

Une politique de communication dynamique pour la communauté polytechnicienne

François Xavier Martin (63),
vice-président de l'A.X.

Le Conseil d'administration de l'A.X. s'est inquiété d'une certaine déficience d'image de la communauté polytechnicienne auprès de l'opinion française et surtout internationale.

Il souhaite porter remède à cette situation en mettant en œuvre une politique de communication dynamique. Après avoir rappelé les principaux résultats de l'enquête sur l'image des polytechniciens en France (qui ont déjà été résumés dans le numéro de novembre 2000), l'article qui suit présente un certain nombre d'aspects de l'image de notre communauté hors de nos frontières.

Il compare ensuite les actions de communication de trois grandes écoles françaises (Centrale, HEC, X) et de certains établissements étrangers de forte notoriété (Cambridge, Harvard, MIT, Stanford).

Il propose enfin un ensemble d'actions dont l'A.X. examine actuellement avec l'École et la Fondation l'intégration dans un programme de communication commun.

Rappel des enseignements des enquêtes sur l'image de la communauté polytechnicienne en France (déjà publiés dans *La Jaune et la Rouge* de novembre 2000)

Méthode

Ces enquêtes, menées par l'A.X. (enquête interne), puis par la SOFRES (enquête externe), ont utilisé les méthodes suivantes :

- interrogation par questionnaire écrit de 500 camarades de toutes promotions (160 réponses),
- 38 entretiens menés par des spécialistes de la SOFRES avec des journalistes, des cadres et dirigeants d'entreprises (dont des PME), des cabinets de recrutement, des élus, des syndicalistes, des universitaires,
- une réunion de groupe de plusieurs heures organisée également par la SOFRES, les 10 participants étant un échantillon de "Français moyens".

Conclusions

Les enquêtes menées auprès de différents secteurs de l'opinion française attestent de la très forte image de notre communauté.

Elles confirment que nous disposons toujours en France d'un prestige exceptionnel ; toutefois, elles recueillent un grand nombre de critiques à notre égard.

Une image prestigieuse...

Il existe un assez bon recouvrement entre les qualités que s'attribuent les polytechniciens et celles qui leur sont reconnues par les différents secteurs de l'opinion française. Citons :

- une exceptionnelle capacité à l'analyse, à la synthèse, à la conceptualisation,
- une compréhension rapide des problèmes,
- une très grande capacité de travail,
- généralement une grande compétence technique,

pendant entachée de nombreuses critiques...

Là encore, bonne convergence entre les défauts mis en avant par nos camarades et ceux cités dans l'étude SOFRES :

- prise en compte insuffisante des éléments non strictement cartésiens, et en particulier des facteurs humains,
- manque de pragmatisme,
- faible aptitude au management, au travail en équipe, à la délégation de responsabilités,
- mauvaise adaptation à l'environnement international.

Ajoutons que l'étude SOFRES introduit certaines critiques qui n'apparaissaient pas dans l'enquête interne :

- repli sur elle-même de la communauté polytechnicienne, opacité vis-à-vis du monde extérieur, corporatisme,
- au niveau du grand public, sentiment d'éloignement social, d'inaccessibilité (ce reproche s'adressant d'ailleurs, à des degrés divers, à l'ensemble des anciens des grandes écoles),

... et le sentiment qu'au XXI^e siècle les qualités énoncées plus haut ne suffiront plus à faire un grand professionnel ; qu'en conséquence, la formation polytechnicienne traditionnelle ne répond plus à toutes les exigences du monde moderne

C'est à ce niveau que les différences entre les perceptions interne et externe sont les plus grandes. En schématisant, on peut dire que les polytechniciens sont parfaitement conscients de leurs défauts, mais qu'ils estiment que, malgré ceux-ci (et à condition d'avoir bénéficié d'une formation complémentaire adéquate), ils sont les plus aptes à exercer la plupart des fonctions de responsabilité.

En revanche, l'opinion des non-polytechniciens est beaucoup plus critique, et estime que la formation des X n'est pas adaptée aux nouvelles réalités économiques, en particulier à la diminution du rôle de l'État, aux processus actuels de privatisation et de mondialisation, à l'importance de plus en plus grande du marché et de la communication.

L'opinion extérieure estime que le cursus polytechnicien ne favorise pas les qualités essentielles que sont aujourd'hui l'esprit d'entreprise et d'innovation ainsi que la prise de risques personnels.

Enquêtes sur l'image de la communauté polytechnicienne hors de France

Méthode

Pour d'évidentes raisons de limitation du coût des enquêtes, et du recueil prévisible chez les étrangers contactés d'une image beaucoup plus sommaire que celle qui peut être obtenue en France, la SOFRES a adopté une approche différente.

La méthode utilisée en France (interviews de leaders d'opinion) n'a été reconduite que dans un seul pays ; compte tenu de leur très forte influence sur l'opinion mondiale, les États-Unis ont été choisis. Dans les autres pays, la SOFRES a procédé à une simple enquête sur la notoriété comparée des meilleures écoles/universités d'ingénieurs européennes et américaines.

Image dans plusieurs pays européens

Pour les raisons évoquées plus haut, l'enquête dans plusieurs pays d'Europe a été menée par l'envoi d'un questionnaire à 1 200 leaders d'opinion d'Allemagne, du Benelux, d'Espagne, de France, de Grande-Bretagne et d'Italie (600 réponses ont été analysées). La question posée était une demande d'appréciation des performances professionnelles des anciens des établissements suivants (en principe les meilleures formations d'ingénieurs dans chaque pays) :

Allemagne, Université de Karlsruhe,
Espagne, Politecnica de Madrid,
États-Unis, MIT et Stanford,
France, École centrale et École polytechnique,
Grande-Bretagne, Imperial College, Londres (nous avons évité de poser la question pour Oxford et Cambridge, qui, de même que la Sorbonne, bénéficient d'une notoriété de type "grand public"),
Italie, Politecnico de Turin,
Suisse, Polytechnicum de Zurich.

Le dépouillement de l'enquête montre que :

- chaque établissement européen est surtout apprécié dans son pays,
- les deux établissements américains bénéficient d'une bonne ou très bonne appréciation dans l'ensemble des pays européens,
- parmi les établissements européens, l'X est de très loin l'établissement le plus apprécié hors de son pays.

Image aux États-Unis

Un des points les plus marquants de l'étude de notre image aux États-Unis est la divergence entre les critères principaux de sélection des futurs cadres de haut niveau. Aux États-Unis on cherche avant tout à détecter de futurs "leaders", capables de mobiliser des équipes, et ayant la connaissance puis, pour les non-débutants, l'expérience concrète d'un secteur particulier. Ceci explique la préférence donnée à la sélection par examen de dossiers, qui doit permettre de détecter chez les candidats des qualités non exclusivement intellectuelles, mais également liées à leur personnalité.

Ce système présenterait également l'avantage d'un recrutement plus diversifié, permettant ensuite à chacun de bénéficier d'un brassage avec des individus de caractéristiques différentes. Bien entendu, la formation américaine bénéficie automatiquement de quelques avantages intrinsèques : statut privilégié de l'anglais, image passéiste de tout ce qui est européen.

En ce qui concerne plus spécifiquement les polytechniciens, leur image (quand elle existe !) reprend certains des aspects déjà mis en valeur dans l'étude française : qualités d'analyse, de synthèse, ténacité, puissance de travail, courage, mais froideur nuisant au travail en équipe, intransigeance, prétention, manque de créativité, tendance à des analyses excessivement minutieuses retardant la prise de décisions (ce défaut étant également attribué à d'autres formations françaises, dont les écoles de commerce). De façon inattendue, la formation militaire des X est plutôt perçue comme un avantage, permettant de compenser certains des défauts évoqués plus haut.

L'échantillon de personnes interrogées comprenait un certain nombre d'X établis depuis plusieurs années aux États-Unis, généralement plus critiques que les Américains à l'égard de la sélection et la formation polytechniciennes. Cet état de fait, certes explicable (camarades ayant partiellement rejeté le système français...), rendra difficile l'utilisation de cette population comme support local de la promotion de l'image de notre communauté...

Politique de communication de l'ensemble de la communauté polytechnicienne (X, A.X., Fondation, Collège, etc.) comparée à celle de quelques grands établissements français (Centrale, HEC) et étrangers (Cambridge, Harvard, MIT, Stanford)

L'image d'un grand établissement d'enseignement supérieur dépend fortement du niveau de coordination entre les différents émetteurs d'informations : l'établissement lui-même, ses entités de recherche, les associations d'élèves, d'anciens élèves, les éventuelles fondations associées. Chacune de ces entités est susceptible de mener des actions de communication, qui peuvent prendre les formes suivantes :

- émission directe de documents, de revues spécifiques,
- présence dans les médias,
- organisation d'événements divers,
- disponibilité d'informations sur un ou plusieurs sites Internet.

Si on cherche à donner une liste des principales différences entre la politique de communication des établissements français et celle de leurs homologues anglo-saxons, on peut relever pour ces derniers les points suivants :

- leur taille, donc leurs moyens financiers, sont beaucoup plus importants (plusieurs milliers d'étudiants par promotion),
- la communication de l'université et celle de l'Association des anciens sont totalement intégrées (adresse postale unique, site Internet commun, emploi du nom de l'université dans le titre de la revue des anciens),
- les activités de recherche de l'université contribuent de façon décisive à sa notoriété,
- cette notoriété doit favoriser l'obtention de financements privés, sans lesquels l'université ne peut pas fonctionner.

Chez les Français, les entités susceptibles d'émettre des messages vers l'extérieur agissent en ordre beaucoup plus dispersé : l'école et l'association des anciens occupent en général des locaux différents, ont des sites Internet distincts ; la revue des anciens ne porte pas toujours clairement le nom de l'École, etc. Cette dispersion risque de gravement brouiller l'image que souhaite donner l'ensemble constitué par l'École et ses anciens. Sans doute conscients de ce risque, les deux autres établissements français étudiés cherchent à compenser ce défaut, HEC en plaçant systématiquement l'ensemble des activités sous le label du "Groupe HEC", Centrale en veillant à la cohérence visuelle des différents messages émis.

Les différentes entités de la communauté polytechnicienne ne semblent aucunement se soucier du manque de coordination entre leurs politiques de communication respectives.

Relevons par exemple les points suivants :

- les élèves ont leurs propres revues, avec un sponsoring spécifique,

- le nom de l'École n'est pas mis en valeur sur la couverture de *La Jaune et la Rouge*,
- les laboratoires de l'École ne contribuent pratiquement pas à la promotion systématique de l'École (peut-être en raison de leur double dépendance X-CNRS),
- il existe plusieurs sites Internet, chacun d'entre eux ne mentionnant pas toujours de façon très apparente l'existence de tous les autres,
- la Fondation donne l'impression de vouloir monopoliser les relations avec les entreprises,
- il n'existe pas de grand événement annuel fédérateur de toutes les entités,
- etc.

Sur un plan plus pratique, la SOFRES a analysé les actions des établissements français et étrangers dans les domaines suivants :

- revue des anciens : chacune a son style (magazine, revue de vulgarisation scientifique, dossiers thématiques...). Le contenu des articles publiés dans *la Jaune et la Rouge* soutient avantageusement la comparaison avec les revues des autres établissements ; en revanche, la présentation doit devenir plus attrayante ;
- sites Internet : celui de l'A.X. est trop récent pour être l'objet d'une comparaison sérieuse avec des sites plus anciens ; toutefois, la SOFRES nous a fait d'utiles suggestions ;
- organisation d'événements : tous les autres établissements organisent au moins un grand événement annuel, avec des débats de fond sur des sujets scientifiques, de société, etc. Rien de semblable n'existe au sein de la communauté polytechnicienne, qui se contente d'événements de prestige (bal de l'X, défilé du 14 juillet), ou de manifestations organisées en commun avec d'autres écoles (colloque annuel X-ENA-HEC).

Plan d'actions

Objectifs prioritaires

Un groupe de travail, qui avait eu au préalable connaissance d'une version provisoire du rapport de la SOFRES, s'est réuni fin juin 2001. Il a établi pour les messages que nous souhaitons diffuser la hiérarchie suivante :

- donner à l'École polytechnique et aux polytechniciens une meilleure notoriété hors de France, dans deux buts :
 - favoriser le recrutement d'élèves étrangers,
 - valoriser les candidatures de polytechniciens auprès d'employeurs potentiels ;
- montrer l'adéquation aux besoins du XXI^e siècle de la formation reçue dans le cadre du nouveau cursus X 2000 ;
- faire connaître l'importance de la composante humaine et éthique dans la nouvelle formation ;
- faire savoir qu'à côté de la préparation à des fonctions de responsabilité technique, la formation X 2000 est une voie d'accès privilégiée aux fonctions de management ;
- montrer que la formation polytechnicienne a de bonnes chances d'être la mieux adaptée aux besoins à long terme des entreprises, qui ne peuvent être connus aujourd'hui de façon précise.

Actions proposées

Compte tenu des enseignements tirés des différentes enquêtes, et des objectifs d'amélioration d'image qui paraissent prioritaires, un programme d'actions a été discuté au cours de plusieurs réunions (groupes de travail spécifiques, Bureau et Conseil de l'A.X.), avec la participation active des Présidences et Directions de l'École et de la Fondation, et l'assistance de la SOFRES.

Le but des actions de communication envisagées est double :

- dans certains domaines, notre communauté peut s'enorgueillir d'un bilan extrêmement favorable, pouvant avantageusement soutenir la comparaison avec les résultats obtenus par les anciens des établissements les plus prestigieux. Toutefois, pour un certain nombre de raisons, notre notoriété, en particulier hors de France, n'est pas à la hauteur de ce bilan. Cette situation peut être corrigée par des actions de communication mettant en exergue un maximum de réalisations où les polytechniciens ont joué un rôle incontestable ;
- dans d'autres domaines, notre communauté est jugée de façon caricaturale, et certains travers, correspondant souvent à des stéréotypes anciens, sont systématiquement attribués aux polytechniciens ; la plupart de ces défauts (réels ou prétendus) sont connus depuis longtemps des responsables de l'École (Présidence, Conseil d'administration, Direction), qui ont systématiquement cherché à les éliminer, ce processus trouvant son aboutissement dans la mise en place du nouveau cursus X 2000. Dans ce cas, nos actions de communication devront mettre l'accent sur l'évolution de la formation reçue par les promotions récentes, et présenter quelques parcours professionnels contredisant les poncifs habituels.

Les principales actions que nous souhaitons initialiser en 2002 sont les suivantes :

- préparation d'un texte de quelques pages définissant un positionnement commun, utilisable pour les actions de communication de l'École, de l'A.X., de la Fondation, et plus généralement de tout organisme polytechnicien (début janvier, un texte en anglais, très orienté vers la communication internationale, a été établi par l'A.X., et est maintenant présenté à l'École et à la Fondation, comme base possible d'un document commun) ;
- organisation des modalités pratiques d'une coordination efficace entre les actions de communication de ces différentes entités ;
- actions communes débouchant sur :
 - la sélection d'une (ou plusieurs) agences spécialisées, chargées de mettre en place des actions de communication, en particulier vis-à-vis de certaines populations cibles, ainsi que de médias français et internationaux, cette communication devant respecter le positionnement indiqué plus haut,
 - la préparation de quelques documents (plaquettes, dossiers, etc.) respectant le même positionnement, et pouvant être utilisés par toute entité polytechnicienne, lors d'actions de communication spécifiques ;
- actions directes de promotion de la communauté polytechnicienne auprès de cibles prioritaires telles que :

- les directions générales (dans leurs pays d'origine) des principaux cabinets de recrutement internationaux,
- les directions du personnel (dans le pays de leurs sièges sociaux) de grandes sociétés multinationales,
- les universités et écoles étrangères susceptibles de fournir de futurs élèves de l'École ;
- évolution de la revue des anciens *La Jaune et la Rouge* :
 - pour certains numéros thématiques, édition séparée de la partie contenant le carnet, les annonces, les comptes rendus de réunions de l'A.X... La partie contenant les articles sur le thème principal (où pourraient également figurer quelques rubriques sur l'évolution de l'École, les réussites de certains anciens, etc.) serait éditée en français et en anglais, et diffusée à l'extérieur de la communauté polytechnicienne, d'abord gratuitement, puis le plus rapidement possible par abonnement,
 - inclusion, dans tous les numéros destinés aux anciens, de pages spécifiques sur l'évolution et la vie de l'École,
 - rénovation de la présentation de la revue (en particulier au niveau de la couverture, qui doit mentionner, de façon très apparente, le nom de l'École) ;
- organisation, sur une base périodique, d'un événement mettant en avant le nom de l'École (colloque...) sur un thème scientifique ou de société. Cet événement pourrait être couplé avec la sortie d'un numéro de *La Jaune et la Rouge* abordant les mêmes sujets ;
- création de "Bourses de l'École polytechnique", destinées à des élèves de collèges ou de lycées exceptionnellement doués, issus de milieux défavorisés (présentés par un réseau de professeurs associés à cette initiative), afin de les accompagner jusqu'à l'entrée dans une grande école, ou l'obtention d'un diplôme universitaire ; outre son utilité sociale évidente, cette action nous permettrait de contrecarrer l'image, malheureusement assez répandue, d'une communauté polytechnicienne repliée sur elle-même, peu consciente des problèmes concrets rencontrés par certaines catégories de population qu'elle a peu d'occasions de rencontrer ;
- bien entendu, l'ensemble de ces actions de communication devra utiliser au maximum les possibilités offertes par les sites Internet polytechniciens (École, A.X., Fondation, etc.).

Appel à la coopération de l'ensemble de la communauté polytechnicienne

Le programme proposé est ambitieux. Son efficacité dépendra de plusieurs facteurs : pertinence et originalité des messages proposés, mise en œuvre des canaux de diffusion les plus efficaces vers des populations cibles influentes. À cet égard, la présence de camarades dans des secteurs professionnels très diversifiés, ainsi que dans de nombreux pays, peut être un atout important si chacun, se sentant concerné par cette nécessaire amélioration de l'image de la collectivité polytechnicienne, apporte des éléments d'information inédits et sert de relais auprès des milieux qu'il fréquente habituellement. Dès maintenant, tous nos camarades sont invités à faire part de leurs observations sur ce programme par courrier (de préférence électronique) à l'A.X. ■