

"La communication est essentielle pour construire une marque forte" (Frédéric Dehan, président de l'ADGS)

Quelle est la place de la communication dans une stratégie d'établissement ? Comment les personnels accèdent-ils à l'information ? Comment s'approprient-ils une "marque" ? Comment donner du sens ? Ce sont quelques-unes des questions posées dans le cadre de la 2e édition des rencontres de l'ADGS qui se déroulaient le 5 avril 2019 à Marseille, organisées pour l'occasion en partenariat avec l'Arces. Une cinquantaine de DGS et de communicants étaient réunis pour échanger sur le rôle de conseil que doivent jouer les directeurs de la communication auprès des dirigeants, notamment en cas de fusion.



Frédéric Dehan, président de l'ADGS, Laurent Barbieri, DGS d'AMU, et Yvon Berland, président d'AMU, à l'occasion des rencontres de l'ADGS, le 5 avril 2019 à Marseille.



© Université Toulouse-III Paul-Sabatier

"En arrivant à **AMU** il y a quelques mois, j'ai été frappé par la puissance de la marque. Je me suis alors demandé comment, en seulement quelques années (la fusion date de 2012), cet établissement avait pu y arriver. Je pense que cela est dû à deux éléments : tout d'abord une stratégie forte ; ensuite, une communication, notamment auprès des personnels, très importante", relève Laurent Barbieri, DGS d'AMU, à l'occasion de la journée proposée par l'ADGS sur le thème "Communiquer, le nouvel impératif stratégique des universités ?", le 5 avril 2019 à Marseille.

"Le fait d'avoir remporté l'idex a également généré une grande fierté pour l'ensemble de la communauté universitaire", ajoute-t-il. Pour lui, la marque permet vraiment de faire coexister différentes structures entre elles, de donner une visibilité d'ensemble, et de dépasser une simple "juxtaposition d'entités, notamment les laboratoires". D'ailleurs, "ce n'est pas

un hasard si notre orchestre symphonique s'appelle **OSAMU**. C'est encore un moyen de véhiculer notre marque", commente le DGS d'AMU.

UNE COMMUNICATION TRÈS OFFENSIVE AU MOMENT DE LA FUSION

"La direction de la communication est le premier des services à avoir été centralisé. Nous avons vraiment mis en place un plan de communication très offensif au moment de la fusion, pour bien marquer cette fusion dans les esprits. Il y a notamment eu un peu partout dans la ville des affichages", relève pour sa part Yvon Berland, président d'AMU.



Frédéric Dehan, président de l'ADGS

"La communication est donc essentielle pour construire une marque forte, encore plus en période de fusion", résume Frédéric Dehan, DGS de l'université de Strasbourg et président de l'ADGS. "Et je sais que nous avons encore du chemin à faire. C'est un énorme chantier. Alors même que nous avons fusionné il y a 10 ans."

Pour Armelle Tanvez, directrice de la communication de l'université de Strasbourg, il est nécessaire également de bien expliquer aux personnels la raison de tous ces changements. "Ils les acceptent, mais ils veulent comprendre à quoi ils servent. Il faut que l'information leur parvienne. La communication doit être là pour donner du sens." Elle note aussi qu'il n'est pas toujours facile de rallier des chercheurs à une notion de marque. Car "le propre d'un chercheur est avant tout son indépendance. Il semble donc compliqué de l'amener vers une marque 'coporate'".

QUATRE BATAILLES À MENER

Pour Armelle Tanvez, "il faut tout d'abord définir une stratégie d'établissement, sur laquelle la stratégie de communication s'adosse. La stratégie de communication est au service de la stratégie de l'établissement". Elle estime ainsi qu'une communication réussie passe avant tout par une stratégie claire dès l'origine. "Et en matière de communication interne, il est nécessaire que les services aient entre eux une bonne convergence. Car c'est ce qui va donner ensuite le sens politique", relève-t-elle.

"Il ne faut pas hésiter à oser demander des objectifs en matière de communication afin d'en faire une fonction régalienn", souligne Assael Adary, dirigeant du cabinet Occurrence, enseignant au Celsa (Sorbonne université), président des Alumni du Celsa. "La communication a vraiment besoin de se fixer des objectifs précis. Il faut par exemple réaliser des audits de sa stratégie de communication", ajoute-t-il. Et le communicant de citer une phrase de Frédéric Dard pour illustrer son propos : "Tout objectif flou conduit à une connerie certaine."

"Pour objectiver la communication, et réussir à faire des arbitrages éclairés", il y a d'après Assael Adary **quatre batailles à mener** :

- **Celle des canaux de communication.** Il s'agit de choisir le meilleur moyen pour diffuser au mieux l'information.
- **Celle de l'attention.** "Il faut trouver les bons formats pour parvenir à toucher son public", précise-t-il. D'autant que les universités doivent faire face à ce qu'Armelle Tanvez, appelle "l'infobésité", autrement dit une sur-abondance d'informations.
- **Celle de la crédibilité.** "La communication, ce n'est pas quelque chose de magique qui permet de tout transformer. Il faut que la stratégie globale de l'établissement ait du sens. La communication doit devenir l'alignement des faits et de la parole", précise Assael Adary.
- **Celle du temps.** "Il faut gérer les différents de temps de la communication. Le rythme politique, celui de l'université, celui d'un article ou d'un tweet", ajoute-t-il.

L'IMPORTANCE DES CIBLES

Par ailleurs, même si l'articulation entre la communication interne et externe n'a pas disparu des établissements, elle semble de plus en plus pensée en termes de "cibles" : personnels, chercheurs, alumni, et bien sûr les étudiants, comme le soulignent plusieurs communicants présents dans la salle durant le débat. "Par exemple, dans le cadre de la refonte de notre site internet, nous avons souhaité penser notre nouvelle interface par rapport à des cibles. On ne communique pas de la même manière quand on s'adresse à des chercheurs ou à des étudiants. Il faut bien choisir ses éléments de langage. C'est vraiment le travail du communicant", explique Léonor Manent, directrice de la communication de l'UTT. C'est pourquoi l'UTT propose désormais une navigation dédiée aux chercheurs et une autre à destination des étudiants. "Mais il n'est pas toujours facile de faire accepter, notamment aux chercheurs, ces différents niveaux de langages", ajoute-t-elle.

Dans la salle, un communicant souligne également l'importance, en particulier pour les étudiants, de penser son site de manière *responsive*, car ils ne "consomment plus l'information via des ordinateurs, mais directement sur leurs téléphones. À l'UGA, Sandra Démoulin, directrice de la communication, insiste aussi sur l'importance de bien choisir son réseau en fonction de la cible. "Pour les étudiants, nous sommes très présents sur Facebook."

LE COMMUNICANT DOIT ÊTRE AUSSI SACHANT QUE LE DIRIGEANT

C'est pourquoi, face à ses enjeux, Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée, ancien préfet de la région **Paca**, invité durant cette journée des DGS pour témoigner au sujet de sa propre expérience en matière de communication, insiste sur la professionnalisation nécessaire des communicants. "Le directeur de la communication devient une fonction de plus en plus centrale. Il doit donc être aussi sachant que le dirigeant, pour être justement capable aussi d'imposer une stratégie de communication et guider le dirigeant. Il faut vraiment relever le niveau et viser des champs beaucoup plus larges que ceux que la communication traite habituellement. Elle doit être en mesure de pénétrer tous les niveaux de l'institution", note-t-il. Mais pour François Tavernier, DGS de l'ENS Paris-Saclay, "cette professionnalisation a un prix, pour attirer des profils !"

"Pour moi un communicant, c'est aussi quelqu'un qui doit aussi être capable d'expliquer à un dirigeant comment on fait de la communication, ses mécanismes", précise Hugues Parant. Dans certains cas, il peut être plus opportun pour un dirigeant d'attendre pour communiquer, et de privilégier le silence, au moins dans un premier temps. "Il faut l'expliquer au dirigeant, qui ne comprend pas toujours l'intérêt de se taire. Et il ne faut jamais mentir, encore plus en communication de crise. Sachant que les réseaux sociaux racontent tout. Mais il faut savoir dire les choses en temps voulu", ajoute l'ancien préfet.