

LES ENJEUX ET EVOLUTIONS DE LA COMMUNICATION POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Tous les ans, l'Agence de communication Noir sur Blanc réalise une enquête de fond sur le monde de l'enseignement supérieur au niveau international, afin d'en cerner les évolutions et d'apporter son expertise sur un secteur qu'elle accompagne depuis plus de quinze ans. En cette rentrée scolaire, l'Agence a réalisé une enquête sur les enjeux de la communication et l'évolution des départements de communication au sein des établissements de l'enseignement supérieur.

Introduction

➤ CONTEXTE DE L'ETUDE

Importée des États-unis et longtemps taboue en France, la notion de concurrence entre les établissements de l'enseignement supérieur est aujourd'hui largement intégrée par les directeurs et les professeurs du monde entier. L'internationalisation, le contexte démographique qui tend à déséquilibrer le rapport entre l'offre et la demande de formation, le renforcement de la compétition économique sont autant de contraintes qui obligent les institutions de l'enseignement supérieur, qu'elles soient publiques ou privées, à faire face au changement pour mieux répondre à un environnement complexe, mondial et de plus en plus concurrentiel. Comment ces mutations majeures s'opèrent-elles sur le plan de la communication et des relations extérieures ?

Quels sont les nouveaux enjeux de la communication pour l'enseignement supérieur? Quelles évolutions touchent les professionnels de la communication?

Sommaire :

1. Les profils des responsables de communication	p. 2
2. Départements Communication	p. 5
3. Stratégie de Communication	p. 7
4. Communication de marque et Communication Corporate	p. 8
5. Évolutions futures	p. 10

Quels sont les nouveaux enjeux de la communication pour l'enseignement supérieur et comment évoluent les rôles, les perceptions, les missions des professionnels de la communication ? Quelles en sont les conséquences sur l'image des institutions ? Telles sont les questions auxquelles l'enquête cherche à apporter des réponses.

➤ OBJECTIF ET PLAN

L'objectif de l'étude est d'identifier et d'analyser, à travers les réponses des participants, les enjeux de la communication de l'enseignement supérieur dans un contexte mondial et concurrentiel.

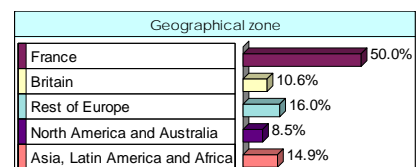
Nous proposons un **état des lieux commenté** portant sur les profils des responsables communi-

cation, l'organisation du département communication, la stratégie de communication, les notions de communication de marque et de communication corporate.

Quelques suggestions sur les évolutions futures de la communication dans le secteur de l'enseignement supérieur concluent l'étude.

➤ CARACTERISTIQUES DES RÉPONDANTS

Origine des participants

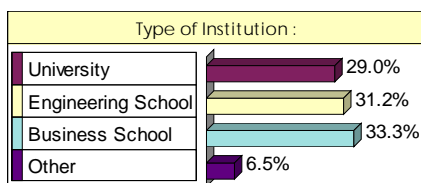


Remarques :

Les zones géographiques ont été déterminées *a posteriori* afin de faciliter les analyses comparatives.

En dehors de la France et de la Grande Bretagne, les pays d'Europe ayant répondu sont : la Belgique, la Croatie, le Danemark, l'Estonie, la Hollande, la Hongrie, l'Italie, la Lituanie, la Principauté de Monaco, le Portugal, la Russie, la Serbie et le Monténégro, la Suède, la Turquie. Pour le reste du monde, les réponses proviennent des pays suivants : Inde, Corée, Hong Kong et Singapour (pour l'Asie), Chili, Equateur, Colombie (pour l'Amérique Latine), Maroc et Afrique du sud 'pour l'Afrique).

Le type d'établissements



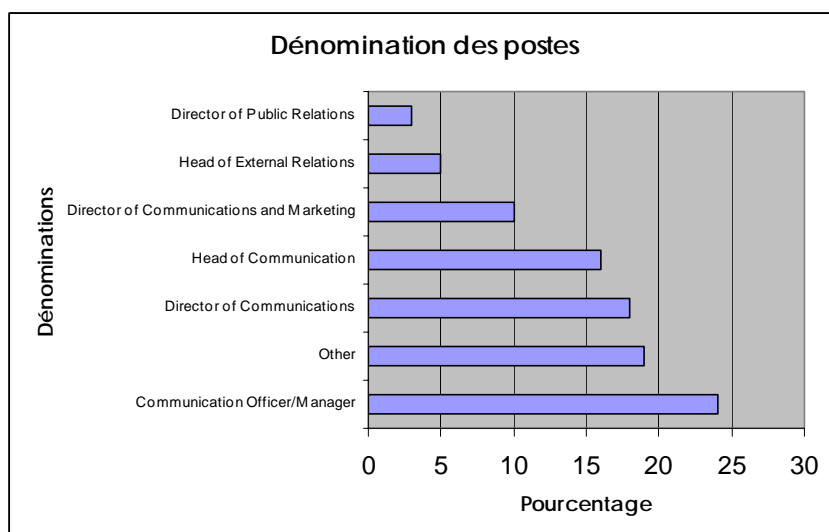
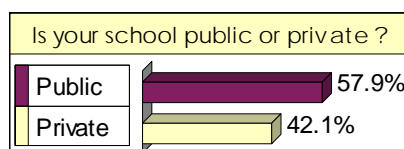
Le taux de réponse des établissements français représente une proportion élevée de l'échantillon total, en raison de l'antériorité historique et de la reconnaissance de l'Agence dans le pays. Cela s'explique également par l'organisation particulière et dynamique du système éducatif français qui se compose d'un groupe de « Grandes Ecoles » (écoles de commerce et écoles d'ingénieurs) particulièrement important en Europe, aux côtés des Universités.

Les types d'établissement ayant répondu à l'enquête sont les suivants :

- Les Business Schools, les premières à avoir mis en place des stratégies de communication et les plus dynamiques aujourd'hui (parmi elles, les Ecoles de commerce françaises)
- Les Ecoles d'ingénieurs, qui ont rapidement suivi le mouvement des Business Schools et mis en place des services de communication
- Les Universités, pour lesquelles la communication recouvre l'ensemble des disciplines de l'institution

La catégorie « Autres » rassemble un groupe hétéroclite d'établissements dont les domaines d'enseignement ou l'organisation sont spécifiques. A titre d'exemples, on peut citer : une école pour les maîtres d'école, une école de langue, une alliance d'établissements d'enseignement supérieur et d'entreprises, plusieurs *University Colleges* (établissements d'enseignement supérieur qui ne bénéficient pas du statut indépendant d'université), etc.

Le statut des établissements



1. PROFILS DES RESPONSABLES COMMUNICATION

➔ DENOMINATION DU POSTE

La rubrique « Autres » regroupe notamment les fonctions suivantes : Directeur exécutif, Directeur adjoint, Directeur du développement international, Directeur marketing et relations publiques, Directeur marketing et relations extérieures, Directeur de la communication et de l'information, Directeur de la communication corporate, chargé des relations internationales ...

Une profession à géométrie variable

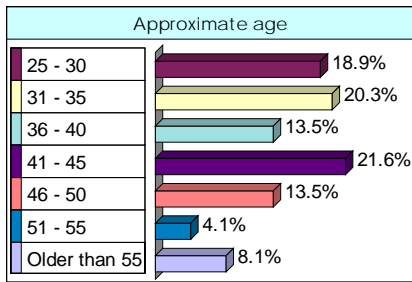
On dénombre 28 dénominations différentes au total, ce qui révèle que le poste est à géométrie variable. Les missions rattachées à la personne chargée de la communication au sein d'un établissement sont plus ou moins étendues, et peuvent recouvrir des domaines multiples. La dénomination du poste révèle l'axe prioritaire des missions. En effet, outre les dénominations classiques les plus fréquentes : « Chargé(e) de communication », « Responsable communication », « Directeur de communication », on trouve une série de dénominations liées à des domaines spécifiques de la communication, tels que les relations presse, les relations publiques ou le marketing.

Valorisation des dénominations pour les pays hors Europe

La dénomination « Chargé(e) de communication » n'est pas citée par l'Amérique du nord, l'Australie, l'Asie, l'Amérique latine, et l'Afrique. Le premier échelon est celui de « Responsable communication ».

➔ AGE

En moyenne, les personnes en charge du département communication dans l'enseignement supérieur forment une population jeune : 39% des participants ont moins de 35 ans. Les tranches



d'âge sont globalement équilibrées.

Une population plus mature pour un poste stratégique dans les pays anglo-saxons.

La fonction est dédiée à des profils plus matures dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada et Australie). Aucun des responsables de la communication pour ces pays n'a moins de 30 ans.

Aucun des responsables de la communication dans les pays anglo-saxons n'a moins de 30 ans

Aux Etats-Unis, la personne chargée de la communication est généralement plus âgée : 67% des Américains interrogés ont entre 45 et 55 ans.

Les participants britanniques sont également au dessus de la moyenne d'âge, bien qu'un peu plus jeunes que les Américains, puisqu'ils se situent principalement dans la tranche des 35 - 45 ans.

Les tendances sont particulièrement accentuées pour les Universités ou Business Schools qui bénéficient d'une certaine notoriété au niveau international. Plus l'établissement est réputé en dehors de ses frontières nationales, plus les responsables de communication sont âgés et par conséquent expérimentés. Les responsables de communication de moins de 40 ans se comptent sur les doigts d'une main pour la totalité de l'échantillon.

Une population particulièrement jeune en France, qui possède le taux le plus important de moins de 35 ans (44%). La prise en

charge de la communication est largement attribuée à des profils jeunes et par conséquent peu expérimentés. Cela révèle que la communication n'est pas vécue comme une priorité pour l'établissement. Sans faire de lien automatique entre le jeune âge et les postes à faible responsabilité, l'étude montre que la France place le plus fréquemment des personnes débutantes ou peu expérimentées au poste de la communication.

➔ NOMBRE D'ANNEES A LA TETE DU DEPARTEMENT

Stabilité du poste de responsable de la communication en Amérique du Nord :

75 % des Américains sont à la tête du département communication depuis plus de 5 ans.

Aucun responsable communication aux Etats-Unis ne dirige son département depuis moins d'un an.

A l'inverse, le modèle britannique est différent puisque très peu

de responsables communication sont en poste depuis plus de 5 ans (10%). On constate une forte concentration autour d'une durée de 3 ans : 80% des répondants gravitent autour de cette durée.

Les pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Asie constituent un groupe aux profils très hétéroclites. Après les Etats-Unis, ils ont le plus faible taux de répondants

ayant moins d'un an d'expérience. La majorité des responsables communication pour ces pays sont à la tête de leur département depuis 1 à 3 ans. Les établissements basés à Singapour (100%) ainsi que ceux basés en Afrique du Sud (75%) s'avèrent être les plus stables.

Plus d'une Business School sur deux a le même directeur de communication depuis plus de 5 ans :

Les Ecoles de commerce au niveau international ont été les premières à prendre conscience de l'importance de la communication au niveau de la stratégie de l'établissement. Elles ont massivement créé des postes de directeur de la communication avec une valeur ajoutée au plan stratégique. Les tenants de ces postes ont été, s'ils ne l'étaient pas déjà, formés aux outils de la communication et l'investissement dont ils ont été l'objet se traduit par un faible turn-over de la fonction dans l'établissement.

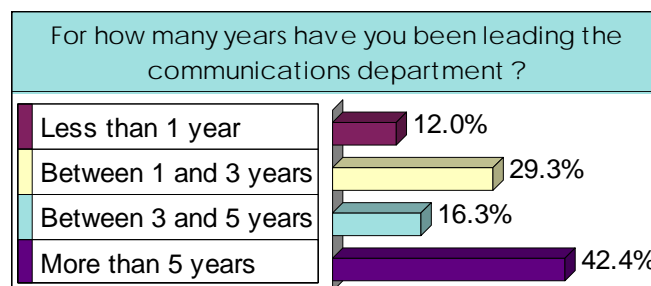
Les Ecoles d'ingénieurs se répartissent principalement en deux catégories : les établissements

Les directeurs de communication Américains ont une expérience en moyenne deux fois plus longue que leurs homologues français.

pour lesquels le responsable de communication est stable depuis plus de 5 ans, et les établissements dont le responsable actuel est en poste depuis moins d'un an. Les cas intermédiaires sont moins nombreux.

➔ EXPERIENCE

L'expérience professionnelle des directeurs de la communication est révélatrice de l'enjeu stratégique du poste dans une organisation. que l'expérience soit significative et valorisante. Il peut s'agir d'une expérience



Average number of years of experience in the communications field



dans le domaine de la communication, tout comme d'une expérience dans un autre domaine professionnel, pour peu que l'expérience soit significative et valorisante.

En effet, un poste de directeur de la communication, attribué à une personne n'ayant aucune expérience dans le domaine de la communication, mais étant initialement avocat ou cadre supérieur dans une entreprise, révèle l'importance stratégique du poste. Ces situations se rencontrent fréquemment dans les pays anglo-saxons, et dans certains cas, asiatiques.

Deux fois plus d'expérience chez les directeurs de communication américains :

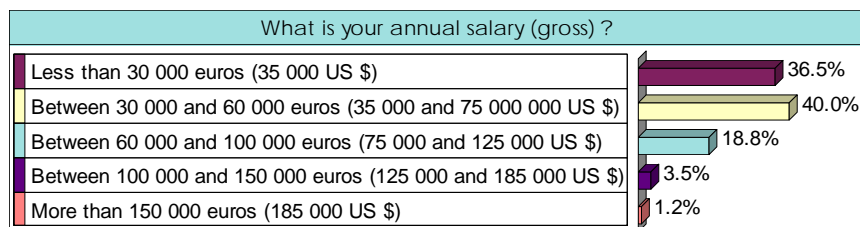
Les moyennes d'années d'expérience présentées ci-dessus ne concernent que le domaine de la communication. Il faut donc garder à l'esprit que les écarts sont en réalité plus importants entre la majorité des pays européens et les pays anglo-saxons. Pour la zone couvrant les Etats-Unis, le Canada et l'Australie,

les participants en charge de la communication ont une expérience de 20 ans en moyenne. C'est deux fois plus long que pour leurs homologues français, qui ont une expérience moyenne dans le secteur de 10 ans. Les Britanniques arrivent en seconde position avec en moyenne 18 ans et demi.

Deux fois plus d'expérience pour les responsables de communication des Ecoles de commerce et des Universités :

La moitié des directeurs de communication des Ecoles de commerce et des Universités ont plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la communication. En comparaison, les directeurs de communication des Ecoles d'ingénieurs possèdent une expérience de 5 à 12 ans.

➔ SALAIRE



25% des responsables communication britanniques et 14% des Américains ont des revenus supérieurs à 150 000 euros (environ 185 000 US\$) bruts par an. Ce n'est le cas d'aucun responsable français.

Près de la moitié des responsables de communication français ont un revenu inférieur à 30 000 euros par an

Le salaire maximum parmi les responsables français enquêtés est de 100 000

euros (125 000 US\$). 93% des responsables communication français ont un revenu inférieur à 60 000 euros.

49% des responsables communication français ont un salaire inférieur à 30 000 euros (35 000 US\$) par an.

Aucun responsable communication britannique ou américain ne touche moins que ce montant. Pour les pays du reste de l'Europe, 57% ont des revenus inférieurs à 30 000 euros. C'est le cas

de 8% des pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique, également.

53 % des responsables communication d'Universités et 54% des Ecoles d'ingénieurs ont un salaire inférieur à 30 000 euros (35 000 US\$) contre 10% des responsables communication pour les Ecoles de commerce.

41% des responsables communication d'Ecoles de commerce ont un salaire supérieur à 60 000 euros brut annuels (75 000 US\$).

C'est le cas pour 12% d'universités et pour 11 % d'Ecoles d'ingénieurs. Ces deux dernières données confirment l'idée précédemment évoquée, selon laquelle les Ecoles de commerce françaises ont pris conscience du rôle stratégique de ce poste.

➔ ETUDES SUIVIES

Plus d'un tiers des personnes interrogées ont suivi des études de communication, toutes origines et tous types d'établissements confondus. Les autres formations les plus courantes, par ordre décroissant d'importance sont les suivantes : Ecole de commerce, Lettres, économie, sciences politiques, histoire, langues modernes.

Un tiers des responsables communication employés au sein des Ecoles de commerce ont étudié dans une Ecole de commerce.

Les Ecoles de commerce recrutent 30% de leurs responsables communication au sein de leurs « anciens » au sens large, c'est-à-dire des personnes ayant suivi leur formation dans une Ecole de commerce.

Les Ecoles d'ingénieurs recrutent à hauteur de 40% des professionnels issus du secteur de la communication, contre 30% pour les Universités et 27% pour les Ecoles de commerce. Ce chiffre traduit

le retard des Ecoles d'ingénieurs à se sensibiliser aux enjeux de leur communication. En France, la communication est une filière dont la valeur ajoutée s'est accrue à la fin des années 90. C'est à ce moment, et pas avant, que la plupart des Ecoles d'ingénieurs ont développé leurs activités de communication et ont recruté parmi les professionnels du métier.

2. DEPARTEMENT COMMUNICATION

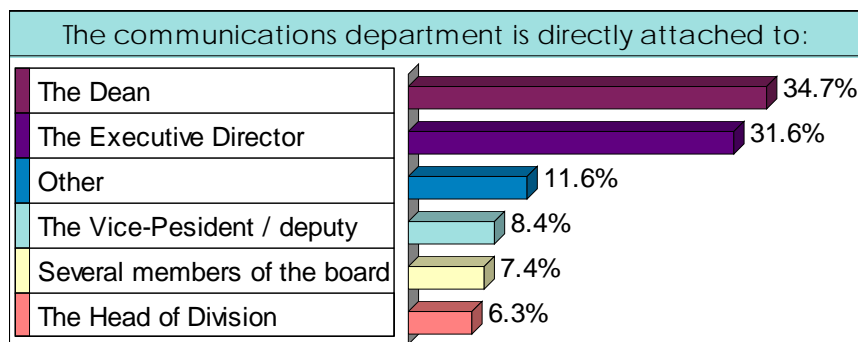
➔ DATE DE CREATION

La décennie 90 : l'épanouissement de la communication pour les Business School, l'explosion pour les Ecoles d'ingénieurs et les Universités.

Un tiers des Business School ont ouvert un département de communication avant 1990. Les Ecoles de commerce françaises ont suivi le mouvement au début des années 90. Les Ecoles d'ingénieurs et les Universités ont largement investi dans la communication au cours de la deuxième partie de la décennie 90, puisque quasiment la moitié d'entre elles (respectivement 47,6% et 44,4%) ont ouvert un département entre 1990 et 2000.

La date d'ouverture n'est pas toujours significative : l'écart entre l'existence d'un département communication.

Les résultats de l'enquête toutefois sont difficiles à interpréter tels quels. Il ne faut pas confondre la date d'ouverture d'un département communication et la prise en compte effective des enjeux de la communication au sein de l'établissement. 20% des institutions interrogées déclarent avoir ouvert un département de communication dans les années 70 ou 80. En réalité, la perception et la mise en œuvre de la communication comme outil de gestion, partenaire de la stratégie, a réellement vu le jour au début des années 90 et n'est véritablement montée en puissance qu'au cours de cette décennie.



➔ RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

75% des départements de communication d'Amérique du Nord et d'Australie sont directement rattachés au Doyen.

Dans les pays européens, 64% sont rattachés au Doyen ou à plusieurs membres de la direction. En Grande-Bretagne, le rattachement varie entre le Doyen, le vice-Président et le Directeur Exécutif. 50% des départements français de communication sont rattachés au Directeur Exécutif.

60% des Ecoles de commerce sont rattachées au Doyen.

Les départements des Universités sont également souvent rattachés au Doyen (38%), ou au vice-Président (24%) ou au Directeur Exécutif (19%). 60% des départements de communication des Ecoles d'ingénieurs sont rattachées au Directeur exécutif.

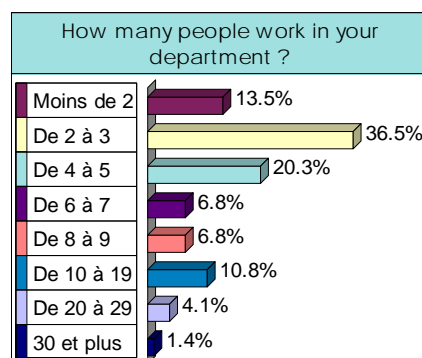
Direction stratégique ou direction technique?

Le rattachement au Doyen, au Directeur exécutif ou au vice-Président révèle l'importance stratégique du département communication. Il est alors une composante à part entière de la stratégie de l'établissement, possède une forte valeur ajoutée, joue le rôle d'un conseil pour la direction et utilise l'ensemble des outils disponibles de la communication. Dans le cas contraire, les directeurs de communication sont rattachés à des services techniques, chargé de réaliser des brochures et des plaquettes mais sans budget réel et sans être force de proposition et par-

tie prenante dans la stratégie de l'établissement.

➔ TAILLE DU DEPARTEMENT

50% des participants à l'enquête sont à la tête d'un département composé de moins de 3 personnes :



36,5% des départements de communication sont constitués de 2 à 3 personnes. Les Business School ont des départements de communication dont la taille moyenne est intermédiaire : 80% des Ecoles possèdent des équipes de 2 à 10 personnes.

55% des Ecoles d'ingénieurs comptent 1 à 3 personnes au sein de leur département communication. Les Universités se démarquent par le plus fort taux de département de plus de 20 personnes (14%, contre 4,5% pour les Ecoles d'Ingénieur et aucun pour les Ecoles de commerce).

Il n'y a aucun département de moins de 2 personnes en **Grande Bretagne**. 50% des départements communication de Grande Bretagne sont composés de 2 à 5 personnes et 50% sont composés de 10 à 29 personnes. Ce sont deux groupes aux stratégies et aux modes de fonctionnements différents ; les premiers s'appuient sur l'utilisation de ressource

ces externes pour accomplir leurs objectifs, les seconds produisent en interne.

En Amérique du Nord, il n'y a aucun département de plus de 9 personnes. Les deux tiers des établissements américains ont des départements de 2 à 7 personnes, un tiers ayant soit 1 à 2 personnes en charge de la communication, soit 7 à 9 personnes.

Les tailles des départements de communication sont beaucoup plus variables pour **l'ensemble de l'Europe**,

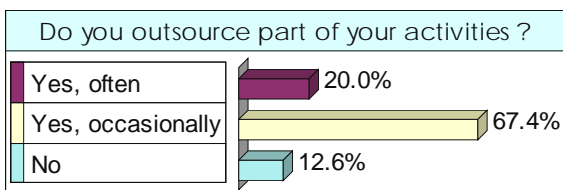
puisque 17% sont composés de moins de 2 personnes et 13% de

plus de 30 personnes. **En France**, la taille maximale rencontrée est de 19 personnes.

UTILISATION DE RESSOURCES

87% des responsables communication interrogés déclarent avoir recours à des ressources externes ou *outsourcing* : 20% y ont recours « souvent » et 67% « occasionnellement ».

La France : peu d'utilisation des ressources externes :



recours à l'outsourcing, contre 7% dans le reste de l'Europe ainsi que sur les continents asiatiques, africains et d'Amérique latine, 10% en Grande-Bretagne et 12% en Amérique du nord.

Externalisation « technique » et externalisation « stratégique »

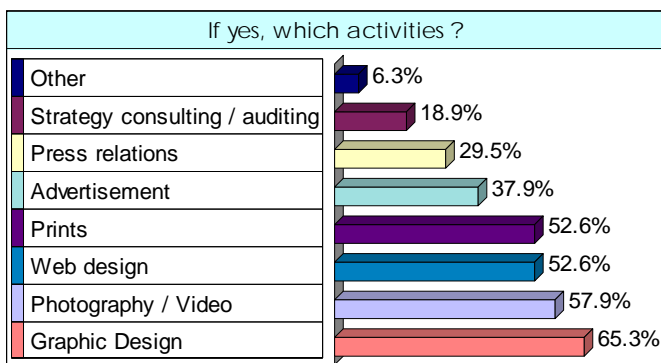
Les activités les plus fréquemment externalisées correspondent à des activités « techniques » : info graphisme, photographie et réalisation vidéo, réalisation de site web, imprimerie.

L'externalisation s'organise autour de deux pôles : un pôle technique et un pôle stratégique.

Le pôle technique comprend, outre les activités ci-dessus, l'achat d'espaces. Le pôle stratégique comprend les relations presse, les relations publiques, le conseil et l'audit. Ce dernier type d'externalisation permet d'avoir une force de frappe plus importante notamment au plan international. Un établissement sur trois travaille avec une agence de relations presse.

Un modèle organisationnel « pro-actif et dynamique »

Un département de taille moyenne (4 à 7 personnes) s'appuyant sur l'outsourcing pour un certain nombre de compétences clés



Le recours systématique à des ressources externes pour au minimum un type d'activité est fréquent en Grande Bretagne, en Amérique du nord et Australie. La France est le pays qui utilise le moins de ressources extérieures : 17% des responsables communication en France n'ont jamais

est la solution la plus performante pour les établissements d'enseignement supérieur. Il s'agit alors de départements avec une vraie ingénierie de communication, qui ont un rôle de conseil auprès de la direction. Ils externalisent la majorité des activités « techniques » et ont une exter-

nalisation stratégique ciblée. L'outsourcing de ces établissements leur donne de l'efficacité et les rend plus présents à l'international.

60% des établissements concernés externalisent les relations presse et relations publiques. Ce modèle est aujourd'hui le modèle le mieux adapté aux enjeux de la mondialisation. En dehors de ce modèle basé sur une communication « pro-active » mis en œuvre par **36% des établissements** participants, on identifie deux autres modes de fonctionnement qui se démarquent : le modèle de « communication émergente » et le modèle de « communication classique ».

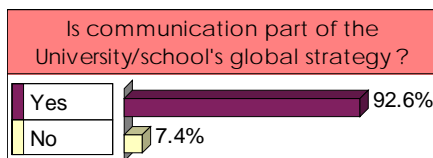
Le **modèle « émergent »** se retrouve dans les établissements ayant pris tardivement conscience des enjeux de la communication et ayant récemment mis sur pied un département de la communication. C'est le cas de **50% des établissements interrogés**. Des ressources et un budget relativement peu élevés, bien que croissants, y sont attribués. C'est le cas de 55% des Ecoles d'ingénieurs. Ce modèle concerne en priorité la France (62%) ainsi que les pays émergents d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine.

14% suivent le modèle organisationnel « classique ». Il s'organise autour d'un vaste département (plus de 10 personnes), et d'une communication très peu externalisée. Le département gère l'ensemble de la communication, réalise des dépenses importantes mais pâtit néanmoins de sa taille puisqu'il est incapable de réaliser tous les objectifs fixés. Il trouve ses limites dans sa propre organisation, et reste cantonné à un rôle peu valorisé au sein de l'institution.

Dans les deux derniers cas, ces modèles vont probablement **tendre à se rapprocher du modèle d'équilibre** : un département à taille moyenne, au rôle stratégique et avec un outsourcing important, dit de communication « pro-active ».

3. STRATEGIE DE COMMUNICATION

➤ POSITION DU DEPARTEMENT DANS LA STRATEGIE GENERALE



Le fort taux de « oui » à cette question est paradoxal, compte-tenu de l'écart qui apparaît entre cette réponse et les faits : 58% des responsables de la communication interrogés ne sont rattachés ni au Doyen ni aux membres de la Direction, et 46% ont un budget de communication inférieur à 90 000 euros (110 000 US\$). Il existe ainsi un décalage entre le discours et les faits. Cela traduit néanmoins une prise de conscience de l'importance de la communication : il reste désormais à la réalité de rejoindre les vœux pieux.

100% des établissements anglo-saxons ont répondu que la communication était stratégique. Il en va de même pour l'Afrique, l'Asie, et l'Amérique latine.

6,5% des responsables de la communication en France et 20% des directeurs de communication dans le reste de l'Europe considèrent que cela n'est pas le cas.

Les USA et la Grande-Bretagne ont des budgets trois fois plus importants que ceux de la France

Une prise de conscience des enjeux de la communication dans l'enseignement supérieur :

Si les réponses peuvent surprendre et révèlent un écart entre le discours et les faits, il n'en reste pas moins qu'elles traduisent l'importance croissante de la communication pour les établissements.

A l'exception de certains établissements européens, aucun ne nie le caractère stratégique d'une démarche de communication. Il ne reste plus désormais qu'à mettre en œuvre des actions adaptées en fonction de l'institution.

➤ OBJECTIFS DU DEPARTEMENT

Les objectifs de communication les plus largement partagés sont : la communication vers les étudiants potentiels, la visibilité nationale, et les relations presse et relations publiques (« media relations »).

Aux Etats-Unis, quatre priorités d'égale importance se dégagent : la communication vers les étudiants, les relations presse, les relations publiques et le marketing.

En Europe, la communication vers les étudiants est la principale priorité. Les relations presse et l'organisation d'événements sont les principaux outils utilisés pour accomplir cet objectif.

En Grande-Bretagne, les institutions communiquent davantage vers les entreprises, ce qui explique l'importance du marketing et de la recherche de nouvelles sources de financement.

La recherche de sources de financement est une activité trois fois plus importante aux États-Unis et en Grande-Bretagne qu'en

France et dans le reste de l'Europe. Le reste du monde tend à suivre le modèle anglo-saxon.

Communiquer tout au long du cycle de vie de l'étudiant.

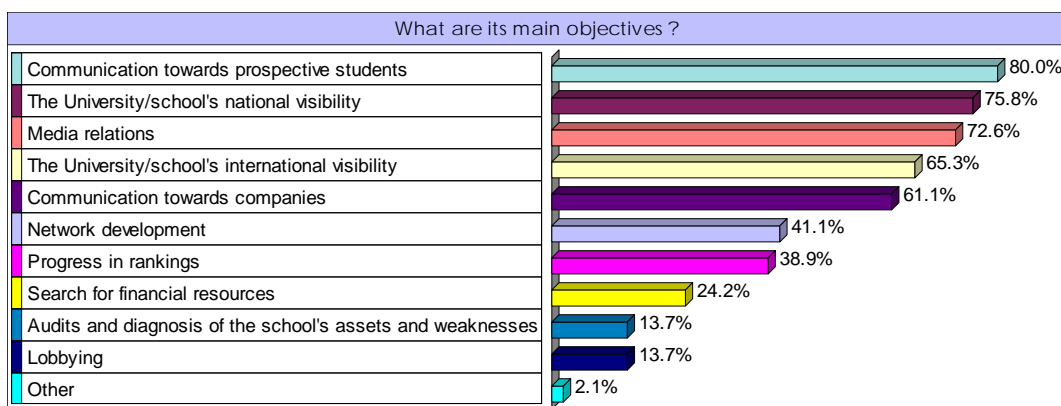
En Europe comme aux États-Unis, la communication vers les étudiants demeure le principal objectif. Les activités de communication sont variables (site Internet, brochures, salons, forum de recrutement, etc) et plus poussées pour certains programmes tels que les MBA.

Toutefois, la communication de recrutement reste largement incomplète dans l'enseignement supérieur. Très peu d'établissements prennent en compte les besoins et les attentes de l'étudiant sur l'ensemble de son cycle de vie : avant son inscription dans l'établissement, pendant la durée de sa formation, et après l'obtention du diplôme tout au long de la vie.

Aujourd'hui, les Universités et les Grandes Ecoles ont tendance à fournir un accompagnement des étudiants pendant leur formation, et parfois après, par l'intermédiaire du réseau des anciens. La communication vis-à-vis des éventuels candidats se limite à une communication de recrutement. Pourtant, de même que la concurrence se développe pour attirer les étudiants, la compétition au niveau du service offert aux étudiants tend à s'accroître rapidement.

La prochaine étape de la communication vers les étudiants est le développement d'une communication globale et individualisée sur toute la durée du cycle de vie de l'étudiant.

Il s'agit d'un accompagnement à vie avec les étudiants : qui consiste à savoir ce dont ils ont besoin avant l'inscription, ainsi qu'à chaque étape



de leur vie d'étudiant et de leur vie d'adulte, pour mieux répondre à leurs besoins.

Le minimum vital : les relations presse et les relations publiques

Les relations presse et les relations publiques sont un outil prédominant du développement de la communication pour ces établissements. Elles sont menées au niveau local, national ou international, selon les stratégies des établissements. Elles sont utilisées par tous les établissements pour assurer la visibilité, la notoriété et l'image de marque. Si les stratégies peuvent varier, les relations presse et relations publiques constituent un « plus petit dénominateur commun » vital pour chaque établissement sur un marché concurrentiel et mondial. La visibilité et la crédibilité sont en effet cruciales dans la construction de la réputation nationale et internationale, et les relations média restent un moyen efficace et rentable pour cette fin.

➔ BUDGET

87% des établissements possèdent un budget spécifique pour le département communication. C'est le cas de 100% des établissements des Etats-Unis et de Grande-Bretagne. La France arrive en troisième position avec 89%.

Certains établissements n'ont pas de budget spécifique dédié à la communication. Seuls 7% des Business School n'ont pas de budget propre à la communication. 17% et 19% sont dans ce cas parmi les Ecoles d'ingénieurs et les Universités.

53% des établissements interrogés ont des budgets attribués à la communication supérieurs à 90 000 euros par an (110 000 US\$). Parmi ceux-ci, 14,5% ont un budget compris entre 90 000 et 150 000 euros, 21% un budget compris entre 150 000 et 300 000 euros, et enfin 17% ont des budgets supérieurs à 300 000 euros. 56% de l'ensemble des établissements interrogés utilisent plus de 60% de leur budget communi-

cation pour réaliser des actions de communication externe.

Les Etats-Unis et la Grande-Bretagne s'appuient sur des budgets en moyenne 3 fois plus importants que ceux de la France, du reste de l'Europe et du reste du monde. 50% des établissements de Grande-Bretagne et 30% des établissements d'Amérique du nord ont un budget supérieur à 300 000 euros (370 000 US\$) contre 10% du côté des établissements français et aucun pour les établissements du reste du monde.

4. COMMUNICATION DE MARQUE ET COMMUNICATION CORPORATE

A la question : « Quelles sont les trois valeurs que vous pourriez associer à votre établissement ? », les pays évoquent des valeurs différentes. Une analyse de contenu permet de faire ressortir les termes les plus fréquemment cités selon les zones géographiques :

- Les valeurs les plus citées par les **USA** sont : « leadership », « travail en équipe », « équilibre entre éducation théorique et pratique », et enfin « éthique » ;

- Les pays **d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine** : « qualité de l'enseignement », « qualité du service aux étudiants » ;

- La **Grande-Bretagne** : « professionnalisation », « orientation résultats », « innovation », « créativité » Les **autres pays européens**, à l'image de la Grande-Bretagne, évoquent les valeurs suivantes : « innovation », « flexibilité », et « ouverture aux pays émergents » ;

- **France** : « excellence académique », « solidité », « sélectivité », « dimension humaine ». Les établissements français insistent sur le poids de la reconnaissance de leur enseignement par l'Etat et par les entreprises, ainsi que sur l'importance d'un accompagne-

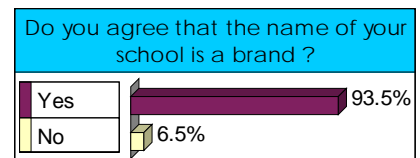
ment des étudiants vers l'insertion professionnelle : « employabilité », « lien avec les entreprises », « suivi des étudiants ».

Comment ces valeurs se traduisent-elles à travers une communication de marque et une communication corporate ?

➔ STRATEGIE DE MARQUE

La notion de « marque » s'est imposée dans les établissements d'enseignement supérieur : 93,5% des participants considèrent que le nom de leur établissement est une marque. Pendant longtemps, on ne parlait pas de « marque » en France dans le milieu de l'enseignement supérieur et particulièrement celui des Universités. Cependant, face à la concurrence, les mentalités ont changé. Seule une part infime de l'échantillon de répondants au niveau mondial (6,5%) reste à contre-courant.

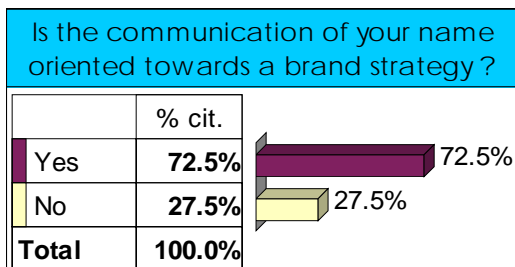
La gestion de la marque : une nouvelle perspective sur les responsabilités traditionnelles de la communication.



La question du rôle de la marque dans la communication est un sujet fréquemment abordé sur les campus. La gestion de la marque devrait-elle être un domaine en soi, proche du marketing traditionnel et faisant appel à un personnel indépendant ? Ou, au contraire, faut-il l'intégrer dans les responsabilités du département de communication ? L'avis des professionnels est que la gestion de la marque est une évolution naturelle des relations publiques et de la communication en général. Il s'agit moins d'une nouvelle responsabilité que d'une nouvelle perspective sur les responsabilités traditionnelles de la communication.

Cependant, la mise en œuvre d'une stratégie sur l'établissement en tant que marque reste le

lot des établissements les plus développés. 100% des établissements américains et britanniques interrogés déclarent mettre en œuvre une communication de marque intégrée au sein de la communication globale de l'École. C'est le cas seulement pour 50% des français.



Les différents types d'établissements possèdent des stratégies différentes également : plus de 80% des Business Schools ont une stratégie de marque portant sur le nom de l'école, contre 44% seulement des Ecoles d'ingénieurs qui se positionnent dans cette optique.

Attirer l'attention, faire parler de soi, travailler son image et sa notoriété sont plus que jamais des nécessités. Disposer d'une marque reconnue est essentiel pour les établissements qui veulent se distinguer. En effet, les Universités et les Grandes Ecoles sont en concurrence pour attirer les meilleures candidatures, se constituer un corps professoral de qualité, augmenter leur budget et développer leur recherche. Ceux qui refuseraient de regarder cette réalité ont peu de chance de bien se positionner au niveau régional, national et/ou international. Attirer l'attention et faire parler de soi est plus que jamais une nécessité, même si tous les établissements ne sont pas égaux devant ce défi.

➤ **LES ACTIVITES DE LA STRATEGIE DE MARQUE**

L'animation du réseau d'anciens est l'activité la plus fréquemment citée. 100% pour les USA qui sont à l'origine de cette pratique : plus de 60% pour la France, et plus de 80% pour les autres zones.

83 % des Américains et 85% des

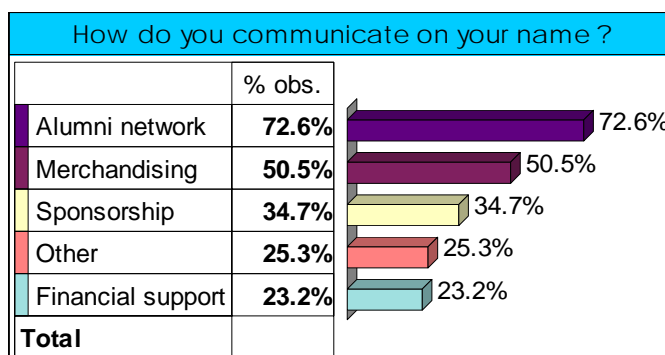
Britanniques produisent et utilisent les produits dérivés. Les produits dérivés visent plusieurs objectifs : récolter de l'argent, modeler l'image de l'établissement, et faire de la fidélisation auprès des anciens. La vente de produits pour enfants est un exemple de fidélisation dès le premier âge, qui peut encourager les enfants des anciens à suivre le même chemin que leurs parents.

La France est moins active dans la production de produits dérivés (34% seulement). La vente de produits dérivés dans le commerce, objets ou vêtements portant la marque de l'École ou de l'Université, reste encore inédite en France, contrairement à ce que l'on peut observer dans les pays anglo-saxons.

Lorsque ces produits existent, ils sont principalement destinés à une clientèle interne à l'établissement.

La démarche « produit » des Anglo-saxons :

Les Anglo-Saxons développent une démarche orientée « produit » avec des budgets spécifiques attribués au marketing, à la publicité et au merchandising. En règle générale, la France et le reste de l'Europe privilégient de développer leur image dans le débat public par le biais des conférences et des relations publiques, plus traditionnelle pour le secteur et moins coûteuse.



En dehors, de ces 5 activités, d'autres ont été souvent mentionnées :

- Amérique du Nord : Publicité, Internet ;
- UK : Publicité, Internet, Marketing ;
- France: Relations publiques et événementiel ;
- Europe: Relations publiques, campagnes d'opinion publique, intervention dans le débat politique ;
- Asie, Afrique, Amérique latine: Marketing et événementiel (conférences, etc.)

De façon générale, les techniques de communication qui contribuent à la construction de la marque deviennent de plus en plus sophistiquées. La présence d'Internet est indéniable, par exemple. Le site web constitue le premier outil vers lequel le public se tourne pour une information immédiate. De plus en plus de Business Schools permettent aux candidats de rentrer en contact avec les anciens via le site Internet de l'établissement pour des renseignements et des témoignages. Au-delà du web, un des plus grands atouts d'une institution demeure sa force interne : employés, étudiants, anciens et employeurs. L'audience interne peut amplifier des messages importants vers le public.

➤ **L'IMAGE INTERNATIONALE DE L'ETABLISSEMENT**

L'international : un vecteur fondamental de l'image de marque.

Pour les établissements d'Amérique du nord et d'Australie, la définition de l'image passe par la définition de son positionnement à l'international. En réponse à la question ouverte « Can you define the image of your school », les participants américains évoquent spontanément

ment leur positionnement à l'international : 2/3 évoquent directement leur image à l'international, et plus de 50% ne mentionnent pas leur image nationale.

De la même façon, les pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine évoquent spontanément leur image à l'international. Ils mettent en avant l'écart existant entre leur image nationale et la faible reconnaissance au niveau international. Ils tendent à s'aligner sur les pays anglo-saxons mais évoquent le manque de moyens et le manque de visibilité.

Les participants britanniques déplorent le manque de ressources pour être à la hauteur de leur volonté de se positionner à l'international. On retrouve ce discours dans certaines Ecoles de commerce françaises et européennes.

Les pays du reste de l'Europe se répartissent en deux groupes : les établissements du premier groupe se disent ouverts à l'international (le contraire n'ayant jamais été formulé), alors que les établissements du second groupe ont fait un pas de plus puisqu'ils évoquent le manque de moyens, révélant ainsi qu'au-delà de la parole ils ont mis en œuvre une stratégie d'internationalisation avec une évaluation des moyens nécessaires. Ce dernier groupe est dans une démarche plus avancée car plus concrète, le discours sur l'internationalisation étant déjà acquis.

La France : un atout à l'international ?

Pour la France, tout type d'établissements confondu, le trait principal mis en avant est le caractère d'excellence académique : « high-level school », « solid education », « a tradition of excellence », etc. Le caractère français est mis en avant dans la description de l'image internationale, et est considéré comme un atout : « our international image : challenger, french and elite school », « our position in the center of Paris », etc.

100% des Américains considèrent que l'image corporate est une priorité, contre 82% des Français et 70% du reste du monde.

➤ L'IMAGE CORPORATE

Le travail sur l'image corporate constitue une étape supplémentaire de la stratégie de communication des établissements. Les Américains intègrent la communication corporate dans la communication de leur image. Pour les Américains et les Anglais, la communication corporate constitue un atout pour le recrutement. Les Français et le reste de l'Europe sont plus mitigés (respectivement 80% et 70%).

Une communication intégrée.

Les communicants des Universités et des Grandes Ecoles trouvent de nouveaux moyens pour toucher leurs cibles. L'objectif est que les relations presse, le recrutement, le marketing, l'édition ainsi que les autres fonctions de développement soient adaptés à chaque cible.

L'intégration complète des stratégies de communication et des messages est cruciale pour une stratégie corporate complète et efficace.

Un outil de communication est efficace s'il est mesuré en fonction de la perception de tous les publics de l'institution. Le recrutement d'étudiants par exemple, doit s'intéresser aux réseaux d'anciens, pour être efficace.

Les Etats-Unis et la Grande-Bretagne mettent en œuvre des actions spécifiques de communication corporate, ce qui reste inédit parmi les établissements français et du reste de l'Europe. Les types de campagnes les plus fréquemment citées sont : la publicité, les relations presse, l'animation du réseau d'anciens, la recherche de sources de financement, les relations publiques (forum, événements, Portes ouvertes, conférences...) et les publications.

5. EVOLUTIONS FUTURES

Les institutions universitaires évoluent rapidement. Les personnes concernées et les outils utilisés doivent suivre... Les attitudes vis-à-vis du rôle du gouvernement, le soutien à la formation, la responsabilité croissante des étudiants et des parents, l'enseignement supérieur comme marché concurrentiel sont autant d'évolutions qui apportent de nouvelles responsabilités et de nouveaux rôles pour les professionnels de la communication au sein des établissements. Il va falloir tout à la fois individualiser la communication et l'intégrer au niveau de la stratégie institutionnelle. Les résultats de l'enquête nous permettent de dégager quelques perspectives.

➔ DÉVELOPPER LE RÉSEAU DES ANCIENS

L'animation du réseau des anciens est l'outil de communication le plus fréquemment cité. Les Anglo-saxons et les pays non-européens le mettent en première place ; la France et le reste de l'Europe le mettent en seconde position. Cette activité va se déployer et les alumni vont être de plus en plus impliqués dans la communication des établissements. Après leur diplôme, les anciens sont les meilleurs ambassadeurs de leur Université ou Ecole et c'est pourquoi les échanges avec ces derniers sont fondamentaux. « *Il faut trouver les moyens d'une action complémentaire avec les anciens, ce qui nous amène à repenser notre communication externe* », explique un directeur d'Ecole d'ingénieurs en France.

➔ INNOVER DANS LES RELATIONS AVEC LA PRESSE

Les relations presse forment un vecteur principal pour la communication de tous les établissements. Pour les pays européens, la presse nationale est plus importante que la presse internationale, à l'exception des établissements britanniques qui accor-

dent 15 points de plus à la presse internationale.

100% des Américains considèrent que les relations presse sont prioritaires et attachent particulièrement d'importance à former des professeurs « media-friendly ». Ce sont des experts reconnus qui peuvent servir de référence pour les journalistes sur des sujets généraux ou pointus.

Les établissements peuvent également choisir de tisser des relations privilégiées avec les journalistes en assurant leur spécialisation. Les journalistes suivent une formation payante de l'Ecole sur plusieurs jours, ce qui facilite les échanges. En plus d'une meilleure connaissance de l'établissement, les journalistes repartent avec un sentiment d'être des « anciens » eux-mêmes. Les Grandes Ecoles hexagonales semblent négliger ce type de relations aujourd'hui.

➔ VALORISER LES ACCRÉDITATIONS INTERNATIONALES

Les accréditations internationales apparaissent comme un outil primordial pour les Britanniques et dans une moindre mesure les Français. Cet outil est aujourd'hui moins valorisé par les établissements américains dont la performance est davantage reconnue internationalement et pour lesquels l'évaluation sous cette forme constitue un enjeu moins important. Il reste néanmoins un gage de qualité et de transparence important aux yeux des étudiants, mais aussi des entreprises et des journalistes.

➔ TOUJOURS RESTER POSITIF

Les universitaires sont orientés vers la résolution de problèmes. L'essentiel du travail de chercheur est de comprendre ce qui ne va pas et trouver des solutions. D'ailleurs, certains modèles de planning stratégique sont orientés vers les problèmes. Ils emploient des investigateurs pour brainstormer les problèmes et effectuent ensuite une analyse « avantages-désavantages » pour trouver les meilleures solutions.

Les professionnels de la commu-

nication doivent être capable de prendre de la distance avec cette démarche et d'identifier les éléments positifs, ceux qui font de l'organisation « le meilleur endroit du monde ». Il faut trouver comment atteindre cet objectif et créer un enthousiasme, un discours inspiré pour le développement positif. Les meilleurs communicants sont des champions de l'inspiration, et non pas des réparateurs.

➔ LES NOUVELLES TECHNOLOGIES: MOINS D'INTERMÉDIAIRES DANS LA COMMUNICATION

Avoir accès à l'information en ligne à partir d'une multitude de sources, officielles et non-officielles, n'a jamais été plus simple. Les étudiants souhaitant s'inscrire dans une institution n'ont pas de besoin de compter uniquement sur la brochure ou sur le site du campus. Ils peuvent se renseigner avec Google, ou MySpace par exemple pour savoir ce qui se dit sur telle ou telle institution. Ils peuvent se connecter sur Flickr.com ou Buzznet.com pour voir les photos du campus. Cela implique que les Business Schools sont amenés à produire de plus en plus une information personnalisée.

Aux Etats-Unis, par exemple, Facebook.com est un site qui connecte les étudiants d'université et de lycée américains, leur donnant ainsi un point de vue brut sur le monde social de l'université. Le responsable communication et de marketing dans l'enseignement doit être conscient que les étudiants actuels et les candidats potentiels, les anciens et autres vont de plus en plus se fier aux flux d'information multiples pour développer leur perspective sur une institution.

La communication des écoles devient une source parmi d'autres alimentant le flot d'informations continu existant aujourd'hui. Sa qualité fait néanmoins la différence pour émerger et donner « le la ».

Kim Keating
Directrice des Relations Publiques de Tuck School of Business at Dartmouth

➤ **Les relations presse nationales**

Nous n'avions pas d'étudiants étrangers au début des années 60. Aujourd'hui, 34% des étudiants de Tuck sont d'origine étrangère. Depuis mon arrivée en 1999, nous avons développé une stratégie de communication qui s'articule autour des relations presse. C'est pour nous un atout efficace et peu cher pour développer notre visibilité dans le monde compte tenu du prix des encarts publicitaires dans les grands magazines.

Nous allons voir les différents départements de l'Ecole et leur demandons quels messages ils veulent faire passer et quelles audiences ils veulent atteindre. Le département de formation continue recherche de la visibilité auprès des entreprises, par exemple.

Depuis le début, l'Agence Noir sur Blanc nous accompagne dans les relations presse européennes : en France, en Espagne, en Italie, en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Scandinavie. C'est une activité irremplaçable pour nous.

➤ **La stratégie de développement du site Web**

Quand je suis arrivée il y a près de 10 ans, Tuck School at Dartmouth était une Ecole reconnue au sein d'une niche mais très peu connue en dehors d'elle. Nous accordons énormément d'attention à la vitrine que nous offrons sur Internet à travers notre site web, et réfléchissons constamment à la meilleure stratégie. Nous mettons en ligne des photos, des vidéos et toutes sortes de supports visuels et auditifs à destination des visiteurs. Nous invitons régulièrement des professeurs et des chercheurs à faire des media-training devant la caméra. Certaines de ces séquences sont mises en ligne sur le site. Passionnés par leur domaine de recherche, ils évoquent leurs sujets d'étude, les derniers résultats de leurs recherches et peuvent donner leur avis sur des sujets d'actualités à partir de leur expertise.

Nous croyons énormément dans l'impact positif des professeurs à l'aise avec les media, qu'on appelle « media friendly ». Le webmaster de Tuck travaille beaucoup pour alimenter et actualiser le site.



➤ **L'impulsion du doyen**

Lors de mes voyages en Europe, je remarque que les Business Schools européennes ne sont pas moins productives en Relations presse et Relations Publiques que les Business Schools américaines, bien au contraire. Cela est souvent lié au rôle du Doyen, qui impulse la communication.

➤ **Une communication efficace et créative**

Il existe des façons peu coûteuses de faire de la communication, en étant créatif. A Tuck, certains anciens particulièrement impliqués dans la vie de l'Ecole s'engagent à faire coûteuses Tuck auprès des potentiels candidats, des journalistes et des entreprises. Grâce à un budget attribué par l'Ecole et à un enthousiasme débordant, ils deviennent d'excellents ambassadeurs. Ils organisent des « cocktail parties » pour les potentiels candidats et n'hésitent pas à témoigner sur leur expérience auprès des journalistes.

➤ **Consolider une communauté des anciens**

Pour la première fois cette année, nous avons organisé un événement consacré aux anciens. L'évènement s'est déroulé à Londres, en présence de 50 anciens « tuckiens » de pays différents. Les anciens profitent de la présence de professeurs réunis pour présenter leurs dernières actualités, d'un ou deux séminaires d'économie et de gestion permettant d'actualiser leurs connaissances, et enfin de plusieurs déjeuners de networking en présence notamment des recruteurs internationaux de l'Ecole.

➤ METHODOLOGIE

➤ 190 établissements ont répondu à notre enquête, qui a été diffusée auprès de 1230 établissements. Le taux de retour rapporté au nombre d'établissements (15 %) est satisfaisant pour ce type d'étude. Le taux de remplissage des répondants (le taux de questions effectivement remplies) est très satisfaisant puisqu'il atteint 92,7%.

➤ Le questionnaire a été envoyé **directement aux personnes responsables de la communication dans les établissements visés**, à l'exception d'un échantillon de doyens ou directeurs exécutifs américains, canadiens et australiens, chargés alors de transmettre le questionnaire à la personne concernée. Parmi les réponses, 88% proviennent de responsables de communication contactés directement, les 12% restant ayant été contactés par leur Doyen/ Directeur exécutif.

➤ Le questionnaire est composé de **53 questions** (dont 6 questions ouvertes et 47 questions fermées) et est intégralement rédigé en anglais. Il a été diffusé et auto-administré sur Internet.

➤ Les questions ouvertes sont traitées par une analyse de contenu. Les questions fermées sont traitées de manière quantitative, croisant systématiquement chaque réponse avec l'origine de l'établissement et le type d'établissement.

➤ A propos de Noir sur Blanc

Noir sur Blanc, Agence européenne de communication créée il y a seize ans, a développé un important Département consacré aux Universités et à l'enseignement supérieur. Membre de l'EFMD, l'Agence propose ses services à des entreprises, des institutions, des Universités, des Écoles de Commerces ou d'Ingénieurs, qu'elles soient basées en France ou dans le reste du monde. En septembre 2006, Noir sur Blanc Asie a ouvert ses portes à Shanghai. Pour plus d'informations, consultez www.noirsurblanc.com

➤ A propos des enquêtes Noir sur Blanc

Tous les ans, l'Agence Noir sur Blanc publie une enquête internationale afin d'apporter sa contribution à l'un des débats de fond qui occupent le monde de l'enseignement supérieur. Les années précédentes, l'Agence a réalisé des enquêtes portant sur « La stratégie des Universités à l'international », « L'évolution de la formation d'ingénieurs dans le monde », « Le e-learning en Europe », « L'internationalisation du recrutement des professeurs de l'enseignement supérieur », et « Le marché des MBA : état des lieux, perspectives et évolutions ». Les enquêtes sont disponibles sur demande.

Contact : Brigitte Fournier, Directeur

Agence Noir sur Blanc
30 avenue Edouard BELIN
92566 Rueil - Malmaison Cedex
France
Tel.: +33 1 41 43 72 70 / Fax: +33 1 41 43 72 71

**noir
sur
blanc**
PR Agency