



**Université Paris 1
Ecole nationale d'administration**

**Master « Relations internationales et Actions à l'Étranger »
Parcours « Administration publique et Affaires Internationales »**

**La stratégie de communication institutionnelle
de l'ENA dans sa dimension internationale**

**Sous la direction de
Madame Isabel VIOLANTE
Maître de conférences à Paris I**

**soutenu par
Mazamesso KADJENDA
CIP Promotion Lucie Aubrac (2012-2013)**

Remerciements

Je voudrais adresser mes sincères remerciements à :

- **Madame Isabel VIOLANTE**, maître de conférences à Paris I, pour avoir accepté de me diriger. Malgré son agenda très chargé, elle a toujours été à mon écoute et s'est montrée toujours disponible. Ses utiles conseils et ses orientations m'auront permis d'avancer tout au long de ce travail.

- **Monsieur Max BRUNNER**, directeur adjoint des relations internationales de l'ENA. Nos échanges réguliers sur le sujet à l'occasion de mon stage à la DRI m'ont été d'un grand concours.

- **Madame Evelyne HECKEL**, chef du service de la communication de l'ENA, pour sa disponibilité à l'occasion de tous les entretiens que nous avons eus. Elle a fait preuve d'une collaboration constante, notamment en mettant à ma disposition toute la documentation interne nécessaire sur le sujet.

Sommaire

Introduction	1
PREMIERE PARTIE : LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENA	4
CHAPITRE I - LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION DE L'ENA.....	4
Section I- Une stratégie de communication pensée.....	4
Section II- Une communication utile	6
CHAPITRE II- UNE COMMUNICATION MULTIFORME	9
Section I- Une communication au moyen de canaux traditionnels	9
Section II- La communication de l'ENA à l'aune des nouveaux moyens et techniques	11
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'ENA ET PERSPECTIVES	17
CHAPITRE I- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION RELATIVEMENT OFFENSIVE.....	17
Section I- Vers une omniprésence médiatique.....	17
Section II- Une plus grande visibilité de l'Ecole à l'international	19
CHAPITRE II- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION A AMELIORER	22
Section I- La complexe équation posée par les réseaux sociaux	22
Section II- Adapter et étendre davantage ses outils de communication	25
Conclusion.....	27

Sigles et abréviations

AAEENA : Association des anciens élèves étrangers de l'Ecole nationale d'Administration

ADETEF : Association pour le développement des échanges en technologies économiques et financières ; désormais dénommée « Agence française de coopération technique internationale »

CHEE : Cycle des hautes études européennes

CODIR : Comité de direction

COP : Contrat d'objectifs et de performances

DRI : Direction des relations internationales de l'ENA

ENA : Ecole nationale d'Administration

MEGA : Master européen de gouvernance administrative

MIT : Massachusetts Institute of Technology

RESP : Réseau des écoles du service public

UBIFRANCE : Agence française pour le développement international des entreprises

UE : Union européenne

Introduction

«Aucun système technique et humain ne peut fonctionner sans communication », écrit Philippe CABIN, dans son ouvrage intitulé : *La communication, état des savoirs*¹. Ce rôle conféré à la communication n'est pas exagéré. Il reflète simplement une tendance ou, mieux, une exigence des sociétés contemporaines vis-à-vis de toute structure institutionnelle. En effet, aujourd'hui, la communication est devenue consubstantielle à la vie des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Ceci pourrait être expliqué par le fait que nous vivons aujourd'hui dans des sociétés modernes encore qualifiées de sociétés de communication. Mais cette nouvelle tendance fait aussi échos à l'exigence démocratique de transparence institutionnelle qui oblige à ne rien dissimuler, où toute décision ou action doit être expliquée et motivée, s'agissant notamment des institutions publiques. D'où l'idée que la communication institutionnelle doit être considérée comme faisant partie intégrante de la gouvernance et du fonctionnement quotidien des organisations. Jean-Marc SAUVE, vice-président du Conseil d'Etat, définit la communication institutionnelle comme étant «...une exigence démocratique et un impératif de bonne gestion »². Elle constitue même un facteur clé de succès de la mission. En effet, pour la journaliste scientifique Evelyne JARDIN, « l'efficacité de l'entreprise et son image passent par une "com" externe et interne réussie »³.

Mais il faut opérer ici une distinction lorsque l'on évoque la communication des organisations. Dans une communication tournée vers le client et vers l'extérieur, l'on est sur une approche qui est soit axée sur le produit (publicité, marketing, mode d'emploi) ou sur l'organisation elle-même : c'est ce que l'on appelle la communication institutionnelle.

Nous l'aborderons ici sous son aspect public. La communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des administrations publiques⁴. Pour Martial PASQUIER, « la communication publique constitue en quelque sorte le lien vital entre l'Etat et ses citoyens »⁵. Selon l'auteur, le rôle de la communication publique réside dans sa raison d'être : « Elle vise à combler les besoins des citoyens en informations de toute sorte et à matérialiser le rendre compte et la transparence essentielle... ». Informer, échanger, expliquer, motiver, rendre compte, telles sont les principales fonctions attachées à la

¹ Ouvrage écrit sous la coordination de Philippe CABIN et Jean-François DORTIER, dans la rubrique « *Communication et Organisation* », pages 157-162, édition Sciences Humaines, 2005.

² Extrait de son postface de l'ouvrage : *La communication publique en pratiques*.

³ Dans la rubrique « *Quand les organisations communiquent* » de l'ouvrage précité, page 151-155.

⁴ Pierre ZEMOR, *La communication publique*, Que sais-je ? PUF 1995.

⁵ Dans son ouvrage *Communication publique*, De Boeck Université, 1^{ère} édition, 2011, page 5.

communication publique.

Cette analyse est aussi valable pour l'ENA, car comme toute institution l'ENA aussi communique. Elle a d'ailleurs dans son organigramme un service de la communication qui se charge des questions liées à la communication institutionnelle de l'Ecole ainsi que des stratégies pertinentes à mettre en œuvre. Mais dans ce cas précis, il importe de faire la distinction entre la communication publique classique de l'ENA, c'est-à-dire au niveau national, et celle tournée vers l'international. Car il faut préciser que dans son fonctionnement, l'ENA a une action nationale qu'il convient de distinguer de son action internationale. Cette dernière se décline en quatre principaux points, à savoir : la formation des cadres dirigeants étrangers, y compris les formations sur catalogue (formations de courte durée de 2 à 4 semaines organisées à l'endroit des auditeurs étrangers⁶) ; les projets de coopération sur mesure en France ou à l'étranger ; les travaux de recherche, réseaux et *think tanks* ; et l'appui aux écoles d'administration publique étrangères.

C'est le volet de la communication de l'ENA autour de cette action internationale qui nous intéresse dans le cadre de notre travail intitulé : « la stratégie de communication institutionnelle de l'ENA dans sa dimension internationale ». Même si certains concepts du sujet ont été suffisamment définis plus haut, une clarification du terme « stratégie » s'impose. Suivant le dictionnaire Larousse, ce mot désigne « *l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but* ».

A la lumière de cette définition, il s'agit plus clairement de se pencher, dans le cadre de ce travail, sur l'ensemble des actions coordonnées que l'ENA met en œuvre pour porter son message à l'international. A ce stade, l'on peut être alors amené à s'interroger : la communication institutionnelle à l'ENA pour quoi faire ? Quel message veut-on faire passer ? Pour quel public cible ? Comment l'ENA met-elle en œuvre sa stratégie de communication ? Et quelle est sa pertinence ? Autant de questions auxquelles ce travail de recherche tentera d'apporter des réponses, l'objectif étant d'analyser la conformité de cette stratégie par rapport au but et aux ambitions de l'Ecole pour lesquels elle est déployée.

La pertinence de ce sujet axé sur la communication institutionnelle de l'ENA se situe beaucoup plus au second degré : c'est-à-dire qu'en plus d'être un établissement de service public, l'ENA est un opérateur français placé dans un environnement d'interactions constantes avec son monde extérieur, avec l'international. Cette pertinence vaut autant pour le lecteur que

⁶ Ces programmes de formation de format court sont dénommés « cycles internationaux spécialisés d'administration publique ».

pour nous, en ce sens qu'il permet d'analyser la spécificité de la stratégie et de tous les ressorts utiles pour porter à l'extérieur de la France le message de l'Ecole et ses idéaux. Il ne s'agit nullement d'ignorer son instance interne ou nationale. C'est d'ailleurs cette dernière qui rapproche le plus ce type de communication de l'ENA de la communication institutionnelle dans son principe. Et c'est pourquoi, dans le cadre de ce travail, même si notre angle d'attaque se situe beaucoup sur le volet international de cette communication, les aspects internes et nationaux qui se rapportent à l'action internationale de l'Ecole ne seront pas ignorés. Ils seront également mobilisés, autant que nécessaire, pour rendre compte de la cohérence de cette communication institutionnelle, depuis sa conception jusqu'à sa phase la plus visible.

Dans le cadre de ce travail, nous nous basons essentiellement sur la recherche littéraire, mais aussi sur des documents internes de l'ENA ainsi que sur des entretiens et échanges avec certains responsables de l'Ecole. De plus, l'expérience de notre passage à la direction des relations internationales (DRI) dans le cadre de notre stage sera mobilisée pour appuyer nos propos.

Le plan de travail adopté sera le suivant : dans un premier temps, nous analyserons le dispositif de communication de l'ENA (**première partie**) et, dans un second temps, nous procéderons, par une approche évaluative, à l'analyse de la pertinence de la stratégie choisie (**deuxième partie**).

PREMIERE PARTIE : LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENA

Dans cette première partie, nous nous intéresserons aux fondamentaux de la communication institutionnelle de l'ENA dans sa dimension internationale (**chapitre I**) et à ses différents canaux (**chapitre II**).

CHAPITRE I - LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION DE L'ENA

La communication institutionnelle de l'ENA, avant sa mise en œuvre, a été l'objet d'une réflexion sur la démarche interne à adopter (**section I**), de même que sur son utilité ou sa finalité (**section II**).

Section I- Une stratégie de communication pensée

La communication institutionnelle de l'ENA repose sur une stratégie très clairement pensée. Qu'elle soit interne ou externe, cette communication fait l'objet d'un plan annuel qui définit à chaque étape les grandes orientations de la stratégie de communication de l'Ecole. Le plan de communication en cours d'exécution, validé en comité de directions (CODIR), s'articule autour du contrat d'objectifs et de performance 2013-2015. De l'examen de ce plan, il ressort clairement que la communication de l'ENA appelle une implication de toutes les directions et de tous les services (§1), de même qu'elle est axée sur les valeurs dont l'Ecole se veut la garante (§2).

Paragraphe I- Communiquer à l'ENA, une affaire de tous

La communication de l'ENA est assurée par le service de la communication avec, à sa tête, un chef de service qui est chargé de toutes les activités et actions liées à la communication de l'Ecole. Mais contrairement à ce que l'on pourrait imaginer dans d'autres structures institutionnelles, la communication à l'ENA n'est pas l'apanage de ce seul service. En effet, l'Ecole se situe dans une approche plus globale de sa communication en s'appuyant sur l'implication de toutes les directions, de tous les services et de tout son personnel. Pourquoi avoir choisi une telle démarche ?

Cette approche globale est guidée par le fait qu'aujourd'hui, la communication institutionnelle ou même d'acteurs privés ne se limite plus aux seuls instants officiels de la

prise de parole publique ou de la sortie médiatique, par exemple de la directrice de l'Ecole ou d'un responsable de service, dans le cas de l'ENA. L'approche globale choisie par l'ENA part de la validation de la thèse selon laquelle la communication de nos jours est omniprésente. Dans l'univers institutionnel comme celui de l'ENA, il serait difficile de dissocier les actes de communication de ceux qui ne le sont pas, même s'il existe des instants de communication plus officiels que d'autres. C'est pourquoi dans le plan de communication 2013, l'on a fait de « *la communication de l'ENA, ...l'affaire de chaque agent ; tous les personnels communiquent* »⁷, que ce soit par l' « *accueil du public, téléphone, messages mail, courriers, brochures...* »⁸. En effet, les différentes directions de l'Ecole restent fortement engagées ou associées dans l'organisation d'événements qui les mettent souvent face à des publics étrangers. En ces instants précis, chaque membre du personnel représente l'Ecole et par conséquent, doit porter le message et valoriser l'image de l'ENA. Un exemple pour illustrer cela : lorsqu'un membre du personnel de l'Ecole envoie un mail à un correspondant extérieur, ce mail est transmis par le véhicule « ena.fr ». Le correspondant extérieur à l'ouverture de ce mail ne reçoit pas que celui-ci mais tout ce qui va avec, notamment la "signature ena.fr". A partir de cet instant, il est difficile de dissocier l'agent émetteur du mail de la "maison ENA", raison pour laquelle chaque membre du personnel de l'Ecole doit être considéré comme un agent de communication, le service de la communication assurant le rôle de « *garant de la cohérence des messages diffusés vers l'externe* ». Assurément, pour bien communiquer, le personnel doit disposer de toutes les informations utiles et pertinentes au sujet de l'Ecole. Et c'est ce travail de mise à disposition de l'information qu'effectue, entre autres, le service de la communication en alimentant le site Athena⁹ à travers tous « *les documents administratifs, les informations générales sur l'Ecole, les actualités...* »¹⁰.

L'on se rend alors compte que la communication à l'ENA demeure bien une affaire de tous. Mais c'est une communication qui repose sur des fondements aussi solides que sont les valeurs.

Paragraphe II- Communiquer autour des valeurs de l'Ecole

« *Communiquer pour servir les valeurs de l'Ecole* », tel est le slogan qui figure dans le plan de communication 2013 de l'ENA. Dans ce slogan, tout est dit : la communication se met

⁷ Extrait du plan de communication 2013, rubrique « impliquer les personnels et les informer régulièrement sur les activités de l'Ecole », page 6.

⁸ Ibid.

⁹ Site intranet de l'ENA

¹⁰ Extrait du plan de communication 2013, précité.

au service des valeurs de l'Ecole. Quelles sont alors ces valeurs ?

Celles-ci sont principalement contenues dans le texte de la déclaration commune du Réseau des écoles du service public (RESP)¹¹ du 04 juillet 2012 pour la rédaction duquel l'ENA a pris une part active. Dans le tout premier paragraphe de cette déclaration, les écoles membres du RESP évoquent les « *principes républicains énoncés par la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen à laquelle notre nation se réfère à travers sa Constitution* ». Prenant conscience de leur rôle essentiel dans la vie de la nation, elles entendent bâtir leurs « *actions sur les valeurs fondamentales de la République française représentées par l'idéal commun de Liberté, d'Égalité et de Fraternité* ». Elles ne sauraient se soustraire à ces valeurs cardinales de la République et comme tel, elles rappellent également le principe de la laïcité. En tant qu'écoles du service public, elles s'approprient aussi les principes du service public avec l'idée de jouer le rôle d'avant-garde dans la transmission de ces valeurs professionnelles qui permettent le bon fonctionnement de l'administration publique. Il s'agit du sens de l'intérêt général et des valeurs connexes qui sont « *liées à la nature du service public, ses missions et sa raison d'être* », notamment les principes de continuité, d'engagement, d'intégrité et de probité, de légalité et de neutralité, de loyauté et de respect, de responsabilité,... et qui « *sont soutenus par la référence à des valeurs de service que sont l'adaptabilité, l'efficience, la qualité et la réactivité* ».

Ce sont toutes ces valeurs que doit « servir » en priorité la communication de l'ENA. Cette obligation ou mieux ce devoir l'est d'autant plus que l'Ecole de par sa mission est celle qui forme l'élite administrative. Elle ne saurait bien remplir cette mission si, à chaque promotion, ces récipiendaires manquent de comprendre et d'intérioriser ces valeurs dont ils seront les garants une fois au service de l'Etat et de l'intérêt général.

En procédant ainsi dans sa communication, l'ENA, comme d'ailleurs la plupart des écoles partenaires du RESP, se démarque de toute autre institution de même nature, mais relevant de la sphère privée. La communication de L'ENA ne saurait se détacher des valeurs mentionnées plus haut. Celles-ci sont au cœur de la communication de l'Ecole et c'est à ce niveau que découlent les premières différences dans la stratégie de communication entre l'école de la République qu'est l'ENA et celles qui sont privées.

Section II- Une communication utile

L'utilité de la communication de l'ENA se mesure ici à l'objectif sinon aux objectifs

¹¹ Texte de la déclaration en ligne, à consulter sur le site « <http://www.resp-fr.org> » ou à retrouver dans les

qui lui sont attachés. Ces objectifs pourraient être analysés sous un double angle : une communication pour séduire et attirer, d'une part (§1), et pour informer sur son action internationale d'autre part (§2). Dans chaque paragraphe, nous prendrons soin de préciser sur quoi porte cette communication ; comment elle se déploie concrètement et quels sont les objectifs spécifiques y assignés.

Paragraphe I- Communiquer pour attirer

Orientée vers l'international, la stratégie de communication de l'ENA a pour objectif d'influencer, de séduire et de convaincre son public étranger. A ce titre, elle se donne les moyens de jouer pleinement son rôle de vecteur d'influence de la France dans le monde à travers le « soft power¹² », de même qu'elle vise des objectifs financiers du fait qu'elle participe régulièrement à des appels d'offre internationaux. Il s'agit d'une communication fondée sur l'image de l'Ecole et son attraction pour lui donner une meilleure visibilité à l'extérieur de la France.

De ce fait, la communication met en avant l'excellence de sa formation, un enseignement pratique et directement opérationnel, son cadre adéquat d'enseignement, son vivier d'intervenants, de même que son expertise et sa renommée historique internationalement reconnue. Dans le cadre de cette stratégie de communication, certains concepts et slogans sont choisis pour mettre en avant les qualités spécifiques et les avantages comparatifs de l'ENA vis-à-vis d'autres institutions concurrentes :

- L'« ingénierie pédagogique », pour souligner le savoir-faire de l'ENA dans la conception, le montage, la réforme et la réorganisation des écoles d'administration publiques étrangères, à l'instar de ce qu'elle est déjà en train de faire ou ce qui est en cours dans certains pays¹³.

- « L'ENA, une Ecole au cœur de la réforme de l'Etat », pour mettre en exergue l'appui que l'ENA pourrait apporter, soit directement dans les pays partenaires, ou de manière indirecte à travers la formation des cadres étrangers, dans les processus de réformes jugées nécessaires dans ces pays. Exemple : au lendemain des printemps arabes dans les pays d'Afrique du Nord, l'ENA, ayant compris le besoin de réformes institutionnelles suscité, a, à

annexes de ce document.

¹² Ce concept est « une expression de langue anglaise désignant "la puissance douce" qui permet à son détenteur (un Etat par exemple) de modifier la position des autres acteurs du système international, sans pour autant l'y contraindre de façon autoritaire... Il renvoie largement à la capacité d'attraction culturelle et idéologique... » ; définition proposée par Olivier NAY(dir.) dans le Lexique de science politique, vie et institutions politiques, Dalloz, 2^{ème} édition, 2011.

juste titre, mis en avant dans sa communication son expertise dans ce domaine.

- « Une Ecole au carrefour de la France et de l'Europe » ou encore « l'ENA, une Ecole au cœur de l'Europe et de la gouvernance institutionnelle et européenne » : ces slogans remplissent deux objectifs bien précis : (i) une légitimation des programmes de formation axés sur les questions européennes, notamment le CHEE et le MEGA¹⁴ ; (ii) une réaffirmation de l'expertise développée par l'ENA pour le renforcement des capacités des fonctionnaires des nouveaux pays membres de l'Union européenne, notamment dans le but de les préparer au mieux à la présidence tournante de l'Union¹⁵. Dans les deux cas, en s'appuyant sur sa proximité avec les institutions européennes basées à Strasbourg et sur sa bonne connaissance du fonctionnement de l'Union Européenne et des questions communautaires.

Cependant, il est utile de rappeler qu'une telle stratégie de communication d'attraction et de séduction ne saurait porter ses fruits si elle ne repose pas sur un savoir-faire concret et une excellence de formation avérée. Autrement dit, une bonne communication ne remplace l'excellence et l'expertise, ni ne comble les carences d'une institution ; elle amplifie les atouts. Dans le cas de l'ENA, ces qualités et atouts lui sont presque unanimement reconnues et il s'agit, à travers la communication, de trouver les meilleurs canaux qui permettraient de les diffuser dans le monde.

Paragraphe II- Communiquer pour informer

Dans le cadre du présent paragraphe, la communication est évoquée sous son volet interne, c'est-à-dire à l'intérieur de la France. Pourquoi aborder ici la dimension interne de la communication de l'Ecole, alors que nous traitons de son volet international ? Il nous semble important d'aborder cet aspect pour deux raisons principales :

- primo, pour une question d'objet : parce que justement cette communication d'information porte sur l'action internationale de l'ENA ;
- secundo, parce que ce volet de la communication s'inscrit bien dans le prolongement de cette action internationale, en ce sens qu'elle prend la forme d'une reddition de compte auprès des institutions de tutelle de l'ENA.

En effet, l'ENA est un opérateur du gouvernement français au statut interministériel,

¹³ Kazakhstan, République Dominicaine, Pérou, Albanie.

¹⁴ CHEE : Cycle des hautes études européennes ; MEGA : Master européen de gouvernance administrative.

¹⁵ La Lettonie vient de bénéficier de ce programme. Au total, près de 5 000 fonctionnaires de différents pays ont été formés à cet exercice.

tout comme les « opérateurs métiers » que sont l’ADETEF¹⁶ (pour le compte du ministère des finances), France Expertise Internationale (pour le ministère des affaires étrangères), Civipol (pour le ministère de l’intérieur), UBIFRANCE¹⁷ et des autres organismes français. A ce titre, elle doit informer et rendre compte de son action internationale. Cette démarche, même si elle va de soi, est devenue une obligation pour l’Ecole au regard du Contrat d’objectifs et de performances (COP). Ainsi, à travers les rapports d’activités, l’ENA informe sur ce qu’elle fait à l’international : la communication prend ici la forme d’un exercice de reddition de compte sur l’action internationale de l’Ecole, et permet, par la même occasion, aux institutions de tutelle d’évaluer ou de se rendre compte de la pertinence de son action.

CHAPITRE II- UNE COMMUNICATION MULTIFORME

La communication institutionnelle de l’ENA s’effectue au moyen de plusieurs outils. Certains sont d’ordre classique (**section I**), tandis que d’autres empruntent aux nouveaux moyens et techniques de communication (**section II**).

Section I- Une communication au moyen de canaux traditionnels

Cette section portera sur les divers supports classiques ou traditionnels en version papier (**§I**) et sur les « relations presse » et la communication événementielle pour porter le message de l’ENA ou pour relayer ses actions (**§II**).

Paragraphe I- Une panoplie de publications périodiques

L’ENA a mis en place une panoplie de publications en version papier et de brochures pour sa communication institutionnelle. Dans le cadre de ce travail, on se contentera d’évoquer les différentes publications conçues pour la cible internationale. On pourrait citer ici la plaquette sur la coopération internationale de l’ENA. Cette plaquette, qui aborde les divers champs couverts par la coopération internationale de l’ENA, constitue un outil clé de la communication institutionnelle de l’Ecole à l’extérieur.

¹⁶ L’ADETEF (Association pour le développement des échanges en technologies économiques et financières) est l’agence française de coopération technique internationale. Elle est sous la tutelle des ministères de l’économie et des finances, du redressement productif, de l’artisanat et du tourisme, du développement durable et de l’énergie, de la réforme de l’Etat.

¹⁷ UBIFRANCE est l’agence française pour le développement international des entreprises (EPIC créé par la loi du 1er août 2003). Elle est placée sous la tutelle du ministère de l’Economie, des finances et du commerce extérieur.

L'ENA a également dans son dispositif de communication des publications qui sont des périodiques informant sur l'actualité de l'Ecole. Il s'agit notamment de la lettre dénommée « *InternENAtional* », qui est un trimestriel paraissant en versions anglaise et française et qui relaie les activités internationales de l'ENA.

Il importe de préciser que bien que ces publications soient en version papier, il en existe également en format électronique, ce qui permet leur transmission plus facile et rapide par le biais de l'internet.

Il existe enfin d'autres brochures, dépliants et gadgets estampillés « l'éna » qui véhiculent souvent des messages et des valeurs que l'Ecole veut bien porter à son public.

Aussi, les différentes activités organisées par l'ENA constituent-elles des moments privilégiés de communication institutionnelle.

Paragraphe II- Communication événementielle et relations presse

Lionel CHOUCHAN et Jean-François FLAHAULT, dans leur ouvrage *Les relations publiques*, se posent la question suivante : « ...de quoi parle-t-on lorsqu'on évoque l'événement dans la communication ? »¹⁸ A cette question, le journaliste Jean-François KAHN, pour qui, cette notion demeure subjective, apporte la réponse suivante : « *Un fait en soi est objectif, la démarche qui le transforme en événement le rend subjectif. En effet, pour qu'un fait se transforme en événement, il faut qu'il y ait un raisonnement a priori qui implique que le journaliste ou le sujet considère que ce fait mérite de faire événement...* »¹⁹.

A travers cette tentative de définition, on perçoit bien le lien étroit qui existe entre événement et relations presse²⁰. En effet, si suivant le Petit Robert, l'événement, c'est « *ce qui arrive et qui a de l'importance pour l'homme* », c'est sa couverture médiatique, par le biais des relations presse, qui « démultiplie sa dimension ».

Dans le cas de la communication institutionnelle de l'ENA, la communication événementielle occupe une place prépondérante en ce sens que les événements organisés par l'Ecole ou à l'organisation desquels elle est partie prenante représentent des moments très importants. Ces événements sont très souvent, sinon toujours, largement couverts par les médias. On peut évoquer, par exemple, les événements périodiques tels que la rentrée et la

¹⁸ Extrait, page 53 de l'ouvrage.

¹⁹ Cité dans l'ouvrage précité.

²⁰ Les **relations presse**, aussi appelées **relations de presse**, désignent le concept de communication entre un spécialiste des relations publiques et un ou plusieurs médias journalistiques, qu'ils soient du domaine de la presse (journal, magazine, etc.) ou de l'audiovisuel et de l'électronique (radio, télévision, internet); source

sortie des différentes promotions, avec comme apothéose les cérémonies de remise de diplôme aux élèves et auditeurs. Il faut également mentionner les différents cadres de réflexion organisés par l'ENA autour des thèmes d'actualité majeure et qui ont l'avantage de mobiliser des personnalités françaises et étrangères de grande renommée. On peut également citer les différentes plateformes comme celles dénommées « Rendez-vous européens » ou encore les « Petits déjeuners européens ». Ces événements sont des cadres privilégiés pour traiter des thématiques d'actualité axées sur l'Europe et sur les grands enjeux internationaux.

Enfin, certains événements co-organisés par l'Ecole avec certaines institutions sont également des moments privilégiés de couverture médiatique, comme lorsque l'ENA a accueilli, en partenariat avec l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et le ministère des affaires étrangères, la rencontre des académies et instituts diplomatiques²¹ ou encore lorsqu'elle organise en partenariat avec l'ESCP Europe, le séminaire Start@Europe²².

Ces divers événements constituent de grands rendez-vous qui offrent une occasion remarquable à l'Ecole de communiquer autour de son image et de la « vendre » au mieux.

Section II- La communication de l'ENA à l'aune des nouveaux moyens et techniques

Dans cette section, seront abordés l'usage du numérique et le recours à la technique du *storytelling* dans la communication institutionnelle de l'ENA (§1). A côté de ces canaux et outils de communication qui relèvent d'une approche de communication moderne, l'ENA dispose parallèlement de son réseau humain d'anciens élèves qui joue un rôle primordial dans la diffusion de son message à l'étranger (§2).

Paragraphe I- La communication numérique et le *storytelling* de l'ENA

Deux aspects de la communication institutionnelle de l'ENA seront abordés successivement.

- La plateforme « ena.fr » : principal portail de communication numérique de l'Ecole

Le site « ena.fr » est le principal portail de communication numérique de l'Ecole. Il constitue la marque numérique par excellence de l'ENA. Ce site offre l'avantage d'être un

wikipedia.org, consulté le 29 mai 2013.

²¹ Ce forum a eu lieu à Paris, les 22 et 23 mars 2012.

²² Ce séminaire est organisé depuis 4 ans déjà. Regroupant les élèves et étudiants des écoles, il constitue l'exercice de négociation le plus complet actuellement proposé en Europe sur la gouvernance économique et financière.

outil de communication globale ; tout s’y trouve. Il fédère toutes les publications et tous les documents pertinents que le visiteur pourrait consulter. Ce site est disponible en huit langues différentes²³, une preuve de plus que l’ENA se veut une école internationale.

On trouve sur la page d’accueil les différents programmes de formation organisés à l’ENA et les conditions d’admission. Figure également au milieu de la page toute l’actualité de l’Ecole, qui renvoie aux différents événements et rendez-vous organisés par l’Ecole, accompagnés de petites fiches explicatives, de même que les sujets d’actualité.

Dans l’angle droit, le site « ena.fr » consacre sa page à l’actualité des différents concours et de leurs cycles préparatoires et un focus sur l’Ecole à partir de deux liens vidéo basés sur le principe du *storytelling*. Nous reviendrons sur ce dernier aspect dans le prochain paragraphe.

Plus haut, le cadre est dédié à différentes rubriques contenues dans des fenêtres qui renvoient à la présentation de l’ENA, à l’espace presse, aux appels à candidature pour travailler à l’ENA, aux marchés publics, à la lettre d’information, aux différents liens utiles, à la plateforme d’échanges de mails dénommé « webmail », et enfin à la boutique de l’Ecole.

Les liens utiles constituent un répertoire de liens qui renvoient à des rubriques pertinentes qui ne sont pas liées à l’actualité ou à l’activité directe de l’Ecole mais qui sont des sujets connexes. On peut ici s’intéresser aux activités des différentes associations liées à l’Ecole (Association des anciens élèves ; Commission des femmes qui est, en fait, l’Association des anciennes élèves ; Association sportive ; Association ENA 3^{ème} concours). Ces rubriques renvoient également à l’actualité du Pôle européen d’administration publique (PEAP) et à la revue en ligne « *Etudes européennes* ».

L’autre site web de l’ENA est la plateforme numérique « Moodle ». Cette plateforme est aussi contenue dans les liens utiles. Elle constitue une plateforme numérique dont le rôle est beaucoup plus pédagogique que communicationnel. C’est l’interface internet où les élèves trouvent les informations utiles sur les modules d’enseignement et leurs formations.

Les liens utiles font enfin un « clin d’œil extérieur » en ouvrant également sur le portail de la fonction publique et sur les services du Premier ministre.

A côté de ce site « ena.fr », l’Ecole dispose aussi d’une publication numérique dénommée *La Lettre électronique* de l’ENA. Cette lettre, qui est un trimestriel, est envoyée par internet à un public anonyme qui s’intéresse à l’actualité de l’Ecole et qui en fait la

²³ Allemand, arabe, anglais, chinois, espagnol, français, portugais et russe.

demande. La transmission de cette lettre est un moyen facile et gratuit de diffusion de l'information sur les actions et l'actualité de l'Ecole à un public qui pourrait majoritairement se retrouver à l'extérieur de la France.

S'il est un autre outil de communication dont l'influence ne saurait être minimisée, c'est le film des élèves étrangers de l'ENA.

- Le meilleur outil com' de l'ENA : le film des élèves étrangers

« *Un récit ; c'est la clé de tout* », disait M. Stanley GREENBERG²⁴, un des plus grands spécialistes des sondages aux Etats-Unis d'Amérique. Cette affirmation en dit long sur le rapport que les hommes politiques américains mais aussi les industriels ont vis-à-vis du *storytelling*. En effet, convaincus que « *la clé du leadership américain est, dans une grande mesure, le storytelling* », suivant les propos de Evan CORNOG, professeur de journalisme à l'Université de Columbia, les hommes politiques américains n'ont cessé de recourir à cette technique dans leurs discours et dans leurs stratégies de communication²⁵. Ils avaient en fait compris au même titre que l'écrivain Régis DEBRAY la force du support en communication. Ce dernier dira : « *le support est ce qui se voit le moins et qui compte le plus* ». Pour lui, « *l'information n'est pas la même en système écrit ou audiovisuel... L'image amplifie... autrement et avec plus de force que ne le fait un texte. S'y ajoutent les effets de la transmission en direct et la mise en spectacle de ces événements* »²⁶.

Mais que signifie concrètement ce concept ?

Le *storytelling* est un mot anglais qui désigne littéralement le fait de raconter une histoire. Son équivalent dans la langue française est la « communication narrative ». C'est en fait une méthode ou une technique utilisée en communication basée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits²⁷, dans le but de renforcer l'adhésion du public au fond du discours.

Depuis quelques années, cette technique est utilisée par l'ENA dans sa stratégie de

²⁴ Citation extraite de l'article paru dans le Monde diplomatique en novembre 2006 au sujet de l'ouvrage « Une machine à fabriquer des histoires », de Christian SALMON (novembre 2006). Article consulté sur le site www.monde-diplomatique.fr, le 13 mai 2013.

²⁵ Le storytelling en politique est une tendance apparue dans les années 1980, sous la présidence de Ronald REAGAN, lorsque les stories en vinrent à se substituer aux arguments raisonnés et aux statistiques dans les discours officiels. Mais c'est sous la présidence de M. CLINTON que le storytelling politique est entré à la Maison Blanche, avec sa cohorte de consultants, de scénaristes hollywoodiens et de publicitaires ; tiré de l'article précité.

²⁶ Régis Debray, cours de méthodologie générale, Gallimard, 1991, cité dans l'ouvrage : La communication, Etat des savoirs, op. cit.

²⁷ Définition tirée du site www.wikipedia.org.

communication, à travers laquelle ses élèves racontent « leur histoire vécue » à l'École²⁸. C'est une technique redoutablement efficace et nous avons eu l'occasion de nous rendre compte de sa force et de sa pertinence dans le cadre de notre stage à la DRI. C'était à l'occasion d'une réunion de travail avec une délégation de l'ambassade de la République d'Afrique du Sud à Paris. Ce pays ne connaissait que très peu l'ENA et son histoire avec l'École se résumait à la participation d'un seul élève sud-africain à la formation proposée par l'ENA aux cadres dirigeants étrangers. Il s'agissait alors de faire connaître l'ENA et son action internationale à la délégation de l'ambassade.

Cette réunion s'est articulée en deux phases : celle où Monsieur Max BRUNNER, directeur adjoint des relations internationales de l'ENA, que nous accompagnions, a fait un exposé sur ce que c'est que l'ENA et sur ce qu'elle mène comme action à l'international ; puis celle où il a montré le nouveau film des élèves étrangers de l'ENA, dans lequel ceux-ci racontent leur formation et leurs expériences à l'École. A cet instant précis, devant l'admiration des fonctionnaires de l'ambassade, j'ai compris qu'elle était l'efficacité réelle des supports médias dans une stratégie de communication.

J'ai pu ainsi conclure que l'ENA devrait en faire davantage sinon plus pour renforcer cette stratégie de communication fondée sur le *storytelling* qui constitue un meilleur moyen de restitution de son action internationale. Mais concrètement, qu'est-ce que ce film présente d'exceptionnel?

Le film dure 6 minutes 20 secondes et constitue une véritable opération porte-ouverte²⁹ sur l'ENA vécue dans une mise en scène bien maîtrisée. Plusieurs temps forts le caractérisent. D'abord, jusqu'à la 57^{ème} seconde, période consacrée à la présentation des différents élèves qui apparaissent dans le film, le caractère international de l'ENA se révèle : les quatre premiers intervenants sont ressortissants de quatre pays différents représentant quatre continents. Le second temps fort est marqué par la présentation de la riche et excellente formation qui est dispensée à l'ENA. Ici, les élèves vont très bien rappeler qu'il s'agit d'un enseignement opérationnel axé sur la pratique³⁰ et des thématiques d'actualité. Cette étape prend fin à partir de 2 minutes 20 secondes. Suit la phase consacrée au stage où chaque élève témoigne de ses expériences dans les différents services où ils auront été affectés. De leurs différents témoignages, l'observateur extérieur perçoit la place primordiale qu'occupe le stage

²⁸ Il faut noter qu'il existe deux films des élèves de l'ENA : celui des élèves français intitulé « *l'ENA présenté par ses élèves* », et celui des élèves étrangers, intitulé « *les cycles internationaux* » (disponible en versions anglaise et française), objet de notre analyse ici. Ces deux films sont à visualiser sur le site www.ena.fr.

²⁹ L'ouverture du portail d'entrée de l'École au tout début du film renvoie bien à cette image.

dans le cadre de la formation à l'ENA, une sorte d'immersion dans les administrations françaises avec de grandes responsabilités confiées aux stagiaires. A l'approche de la 4^{ème} jusqu'à la 6^{ème} minute, on assiste à la cérémonie de remise des diplômes au Salon de l'Horloge du Quai d'Orsay. C'est la séquence choisie pour parler de la richesse relationnelle et de la multi-culturalité telles que vécues par les élèves. C'est aussi le moment où ils projettent leur avenir professionnel avec des ambitions aussi diverses que variées, convaincus que la formation suivie à l'ENA les a suffisamment outillés pour être à la hauteur des fonctions et des carrières les plus élevées, que ce soit au niveau national ou sur le plan international³¹. Et enfin, comme pour appuyer le rêve que caressent les élèves, le film se termine par quelques chiffres sur les ambassadeurs de pays étrangers en fonction en France et de hauts fonctionnaires internationaux, avec comme dénominateur commun, leur statut d'anciens élèves de l'ENA.

A travers cette structure narrative qui va du début des études à la fin de la formation, en passant par la richesse de celle-ci et le cadre multiculturel et convivial dans lequel elle se déroule, l'objectif poursuivi par l'Ecole est de faire livrer par ses élèves le témoignage vivant de ce que sait faire l'ENA et de la valeur ajoutée de sa formation. Ce message n'est pas différent de celui que passent fréquemment les responsables de l'Ecole face à leurs interlocuteurs extérieurs. Mais, comme toute technique de *storytelling* bien maîtrisée, il a plus de sens, plus de force et d'impact que ce dernier, parce qu'il permet à l'observateur de mémoriser en très peu de temps, à partir de témoignages, la pertinence d'une formation à l'ENA, de s'identifier aux acteurs de l'histoire racontée et de se projeter.

Paragraphe II- Lointains acteurs, puissants vecteurs

En dehors des conseillers des services de coopération et d'action culturelle (COCAC) du réseau des ambassades de France qui relaient, de manière officielle et ponctuelle, le message de l'ENA dans les pays où ils sont en poste, les anciens élèves étrangers constituent les « grands communicants » de l'Ecole. Véritables ambassadeurs de l'ENA et de la France dans le monde, ils sont au cœur du dispositif de communication de l'Ecole. Evalués aujourd'hui à plus de 3 200³² et dispersés sur les cinq continents, ils sont regroupés dans

³⁰ Un élève étranger dira : « *C'est vraiment ici qu'on apprend le métier de demain* ».

³¹ Deux définitions de l'ENA données par deux élèves résument bien cette conviction et cette assurance : « *L'ENA, on dit aussi souvent que c'est l'Ecole nationale de l'ambition* » ; « *L'ENA, c'est une marque reconnue mondialement* ».

³² Chiffres de l'année 2012.

chaque pays en association affiliée à l'Association des anciens élèves de l'ENA (AAEENA)³³.

Ils sont le vecteur humain de communication, le message vivant et le meilleur témoignage du savoir-faire de l'ENA à l'étranger en termes de formation et de renforcement des capacités des ressources humaines. Cette communication à travers les anciens élèves étrangers s'effectue soit de manière active, soit de manière passive. Dans le premier cas, c'est à travers le rôle qu'ils jouent dans la diffusion du message de l'ENA dans leurs pays et dans le monde, notamment en relayant le savoir-faire de leur Ecole dans les différents domaines de son action internationale. Par exemple, chaque année, lors du lancement de la campagne de sélection des nouveaux élèves, nombreux sont les candidats qui en sont informés par le biais des anciens élèves dans les pays respectifs. Dans le second cas, c'est-à-dire s'agissant de la communication passive, les anciens élèves, de par l'évolution de leurs carrières, leurs positions dans les administrations nationales étrangères ainsi que dans les institutions internationales, et surtout de par leurs compétences professionnelles, portent le « label » de l'Ecole si bien que la reconnaissance attachée à leur savoir-faire, dans l'action et dans la méthode, est à juste titre adossée par ricochet à la formation suivie à l'ENA.

Ce rôle de vecteurs et relais montre bien que, même éloignés de l'Ecole après leurs formations, ils demeurent de puissants vecteurs de la communication institutionnelle de l'ENA.

³³ Le siège de l'AAEENA se trouve à Paris.

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'ENA ET PERSPECTIVES

Cette deuxième partie sera consacrée, dans un premier temps, à l'évaluation du dispositif de communication analysé plus haut, pour en mesurer la pertinence (**chapitre I**), et à partir d'un regard critique, relever les domaines dans lesquels il existe encore une marge de manœuvre (**chapitre II**).

CHAPITRE I- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION RELATIVEMENT OFFENSIVE

La communication tous azimuts de l'ENA se fait de plus en plus sentir avec des relations presse très dynamiques et un portail numérique de plus en plus sollicité (**section I**). Cette communication beaucoup plus perceptible a une valeur ajoutée qui peut s'analyser sur deux plans très liés : une déconstruction salutaire de l'image de l'ENA comme étant une Ecole exclusivement franco-française ; son positionnement dans la sphère des grandes écoles internationales (**section II**).

Section I- Vers une omniprésence médiatique

La communication institutionnelle de l'ENA connaît actuellement un regain d'activité soutenu par une forte dynamique dans les relations de l'école avec la presse (§1) et une communication numérique qui gagne de plus en plus du terrain (§2).

Paragraphe I- Une forte dynamique des relations presse

Depuis l'année 2009, le service de la communication de l'ENA a initié des nouvelles relations presse à partir de visites de journalistes dans les locaux, d'appels téléphoniques ou de mails en provenance de médias divers, français et étrangers. Cette démarche a contribué à une forte dynamique dans la couverture médiatique de l'Ecole. Ainsi depuis lors, on enregistre plus d'une trentaine d'articles et de focus par an sur l'ENA. En effet, sur les années 2009 à 2011, régulièrement plus d'une trentaine de contacts pris avec les journalistes ont été suivis d'articles ou de diffusion dans les médias³⁴. Cette tendance se renforce davantage au fil des

³⁴ Chiffres fournis par le service de la communication.

ans. Au cours des douze derniers mois (de juin 2012 à mai 2013), pas moins d'une quarantaine d'articles sont parus sur l'ENA, et on peut évaluer à plus d'une dizaine de fois la couverture dans les médias audiovisuels.

Ces différents articles et diffusions couvrent plusieurs champs. Ils vont des activités de l'ENA (comme l'accueil des nouvelles promotions chaque année, l'ouverture des campagnes de sélection de nouveaux élèves, l'organisation de séminaires et de colloques, la participation des responsables de l'Ecole à des conférences et débats à l'extérieur³⁵) aux portraits d'élèves, notamment étrangers.

L'élément fondamental à retenir, c'est l'ancrage de plus en plus prononcé de ces relations presse au niveau international à partir, soit des médias français qui ont une audience internationale évidente (*L'Express, Le Nouvel Observateur, Le Monde, Le Figaro, Libération, Paris Match, Le Canard Enchaîné, Europe 1, France 2, BFMTV*, etc.), soit des médias internationaux (*Die Welt, Financial Times, Huffington Post, Afrikinfos, Gabon Matin, TV5 Monde*...). L'intérêt étant qu'à travers ces relations presse, l'ENA se fasse davantage connaître à l'extérieur auprès de son public cible.

Il faudrait également préciser que, même lorsque les contacts noués avec les journalistes ne sont pas concrétisés par un article dans un journal, la simple visite à l'Ecole, la rencontre avec les élèves sont déjà utiles, en ce sens qu'elles permettent de changer le regard de ce journaliste en lui faisant découvrir de l'intérieur ce qui lui échappait dans sa position d'observateur extérieur.

La forte dynamique notée dans les relations presse est aussi accompagnée d'une communication numérique en progression.

Paragraphe II- une communication numérique en forte progression

La communication numérique constitue un autre moyen à travers lequel l'ENA passe son message. Au cours des deux dernières années, le site de l'Ecole « ena.fr » est devenu le canal le plus sollicité par le public extérieur, en France et à l'international. Sa consultation a même explosé. Les statistiques du service de la communication font état d'un niveau de consultation s'évaluant à plus d'un million de visiteurs par an. Par exemple, pour l'année 2012, on dénombre 1 032 409 visites sur le site, soit une progression de 10,87% par rapport à 2011 ; et +24% par rapport à 2010. Les rubriques les plus consultées se rapportent aux « masters » avec 174 057 visites, soit +36,1% ; aux « cycles internationaux » avec 244 188 visites, soit +25,9%

³⁵ Comme par exemple la conférence animée par la directrice, Madame Nathalie LOISEAU, à l'Université de Bocconi en Italie, le 10 décembre 2012, à l'occasion de la session inaugurale du master en « management des administrations publiques ».

à « l'ENA se présente » avec 207 449 visites, soit +23,2% ; et à la « formation sur mesure » avec 27 493 visites, soit +19,2%. La consultation globale du site est détaillée dans un document figurant dans les annexes du présent document.

Parallèlement, les nouveaux outils de communication numérique développés par l'Ecole connaissent le même engouement de la part du public. Actuellement, on dénombre plus de 10 000 abonnés à la lettre électronique de l'ENA. Le compte Twitter de l'Ecole fait aussi l'objet d'autant d'intérêt. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce dernier aspect dans la deuxième partie de ce travail.

Même s'il est difficile d'évaluer avec exactitude la part de sollicitation de ces divers canaux depuis l'étranger, l'on pourrait imaginer que cette proportion connaît également la même tendance à la hausse. C'est d'autant plus vrai que chaque année, dans le cadre des campagnes de sélection des candidats, la plupart des informations utiles y afférentes sont accessibles à travers le site « ena.fr ». Or, le nombre des candidatures aux différents concours d'entrée aux cycles internationaux ne cesse d'augmenter d'année en année, occasionnant une familiarisation toujours croissante de ce public cible aux différents canaux de communication de l'Ecole.

Cette tendance n'est pas sans implication positive.

Section II- Une plus grande visibilité de l'Ecole à l'international

La pertinence et l'efficacité d'une communication institutionnelle se mesure à sa finalité : est-ce qu'elle permet la promotion de l'image de l'institution pour laquelle l'on communique. Dans le cas de la communication institutionnelle de l'ENA, on peut évoquer deux aspects positifs qui sont toujours à l'œuvre et qu'on pourrait mettre à l'actif de la stratégie de communication de l'Ecole. Il s'agit de l'affirmation du statut d'école ouverte à l'international (§1) et de sa stature de grande école internationale (§2).

Paragraphe I- Une Ecole, patrimoine international

A l'extérieur de la France, l'ENA a toujours eu une image qui contraste non seulement avec son histoire depuis 1949 mais aussi avec son ambition de se camper davantage comme une école toujours plus ouverte sur le monde. En effet, dans l'imaginaire de beaucoup d'étrangers, notamment s'agissant de la plupart des pays africains, l'ENA constitue une école « franco-française », qui ne forme que l'élite française. Lorsque l'on y parle de l'ENA, c'est seulement pour évoquer les noms des personnalités célèbres, notamment celles du monde

politique, qui en sont issues. Très vite, fusent les noms comme Jacques CHIRAC, Dominique de VILLEPIN, François HOLLANDE, Ségolène ROYAL..., mais jamais le nom d'un ancien élève étranger, fût-il célèbre. Les frontières de l'ENA sont alors toutes tracées, construisant et confortant ainsi l'image biaisée d'école « franco-française » qui colle à l'ENA. D'ailleurs, en observant le logo officiel de l'ENA, on est frappé par "tricolore" bleu-blanc-rouge est représentatif du drapeau de la République Française. Autant dire que le regard un peu biaisé que le public extérieur a sur l'ENA et son action n'est pas si irrationnel qu'on pourrait le penser.

Fort heureusement, depuis quelques années, la stratégie de communication tous azimuts de l'Ecole a permis de déconstruire progressivement cette fausse image et faire comprendre qu'au-delà du fait que l'ENA forme l'élite française, elle accueille également les cadres dirigeants étrangers. La communication institutionnelle autour de l'image de l'ENA prend ainsi la forme d'une réaffirmation de l'ouverture de l'Ecole vers l'international qui s'est opérée depuis 1949, année du premier recrutement des élèves étrangers à l'ENA. Il s'agit de porter le message de l'Ecole, qui se veut plus que jamais une école internationale dont l'horizon et le champ d'action vont au-delà de la France et de la formation de l'élite française. L'engouement noté ces dernières années à l'occasion de l'ouverture des campagnes de sélection est, en partie, lié à cette communication.

Dans le même élan, cette communication est aussi positive en ce sens qu'elle favorise une immersion du public extérieur à l'ENA. Jusqu'aujourd'hui, l'ENA est perçue comme une école trop fermée sur elle-même dans son fonctionnement. Et cette vision crée, ici même en France, une distance ou une sorte de barrière entre le public extérieur et l'Ecole. La communication institutionnelle de l'Ecole est progressivement en train d'inverser, de corriger cette image et d'« ouvrir symboliquement » l'ENA vis-à-vis du public extérieur français et étranger, une action à laquelle contribue énormément l'organisation des visites à l'école au profit des délégations nationales étrangères.

Un autre effet bénéfique attaché à la communication institutionnelle de l'ENA, c'est le positionnement de l'Ecole dans la sphère des grandes écoles internationales.

Paragraphe II- Un positionnement dans la sphère des grandes écoles internationales

Comme l'écrivent si bien Philippe CABIN et Jean-François DORTIER, « *communiquer, c'est aussi défendre une image de soi, chercher à influencer autrui, marquer son territoire, etc.* ». Ce regard sur l'approche fonctionnelle de la communication reste

pertinent surtout dans un environnement fait de compétition et de concurrence entre une pluralité d'acteurs dont plusieurs partagent un même champ d'action. En effet, sous l'effet conjugué de la mondialisation et des nouveaux enjeux liés à un enseignement académique et à une formation professionnelle de qualité, la concurrence internationale entre universités et écoles s'est accrue avec de surcroît l'émergence de nouveaux acteurs dans le domaine. Et depuis, des revues spécialisées sont apparues pour traiter de l'actualité de ces écoles. Tout le défi reste alors de se positionner dans cette sphère des grandes écoles internationales et de faire porter son message, d'imposer son identité et de faire valoir ses mérites comparés. Très souvent, un observateur situé à l'extérieur de la France, en parlant des grandes écoles de renommée internationale, aura le réflexe de citer HEC Paris, le MIT³⁶ aux Etats-Unis d'Amérique, la London School of Economics en Grande Bretagne ou des écoles d'administration publique de certains pays émergents, comme celle de Singapour (la Lee Kuan Yew School of Public Administration), l'ENA jouissant d'un statut particulier mais marginal. Ce décalage est dû en partie à cette image d'école « franco-française » que nous évoquons plus haut, à son mode de recrutement très rigoureux, sélectif et spécifique et à son public cible qui l'est tout autant. Mais il est aussi lié aux différences dans la façon de communiquer. Pour certaines de ces écoles, notamment celles qui relèvent du privé, c'est qu'en plus de la communication institutionnelle, elles investissent énormément dans des campagnes publicitaires qui, au fil des ans, ont contribué à forger et conforter leur image de grandes écoles internationales.

La dynamique de la communication institutionnelle de l'ENA devrait permettre justement ce repositionnement de l'Ecole en tant que grande école internationale ouverte au monde extérieur, bien sûr avec ses spécificités (sur lesquelles porte largement la communication pour éviter les préjugés et distorsions), notamment ses valeurs républicaines, mais aussi ses atouts que sont l'excellence et la qualité de son enseignement dispensé par un vivier d'intervenants et d'experts de grande renommée. La tendance est déjà perceptible et il s'agit de la conforter.

A ce stade de l'analyse, peut-on conclure que la communication institutionnelle de l'ENA remplit assez parfaitement sa fonction et que les effets positifs dont elle est désormais porteuse interdisent toute marge de manœuvre pour la faire évoluer ?

³⁶ Massachusetts Institute of Technology.

CHAPITRE II- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION A AMELIORER

L'analyse se situera sous l'angle des améliorations à apporter à la stratégie de communication de l'ENA, notamment à travers son positionnement par rapport aux réseaux sociaux grand public (**section I**) et l'extension de son spectre d'influence à travers ses autres outils (**section II**).

Section I- La complexe équation posée par les réseaux sociaux

L'une des attractions de ces dernières années liées à la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication demeure de loin le développement des réseaux sociaux grand public. Les réseaux sociaux sont des plateformes communautaires virtuelles à travers lesquelles toute personne, entreprise ou organisation, ... peut créer un profil et publier des informations accessibles à tous les membres de sa communauté. Ces réseaux offrent, dans leur majorité, l'avantage d'une présence remarquée sur un site majeur, à travers une mise en place totalement gratuite et rapide. Ils permettent une diffusion d'information en temps réel. Aujourd'hui, il en existe plusieurs dizaines sur la toile.

Dans cette section, notre analyse sera centrée sur les rapports que l'ENA entretient avec deux des principaux réseaux sociaux grand public que sont Facebook et Twitter. On pourra constater que l'ENA utilise pour sa communication sur les réseaux sociaux une attitude différente selon les outils utilisés (§1). En évolution constante depuis 2011, le positionnement sur Facebook doit se faire de manière plus affirmée (§2).

Paragraphe I- Une arrivée progressive sur les réseaux sociaux

A l'heure actuelle, l'ENA ne dispose que d'un compte Twitter sur lequel elle est active. Ce compte créé en mars 2011, après avis favorable du CODIR, compte aujourd'hui près de 4 000 abonnés. Chaque semaine, le nombre des abonnés augmente par dizaine. L'Ecole vient de développer une application mobile pour permettre à ses abonnés de suivre son actualité à partir des téléphones portables de type « Smartphone ». A travers cette présence sur Twitter, l'ENA a ainsi développé un nouveau canal pour diffuser ses informations par ce biais et ainsi s'adapter aux nouveaux modes de consommation de l'information sur internet.

Ce relatif dynamisme contraste avec l'attitude de l'ENA concernant Facebook. L'ENA n'a pas encore de compte officiel sur Facebook. Concernant cette plateforme, le service de la

communication estime que la page risque de devenir un « défouloir »³⁷, et que même dans le cas où l'ENA se positionnait sur ce réseau social, les moyens internes ne sont pas suffisants pour animer et coordonner la communauté. Il est vrai qu'en France, l'ENA déchaîne régulièrement les passions, ce qui la différencie d'autres écoles. Toutefois, en 2012, on note une évolution de la stratégie sur Facebook : décision d'ouverture de pages dédiées pour des formations, événements, projets de l'Ecole avec accompagnement à leur mise en place par le service de la communication. Malgré cette possibilité, les demandes ont été rares, et seules deux pages Facebook ont été ouvertes (pour la préparation aux concours des institutions européennes, et pour la revue « Etudes européennes »). En 2013, l'ENA se dirige vers l'ouverture d'une page Facebook pour l'ensemble de l'Ecole (plan de communication 2013 de l'ENA).

Paragraphe II- Une hésitation partagée mais à dépasser

Les craintes susmentionnées de l'Ecole liées à une éventuelle présence sur Facebook restent en partie partagées et cela pour deux raisons particulières.

La première est pratiquement similaire à ce qui a été relevé dans le document interne du service de la communication cité en référence plus haut. En 2011, en évoquant le risque que la page Facebook de l'Ecole soit inondée des commentaires peu courtois des internautes, le service de la communication ne voyait pas de valeur ajoutée à avoir une page Facebook ENA, et craignait qu'au lieu de fédérer une véritable communauté « positive » autour de l'Ecole, celle-ci devienne au contraire un défouloir pour ses détracteurs.

La deuxième est de nature beaucoup plus institutionnelle : on ne communique pas de la même façon selon qu'on est un particulier, une institution privée ou un organisme public. Or, jusqu'à récemment, l'image que renvoyait Facebook était plutôt celle d'un réseau social beaucoup plus adapté aux « profils » personnels qu'institutionnels, et son exploitation au quotidien tendait à légitimer et renforcer cette vision. C'est justement ce qui explique le fait que plusieurs institutions (ministères, établissements publics, écoles, universités...) ont plutôt choisi de communiquer via Twitter³⁸. Seulement certaines institutions ont, depuis, franchi le pas en communiquant de manière plus ou moins dynamique sur Facebook. C'est le cas par exemple des autres grandes écoles, telles que HEC Paris, London School of Economy, MIT³⁹

³⁷ Extrait d'un document interne du service de la communication de l'ENA daté du 22 mars 2011 et intitulé « Les réseaux sociaux en ligne et la communication de l'ENA : étude d'opportunité générale et positionnement vis-à-vis des principaux réseaux sociaux sur internet ».

³⁸ Le service de la communication le mentionne bien dans le document interne précité.

³⁹ Lors de la consultation de la page Facebook du MIT, le 28 mai 2013, celle-ci affichait 233 274 abonnés, tandis

et autres.

L'ENA doit davantage s'appropriier les avantages qu'une présence sur Facebook pourrait lui offrir. Cette appropriation ne doit pas pour autant se concrétiser sans qu'elle ait déjà pris quelques précautions qui seront de nature à minimiser les risques d'une présence sur ce réseau social.

Le service de la communication avance déjà quelques recommandations fort pertinentes en la matière. Dans son document interne, il relevait déjà que «...au vu de l'importance de la communauté Facebook et de son caractère incontournable (actuellement 20 millions d'utilisateurs en France)⁴⁰, il peut être intéressant de mettre en place des pages Facebook dédiées à une activité, un projet, une formation, un événement dont l'ENA est à l'origine, vers un public ciblé ». Le service justifie cette orientation de la façon suivante : « Axés sur des projets précis émanant de l'école, une telle page serait ainsi moins exposée aux dérives des commentaires qu'une page dédiée à l'ENA dans son ensemble. Ces pages permettraient une communication complémentaire vers les internautes, en leur diffusant ou relayant des informations nouvelles ou existantes, et en permettant les échanges avec ceux-ci ».

Pour en arriver à cette démarche pertinente, encore faut-il que le service de la communication dispose de ressources humaines qui se consacreront à l'animation et à la réaction avec les internautes de la communauté, car comme le souligne si bien le service, « les notions de communauté, d'échange et de participation sont primordiales sur Facebook ».

Concernant les « Twitt », comme nous l'évoquions déjà plus haut, la tendance de l'ENA est certes intéressante, mais il y a encore une bonne marge de manœuvre pour qu'enfin l'Ecole puisse pleinement jouir du potentiel de ce réseau social assez puissant. Il s'agit déjà de continuer à agrandir son cercle d'abonnés et profiter de la technique des « re-twitt » de ces comptes. Un exemple : lorsqu'un « Twitt » de l'ENA est repris par le compte Twitter du Quai d'Orsay, ce sont plus de 300 000 abonnés affiliés à ce compte qui reçoivent l'information partagée initialement par les 3 700 abonnés environ du compte de l'Ecole. Du coup, par le compte Twitter, l'ENA pourrait ainsi accroître le nombre des visiteurs de son site « ena.fr », par le biais de la réorientation que permettent justement les « Twitt ».

que celle de HEC Paris affichait à la même date 26 497 abonnés.

⁴⁰ Ce chiffre remonte à 2011. Selon une autre estimation beaucoup plus récente datée de juillet 2012 et relayée par un blog, le nombre d'utilisateurs français de Facebook s'évalue à environ 26 millions.

Section II- Adapter et étendre davantage ses outils de communication

Il s'agit ici de prôner pour une réorientation du *storytelling* en l'adaptant à une diffusion sur les réseaux sociaux et pour son extension aux anciens élèves pour rendre compte de leur carrière professionnelle depuis leur sortie de l'Ecole (§I). Par ailleurs, l'extension des relations presse de l'Ecole en renforçant une couverture médiatique plus internationale serait également utile à l'ENA (§II).

Paragraphe I- Réorienter autrement le *storytelling* de l'ENA

Plus haut, nous avons parlé du film des élèves étrangers comme étant le meilleur outil « com' » de l'ENA. Le défi qui incombe maintenant à l'ENA est de le rendre beaucoup plus accessible, de rendre sa diffusion beaucoup plus générale pour élargir son public cible. Ce n'est qu'ainsi qu'elle pourrait tirer bénéfice des effets positifs de cette puissante technique de communication qu'est le *storytelling*. Il importe alors pour l'ENA de penser à rendre ce film, comme d'ailleurs celui des élèves français, accessible sur les réseaux sociaux. Cette démarche fait d'ailleurs partie des grandes règles du *storytelling*. En effet, pour PASCALE PAOLIDEBAILLY, en plus des quatre premières règles⁴¹, il faut «...*enfin, [une] diffusion structurée, notamment via les plateformes interactives* »⁴². C'est pourquoi il importe que l'ENA marque sa présence effective sur ces réseaux grand public.

Une autre orientation pour laquelle l'ENA devrait opter, c'est d'aller à la rencontre de ses anciens élèves sortis de l'Ecole il y a déjà quelques années et qui connaissent une carrière professionnelle à la hauteur de la formation qu'ils ont reçue à l'ENA. A travers cette démarche, l'ENA pourrait monter un second film, consacré cette fois-ci à ses anciens élèves dans lequel ceux-ci raconteront la posture managériale qui est désormais la leur et surtout en quoi leur passage à l'ENA leur est très utile dans leur façon d'aborder les problèmes. L'idée étant de recueillir des témoignages qui confirmeront davantage l'excellence de la formation à l'ENA et permettre ainsi que le public cible (les cadres dirigeants et les gouvernements étrangers) puissent, par effet de projection, s'identifier aux acteurs de ces « success stories » et comprendre la pertinence d'une formation à l'ENA.

L'Ecole a déjà compris la pertinence d'une telle approche et une telle démarche est

⁴¹ Selon l'auteur, le *storytelling* démarre avec la première étape qu'est « *la création d'un corpus de messages principaux ou d'angles de la marque* ». Ensuite, viennent « *l'audit de la communication (éditorial, sites, visuels, tonalité) ; [la] vérification de la continuité de l'histoire et de sa segmentation par cibles ; [la] création du "telling" ou actions spéciales, parcours ludiques, utilisation de témoignaux, création de formats originaux ...* ».

⁴² Extrait de l'article « *Les règles d'or du storytelling territorial* », paru dans le mensuel de la communication

envisagée avec les anciens élèves français. Il s'agira alors de monter le même projet en direction des anciens élèves étrangers.

Paragraphe II- Des relations presse plus internationales

« *Apprentis énarques* » ! C'est le titre d'un dossier sur l'ENA et ses élèves, paru dans *Le Monde Magazine* en octobre 2010⁴³. Pendant une année, la journaliste Pascale KREMER va suivre la promotion Jean-Jacques ROUSSEAU pour décrire l'An I du passage de cette promotion à l'ENA. Une telle immersion d'une journaliste d'un grand magazine au cœur de l'Ecole pour vivre, comprendre et témoigner, est assurément l'une des meilleures approches des relations presse, dont la portée va plus loin qu'un simple communiqué de presse ou un article dénué de témoignage.

Mais seulement, la portée d'un article sur l'ENA ne se mesure que par rapport à son champ de diffusion et surtout à l'accès facile du public cible de l'Ecole à cet écrit. Pour l'ENA, l'objectif premier est de se faire davantage connaître au plan international, en confortant son image de marque à l'international et en mettant en avant son action. Cela étant, l'on est droit de s'interroger sur le meilleur moyen de parvenir à cet objectif par le biais des relations presse.

Il s'agit clairement pour l'ENA de partir à la conquête de l'international à travers des relations presse encore plus ancrées internationalement, en identifiant les revues qui ont le plus d'audience à l'international auprès de l'élite étrangère et des jeunes cadres dirigeants (*Jeune Afrique, Le Monde diplomatique* et les chaînes internationales comme *TV5 Monde/Europe/Afrique, France 2*, etc.). Déjà, le partenariat qui est en train d'être noué entre l'ENA et la chaîne franco-allemande ARTE est à saluer.

Cependant, cette approche offensive des relations presse ont un coût. Or, dans le contexte actuel de crise, la tendance est plutôt à la réduction des budgets ou à leur stagnation dans le meilleur des cas. Comment arriver à déployer et renforcer cette stratégie de communication offensive dans ce contexte ? La meilleure proposition serait alors de définir une stratégie de communication ciblée en fonction des enjeux de l'Ecole. Par exemple, lorsque la politique de l'Ecole sera orientée sur une région du monde ou sur un pays bien déterminé, il s'agira alors de détecter le meilleur canal régional ou national pour faire communiquer autour de l'image de l'ENA et de son action internationale.

publique « brief », pages 20 et 21.

⁴³ *Le Monde magazine* n°58 supplément au *Monde* n°20450 du samedi 23 octobre 2010, pages 18-29.

Conclusion

Ce travail sur la stratégie de communication institutionnelle de l'ENA dans sa dimension internationale nous aura permis de nous intéresser à une thématique aujourd'hui centrale dans le fonctionnement des organisations et institutions notamment publiques qui font face à l'exigence démocratique de transparence institutionnelle. Mais c'est beaucoup plus la spécificité de ce type de communication liée à l'environnement extérieur et donc à l'action internationale qui aura été l'objet principal et l'intérêt majeur de cette étude, à travers l'exemple de l'ENA.

Nous avons été conduit à considérer la communication institutionnelle comme un travail fondé sur une approche globale, alliant aspects et considérations internes et exigences extérieures, avec pour souci majeur la cohérence d'action et la préservation de l'identité, mais aussi la pertinence et l'efficacité.

D'abord, le souci de cohérence dans la communication de l'ENA renvoie à la nécessité d'impliquer tous les personnels dans l'action de communication, en favorisant un même niveau d'information et un même référentiel. Ensuite, la préservation de l'identité fait référence au fait que la base d'une bonne communication institutionnelle dans la sphère publique est un questionnement : « quel acteur suis-je ? Et quel est mon rôle ? ». L'ENA, en axant sa communication autour de ses valeurs, marque son identité en même temps qu'elle fixe, à travers celle-ci, son principe d'action dans la communication et régule ainsi son discours. Enfin, pertinence et efficacité du discours constituent le but ultime de tout type de communication, en général, et de la communication institutionnelle, en particulier. C'est à ce niveau qu'intervient le processus d'identification des leviers les plus utiles et pertinents à mobiliser. Dans le cadre de ce travail, nous en avons décelé quelques-uns qui font la force de la communication internationale de l'Ecole : la technique du *storytelling* à travers le film des élèves étrangers et le rôle primordial de puissant vecteur que jouent les anciens élèves dispersés à tous les coins de la planète, véritables ambassadeurs de l'ENA et de la France dans le monde.

Mais comme toute entreprise, la communication institutionnelle de l'ENA dans dimension internationale est perfectible. Le défi reste alors de capitaliser les effets positifs de son dispositif actuel et d'étendre le champ et l'horizon d'influence de ses meilleurs ressorts et atouts susmentionnés. Il s'agit notamment de réfléchir sérieusement à la production d'un film sur les anciens élèves étrangers sortis de l'Ecole il y a déjà quelques années, et qui connaissent aujourd'hui un parcours professionnel satisfaisant. Cette approche aura l'avantage de

constituer une légitimation du discours sur la valeur ajoutée de la formation à l'ENA. L'extension de l'horizon international des relations presse n'est pas aussi à négliger, puisqu'elle permettra à l'Ecole de toucher encore davantage son public cible. C'est cet objectif qui doit également conduire l'ENA à aller dans le sens des recommandations faites par le service de communication exhortant à une appropriation effective des réseaux sociaux grand public, à la suite de sa présence actuelle sur Twitter qui semble déjà bénéfique. Mais comme nous le mentionnions un peu plus haut, cette démarche ne saurait se faire au détriment de son identité et de ses valeurs, qui lui permettent de se démarquer des autres acteurs présents sur le même champ d'action. Il est à parier qu'elle réussira ce défi, pour peu qu'elle ne perde pas de vue la nature très cruciale de sa mission qui reste celle de former l'élite des administrations du service public.

Annexes



Déclaration commune du Réseau des écoles de service public sur ses valeurs

Nous, écoles de service public, fondons notre identité commune sur les principes républicains énoncés par la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen à laquelle notre nation se réfère à travers sa Constitution.

Dans la diversité et la complémentarité de nos missions et orientations, nous bâtissons nos actions sur les valeurs fondamentales de la République française représentées par l'idéal commun de Liberté, d'Égalité et de Fraternité.

Elles se fondent également sur la valeur de laïcité.

Le sens de l'intérêt général qui doit nous guider au quotidien dans chacune de nos tâches se traduit aussi par la mise en exergue et la transmission d'un certain nombre de valeurs professionnelles liées à la nature du service public, ses missions et sa raison d'être.

Ces valeurs professionnelles directrices communes que nous revendiquons trouvent leur source dans les principes de notre droit : continuité, engagement, intégrité, légalité, loyauté, neutralité, respect, responsabilité.

Elles sont soutenues par la référence à des valeurs de service que sont l'adaptabilité, l'efficacité, la qualité et la réactivité.

Conformément à l'ensemble de ces valeurs, nous agissons en faveur de l'égalité réelle d'accès à nos écoles.

La formation au service public que nous dispensons avec fierté et honneur nous mobilise fortement pour répondre de la meilleure façon possible à la satisfaction de l'intérêt général et des besoins des bénéficiaires du service public. Nous avons conscience que cette satisfaction est évolutive dans le temps et dans l'espace et qu'elle suppose de notre part une adaptation permanente tenant compte des mutations technologiques et sociétales.

Nous, écoles de service public, considérons avoir un rôle à jouer dans la sensibilisation et la mobilisation des valeurs fondamentales, des valeurs directrices et des pratiques managériales susceptibles de donner de la force au service public que nous représentons.

C'est pourquoi nous nous engageons, comme pour les valeurs spécifiques à chacune de nos écoles, à diffuser et appliquer l'ensemble de ces valeurs en impliquant nos personnels, nos formateurs, nos élèves, stagiaires et auditeurs.

www.ena.fr - statistiques de consultations – Année 2012 – Données générales

	2012	Evolution 2012/2011	2011	Evolution 2012/2010	2010
Visites	1 032 409	+10,87%	931 177	+24,00%	832 608
Visiteurs uniques	624 834	+21,74%	513 272	+5,06%	594 726
Pages vues	4 700 787	+13,71%	4 134 089	+36,06%	3 455 015

Rubriques les plus fréquentées en 2012

Rubrique principale	Sous rubrique	Nb pages vues 2012	Evolution / 2011	Nb pages vues 2011
Formation		2 552 961	+15,8%	2 205 080
	Formation initiale	1 800 474	+14,5%	1 572 601
	--> Concours d'entrée	928 232	+15,8%	801 265
	--> Prépa au concours	420 238	+11,3%	377 686
	--> Métiers et carrières	128 328	+14,6%	112 001
	Cycles internationaux	244 188	+25,9%	193 937
	Masters	174 076	+36,1%	127 938
	Formation continue	144 057	+13,4%	127 039
	Formation sur mesure	27 493	+19,2%	23 064
Recherche et documentation		208 961	+18,2%	176 731
	Mémoires de Master	55 557	+3,0%	53 937
	Ressources documentaires	63 770	+8,5%	58 799
	Travaux des élèves	23 177		
Relations internationales		101 337	+14,4%	88 575
Europe		116 141	-8,7%	127 255
L'ENA se présente		207 449	+23,2%	168 440
Travailler à l'ENA		41 742	+5,7%	39 496
Pages en anglais		82 409	+20,6%	68 321

Bibliographie

Ouvrages généraux

- **Cabin Philippe et Dortier Jean-François (coordination)**, la communication : état des savoirs, Sciences Humaines Editions, 2^{ème} édition, 2005, 353 pages.
- **CHOUCHAN Lionel et FLAHAULT Jean-François**, les relations publiques, Que sais-je ? 6^{ème} édition, PUF, 127 pages.
- **COBUT Eric et LAMBOTTE François (dir.)**, Communication publique et incertitude : fondamentaux, mutations et perspectives, edipro, 2011, 391 pages.
- **LEMAIRE Myriam et ZEMOR Pierre (dir.)**, La communication publique en pratiques, Paris, La Documentation française, 2008, 442 pages.
- **PASQUIER Martial**, Communication publique, De Boeck Université, 1^{ère} édition, 2011, 328 pages.

Documents spécifiques

- **NAY Olivier (dir.)**, Lexique de science politique, vie et institutions politique, Dalloz, 2^{ème} édition, 2011.
- Plan de communication de l'ENA, 2013-2015.
- Rapport d'activités « Actions internationales de l'ENA, 2012 ».

Articles

- « *Il était une fois le storytelling* », Brief, le mensuel de la communication publique, pages 16-26.
- « *Une année au cœur de l'ENA, Apprentis énarques* », Le Monde magazine n°58 supplément au Monde n°20450 du samedi 23 octobre 2010, pages 18-29.

Sites internet

- www.ena.fr
- www.resp-fr.org

Table des matières

Remerciements.....	I
Sommaire.....	II
Sigles et abréviations.....	III
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENA.....	4
CHAPITRE I - LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION DE L'ENA.....	4
Section I- Une stratégie de communication pensée.....	4
Paragraphe I- Communiquer à l'ENA, une affaire de tous.....	4
Paragraphe II- Communiquer autour des valeurs de l'Ecole.....	5
Section II- Une communication utile.....	6
Paragraphe I- Communiquer pour attirer.....	7
Paragraphe II- Communiquer pour informer.....	8
CHAPITRE II- UNE COMMUNICATION MULTIFORME.....	9
Section I- Une communication au moyen de canaux traditionnels.....	9
Paragraphe I- Une panoplie de publications périodiques.....	9
Paragraphe II- Communication événementielle et relations presse.....	10
Section II- La communication de l'ENA à l'aune des nouveaux moyens et techniques.....	11
Paragraphe I- La communication numérique et le storytelling de l'ENA.....	11
-La plateforme « ena.fr » : principal portail de communication numérique de l'Ecole.....	11
-Le meilleur outil com' de l'ENA : le film des élèves étrangers.....	13
Paragraphe II- Lointains acteurs, puissants vecteurs.....	15
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'ENA ET PERSPECTIVES.....	17
CHAPITRE I- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION RELATIVEMENT OFFENSIVE.....	17
Section I- Vers une omniprésence médiatique.....	17
Paragraphe I- Une forte dynamique des relations presse.....	17
Paragraphe II- une communication numérique en forte progression.....	18
Section II- Une plus grande visibilité de l'Ecole à l'international.....	19
Paragraphe I- Une Ecole, patrimoine international.....	19
Paragraphe II- Un positionnement dans la sphère des grandes écoles internationales.....	20
CHAPITRE II- UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION A AMELIORER.....	22
Section I- La complexe équation posée par les réseaux sociaux.....	22
Paragraphe I- Une arrivée progressive sur les réseaux sociaux.....	22
Paragraphe II- Une hésitation partagée mais à dépasser.....	23
Section II- Adapter et étendre davantage ses outils de communication.....	25
Paragraphe I- Réorienter autrement le storytelling de l'ENA.....	25
Paragraphe II- Des relations presse plus internationales.....	26
Conclusion.....	27
Annexes.....	i
Bibliographie.....	iii