

Stratégie, « ADN » et communication : l'alignement par la mission ? L'exemple de l'ISIT Paris

Tamym Abdessemed, Directeur général de l'ISIT.

Les vingt dernières années ont amené des transformations majeures dans l'environnement de l'enseignement supérieur en général et pour nos Grandes écoles en particulier. Parmi ces tendances de fond, on peut souligner quelques phénomènes saillants :

- une forte ouverture internationale et l'émergence d'un paysage mondial de l'ES ;
- l'émergence d'une vague sans précédent d'évaluation et d'accréditations qui ont fait converger vers des standards de plus en plus exigeants sur le plan académique, tout en requérant une pertinence professionnelle des institutions et leur inscription avec impact et sens dans le tissu économique et social ;
- une structuration institutionnelle de l'ESR français autour de nouveaux concepts tels que la qualification EESPIG ou les politiques de sites pour ne citer que ceux-là ;
- un tournant digital à l'œuvre d'une profondeur inédite au sein de tous les métiers de l'ESR, qu'ils soient directement académiques ou « para-académiques » ;
- des mutations importantes dans les économies et métiers auxquels nous préparons largement évoqués lors du congrès de la CGE en octobre dernier ;
- des exigences nouvelles et grandissantes en matière de responsabilité sociale et de développement durable ;
- enfin, des « business modèles » singulièrement et régulièrement instables.

Cette turbulence et cette accélération accrues ont fait de nos établissements des structures en permanence en agitation, « bousculées » en somme, incitées à évoluer et à revisiter leurs choix, offres et pratiques pour faire face aux profondes mutations nationales et internationales. Elles ont donc amené une vitalité stratégique tout aussi inédite, conduisant nos écoles à redoubler d'initiatives au plan institutionnel, académique, pédagogique, partenarial, international et dans leurs relations aux différentes parties prenantes de leur « écosystème », dit-on de nos jours. Elles ont aussi généré une vitalité

managériale développée chemin faisant pour transformer en permanence leurs pratiques et mettre en place des routines organisationnelles nouvelles pour porter des évolutions nombreuses et à l'œuvre en parallèle.

En mutation perpétuelle, sans cesse en train de se réinventer et de se projeter dans des frontières évolutives pour s'adapter, nos établissements ont dû dès lors faire face à un autre défi tout aussi important que celui de leur propre agilité, pourtant pas simple en soi bien que quasi-consubstantielle au modèle « grande école » originel. Celui d'incarner un positionnement durable et distinctif qui confère de la cohérence à leurs stratégies et qui se décline en politiques de communications pertinentes, multiples, renouvelées, institutionnelle, interne comme « produits/commerciale » mais ayant vocation à faire sens toutes ensemble. Le paradoxe est donc que dans ce monde qui bouge vite, il convient à la fois d'être toujours nouveau et différent et *en même temps*, dirons-nous aujourd'hui par analogie à une formule bien connue, être soi, un soi unique, exister durablement. Plus que jamais donc et alors que nous sommes sans cesse challengés localement, internationalement, institutionnellement, réglementairement, est-il nécessaire d'affirmer la personnalité de son établissement, et même son identité profonde, pour être lisibles, compréhensibles et compris. A la fois parce qu'institutionnellement, on nous demandera une inscription cohérente de nos structures dans le paysage de l'ESR et que la profession se conçoit de plus en plus comme un système consolidé d'offres devant être compris d'ici et d'ailleurs. Mais aussi parce que les « marchés amont et aval » eux-mêmes requièrent des catégories de raisonnement relativement simples pour savoir qui sont les établissements, autant que ce qu'ils peuvent offrir à un moment donné de leur trajectoire. Personnalité, identité, l'écume de nos établissements finalement, leur « ADN » en somme. Comment dès lors imaginer un alignement entre son être profond et le mouvement perpétuel, porté par une politique de communication qui dit à la fois ce que l'on est intrinsèquement et ce que l'on fait ici et maintenant ?

La réponse passe en partie par la formalisation de la mission de l'établissement, véritable acte existentiel par lequel exprimer qui l'on est ... sans pour autant écarter que l'on sera autre chose que soi. Exercice difficile mais nécessaire, qui met en jeu autant introspection que projection, exercice d'expression de soi qui permet, au fond, d'articuler mouvement et inertie et donc de clarifier la vision qu'a l'établissement de lui-même, car mouvement et inertie vont se délimiter mutuellement. Un peu comme la constitution de 1958, précise et vague en même temps, une mission dira votre généalogie, ce que vous êtes mais aussi ce

que vous pourriez être dans une compatibilité « glissante » avec votre ADN : votre vocation profonde dans un monde que vous ignorez encore, pour ainsi dire. Alors il sera possible de s'exprimer et de déployer une communication agile, car sera résolue la question fondamentale de savoir sur quelle permanence s'inscrit le mouvement, articulation sur laquelle peuvent alors se poser les caractéristiques d'une marque et des offres évolutives qui l'incarneront au cours du temps.

C'est précisément l'exercice intense, complexe mais combien passionnant auquel les équipes et la gouvernance de l'ISIT Paris se sont livrées pendant les six derniers mois, mobilisant dans des groupes de travail le Conseil d'administration, les équipes de direction, les collaborateurs, étudiants, et Alumni. Notre établissement singulier de l'ESR, tout au long de ses dernières années, s'est caractérisé, sous l'égide d'une direction dynamique et d'équipes mobilisées, par le mouvement : ouverture à de nouveaux métiers donnant corps à l'expertise interculturelle dans toutes ses formes, internationalisation intense, renforcement des coopérations dans notre pays, élaboration d'une démarche pluridisciplinaire originale et inédite dans nos champs de compétences, développement d'un centre de recherche, mise en place d'un campus exceptionnel par son degré de finition au service d'un apprentissage collaboratif et inscrit dans le monde, innovation pédagogique continue, Au terme de ce travail concentré, méthodique et réfléchi, l'ISIT Paris a ainsi réaffirmé son être profond et y a inscrit l'agilité permanente qui le caractérise depuis toujours et que les 227 écoles membres de la Conférence des grandes écoles ont en partage. Il faut dire que l'agilité est non seulement notre posture mais aussi notre métier fondamental : nous y formons pour la vie et pour le monde depuis 62 ans, c'est la marque de fabrique de l'ISIT Paris, la Grande école de l'expertise multilingue et interculturelle, dont la raison d'être s'exprime désormais ainsi.