

« Affirmer le rôle de la communication comme expertise » : interview croisée de F. Dehan et C. Laval



ETA - Paris - vendredi 12 avril 2019 - Entretien n° 144855

« Un des messages que je retiens de cette journée porte sur la reconnaissance de la nécessité d'une communication forte au sein des établissements, avec des objectifs clairs et des responsabilités partagées », déclare [Frédéric Dehan](#), président de l'ADGS, le 10/04/2019.

Il revient dans une interview à News Tank sur la journée organisée par l'ADGS à Marseille sur la question : « Communiquer, le nouvel impératif stratégique des universités ? », en collaboration avec l'Arces et Comosup, les deux associations des communicants de l'enseignement supérieur.

Une cinquantaine de personnes étaient présentes, dont Claire Laval, présidente de l'Arces. Pour elle, le questionnement de la journée est loin d'être dépassé. « Seulement 50 % des directeurs de la communication font partie du comité de direction ou du Comex. Ce chiffre n'a que peu évolué depuis un certain nombre d'années. D'où l'importance d'affirmer encore le rôle de la communication comme une expertise, créatrice de valeur au sein d'un établissement », dit-elle à News Tank.

Rejoignant ce constat, Frédéric Dehan cite comme levier à disposition des DGS, afin d'appuyer la mission de communication, le fait de « positionner les directeurs de la communication au meilleur niveau, en interaction avec la gouvernance politique, et les associer au bureau politique ou équivalent ».

Transparence en communication, rôle du président comme ambassadeur, gestion de la marque notamment pour les établissements expérimentaux intégrant des établissements-composantes... Autant de sujets sur lesquels les deux présidents apportent leur éclairage.

Frédéric Dehan et Claire Laval répondent à News Tank

La journée était consacrée à la communication comme mission stratégique des universités : la question mérite-t-elle encore d'être posée en 2019 ? Y a-t-il encore des personnes à convaincre ?

« Un rôle toujours à réaffirmer »

Frédéric Dehan : La question se pose encore, selon des termes différents en fonction des établissements. L'importance de la communication n'est pas toujours perçue dans toute sa dimension, adresser à la fois l'externe, le côté « corporate », et la communication interne, nécessitant d'avoir une position claire vis-à-vis des entités internes, composantes, services ou laboratoires.

Claire Laval : Oui, le rôle de la communication est toujours à réaffirmer. Et je voudrais insister sur deux aspects :

- Trop souvent encore, la communication est réduite à sa dimension opérationnelle et pourtant, elle s'appuie depuis fort longtemps sur des recherches en sciences de l'information et de la communication qui nourrissent sans cesse les réflexions et les pratiques des professionnels. Ce sont des boîtes à outils précieuses dans l'analyse, le regard critique, les actions, les choix et les modes d'évaluation de la communication.
- L'Arces mène depuis dix ans un Observatoire bisannuel des métiers de la communication et l'on constate que seulement 50 % des directeurs de la communication font partie du comité de direction ou du Comex. Ce chiffre n'a que peu évolué depuis un certain nombre d'années. D'où l'importance d'affirmer encore le rôle de la communication comme une expertise, créatrice de valeur au sein d'un établissement.

Qu'elle soit institutionnelle, externe, interne, internationale, managériale, qu'elle se mette en place via des outils et vecteurs traditionnels ou via de nouveaux outils ou espaces de médiation comme les réseaux sociaux, la communication est au cœur des projets stratégiques, parce qu'elle est mise en relation.

Hugues Parent, ancien préfet de la région Paca, que vous avez invité comme grand témoin, estime qu'en matière de communication, il est « urgent de ne rien cacher » : comment voyez-vous cette nécessité de transparence appliquée à l'université ?

« Aider les décideurs à formuler attentes et objectifs »

Claire Laval : La question du langage est importante : on a évoqué à Marseille le « facile à dire, facile à comprendre ». J'insisterais sur le rôle de facilitateur du directeur de la communication. De par ses fonctions, il est en première ligne pour connaître et comprendre le contexte, le sens des projets et les besoins des usagers. Il doit aider les décideurs à formuler leurs attentes et leurs objectifs.

Frédéric Dehan : Hugues Parent a précisé qu'il fallait surtout être sincère dans sa communication, et être crédible. La transparence intégrale pose question : de quoi parle-t-on, vis-à-vis de qui, quels sont les cibles ? Bien évidemment, l'action publique de nos jours requiert de la transparence vis-à-vis des « usagers », mais aussi à l'externe, c'est la contrepartie d'un financement public et d'une exigence démocratique.

Cependant, l'information distillée doit être pertinente, il ne s'agit pas de « noyer » le public, au risque d'être contre-productif. La question adresse aussi la mise à disposition des jeux de données publiques, et de l'open data, dont l'importance ne cesse de croître.

Quels sont les leviers (RH, financier, politiques, etc.) que peuvent activer les DGS, en appui à la politique des directions de la communication, pour légitimer encore plus cette mission ?

Frédéric Dehan : J'en vois plusieurs :

- Positionner les directeurs de la communication au meilleur niveau, en interaction avec la gouvernance politique, les associer au bureau politique ou équivalent.
- Appuyer les missions d'une direction de la communication sur une véritable stratégie formalisée, base sur laquelle la direction agit. Fixer des objectifs clairs.
- Répartir clairement les rôles et responsabilités entre la direction de la communication, la DGS et la présidence.
- Mettre en place des moyens RH et financiers à la hauteur de la stratégie définie.
- Affecter des ressources RH expertes, adaptées au contexte, et clarifier la relation avec les autres ressources internes, infographistes, web manager, etc.
- Mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer l'activité et les résultats d'une direction de la communication, baromètre d'image, social, etc.

Le président doit-il être le premier communicant de son établissement ?

Claire Laval : Il convient d'insuffler une culture de la communication à toutes les échelles métier et de faire comprendre la chaîne d'actions de la communication.

Frédéric Dehan : Le président est bien évidemment le communicant majeur de son établissement, mais en lien avec d'autres acteurs politiques, en fonction de la configuration de son équipe, et des portefeuilles attribués. Le DGS a aussi toute sa place en matière de communication interne, sur le plan managérial. Il n'y a pas de configuration modèle en la matière, le président est l'acteur majeur, mais il ne saurait être le seul.

Quel enjeu, en matière de communication stratégique, voyez-vous pour les établissements expérimentaux en cours de création, qui prévoient souvent un central fort, avec des composantes également fortes, dont certaines ayant des PMJ, avec potentiellement des conflits de marque ?

« Une dialectique délicate »

Frédéric Dehan : Un des enjeux primordiaux concernant ces établissements est en effet la constitution d'une identité de marque, partagée avec l'ensemble des composantes, y compris celles conservant la personnalité juridique.

L'objectif majeur de ces ensembles expérimentaux porte sur la visibilité à l'international, en matière de recherche et de formation. Il est donc nécessaire de créer et de mettre en avant une marque forte, fédératrice, acceptée de tous, tout en conjuguant les identités, très fortes pour les écoles, des autres composantes.

C'est une dialectique délicate, qui nécessite de conjuguer une « marque ombrelle » et des marques propres aux composantes. L'exercice s'avère a priori plus difficile que dans le cadre des fusions « classiques », dans lesquelles pour autant un des premiers enjeux a consisté à créer une réelle identité collective, pour peser dans les territoires concernés.

Claire Laval : Une marque est porteuse d'identité, de sens et de valeurs associées à des actes. Les rapprochements posent ces questions autour de la marque. Différentes logiques s'entremêlent, celle des classements, du business et celles des hommes et des femmes qui y travaillent. Quelle construction de valeur dans les rapprochements ? Quels modèles ? Comment accompagner les communautés dans ces organisations multiples ?

Dans tous les cas, l'humain doit rester au cœur de la marque. C'est ce qui en fait son sens.

Au final, quelles idées ou messages reprenez-vous de cette rencontre ?

Claire Laval : Quelques idées mêlées : la place stratégique du communicant, la communication comme une expertise à valeur ajoutée pour accompagner les transformations des institutions. Ou encore les défis et mutations sectoriels de l'enseignement supérieur.

Frédéric Dehan : Cette rencontre a permis pour sa deuxième occurrence d'associer d'autres associations métiers, tout particulièrement l'Arces mais aussi Comosup, ce qui permet de croiser les regards sur la thématique. Un des messages à mon sens concerne la reconnaissance de la nécessité d'une communication forte au sein des établissements, positionnée au meilleur niveau, et surtout, avec des objectifs clairs et des responsabilités partagées.

Qu'attendez-vous de la collaboration entre l'ADGS et l'Arces au-delà de cette première rencontre commune ?

Frédéric Dehan : La relation avec l'Arces pourra être approfondie, cette première rencontre commune doit pouvoir permettre d'identifier d'autres sujets sur lesquels il serait utile d'avoir le regard des communicants.

Claire Laval : Poursuivre les échanges entre nos deux associations pour affiner nos connaissances métiers respectives et nos approches et ainsi dégager de l'intelligence collective au service de nos institutions.