En interne :

- les étudiants (à titre individuel) ;
- les associations étudiantes ;
- les professeurs ;
- l'ensemble du personnel (administratif, notamment) ;
- les diplômés et leurs associations.

### En externe :

- les candidats, les prospects - y compris à l'étranger ;
- les parents d'étudiants. Ils participent en effet au choix de filières et d'écoles ou d'universités - surtout dans les premiers cycles (niveau bac ou bachelor) ;
- les professeurs, les responsables de l'enseignement secondaire. Ils ont un rôle prescripteur très important auprès de leurs élèves, qui sont de (futurs) candidats. En France, c'est notamment le cas des professeurs de classes préparatoires, qui conseillent et orientent leurs élèves sur le choix des grandes écoles ;
- la presse, les médias traditionnels ;
- les « nouveaux médias », notamment sur internet : sites généralistes ou spécialisés, blogs, forums... ;
- les entreprises (locales, nationales, internationales) : direction générale, DRH, campus managers, anciens diplômés, salariés même... ;
- les organisations professionnelles (fédérations...)
- les cabinets de recrutement ou les chasseurs de têtes et leurs associations ;
- les autorités de tutelle, les pouvoirs publics, à tous niveaux : CCI, gouvernement, collectivités locales...
- les acteurs de l'environnement économique et politique local ;
- la communauté académique ;
- les centres de recherche, les publications académiques ;
- les organismes internationaux d'accréditation (EFMD, AACSB, AMBA, etc.) ;
- les organismes qui établissent des classements (journaux, universités, etc.) ;
- le grand public en général. (au sens large, en incluant réseaux sociaux, sites spécialisés, guides pratiques, etc.).

Et la liste peut encore être allongée, en fonction des circonstances et des opportunités...

Difficulté supplémentaire : chacun de ces publics est aussi - ou peut devenir - un acteur de la communication, par exemple en intervenant sur le web, dans les blogs, au sein des réseaux sociaux... Chacun des acteurs, même à titre individuel, peut ainsi modifier l'image globale, la notoriété de l'institution. En outre, ces différents publics sont plus ou moins sensibles, plus ou moins exigeants, plus ou moins « consommateurs ». Les participants et les anciens des MBA,

par exemple, sont directement intéressés à l'image de leur programme. Il importe donc d'être clairement compris de ces différents publics, afin d'éviter interférences, contradictions ou brouillage.

Certaines institutions segmentent d'ailleurs très bien ces différents publics - notamment sur leur site web. Certains sites, par exemple, orientent les internautes en fonction de leur profil : candidats, étudiants, journalistes, et même donateurs potentiels. Les différentes associations ont parfois leurs rubriques.

### Profession dircom

De plus en plus riche, de plus en plus passionnant : lorsqu'ils parlent de l'évolution de leur métier, les directeurs de la communication de l'enseignement supérieur se déclarent en général très enthousiastes. Leur rôle stratégique est désormais reconnu, leurs missions sont toujours plus variées. Enthousiastes, donc, mais aussi quelque peu débordés par l'ampleur de la tâche. Le (la) « dircom » se place en effet au carrefour de tous les flux d'information, sans cesse plus nombreux et complexes, qui concernent l'institution. Elle est l'interface entre la direction générale et l'extérieur ou l'interne. Il lui faut élaborer la politique de communication de l'université ou de l'école, participer à la création de sa marque, mais aussi se tenir constamment à l'écoute, informé(e) de l'action des étudiants ou des professeurs comme des initiatives de la concurrence, des nouvelles tendances de la communication comme du « buzz » sur l'institution. Et, bien sûr, animer son équipe. C'est donc un métier très transversal, à la fois de conseil et de mise en oeuvre de la communication. On y touche à une foule d'activités : le management, le design, l'édition, la veille... Le directeur de la communication joue un rôle de chef d'orchestre. Il doit aussi se tenir constamment à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur de l'institution.

Etre émetteur, mais aussi récepteur. Avec le web 2.0 et les outils mobiles, en effet, chacun des membres de la communauté éducative (étudiant, professeur) peut devenir « acteur » de la communication. L'information fonctionne dans les deux sens - de l'université vers l'extérieur, et inversement. Le « dircom » doit veiller notamment à ce qui circule sur les réseaux sociaux. En outre, le sens du relationnel - en interne comme avec l'extérieur, avec les médias comme avec les enseignants - continue de jouer un rôle très important.

Un métier qui ne connaît guère de temps mort : l'information sensible - positive ou négative, vraie ou fausse - peut surgir à tout moment. Il faut se tenir prêt à réagir très vite aux sollicitations comme aux événements.

### Externaliser la communication

Compte tenu de la diversité et de la complexité de leurs missions, un nombre croissant de directions de la communication dans le monde, notamment anglo-saxon, choisissent de faire appel à des prestataires extérieurs pour leur en confier une partie. Ces tâches « sous-traitées » ou externalisées peuvent être de deux ordres :

- le conseil sur la stratégie de communication ;
- des tâches plus techniques : graphisme, web design, tournages vidéo, imprimerie, enquête d'image, audit, etc. Mais aussi les relations presse, la publicité, l'organisation d'événements...

Une telle démarche permet à la direction de la communication d'éviter de se disperser, de gagner en efficacité et de se concentrer sur les enjeux stratégiques : le conseil auprès de la direction générale, l'ingénierie de communication.

Mais dans tous les cas, il importe d'acquérir une véritable expertise, une valeur ajoutée et de doser l'équilibre entre compétences internes et prestataires extérieurs.

### Les effectifs et les moyens

D'une institution à l'autre, les effectifs et les budgets de la direction de la communication varient considérablement. Voici quelques exemples du nombre de collaborateurs dans des universités ou des grandes écoles :

- UPMC de Paris : 14
- Cass Business School : environ 12
- Chicago Booth School of Business : 25
- Ecole Centrale de Paris : 6 (hors fundraising)
- Université Bocconi (Milan) : 30
- Insead (Fontainebleau, Singapour et Abu Dhabi) : environ 35 (hors fundraising)
- HEC : 6 (communication corporate)

De façon générale, ces effectifs ont tendance à croître régulièrement, notamment pour suivre le développement des activités sur internet (blogs, forums, réseaux sociaux...).

Peu d'institutions acceptent de dévoiler le montant de leur budget de communication.

A titre indicatif, celui de l'université de Cambridge est d'environ 2 millions d'euros. Celui de l'UPMC tourne autour de 400.000 euros.

## Le modèle de l'entreprise

En matière de communication, le modèle de l'entreprise est-il pertinent ? Peut-il être transféré tel quel au monde de l'enseignement supérieur ? En partie seulement. Certes, en termes de professionnalisme de leurs directions de la communication, les grands groupes pourraient donner bien des leçons aux universités et aux grandes écoles. Elles ont depuis longtemps compris l'importance de la communication, et en ont tiré les conséquences. Elles disposent de budgets conséquents, d'effectifs nombreux, d'outils sophistiqués...

Toutefois, dans l'enseignement supérieur, la situation est bien différente. D'abord, les « publics » concernés y sont nettement plus divers et fragmentés que dans la vie des affaires - ce qui rend plus complexes les enjeux de communication. Ensuite, les étudiants sont de grands utilisateurs du web, des réseaux sociaux, des outils mobiles... Quant aux budgets, ils ne se situent pas à la même échelle. On estime en général entre 1 et 2 % du chiffre d'affaires la part consacrée par les grands groupes à leurs activités de communication. Dans l'enseignement supérieur, ce serait plutôt 0,1 à 0,2 %...

## Les professeurs, vitrine de l'institution

Parmi les (nombreux) vecteurs de communication dont disposent les universités et les grandes écoles, il en est un qui rencontre un succès croissant : l'expression publique de leurs professeurs et de leurs experts.

Inciter les enseignants à prendre la parole en dehors de leur salle de classe, à livrer au « grand public » leurs analyses sur les sujets les plus divers, est en effet le meilleur moyen, pour une institution, de mettre en avant l'excellence de ses enseignements et de sa recherche. De valo-

riser son corps professoral. Et, à plus long terme, de donner envie à des cadres ou des dirigeants d'y suivre un séminaire, d'y envoyer leurs enfants... ou de contribuer à son financement. Bref, l'idée de faire de ses enseignants-chercheurs des « ambassadeurs » ou des porte-parole de l'établissement a tout pour séduire.

On peut envisager cinq types d'intervention pour ces enseignants :

- **apporter un éclairage sur un sujet d'actualité** « brûlante » et complexe : par exemple, une réforme du code pénal, ou un conflit dans un pays lointain. Ils peuvent intervenir en réponse aux sollicitations des journalistes, ou au contraire proposer leur contribution, à titre personnel, à la presse ; certains d'entre eux peuvent également tenir des blogs ou des forums ;
- **présenter la synthèse d'une recherche** susceptible d'intéresser un public large. Cette présentation peut s'effectuer avec le concours du service communication (communiqué de presse, par exemple), soit dans le cadre d'un blog ;
- **exprimer la position de l'école** sur un sujet soit technique, soit de société. C'est ainsi que de nombreuses institutions, partout dans le monde, ont entrepris, ces derniers mois, de décrypter la crise en mettant à contribution leurs enseignants-chercheurs, notamment en finance.
- **offrir une « master class »**, sorte de cours de démonstration, devant un public trié sur le volet, et sur un thème choisi pour captiver l'auditoire. Naturellement, ce type de prestation exige une organisation parfaite : qualité de l'accueil, sonorisation efficace, confort des locaux, présentation audiovisuelle claire... sans oublier l'excellence du contenu. L'IMD de Lausanne, en Suisse, organise assez régulièrement ce type de réunion, de même que l'Insead de Fontainebleau ou les grands programmes MBA, pour attirer des candidats.
- **organiser une conférence ou un colloque**, comme l'université Bocconi qui organise chaque année une conférence sur l'économie avec la participation de son corps professoral.

## Une organisation sans faille

Mais si l'idée est séduisante, elle demande pour l'institution une organisation adaptée. Il lui faut en effet :

- s'interroger sur les sujets susceptibles d'intéresser un public extérieur - et donc les médias ;
- identifier les enseignants susceptibles de « *porter la parole* » de l'établissement. Ils doivent réunir de multiples qualités : être à la fois brillants, bons communicants (c'est-à-dire clairs, concis, flexibles, etc.) et disponibles, c'est-à-dire « *mediafriendly* »...
- publier ou faire connaître la liste (limitée, forcément) de ces experts « *autorisés* » à s'exprimer dans les médias. Cette liste peut figurer sur le site web ; elle peut aussi être fournie, avec les sujets correspondants et si possible les contacts, aux journalistes ; ou encore, ce sera le service des relations presse qui servira d'intermédiaire. Allant plus loin, Cass Business School publie sur son site web un portrait détaillé de chaque professeur, avec son parcours, ses travaux de recherche du moment, son e-mail. Chacune de ces fiches va jusqu'à détailler les financements (contrats, gratifications, récompenses) que l'enseignant a reçus pour ses travaux de recherche...
- convaincre ces enseignants-chercheurs de « jouer le jeu » - tous n'en ont pas envie.

Ajoutons que certaines institutions proposent à leurs professeurs-experts des séances de média-training.

Quelques universités ou écoles obtiennent que leurs enseignants soient régulièrement cités dans la presse. Parmi celles-ci, on peut citer Yale, le MIT ou l'université de Chicago Booth School of Business, aux Etats-Unis, Cass University et Cambridge, en Grande-Bretagne, la Bocconi de Milan, en Italie, l'IMD de Lausanne, en Suisse, ou encore Sciences Po, HEC-Paris et l'Essec, en France.

En revanche, peu nombreuses sont les institutions qui acceptent - ou prennent le risque - d'exprimer des avis tranchés sur des sujets « de société ». La démarche leur permet pourtant de se situer au cœur du débat public, de se forger une image d'institution « engagée » dans la cité. Et d'acquérir ainsi un nouveau statut. En Europe, parmi celles qui se sont engagées dans cette voie, on peut citer l'Edhec, la SDA Bocconi et Cass Business School.

### Quand l'Edhec et Cass prennent position

L'Edhec (Lille et Nice) est l'une des premières institutions françaises à s'être lancée dans le débat public. Sa première initiative de ce type, en 2006, a consisté à prendre position, à l'aide d'un dossier très argumenté, contre la privatisation des autoroutes, effectuée quelques mois plus tôt par le gouvernement français. Depuis, le centre de recherche en finance de l'école (Edhec Risk & Asset Management Research Centre) exprime régulièrement des positions - souvent décapantes et à l'opposé de la « pensée dominante » - sur des sujets financiers.

Lors des dernières élections présidentielles françaises, un professeur de Cass Business School publiait ainsi une tribune analysant la société française et diagnostiquant la victoire de Nicolas Sarkozy.

## Les Etats-Unis en pointe

La tendance est claire : partout dans le monde, la communication de l'enseignement supérieur se professionnalise. C'est ce que montre une enquête réalisée en 2006 - mais toujours d'actualité... - par l'agence Noir sur Blanc, auprès de 190 universités et grandes écoles d'Europe, d'Amérique ou d'Asie.

Mais dans cette marche à la professionnalisation, on observe des décalages importants selon les pays et la taille des acteurs. C'est en Amérique du Nord et dans les établissements anglo-saxons que ce processus est le plus avancé.

Ainsi, aux Etats-Unis, l'expérience prime : la direction de la communication est de préférence (dans 67 % des cas) confiée à une personne mature, âgée de 45 à 55 ans ; et 75 % de ces directeurs sont en fonction depuis plus de 5 ans. C'est également outre-Atlantique que les « dircoms » affichent l'expérience la plus poussée en matière de communication - elle est deux fois plus longue que celle de leurs homologues français - et qu'ils sont aussi le mieux payés. Autant de signes que le poste y est, davantage qu'ailleurs, considéré comme stratégique.

## Effectifs et budgets : des écarts considérables

En outre, 75 % des départements communication en Amérique du Nord ou en Australie sont directement rattachés au doyen ou à la direction générale.

Quant aux effectifs, ils varient considérablement : la moitié des départements communication n'emploient pas plus de 3 collaborateurs, alors que 11 % en emploient entre 10 et 20, et 5,5 % au moins 20. Une poignée de services, dans les institutions les plus cotées d'outre-Atlantique, dépassent même 30 personnes... La France est l'un des pays où les directions de la communication sont les moins étoffées - et où leurs budgets sont les plus faibles : 3 à 4 fois moins qu'aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne.

A noter que la grande majorité (87 %) des établissements dans le monde ont recours à des prestataires extérieurs - de façon régulière ou occasionnelle. Ce pourcentage augmente encore lorsqu'ils désirent mettre en place une communication au plan international.

Quels sont les principaux objectifs de ces directions de la communication ? De manière générale, elles cherchent à toucher les étudiants potentiels, à développer la communication corporate, à renforcer la visibilité nationale et internationale de l'institution, à développer les relations presse et les relations publiques. Des priorités que l'on retrouve notamment outre-Atlantique, avec en prime celle du marketing.

## Chapitre 3

# **PEAUFINER SON IMAGE, DEVELOPPER SA MARQUE**

*« Une marque est un système vivant, ce n'est pas quelque chose de virtuel. Au sein d'un environnement concurrentiel mondialisé, construire son identité de marque est un actif stratégique capital pour une école. La marque s'appuie sur des produits et sur des services concrets qui doivent bénéficier de la meilleure perception possible. La notoriété des professeurs, la sélectivité des étudiants, la satisfaction des recruteurs, la réussite des diplômés... la marque doit pouvoir satisfaire les aspirations de chacun. »*

**Bernard RAMANANTSOA**

Directeur général du Groupe HEC

**A**ttirer l'attention, susciter l'intérêt ou la curiosité, créer du « buzz », faire parler de soi, travailler son image et renforcer sa notoriété... Autant de nécessités, dans un univers de l'enseignement supérieur de plus en plus concurrentiel. Tout cela implique de mener une politique active de communication, tant en interne qu'en externe.

Mais comment s'y prendre ? Par où commencer ? Sur quel thème « prendre la parole » ? Ce Livre blanc n'a pas pour ambition de fournir une méthode détaillée, mais plutôt de mettre l'accent sur quelques points clés et quelques étapes incontournables, à la lumière de l'expérience des consultant(e)s de l'agence Noir sur Blanc.

Une règle de base, d'abord : dans l'enseignement supérieur comme dans les autres domaines d'activité, il n'est rien de pire que de chercher à faire des « coups ». Rien de plus contre-productif que de vouloir se donner une image en deux semaines, pour en changer six mois plus tard - par exemple avec l'arrivée d'un nouveau doyen ou d'un nouveau directeur. Rien de plus inutile que d'apparaître dans les médias pour disparaître ensuite pendant des mois. La politique du « one shot » est à proscrire. Une université ou une école désireuse de développer sa communication doit inscrire sa démarche dans le long terme.

Pour communiquer efficacement, la première étape ne consiste pas à se lancer à corps perdu, mais à... prendre le temps de la réflexion. A identifier les forces et les faiblesses de l'institution, ses principales caractéristiques, ses pôles d'excellence, ses marges de progrès. A analyser en détail son positionnement et ce qui la distingue de ses concurrentes. Bref, tout ce qui fait sa « différence ». C'est seulement à partir de ce travail de connaissance de soi et d'« introspection » que l'on peut élaborer une stratégie, et définir la politique de communication qui correspond à cette stratégie.

## **A. Les grands principes**

Pour le reste, les grands principes incontournables de la communication s'appliquent parfaitement à une université ou à une grande école. On en rappellera quelques-uns :

### **1. Miser sur la durée**

En communication, les évolutions sont lentes. Pour faire évoluer une image, il faut du temps, encore du temps, de la patience, de la répétition... Aussi est-il préférable de ne pas se tromper, et d'éviter les changements de cap incessants. Au besoin, mieux vaut opter pour des évolutions progressives, plutôt que pour des virages soudains.



## 2. S'appuyer sur ses atouts

Encore faut-il les avoir clairement identifiés - et savoir s'ils sont susceptibles de procurer un avantage pérenne. Inutile de communiquer sur un point sans intérêt ou présent chez tous les concurrents. Pour cela, il est souhaitable de mettre en place un dispositif de veille sur la concurrence, de pratiquer un benchmark systématique, d'analyser les tendances de la société... et les attentes des étudiants.

## 3. Donner du sens

A l'extérieur comme en interne, il faut essayer de proposer un projet attractif, de miser sur des valeurs. Cela permet de renforcer l'attractivité de l'établissement auprès de ses candidats potentiels, et cela stimule la cohésion en interne (des professeurs, des élèves, de l'ensemble du personnel).

## B. Peaufiner son image

Au-delà de ces quelques principes, il existe diverses façons pour une université ou une école d'émerger sur la scène nationale ou internationale.

### 1. Jouer sur la différence

Sauf dans les cas - forcément peu nombreux - où l'établissement occupe une position de leader incontesté, la démarche la plus efficace - et la plus facile à mettre en oeuvre - consiste à cultiver sa « différence ». Qu'est-ce qui rend l'université ou l'école « unique » ? Que peut-elle offrir de « plus » ou de « meilleur » que ses concurrentes ? Mieux vaut, en effet, être seule à proposer un avantage. D'autant que nombre d'institutions, curieusement, préfèrent se fixer pour ambition de ressembler à un modèle. D'être de « bonnes élèves » du genre conforme, plutôt que d'affirmer franchement leur « personnalité ».

Tout ce qui peut exprimer et souligner la différence, la spécificité, l'originalité de l'institution peut être mis à profit : spécialisation sur un domaine délaissé par la concurrence, accent mis sur tel ou tel type de programmes, alliance avec un partenaire prestigieux, coopération inédite, méthode pédagogique, organisation du cursus... Autant d'occasions de se démarquer de la concurrence.

Pour mieux souligner leur différence, certaines institutions n'hésitent pas à remodeler entièrement leur offre de programmes. Ainsi, depuis 2006, Ball State University, aux Etats-Unis, a redéfini son catalogue - et sa communication - pour mettre l'accent sur son point fort spécifique, l'« *immersive learning* ».

Attention, toutefois à ne pas aller trop loin dans cette voie. Il faut que ces éléments spécifiques s'ordonnent autour d'un positionnement et d'une stratégie. Et qu'ils s'inscrivent dans une dynamique positive. L'originalité, oui, mais pas à n'importe quel prix. Elle doit « faire sens ». Ajoutons que cette stratégie de différenciation doit s'appuyer sur une analyse approfondie de la concurrence et de ses stratégies.

### 2. L'innovation

C'est une autre carte que l'on peut jouer pour doper son image. Nouveauté, modernité, goût du risque : autant de traits distinctifs perçus de façon positive. Autant de façons pour l'insti-

tution de montrer qu'elle est « dans le coup » et à l'écoute de son temps. Le recours aux nouvelles technologies, en particulier dans le monde étudiant, est un excellent vecteur de communication. Nombre d'entreprises et d'institutions académiques, en 2007 et 2008, se sont ruées sur « Second Life », y voyant pour les premiers un moyen de se donner une image d'employeur féru de modernité, pour les seconds une image virtuelle. Depuis, le soufflé, il est vrai, est bien retombé.

### **3. Le dynamisme**

Créer régulièrement l'événement, multiplier les initiatives et les annonces, peut contribuer à façonner une image d'institution active et dynamique, qui sera donc perçue positivement. Et lui permettre d'occuper le terrain médiatique. Attention, toutefois, à ne pas donner l'impression de se disperser ou d'avoir la « bougeotte ».

### **4. Susciter la sympathie**

C'est aussi un moyen d'améliorer son image. Une institution peut ainsi chercher à se montrer responsable (par exemple en matière d'environnement), solidaire (des pays peu développés, ou des étudiants issus des milieux défavorisés, par exemple), modeste...

### **5. L'excellence**

Dans le monde académique, une réputation d'excellence est évidemment un atout considérable. Mais elle n'est pas à la portée de toutes les institutions... Autre bémol : la qualité n'est pas immédiatement reconnue.

#### **Le cas des petites institutions**

Tout le monde ne s'appelle pas Harvard ou Oxford. Dans un enseignement supérieur ultra-concurrentiel, les établissements de petite taille, aux moyens forcément modestes, peuvent néanmoins espérer être reconnus - y compris à l'international. A condition d'opter pour un positionnement « différenciant » - inutile de chercher à rivaliser de manière frontale avec les institutions les plus puissantes - et judicieux (d'où l'importance de la réflexion stratégique). A condition aussi de savoir faire connaître et exprimer cette différence : c'est le rôle de la communication.

## **C. Construire sa marque**

Avec l'essor de la concurrence, la notion de marque s'est désormais imposée dans l'enseignement supérieur. C'est aujourd'hui chose admise par de nombreux acteurs : une université, une grande école peut être gérée, dirigée, pilotée dans une logique de marque - au même titre, par exemple, que Sony, Dior, Coca-Cola ou Ferrari. Une enquête, réalisée en 2006 par l'agence Noir sur Blanc, montrait que 93 % des responsables d'établissements considéraient déjà leur institution comme une marque.

Mais dans bien des cas, cette affirmation, à vrai dire, relève davantage du vœu pieux que du constat objectif. En réalité, seules les institutions les plus développées ont sur ce point une

politique de communication adaptée, intégrée à leur stratégie. Il ne suffit pas d'avoir un nom, une petite dose de notoriété et beaucoup d'ambition pour pouvoir prétendre s'afficher comme une marque.

Qu'est-ce qu'une marque, en effet ? Un ensemble d'attributs de l'organisation symbolisés par une appellation, et qui, à condition d'être gérés avec doigté, créent de la valeur et de l'influence. Certains de ces attributs sont facilement identifiables : le nom, le logo, la charte graphique, la couleur... Autrement dit, tout ce qui constitue l'identité visuelle, et qui permet une reconnaissance immédiate par le public.

### **Fundraising, évaluation, classement : des occasions de « tout remettre à plat »**

Nombre d'institutions en ont fait l'expérience : pour se remettre en question, pour préciser ou même définir son identité et sa stratégie, pour aligner son image et sa communication, rien de tel que de se préparer à engager une campagne de fundraising. Avant d'aller solliciter entreprises, diplômés, étudiants ou même particuliers, il est indispensable, en effet, de se demander quels caractères distinctifs on peut mettre en avant, quels sont les arguments sur lesquels on peut s'appuyer, et surtout quel projet on va proposer. Le lancement d'une campagne de fundraising est une parfaite occasion pour procéder à ce « passage en revue ». Et pour réorganiser ce qui ne donne pas entièrement satisfaction.

La même logique peut s'appliquer à deux autres moments clés de la vie d'une institution. La procédure d'accréditation internationale (AACSB, EFMD, AMBA...), d'abord : elle nécessite de constituer un dossier très complet à présenter aux organismes spécialisés, et de se soumettre en outre à un audit pointu, notamment sur la mission de l'institution. Ensuite, les classements, qui imposent de répondre à un questionnaire parfois très détaillé, portant à la fois sur les moyens et les caractéristiques clés.

Campagne de fundraising, démarche d'accréditation, classement : en un sens, ces « événements » jouent un rôle de miroir en même temps qu'ils constituent des vecteurs de progrès pour l'institution. Dans les trois cas, en outre, la direction de la communication se retrouve en première ligne. Dans les trois cas, il lui faut mobiliser largement en interne.

## **Un avantage concurrentiel**

Mais tout cela n'est que la partie directement apparente de la marque. Une marque repose aussi sur des caractéristiques objectives : l'offre de produits (ou de programmes), le prix, le positionnement sur le marché par rapport à la concurrence, la politique de promotion... S'ajoutent encore à cela une série d'éléments « immatériels », comme la notoriété, le pouvoir d'attraction, la qualité perçue, le capital de sympathie et d'adhésion, la réputation, l'image auprès de publics qui peuvent être plus ou moins larges...

C'est tout cet ensemble - expression extérieure + positionnement marketing + image - qui constitue une marque et qui peut alimenter une sorte de spirale positive pour l'entreprise - ou pour l'institution : une marque forte attirera davantage de « clients » (ou d'étudiants) et permettra même de pratiquer des tarifs (ou des frais de scolarité) plus élevés. Elle constitue donc un avantage concurrentiel appréciable.

Certes, nombre de ces ingrédients constitutifs d'une marque se retrouvent aussi, d'une certaine façon, dans une institution d'enseignement supérieur. Certes, les principes de base du management d'une marque demeurent les mêmes dans l'éducation que dans le monde des produits de consommation. Mais il existe aussi des différences, bien réelles, entre les deux univers.

## L'enseignement supérieur, un monde à part

D'abord, l'enseignement supérieur est une activité de service, et non de « production ». On y travaille sur l'immatériel. La mesure de la qualité, de l'évaluation, de la performance, y est beaucoup plus complexe et subtile.

Ensuite, le prix payé par le « consommateur » - autrement dit, les frais de scolarité - n'a souvent pas grand chose à voir avec le « coût réel ». Non seulement à cause du système des bourses, mais aussi du fait qu'il est très difficile d'établir une « vérité des coûts ». Sans compter que la rentabilité n'est pas une priorité - même si, sur ce point, il existe des exceptions. Quant à la notion même de client, elle est plus complexe. Les étudiants sont, d'une certaine façon, des « clients » des universités - même si des doyens, comme celui de Chicago Booth School of Business, émettent un avis contraire, insistant notamment sur la relation professeurs-élèves. Mais les entreprises ou les administrations qui recrutent les diplômés, et qui ont leur mot à dire sur le contenu de la formation et son organisation, en sont aussi des « clients ». Sans oublier le poids de la société tout entière : une université n'est pas seulement une « usine » à « produire » des diplômés et de la connaissance. Elle joue aussi un rôle « sociétal » majeur - et de plus en plus reconnu.

Par conséquent, si la logique de marque peut s'appliquer à l'enseignement supérieur, il importe cependant de garder à l'esprit ces différences. Le « marketing » d'une université ou d'une grande école est à la fois plus fin et bien plus complexe que celui des biens de consommation.

Ceci étant posé, comment construire sa marque dans le monde de l'éducation supérieure ? Comment la déployer ? Plusieurs points méritent d'être soulignés.

**1.** Une marque ne se décrète pas - encore moins dans l'enseignement supérieur que dans d'autres secteurs d'activité. Cela demande **un travail patient** et rigoureux. Le facteur temps joue un rôle décisif. L'image de marque d'une université ou d'une école peut, en revanche, se déliter en peu de temps, pour cause de crise ou de communication erronée. Un classement médiocre, par exemple, n'a rien de catastrophique ; mais une série de mauvais classements mettra durablement à mal l'image.

**2.** Comme dans toute activité de service, il est très important de **tenir sa promesse**, en particulier au plan de la qualité de l'enseignement dispensé. Avoir une image de marque claire et régulièrement affirmée par la communication ne suffit pas : il faut aussi mettre en place une organisation qui garantisse le maintien et le progrès de cette qualité.

Il faut également « **donner des preuves** » de ce que l'on avance. Une tâche d'autant plus ardue que les étudiants ne sont pas une population facile à convaincre. Avec eux, il importe de ne pas se payer de mots. La communication de l'établissement doit donc constamment être étayée par des faits, des données chiffrées, des éléments incontestables : les classements, les accréditations, l'évolution des candidatures (en nombre et en qualité), le recrutement des

professeurs, le placement des diplômés, les accords que l'on signe avec des partenaires prestigieux, la présence dans les médias... Bref, tout ce qui tend à démontrer la qualité, l'excellence de l'institution contribue à façonner et à consolider sa marque.

### La Sorbonne : le gaspillage d'une marque

Son nom est connu dans le monde entier, à l'égal des plus fameuses universités de la planète. Fondée en 1257, sous le roi Saint-Louis, la Sorbonne est l'exemple type d'une marque ancienne et forte dans l'enseignement supérieur. Selon les experts du sujet, la « marque » Sorbonne vaudrait une fortune - certains spécialistes l'ont estimée à plus d'un milliard d'euros. Mais il s'agit d'un capital galvaudé : la prestigieuse institution parisienne est aujourd'hui partagée entre trois universités au moins (Paris 1, Paris 3 et Paris 4), avec des spécialités différentes. Elle possède même trois logos... Résultat, une image totalement brouillée, notamment à l'international. Et le mouvement de grève du printemps 2009 a dilapidé un peu plus encore l'image de marque de la Sorbonne...

**3.** Il est indispensable d'**assurer la cohérence** entre le positionnement, l'identité, la stratégie, les ambitions affichées, la communication... Tout cela doit être aligné, tout doit concourir à véhiculer la même image.

De même, il importe de veiller avec soin à la cohérence des messages émis par la direction de la communication, mais aussi les professeurs, les élèves, les autorités de tutelle... Tous doivent **parler d'une même voix**. Le rôle de la direction de la communication est donc de coordonner, de mettre en musique l'expression de la marque. Or il n'est pas rare d'entendre un président d'université dire le contraire de ce qu'affirme son « dircom ». Ou dévoiler impromptu ce qui devait rester secret. Brouillage garanti.

Dans la même optique, mieux vaut ne pas se disperser. Or beaucoup d'institutions veulent être présentes sur tous les marchés à la fois, répondre à toutes les attentes. Elles ne parviennent pas à choisir un positionnement et, par exemple, à éliminer ou écarter certaines spécialités.

### Les universités québécoises retravaillent leur image

« *Des études universitaires au Québec. Une différence qui se vit.* » Tel est le message clé de la nouvelle image de marque des 18 universités québécoises, destinée à leur recrutement international. Regroupées au sein de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (Crepuq), elles ont entrepris au début de 2009 de développer une stratégie commune. « *Auparavant, chacun de nos établissements concevait ses propres messages, de façon très dispersée. Nous avons voulu être plus professionnels* », indiquent les responsables.

Pour cela, une agence de communication a été chargée d'élaborer la nouvelle image de la Crepuq. Elle s'est appuyée sur une équipe d'enseignants et de responsables du réseau, tous bénévoles. Les différentes propositions ont ensuite été validées auprès d'un échantillon d'étudiants étrangers.

Depuis, la campagne et son slogan sont déclinés sur une série d'outils : plaquettes et brochures, tee-shirts, auto-collants, flyers... Ils sont aussi utilisés sur un site web (en quatre langues), qui est conçu comme un bureau de recrutement virtuel. Ce site propose notamment un blog, qui permet à des étudiants étrangers de livrer leurs impressions sur leurs études au Québec.

4. Il existe **une multitude de moyens**, plus ou moins ambitieux, de contribuer à l'essor d'une marque. On en citera trois.

- Dynamiser le **réseau des anciens**, par exemple, en est un commode et peu onéreux. Les diplômés d'une école ou d'une université seront ses meilleurs ambassadeurs. Qui plus est, il s'agit d'ambassadeurs bénévoles... et même payants, dans bien des cas, puisque nombre d'entre eux participent aux campagnes de fundraising.
- A un tout autre niveau, le recours à des **produits dérivés** contribue à affirmer la marque. Dans ce domaine, les possibilités sont sans limites : vêtements, t-shirts, stylos, montres, pyjamas, biberons, gadgets divers, et même meubles - les fauteuils portant le blason d'Harvard ou des autres grandes universités américaines connaissent un grand succès. Avantage supplémentaire, ces produits dérivés peuvent générer des revenus pour l'institution. Et, utilisés en cadeaux, ils contribueront à créer un courant de sympathie et de reconnaissance.
- Enfin, **créer l'événement** est une bonne façon de mobiliser la communauté de l'école ou de l'université et de développer sa marque. Les occasions ne manquent pas : on peut annoncer un accord important, lancer un nouveau programme, organiser une conférence, un gala ou un forum étudiants-entreprises, célébrer un anniversaire, mettre sur pied une remise de diplômes... L'objectif est d'attirer l'attention, si possible à intervalles réguliers, de renforcer « l'esprit de groupe » et d'alimenter le « buzz ».

## Chapitre 4

# **COMMUNIQUER DANS UN MONDE GLOBAL**

*« La plupart des meilleures business schools mondiales connaissent le marché américain, l'économie avancée et le monde de l'entreprise. Mais peu d'entre elles ont le même savoir sur la Chine, son marché, son économie émergente et ses entreprises publiques. Je pense que c'est notre valeur ajoutée. »*

**Cheug KONG**

Xiang Bing, Founding Dean, Cheung Kong GSB

Comment les universités et les grandes écoles doivent-elles communiquer à l'heure de la globalisation ? On ne s'y prend pas de la même manière à Londres ou à Pékin, à Paris, Chicago ou Delhi. Les étudiants ne portent pas partout le même regard sur les universités ou les écoles. Les médias non plus.

Certes, la mondialisation a tendance à uniformiser les comportements comme elle harmonise les diplômes : le LMD est désormais adopté dans toute l'Europe, le MBA est reconnu dans le monde entier. Certes, le web permet de toucher à tout moment de futurs étudiants ou des professeurs à l'autre bout de la planète. Il n'empêche : chaque pays conserve ses habitudes, ses coutumes, ses pratiques de business, sa culture. En outre, certains pays réputés très ouverts sur le monde le sont, dans la pratique, beaucoup moins qu'on ne l'imagine.

Résultat, un établissement qui souhaite être visible à l'international doit prendre en compte ces différences dans sa communication – sans pour autant perdre son identité et ses racines. Il lui faut penser à la fois « global » et « local ». Ou, comme on dit, « glocal ». Être à l'aise dans ce grand bain interculturel suppose une solide expérience, et une stratégie adaptée.

## L'anglais incontournable... mais pas toujours suffisant

Premier point, la question de la langue. Bien sûr, l'anglais est incontournable. C'est la langue de travail internationale par excellence. Mais cela ne suffit pas toujours : dans beaucoup de pays, la maîtrise de l'anglais demeure très approximative, que ce soit par les autorités académiques ou par les journalistes. Et dans tous les cas, il reste préférable de parler (ou d'écrire) dans la langue du pays où l'on souhaite s'implanter ou recruter. C'est aussi une façon de se mettre à la portée de ses interlocuteurs, de leur manifester son respect... et de les séduire. Un nombre croissant d'institutions utilisent d'ailleurs plusieurs langues sur leur site : l'anglais, l'espagnol, le chinois, voire le portugais...



Mais la question linguistique n'est que la première étape vers une pratique élaborée de l'interculturel. Le véritable enjeu est de mettre en place une stratégie appropriée aux différents pays cibles. Autrement dit, il s'agit d'adapter la communication aux coutumes, aux attentes, aux spécificités de l'autre. A sa différence.

Cela suppose d'abord d'avoir une connaissance du marché local de l'éducation :

- l'organisation de l'enseignement supérieur, ses relations avec les pouvoirs publics et avec le monde économique ;
- les médias locaux intéressés par le « business education » et leurs méthodes de travail, leurs sujets de prédilection (sujets pratiques, informations ponctuelles, grandes synthèses, tendances, etc.) ;
- le support auquel on s'adresse.

### Quand les universités chinoises communiquent... chez elles

Même dans un pays où l'ouverture de l'enseignement supérieur est aussi récente que la Chine, les stratégies de communication des universités diffèrent sensiblement les unes des autres. Trois exemples.

• **Tsinghua University**, considérée comme la meilleure université chinoise, ne cherche pas à communiquer sur ses programmes ni sur les événements qu'elle organise. Pour recruter ses étudiants, elle se fonde sur un critère unique : les résultats du concours national après le baccalauréat.

En revanche, la School of Economics and Management de Tsinghua University, avec ses MBA et ses formations « executive », est engagée sur un marché concurrentiel. Elle a signé des accords avec les meilleures institutions mondiales, comme HEC-Paris ou le MIT. Mais le nom de Tsinghua bénéficie d'un tel prestige en Chine que la communication de la marque se fait presque toute seule dans le pays.

• **La Cheung Kong Graduate School of Business**, créée en 2002 par la fondation du milliardaire de Hong-Kong Li Ka-Shing, est considérée aujourd'hui comme une des meilleures écoles de gestion de Chine. Elle vise une place dans « Top 10 » mondial à l'horizon 2012. Son doyen et porte-parole, Xiang Bin, est très présent dans la presse et à la télévision, en Chine comme dans le monde entier, où il multiplie les conférences. Une stratégie qui attire chaque année à Cheung Kong de nombreux professeurs d'institutions prestigieuses comme Wharton, Stanford, l'Insead, NYU ou Yale. En outre, Cheung Kong communique beaucoup sur la participation à ses programmes « executive » d'hommes d'affaires très connus en Chine, ce qui incite d'autres entrepreneurs ambitieux à la rejoindre. Peu à peu, Cheung Kong constitue ainsi le réseau d'anciens le plus puissant du pays.

• **La CEIBS** (China European International Business School) de Shanghai, créée en 1994, est le fruit de la collaboration entre le gouvernement chinois et l'Union Européenne. Figurant aujourd'hui dans le « Top 25 » mondial, elle est considérée comme une des meilleures business schools d'Asie. Elle organise régulièrement des forums, des séminaires et des conférences. Ces événements contribuent à sa notoriété croissante. L'école a aussi lancé un magazine en mandarin intitulé « *CEIBS Business Review* », qui propose notamment des articles de recherche de grande qualité.

## Connaître les pratiques de business

Il faut aussi connaître les coutumes et les habitudes du pays :

- l'actualité sociale et politique ;
- les habitudes de négociation (le marchandage, par exemple, ou la pratique du bak-chich) ;
- les pratiques de business ;
- le respect des horaires (stricts ou... élastiques) ;
- les règles de politesse et de courtoisie, l'étiquette ;
- les codes (vêtement, gestuelle, etc.).

Pour cela, on peut mettre en place un dispositif de veille, disposer d'une personne-relais sur place, rodée aux pratiques locales comme aux « messages » implicites (gestuelle, par exemple), ou travailler avec différents professionnels originaires des pays convoités.

Reste qu'il est difficile de mettre en place un tel dispositif pour des dizaines de destinations. D'où l'intérêt de se focaliser sur quelques pays cibles, où l'on pourra tisser des relations approfondies.

## Chapitre 5

# **RELATIONS PRESSE, PUBLICITÉ**

*« La communication est un élément précurseur de la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Elle anticipe la réalité, comme le messenger qui anticipe un événement proche. Son impact sur la valeur d'une entreprise est en réalité fort important et bien souvent sous-estimé, compte tenu de son caractère intangible. C'est pourtant l'entité qui tire une organisation toute entière vers les objectifs fixés par la direction générale. »*

**Santiago IÑIGUEZ**  
Dean Instituto de Empresa

**E**lles apparaissent souvent complémentaires - mais elles ne sont pas, pour autant, interchangeables. Les relations presse et la publicité sont, certes, deux moyens privilégiés qui permettent à une université ou une école de toucher des publics plus ou moins nombreux, de gagner en notoriété, d'installer sa marque et de la développer. Mais leur fonctionnement et leur usage répondent à des règles bien différentes.

## **A. Les nouveaux horizons des relations presse**

Les relations avec la presse constituent une composante essentielle de la communication des grandes écoles et des universités. Mais il s'agit d'un domaine complexe à appréhender - pour deux raisons au moins.

D'abord, les médias sont à la fois très divers et très segmentés. Il n'y a finalement pas grand chose de commun entre un mensuel consacré à l'éducation et un quotidien généraliste, une télévision grand public et une lettre spécialisée. Et cette diversité ne cesse de s'accroître, avec l'essor de nouveaux journaux ou de nouveaux supports :

- des journaux gratuits ;
- des sites web (généralistes ou spécialisés), des journaux en ligne, des blogs... ;
- des web-TV.

En outre, on assiste, dans de nombreux pays, à l'essor d'une presse spécialisée dans l'enseignement supérieur et l'orientation, sous des formes variées : lettres spécialisées, suppléments de quotidiens, sites web dédiés, rubriques dans la presse traditionnelle. Sans oublier le lancement de web-TV destinées aux étudiants, à l'initiative de groupes de presse, d'universités ou même d'étudiants.

### **D'abord, informer les lecteurs**

Il est important aussi de ne pas perdre de vue que la mission première, fondamentale de la presse est d'informer ses lecteurs - et non de promouvoir telle ou telle institution, telle ou telle initiative. En ce sens, elle constitue un instrument au service de la démocratie. Mais il est vrai que cette mission « originelle » est souvent occultée par les relations avec les annonceurs... Le troisième paramètre important à prendre en compte est la crise profonde que traverse la presse écrite. Une crise due à plusieurs causes : la concurrence des journaux gratuits, celle d'Internet et plus largement de l'audiovisuel, le déclin de la lecture dans de nombreux pays, et des coûts de fabrication élevés. S'y ajoute le marasme économique actuel, qui pèse à la fois sur la diffusion payante et sur les ressources publicitaires.

Résultat, la presse écrite, dans le monde entier, est à la recherche d'un nouveau « business model ». En misant sur le multimédia, Internet, la vidéo, etc. En rationalisant sa production et sa distribution. En mettant sur pied des relations partenariales plus équilibrées avec son environnement. Et en s'efforçant de mieux valoriser l'accès à certains contenus et certains articles.

## Le déclin annoncé de la presse

Faut-il pour autant parier sur le déclin inexorable de la presse écrite ? Ce n'est pas certain. L'histoire montre qu'aucun nouveau média n'a jamais remplacé ou éliminé les précédents, mais qu'il est toujours venu s'intercaler parmi eux, et élargir ainsi l'éventail des moyens de communication.

De plus, en dépit de ses handicaps (et des critiques nombreuses à son égard), la presse écrite dispose encore d'un capital de crédibilité important. Pour une large part de la population (y compris les étudiants), le texte écrit, l'article paru dans la presse demeure une référence.

Enfin, le besoin de mise en perspective et d'analyse n'a jamais paru aussi fort, face à une actualité foisonnante et complexe. Il est probable que, à l'exemple de ce qui se dessine pour la musique, un nouveau modèle payant va se mettre en place pour la presse sur Internet. Le système actuel, où la plupart des articles de journaux sont accessibles gratuitement sur le web, ne pourra pas durer éternellement.

## Travailler avec la presse

Dans ce contexte, les « relations presse » restent incontournables pour les institutions d'enseignement supérieur. La presse continue de jouer un rôle clé pour faire connaître et expliquer les changements très profonds que connaît le monde éducatif. Les journalistes n'ont d'ailleurs jamais été autant sollicités par les grandes écoles et les universités...

Mais comment travailler avec la presse ? Que peut-on en attendre ? Quel type de relations convient-il d'instaurer avec les journalistes et avec les médias en général ?

Le premier impératif est d'avoir une bonne « lecture » de l'univers médiatique. Il faut identifier quels sont les différents types de journaux et de médias. Et surtout, comprendre le mode de fonctionnement des journalistes, les exigences de leur métier, leurs méthodes de travail. Certains sont, par exemple, surtout intéressés par les grandes tendances et les sujets de synthèse, d'autres par l'information factuelle, ou par le côté humain, les témoignages...

Ensuite, il faut essayer de réagir rapidement et avec efficacité aux demandes de la presse. Non pas pour céder aux « caprices » des journalistes, mais parce que les délais de « bouclage » dans les salles de rédaction sont de plus en plus serrés.

Enfin, il convient de comprendre que la presse ne peut « couvrir » la totalité de l'actualité des grandes écoles et des universités. Et que telle information qui paraît très importante à l'aune d'un établissement paraîtra secondaire ou marginale pour un journal généraliste. Bref, il faut relativiser.

## Des pistes d'amélioration

Au-delà de ces principes de base, voici quelques pistes d'amélioration des relations avec la presse :

- s'efforcer de **tisser des liens avec les journalistes**, voire avec les dirigeants des journaux. Et par exemple, à côté des traditionnelles conférences de presse et interviews, susciter des occasions d'échanges informels et plus approfondis : visites de campus, dîners ou soirées, colloques, voyages de presse... Aux Etats-Unis, de nombreuses universités offrent aux journalistes des séminaires de formation adaptés à leur métier : c'est une bonne occasion d'instaurer des relations cordiales et détendues ;

- mettre à disposition de la presse - notamment sur le site de l'institution - **un maximum d'informations** : les derniers communiqués, un rappel de l'actualité, des points de vue d'experts, des blogs... Ne pas oublier une photothèque, voire une vidéothèque : photos et vidéos sont autant d'éléments susceptibles d'enrichir un article. Il est même fréquent qu'un journal décide de publier un article uniquement parce qu'il dispose d'une bonne image...
- faciliter l'accès des médias à **l'expertise des professeurs**. Par exemple en proposant, sur le site de l'institution, une liste d'enseignants, avec leurs sujets de prédilection et leur adresse e-mail, voire un numéro téléphonique. On peut aussi envoyer aux journaux des interviews (texte ou vidéo) ou des points de vue de professeurs, sur des sujets variés.
- éviter, autant que possible, **l'ambiguïté liée à la publicité** payante. Certes, la plupart des journaux ont besoin de la publicité pour vivre : elle représente une part très importante de leur ressources - parfois plus de la moitié, et bien davantage pour les « gratuits ». Pour autant, l'achat d'espace publicitaire ne doit pas interférer avec le contenu des articles. Il ne doit pas servir de « monnaie d'échange ». Universités et écoles doivent éviter d'en faire un moyen de pression pour « décrocher » interviews ou reportages. Et inversement, la publication d'articles ou d'interviews ne doit pas servir aux journaux pour obtenir de la publicité...

Par ailleurs, mieux vaut éviter les stratégies « opportunistes » adoptées par un certain nombre d'acteurs, qui considèrent les journaux comme de « l'espace publicitaire gratuit » et adaptent leur communication presse à cet effet. Ces stratégies dénaturent la relation entre la presse et les institutions.

## Inventer une nouvelle relation

Ce n'est pas tout. A plus long terme, il convient sans doute pour les institutions d'enseignement supérieur et pour la presse - du moins la presse « de qualité » - d'inventer un nouveau modèle de collaboration. Les deux univers, en dépit des apparences, sont complémentaires. Les médias ont besoin de l'enseignement supérieur - à la fois pour approfondir leurs analyses et pour accroître leurs ressources publicitaires. Les universités et les écoles, de leur côté, ont intérêt à mieux expliquer les défis auxquelles elles sont confrontées, à mieux vulgariser leurs travaux de recherche et à sortir ainsi de leur tour d'ivoire. La presse peut les y aider. Ensei-

### Les journalistes

Arrogants, superficiels, perpétuellement débordés, désordonnés, insaisissables, (très) exigeants... Les qualificatifs - pas toujours élogieux - ne manquent pas à propos des journalistes.

Il y a sans doute une part de vrai dans ces stéréotypes. Mais la vérité est que, comme toutes les professions, celle des journalistes est très hétérogène - par sa formation, par son profil, ses méthodes de travail. Si certains, par exemple, se montrent arrogants et donneurs de leçons, d'autres savent faire preuve d'humilité et d'écoute. Leurs habitudes et leurs attentes à l'égard des services de communication et des attaché(e)s de presse varient considérablement. Une des clés de leur « fonctionnement » réside dans le fait que les journalistes sont le plus souvent pressés, submergés d'informations et de sollicitations en tous genres - d'autant que l'actualité liée à l'enseignement supérieur est de plus en plus fournie. Ils sont aussi soumis à des impératifs de « productivité » croissants. Et donc, peu disponibles... Mieux vaut le savoir.

gnement supérieur et médias ont donc intérêt à se rapprocher. Un rapprochement d'autant plus logique qu'il existe, au fond, une grande proximité entre eux : l'information et la formation ne sont-elles pas, au fond, deux facettes d'une même problématique, celle de la transmission des connaissances ? Reste à trouver les voies d'une collaboration plus fructueuse. Les « relations presse » pourraient devenir le terrain privilégié pour cette collaboration.

### Journaux de tous les pays...

Dans chaque pays, les médias ont leur propre mode de fonctionnement, et les journalistes leurs méthodes de travail et leurs habitudes. Seule la pratique et l'expérience permettent de bien connaître les rouages de la profession, sa façon d'aborder l'information et de la traiter, ses centres d'intérêt. Même la fiabilité de l'information n'a pas forcément la même valeur partout.

On peut cependant distinguer quelques grands traits communs à chaque pays.

Exemples :

- aux Etats-Unis, l'information doit circuler très rapidement. Il faut donc utiliser un dispositif permettant la transmission très rapide des informations vers la personne concernée ;
- en Grande-Bretagne, la presse spécialisée dans l'éducation est largement entourée de journalistes free-lance ;
- en Allemagne, il est souhaitable d'être concis et d'aller droit au but, avec des faits concrets ;
- en Chine, la presse a tendance à s'écarter peu à peu de l'influence gouvernementale. En outre, il est de coutume de prendre en charge les frais de déplacement des journalistes venus assister à une conférence de presse ;
- dans les pays scandinaves, les sujets traités donnent en général la priorité aux informations liées au pays et à l'actualité. A noter aussi que la plupart de journalistes refusent d'être invités à des voyages de presse ;
- en Italie, les journalistes accordent une place très importante à la qualité de la relation personnelle ;
- en France, le relationnel revêt une grande importance. Les attachés de presse y ont donc un rôle particulièrement important à jouer.

Sur tous les continents, néanmoins, il faut faire preuve d'un grand professionnalisme.

## B. La publicité

Avec la publicité, l'institution va tenter de faire passer un « message » auprès d'une « cible » plus ou moins large. On s'adresse à un public large plutôt pour faire connaître son existence et essayer d'« installer sa marque ». On a recours alors à des médias « généralistes » ou « grand public ». Au contraire, pour attirer des candidats (ou, plus encore, des professeurs), on s'intéressera plutôt à des « supports » plus spécialisés : journaux étudiants, presse lue par des cadres et dirigeants, rubriques formation, chaînes TV éducatives, etc. En réalité, chaque média a ses spécificités et son lectorat, qu'il est nécessaire de bien connaître. C'est pourquoi il importe de ne pas se lancer au hasard, mais d'élaborer un « plan médias ».

Par ailleurs, mieux vaut éviter de trop se disperser, en utilisant un trop grand nombre de supports. De même, il est préférable d'éviter les « coups » ponctuels, dont les retombées risquent d'être très limitées. Mieux vaut, en général, une présence réduite, mais régulière, sur une

période d'une certaine durée (une semaine à quelques mois, voire plus). Sans compter qu'avec la crise, la plupart des médias consentent des rabais significatifs aux annonceurs réguliers... Dans tous les cas, le contenu de la publicité doit être pensé et élaboré avec soin - de même que le visuel, le graphisme, etc. Avantage pour l'institution : en achetant un espace publicitaire, elle garde le contrôle intégral de son message, de sa mise en forme, de son élaboration - au contraire des articles rédigés par les journalistes.

Il existe d'ailleurs une variante de la publicité, assez bien adaptée au monde de l'enseignement supérieur, mais un peu en perte de vitesse, parce que souvent très mal réalisée : c'est le publi-reportage.

## Des supports variés

La publicité de l'enseignement supérieur peut recourir à plusieurs types de supports :

- la presse écrite ;
- les médias audiovisuels (radio et TV). Leurs prolongements récents (webTV, podcasts, blogTV...) offrent de nouveaux espaces pour communiquer en direction du public étudiant, très friand de technologies, de jeux vidéo, de BD ;
- l'affiche. L'affichage pour les universités et les grandes écoles (programmes MBA, formations pour cadres et dirigeants...) est notamment de plus en plus présent dans les lieux fréquentés par les cadres et les hommes d'affaires, comme les aéroports ou les centres d'affaires, voire le métro...
- les plaquettes, dépliants, prospectus, flyers et documents divers présentant l'institution ;
- le cinéma, en revanche, est peu utilisé par l'enseignement supérieur - alors qu'il paraît bien adapté au public étudiant.

Un autre support draine depuis quelques années une part croissante de la publicité : le web. Celui-ci possède ses propres codes graphiques et ses propres règles de fonctionnement. Facturé en général beaucoup moins cher que la publicité « traditionnelle », il entraîne cependant des coûts de création et surtout de gestion non négligeables. Et s'il permet de toucher très vite un vaste public, y compris dans des pays lointains, les contacts générés sont souvent peu « qualifiés » (autrement dit, assez éloignés de la « cible » visée), et ils demandent une gestion complexe. Bref, la « pub » sur le web est un outil efficace, à condition de bien le maîtriser.

D'autres supports commencent tout juste à se développer. C'est le cas des messages publicitaires sur téléphone mobile. Le monde de l'enseignement supérieur pourrait s'y intéresser. Diversité des supports, grande liberté d'expression : la publicité laisse une large place à l'initiative des institutions et à leur créativité - à condition que celle-ci reste en phase avec la stratégie. Or curieusement, les campagnes publicitaires de nombre d'établissements sont plutôt empreintes d'une grande timidité, et montrent peu d'originalité.

## Créer l'événement

Autre forme de « publicité », souvent utilisée par les grandes écoles et les universités : l'« événementiel ». Autrement dit, créer l'événement pour provoquer des « retombées », dans les médias et en termes de « buzz ». Là encore, les possibilités sont multiples :

- **les colloques**, conférences et autres débats. Ecoles et universités peuvent en être organisatrices, ou simplement y participer et apposer leur logo. Mais tout le monde n'a pas les moyens d'organiser chaque année un séminaire de Davos...



Dans le même ordre d'idées, il arrive que des universités ou des écoles décernent des prix ou des trophées, dans des domaines divers (prix du meilleur manager, de l'initiative la plus éthique, etc.). Ou encore qu'elles publient des études ou des sondages ;

- **les compétitions sportives étudiantes.** Ce type d'événement offre l'avantage de bien correspondre à l'image jeune, dynamique et « tonique » du monde étudiant. Aux Etats-Unis, de nombreuses compétitions sont organisées sur les campus avec la participation d'étudiants et d'autres universités.

### The Boat Race

La plus emblématique des compétitions sportives étudiantes est, sans conteste, la traditionnelle course d'aviron qui oppose chaque année, depuis 1829, au printemps, les étudiants des universités d'Oxford et de Cambridge, sur la Tamise, à Londres. Un événement suivi par des centaines de milliers de spectateurs sur place, et par plusieurs centaines de millions de téléspectateurs dans le monde. Il bénéficie en outre de « retombées presse » (articles, photos, reportages) considérables dans le monde entier.

La course a d'ailleurs un tel impact qu'elle a été reprise, depuis quelques années, en France, sous la forme d'une compétition d'aviron opposant les équipes d'HEC et de l'ESCP-Europe, en avril, sur la Seine, à Paris. Mais les retombées de l'épreuve parisienne sont encore loin d'atteindre celles de l'originale...

- **les concours** et autres tournois de management (ou de création de produit ou de service). Ils s'inscrivent dans la même logique que les compétitions sportives : ils sont en phase avec le cursus suivi par les étudiants, leur permettent de démontrer leur esprit de compétition et offrent en outre un aspect ludique très apprécié. Parmi, les plus importants événements de ce type, on peut citer :
  - le tournoi Euromanagers, qui mobilise près de 20.000 étudiants dans une trentaine de pays, avec le soutien d'entreprises ;
  - « Imagine Cup », sorte de championnat du monde du numérique organisé par Microsoft, qui oppose près de 300.000 étudiants dans le monde ;
  - SIFE (Students In Free Enterprise), sorte de challenge mondial des projets humanitaires, organisé dans une quarantaine de pays.
- **les événements festifs** (anniversaires, galas, remises de diplômes, etc.) destinés aux étudiants et à la communauté d'une institution. Autant d'occasions de renforcer les liens au sein de l'établissement (communication interne) et de créer du « buzz ». Un nombre croissant de cérémonies de remise des diplômes, partout dans le monde, se déroulent aujourd'hui de façon très solennelle, avec des étudiants en toge.

## C. D'autres formes de communication

A côté de la publicité traditionnelle, d'autres modes de communication sont utilisés dans la sphère de l'enseignement supérieur. C'est le cas de l'utilisation des **produits dérivés** : très répandus dans certaines institutions cotées d'Amérique du Nord, ils connaissent aujourd'hui un fort développement en France et dans le monde entier. La très traditionnelle université Paris 4-Sorbonne commence ainsi à proposer une gamme d'objets à son effigie (t-shirts, stylos, montres, etc.).

Les opérations de **relations publiques**, en revanche, sont moins répandues - alors qu'elles peuvent s'avérer très efficaces. Il s'agit d'inviter des personnes avec lesquelles l'école ou l'université est en relations (chefs d'entreprises, prospects, personnalités du monde des affaires ou de la culture, journalistes, sponsors, etc.), à l'occasion d'un événement prestigieux - compétition sportive, concert, spectacle... L'occasion pour l'établissement de renforcer son image, de tisser des liens et d'amorcer de nouvelles collaborations.

On peut également citer parmi les moyens de communiquer dans l'enseignement supérieur la participation à des **salons de recrutement** ou des **salons de l'orientation**, destinés aux étudiants. Ou encore **l'édition** (ou la co-édition) d'ouvrages académiques ou de recherche, à l'instar de ce que font l'université d'Harvard, qui possède sa propre maison d'édition (« Harvard University Press »), ou les presses de Sciences Po-Paris.

## Tout fait signe

Pour une grande école ou une université comme pour toute organisation, la communication se niche aussi là où on ne l'attend pas forcément : dans le fonctionnement au quotidien, dans la qualité des services, dans l'allure des locaux, dans le comportement de chacun des acteurs... Autant de « détails », a priori anodins et éloignés de la mission première de l'établissement, mais qui contribuent à façonner son image.

Dans ce domaine, on peut multiplier les exemples concrets. Une brochure agréable à consulter, des étudiants souriants et modestes, un colloque bien organisé, une présentation réussie, une salle de réunion confortable et bien équipée sont autant d'éléments qui influenceront de façon positive sur la perception globale de l'institution.

A l'inverse, un ascenseur en panne, une sonorisation mal réglée, un accueil désagréable au standard téléphonique, un professeur qui bafouille, la peinture d'un amphithéâtre qui s'écaille, tout cela risque de donner une image peu valorisante d'un établissement.

Certaines institutions, comme l'IMD de Lausanne ou HEC Montréal, accordent d'ailleurs une très grande attention à « ces détails qui en disent long ».

## D. La communication de crise

A priori, les universités et les grandes écoles paraissent à l'abri de difficultés majeures, ou de grandes catastrophes. Ces « temples du savoir » sont en général perçus comme des oasis de tranquillité et de sérénité. L'imprévu, l'accident n'y a pas sa place. C'est en tout cas ce que pensent nombre de doyens ou de responsables d'établissements.

Or l'expérience montre au contraire que ces institutions, pas plus que les autres organisations (entreprises, Etats, associations, etc.), n'échappent aux crises ou aux difficultés de tous ordres. Panne informatique, piratage, accident, incendie, vols, disparitions (à l'étranger), épidémie... Tout peut arriver. Parmi les situations critiques ou délicates à gérer les plus courantes, on peut citer, pêle-mêle, les problèmes divers rencontrés par des élèves lors de séjours à l'étranger, le retrait d'une accréditation ou d'un label de qualité, une chute brutale dans un classement, un accident grave survenu à un étudiant, des difficultés soudaines de placement des diplômés, des aléas financiers... Sans oublier les inévitables rumeurs malveillantes. Et, par définition, imprévisibles. Quelques exemples : l'Uqam (Université du Québec à Montréal) a fait l'objet, en 2008, de nombreux articles dans la presse évoquant les difficultés de financement d'un ambitieux projet immobilier. Harvard, de son côté, a été mise en cause pour les propos « sexistes » de son ancien doyen. De son côté, Reims Management School a été confrontée en décembre 2008 à la disparition tragique d'une élève en séjour d'échange à Budapest, en Hongrie. L'école a

très vite réagi en mettant en place un véritable plan de communication de crise : appel à témoins via les médias français et les correspondants hongrois en France, création d'un comité de soutien (en plusieurs langues) sur Facebook, soutien aux élèves sur le campus...

## Apporter la bonne réponse

Chaque année, de nombreuses institutions sont confrontées à ce type de situation susceptible de porter gravement atteinte à leur image. D'autant plus que le web et les réseaux sociaux permettent aux informations négatives et aux rumeurs de circuler très vite et de se développer. Universités et écoles peinent souvent à trouver la réponse adéquate en termes de communication.

Dans tous les cas, il importe de réagir rapidement et de mettre en place un plan de communication de crise. Principes clés : élaboration d'un argumentaire clair, adoption de mesures pour résoudre le problème ou limiter son impact, disponibilité d'un (ou plusieurs) « porte-parole », et surtout transparence : mieux vaut admettre une erreur, même grave, que de s'enfermer dans des justifications alambiquées et peu convaincantes. Il faut cependant reconnaître que, dans la pratique, ce type de dispositif n'est pas simple à organiser. Aussi est-il souhaitable de s'appuyer sur une structure spécialisée dans la gestion et la communication de crise.



## Chapitre 6

# **INTERNET CHANGE LA DONNE**

*« Les technologies de l'information constituent aujourd'hui un levier stratégique pour la création de valeurs pour n'importe quelle entreprise et organisation. Dans le domaine de la communication et notamment au sein des universités et Business Schools, si on ne capitalise pas sur les capacités de ces technologies, c'est comme si on commettait un suicide commercial. En effet, nous entrons dans une ère où l'individu ne va plus uniquement à la recherche de l'information, mais où l'information pertinente et en temps réel va vers son destinataire. Toute la différence est là, entre le web 1.0 et le web 2.0, en d'autres termes, entre Google comme moteur de recherche sur internet et Twitter comme l'un des réseaux sociaux sur le web. »*

**Dr. Tawfik JELASSI**

Doyen et président du Directoire de l'École Internationale  
de Management des Ponts et Chaussées

Il en va de l'enseignement supérieur comme de la plupart des autres domaines d'activité : l'irruption d'Internet a changé la donne. La Toile a ouvert aux universités et aux grandes écoles de nouvelles perspectives, leur a offert des possibilités bien plus étendues qu'auparavant. Mais dans le même temps, elle modifie aussi en profondeur leur façon de communiquer avec leur environnement.

Internet a d'abord permis aux universités et aux écoles de toucher des publics plus larges - dans des pays lointains, par exemple - et cela pour un coût très faible. Il leur a permis de communiquer avec eux de façon quasi-instantanée. Résultat, une diffusion de l'information beaucoup plus rapide, moins contrôlée, et un accès beaucoup plus large pour les internautes du monde entier. Un étudiant brésilien veut s'informer sur les universités norvégiennes ? Il lui suffit de quelques clics pour faire son choix - et il n'a même pas besoin de connaître le nom de ces universités, encore moins de parler norvégien... Internet a ainsi considérablement accéléré la globalisation de l'enseignement supérieur. Il a également renforcé la concurrence entre les institutions.

Peu à peu, Internet a aussi permis, notamment grâce au haut débit, de délivrer des contenus de plus en plus sophistiqués. Après le texte et les graphiques, ce sont les images, les fichiers vidéo ou audio qui circulent aisément, et s'articulent entre eux de façon très évoluée.

## Une autre communication

Internet instaure aujourd'hui, avec l'essor du web 2.0, un véritable changement de nature de la communication. L'information circule désormais dans les deux sens : de l'« émetteur » vers le récepteur, et inversement. Le « destinataire » du message devient aussi acteur. Il prend la parole, il donne son avis, il vote, il critique, il s'exprime lui aussi. Et il peut être « entendu » par des milliers d'autres internautes, qui réagiront à leur tour... La communication institutionnelle et « de masse », dans tous les secteurs d'activité, doit donc apprendre à travailler de manière plus souple, plus individualisée, moins organisée. Internet est ainsi devenu lui-même un véritable média.

Or ce bouleversement qui est actuellement en cours concerne tout particulièrement l'enseignement supérieur. Pour deux raisons.

D'abord, parce que les étudiants sont particulièrement friands de nouvelles technologies. Dès leur enfance, la plupart d'entre eux jonglent avec les jeux vidéo, le téléphone portable, le lecteur

MP3, l'ordinateur... Les « technologies de l'information » et leurs outils sont leur univers, leur mode d'expression privilégié, leur culture. Au point qu'on a pu parler de la « génération web ». Ensuite, les institutions d'enseignement supérieur et les grands centres de recherche ont un lien très fort avec Internet. Celui-ci est né dans les laboratoires de recherche et sur les campus, pour permettre les échanges entre chercheurs. Il y a prospéré comme nulle part ailleurs. Et ces campus sont en général équipés de réseaux et de serveurs bien dimensionnés. Bref, le web et les technologies numériques en général sont l'instrument privilégié de l'enseignement supérieur.

Mais c'est un instrument qu'il importe de bien maîtriser. A titre indicatif, pour une recherche sur « business school », Google fournit plus de 75 millions de réponses... Figurer en bonne place dans les moteurs de recherche est un enjeu fort pour les directions de la communication. En France, le ministère de l'Enseignement supérieur a même acheté un certain nombre de mots clés sur Internet, afin de mieux contrôler sa communication et de « contrer » certaines informations fausses qui circulaient sur la Toile.

Ce n'est pas tout. Car le web ne se contente pas d'apporter un nouveau média : il interfère avec tous les autres médias, qu'il complète et cannibalise à la fois. Il s'associe ainsi avec les journaux, la radio, la télévision. Il en est un prolongement - le site web d'un journal, c'est encore le journal - en même temps qu'un concurrent.

Ce changement se déroule sous nos yeux. Il impose de nouvelles règles, de nouveaux usages, dont personne ne mesure encore toutes les conséquences à long terme. D'autant que certains évoquent déjà l'arrivée du web 3.0, de moteurs de recherche encore plus puissants. Une chose est sûre : les universités et les écoles ne peuvent pas passer à côté de la révolution Internet.

### Les critères d'un bon site web

Qu'est-ce qui fait un bon site web ? Comment une université ou une grande école peut-elle utiliser cette « vitrine » pour faire la différence ? Difficile de répondre, tant les solutions mises en œuvre varient d'une institution à l'autre. Citons cependant quelques ingrédients incontournables :

- la qualité graphique et esthétique ;
- l'ergonomie : facilité à se repérer, à circuler, à trouver la bonne information ;
- la qualité du contenu : richesse, pertinence, caractère complet ;
- des mises à jour régulières.

Parmi les « plus » appréciés :

- l'accès possible en anglais, voire en d'autres langues ;
- la présence d'un espace dédié à la presse - si possible avec les communiqués récents, les coordonnées d'un responsable aisément joignable, des photos (en haute définition), des documents vidéo, une liste d'experts susceptibles d'intervenir rapidement sur certains sujets ;
- une rubrique « FAQ » ;
- une rubrique « faits et chiffres » (nombre d'étudiants, budget, faculté, superficie des locaux, etc.) ;
- des témoignages d'étudiants, d'anciens, de professeurs ;
- des vidéos qui enrichissent le site ;
- des services de type Wiki ou MSN Messenger, qui permettent aux candidats potentiels de dialoguer avec des membres de l'administration ou des étudiants ;
- la présence d'un moteur de recherche sur la page d'accueil.

## Le site web, vitrine de l'institution

Dans l'enseignement supérieur, Internet, c'est d'abord le site web des universités et des grandes écoles. Il est leur premier point de contact avec leur environnement. L'adresse vers laquelle candidats, étudiants, entreprises et enseignants se dirigent pour obtenir une information, dialoguer, se retrouver.

Que trouve-t-on sur le site web d'une université ou d'une grande école ?

Une foule de renseignements concrets :

- présentation générale de l'institution, avec son histoire, ses « valeurs », sa stratégie ;
- liste des programmes et leur contenu, plus ou moins détaillé ;
- tour d'horizon des principales activités - recherche, formation continue, placement des diplômés, etc. ;
- images (photos ou vidéos) des locaux et des principaux acteurs ;
- des liens utiles, des contacts ;
- en général, un mot du directeur, du doyen ou du président.

Selon les cas, les sites des établissements proposent aussi une liste des « questions fréquemment posées » (FAQ), une visite virtuelle du campus, des interviews de personnalités (recruteurs, etc.), des témoignages d'étudiants ou de diplômés, une rubrique destinée aux journalistes (avec, si possible, une banque d'images libres de droits)...

Certaines institutions offrent même un libre accès à leurs cours en ligne : c'est le cas du MIT et de ParisTech, ce consortium qui regroupe onze écoles d'ingénieurs de la région parisienne, mais aussi d'HEC. Quelques-unes aussi orientent les internautes en fonction de leur profil : candidats, étudiants, journalistes, et même donateurs potentiels.

Bref, les possibilités sont innombrables.

Mais le site web n'est pas seulement un guichet d'informations privilégié : il est aussi le reflet, la vitrine de l'institution. Son architecture, la qualité de ses animations, son ergonomie sont autant d'indicateurs des ambitions de l'établissement, de son rayonnement. Il joue donc un rôle capital pour le recrutement de nouveaux étudiants comme pour garder le contact avec les anciens, pour le développement des relations avec les entreprises, pour attirer de nouveaux professeurs.

Autant dire qu'il convient d'apporter le plus grand soin à la conception comme à l'animation au quotidien du site. Peu à peu, Internet a imposé ses propres codes : écriture spécifique, graphisme, interactivité, ergonomie, diversité des supports (textes, infographies, vidéos, sons, etc.). Le contenu doit, en outre, être adapté aux différentes cibles. Une formule de plus en plus répandue consiste à proposer plusieurs langues (dont, au minimum, l'anglais et la langue des pays les plus importants pour l'institution).

Un bon site doit enfin être régulièrement mis à jour - rien de pire que de voir s'afficher des informations périmées.

### **Stanford : un cours téléchargé un million de fois en sept semaines**

L'université de Stanford, aux Etats-Unis, a mis récemment en ligne un programme de formation dédié aux applications pour iPhone et iPod d'Apple. Proposé sous forme de vidéo en libre accès sur iTunes U, le cours a connu un succès foudroyant : il a été téléchargé un million de fois en sept semaines. Un record pour un cours sur iTunes U, selon Apple.



Pour tout cela, un site web emploie couramment des profils différents : webmaster, designers/graphistes, chargés du référencement, rédacteurs, développeurs... Une partie de ces tâches est en général externalisée. A lui seul, le développement du site web nécessite donc d'importants moyens.

Dans une étude de mars 2008, l'EFMD (European Foundation for Management Development) analysait les caractéristiques d'un bon site web pour une business school. Premier constat : 90 % des étudiants « prospects » utilisent le web pour s'informer sur leur future école. Parmi eux, environ 25 % n'ont pas d'idée arrêtée de l'endroit où ils iront étudier lorsqu'ils consultent un site. Et 60 % commencent leur recherche en consultant les programmes. Enfin, pour 66 % des étudiants, la brochure de cours que l'on peut télécharger est un des outils les plus prisés. Quant aux informations les plus demandées par les internautes, elles portent sur trois points : les programmes, les frais de scolarité et les services carrière.

L'étude fait aussi apparaître que les doyens ont tendance à être moins présents sur les pages d'accueil, au profit d'argumentaires plus efficaces.

A noter aussi, rappelle l'EFMD, que figurer en bonne place dans les guides et les numéros spéciaux de la presse permet de générer du trafic sur le site.

## Le web 2.0 : l'outil collaboratif

Avec l'essor du web 2.0, la communication de l'enseignement supérieur prend une nouvelle dimension. Cette version « participative » du web, encore appelée « web interactif » (ou « collaboratif ») se fonde en effet sur le partage et l'échange entre les internautes. L'information mise en ligne (texte, son, vidéo) est le fruit de leur collaboration, grâce à des technologies (flux RSS, etc.) qui facilitent la contribution de plusieurs intervenants et permettent d'agréger des flux. Les internautes (étudiants, notamment) peuvent interagir à la fois avec le contenu des pages et les réactions des autres visiteurs du site. Dans le web 2.0, l'internaute devient acteur autant qu'« utilisateur ».

### Le lipdub à l'assaut des campus

L'idée a été lancée par une agence de communication new-yorkaise, Connected Venture, en 2007. Le lipdub est une sorte de vidéo-clip tourné en un seul plan-séquence sur un « tube » musical, qui est ensuite diffusé sur Internet, via YouTube ou Daily Motion. L'objectif : montrer les équipes sous un jour insolite et sympathique.

Aujourd'hui, le lipdub est devenu un exercice obligé. Il permet à l'université ou à l'école de présenter son campus, ses élèves, ses professeurs et ses programmes, de façon beaucoup plus ludique qu'un film institutionnel. Et de donner ainsi une image d'elle-même décontractée et attrayante. En un mot, « fun ».

Certains lipdubs sont devenus de véritables « hits », visionnés plusieurs centaines de milliers de fois par les étudiants et les diplômés. Il existe même une compétition internationale, qui a été créée par un groupe d'étudiants allemands.

Le plus souvent, ce sont les étudiants eux-mêmes qui réalisent ces films - avec parfois l'apparition du doyen ou du président de l'institution. L'administration, de son côté, se contente de suivre le mouvement, de financer l'initiative... et d'éviter les excès. Avec le risque de laisser une certaine impression d'amateurisme... Le phénomène lipdub, en tout cas, confirme l'irruption de l'enseignement supérieur dans l'ère de la communication « partagée ».

Plus qu'un nouvel outil, le web 2.0 apparaît donc comme une nouvelle approche, une philosophie, une autre manière d'échanger.

Le web 2.0 trouve, bien sûr, d'innombrables applications dans le cadre de l'enseignement - par exemple pour des projets collectifs d'étudiants - ou dans la recherche. Une pédagogie nouvelle est ainsi en train de naître, qui se situe dans le prolongement du e-learning.

Mais les retombées sont au moins aussi importantes pour la communication des universités ou des grandes écoles. Le web 2.0 est en effet à la base de l'essor des réseaux sociaux, des wikis, des web-TV, dans lesquels étudiants, recruteurs, enseignants et chercheurs jouent un rôle majeur. Les institutions ne peuvent donc se désintéresser de ce qui se passe dans l'univers 2.0. Elles doivent au contraire s'y impliquer pleinement.

## Les réseaux sociaux mobilisent les étudiants

Ils constituent, aux yeux de nombre d'observateurs, le principal apport du web 2.0. Très appréciés chez les étudiants, les réseaux sociaux permettent de créer des « communautés » autour de thématiques variées.

Parmi les plus connus de ces réseaux, on peut citer :

- Facebook, qui compte des dizaines de millions de membres dans le monde. Il permet de transposer son univers personnel et professionnel sur Internet. Au total, on y dénombre plus de 70.000 associations d'anciens diplômés - avec des annonces d'événements étu-

### Les jeunes et les nouveaux médias

De nombreuses études se sont penchées sur le comportement des jeunes, et particulièrement des étudiants, à l'égard des « nouveaux médias » (téléphone portable, ordinateur, smartphone, etc.) et du web. Trois tendances marquées apparaissent.

Baignés dans l'univers d'Internet et de l'audiovisuel (cinéma, musique, jeux vidéo, télévision...), rompus au maniement de tous les outils numériques, les étudiants sont de plus en plus séduits par l'image, les effets spéciaux, le graphisme, la "mise en scène" - parfois ludique - de l'information et de la communication. Ils sont très friands de podcasts (ou de « vodcasts ») qu'ils visualisent, téléchargent et s'échangent. Ils sont devenus des spectateurs et des utilisateurs avertis et exigeants.

Ensuite, beaucoup sont tentés par la "culture" de la gratuité, largement présente sur le web à travers les sites de téléchargement ou les logiciels libres, et les sites des médias. Ils ne semblent pas prêts à payer pour s'informer.

Enfin, beaucoup de jeunes et d'étudiants cherchent à adopter une attitude plus "active" à l'égard de l'information : ils souhaitent en être eux-mêmes acteurs ou "co-auteurs" - notamment via les blogs, les forums, les sites comme DailyMotion... Bref, ils sont demandeurs de moins d'intermédiation. Les possibilités d'interactivité fournies par le web 2.0 répondent bien à ce désir. Ils sont très actifs sur les blogs, les forums, les réseaux sociaux. Pour certains sociologues, les étudiants y retrouvent les rites et les comportements des bandes, des « tribus », des clubs.

Par ailleurs, des attitudes parfois contradictoires apparaissent chez les étudiants. Ils semblent ainsi très attirés par l'information brève, instantanée, très factuelle. Beaucoup, pourtant, éprouvent aussi le besoin d'une mise en perspective, d'un éclairage, d'une analyse plus approfondie d'une actualité foisonnante et complexe.

Trouver un langage et des supports adaptés à ce public est donc un enjeu majeur pour les universités et les grandes écoles.

- diants et de soirées, des outils pour retrouver d'anciens camarades, des sondages, etc. ;
- les réseaux professionnels, comme LinkedIn ou Viadeo. Ils permettent de gérer son image, de développer ses contacts et de se valoriser sur le marché de l'emploi ;
- les sites de partage comme Flickr, YouTube ou DailyMotion. YouTube, par exemple, « héberge » un nombre croissant de chaînes TV d'universités. Elles y diffusent des vidéos promotionnelles (interviews d'anciens, vie associative, etc.) et des contenus (cours, lectures, débats). Un cours de physique à Berkeley a ainsi été visionné plus de 130.000 fois ;
- MySpace, qui permet d'échanger musiques, photos et vidéos ;
- Flickr, pour l'échange de photos.

Il existe également une foule de réseaux axés sur une activité, un hobby, un centre d'intérêt : la recherche, l'apprentissage des langues (Mango Languages, Italki...), le recrutement, etc. Certains sont très utilisés par les étudiants.

A noter cependant que, sur ces réseaux sociaux, les données personnelles des membres sont conservées sur de longues périodes (parfois plusieurs années), et parfois utilisées à leur détriment - par exemple lors d'un recrutement. Certains réseaux utilisent aussi ces données pour adresser aux membres des publicités adaptées à leur profil. Facebook revend même ces données.

## D'autres services du web 2.0

Dans la pratique, le web 2.0 offre une série de services. Parmi ceux-ci :

- **les blogs** : ils permettent d'exprimer un point de vue (« post ») et d'y adjoindre des commentaires. Le blog est une sorte de conversation entre un auteur et d'autres contributeurs. En un sens, les blogs se situent ainsi à mi-chemin entre outil d'information (ou de réflexion) et outil d'influence. Il existe des « photo-blogs », des « vidéo-blogs », et même des « mob-blogs » (remis à jour via téléphone portable). Sur les campus, il est fréquent que des groupes de bloggeurs publient des connaissances communes, que chacun peut commenter.
- **les flux RSS** (Really Simple Syndication). Ce sont des formats XML destinés à la « syndication » de contenus. Très utilisés dans les blogs d'information, ils permettent de proposer des « abonnements » sur différents sujets ou centres d'intérêt. Les flux RSS sont souvent associés au partage de signets, qui permet de profiter des nouveaux sites sélectionnés par d'autres.
- **le partage de fichiers** multimédia. Il s'opère à partir de sites spécialisés comme YouTube (pour la vidéo) ou Flickr (pour les photos), sur lesquels les internautes peuvent stocker à leur gré leurs documents. Les étudiants sont très actifs sur ces sites.
- **le podcast** - autrement dit, le téléchargement de contenus multimédia. Certaines universités ou écoles utilisent le podcast pour diffuser des vidéos de leurs cours, sous forme de fichiers multimédia. HEC, par exemple, collabore avec Apple sur ce type de dispositif. Il existe même des plates-formes spécialisées dans le podcast éducatif (iTunesU pour Apple, SciVee...). Et aussi des plates-formes d'échange consacrées aux vidéos de cours, ou de conférences données par des professionnels.
- **les wikis**. Il s'agit d'un système de gestion de contenu qui permet aux abonnés du site de modifier le contenu des pages. Les wikis sont utilisés pour mener à bien des projets collectifs reposant sur une accumulation de connaissances. Ils sont à la base de l'encyclopédie libre Wikipédia, lancée en 2001.

Parmi les autres services du web 2.0, on peut citer **les univers 3 D**, comme Second Life, qui permet d'utiliser un avatar. Ces mondes virtuels, ludiques, au graphisme proches du dessin animé et de la BD, peuvent avoir des applications en termes de recrutement, de pédagogie, ou de communication.

Beaucoup de ces innovations et de ces services s'utilisent avant tout dans la sphère privée et les loisirs, ainsi que dans la vie professionnelle. Les applications destinés au monde de l'enseignement (pédagogie, recherche, administration) sont également nombreuses - au point que certains envisagent une révolution éducative. Bref, le web 2.0 offre aux internautes, et particulièrement aux étudiants, une multitude de possibilités nouvelles.

Mais leur impact est également loin d'être négligeable, pour les institutions, en termes de communication. Le web 2.0 donne en effet la possibilité à l'ensemble de la « communauté » d'une université ou d'une école (ses étudiants, ses professeurs, ses anciens...) de s'exprimer, de diffuser des commentaires ou des vidéos, d'approuver ou de critiquer telle ou telle initiative. Rien à voir avec le modèle traditionnel « top-down » de la communication corporate : il s'agit cette fois de communication « partagée », de type communautaire.

Une recherche sur YouTube concernant une université ou une grande école permet ainsi, en général, de visionner plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de vidéos. Stanford Channel, sur YouTube, propose ainsi plus de 150 vidéos, le plus souvent tournées par des étudiants. Une vidéo produite de la Columbia Business School a été vue par plus d'un million d'internautes.

Le plus souvent, ces vidéos sont mises en ligne par les étudiants eux-mêmes - sans aucun « contrôle » a priori. Or ces vidéos peuvent avoir un impact majeur - positif ou négatif - sur l'image de l'institution.

## Contrôler sans censurer

Toute la question pour les universités et les écoles est donc de savoir comment intégrer ces nouveaux modes d'expression dans leur activité, sans exercer de « censure », mais en évitant les débordements. Autre difficulté : le phénomène de la rumeur (ou la « e-réputation »), déjà

### Les services les plus utilisés

Selon une enquête réalisée en 2007, en Grande-Bretagne, par le JISC (Joint Information Systems Committee), les services Internet les plus utilisés sur les campus étaient les suivants (par ordre décroissant) :

- Wikipedia
- MSN Messenger
- les forums de discussion
- les blogs individuels
- les blogs institutionnels ou d'entreprise
- les agendas en ligne (Google, Yahoo !, Outlook)
- Skype
- YouTube
- MySpace
- FaceBook
- Chess

Les sites d'information des journaux et des grands médias sont également très consultés. Ajoutons que cette hiérarchie évolue sans cesse...

largement présent dans l'enseignement supérieur, peut prendre une ampleur et une vitesse inédites avec les outils du web 2.0. Comment y faire face ? Le défi est d'envergure pour des établissements qui, bien que parfois à la pointe des technologies, sont souvent réticents à l'égard des usages nouveaux.

Dans ce domaine, les universités anglo-saxonnes, et notamment britanniques, apparaissent en pointe. A l'université de Warwick, en Angleterre, chaque étudiant dispose de son blog. En avril 2007, on y dénombrait déjà près de 5.000 blogs. L'université de Leeds, de son côté, organise des débats de société en ligne avec ses étudiants. Quant à l'université d'Edimbourg, elle a intégré la panoplie des outils web 2.0 dans son organisation. Les bulletins d'information, par exemple, sont remplacés par des blogs avec flux RSS, l'administration utilise Google Maps et des systèmes de cartographie pour guider l'étudiant...

## Comment « modérer » les blogs

Sur les blogs des grandes écoles et des universités, la modération est presque toujours effectuée a posteriori. Le personnel n'intervient pas dans les discussions, se contentant de filtrer les injures ou les propos diffamatoires. Le plus souvent, les commentaires des internautes restent dans les limites d'une certaine correction. Mais comment procéder en cas de débordement ? C'est l'une des questions que se posent la plupart des responsables de communication.

## Le boom de l'image

L'engouement pour l'image et pour l'expression audiovisuelle sous toutes ses formes ne cesse de progresser sur les campus du monde entier. Partout, les séquences vidéo (interviews d'experts, animations, visites virtuelles...) se multiplient, remplaçant le texte. Partout, on diffuse vidéo-clips, courts métrages divers et cours enregistrés en vidéo.

Les universités et les grandes écoles sont de plus en plus nombreuses à réaliser des films promotionnels. Certes, ce type d'outil de communication est loin d'être nouveau : les universités australiennes, par exemple, l'utilisent depuis une quinzaine d'années. Mais aujourd'hui, il se généralise. HEC a fait réaliser récemment un film de 2 minutes. Le Collegium de Lyon a aussi tourné le sien, et le diffuse sur DailyMotion et sur YouTube.

### Les réalisateurs aussi

Les professionnels de la communication ne sont pas les seuls à porter la parole des universités et des grandes écoles. Une nouvelle tendance émerge. Des réalisateurs et des producteurs de cinéma s'impliquent aussi dans la réalisation de films ou de produits audiovisuels pour ces institutions. Exactement comme des marques réputées font appel à des artistes de renom pour leurs campagnes. Aux Etats-Unis, des réalisateurs connus travaillent désormais régulièrement dans le domaine de l'enseignement supérieur, des sociétés de production audiovisuelle collaborent avec des universités. Les images qu'ils tournent sont ensuite diffusées sur Internet via les réseaux sociaux et les web-TV, au cinéma ou lors d'événements divers (galas, soirées, etc.).

En Europe, le mouvement commence aussi à se développer. Mais beaucoup d'établissements, par souci d'économie, préfèrent encore confier une partie de leur communication audiovisuelle à des étudiants. Avec le risque, parfois, de ternir leur image...

La croissance exponentielle d'Internet et les capacités accrues des réseaux favorisent la diffusion de ces images. Sans compter que de nouveaux canaux apparaissent :

- les web-TV, dont beaucoup sont lancées par des universités ou des écoles. De nombreuses universités anglo-saxonnes (comme le MIT, Stanford, Purdue, ou encore l'université de Sidney, en Australie) possèdent ainsi leur propre chaîne, habillée aux couleurs de leur marque, et diffusée sur YouTube. Au programme : cours en vidéo, discussions et études de cas, interviews de professeurs, conférences, contenus éducatifs divers, visites virtuelles de campus, vidéo-clips en tous genres... Ces web-TV sont aussi un outil pour communiquer en direction des étudiants, des prospects, des entreprises ou des professeurs. En France, l'ESC Lille dispose ainsi, depuis peu, de sa propre chaîne. Des TV destinées à l'ensemble du public étudiant apparaissent également ;

- la TMP (télévision mobile personnelle), dont le démarrage est imminent. On peut imaginer de multiples applications de la TMP pour l'enseignement supérieur : messages publicitaires destinés aux étudiants, jeux de management, modules de formation...

## Nouveaux outils, nouveaux usages

Demain, la convergence internet-téléphone mobile, l'apparition de nouveaux usages comme le web 3.0 vont élargir encore les possibilités de communication du web et des technologies numériques. Ce futur s'invente aujourd'hui, dans les laboratoires de recherche, mais plus encore dans les pratiques quotidiennes des étudiants, des chercheurs, des enseignants. On commence à en distinguer quelques aspects : essor de la 3D, développement des usages « sémiotiques », nouvelles formes de travail collaboratif, nouveaux outils de marketing. Mais on est encore loin de pouvoir en discerner toutes les composantes.

Une chose est sûre, cependant : la gamme des outils, des canaux et des moyens d'expression dont disposent les établissements d'enseignement supérieur ne cesse de s'étendre. Jamais la communication des institutions n'avait été aussi riche et créative. Jamais la tâche n'avait été aussi complexe, aussi stratégique pour les services concernés.

C'est pourquoi il appartient aux universités et aux écoles - et notamment à leurs services de communication - de garder un œil attentif sur tous ces changements, et de les intégrer. Faute de quoi elles risqueraient, demain, de se trouver irrémédiablement distancées.

## Chapitre 7

**DEMAIN, LA « COM »...**

*« Appréhender le monde et nous découvrir nous-mêmes. Une leçon d'instantanéité et de recul en même temps. Il nous faut apprendre à mieux communiquer dans ce monde où illusions et repères se confondent. Pour nos étudiants, nos professeurs, nos anciens... nous sommes responsables de ce dialogue. Un défi mais une urgence... »*

**Maxime CRENER**

Président et Doyen de l'International University of Monaco (IUM)

**Q**ue sera demain la communication de l'enseignement supérieur ? Quelle place occupera-t-elle ? Comment les universités et les grandes écoles vont-elles la piloter ? Faire de la prospective est toujours un exercice délicat. Mieux vaut donc s'y livrer avec prudence. Reste que l'observation des tendances déjà à l'œuvre - et analysées dans les pages précédentes - permet de se faire une première idée qui a peu de chances d'être démentie. Petit tour d'horizon de ces « next practices », dont beaucoup sont déjà utilisées ici ou là.

## **A. Les grandes tendances**

**1. Une place accrue.** La communication de l'enseignement supérieur n'en est qu'à ses débuts. Demain, elle va continuer de se développer, ne serait-ce qu'à cause du renforcement de la concurrence et du benchmarking permanent pratiqué par l'ensemble des institutions. Les établissements qui affichent un certain retard en termes de communication devront presser le pas, sous peine d'être marginalisés. C'est le cas, en France, de la plupart des écoles d'ingénieurs et des universités.

**2. Encore plus de professionnalisme.** La communication va devenir de plus en plus pointue, sophistiquée, évoluée. En un mot : plus professionnelle. A la clé, plusieurs changements à prévoir :

- les équipes de communication vont s'étoffer encore - et aussi se spécialiser. Une seule et même personne ne peut à la fois organiser un plan médias, rédiger des communiqués, piloter le graphisme, réaliser des vidéos, alimenter un blog, exercer une activité de veille sur les réseaux...
- leurs méthodes de travail vont évoluer : liens plus étroits avec la direction générale de l'établissement, fixation d'objectifs clairs, réflexion approfondie sur le positionnement de l'institution et ses avantages compétitifs, travail de développement de la marque, adaptation des messages aux différents publics (lycéens, étudiants, diplômés, professeurs, entreprises...), évaluation des différentes actions de communication ;
- la mise en forme, à tous les niveaux, va devenir plus soignée. Charte graphique, logo, vidéo, photos, site web, plaquettes et documents divers devront être élaborés et réalisés avec le plus grand soin ;
- les équipes de communication seront mieux formées. Logiquement, elles devraient voir aussi leurs rémunérations augmenter... ;
- l'externalisation de certaines activités (graphisme, audiovisuel, audits, conseil, etc.) va gagner du terrain ;
- toutes ces évolutions devraient demander des moyens et des budgets en hausse conséquente.

**3. Une communication plus riche.** Les services de communication vont disposer d'une palette toujours plus large d'outils et de « supports » : télévision, téléphone mobile, blogs, vidéos, pod-



casts, réseaux sociaux... Dans le même temps, leurs messages devront toucher des publics plus divers (candidats, étudiants, parents, diplômés, professeurs, entreprises...) et plus fragmentés. Trois conséquences à prévoir :

- l'un des enjeux sera de trouver les messages et les outils adaptés à chaque public ;
- la recherche d'originalité et de différenciation sera sans doute, plus encore qu'aujourd'hui, une nécessité. Naturellement, cette démarche devra s'effectuer en accord avec le positionnement stratégique et la marque de l'établissement ;
- de nouveaux types d'actions de communication vont se développer. Par exemple, des jeux de management sur téléphone mobile, des messages publicitaires sous forme de SMS, des contenus à podcaster, des messages courts sur Twitter...

**4. L'international omniprésent.** La dimension internationale va se renforcer encore - y compris pour des institutions qui n'affichent pas des ambitions planétaires :

- le bilinguisme (anglais + langue du pays d'origine), déjà largement répandu, va devenir une quasi-obligation sur nombre de documents et de messages émis par les institutions - en particulier sur leur site web. Même le trilinguisme (avec la langue du pays de destination) va se répandre. Une partie du site d'Audencia-Nantes, par exemple, est déjà en chinois ;
- les "communicants" de chaque institution devront de plus en plus voyager, et notamment participer à des salons de recrutement ou de l'enseignement supérieur à l'autre bout du monde ;
- même si elle tend à devenir plus fragmentée, la communication de l'enseignement supérieur devra aussi adopter un certain nombre de "standards" mondiaux. Et donc, dans le même temps, s'uniformiser.

**5. Plus d'Internet, moins d'intermédiation.** Avec Internet, la communication de l'enseignement supérieur est entrée dans une nouvelle ère. Plus rapide, plus réactive, plus interactive, elle va permettre de plus en plus aux différents publics (étudiants, diplômés, professeurs...) de s'exprimer, de donner leur avis, de façon plus ou moins spontanée, et souvent à titre individuel. Le tout en dehors de l'intervention des "professionnels" de la communication (journalistes, responsables de communication, publicitaires...).

Les réseaux sociaux et les "communautés" diverses sur le web, en particulier, vont connaître un développement considérable. On peut imaginer que demain, de multiples réseaux relieront les étudiants, y compris à l'international.

Résultat, des phénomènes encore limités comme le buzz ou la "e-réputation" vont prendre une ampleur considérable dans le monde étudiant.

Les établissements, de leur côté, devront suivre avec attention l'évolution de leur image et de leur notoriété sur le web. Et se tenir prêts à réagir rapidement. Mais ils ne pourront pas réellement maîtriser ou contrôler ces phénomènes...

**6. Le nouvel âge de la communication.** L'enseignement supérieur doit donc se préparer à vivre avec une communication qui ne sera plus seulement émise par une source unique et diffusée d'une façon verticale ("top-down"), mais produite aussi par les destinataires eux-mêmes (et avant tout par les étudiants) - et si possible avec eux. Elle deviendra "co-créée".

Les établissements et les étudiants devront donc apprendre à partager les mêmes espaces de communication, les mêmes outils, les mêmes langages. Idem pour les entreprises.

La communication va donc se démultiplier et se généraliser, se "démocratiser". Plus participative, moins hiérarchisée, elle va aussi devenir moins austère, plus ludique, plus "fun", plus attractive. Bref, la plupart des paradigmes du modèle d'aujourd'hui sont appelés à changer.

## B. D'autres pistes

Ce n'est pas tout. A plus ou moins long terme, d'autres changements, de nouvelles initiatives pourraient apparaître dans la communication de l'enseignement supérieur. Voici quelques pistes :

- **La montée en puissance de l'image.** La vidéo va se répandre, notamment via les réseaux comme DailyMotion ou YouTube. Elle est au cœur du développement d'Internet. Déjà, de nombreuses institutions (l'ESC Lille, par exemple, en France) se dotent d'un véritable réseau de télévision interne. Aux Etats-Unis, les réalisateurs de cinéma interviennent de plus en plus dans l'enseignement supérieur.
- **L'usage croissant des outils mobiles.** Téléphone mobile, smartphone, iPod, ordinateur portable, netbook... Tous ces outils vont exiger une adaptation des contenus : messages courts, formats et graphismes adaptés...
- **L'importance des réseaux d'anciens.** Nombre d'institutions commencent à réaliser que leurs réseaux d'anciens peuvent constituer de puissants leviers de communication. Ils disposent en effet d'effectifs considérables, ils sont très attachés à l'image de leur institution, et ils sont implantés dans le monde entier...
- **Une communication positive.** Les services de communication devront de plus en plus s'attacher non seulement à la résolution des problèmes, mais travailler à susciter un enthousiasme collectif en faveur de l'institution, une adhésion à ses valeurs.
- **La qualité des équipements et des locaux.** Ce sera de plus en plus un "signe" fort pour les étudiants et les cadres en formation continue. D'où la nécessité d'investir dans l'immobilier, de rénover les salles de cours et les amphis, de proposer des espaces de travail et de réunion confortables et bien équipés.
- **Des professeurs « ambassadeurs ».** Les enseignants seront de plus en plus appelés à s'exprimer publiquement. Ils sont les meilleurs ambassadeurs de la qualité de l'institution. Déjà, certaines universités ou écoles n'hésitent pas à proposer à leurs enseignants des séances de média-training, afin de les aider à mieux communiquer.
- **L'essor d'une communication globale** et individualisée sur toute la durée du cycle de vie de l'étudiant : avant son inscription, pendant son cursus, et ensuite, tout au long de sa vie professionnelle, après le diplôme.
- **Les racines, un atout à valoriser.** L'ancrage territorial, que certains ont tendance à négliger pour cause de « globalisation », pourrait se renforcer. Pour nombre d'institutions, leur lieu d'implantation peut en effet être un élément important de leur attractivité. Nombre d'étudiants du monde entier, par exemple, rêvent de d'aller étudier à Paris, à Londres ou en Californie. Toutes les destinations n'ont pas cet atout.
- **Une présence accrue dans les débats « sociétaux ».** Universités et grandes écoles pourraient intervenir beaucoup plus fortement sur les grands sujets de société. Certaines, comme l'Edhec en France ou Bocconi en Italie, ont commencé à le faire. Une façon, pour elles, de renforcer leur autorité intellectuelle et morale.

# Conclusion

## Le défi de la communication globale

Bien sûr, la qualité de l'enseignement et de la recherche, la production de connaissances, l'excellence académique demeurent la raison d'être des universités et des grandes écoles. Leur « cœur de métier ».

Mais cela ne suffit plus. Dans la compétition mondiale, les institutions qui veulent « émerger » doivent à la fois trouver des financements, élaborer une stratégie et mettre sur pied la communication adaptée. Et ces trois impératifs sont et seront de plus en plus liés. A défaut de répondre à cette triple exigence, les institutions courent le risque de devenir invisibles.

Or il est impossible de communiquer efficacement sans s'en donner les moyens - y compris au plan financier. Il n'est pas possible non plus d'y réussir sans se fixer des priorités et des objectifs clairs, sans adopter une démarche professionnelle.

En matière de communication, c'est donc un double défi qui attend les universités et les grandes écoles : il leur faut à la fois investir pour changer d'échelle, mais aussi inventer un autre modèle.

En réalité, l'enseignement supérieur entre dans l'ère de la communication *globale*.

Globale, parce qu'elle étend désormais son rayon d'action à l'ensemble de la planète. Il lui faut s'adresser aux étudiants (et aux entreprises...) du monde entier. Et la concurrence entre les institutions est maintenant la règle sur les cinq continents.

Globale, aussi, parce qu'elle joue sur de multiples registres : stratégie de marque, communication corporate et informelle, buzz... Et qu'elle dispose pour cela d'une gamme toujours plus large de canaux et d'outils, Internet venant en outre démultiplier encore les possibilités.

Globale, enfin, car elle mobilise l'ensemble des « parties prenantes » de chaque établissement : les services communication et la direction, bien sûr, mais aussi ses étudiants, ses professeurs, ses anciens, ses entreprises partenaires. Tous ont leur mot à dire, chacun a voix au chapitre.

Tel est, désormais, pour l'enseignement supérieur, le défi de la communication.



# APPENDICES

# Interviews

## Jean-Noël KAPFERER

Expert des marques, professeur à HEC-Paris (1).

### « Les marques-universités : leur notoriété ne suffira pas »

#### **La notion de « marque » s'applique-t-elle à l'enseignement supérieur ?**

Bien sûr. On assiste aujourd'hui à une extension du domaine de la marque, qui s'applique aussi à l'enseignement supérieur. Qu'est-ce qu'une marque ? C'est un nom qui a un pouvoir de rayonnement et d'influence. Certains, c'est vrai, considèrent que le mot « marque » est tabou pour une université ou une grande école. Dans ce cas, on peut employer le mot « réputation », qui est plus consensuel... L'important est de savoir d'où vient cette réputation. Sur quoi voulez-vous être réputé ? C'est là-dessus qu'il faut s'interroger.

#### **Comment peut-on développer une marque dans l'enseignement supérieur ?**

Disposer d'une marque prestigieuse ne suffit pas. Il faut des ressources pour développer cette marque - faute de quoi, ce n'est qu'un immeuble vide. Or aujourd'hui, dans le monde de l'enseignement supérieur, il existe des challengers qui disposent de moyens considérables. Les ressources financières sont la clé de la compétition - que ce soit pour payer les meilleurs professeurs ou pour attirer les élèves les plus brillants. C'est le cœur du débat. Demain, les étudiants et les professeurs vont peut-être se détourner de certaines institutions pourtant prestigieuses, mais qui n'ont pas les ressources suffisantes pour rivaliser avec d'autres.

#### **Peut-on évaluer la valeur de la « marque » d'une université ou d'une école ? Certains experts, par exemple, ont estimé la valeur de la « marque » Sorbonne à plus d'un milliard d'euros. Cela vous paraît-il crédible ?**

C'est une façon attrayante de présenter les choses... Il existe un palmarès de la valorisation des marques qui est publié chaque année par Business Week. Mais pour une université, la notion de prix est discutable. Mieux vaut s'interroger sur son rayonnement que sur sa valeur marchande. Il est vrai qu'aujourd'hui, on a tendance à tout monétariser...

#### **Les petites institutions peuvent-elles appliquer la même stratégie de marque que les écoles les plus cotées ?**

Une petite école, même si elle n'est pas vraiment une marque, peut mener une politique de marque. Pour cela, il lui faut choisir un positionnement clair. Donc, adopter une stratégie de niche. L'École de management de Normandie, par exemple, a misé sur le secteur portuaire

*Disposer d'une marque prestigieuse ne suffit pas. Il faut des ressources pour développer cette marque - faute de quoi, ce n'est qu'un immeuble vide.*

et les échanges avec l'international. Elle est en pointe sur ce sujet. Elle doit inspirer à ses étudiants - et aussi à ses professeurs - un sentiment de fierté et d'appartenance. Même quand on n'est pas le numéro un, c'est possible. C'est la fin de l'indifférenciation. D'autres écoles procèdent de la même façon, avec succès. Certes, elles ne sont peut-être pas connues à l'autre bout du monde, mais elles se différencient déjà au plan national. Il n'est pas indispensable d'aller concurrencer les leaders. Et il faut d'abord se mettre à la place du consommateur - autrement dit, de l'étudiant.

(1) auteur de *Les marques, capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

## Richard PERRIN

Directeur de la communication d'HEC Paris

### « Construire une marque puissante et reconnue »

#### Comment le groupe HEC gère-t-il sa communication ?

L'enseignement supérieur est devenu un marché mondial et un marché de marques. Les étudiants souhaitent investir dans des valeurs fortes. Il nous fallait construire une marque puissante et reconnue. En France, nous avons d'abord fait de l'extension de marque (« brand stretching ») à partir de la Grande Ecole, pour promouvoir nos autres programmes (MBA, Mastères, formation continue...). Par exemple, avec une publicité présentant une mère et sa fille, accompagnée du slogan « *Il n'y a pas d'âge pour faire HEC* ». A l'international, entre 2000 et 2004, nous avons investi sur le MBA, le standard reconnu au niveau mondial, pour faire émerger la marque HEC. Cette stratégie nous a permis d'accroître la sélectivité et de progresser dans les « rankings », qui jouent un rôle clé dans la perception que le public se fait de votre marque. Par la suite, en 2005-2007, nous avons considéré que chaque produit devait s'imposer à l'international sous une seule marque ombrelle : HEC Paris. Dans le monde entier, Paris bénéficie en effet d'une image très positive et très riche. Enfin, depuis quelques mois, nous cherchons à projeter un discours de marque avec une signature unique, au lieu d'une série de « messages produit ». Nous voulons rendre la marque HEC encore plus tangible au travers de notre slogan « *Apprendre à oser* » (ou « *The more you know, the more you dare* »). Pour chacun de nos produits, la prise de parole prend la forme d'une déclinaison particulière de la marque.

*Nous cherchons à projeter un discours de marque avec une signature unique, au lieu d'une série de « messages produit ».*

#### Utilisez-vous d'autres moyens que la communication pour promouvoir la marque HEC ?

Nous avons également mis en place une stratégie de contenu. Pour émerger au niveau mondial, nous devons faire valoir l'excellence académique d'HEC. Pour cela, nous avons signé un accord avec YouTube qui diffusera des vidéos de nos professeurs ; nous avons lancé la lettre trimestrielle recherche@hec, en français et en anglais, qui rassemble les articles de nos pro-

fesseurs-chercheurs parus dans les meilleures revues scientifiques. De même, nous allons diffuser les avancées de la première chaire financée par Apple sur la mobilité dans les enseignements et dans les métiers de demain.

**Cela signifie-t-il qu’HEC va cesser de faire de la publicité ?**

Beaucoup d’acteurs s’interrogent sur l’efficacité de la publicité, en particulier dans l’enseignement supérieur. Pour les candidats internationaux, elle sert surtout à référencer une marque. Si vous n’êtes pas connu en Chine ou aux Etats-Unis, il vous faut d’abord instaurer la reconnaissance de la marque (« brand awareness »), pour ensuite espérer recruter des candidats. Autrement dit, accompagner la découverte de la marque par des actions commerciales spécifiques. Donc une publicité large, relayée par un suivi Internet, et un mode de commercialisation adaptée. Compte tenu de notre budget assez serré, nous avons opté pour ce qui s’apparente à de la « guérilla marketing » : présence dans les numéros spéciaux que la presse consacre au « Business Education », présence sur les sites Web qui permettent de contrôler l’impact et, ici et là, de l’événementiel pour fixer la notoriété.

**Comment voyez-vous l’avenir de la communication de l’enseignement supérieur ?**

Nous travaillons beaucoup sur l’impact des nouvelles technologies. L’avenir du web, paradoxalement, c’est la vidéo. Les internautes consultent et visualisent des contenus, emportent des podcasts ou des vidéos... La mobilité est devenue un maître mot. C’est vrai dans la vie de tous les jours, ce sera vrai pour promouvoir les écoles. D’autre part, le fundraising aura sans doute un impact considérable sur l’approche stratégique de la marque. Définir une politique de fundraising, c’est projeter la marque dans sa réalité de demain. Avec de nouveaux enjeux de présentation, d’identité et de légitimité. C’est un travail passionnant.



## Kim KEATING

Directrice de la communication de Tuck School of Business at Dartmouth

### « Capitaliser sur l'expertise de nos professeurs »

#### **Comment Tuck s'y prend-elle, avec des moyens limités, pour « émerger » en communication ?**

Tuck est très déterminée. Le doyen de l'école concentre ses efforts sur l'excellence de la recherche et du corps professoral. Ces efforts sont également partagés par tout le staff de l'école, qui œuvre pour que nos étudiants MBA vivent une expérience la plus enrichissante possible. Notre stratégie de communication et de relations presse reflète la stratégie de l'école. Nous évitons d'insérer des encarts publicitaires, mais nous travaillons très dur pour répondre aux besoins des médias. Notre stratégie de niche nous permet de travailler d'autant plus dur pour placer notre programme MBA et nos professeurs dans les médias.

#### **Tuck est l'une des écoles américaines qui communiquent le plus à l'international. Quels outils, quelles méthodes utilisez-vous en priorité ?**

Nous essayons surtout de développer et d'entretenir de bonnes relations avec des rédacteurs en chef et journalistes clés, partout dans le monde. Notre partenariat de longue date avec l'agence internationale Noir sur Blanc nous a permis de voyager dans la plupart des grandes villes internationales et d'y rencontrer ainsi les journalistes. De plus, une fois par an, Tuck organise une conférence internationale qui réunit des directeurs de communication d'écoles et des journalistes internationaux. Cette conférence permet aux uns et aux autres d'échanger et de mieux comprendre les besoins de chaque métier.

#### **De façon générale, quelle place accordez-vous à la communication sur le web ?**

L'Internet devient le média dominant, via lequel un large public communique et reçoit toute sorte d'informations.

*L'Internet devient le média dominant.*

#### **Vous connaissez bien l'Europe. Quelles différences vous paraissent les plus frappantes, dans la façon de communiquer, entre les universités du Vieux Continent et celles des Etats-Unis ?**

Ce n'est pas une question de nationalité de l'école, mais plutôt de qualité et d'esprit général. Que l'école soit européenne ou américaine, un directeur de la communication au sein d'une école prestigieuse, qui a une réelle vision internationale, doit fournir le même type d'efforts. Les meilleurs programmes MBA visent un public international et cherchent à attirer les professeurs, les étudiants et les recruteurs les plus talentueux aux quatre coins du monde. Qu'elles soient américaines ou européennes, les écoles qui concentrent leurs efforts régionalement, voire localement, touchent par conséquent un public plus restreint, que ce soit en termes d'enseignants, d'étudiants, d'entreprises.

## Caleb HULME-MOIR

Head of Media Cass Business School

### « Faire partie des 10 meilleures business schools du monde »

#### **Cass Business School se montre particulièrement active en matière de communication. Quels sont les principaux axes de votre politique dans ce domaine ?**

Il y a cinq ans, nous avons changé de nom, passant de City University Business School à Cass Business School. A cette occasion, nous avons restructuré l'école et investi 50 millions de Livres dans des nouveaux locaux. Nous voulions évoluer du statut d'école bien classée mais relativement peu connue vers celui d'une école perçue comme l'une des 10 meilleures business schools au monde. Notre stratégie s'est attachée à construire la marque de l'école à travers la communication et les relations médias, d'abord au Royaume-Uni, puis sur quelques marchés internationaux clefs.

#### **Pour résumer en une formule, quelle image, quel message voudriez-vous faire passer à propos de Cass ?**

Nous sommes la seule business school basée dans le quartier financier de Londres, la City. Nous mettons à disposition des sociétés de la City à la fois des offres de formation et des diplômés immédiatement opérationnels. Nous faisons également de la recherche et du conseil pour de grandes entreprises, qui ont besoin d'un avis indépendant. Enfin, Cass est également un forum de débats et de discussions. Voilà le cœur de notre offre. En termes d'étudiants, nous sommes très internationaux, nos promotions sont à l'image de la démographie londonienne. Soixante-dix pour cent des étudiants de notre programme MBA viennent de l'étranger. Nous allions subtilement rigueur académique et formation pratique. Nous ne sommes pas une business school trop théorique ; nous préparons en effet nos étudiants à exercer de vrais métiers pour l'entreprise. Tout cela implique un certain état d'esprit ; nous ne nous contentons pas de rester dans notre tour d'ivoire.

#### **Utilisez-vous beaucoup le web 2.0, les réseaux sociaux ? De quelle manière ?**

Cela fait bien entendu partie de nos préoccupations majeures et nous comprenons bien l'intérêt du Web 2.0. Nous pensons que c'est un média fondamentalement important pour interagir avec nos clients et nos clients potentiels. Nous commençons à faire de la veille sur ce qui se dit sur nous sur la Toile. Nous envisageons même de créer un poste au sein de notre équipe consacré pleinement aux réseaux sociaux.

#### **Combien de collaborateurs compte votre service communication ?**

Nous avons une équipe de marketing et de communication de 12 personnes, qui se répartissent entre l'équipe événementielle, l'équipe web, l'équipe relations presse et l'équipe marketing corporate. Quatre personnes s'occupent uniquement des relations presse.

*Notre stratégie s'est  
attachée à  
construire la  
marque de l'école à  
travers la  
communication et  
les relations  
médias.*

**Les professeurs de Cass jouent un rôle important dans la communication de l'école. Qu'attendez-vous d'eux ? Comment les mobilisez-vous ? Comment orientez-vous leurs « prises de parole » ?**

Ils jouent en effet un rôle fondamental. Sans le concours des académiques, nous ne pourrions rien faire. Nous devons tout d'abord leur prouver que notre travail donne une réelle valeur ajoutée à leurs travaux. C'est une tâche difficile, nous devons gagner leur respect. Cela prend du temps. Mais nous avons réussi à construire un groupe de chercheurs avec qui nous sommes en relation quotidiennement. Ils comprennent l'intérêt des relations presse et sont (maintenant) de très bons communicants. La relation avec les médias est un travail intensif et cela implique que les chercheurs se lèvent tôt et se couchent tard, car parfois nous leur demandons de répondre à 4 ou 5 interviews par jour. Mais les relations presse leur offrent une formidable plate-forme, grâce à laquelle ils peuvent mettre en avant leur expertise.

De plus, nous faisons honneur à leur couverture médiatique. Nous partageons les retombées presse avec leurs pairs et l'équipe dirigeante. Leurs retours positifs encouragent les chercheurs à faire d'autant plus d'efforts. Nous briefons beaucoup les chercheurs en amont, tout en leur faisant comprendre que nous ne pouvons pas contrôler tout ce qui est écrit dans les médias.

**Toujours en termes de communication, quel est votre grand chantier du moment ?**

Après cinq années de travail intensif, notre cote en Angleterre est relativement élevée, particulièrement dans les cercles financiers et des affaires. Notre défi est d'accroître notre cote en Europe de l'Ouest, au Moyen-Orient, en Chine et en Amérique du nord. Pour l'Angleterre, notre prochain objectif de communication est de nous assurer que les gens sachent non seulement qui nous sommes, mais aussi ce que nous représentons.

## Véronique RAOULT

Directrice de la communication de l'UPMC (\*)

### « Aligner les messages avec la stratégie »

#### **Dans le paysage français de l'enseignement supérieur, les universités occupent une place spécifique, à côté des « grandes écoles ». Comment définir votre mission ?**

Les universités françaises ont bien perçu la nécessité de se mettre à la communication. Même si les ambitions et les moyens ne sont pas partout au même niveau... A l'UPMC, la direction de la communication est le seul service rattaché directement à la présidence. Et il fonctionne en interaction avec toutes les vice-présidences. Nous avons un rôle très transversal, à la fois de conseil et de mise en œuvre de la communication. Il existe à l'université une multitude d'acteurs, qui tous ont droit à la parole. Nous devons veiller à la cohérence des messages par rapport à la stratégie, et à la visibilité de cette stratégie. En revanche, la direction n'intervient pas sur l'élaboration de la stratégie - à la différence de ce qui se passe dans certaines institutions anglo-saxonnes, par exemple.

De plus, en interne, nous devons encore apporter des preuves de ce que nous avançons. Il nous faut convaincre les différents acteurs, et notamment les enseignants-chercheurs. Mais dans une université scientifique, cela n'a rien d'anormal.

#### **Comment s'organise votre service ?**

Nous avons trois pôles principaux : l'édition, avec trois graphistes et un photographe pilotés par une responsable des éditions ; le secteur web, avec notre site institutionnel entièrement bilingue et un site communautaire ([www.pro.upmc.fr](http://www.pro.upmc.fr)). L'ensemble mobilise trois collaborateurs et des pigistes scientifiques ; et les relations publiques (presse, événementiel, vidéo...), avec quatre collaborateurs. Ajouter une personne en charge de la communication interne. Au total, la communication emploie 14 personnes à temps plein, auxquelles s'ajoutent des collaborateurs occasionnels. Nous avons doublé nos effectifs en un an et demi. Nous avons aussi quelque 200 « correspondants » internes, qui participent à la communication. Ce sont des responsables de laboratoire, notamment. Et dans notre travail, nous utilisons beaucoup les outils collaboratifs.

#### **Quelles sont aujourd'hui vos priorités ?**

Dans un premier temps, nous avons beaucoup travaillé à rendre plus lisible notre offre de base - les formations, les activités de recherche - et à mettre à niveau notre site web. Aujourd'hui, il nous faut donner plus de corps à notre marque, afin d'arriver, après la phase de « l'information », à une véritable communication corporate, sur le modèle des entreprises et des grandes institutions. Cela passe notamment par le développement d'une communication « multicanal » et par davantage d'interactions avec le public. Nous venons par exemple d'ouvrir un blog « [scienceetmedecine.fr](http://scienceetmedecine.fr) » pour échanger sur le projet de développement 2009-2012 de l'UPMC. J'ajoute qu'en matière de communication interne, beaucoup reste à faire...

*Aujourd'hui, il nous faut donner plus de corps à notre marque, afin d'arriver, après la phase de « l'information », à une véritable communication corporate.*

J'attache aussi beaucoup d'importance à ce qui se passe sur les réseaux sociaux. Ils permettent de toucher des publics variés : les lycéens et les étudiants, mais aussi les parents, les associations professionnelles, etc. Ils constituent un bon baromètre de notre image. Mais l'essor d'internet et des réseaux entraîne aussi une très grande fragilité : tout peut déraiper en un clin d'œil, sur un incident ou une rumeur...

Enfin, un autre enjeu fort sera de faire vivre notre réseau d'anciens. Nous en avons 200.000 : de quoi constituer un fantastique vecteur de communication.

### **Dans ce contexte, la presse traditionnelle a-t-elle encore sa place ?**

Elle est le reflet de notre identité sur le long terme. C'est pourquoi nous nous attachons à créer des liens durables avec la presse, à rencontrer régulièrement les journalistes. La presse « papier » garde un crédit important auprès des lecteurs. En revanche, nous avons réduit fortement nos insertions publicitaires.

\* UPMC : Université Pierre et Marie Curie.

# Questions pratiques

Voici, regroupées par grands thèmes, quelques-unes des questions les plus fréquemment posées aux consultant(e)s de l'agence.

## Les classements

- Comment améliorer notre position dans les classements internationaux ?
- Comment entrer dans ces classements ?

## Les relations avec la presse

- Quels sont les sujets susceptibles d'intéresser les journalistes ?
- Vaut-il mieux miser sur les relations presse ou sur la publicité ?
- Pourquoi tel concurrent est-il cité dans un journal, et pas nous ?
- Comment générer davantage d'articles avec un budget limité ?
- Est-il nécessaire d'être annonceur pour émerger dans les médias ?
- Qu'est-ce qui intéresse les journalistes internationaux ?
- Quels sont les sujets porteurs dans les médias ?
- Quel est le bon « timing » pour diffuser une information ?
- A quel média donner la priorité ?

## L'international

- Quelles sont les grandes tendances en matière de stratégie à l'international ?
- Sur quels axes travaillent les institutions les plus cotées ?
- Comment améliorer sa visibilité, au plan national et au plan international ?
- Comment mieux communiquer à l'international ?

## Divers

- Quelles sont les universités ou les écoles « qui montent » en termes de notoriété ?
- Est-il possible de communiquer « autrement » quand on n'est pas une université ou une école de premier plan ?
- Comment être plus visible et mieux compris de la société civile - et en particulier des entreprises et des recruteurs ?
- Peut-on gérer sa réputation sur Internet, et comment s'y prendre ?
- Les Salons étudiants sont-ils rentables ?
- Quelle part du budget faut-il consacrer à la communication ?

# Quelques erreurs fréquemment commises

Pour une institution d'enseignement supérieur, les possibilités d'erreur de communication sont nombreuses. De la simple « bourde » sur un point de détail (un communiqué de presse sans adresse ou numéro de téléphone, par exemple) à la faute grave (stratégie inadéquate, positionnement erroné), susceptible de nuire réellement à l'image et au développement de l'institution.

Voici un florilège - incomplet, forcément, et dans le désordre - de ces erreurs, petites ou grosses, dont certaines peuvent coûter cher...

## La stratégie

- Manquer de vision stratégique.
- Ne pas avoir de véritable stratégie ; croire qu'une « base line » suffit pour communiquer.
- Penser que son institution est une marque et qu'elle se suffit à elle-même.
- Gérer sa stratégie en fonction des critères des classements.

## L'environnement, la concurrence

- Avoir une vision uniquement nationale, voire locale.
- Considérer son institution comme le centre du monde, ne pas prendre la mesure des autres acteurs - une forme de nombrilisme.
- Se focaliser sur ce que fait son voisin et concurrent direct.
- Inversement : ne pas se positionner par rapport à la concurrence - française et internationale.
- Se référer sans cesse aux défauts ou aux handicaps des institutions concurrentes.
- Faire très peu de « market intelligence », de benchmark ou de veille stratégique.
- Manquer d'une certaine distance critique par rapport à son action - ou à celle des autres acteurs.
- Accorder une importance excessive aux classements.
- Méconnaître le monde de l'entreprise - alors que les futurs diplômés se préparent à y entrer.

## L'international

- S'implanter à l'étranger sans prendre la peine de communiquer.
- Faire preuve de suffisance vis-à-vis des acteurs de l'enseignement supérieur étrangers.
- Voyager à l'étranger avec pour seule idée de valider ce que l'on fait dans son pays, sans s'intéresser vraiment à ce que font les institutions étrangères.
- Communiquer exactement de la même manière et avec les mêmes outils dans son pays et à l'international.

## L'organisation du service communication

- Ne pas faire travailler ensemble les services communication et relations internationales.
- Confier la communication de l'institution uniquement à des enseignants.
- Attendre trop de son agence de communication pour trouver des idées ou des thèmes de « prise de parole », sans lui fournir les éléments de base indispensables.
- Vouloir communiquer sans moyens (financiers et humains)... ou sans idées.
- N'imposer aucune limite aux initiatives des enseignants, notamment en matière de stratégie ou de communication.

## L'art de communiquer

- Ne pas s'intéresser à la communication.
- Manquer de réactivité, de dynamisme, d'initiative.
- Communiquer beaucoup plus sur les projets que sur les résultats et les réalisations concrètes.
- Adopter une communication très descriptive, plate, sans originalité.
- Confondre les relations presse avec la publicité ou le marketing.
- Communiquer de façon précipitée, sur des projets qui manquent de consistance et de contenu.
- Se contenter de reproduire des schémas du passé et/ou des modèles de communication imposés par les établissements leaders.
- Adopter une démarche « suiviste », ne pas aller au bout de sa stratégie, refuser un positionnement original.
- Refuser toute prise de risque, par crainte de s'exposer à des critiques.
- Pratiquer le « one shot », au lieu de creuser le même sillon sur plusieurs années.
- Escompter des résultats immédiats d'une campagne de presse ou de publicité : dans les deux cas, il s'agit d'un investissement de long terme.
- Méconnaître les « règles du jeu » et les contraintes des relations presse.
- Pratiquer la langue de bois. Autrement dit, délivrer un discours sans aspérité, sans risques, sans surprise... et sans aucun intérêt. « *Certains hésitent même à partager les informations avec leurs conseils* », remarque une consultante.





Publié par l'agence Noir sur Blanc

Juillet 2009

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Brigitte FOURNIER

**RESPONSABLE OFFLINE ET ONLINE**

Pascal PETITJEAN

**CONTACT**

[livreblanc@noirsurblanc.com](mailto:livreblanc@noirsurblanc.com)



Dès sa fondation en 1991, Noir sur Blanc s'est positionnée autour d'un concept unique et novateur : la communication pour l'enseignement supérieur. En 18 ans d'existence, l'agence n'a cessé d'innover et de se développer pour mieux répondre aux attentes de ses clients, que ce soit en élargissant la gamme de ses services pour devenir une agence globale ou en créant Noir sur Blanc à Pékin en 2006.

Agence conseil en communication institutionnelle, avec une forte culture de l'international, elle s'appuie à Paris sur une équipe de 26 collaborateurs multiculturels de 14 nationalités. Elle dispose d'un savoir-faire unique et de références de premier plan dans les métiers du conseil, des relations publiques, des relations presse, de l'édition off et on line, du design, de la communication digitale et audiovisuelle.

Aujourd'hui, Noir sur Blanc accompagne l'évolution du marché en s'orientant de plus en plus vers l'économie de la connaissance. Une façon de se placer au point de rencontre de trois mondes : ceux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Un tournant stratégique majeur pour l'agence.



NOIR SUR BLANC

30, avenue Edouard-Belin – 92566 Reuil Malmaison Cedex France – Tél. : + 33 1 41 43 72 70

livreblanc@noirsurblanc.com - www.noirsurblanc.com