

An aerial, black and white photograph of a city, likely Paris, showing a dense urban landscape with numerous buildings and a prominent railway line or highway cutting through the center. A red speech bubble is overlaid in the upper left corner, containing the word 'ARCES' in white, bold, uppercase letters.

**ARCES**

**Livre blanc**  
**Communication &**  
**Enseignement**  
**supérieur**

**2030**

## PRÉFACE

---

**Q**ue seront la recherche et l'enseignement supérieur en 2030 ? Comment la communication pourra-t-elle contribuer à leur excellence ? Comment l'équipe France tirera-t-elle son épingle du jeu mondial ? Telles sont les questions importantes qu'aborde ce livre blanc.

Il me semble que la recherche et l'enseignement supérieur sont, comme toutes les sphères de la société, propulsées dans la révolution digitale, peut-être plus vigoureusement encore. N'oublions pas qu'internet est né de la volonté de chercheurs de communiquer entre eux. La toile est donc le media naturel de la recherche et de l'enseignement supérieur. Il faut s'y faire. Et s'en réjouir.

Grâce à internet des territoires où recherche et enseignement supérieur étaient de pures abstractions, des mondes lointains et inimaginables, voient venir à eux le meilleur de la connaissance et de la science mondiales. L'Afrique en est. L'Asie aussi. À Douala, à Phnom Penh, on pourra faire HEC ou Centrale en ligne. C'est une incroyable opportunité pour la France, qu'il faut saisir sans hésiter, en profitant de l'avantage que nous donne la langue en Afrique, qui ne restera pas si longtemps décisif. Il en va de l'effervescence de notre recherche et de notre enseignement. La jeunesse de l'Afrique et de l'Asie me frappe et me touche toujours. Quelle énergie ! Ce sera -c'est déjà- un vivier d'intelligence et de vivacité pour le monde entier.

La communication s'avérera bien sûr déterminante dans la conquête des meilleurs étudiants : un CRM puissant, juste et qualitatif devra présider à l'approche des cibles, qu'elles soient étrangères ou françaises.

La communication sera aussi clé pour la réputation de la recherche et de l'enseignement supérieur français. Il s'agira de construire de véritables marques, référentes : des étendards attractifs, porteurs d'une excellence et aussi d'une certaine singularité française. La France a toujours été une terre de sciences, sciences dites dures autant que sciences humaines. Cette façon ouverte et généraliste de prendre les sujets, même ceux des sciences les plus dures, est une spécificité française. Le mythe des Lumières nous éclaire encore et projette sur l'enseignement français une aura d'ouverture et d'humanisme. En recherche aussi, à l'heure où la tech et l'intelligence artificielle nous conduisent sur des voies pavées de questions, on aura besoin de la French Touch, à coup sûr. À nous de la faire valoir. La Science avec le garde-fou de l'humanisme, cela reste vraiment utile et intéressant, à l'horizon 2030.



À l'aube d'une ère d'ouverture sans précédent de l'enseignement –cours, examens, outils pédagogiques virtuels- la communication devra aussi permettre un accès inédit à la connaissance. Cela obligera certainement à revoir les modèles économiques de nos organisations, mais il ne faut pas craindre la diffusion massive du savoir, toujours vertueuse, pour pousser plus avant la science.

Enfin, la communication devra jouer un rôle important dans le décroisement de la recherche, vers la transversalité. La collaboration, la coopération, l'intelligence collective, joueront à plein dans les avancées de la connaissance. Les acteurs de la communication de nos établissements auront des enjeux internes encore plus cruciaux qu'aujourd'hui. Facilitateurs, entremetteurs : leurs talents de mise en relation seront précieux pour créer de nouvelles synergies au sein et autour de leurs établissements. Il faudra faire taire un peu la concurrence entre équipes, lorsqu'elle isole à l'excès, et réussir à tisser des liens vertueux entre chercheurs. Ce rôle de passeur ne sera pas des moindres, face à des équipes dont les spécialités sont parfois si pointues.

Plus largement, le rapprochement voire le regroupement de nos meilleures entités, me paraissent essentiels. Nous savons, en France, former des élites, mais en trop petit nombre. L'hyper-sélectivité des grandes écoles va aussi dans ce sens. Or la concurrence internationale de son côté a développé de grandes capacités d'accueil. La France ne peut être en reste : il faut regrouper certains de nos pôles, créer de grands campus. Accueillir plus largement. La confidentialité de nos filières d'excellence est trop grande.

Ouvrir nos établissements au monde économique va aussi devenir de plus en plus crucial. Recherche et enseignement ne peuvent pas être coupés de l'industrie et des services. Faire entrer les entreprises dans les universités et les grandes écoles, créer des ponts multiples : le mouvement est engagé mais il va devoir s'accroître, pour que notre recherche draine plus de moyens et que nos établissements d'enseignement offrent plus de débouchés. Seuls des partenariats étroits et durables tisseront une trame solide, indispensable à l'investissement que va réclamer la recherche de haut niveau.

Enfin, et c'est peut-être là que les communicants seront les plus attendus dans la décennie qui vient, il s'agira d'aider la recherche et l'enseignement supérieur français à rayonner plus fortement dans le monde. Publier, donner à voir, valoriser, sortir d'une certaine timidité hexagonale. Nos collègues anglo-saxons ne pratiquent pas vraiment « l'understatement ».

Osons accueillir le monde dans nos établissements et dire qu'en France, on avance. Osons parler des succès. Osons briller. Osons voir grand.

**Mercedes Erra**

## ÉDITORIAL

### Qui sommes-nous ?

L'Arces est une association nationale qui existe depuis plus de 30 ans. L'Arces est le premier réseau des communicants de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce sont plus de 450 spécialistes de la communication, issus d'universités, d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de commerce et d'institutions reliées à l'enseignement supérieur (organismes, associations professionnelles...). C'est un lieu de ressources et d'échanges pour tous les professionnels qui cherchent à élargir leur horizon, se questionner sur leurs pratiques, enrichir leurs compétences, partager les évolutions qu'ils conduisent et qu'ils accompagnent.

L'Arces propose des séminaires en partenariat avec le Celsa, organise des journées ou matinées thématiques au sein de ses différents Clubs pro et en partenariat avec d'autres associations professionnelles. Elle dispose d'une plateforme de réseau social pour ses membres et organise des colloques sur des thématiques prospectives.

### Quelles sont nos intentions en partageant ce recueil de réflexions ?

C'est parce que le monde change, se transforme, tout particulièrement celui de l'enseignement supérieur et de la recherche qu'il nous a paru important aujourd'hui, pour mieux accompagner nos établissements, de nous réunir, d'engager une démarche de co-construction et de proposer une vision prospective des évolutions possibles de nos métiers.

Nous avons privilégié une approche à l'horizon 2030 élaborée à partir de réflexions et de paroles d'experts en communication de l'enseignement supérieur.

Il s'agit d'un écrit professionnel, non académique. Il invite à la réflexion et au partage d'idées et permet de découvrir ou de mieux comprendre la communication, ce terme générique qui recouvre des situations et des réalités très hétérogènes.

### Comment avons-nous travaillé sur ce livre blanc ?

Nous avons voulu qu'il raconte une histoire autour de nos métiers. Le Club Stratégie & Prospective de l'association, réunissant des directeurs•trices de la communication, a travaillé pendant plusieurs mois.

Nous avons exploré les futurs possibles des métiers des communicants, les évolutions et les interconnexions de leurs compétences. Nous avons ainsi travaillé à neuf scénarii adossés aux grands enjeux de l'enseignement supérieur.

Ces scénarii ont été enrichis et nourris par les communicants de l'Arces, grâce à une plateforme collaborative ouverte.

Un atelier, puis un séminaire créatif ont permis de synthétiser l'ensemble des contributions.

La démarche et le travail d'écriture ont été accompagnés par le cabinet conseil DSides, collectif au service de la transformation du travail dans les organisations.

## Quels sont les destinataires de ce livre blanc ?

- L'ensemble des membres de l'Arces, car nous croyons à l'importance de partager une vision commune pour mettre nos compétences au service de l'enseignement et de la recherche.
- Les gouvernances de nos établissements car nous savons qu'une communication facilitatrice et stratégique sera demain, plus que jamais, indispensable au bon fonctionnement et au rayonnement de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'international.
- Les enseignants-chercheurs toutes disciplines confondues qui sont le cœur précieux du supérieur. Des hommes et des femmes avec lesquels nous créons des liens au quotidien pour promouvoir leurs travaux, valoriser nos formations comme nos établissements. Ceux aussi des sciences de l'information et de la communication car ils transmettent leur savoir, et préparent les étudiants aux métiers de la communication.
- Les élèves, les alumni et toute la communauté d'un établissement ; car chaque jour ils sont nos indispensables et précieux ambassadeurs.
- Les associations professionnelles de communicants d'autres secteurs d'activités car elles partagent nos réflexions dans différents domaines, publics ou privés.
- Les institutionnels, les collectivités locales, les ministères, les académies, les organismes, les acteurs économiques... car nous souhaitons que les concours de la fonction publique et les profils de postes en communication soient connectés aux réalités du terrain.
- La presse spécialisée enseignement supérieur communication et média pour la mise en lumière de nos travaux professionnels et de nos contributions... compagnons de route des communicants.

## ORGANISATION DES CHAPITRES

### La prospective, pour voir loin et voir large

On doit ce terme de prospective à Gaston Berger. En 1964, il parle de « voir loin, de voir large, analyser en profondeur et penser à l'Homme ».

Nous avons mené un exercice de pensée créative : imaginer des scénarii sur les métiers de la communication dans le supérieur en 2030. Cela nous a aidés à identifier les tendances lourdes, les signaux faibles et les ruptures.

Il ne s'agit pas de prévisions. Il s'agit moins de deviner la réalité dans douze ans que de nous poser des questions sur les mouvements en cours ou qui auront lieu à court terme.

Nous avons choisi de raconter ces histoires à la première personne, pour être centrés sur l'action concrète des individus, plutôt que sur des idées générales.

Dans ces récits, nous avons cherché l'équilibre, loin du catastrophisme ou des espoirs naïfs.

Ces neuf scénarii sont indépendants. Ils se veulent aussi complémentaires, parfois se recouvrent partiellement, parfois ils anticipent des directions différentes. Nous assumons ce parti pris visant à proposer une pluralité de points de vue.

### Les impacts pour les métiers missions, activités, compétences et organisation

En partant des scénarii, nous avons cherché à anticiper les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités métier.

Une partie de ce travail de demain est déjà une réalité pour certains. Nous laissons alors le soin au lecteur d'identifier les écarts entre sa pratique actuelle et les savoirs, les expertises et les comportements requis dans un futur proche.

Nous avons réalisé un corpus de compétences clés essentielles à la fin des chapitres.

### Une explication des termes

Nous souhaitons nous adresser à un cercle plus large que celui des professionnels de la communication. Conscients de notre lexique jargonant ou anglicisé, nous proposons un glossaire à chaque fois que nous l'estimons nécessaire. Les termes sélectionnés peuvent également servir de guide pour le lecteur curieux, nous l'invitons à approfondir ces concepts.

## LES ENJEUX

### La mondialisation de l'enseignement supérieur et le développement de nouveaux marchés

Les experts estiment qu'on devrait passer de 200 à 280 millions d'étudiants dans le monde d'ici à quinze ans, une augmentation certes très importante, mais très inférieure à celle connue entre 2000 et 2015. L'augmentation du nombre d'étudiants concerne en premier lieu l'Afrique et, dans une moindre mesure l'Asie (augmentation en Chine et en Inde, forte baisse au Japon).

La nécessité de former *in situ* les étudiants des pays en voie de développement offre de belles perspectives à la France, notamment en Afrique.

L'enseignement supérieur est à la fois l'objet et l'acteur de la mondialisation. En effet, il forme les travailleurs hautement qualifiés et enrichit par la recherche et l'enseignement le potentiel d'innovation de nos sociétés. Il facilite la collaboration internationale et les échanges interculturels.

Les flux transfrontaliers d'idées, d'étudiants, de professeurs et de financements, couplés à l'évolution des technologies de l'information et de la communication modifient l'environnement de l'enseignement supérieur et des institutions.

### Un double mouvement de compétition et de coopération sur les thématiques et les territoires

Dans cet environnement, la coopération et la concurrence s'intensifient simultanément sous l'influence croissante des forces du marché et l'émergence de nouveaux acteurs.

Pour chaque établissement, il convient à la fois de renforcer sa visibilité et sa notoriété propre pour attirer les meilleurs étudiants et de s'inscrire dans des groupements ou des clusters thématiques pour renforcer son expertise et ses moyens d'agir et d'innover à grande échelle. La capacité d'innovation d'un établissement est le moteur de partenariats durables avec l'ensemble des parties prenantes : autres établissements, instituts de recherche, industriels et entreprises, pouvoirs publics territoriaux.

Dans cette perspective, l'évaluation et les classements qui en résultent sont devenus des facteurs-clés de performance, au même titre que l'intégration de programmes territoriaux et/ou thématiques.

### Que deviendront les métiers de la communication ?

Au regard de cette cartographie mondiale, des mutations de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi de l'impact du digital qui bouleverse les métiers et les compétences (60 % des métiers des dix voire quinze prochaines années ne sont pas encore inventés), nous nous sommes interrogés sur la manière dont nous allons hacker notre métier, le réinventer, et peut-être même d'ailleurs, en finir avec la notion de communication.

Tenter de repenser l'essence de la communication dans l'enseignement supérieur, être co-créateur du lien qui unit nos établissements aux citoyens, mettre à plat les grandes fonctions qui interagissent avec la communication.

## Un virage à prendre pour les métiers de la communication

Dans cette perspective, nos travaux se sont structurés autour de neuf enjeux majeurs :

- Public/privé : mutation des modèles économiques
- Réussite : sélection/orientation/accueil/recruter les meilleurs
- Contribution de la science et de la connaissance à la société
- Compétition/coopération en formation et recherche
- Écoles/université : marché de l'emploi/insertion professionnelle
- Formation tout au long de la vie
- Place de l'étudiant : empowerment/gouvernance/innovation
- EdTech : mutation des méthodes pédagogiques – expérimentation/innovation/adaptation
- Embarquer les communautés

# Atawad Student

## Une offre de formation pléthorique et mondialisée

En 2030, je suis le directeur de la communication d'une communauté d'établissements publics et privés qui propose des formations supérieures allant du post-bac jusqu'au doctorat, en passant par des bachelors, MBA (Master Business of Administration), MSc (Master of Science) et masters spécialisés.

Ma mission principale consiste à recruter des étudiants français et étrangers pour les multiples programmes offerts par mon établissement.

Ces programmes sont mis à jour régulièrement pour mieux s'adapter aux besoins des citoyens/étudiants d'une part et des bassins d'emplois locaux, d'autre part.

Dans ce contexte je dois faire face à l'explosion de l'offre de formation et à la massification des volumes d'étudiants ; mon métier consiste alors à développer constamment les marques de mes programmes et établissements pour attirer les meilleurs talents. Grâce à l'aide des experts big data, je développe une stratégie de marketing prédictif qui me permet d'affiner mes campagnes d'acquisition de prospects.

## Une communication pluriculturelle et ludique

Mon travail consiste à bien définir mes cibles et à connaître leur comportement, à comprendre la logique des marchés afin de déployer un plan marketing pour chaque programme. De communicant à marketeuse, il n'y a qu'un pas que j'ai franchi il y a une décennie, déjà.

Je dois aussi et surtout adapter les offres en fonction des contextes locaux. Nous sommes positionnés partout en France, mais aussi en Afrique francophone, en Inde, au Bangladesh, en Colombie... Je dois réfléchir de manière pluridimensionnelle, multiculturelle et en tenant compte des fuseaux horaires.

Les sites web de mes programmes sont multilingues, orientés utilisateurs, mobile first quel que soit le continent.

Ma stratégie de communication intègre la production de contenus (écrits et vidéos), elle se déploie sous l'angle du content marketing et du social media et associe les influenceurs.

Je privilégie les canaux de communication correspondant aux usages de mes publics. Par exemple, j'utilise Facebook au Nigeria car les étudiants sont connectés à ce réseau social et j'organise des tournées dans les lycées au Maroc avec mes enseignants.

La dimension pluriculturelle est au cœur de ma stratégie content marketing. Pour ce faire, j'ai embauché trois content managers natifs des continents visés et formés en France. Ainsi, nous sommes capables de faire le pont entre les différentes cultures.

## Des processus optimisés

Pour ma cible principale, les étudiants post-bac, je développe des outils dédiés à base de pédagogie digitale, d'intelligence artificielle et de jeux de rôle (serious game, escape game, etc.). Ces modalités me permettent de répondre simultanément à un double enjeu : attirer et sélectionner les futurs étudiants.

Au-delà de la dimension pédagogique, les technologies me permettent de mieux organiser mon activité. Nous utilisons un chatbot qui répond 24 h/24 aux questions des prospects et des candidats. Tous les deux jours, il m'envoie une synthèse des questions récurrentes posées et des réponses fournies. Avec ces données, je peux réajuster ma stratégie de communication.

# Au cœur de l'économie de la connaissance

## Glossaire

**Atawad** : any time, anywhere, any device (aussi appelé mobiquité en français, pour mobilité et ubiquité). Décrit la capacité d'un usager en situation de mobilité à se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal.

**Big data** (ou mégadonnées) : désigne des ensembles de données devenus si volumineux qu'ils dépassent l'intuition et les capacités humaines d'analyse et même celles des outils informatiques classiques.

**Content marketing** (marketing de contenu) : discipline marketing consistant pour une marque à créer et à diffuser des contenus médias dans le but de développer son activité (ex : news, vidéos, infographies, guides, etc.).

**Content manager** (responsable de contenus) : il a pour mission de créer et d'animer des contenus numériques (textes mais aussi images, vidéos...) pour une entreprise, une marque, une institution, un produit ou une personnalité.

**Marketing prédictif** : c'est l'ensemble des dispositifs marketing permettant d'anticiper les comportements des clients par des prévisions basées sur des données et des probabilités de réussite.

**Stratégie de social media** : ensemble de dispositifs et d'actions planifiées et mises en œuvre sur les médias sociaux pour faciliter l'atteinte de ses objectifs marketing et commerciaux. Par exemple : community management, publicités sur les réseaux sociaux, veille réputationnelle ou support client (CRM).

**Serious game** (jeu sérieux) : activité qui combine une intention « sérieuse » (par exemple pédagogique ou communicationnelle) avec des ressorts ludiques. Les serious games peuvent être utilisés en formation ou lors d'un recrutement.

**Escape game** (jeu d'évasion) : jeu dont l'objectif ludique est de s'échapper d'une pièce dans une durée limitée, le plus souvent en groupe.

**Chatbot** (agent conversationnel) : agent qui dialogue avec un utilisateur en langage naturel, en s'appuyant sur un système d'informations et en cherchant à reproduire les réactions humaines. La relation client est l'une des principales applications de cette technologie. Des expérimentations sont testées en pédagogie (pour répondre aux questions des étudiants).



### Missions • activités

- Définir et mettre en œuvre des stratégies de marque de plus en plus contextualisées
- Connaître finement les publics : leurs profils, leurs comportements, leurs aspirations personnelles...
- Commercialiser des offres de formation de plus en plus diversifiées
- Participer au recrutement des étudiants
- Analyser les tendances (marché de l'emploi, attentes des prospects, satisfaction des apprenants...)
- Veille (e-réputation, technologique, pédagogique...)



### Organisation • écosystème

- Travail avec les services des systèmes d'information et les experts big data pour l'utilisation de nouvelles interfaces (ex : chatbot) et pour l'analyse des données internes
- Travail avec les responsables de programmes pour l'information et le recrutement des élèves
- Travail avec les services de l'innovation pédagogique pour la promotion des nouvelles modalités
- Travail avec des producteurs de contenus externes, en France et à l'international

### Les établissements en prise avec les grands défis sociétaux

En 2030, je contribue à développer un environnement dans lequel, les enseignants-chercheurs et les politiques de recherche sont au service du bien commun.

Le supérieur œuvre en osmose avec les territoires, les acteurs économiques locaux, nationaux et mondiaux, pour mieux comprendre, appréhender et relever les grands défis de l'humanité. Ces défis sont nombreux : hyper urbanisation, réchauffement climatique, finitude des ressources naturelles, bouleversements démographiques mondiaux, etc.

### Des acteurs en réseau, du local au global

Je participe à la création et à l'animation de pôles de recherche pluridisciplinaires et interdisciplinaires afin de répondre à ces grands enjeux.

Au sein de l'établissement, économistes, sociologues, scientifiques, démographes, géographes ou statisticiens travaillent ensemble, conjuguent l'interdisciplinarité pour répondre aux grands défis comme aux crises de notre monde. En facilitateurs, nous animons ces réseaux et les échanges.

Nous opérons également des rapprochements entre les établissements et nos enseignants-chercheurs travaillent avec leurs pairs dans le monde entier. Ils développent des partenariats de recherche et montent des programmes de formation internationaux.

Dans cette perspective globale, nous n'oublions pas pour autant le développement local. Notre établissement est ancré dans la vie de la cité, en lien avec les citoyens et les associations, en participant au débat sur les grands défis sociétaux, en proposant des solutions contextualisées et à la bonne échelle. Mon service a pour mission de faciliter ces liens.

### Une formation adaptée à ces défis

Adossée à une recherche en prise directe avec les enjeux sociétaux, l'offre de formation évolue elle aussi. Les programmes sont régulièrement adaptés et les étudiants participent, tout comme nos chercheurs, aux échanges locaux et internationaux.

Au-delà de nos enseignements, notre université devient média. Nous cherchons à faire comprendre au plus grand nombre les résultats de nos travaux, la vulgarisation devient essentielle. Faire de la société de la connaissance une réalité pour tous. Relier, croiser les idées, les paroles dans des contextes de mutation des environnements urbains, sociétaux, universitaires et d'évolutions technologiques accélérées (mobilité, numérique...)

Par exemple, nous diversifions les formats de la communication scientifique pour toucher des cibles plus larges et plus variées. Nous mobilisons notam-



ment la réalité virtuelle et la réalité augmentée et nous adaptons nos angles et nos tons afin de rendre nos contenus attrayants pour tous.

La structure des financements a considérablement évolué. Nous disposons de moins de fonds publics donc nous nous associons de manière assez forte à des acteurs économiques. De ce fait, nous devons désormais prendre en compte les attentes de nos investisseurs (publics et privés) et délivrer des résultats plus rapides.

Parallèlement à cela, avec l'émergence des plateformes de « crowd-évaluation » des politiques publiques, les citoyen•e•s et les étudiant•e•s donnent leur avis sur l'orientation de nos travaux. Ces plateformes sont également devenues les outils privilégiés pour monter des class actions ou pour lancer des alertes. Récemment, l'éducation a pris la première place des sujets les plus discutés par le mouvement des civic tech, nous sommes particulièrement attentifs à cette évolution.

Bien entendu, les missions de notre service ont dû s'adapter à cette nouvelle logique de partenariats et de collaborations avec les parties prenantes.

## Glossaire

**Vulgarisation :** forme de diffusion pédagogique des connaissances qui cherche à mettre le savoir à portée d'un public non expert.

**Plateforme collaborative :** une plate-forme de travail collaboratif est un espace de travail virtuel. C'est un outil, parfois sous la forme d'un site internet, qui centralise tous les outils liés à la conduite d'un projet, la gestion des connaissances ou au fonctionnement d'une organisation et les met à disposition des acteurs.

**Réalité virtuelle :** technologie informatique qui simule des environnements artificiels dans lesquels l'utilisateur peut interagir, le plus souvent via un casque et des manettes repérés dans l'espace. En formation, pour réaliser des leçons pratiques dans un environnement sécurisé (simulateurs).

**Réalité augmentée :** technologie informatique qui superpose des éléments numériques (sons, images 3D, vidéos, etc.), à la réalité, le plus souvent au travers d'un outil muni d'un écran, d'une caméra et d'un dispositif de localisation (ex : smartphone ou tablette).

**Crowd-évaluation** (évaluation par la foule) : néologisme imaginé par nos rédacteurs, construit sur la même base que le crowdfunding (financement participatif d'un projet par un grand nombre de personnes, le plus souvent par le biais d'internet) ou le crowdsourcing (production participative d'une idée ou d'une solution créative).

**Civic tech** (technologie civique) : représente l'ensemble des outils et technologies qui permettent d'améliorer le système politique (ouverture du gouvernement, participation citoyenne).



### Missions • activités

- Communiquer à l'international, pour structurer et accroître les partenariats universitaires
- Communiquer en direction des investisseurs, des acteurs économiques
- Communiquer vers les citoyens, associations, militants...
- Créer, faciliter et animer des réseaux d'enseignants-chercheurs internationaux
- Organiser des initiatives à ancrage local (événements, conférences, débats...)
- Valoriser les travaux de recherche multidisciplinaires
- Valoriser l'offre de formation
- Vulgariser les résultats de la recherche



### Organisation • écosystème

- Travail avec les enseignants-chercheurs, de l'établissement ou d'ailleurs, en mode projet (équipes pluridisciplinaires et éphémères) sur des plateformes collaboratives
- Travail avec des vulgarisateurs, à l'international (ex : youtubers scientifiques)
- Travail avec les collectivités territoriales et les associations locales

# Recherche et enseignement renversés

## Des étudiants au cœur de la production et de la diffusion des savoirs

En 2030, j'évolue au cœur d'une communauté d'étudiants et d'enseignants-chercheurs où les étudiants contribuent à la production de connaissances.

Les enseignants-chercheurs sont des accompagnateurs, des guides qui œuvrent à la production et à l'acquisition des savoirs et des apprentissages. Ils sont les instigateurs, les mentors et les facilitateurs d'un processus collectif qui rapproche la recherche et l'enseignement via la mobilisation permanente des étudiants. La recherche est devenue un support à une pédagogie fondée sur la co-production du savoir et sur la méthode scientifique. En retour, la recherche bénéficie de l'intelligence collective des étudiants – crowd-science.

Les savoirs ainsi produits sont ensuite mis à la disposition des étudiants sur des plateformes d'autoformation. Ce sont les étudiants eux-mêmes qui discutent ces contenus, les partagent, les font évoluer. Les plateformes pédagogiques se sont fortement développées en termes de contenus et les technologies mobilisées sont opensource.

Aujourd'hui, les étudiants (et les enseignants-chercheurs) partagent les résultats de recherche, notamment dans les communautés spécialisées, mais également sur les réseaux sociaux généralistes.

Nous accompagnons cette dynamique en partageant notre veille sur les outils, les formats et médias de communication d'une part, en co-réalisant l'ingénierie et le déploiement de projets de communication de plus grande ampleur d'autre part.

## Des cours Atawad, pour faciliter les apprentissages

Les cours se tiennent régulièrement dans des salles immersives, sortes de laboratoires qui permettent l'expérimentation, la manipulation virtuelle, ainsi que dans des amphis modulaires et connectés. La connexion avec l'outre-mer ou l'étranger est devenue simple, rapide et essentiellement mobile. Deux enseignants ou plus peuvent dispenser leurs cours conjointement et simultanément, selon des angles et des approches culturelles complémentaires.

Outre les salles physiques ou virtuelles, les étudiants évoluent aussi dans les laboratoires où ils sont accompagnés par leurs enseignants, et contribuent à la recherche.

De fait, l'étudiant, avec ses contraintes et ses aspirations, est placé au cœur des réflexions sur la manière de rendre disponibles des enseignements de qualité.

En tant que communicants, nous avons la charge de rendre cette démarche aussi visible et attractive que possible dans tous nos supports de communication. C'est un aspect déterminant pour les étudiants au moment de choisir leurs études supérieures.



## Un lien renforcé avec les entreprises

Les laboratoires travaillent en permanence avec les entreprises sur leurs problématiques. Celles-ci peuvent implanter certains départements de recherche au cœur de l'université, dans des espaces dédiés où chercheurs internationaux se retrouvent aussi. Les entreprises s'appuient sur des promotions d'étudiants motivés pour travailler sur leurs situations et leurs projets réels. Les étudiants développent ainsi leurs connaissances professionnelles et nourrissent leurs compétences à partir de cas concrets.

Par extension, certains étudiants peuvent alors développer leurs propres innovations, utiliser les ressources de l'entreprise, profiter des conseils de leurs encadrants (enseignants et professionnels), et éventuellement créer ou incuber leur start-up au sein du laboratoire. L'université dont le statut n'est plus ni exclusivement public, ni exclusivement privé, peut prendre une participation dans la start-up et accompagner son développement.

Nous accompagnons ce phénomène en collaborant via des partenariats durables de mécénat entre les entreprises et l'établissement. Le service communication collabore avec le département entreprises pour construire une offre de dispositif attractive auprès des étudiants et des entreprises.

## Glossaire

**Atawad:** any time, anywhere, any device (aussi appelé mobiquité en français, pour mobilité et ubiquité). Décrit la capacité d'un usager en situation de mobilité à se connecter à un réseau sans contrainte de temps, de localisation, ou de terminal.

**Classe virtuelle:** simulation d'une classe réelle. La diffusion du cours se fait à l'aide d'une solution réseau, à une date et une heure précise (synchrone) auprès d'apprenants éloignés géographiquement. Cet environnement intègre des outils reproduisant à distance les interactions d'une salle de classe.

**Crowd-science:** organisation de la recherche scientifique dans des projets collaboratifs ouverts.

**Start-up:** entreprise innovante à fort potentiel de développement, nécessitant un investissement important pour pouvoir financer sa croissance rapide dans un environnement très incertain.

**Serious game** (jeu sérieux): activité qui combine une intention « sérieuse » (par exemple pédagogique ou communicationnelle) avec des ressorts ludiques. Les serious games peuvent être utilisés en formation ou lors d'un recrutement.

**Podcast:** émission de radio ou de télévision qu'un internaute peut télécharger et transférer sur un baladeur numérique; fichier correspondant.

**Open source** (ou code source ouvert): désignation s'appliquant aux logiciels et œuvres de l'esprit dont la licence permet la libre distribution, l'accès au code et donc la modification.



### Missions • activités

- Valoriser la recherche et les savoirs qui en résultent
- Animer des communautés scientifiques en ligne
- Réaliser et partager une veille sur les innovations en matière de communication (outils, usages, formats, médias)
- Former les étudiants et les enseignants-chercheurs sur les innovations majeures en matière de communication (outils, usages, formats, médias)
- Assurer la cohérence de la communication scientifique de l'établissement (charte, régulation, relecture, conseil...)
- Promouvoir les modalités pédagogiques de l'établissement
- Monter toute une gamme de partenariats avec les entreprises



### Organisation • écosystème

- Travail avec les enseignants-chercheurs, de l'établissement ou d'ailleurs, en mode projet (équipes pluridisciplinaires et éphémères) et sur des plateformes collaboratives
- Travail avec les étudiants sur leurs projets, leurs contraintes, leurs aspirations
- Travail avec les entreprises afin de construire des partenariats durables

# La valeur de l'Homme réinvestie

## La formation de citoyens

12 janvier 2030, 12h30, je rejoins avec bonheur la traditionnelle cérémonie des vœux. Traditionnelle? Pas si sûr! Elle est loin la figure de style qui prévalait il y a peu encore. D'une part parce qu'elle est accessible depuis le monde entier en réalité virtuelle, nous avons reproduit l'amphi de cérémonie pour proposer à chacun une expérience immersive. D'autre part parce que le programme cette année est particulièrement séduisant et que nous y avons apporté un soin tout particulier.

En préparant cette cérémonie, nous avons fédéré les énergies et mobilisé toutes les parties prenantes de l'université pour donner à voir la richesse des parcours personnels et professionnels de ceux qui sont passés par ces lieux.

Tels les compagnons d'hier, nous sommes partis à la rencontre de ceux qui font l'université. Et notre espace de travail collaboratif s'est rapidement transformé en un incroyable carnet de voyage au cœur de l'humain.

Il est vrai que depuis plus de dix ans, des orientations fondamentales sur le rôle de l'université ont été prises: l'université ne forme plus simplement des étudiants à des métiers, mais des citoyens à évoluer dans la société. Le campus et l'expérience étudiante sont devenus tout aussi importants que les enseignements à proprement parler.

C'est dans cet esprit que nous avons élaboré cette cérémonie de vœux d'un genre nouveau.

## Des expériences riches et des trajectoires singulières

Au fond, le programme de cette cérémonie des vœux est le reflet de ces orientations: une séquence consacrée à retracer le parcours d'étudiants de la promotion 2018 établis en Afrique depuis la fin de leurs études est une belle surprise. C'est une idée de Shiraz, un étudiant qui reprend à Paris un cursus de philosophie après des études d'ingénieur à Téhéran.

À l'instar de Shiraz, les étudiants bâtissent leurs parcours à la carte, avec des reprises d'études selon leurs envies, leurs besoins, leurs environnements. Ces parcours se dessinent et se vivent sur une échelle de temps et d'espace personnalisés.

Autre moment fort de la cérémonie, la projection d'un documentaire sur trois projets de recherche phares de la décennie, réalisé par un collectif hybride réunissant collaborateurs, retraités et mécènes de l'institution. Je suis curieuse de découvrir le fruit de leurs rencontres avec les enseignants-chercheurs et les doctorants internationaux impliqués dans ces trois projets.

## La confrontation à l'autre et le partage comme vecteurs d'apprentissage

La confrontation à l'autre par l'engagement, les voyages, l'apprentissage des langues et la découverte des cultures constituent en tant que tels des objectifs essentiels dans notre approche de l'enseignement supérieur.

Dans cette perspective, j'attends beaucoup aussi de la présentation des « Opérations délocalisées ». La force du réseau a permis que se concrétisent

des événements multiples, et la carte du monde ne compte pas moins de 100 points de rencontre où les parties prenantes de l'université partageront en même temps leurs expériences. Pour une première, c'est un succès!

C'est Jane, étudiante en M1 à Paris qui a trouvé le lieu où je m'apprête à retrouver pour les vœux les membres de notre communauté de Londres. Étudiants venant des quatre coins du globe, mécènes, enseignants-chercheurs, professionnels, journalistes, écrivains, personnalités de la société civile: nous serons une centaine à Londres ce soir pour fêter 2030.

Gageons que les deux heures prévues ne suffiront pas à partager expériences personnelles, projets stratégiques de l'université et conseils professionnels. Mais des lignes auront été tracées et des contacts noués qui seront autant d'opportunités et de découvertes pour chacun d'entre nous.

Des cérémonies comparables auront lieu à Paris, Berlin, Barcelone, Shanghai, Berkeley, Sao Paulo, New Dehli. Nous échangerons dans les jours et semaine à venir nos expériences sur les différentes communautés de notre réseau social interne.

## Glossaire

**Réalité virtuelle:** technologie informatique qui simule des environnements artificiels dans lesquels l'utilisateur peut interagir, le plus souvent via un casque et des manettes repérés dans l'espace.

**Réseau social interne:** espace communautaire reprenant les fonctionnalités habituelles d'un réseau social, mais destiné aux collaborateurs de l'établissement.



### Missions • activités

- Organiser et concevoir des événements de communication
- Conduire des entretiens journalistiques
- Concevoir des séquences de communications spécifiques



### Organisation • écosystème

- Travail avec les parties prenantes internes (enseignants-chercheurs, étudiants...)
- Travail avec les parties prenantes externes (alumni, personnalités de la société civile, lieux pour l'événement...)

5

SCENARIO

# À chacun son parcours

## La mise en valeur des étudiants et des formations

Nous sommes en 2030, je diffuse le témoignage d'un•e étudiant•e sur la communauté en ligne de l'université. Il s'agit d'histoires de profils atypiques, de parcours remarquables ou de changements de cap.

Voici l'histoire du mois.

« *Diplômée de mon université en robotique et systèmes intelligents, je cherche une formation complémentaire pointue et technique. J'en ai besoin rapidement car mon boss m'envoie dans quinze jours au Japon pour travailler sur un nouveau modèle d'intelligence artificielle. D'un clic, depuis mon portable je regarde ce que propose mon université. J'avais reçu la semaine dernière un push via l'application pour une offre de formation à distance certifiante qui pourrait me faire gagner en compétences et acquérir un badge européen.*

*Je m'inscris et je suis tout de suite contactée par un coach du service formation. Il m'aide à bien calibrer mon besoin et me propose un accompagnement personnalisé avec des heures aménagées pendant mon temps de travail. Je suis speed, je n'ai pas la possibilité d'aller à l'université.*

*Je me connecte avec les identifiants que j'ai reçus dès mon entrée à l'université, je les ai conservés depuis lors. J'accède alors à une salle de cours virtuelle, dans laquelle j'ai la possibilité d'interagir en direct avec l'enseignant via une interface ludique et design »*

## Une direction de la communication en lien étroit avec les autres services

Ces témoignages, en plus d'être des contenus s'inscrivant dans notre stratégie de communication, nous permettent d'identifier les tendances sur les besoins et les envies de formation. Ces données qualitatives sont complétées par celles fournies par la Direction des Systèmes d'Information (DSI) et analysées par une intelligence artificielle.

Avec les informations dont nous disposons et nos compétences en marketing, nous sommes reconnus comme des alliés précieux pour la direction des formations et de la pédagogie. Nous les aidons à orienter et à diffuser l'offre universitaire.

## Nouveaux parcours, nouveaux accompagnements

En 2030, il n'y a plus de distinction entre formation initiale et continue.

Chaque individu possède un quota d'heures de formation qu'il peut utiliser en fonction de ses besoins ou de ses envies tout au long de sa vie.

Les parcours deviennent plus modularisés et flexibles. Les apprenants peuvent obtenir des certificats pour chaque module validé et certaines combinaisons de certificats débouchent sur des diplômes. Côté employeur, il est devenu difficile de comparer tous les parcours possibles et les recruteurs se font régulièrement aider par des intelligences artificielles, des cobots. Dès lors, les apprenants cherchent à optimiser leurs combinaisons de certificats/

diplômes/marques à l'échelle internationale pour renforcer l'attractivité de leur profil.

En termes de stratégie commerciale, cela se traduit par des démarches de fidélisation de nos étudiants, notamment via des partenariats internationaux, des packages de modules et une offre de coaching pour les aider à structurer leurs parcours en fonction de leurs talents et motivations.

### Aux frontières de la communication, de la pédagogie et du digital

Outre la structuration de la stratégie commerciale et les nouvelles formes d'accompagnements que nous proposons, nous contribuons au développement des modules de formation.

Nous sommes sollicités pour designer les cours en ligne, nous cherchons à aider les formateurs à enseigner de manière simple, pertinente et gamifiée, à travers différents objets connectés et applications mobiles.

Notre studio graphique est devenu une véritable agence de designers: il pilote la conception des espaces de cours, physiques et virtuels, à l'aide d'architectes et d'ergonomes. Tous ces contributeurs travaillent dans un openspace partagé avec les services de la FOAD (Formation ouverte à distance) et de la DSI.

## Glossaire

### Réseau social interne:

espace communautaire reprenant les fonctionnalités habituelles d'un réseau social, mais destiné aux collaborateurs de l'établissement.

**Gamification** (ou ludification): fait de reprendre des mécaniques et signaux propres aux jeux pour des actions qui ne sont pas à l'origine des jeux, afin de favoriser l'engagement de l'individu (voir serious game).

**Data analytics** (analyse de données): science consistant à examiner des données brutes dans le but de les transformer en informations exploitables, notamment pour l'aide à la décision.

**Intelligence artificielle (IA)**: ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence.

**Internet des objets** (ou objets connectés): extension d'internet à des choses et à des lieux du monde physique. De nombreuses entreprises travaillent aujourd'hui sur leurs possibles applications pour la formation.

**Content marketing** (marketing de contenu): discipline marketing consistant à créer et à diffuser, par une marque, des contenus médias dans le but de développer son activité (ex: news, vidéos, infographies, guides, etc.).

**Cobots**: collaboration homme-robot, c'est-à-dire interaction, directe ou téléopérée, entre homme(s) et robot(s) pour atteindre un objectif commun. Ce « robot assistant » se différencie du robot principalement par le fait qu'il est dépourvu d'autonomie globale: il reste dépendant de l'intention, du geste ou du comportement de l'utilisateur.



### Missions • activités

- Animer la communauté en ligne de l'université
- Produire des contenus pour animer la communauté (ex: recueil de témoignages)
- Recueillir des témoignages des étudiants
- Analyser les tendances en lien avec les informations recueillies auprès des étudiants
- Orienter et commercialiser l'offre de formation
- Mettre en œuvre la stratégie commerciale
- Développer des partenariats internationaux
- Coacher les apprenants sur l'ingénierie de leurs parcours
- Accompagner les concepteurs et les formateurs sur la digitalisation des modules



### Organisation • écosystème

- Travail avec les services des systèmes d'information pour l'analyse des données internes
- Travail avec les responsables de programmes sur l'orientation de l'offre
- Travail avec les services de l'innovation pédagogique sur la conception de modules de formation
- Travail avec les apprenants sur le recueil de témoignages et la conception de leur parcours de formation
- Travail avec un réseau de designers, architectes et ergonomes sur la conception des espaces de formation

# UX Campus Des écosystèmes multiculturels et ouverts

### Des campus à haute valeur ajoutée

En 2030, du point de vue de la pédagogie et de la recherche, l'enseignement à distance a été transféré à des plateformes des géants de la EdTech.

Les campus cherchent donc à offrir tout ce que le digital ne peut fournir: l'expérience du collectif, l'apprentissage accompagné par un enseignant-chercheur, les pédagogies par projet, la vie étudiante, l'insertion dans un écosystème créatif et attractif, etc. Les campus sont devenus les poumons vitaux pour les écosystèmes économiques et culturels. Ils sont des lieux sanctuarisés et des lieux de ressources pour assurer le développement et le rayonnement des territoires. Ils incarnent des espaces où l'on se retrouve, on se croise, on se parle et on se confronte.

### Des césures professionnalisantes en mode projet

Nous sommes en 2030 et j'achève un tour du monde des campus vivants. L'université l'a financé dans le cadre du nouveau dispositif « Césure à vocation professionnalisante ». Il valorise les expérimentations les plus novatrices sur les campus, notamment sous les angles sociaux, environnementaux et culturels.

En retour, j'ai pris l'engagement de produire des contenus vidéos pendant toute l'année, ainsi qu'un livre qui sera édité à mon retour.

Ce tour fut une année de rencontres et de récolte d'idées localement expérimentées devant répondre à un cahier des charges international, aux critères nouveaux et s'ajoutant aux dimensions traditionnelles de la formation et de la recherche: interculturel, inter générationnel, rapport homme-femme, homme-machine, survie alimentaire, handicap, biodiversité sur les campus, biomimétisme, auto-suffisance énergétique et alimentaire, artistes, designers, architectes. Intégration de plusieurs niveaux d'éducation de la maternelle à l'université du 3<sup>e</sup> âge.

Je suis partie avec une équipe: Matthias étudie pour devenir Mojo (webjournaliste). Il est scénariste et monteur, free-lance pour divers médias français et internationaux. Sonia est une jeune enseignante-chercheuse, elle assure la partie réflexive et scientifique de l'expédition, avec une publication à la clé. Noa est un artiste chorégraphe expérimenté. Élève de Pina Bausch, il sera chargé de créer une pièce de ballet avec les troupes étudiantes de chaque campus visité. En effet, avec la place grandissante du numérique et de la réalité virtuelle, nous devons accompagner l'appropriation du sensible, du cellulaire et du mouvement.

Suite à ce tour des campus, mon service a fait évoluer ses activités et ses métiers. Mes équipes deviennent créateurs de contenu, animateurs de communautés, initiateurs de changement, formalisateurs de valeur ajoutée



symbolique, en dialogue avec les artistes-designers de contenus, écouteurs de signaux faibles, provocateur de rencontres et de liens...

L'équipe communication fait partie de réseaux d'initiateurs de changement comme Thinkers and Doers, Ashoka, Make Sense...

J'ai formalisé des partenariats d'échanges « communicants invités ». Chaque année, une personne de l'équipe part vivre une année sur un des campus vivants et un communicant de ce campus intègre l'équipe.

L'équipe intègre au fil du temps aussi des enseignants-chercheurs qui approfondissent les questions soulevées par les projets et s'en emparent. Elle intègre un « chargé de capitalisation open source » qui permet de mettre à disposition les dispositifs et les solutions, le réseau des personnes ressources, les outils de suivi ce qui facilite les entrées et sorties des équipiers.

L'équipe intègre aussi un « scénariste pédagogique » qui crée des contenus pédagogiques de synthèse destiné à la communauté des acteurs-ambassadeurs, un « datavisualisateur », un « facilitateur », un JRI-Mojo, journaliste reporter d'image qui tourne et monte au quotidien le journal vidéo du campus qui intègre souvent des live participatifs à distance.

Toutes les personnes de l'équipe sont compétentes en animations collaboratives et intelligence collective. Elles consacrent une journée par semaine de leur temps à un projet personnel créatif et essentiel. C'est leur participation à ce fonctionnement à géométrie variable qui détermine leur recrutement.

En tant que directrice de communication du campus, je suis à la fois animateur, créateur de dénominateur et de dessein commun et cheville ouvrière du dialogue avec les créateurs de contenus, quels que soit leur profil et leur métier, présent sur le campus ou non.

Je suis intégrée à l'équipe de pilotage du UX Campus.

## Glossaire

**UX** (user experience ou expérience utilisateur) : désigne la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur dans toute situation d'interaction avec un objet, un lieu, un service ou une interface. La conception d'une expérience utilisateur prend en compte la dimension subjective et affective de la personne (plaisir).

**Start-up** : entreprise innovante à fort potentiel de développement, nécessitant un investissement important pour pouvoir financer sa croissance rapide dans un environnement très incertain.

**EdTech** (technologie éducative) : filière de start-up proposant des innovations sur les façons d'enseigner et d'apprendre, on peut citer par exemple les plateformes de mooc.

**Facilitation graphique ou scribing** : consiste à représenter graphiquement et en direct, une discussion.

Son objectif ? Faciliter les échanges et les réflexions au sein d'un groupe.

**Datavisualisation** : la visualisation des données est un ensemble de méthodes de représentation graphique, en deux ou trois dimensions, utilisant ou non de la couleur et des trames.

**Journaliste Mojo** : contraction de "mobile" et "journaliste", le MOJO est un webjournaliste à l'équipement bien particulier. Pas de caméra, trépied et ordinateur de montage, mais une tablette ou un smartphone, des écouteurs et quelques outils légers pour réaliser son reportage.



### Missions • activités

- Enrichir l'expérience utilisateur du campus
- Identifier et valoriser les expériences locales
- Favoriser les démarches de responsabilité sociale et environnementale
- Détecter et contribuer à faire émerger les réponses aux besoins des utilisateurs (qualité de vie, opportunités professionnelles, conciergerie, etc.)
- Animer le campus et sa communauté
- Provoquer et conduire les rencontres régulières entre les acteurs (réunions, événements)
- Favoriser et dynamiser l'interculturel et l'intergénérationnel
- Contribuer à l'amélioration permanente des lieux et des services
- Nourrir et encourager les initiatives
- Animer les réseaux des ambassadeurs-acteurs
- Assurer la capitalisation d'expérience et sa diffusion



### Organisation • écosystème

- Travail en équipe projet
- Travail avec l'ensemble des bénéficiaires du campus (communauté éducative permanente, apprenants occasionnels, artistes, designers, start-up, grands groupes)
- Travail avec les experts des espaces particuliers (animateur de studio vidéo, animateur de fablab, etc.)

# Empowerment estudiantin

## L'étudiant moteur de l'innovation et acteur de sa réussite

En 2030, je constate au quotidien qu'avec l'appropriation de leur parcours et leur investissement dans l'innovation de l'établissement, les étudiants ne sont désormais plus seulement usagers du service formation que nous leur offrons, mais partie prenante dans leur projet et véritablement acteurs de leur développement.

En effet, chaque étudiant construit aujourd'hui son propre parcours dans un contexte où tout est possible : au plan théorique, les possibilités de combinaisons de disciplines pour aboutir à un diplôme sont infinies. En complément, au plan pratique et administratif, la construction de ces parcours singuliers, souvent uniques, est facilitée à l'extrême.

Ces cursus de formation singuliers s'allongent : la formation tout au long de la vie est enfin réellement avérée et elle permet aux étudiants de tester, d'expérimenter, de cheminer. Le droit à l'erreur, au doute ou à l'imperfection est désormais profondément ancré dans la culture de l'enseignement supérieur. L'agilité, qui permet de s'adapter, de rebondir, est devenue une compétence-clé pour tous les étudiants.

Chaque étudiant n'est pas seul dans sa démarche : la voix étudiante, au sens collectif du terme, compte réellement. Le discours critique constructif, recueilli dans les outils collaboratifs et relayé par les médias sociaux constitue une caisse de résonance forte. Les établissements sont à l'écoute et adaptent leurs offres de contenu et d'accompagnement en temps réel.

On valorise l'esprit critique des étudiants et parallèlement, on encourage leur créativité : des espaces physiques et virtuels sont en effet consacrés à des travaux collaboratifs entre étudiants en vue, notamment, de proposer les évolutions des contenus et des modèles pédagogiques de demain.

Chaque personne a droit à un temps long de formation équivalent à une année sabbatique (tous les 7 ans) pour se former ou contribuer à la formation des plus jeunes. Les césures deviennent obligatoires. Quand une université accueille un apprenant elle apporte en remplacement un jeune stagiaire formé. Ainsi les jeunes ont la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle. Les personnes en échange sont co-tuteurs l'une de l'autre. Dans cette perspective, on voit apparaître des plateformes de mise en correspondance avancée type plateforme de rencontre, qui sont aujourd'hui devenues incontournables.

## Une communication au service de l'identité et du sentiment d'appartenance

Au cœur de ce fonctionnement, je les accompagne dans la définition de leurs souhaits professionnels et dans la mise en relation avec les ressources utiles à leur projet. En échange, les étudiants nourrissent la communication de l'établissement de leurs parcours souvent atypiques. En effet, ils constituent autant d'histoires particulières et originales sur lesquelles je m'appuie pour créer les mythes de la « grande histoire » et de l'identité de notre établissement dans le paysage toujours plus concurrentiel de l'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, ma communication souligne tous les atouts de notre établissement : culture agile, approche collective, droit à l'erreur, créativité et innovation. Chacun de ces atouts est ensuite illustré facilement par tous

les dispositifs concrets et observables que nous avons mis en place depuis quelques années.

J'ai dû faire évoluer mon mode de fonctionnement et l'organisation du service communication. La mise en place et l'animation d'outils collaboratifs et transversaux font partie de nos missions incontournables. Le storytelling, les méthodes d'intelligence collective, de créativité, de collaboration en présentiel et à distance imprègnent désormais tous nos dispositifs.

Nous organisons chaque année avec nos étudiants, nos enseignants, nos dirigeants et tous les services de l'établissement nos « Assises de l'établissement » pendant une semaine afin de (re)définir et de partager en permanence notre projet. Elles sont organisées selon les modalités du forum ouvert et inspirées des méthodes et des outils du design thinking. Les conclusions des assises ont valeur d'engagements réciproques entre toutes les parties prenantes de l'établissement.

## Glossaire

**Agilité :** en management, l'agilité est la capacité, pour une entreprise, à s'adapter rapidement à des situations changeantes (y compris en acceptant les erreurs).

En gestion de projet, les méthodes agiles correspondent aux approches visant à co-construire la solution avec les clients et à mieux coopérer au sein de l'équipe.

**Storytelling** (mise en récit ou approche narrative) : méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits. Dans un contexte marketing, le storytelling correspond au fait d'utiliser une histoire dans la communication publicitaire plutôt que de mettre en avant des arguments marque ou produit.

**Forum ouvert :** méthode pour structurer des conversations en grand groupe, afin de travailler ensemble sur une problématique complexe en peu de temps. Le principe central de la méthode est de chercher à provoquer des conversations fertiles en laissant beaucoup de liberté aux participants.

**Design thinking :** approche de l'innovation fondée sur les modes de pensée des designers, faisant des allers-retours entre analyse et intuition pour résoudre des problèmes de façon créative.

**Empowerment :** terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale.



### Missions • activités

- Animer en présentiel ou en virtuel la communauté à l'intérieur et autour de l'établissement
- Conseiller, accompagner les publics internes
- Manager avec des outils comme le design thinking, la méthode agile
- Valoriser les parcours singuliers des étudiants
- Produire les supports (plaquettes, sites, vidéos, infographies, biographies d'étudiants) de mise en valeur des avantages concurrentiels de l'établissement
- Organiser des événements collaboratifs internes de grande ampleur
- Valoriser les projets (émergents, en cours et concrétisés)
- Communiquer sur les nouveaux critères des diplômés (engagement dans les projets)



### Organisation • écosystème

- Travail avec les parties prenantes internes (enseignants-chercheurs, étudiants, directions de l'établissement...)

# Communautés : l'innovation partagée

## Une dynamique communautaire, au-delà des groupes traditionnels

En 2030, je favorise la dynamique impulsée depuis quelques années via des communautés universitaires actives et engagées. Elles rassemblent les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que ceux qui gravitent autour, à savoir les entreprises, les alumni, les mécènes, les employeurs, les collectivités, etc.

Concrètement, une partie de mon travail consiste à animer un espace virtuel (sur le principe des réseaux sociaux internes) en l'alimentant avec des contenus, des sujets de débats ou des appels à contributions. En outre, j'organise régulièrement des événements et rencontres en présentiel. Je me positionne comme ressource pour faciliter les échanges et le plus souvent, je laisse les acteurs co-construire leurs manières de s'impliquer.

## Un espace de délibération et de décision

Nous nous appuyons sur cette communauté pour définir collectivement le projet d'établissement. Par exemple, la direction de la recherche s'appuie sur les propositions d'un groupe ad hoc qui propose régulièrement de nouvelles thématiques de recherche fondamentale. De même, la direction des études et de la pédagogie capte des idées d'innovations pédagogiques ou co-construit de nouveaux programmes de formation.

Les bénéfices de ces nouveaux liens tissés sont multiples. Citons l'insertion professionnelle qui a été facilitée par le rapprochement entre étudiants, professionnels et employeurs ou encore la meilleure attractivité des programmes de formation. Ceux-ci sont désormais mieux actualisés et plus proches des besoins.

## La communauté comme incubateur de projets

Nous avons mis en place une plateforme de proposition d'idées. Ces projets embryonnaires peuvent se concrétiser s'ils rencontrent suffisamment d'adhésion de la part des intéressés, via un système de likes, de mécénat de compétences et de financement participatif.

Les projets qui agrègent suffisamment « d'énergie » peuvent bénéficier d'accompagnements sous diverses formes. Récemment, un projet pédagogique intégrant de la réalité virtuelle a reçu un financement pour élaborer son prototype ainsi que le soutien d'un mentor institutionnel. Un projet de recherche multidisciplinaire a pu bénéficier d'un abonnement en espace de coworking pour fluidifier les collaborations avec des start-up.

## L'implication, un critère de reconnaissance universitaire

Les bonnes initiatives et les contributions sont valorisées et récompensées, les engagements des étudiants, des universitaires et des citoyens sont reconnus.

Désormais, la participation à des projets de la communauté fait partie des critères d'obtention des diplômes. Cette évolution est pertinente à deux

titres: d'une part, elle permet de favoriser l'engagement dans les projets et d'autre part, elle permet d'évaluer et de sanctionner des compétences requises par les évolutions de la société (travail collaboratif et interdisciplinaire, responsabilité sociale, etc.)

# Mutation des modèles économiques

## Glossaire

### Réseau social interne:

espace communautaire reprenant les fonctionnalités habituelles d'un réseau social, mais destiné aux collaborateurs de l'établissement.



### Missions • activités

- Animer la communauté à l'intérieur et autour de l'établissement
- Produire des contenus pour animer la communauté
- Organiser des événements et rassemblements communautaires
- Valoriser les projets (émergents, en cours et concrétisés)
- Communiquer sur les nouveaux critères des diplômes (engagement dans les projets)



### Organisation • écosystème

- Travail avec les parties prenantes internes (enseignants-chercheurs, étudiants, directions de l'établissement...)
- Travail avec les parties prenantes externes (anciens étudiants, mécènes, employeurs, collectivités...)

### La diversification des sources de financement

En 2030, les recettes de l'enseignement supérieur et de la recherche proviennent de toutes les sources de financement possibles: à la fois publiques (dotations et taxes de l'État ainsi que des collectivités) et privées (entreprises, mécènes, alumni, citoyens, étudiants, etc.).

Toujours opérateur post-bac national, les ressources allouées par l'État n'ont pas progressé depuis plusieurs années. Pour répondre à une concurrence internationale croissante, il a fallu à la fois inventer un nouveau business model pour l'organisation et réussir à générer des ressources.

### La vie étudiante réinventée

Je participe à la promotion d'une offre de formation devenue hybride. Par le développement de nouvelles formations notamment à destination des étudiants internationaux (bachelors), notre organisation est capable de générer plus de ressources vis-à-vis des droits d'inscription tout en préservant une offre de formation de qualité pour les publics locaux.

L'accroissement des ressources nous permet aussi de travailler à l'amélioration de l'expérience étudiante. Du processus d'inscription, en passant par la qualité des enseignements et des espaces de vie et de travail, je peux désormais faire valoir une expérience campus totale sur le modèle des grandes universités internationales. Cette valorisation des conditions d'études me permet aussi de m'appuyer sur un sentiment d'appartenance grandissant dans mon organisation. La consolidation d'un réseau alumni me permet de solliciter cette communauté pour soutenir des projets.

L'internationalisation de l'organisation permet à la fois de favoriser les mobilités sortantes pour les étudiants et les personnels mais permet aussi de favoriser les échanges culturels sur le campus. L'internationalisation de notre recrutement étudiant nous permet en plus du contenu de nos formations de préparer les étudiants à être de futurs citoyens du monde qui pourront répondre aux enjeux de la complexité globale. Celle-ci n'est pas antinomique avec la vocation première d'un établissement du supérieur qui est de former aussi les cadres dont le tissu économique local a besoin.

### Vers une nouvelle dimension de la recherche

Je contribue également à la promotion et à la visibilité d'une recherche qui, toujours grâce à des ressources supplémentaires, s'est internationalisée tant dans son maillage académique que dans son recrutement. J'ai dû mettre en place une logique de marque employeur afin de valoriser notre offre et de recruter les meilleurs profils d'enseignants et d'enseignants-chercheurs.

Les laboratoires et les chercheurs multiplient les chaires de recherche et/ou industrielles afin de diversifier leurs ressources mais aussi de favoriser les innovations en permettant à des scientifiques aux profils plus variés de travailler ensemble.



Cette nouvelle dimension de la recherche se traduit également par des formations de meilleure qualité, car adossées à la recherche.

## Les métiers de la communication pour accompagner le changement

D'un point de vue macro je dois constamment veiller à ce que les esprits soient favorables aux changements et à l'adoption de nouveaux modèles.

Ce préalable reste indispensable pour pouvoir faire évoluer nos ressources vers un mix plus équilibré entre public et privé. La multiplication des structures avec une personnalité juridique hybride (public/privé) m'invite à adapter une communication qui ne se limite plus désormais à du B to C (business to consumer) mais à du B to B (business to business).

## Glossaire

**UX** (user experience ou expérience utilisateur): désigne la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur dans toute situation d'interaction avec un objet, un lieu, un service ou une interface. La conception d'une expérience utilisateur prend en compte la dimension subjective et affective de la personne (plaisir).

**Fundraising** (collecte de fonds): définit la réflexion stratégique et l'articulation des moyens mis en œuvre pour développer les ressources des organisations œuvrant pour des causes d'intérêt général.

**Crowdfunding** (financement participatif): outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet.

**Marque employeur:** ensemble des caractéristiques de l'image de marque d'une entreprise auprès de ses employés et futurs candidats.



### Missions • activités

- Participer à la recherche de financements
- Commercialiser des offres de formation de plus en plus diversifiées
- Communiquer à l'international, vers les étudiants et les enseignants-chercheurs (logique de marque employeur)
- Animer des échanges culturels internationaux
- Communiquer en direction des investisseurs, des acteurs économiques (partenariats, chaires)
- Valoriser l'expérience campus et les conditions d'études
- Développer et animer un réseau alumni

## 36 compétences clés en 2030

- Analyse de données provenant des CRM (Customer Relationship Management) et des réseaux sociaux, quantitatives et qualitatives
- Animation collaborative et intelligence collective
- Animation de communautés digitales et réelles
- Conception de parcours de recrutement innovants
- Conseil et accompagnement interne
- Content marketing
- Contrôle de datas
- Création de contenus
- Création de relationnels transversaux
- Conduite du changement
- Connaissance des grands enjeux de société et économiques
- Connaissance des publics (interculturels et intergénérationnels)
- Facilitateur graphique
- Formalisateur de valeur ajoutée symbolique, en dialogue avec les artistes-designers de contenus
- Gestion des créations d'espaces sur le campus (intérieur et extérieur)
- Ingénierie et animation de formations innovantes
- Journaliste Mojo: reporter d'images entièrement tournées avec un mobile qui tourne et monte au quotidien le journal vidéo du campus qui intègre souvent des live participatifs à distance
- Management de projets complexes
- Marque employeur et marque étudiant
- Méthodes d'intelligence collective et de créativité (ex: design thinking, world café)
- Méthodes et outils de lobbying
- Montage et animation de communautés et de réseaux: plateformes communautaires, techniques d'animation
- Montage et suivi de partenariats multidisciplinaires (start-up, grands groupes, artistes, designers, architectes, plateformes EdTech, etc.)
- Organisation d'événements (locaux et internationaux)
- Outils et méthodes de coaching de carrière et de formation
- Outils et méthodes pour la collaboration (en présence et à distance)
- Outils et méthodes pour la veille
- Pilotage d'actions de communication, commerciales et marketing
- Production de contenus digitaux (news, vidéos, infographies, podcasts, réalité virtuelle, réalité augmentée, serious games)
- Réalisation de vidéos thématiques au format long ou court, live ou différé (écriture, tournage, montage)
- Scénarisation pédagogique
- Social media management
- Storytelling
- Stratégie marketing
- Techniques d'animation (ex: forum ouvert, facilitation)
- Visualisation de contenus

## **INTERVIEW**

**Patrick Bouvard**  
Rédacteur en chef de RH info

### **Génération montante : quels enjeux d'inclusion et d'adaptation ?**

Ce sont des générations qui, après de conséquentes transformations digitales et sociétales, vont être concernées de façon exponentielle par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Et même à penser que les destructions d'emplois encourues seront compensées par des créations, ce ne sera pas forcément au même rythme, au même endroit ni pour les mêmes personnes. Le rapport de chacun à la formation, à l'acquisition de savoirs et de compétences, de métiers et de rôles, aux possibilités de collaboration et de coopération, va donc devenir une problématique constante et cruciale. Ce ne sera plus un temps dans la vie, ce sera le temps de la vie.

### **Quels enjeux pour les universités et pour l'enseignement supérieur ?**

La finalité de l'enseignement n'est plus la transmission d'un savoir. C'est d'assurer "à flux tendu", pour des individus ou des collectifs que les organismes d'enseignement verront revenir régulièrement, un "juste à temps" et "juste où il faut", y compris à distance. Ces organismes devront nourrir : soit des projets de créativité et d'innovation ; soit des projets de proximité et d'implantation locale, partout dans le monde. C'est l'accompagnement et le support de projets de vie qui va devenir un enjeu majeur : de la plus haute expertise scientifique mise au service de tel projet d'entreprise à ce moment-là... à la plus concrète initiative sociale et solidaire exigeant un véritable niveau de maîtrise dans certaines disciplines à cet endroit-là.

### **Quels enjeux pour les entreprises ?**

Il ne s'agira plus pour les entreprises d'attirer les compétences et les talents et de les garder, mais de savoir où les trouver et de les employer projet par projet. C'est toute la notion de mobilité qui change de sens. Elles vont devoir remplacer la notion d'engagement (investissement maximal d'un individu qui ne vit que pour une entreprise unique) par celle d'empowerment. Ce dernier consiste en ce que tous les acteurs de l'entreprise sachent et puissent œuvrer pour que la collaboration, la force du collectif, confère à chacun un pouvoir d'initiative, une capacité d'action et de développement de ses potentiels ; pour le présent, dans cette entreprise, comme pour le futur, ailleurs. Ce pouvoir « individuel » est fondé sur le triptyque confiance - autonomie - responsabilité. Et la formation en fait intrinsèquement partie. Ce pouvoir, dans sa nature, se déploie donc au service du collectif ; du développement d'une communauté qui outrepassa les frontières même de l'entreprise autour d'un bien commun.

### **Quelles évolutions des attentes des générations montantes : manière de penser et d'agir ?**

Elles sont à cheval entre un désenchantement du monde... et la constitution d'un nouveau pacte social, plus horizontal, plus symétrique. Elles sont plus soucieuses d'amitié que d'ordre. Elles n'entendent plus perdre leur vie à la gagner. En fait, pour ces générations, il n'y a qu'une vie, constituée de multiples aspects complémentaires ; et tout ce qu'ils vivent – travail, relations personnelles, réseaux, citoyenneté, etc. – y concoure. Travail et études sont subordonnés aux besoins de cette unique vie : dans un rapport de plus en plus contraint au temps, pour ceux qui visent la créativité et l'innovation ; à l'espace, pour ceux qui visent la proximité et le « bien vivre ».

### **Quel est leur rapport à l'apprentissage ?**

Pour ces générations, c'est toute la vie qui est formatrice. Chacun et chacune veut être autant que possible à l'initiative, pour développer ses potentiels et son employabilité, mais fortement en lien avec des collectifs forts, incarnant un certain bien commun. Même les études supérieures les plus qualifiantes seront vécues comme de l'apprentissage, parce qu'elles se feront de plus en plus dans le cadre de projets de vie concrets.

## POSTFACE

Luca Secci  
Directeur de l'agence DSides@work

Réussir la transformation digitale de l'enseignement supérieur suppose d'agir simultanément sur trois dimensions indissociables : des outils, des usages, un état d'esprit.

La transformation digitale de secteurs entiers de l'économie est une réalité depuis une bonne dizaine d'années. On peut citer parmi les secteurs les plus fortement « disruptés » l'hôtellerie, la grande distribution, la livraison, les transports, la musique et le cinéma... Tous ces secteurs ont vu leur modèle économique se transformer à la fois rapidement et radicalement, faisant émerger de nouveaux acteurs dominants au détriment des entreprises traditionnelles. De ce point de vue, on peut donc clairement affirmer que la transformation digitale est une réalité et constitue même un tournant majeur dans notre société de consommation.

Cette affirmation doit néanmoins être fortement nuancée lorsqu'on applique ce même concept de transformation digitale au fonctionnement et aux activités des grandes entreprises et des administrations préexistantes à la révolution numérique. Trop centrées sur les outils, les démarches de digitalisation n'ont souvent rencontré qu'un demi-succès.

Les raisons de ces bilans en demi-teinte sont le plus souvent spécifiques à chaque cas particulier. Pour autant, on remarque que tous les échecs (et par conséquent toutes les réussites) peuvent s'expliquer à l'aide d'une grille d'analyse simple, fondée sur la convergence entre des outils adaptés, des usages correspondant aux besoins et un état d'esprit caractérisé par l'audace, le droit à l'erreur et l'agilité.

Des outils ou des technologies comme les médias sociaux, le cloud, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou tout simplement les plateformes web constituent un champ des possibles extrêmement vaste, sans cesse enrichi, régulièrement réinventé.

Mais sans usage, l'outil n'est pas vecteur de transformation. L'usage constitue la manière dont les utilisateurs se saisissent d'un outil pour en faire quelque chose. Parfois les usages sont conformes à ce qui avait été imaginé par le concepteur de l'outil. D'autre fois, ce sont les utilisateurs qui inventent un nouvel usage pour un outil.

Enfin, les usages propices à la transformation digitale se développent de concert avec un état d'esprit, une culture digitale.

Outils, usages et culture digitale sont des leviers qui doivent être actionnés de manière concomitante pour conduire une transformation digitale. En réaction aux premières démarches, exclusivement centrées sur les outils, on entend souvent aujourd'hui des discours prônant d'abord la révolution culturelle. Il nous semble hasardeux de prendre ce pari. Ne doit-on rien enclencher tant que la culture de l'entreprise ou de l'administration ne sera pas modifiée en profondeur? Doit-on attendre, immobiles, que ce changement profond ait lieu? Bien sûr que non! C'est la multitude et la diversité des initiatives, à la fois locales et globales, qui feront évoluer à la fois les outils, les usages et les mentalités.

Autrement dit, pour réussir une transformation digitale, il faut d'abord admettre deux principes :

- il n'existe pas de mode opératoire magique
- l'entrée exclusive par les outils ou par la culture est le plus souvent vouée à l'échec

En outre, la réussite de la transformation digitale repose en grande partie sur l'analyse de mutations comportementales caractéristiques des « digital natives ». L'intégration de ces mutations par les acteurs de l'enseignement supérieur est une condition essentielle à la construction d'une « offre » adaptée aux besoins et aux aspirations des étudiants des années à venir. Quatre de ces mutations profondes méritent une attention particulière : le change-



ment de paradigme de l'information, la mise en scène de soi, l'ère du « Tous contributeurs! », la culture du faire.

## **Le changement de paradigme de l'information**

Nous sommes passés en quelques années d'un monde où l'information était rare et chère à un monde où l'information est foisonnante et gratuite. Cet axiome s'applique aussi bien à des informations « grand public » qu'à des connaissances pointues dans des domaines scientifiques. Dans l'immense majorité des cas, la difficulté à trouver de l'information a été remplacée par la difficulté à choisir l'information pertinente.

De fait, l'immense majorité des contenus académiques dispensés dans les amphithéâtres du monde entier sont disponibles immédiatement sous différentes formes, « consommables » sur internet : articles, diaporamas, vidéos, podcasts... La transmission de savoirs s'apparentera-t-elle demain davantage à la curation qu'à la leçon ?

## **La mise en scène de soi**

À la fois vecteurs et symboles de la communication actuelle, les médias sociaux se conjuguent tous à la première personne du singulier. On y trouve pêle-mêle « mes amis », « mes relations », « mes likes », « mes posts ». Dès lors, il faut se différencier pour élargir son influence, pour soigner sa e-réputation. On peut prendre son temps, au calme pour parfaire ses profils. Par écran interposé, pas besoin de charisme ou d'extraversion pour affirmer son unicité.

Face à des étudiants tous uniques, soucieux de la personnalisation de la moindre de leur production, l'offre d'enseignement supérieur peut-elle rester aussi indifférenciée qu'aujourd'hui ?

## **L'ère du « Tous contributeurs! »**

Depuis la fin des années 2000, le web 2.0 permet à chacun de donner son opinion sur n'importe quoi, à n'importe quel moment et de n'importe où. Aux articles d'experts succèdent des myriades de commentaires de lecteurs plus ou moins qualifiés et plus ou moins critiques. L'enjeu est-il qualitatif ? Les commentaires doivent-ils apporter un argument valable au débat pour apparaître ? La réponse est non. Quelle que soit votre légitimité ou la pertinence de votre propos, vous pouvez vous exprimer librement. On vous le demande, même, dans un modèle qui est d'abord fondé sur une logique quantitative, où le succès d'un article s'évalue au nombre de likes et de commentaires qu'il a suscités.

Comment alors imaginer un monde dans lequel les étudiants continueraient d'être de simples consommateurs sans avoir la réelle possibilité d'influer sur leur environnement ?

## **La culture du faire**

Les nouvelles technologies ont rendu possible la réalisation par tous d'objets sophistiqués réservés autrefois à des professionnels : sites internet, vidéos, podcasts, applications mobiles... Par ailleurs, le modèle de développement des start-up repose sur des temps intenses de production permettant de mettre entre les mains de testeurs des solutions encore embryonnaires. La convergence de ces deux éléments conduit les « digital natives » à produire en permanence des objets imparfaits, ayant pour vocation principale de recueillir les feedbacks de futurs utilisateurs puis de parfaire leur solution.

Cette culture du faire, même vite et mal, cette culture du perpétuel brouillon en cours de perfectionnement est-elle compatible avec les modalités d'évaluation actuelles des étudiants du supérieur ?

Autant de défis à relever pour l'enseignement supérieur, qui pour réussir sa transformation digitale devra sans doute investir deux modalités : faire une veille intensive sur les mutations sociétales et mener des expérimentations nombreuses sur la mise en œuvre de réponses possibles aux mutations détectées par les travaux de veille.

Conception, réalisation • Itinérairegraphique • [www.itinerairgraphic.com](http://www.itinerairgraphic.com)

Accompagnement et rédaction • Dsides • <http://dsides.net>

Illustration de couverture • @Laurent Arduin • <https://laurentarduin.wordpress.com>

Impression • Imprimerie Decombat • 06 74 79 05 62

Dépôt légal : juin 2018

Toute reproduction est autorisée sous réserve de la mention des sources



Avec le soutien de  
Banque populaire Rives de Paris

**Arces**

60 boulevard Saint-Michel - 75006 Paris

contact : [gestion@arces.com](mailto:gestion@arces.com)

[www.arces.com](http://www.arces.com)

 [@ARCES\\_News](https://twitter.com/ARCES_News)