

LE PLAN DE COMMUNICATION EN ORGANISATION : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Dr Souabou TOGO

Institut Universitaire de Gestion (IUG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

souabou@gmail.com

RÉSUMÉ

Le point central de cet article consiste à monter les étapes de l'élaboration d'un plan de communication dans les organisations et à présenter ses enjeux et les perspectives. Les différentes étapes d'un plan de communication ont été proposées par plusieurs spécialistes en communication (Assaël Adary et al. (2018) ; Thierry Libaert (2010) ; Libaert et Marie-Hélène (2009) ; Philippe Morel (2004) ; Bernard Dagenais (1998)), etc. La plupart d'entre eux indiquent qu'il y a huit phases dans un plan de communication : audit, objectif, cible, message, moyens, budget, mise en œuvre, suivi-évaluation. Il est nécessaire qu'il y ait de la cohérence entre ces étapes. Par exemple, le message ne peut être bien élaboré que lorsque sa cible est connue et bien définie. Le canal est choisi en fonction de la cible définie.

Les enjeux d'un plan de communication sont réels. En communication, le plan de communication permet à l'organisation de mieux maîtriser ses actions de communication, les messages qu'elle envoie au grand public et à ses partenaires particuliers ; d'harmoniser ses communications ; de rendre sa communication plus pratique ; d'évaluer l'existant ; de mesurer les effets de sa communication. Les organisations publiques maliennes doivent aller de plus en plus vers la pratique communicationnelle en mettant la communication sur le même pied d'égalité que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ou la comptabilité. Parce qu'elle s'impose aujourd'hui du moment où « ne pas communiquer, c'est communiquer » (Paul Watzlawick et al., 1972 ; 1979).

Mots-clés : communication-plan-université-mali-gestion

ABSTRACT

The focus of this article is to show the stages of developing a communication plan in organizations and to present its challenges and perspectives. The different stages of a communication plan have been proposed by several communication specialists (Assaël Céline et al. (2018); Thierry Libaert (2010); Libaert and Marie-Hélène (2009); Philippe Morel (2004); Bernard Dagenais (1998)), etc. Most of them indicate that there are

eight phases in a communication plan: audit, objective, target, message, means, budget, implementation, monitoring and evaluation. There needs to be consistency between these phases. For example, the message can only be well developed when the target is known and well defined. The channel is chosen according to the defined target.

The stakes of a communication plan are real. In communication, the plan allows the organization to better control its communication actions, the messages it sends to the general public and to its particular partners; to harmonize its communications; to make its communication more practical; to evaluate the existing; to measure the effects of its communication. Malian public organizations must move more and more towards communication practice by putting communication on the same footing as Human Resource Management or accounting. This is because it is essential today, since “not to communicate is to communicate” (Paul Watzlawick et al., 1972; 1979).

Key-words: communication-plan-university-mali-management

INTRODUCTION

Depuis les années 1990, la planification de la communication s’est révélée salutaire pour la construction de l’image des organisations privées et publiques. L’existence de « l’édifice » communication dépend du plan qui le soutient. La communication devient alors une activité à planifier au même titre que la gestion des ressources humaines et matérielles, la comptabilité, etc. L’Américain Harold Lasswell en a été le précurseur dans les années 1940 avec son schéma de cinq « What » : Qui ? Dit Quoi ? A qui ? Par quel canal ? Avec quel effet ? (Assaël; Céline; Marie-Hélène, 2018, p. 18). La communication n’est plus que théorique (philosophique), elle est pratique (concrète). Un plan est un ensemble de dispositions arrêtées (prises) en vue de l’exécution d’un projet (Robert, 2013). Ainsi, le plan de communication peut être compris comme l’ensemble des dispositions prises en vue d’exécuter un ensemble d’actions de communication par une organisation en interne ou en externe. Le plan devient un outil stratégique de gestion de la communication aux mains des communicants. La planification est adaptée à la politique globale de l’organisation.

La communication est omniprésente dans nos entreprises et nos organisations gouvernementales et non gouvernementales. Elle constitue, selon Nicole d’Almeida et Thierry Libaert (2010) un « capital », d’où, l’appellation « capital communication » en entreprise. Pour ces deux auteurs, la communication est un maillon indispensable dans les organisations modernes. Aujourd’hui, la place de la communication dans l’entreprise n’est plus réfutée, Thierry Libaert et Nicole d’Almeida parlent même de « capital communication » (Nicole & Thierry, 2010, p. 12). C’est-à-dire que les dépenses mises dans les actions de communications sont vues comme un investissement dont la rentabilité sera mesurée à la fin du processus planifié. C’est par cette rentabilité admise par les responsables hiérarchiques que la fonction communication trouvera sa légitimité (Assaël; Céline; Marie-Hélène, 2018, p. 84). Cela montre une sorte de politique d’obligation de résultats.

La communication aurait donc une stature importante au même titre que le capital financier et le capital humain. A ce titre, elle mérite une attention particulière concernant sa gestion pratique. La communication ici

managériale et intègre les parties prenantes. Nous sommes au cœur de la communication organisationnelle que d'autres appellent communication « intégrée » (Margarida Kunsch, 1991). Il s'agit pour l'université d'échanger avec la société avec toutes ses composantes.

Un constat a motivé la rédaction de cet article : les problèmes de communication enveniment les situations entre les acteurs universitaires au Mali. Les grèves incessantes en sont la partie émergée de l'iceberg. La baisse de niveau des étudiants, l'incompréhension du système de formation font partie de nombreux problèmes. Or une communication planifiée permettrait de faciliter la compréhension mutuelle, voire la résolution des problèmes en partie. Un plan permet d'harmoniser les discours en interne et en externe. Toutes les grandes organisations ont des plans de communication qu'il s'agisse des multinationales, des banques, des organisations non gouvernementales (ONG), etc.

En fonction de sa position théorique, l'on peut définir la communication, tour à tour, comme la transmission d'information d'un émetteur vers un récepteur ; comme l'action d'émettre, de transmettre, d'échanger des signes et des messages au sein d'une entreprise et entre celle-ci et son environnement extérieur. Comprise comme telle, la communication devient une action à planifier, à mettre en œuvre et à évaluer comme l'on ferait pour une démarche qualité en entreprise.

PROBLÉMATIQUE

La communication a longtemps été considérée en entreprise dans sa dimension commerciale uniquement (Lendrevie & Baynast, 2004, p. 150). Or, il faut reconnaître qu'aujourd'hui, la dimension institutionnelle est capitale, ce qui est appelé communication « corporate ». La communication y a pour objet le producteur et non le produit. La défense de l'image devient un combat de tous les jours. L'Université est le lieu par excellence de rencontre de cultures, de formation des esprits, des citoyens, utiles à la société. Comme telle, elle est investie d'une mission sociale, humaine, culturelle, voire économique qu'il convient de communiquer aux populations au Mali. Il est aisé de constater la méfiance entre les acteurs universitaires. Le cas de l'USSGB est criard avec comme conséquence les grèves incessantes. Cela est imputable à un déficit de communication. Une communication planifiée et bien gérée sera un moyen de compréhension mutuelle entre les différents acteurs. Nous sommes convaincus qu'une bonne communication peut contribuer à la réussite des missions de l'université au Mali.

Nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les étapes d'un plan de communication ?
- Quels sont les enjeux et les perspectives d'un plan de communication ?

Objectifs

Les objectifs de cet article sont de :

- expliquer les étapes de l'élaboration d'un plan de communication,
- montrer les enjeux d'un plan de communication,
- indiquer les perspectives d'un tel document dans l'amélioration des pratiques communicationnelles dans les universités publiques maliennes en termes de gouvernance.

1. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée dans ce travail théorique est de l'ordre des observations et de la revue documentaire. Faute d'appliquer notre réflexion sur un cas concret, nous nous contentons de la théorie. Nous avons souhaité prendre en étude le cas du Rectorat de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB). L'entretien réalisé avec la Chef de la cellule de communication a montré que le plan de communication du Rectorat était en construction au moment de l'étude. Cela nous a conduits à une analyse théorique du sujet.

2. ETAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

La plupart des auteurs ayant réfléchi sur la planification de la communication mentionnent jusqu'à huit étapes (Assaël; Céline; Marie-Hélène, 2018), Thierry Libaert (2010), Philippe Morel (2004), etc. Le plan de communication permet à l'université de bien connaître son domaine d'intervention, son image, ses divers publics. Il permet de joindre les réflexions aux actions. Harold Lasswell est considéré comme le premier à avoir établi un embryon de plan de communication avec ses cinq « What ». A la réflexion, plusieurs approches existent en matière de planification de la communication. Ces approches gravitent en général autour d'un socle accepté par tous. Celui-ci a été imaginé dans les années 1970 par l'Américain Lasswell. A partir de là, la communication n'est plus purement théorique, elle devient une activité planifiable, donc concrète.

2.1. Diagnostic du contexte

Le diagnostic ou l'audit est la première phase de l'élaboration d'un bon plan de communication dans n'importe quelle organisation. Parce qu'il lui permet de connaître sa position concurrentielle, ses forces et ses faiblesses. Certains communicants en organisation oublient volontiers cette phase même si elle est importante. Ils la trouvent peut-être non indispensable. Or le diagnostic aide à mieux appréhender le contexte dans lequel se trouve l'université : ses forces et ses faiblesses, ses partenaires indispensables, son environnement concurrentiel, les attentes de toutes les parties prenantes. Le diagnostic, à l'image de la médecine, permet de déceler les causes du mal de communication ou de la faiblesse de celle-ci. Il permet également d'intégrer les actions antérieures. Il est en « lui-même » un acte de communication. Pour Thierry Libaert et Nicole d'Almeida, le diagnostic est le point de départ de la décision de communication (Nicole & Thierry, 2010, p. 94) De toute évidence, tout n'est pas mauvais avant l'élaboration du plan. La solidité de tout le reste dépendra de cette phase qui couvre l'ensemble des autres phases du plan. Pour que le plan soit efficace, Thierry Libaert propose de respecter les 5 C dans l'audit :

- Consistance : l'audit doit être le plus exhaustif possible (tenir compte de plusieurs aspects économique, social, culturel, communicationnel, etc.) ;
- Contexte : ne pas perdre de vue l'objectif de la communication ;
- Crédibilité : les résultats du diagnostic reflètent les réalités ;
- Continuité : tenir compte des tendances futures ;
- Clarté : les résultats sont simples (Libaert, 2010, p. 15).

De ce fait, il est extrêmement dangereux d'envisager un plan de communication pour une structure sans qu'il y ait des préalables en termes de connaissance du terrain (concurrence, positionnement, lois, institution),

du contexte, voire des enjeux de l'organisation à laquelle le plan est proposé. C'est donc une erreur de la part de ceux qui prétendent donner à une organisation un plan de communication sur mesure sans la connaître. Cette phase demande des communications, des échanges, de la concertation ou de la consultation. Si par exemple, l'USSGB faisait un audit de communication sur l'ensemble ou une partie de son organisation, elle se rendrait compte de la présence ou du manque d'actions de communication envers certains acteurs comme les professeurs des Facultés et des Instituts. L'écoute de toutes les parties prenantes de l'université est impérative.

2.2. Définition des objectifs de communication

Après l'audit, la définition des objectifs est une phase locomotive du plan. Selon Nicole d'Almeida (2002), les objectifs du plan de communication sont également ceux de la communication externe. Cela veut dire que les objectifs de la communication ne s'éloignent pas des grands objectifs de l'organisation. Il s'agit de tenir compte réellement des vrais besoins de l'organisme. L'objectif, c'est « le résultat attendu ». Il est, selon Libaert (2003), réaliste, observable, mesurable. Cette phase est cruciale. Il estime que les objectifs sont exprimés en chiffre (%). C'est elle qui donne sens au plan entier, justifie son existence et sa pertinence. Elle permet de connaître ce que l'université veut (se faire connaître, se faire comprendre, se faire aimer, convaincre ses adversaires, informer ses partenaires, expliquer ses missions sociales, économiques, culturelles, éducatives, exposer ses produits, la qualité de ses agents, la qualité de l'enseignement, etc.).

Quelques exemples d'objectifs d'un plan de communication :

- faire connaître l'université à 90% du grand public malien (notoriété) ;
- améliorer l'image de l'université (50% des enseignants ont confiance en l'Université) ;
- expliquer les missions, les actions du Rectorat (institution transparente) à des partenaires institutionnels (banques, entreprises, administrations,) sur sa réputation, etc. Une bonne communication ciblée permet d'atteindre ces différents objectifs mesurables. Les objectifs peuvent être généraux et spécifiques. Ils ne s'écartent pas des objectifs globaux de l'entreprise. Ils doivent être discutés avant d'être validés par la hiérarchie au plus haut niveau.

2.3. Identification des cibles

La cible, c'est le destinataire choisi en tenant compte de son statut social, de ses besoins, de sa sensibilité, de sa culture, de ses croyances, etc. C'est l'émetteur qui définit sa cible dans le but de la séduire (Payen, 2012, p. 25). L'Université veut s'adresser à ces groupes de personnes bien choisies. Les cibles peuvent être internes et externes. Ce sont elles qui sont appelées « parties prenantes ». Les principaux responsables des structures rattachées à l'Université (Ministres, Doyens des Facultés, Directeurs des Ecoles et des Instituts, corps professoral, syndicats, Association des Etudiants, Société civile, fournisseurs, etc.). Les messages sont élaborés en fonction des cibles. N'importe qui n'est pas cible. La cible, c'est aussi la personne à qui l'émetteur a pensé en élaborant le message : environnement interne, externe, milieu financier, en temps de crise, en temps de changement.

C'est pourquoi la connaissance de la cible est nécessaire pour que le message puisse être reçu comme le destinataire l'a voulu. A partir des objectifs donnés en exemple ci-dessus, les cibles sont identifiées à l'aide des caractéristiques définies. Par exemple en visant la population malienne, il sera utile de spécifier les catégories

sociales, les professions, les centres d'intérêts, leurs poids sur la vie de l'université. Ainsi, il peut y avoir comme cibles : les universitaires (responsables, étudiants), les parents des étudiants, l'Etat, les responsables d'entreprises, les partenaires, etc. C'est une bonne chose que l'émetteur connaisse bien ses cibles. Il est important de connaître les profils, les caractéristiques de chaque cible pour que le message impacte fortement sur les récepteurs. Or souvent, le manque de communication entre les différents responsables pose de sérieux problèmes et entrave même le bon fonctionnement des établissements universitaires.

2.4. Définition de messages

Les messages sont les contenus des différentes communications avec les cibles. Il s'agit des informations clairement élaborées à l'écrit ou à l'oral qu'il convient de faire passer avec beaucoup de pédagogie. Ces contenus peuvent être variés en fonction des publics visés. Ils peuvent aller des informations générales aux informations pointues (missions, valeurs, philosophie, vision, culture, image, etc.).

2.5. Identification des moyens de communication

Harold Lasswell explique cette phase en termes de « with what channel », c'est-à-dire par quel canal ? Il s'agit des outils à sélectionner pour la transmission des messages. Ces outils sont appropriés aux cibles. Il est impératif qu'elles y aient accès sans difficulté. L'effet du médium a fait couler beaucoup d'encre en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Ce qui est sûr, la nature de l'outil de communication peut influencer la perception du contenu transmis. L'identification des moyens de communication est fortement liée aux caractéristiques des cibles. Les messages de grande sensibilité passeront par les moyens très sérieux (classiques) pour le cas du Mali. Les moyens sont nombreux et variés : de la Télévision aux réunions en passant par les réseaux sociaux (Facebook, Tweeter, What's App, etc.). Les moyens traditionnels ne sont pas à négliger : réunion, tables ronde, conférence, communiqué de presse, le sport, mécénat, radio, télévision, etc.

2.6. Budget

Le plan doit être budgétisé pour son acceptation par la hiérarchie notamment les responsables financiers. Si la direction ne voit pas la nécessité de déboursier de l'argent pour la communication, il appartient au chargé de communication de l'en convaincre. Il ne sert à rien d'avoir un plan sans budget. Assaël, Céline & Marie-Hélène (2018) présentent les différentes méthodes de budgétisation parmi lesquelles, il y a :

- la méthode par objectif,
- la méthode par répartition,
- la méthode par coût,
- la méthode par parties prenantes.

Le plus important est de proposer un budget raisonnable et réaliste. La démonstration de l'impact réel de la communication servira à convaincre la hiérarchie à allouer tel ou tel montant à la communication.

2.7. Calendrier de mise en œuvre du plan et durée de validité

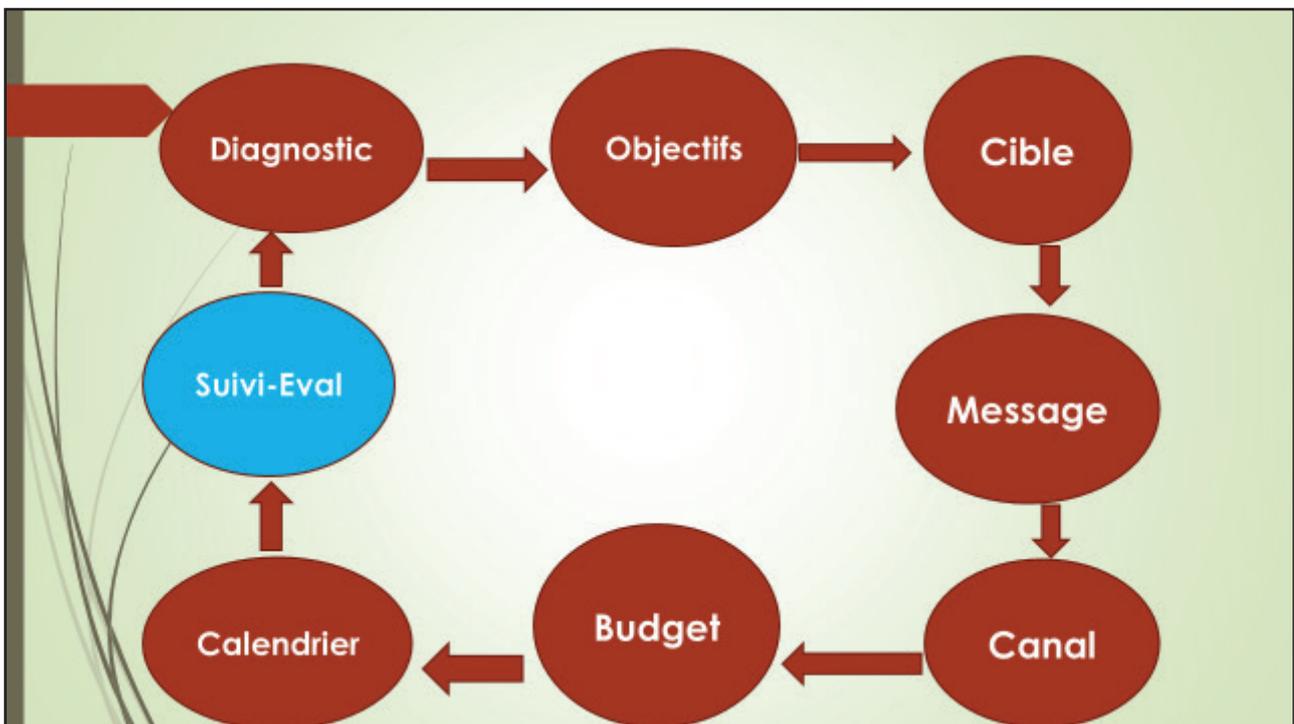
Le plan doit être opérationnel, réaliste et faisable. Le plan donne à voir la programmation des activités de communication à l'image d'un tableau de bord. Le plan de communication a une durée de vie de 3 ans en général, mais il peut durer jusqu'à cinq ans.

A cette phase, il est possible de désigner les responsables qui interviennent dans l'accomplissement du plan de communication (Qui ? dit quoi ? A qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). Le plan de la communication n'est pas un spot publicitaire. Il est un outil de gestion de la communication permettant de guider le chargé de communication dans une organisation.

2.8. Suivi et évaluation

La communication, étant un élément de la gestion globale de l'organisation, doit être gérée de façon technique. Le plan a besoin d'être évalué. Qu'est-ce que le plan a apporté à la communication, à l'organisation ? Le plan est-il contre la flexibilité et la souplesse ? Les objectifs assignés sont-ils atteints ? Les acteurs universitaires ont tous le même sens de la formation comme mission de l'Université ? Le plan permet d'intégrer la communication dans la gestion générale de l'Université. Ce qui, à l'image des entreprises privées, permettra d'harmoniser les différentes communications et de donner de la crédibilité à l'Université. Bernard Dagenais (Dagenais, 1998, p. 9) explique que le plan de communication permet de séduire ou de convaincre les autres. Il s'agit des parties prenantes. L'image de la fonction communication au sein de l'organisation est jugée avec ses effets produits. L'évaluation de la communication devient un élément constitutif indispensable du plan. Démontrer concrètement ce que la communication a apporté est un défi parce que les effets sont visibles sur le long terme.

Récapitulatif des étapes d'un plan de communication tel que décrit ci-dessous.



Source : Assaël Adary et al. *Communicator*, 8^{ème} édition, Dunod 2018, pp.56-60.

3. ENJEUX D'UN PLAN DE COMMUNICATION

L'existence d'un plan de communication dans une organisation est gage d'une bonne volonté de communiquer, d'une préoccupation de **gérer efficacement la communication. Celle-ci est intentionnelle. L'on décide de communiquer. Bernard Dagenais explique que le plan de communication permet de répondre aux questions suivantes :**

- Quelle est la situation actuelle de la communication ?
- Quels changements sont désirables ou possibles en termes de pratiques ou de discours ?
- Comment provoquer ces changements ?
- Comment savoir si les objectifs assignés à la communication sont atteints ? (Bernard Dagenais, 1998, p.9).

Ces questions posées permettent d'avoir une vue d'ensemble du **rôle de la communication dans l'organisation. Le plan de communication est donc un outil au service de la gouvernance de l'organisation dans sa globalité. La communication est indispensable pour conduire des changements tant en interne qu'en externe. Il est possible d'élaborer un plan de communication dans un contexte ordinaire ou dans un contexte exceptionnel en vue d'apporter un changement dans la gouvernance. Ainsi, le plan de communication renforce l'existant en communication au sein de l'organisme** (CNLS-IST, 2010, p. 4). Les raisons de planifier la communication au sein d'une organisation privée ou publique sont diverses. Dix raisons peuvent justifier l'élaboration d'un plan de communication.

3.1. Récapitulatif 1. Dix raisons de planification de la communication en organisation

1. Fournir le cadre de cohérence des actions ;
2. Valoriser la place de la communication dans le management
3. Clarifier le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise
4. Fournir l'occasion d'un débat interne et pouvoir remettre en cause des choix obsolètes
5. Combattre l'idée d'une communication conçue comme un outil
6. Permettre le suivi, le contrôle et l'évaluation
7. Autoriser l'anticipation et l'approche non réactive
8. Faciliter la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener
9. Préserver des remises en cause ponctuelles
10. Légitimer les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations (Libaert, P.35).

Source : *Thierry Libaert, Le plan de communication (définir et organiser votre stratégie de communication), Dunod (deuxième édition) 2003, p.35.*

4. PERSPECTIVES D'UN PLAN DE COMMUNICATION DANS LE CONTEXTE DES UNIVERSITÉS MALIENNES

Les universités maliennes ont besoin d'être comprises par la population malienne : activités, buts, conditions. Le plan de communication tel que nous l'avons présenté est nécessaire pour l'avenir de toute organisation soucieuse de prospérer dans sa communication et dans ses activités. Cela devrait intéresser

surtout les organisations gouvernementales où les besoins de communication sont cruciaux aujourd'hui. Les besoins sont réels en matière de communication dans le contexte malien. L'USSGB a besoin de faire connaître ses structures aux nouveaux bacheliers ou aux futurs bacheliers, en créant des événements auxquels elle doit les associer. Le plan de communication est un outil indispensable dans les organisations maliennes. Il a de l'avenir. Sa construction est un apprentissage dans l'action. C'est-à-dire apprendre à mieux communiquer tout en communiquant à la fois (CentreSt-Pierre, 2012, p. 2). L'USSGB dispose d'une cellule de communication **gérée par une** cheffe de division. Elle nous a accordé un entretien au cours duquel elle a expliqué que le Rectorat a un plan de communication en construction.

4.1. Récapitulatif 2. Perspectives d'un plan de communication :

Les usagers sont de plus en plus exigeants en matière d'informations (syndicats, enseignants, étudiants, parents des étudiants, partenaires, entreprises).

Le milieu universitaire est un lieu de communication par excellence (Les Journées Scientifiques des 08 et 09 décembre 2020 à la FLSL en sont un exemple palpable). Le plan de communication est un garde-fou contre l'improvisation et le hasard dans les prises de paroles.

La communication est une activité autant importante que les activités financières. Il convient de prendre conscience.

La communication ne doit plus être considérée comme la parente pauvre dans la gouvernance universitaire.

Les organisations (universités) maîtrisant leurs communications vont se distinguer des autres.

Les conflits d'intérêts seront mieux gérés grâce à la communication.

Les nombreux flux d'informations seront mieux gérés grâce à la planification.

A partir du récapitulatif n°2, nous voyons que **le plan de communication a encore de beaux jours devant lui dans les administrations universitaires maliennes. Il n'est pas une fin en soi. Il est au service de la gestion globale de l'organisation. Il y a de l'espoir que la communication sera considérée comme une activité importante dans la réussite des missions des structures universitaires.** Depuis quelques années maintenant, les chargés de communication sont nommés dans les administrations publiques comme les ministères et autres administrations de l'Etat. Cela augure un bon avenir. Cependant, il y a une confusion par rapport au profil des personnes choisies pour occuper les postes de directeur de communication, de chef de division communication ou de chargé de communication. Ils sont couramment occupés par des journalistes (réalisateurs et reporters) et non par des spécialistes en communication des organisations. La communication est un moteur de développement indéniable pour les universités qui projettent de se hisser au sommet de la mêlée.

Le plan de communication doit répondre à un besoin concret. Loin de « L'utopie de la communication » de Philippe Breton (2004), la communication des organisations est une réalité qui aide à résoudre un nombre de problèmes de gestion. Ce dernier estime que la communication laisse le sentiment diffus de séparer davantage les hommes (Breton, 2004, p. 8). Même si elle n'est pas le remède miracle à tous les problèmes des universités maliennes. Ce n'est pas la communication qui fera l'université, mais c'est l'université

qui fera la communication. L'université n'est pas une entreprise commerciale, mais elle est appelée à communiquer avec ses parties prenantes à l'image des entreprises commerciales. Il serait même utile de créer des services de marketing et de communication dans toutes les universités du Mali. A défaut, chaque institution d'enseignement supérieur pourrait se doter d'un service de communication. Dans le cas du Mali, les universités se trouvent dans une situation de grande concurrence avec la création massive d'universités privées tant à Bamako, la capitale, qu'à l'intérieur du pays, dans les régions. Donc, les universités seront obligées de communiquer sur leurs projets, leurs missions, leurs valeurs à la société.

La qualité des produits des universités publiques au Mali est fortement critiquée par la population. Il n'est de secret pour personne que le niveau des étudiants, même des professeurs est en baisse. Ainsi, les missions, les valeurs, l'éthique, les filières de formations, les responsabilités sociétales devraient faire l'objet de communication vers tous (universitaires, politiques, partenaires, financiers). L'existence des réalités n'est pas suffisante pour la visibilité des structures d'enseignement supérieur. Il conviendrait de les communiquer. C'est à ce niveau que la pertinence d'un plan de communication devient indiscutable. De ce fait, si une structure comme l'Institut Universitaire de Gestion (IUG) avait un service de communication, elle aurait pu éviter de tomber dans des grèves fréquentes. Cela pourrait éviter les conséquences d'une gestion verticale, inadaptée au contexte des universités qui évoluent. Nous croyons au rôle primordial de la communication dans les relations humaines. Les universités étant appelées à impacter la société, pourraient donner de bons exemples en matière de gestion et de création de nouvelles méthodes de travail pour éclairer le monde. L'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) oblige les organisations à revoir leur stratégie de communication (Millerand, 2007, p. 205).

CONCLUSION

Au terme de la démonstration de l'importance d'un plan de communication dans la gestion des affaires publiques ou privées, il est à retenir que l'existence d'un plan de communication est le signe d'une volonté de bien communiquer et une marque de maîtrise de la communication. Bien que théorique, cet article dessine les différentes étapes à prendre en compte pour élaborer un plan de communication en entreprise. Chaque plan est fonction de la réalité du terrain. Le plan de communication d'une organisation ne peut pas forcément servir à une autre organisation. Les étapes essentiellement retenues dans ce travail se résument à huit : diagnostic, objectifs, cibles, messages, canal, budget, mise en œuvre et évaluation. Il est important de rappeler qu'aucune communication n'est gratuite. Toute communication vise nécessairement une finalité. Ce travail est une analyse documentaire. Il pourrait être appliqué à un cas concret d'un plan de communication dans un futur travail sur la question.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARCES. (JUIN 2018). *Livre blanc, Communication et enseignement supérieur 2030*. Paris.
- Assaël, A; Céline, M; Marie-Hélène, W. (2018). *COMMUNICATOR, Toute la communication à l'ère digitale*. Paris: Dunod.
- Breton, P. (2004). *L'Utopie de la communication, le mythe du village planétaire*. Paris: Dunod.
- Centre St-Pierre. (2012). *Concevoir un plan de communication*. Montréal.
- CNLS-IST. (2010). *Plan stratégique de communication institutionnelle 2010-2015 du SP/CNLS-IST*. Ouagadougou.
- Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Laval: PUL.
- Madeleine, G. (2001). *Méthodes des Sciences Sociales*. IIème édition, Paris, Dalloz.
- Howard S, B. (2002). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en science sociales*, Paris, La découverte.
- Lendrevie, J., & Baynast, A. d. (2004). *Publicitor (théorie et pratique de la communication)*. Paris: Dalloz.
- Libaert, T. (2003). *Le plan de communication (définir et organiser votre stratégie de communication)*. Paris: Dunod.
- Libaert, T. (2010). *Le plan de communication*. Paris: Dunod.
- Millerand, F. (2007). Pratiques professionnelles de communication. Le cas des usages du courrier électronique chez des chercheurs. Dans L. Bonneville, & S. Grosjean, *Repenser la communication dans les organisations* (pp. 205-236). Paris: L'Harmattan.
- Nicole, d., & Thierry, L. (2010). *La communication internes des entreprises*. Paris: Dunod.
- Payen, P. (2012). *B.A-AB de communication*. Paris: StudyramaPro.
- Réjean, H. (1992). *La pratique de la recherche en sciences humaines*, Bourcheville, Gaétan Morin Editeur.
- Robert, L. P. (2013). *Dictionnaire*, Robert.
- Russel, J. 2000. *Méthode de recherche en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Thérèse, B. (2002). *Technique de dissertation : comment élaborer et présenter sa pensée*. SteFoy, Le Griffon d'Argile, réédition.