

## « Sans indicateurs ni mesure, la communication aura du mal à exister dans les arbitrages » (A. Adary)

Paris - Publié le mercredi 17 avril 2019 à 16 h 01 - Analyse n° 145141

« La fonction communication est stratégique, donc on ne peut pas en avoir une part qui n'est pas alignée sur le projet d'établissement. Or, souvent les objectifs ne sont pas formalisés », déclare [Armelle Tanvez](#), directrice de la communication de l'Université de Strasbourg. Elle s'exprime dans le cadre d'une table ronde lors d'une journée sur le thème « Communiquer : le nouvel impératif stratégique des universités ? », organisée par l'[ADGS](#) à Aix Marseille Université, le 05/04/2019, en partenariat avec l'[Arces](#) et Comosup.

Un avis partagé par Assael Adary, dirigeant du cabinet Occurrence et enseignant au Celsa (Sorbonne Université), pour qui « la communication est une expertise, créatrice de valeur », mais « n'est pas de la magie et a besoin d'un objectif clair ». La communication a ainsi « une double fonction :

- régaliennne, centralisatrice, avec des caps à fixer ;
- pollinisatrice, en interne ou externe, afin d'avoir une meilleure capacité de pénétration dans l'établissement, une meilleure réussite des objectifs, et une meilleure dynamique ».

C'est pourquoi il estime que l'objectivation constitue un enjeu important. « Sans indicateurs formalisés et sans mesure précise, la communication aura du mal à exister dans les arbitrages politiques et budgétaires. Mais dans ce cas, il faut être solide quand on va voir son président, parce que si on prend le taux d'engagement des comptes institutionnels sur les réseaux sociaux, la moyenne est de 2 %... », dit-il.

Armelle Tanvez indique « réclamer » des objectifs à sa hiérarchie, avec des « indicateurs lisibles et audibles », afin de « pouvoir évaluer et décider ensuite si on continue ou si on arrête telle ou telle action ». Elle invite ses homologues à « enclencher ce travail », notamment « à un moment où les communicants s'interrogent sur l'avenir de leur métier, et où on a plutôt envie d'être acteurs de la transformation que de la subir ».

Assael Adary reconnaît toutefois que le positionnement du directeur de la communication n'est pas toujours simple. « Et dans des institutions, il y a parfois autant de directeurs ou directrices de la communication que d'agents, car tout le monde a un avis sur la question », dit-il.

« On est efficace quand on partage les rôles », ajoute [Laurent Barbieri](#), [DGS](#) d'Aix Marseille

Université, pour qui il est nécessaire de réfléchir à cette « bonne répartition ».

Par ailleurs, News Tank reproduit des extraits de l'intervention de Hugues Parant, directeur général d'Euroméditerranée, et ancien préfet de la région Paca, invité comme grand témoin.

---

## Inclure les publics

Armelle Tanvez cite une enquête menée auprès de 800 agents de la fonction publique. « Plus de la moitié déclarent être d'accord pour le changement, mais alertent sur le fait que cela va trop vite et qu'ils n'en comprennent pas le sens », rapporte-t-elle, avant de dresser un parallèle avec l'université.

*« Les agents sont souvent fiers de travailler pour une université, mais ne savent pas toujours où on va. Cela doit nous interroger, notamment dans le cadre de projets transformants comme des regroupements, où l'on constate que la perception n'est pas toujours bonne », ajoute-t-elle.*

Ainsi selon elle, « rien ne peut se faire sans les publics et il faut le prendre en compte dans la communication ». Elle prend l'exemple des universités qui ont mis en place des plateformes de consultation, comme Rennes, l'[Upec](#), Nanterre ou Strasbourg, « pour définir ou alimenter un projet d'établissement ».

Même si elle reconnaît que la participation n'est pas toujours au rendez-vous : « à l'[Unistra](#), c'est 10 % malgré une communication importante. Il faut s'interroger sur les raisons : est-ce inaudible ? Est-ce que c'est une question de crédibilité ? »

## Plusieurs leviers à maîtriser

Selon Assael Adary, la communication notamment en interne repose sur plusieurs leviers, ou « batailles » à relever :

- « L'outil : la communication est un métier de relation, et donc il y a un enjeu d'équipement.
- L'attention des publics : la science de la communication consiste à trouver les formats adaptés au contenu d'information, capables de capter l'attention. C'est l'art de transformer les informations compliquées en format dynamique.
- La crédibilité : c'est la plus compliquée, car elle ne s'achète pas. Le projet de loi [Pacte](#) prévoit que les entreprises intègrent à leur présentation leur "raison d'être" : cette question-là est importante. Un exemple : quand Suez communique sur "nous sommes la révolution de la ressource", cela attire beaucoup plus que de dire qu'ils travaillent sur l'eau. »
- Le temps : il faut savoir gérer les rythmes différents, entre l'impact d'un tweet dont la durée de vie est de 18 minutes en moyenne, et celui d'une stratégie de communication qui se construit sur plusieurs années.»

Une autre notion importante à prendre en compte selon lui : celle du langage. « Globalement en Europe, un citoyen moyen a un langage différent de celui des institutions. Or, quand une personne ne comprend pas, elle ne croit pas, c'est un des moteurs de la défiance ».

Il cite l'exemple de la société d'assurances Generali qui est en train de traduire ses conditions générales de ventes dans un français compréhensible, «avec l'idée qu'elles inspireront plus confiance et qu'ils vendront plus.»

## Miser sur la marque

Pour Laurent Barbieri, la marque peut être un levier majeur d'adhésion. Il cite l'exemple d'AMU. «Elle est née de la fusion de trois établissements en 2012, avec des cultures différentes et des résistances. Mais à mon arrivée il y a quelques mois, la première chose qui m'a frappée c'est la puissance de la marque : tout le monde est fier de travailler à AMU», dit-il.

Cette réussite tient selon lui à «une stratégie politique — fusionner pour répondre à un appel à projets national d'excellence - relayée par une communication interne, à travers un outil simple : une lettre pour communiquer sur ce qui marche bien. Ce qui valorise l'établissement à l'extérieur créé de la fierté à l'intérieur.»

Cette marque a aussi permis, selon lui, de donner de la cohérence entre les différents niveaux qui composent l'université.

*«Au niveau de la recherche, on a une imbrication structurelle des laboratoires au sein de l'université, qui ont leur culture et que le central ne connaît pas toujours. Mais on voit des chercheurs qui s'approprient l'identité AMU parce qu'elle porte une valeur ajoutée et qu'elle n'est pas concurrentielle avec celle de leur laboratoire. Ce n'est pas un hasard si on retrouve le son "AMU" dans beaucoup d'objets, ça contribue à véhiculer cette marque.»*

Pour Assael Adary, la marque est un élément structuré. Il cite l'exemple du laboratoire Crepic, intégré à la plateforme de marque de Sorbonne Université : «Il a sa marque, son identité, mais ce n'est pas un problème si chacun se sent à sa place dans son territoire. Cela crée de la cohérence et de la liberté, car il sait dans quel périmètre évoluer.»

## L'enjeu de la transparence

Faut-il tout communiquer ? Cécile Chicoye, DGS de l'Université Toulouse 1 Capitole, témoigne du fait qu'à son arrivée, peu de documents étaient diffusés (budget, délibérations, etc.) «alors qu'il y a une réglementation qui l'oblige». Mais selon elle, les choses évoluent : «Il faut faire le tri entre ce qui est légalement publiable, et ce qui est le plus sensible. Tout ne doit pas être secret» .

Laurent Barbieri estime pour sa part qu'il «faut mesurer notre appétit à donner une information à la manière dont elle va être perçue» .

«À la transparence, certains préfèrent la notion de sincérité», indique Assael Adary. À l'heure des réseaux sociaux, il rappelle que «tout ce qu'on ne dit pas peut être retenu contre nous». Aussi pour lui, «la gestion du silence est importante, mais c'est un choix. Étant donné que les règles du jeu changent, il faut s'adapter.»

Selon Béatrice Dias, directrice communication de Lyon 1 Claude Bernard, cela peut être facilité par le fait que des éléments de communication peuvent être anticipés.

« On sait qu'il y a des marronniers qui reviennent et auxquels on peut se préparer, c'est facile, mais il n'est pas toujours évident d'avoir les éléments avant. Notre enjeu est de faire comprendre qu'on doit être prêts à ce moment. »

**« Une stratégie de communication est comme un tableau pointilliste » (Hugues Parant)**



## Transparence et confiance

« Dans la communication de crise, il est urgent de ne rien cacher ! Dans notre monde avec les réseaux sociaux, c'est encore plus essentiel car les rumeurs se propagent vite.

Il y a des dirigeants dont le tempérament consiste à ne pas communiquer : il faut vaincre cette angoisse. On peut communiquer sur tout.

Ensuite, il faut réfléchir aux méthodes, trouver des moyens de faire passer des messages autrement. Et donc là il faut voir quels sont les vecteurs, les thématiques qui permettent de se faire entendre. »

## Une stratégie globale et dans le temps

« Une stratégie de communication est comme un tableau pointilliste, où chacun des points est un vecteur différent, et ce qui compte à la fin c'est l'image qui apparaît. L'Etat n'est pas souvent bien outillé pour ça contrairement aux entreprises. On est à l'époque de la perception et pas de l'information. La perception s'organise au sein d'une stratégie.

La communication c'est d'abord beaucoup de réflexion, une stratégie dans le temps, qui doit permettre de dégager des impressions et pas de faire des coups. Même en communication de crise, cela va s'imposer. Or les directeurs de la communication sont souvent dans une logique de l'immédiateté.

Leur mission est d'attirer l'attention de leur responsable sur une vision à moyen terme, quelle impression veut-on donner dans deux ans, ce qui interroge le dirigeant sur la finalité de sa communication. Et dès lors la question du rythme n'est qu'un aspect de la réflexion. On ne peut pas mettre de points sur une image si on ne sait pas à quelle image on veut aboutir. »

*Hugues Parant*

3/6

## Communication interne et management

« Dans l'administration publique, on est dans un process, et on a souvent face à nous des gens angoissés. Il faut donc les préparer très en amont aux changements inévitables, mais aussi à la façon dont cela va les aider à travailler plus efficacement, et là ça relève du management. Ce n'est pas toujours facile de montrer à des gens que se défaire d'une habitude ancestrale va les libérer pour faire d'autres choses.

On a tous pris des décisions pour lesquelles on n'était pas sûr que c'était la bonne... Dans ce cas-là, est-ce que la communication peut jouer ? Avant que ça se déroule non ; mais après oui, sous forme d'explication des tenants et aboutissants. Cela fait qu'on apparaît responsable. On ne communique pas tant sur l'objet mais sur la capacité à assumer sa décision. »

*Hugues Parant*

4/6

## La fonction du communicant

« A la préfecture, la directrice de la communication était associée chaque matin à la réunion des directeurs, et nous avions six à sept contacts par jour. Si la direction de la communication n'est pas au cœur de la stratégie, et si la relation humaine n'est pas fluide, au-delà des aspects techniques, ça ne peut pas fonctionner.

Il faut être d'accord sur le fait que ce qu'on cherche à »vendre« , ce n'est pas l'émetteur mais le message. Car lorsqu'on est en position de diriger, on peut finir par confondre l'image de la politique publique avec la sienne. Et là, il faut avoir quelqu'un en face, avec du tempérament, qui peut s'affirmer et parfois dire non !

Cette personne doit être capable de prendre du recul avec tous les instruments à sa disposition, et expliquer pourquoi la communication se passe de telle ou telle façon. Je crois que personne ne doute aujourd'hui du fait qu'on a besoin de cette fonction. »

« Parmi les enjeux à relever :

- Aller davantage vers un côté stratégique.
- Que le directeur de la communication soit autant sachant que dirigeant et donc accède à un niveau important d'information et de décision, ce qui n'est pas assez le cas aujourd'hui.
- Insuffler une culture de la stratégie de communication à tous les niveaux.

Pour ce qui est du recours à des prestataires extérieurs et consultants, je pense qu'il faut se méfier. Faire appel à des spécialistes de l'image, du logo, des réseaux sociaux quand on est généraliste de la communication, est une question qui peut se poser. C'est bien d'être accompagné, mais ils ne peuvent pas faire le boulot à notre place. Le directeur de la communication doit alors agir comme un directeur de projet, un maître d'ouvrage. »

## **Attractivité et capacité de différenciation**

« AMU a développé l'image d'une institution ferment de la métropole, avec la capacité à faire ce que les autres institutions n'avaient pas fait alors que c'était leur boulot. Quant au rayonnement international de Marseille, elle en assume les 80 %, grâce à la communication de son président sur l'excellence : pas pour dire «on est les meilleurs», mais on est reconnu par la Nation, ce qui nous donne des moyens de l'exercer.

Les universités ont l'image du savoir, que personne ne remet en cause. En revanche, elles doivent rayonner sur des segments à prendre. Les universités doivent prendre leur place.

Pour ce qui est des classements, que ce soit les villes ou les universités, ils servent d'abord à disséquer les raisons pour lesquelles on est à telle ou telle place, à voir où se situent les marges d'amélioration, et à mettre en place une stratégie. »

## Association des DGS



Fiche n° 4209, créée le 16/06/16 à 05:01

---

© News Tank 2019 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »