

# Politique de communication

Texte adopté par le Conseil universitaire du 5 octobre 1999 (CU-99-175)  
et le Conseil d'administration du 2 novembre 1999 (CA-99-206)

---



UNIVERSITÉ  
LAVAL

## TABLE DES MATIÈRES

### LES RAISONS D'ÊTRE D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION

#### 1. LES FONDEMENTS

#### 2. LES VALEURS

- 2.1 Le respect des personnes et des engagements
- 2.2 La reconnaissance de la diversité
- 2.3 La reconnaissance de la contribution de tous
- 2.4 L'éthique
- 2.5 L'authenticité, la cohérence et la transparence
- 2.6 Le professionnalisme et l'efficacité
- 2.7 La capacité d'anticipation
- 2.8 Le droit à l'information et le devoir de s'informer

#### 3. L'OBJET

- 3.1 La cohésion
- 3.2 L'ancrage dans la réalité
- 3.3 L'efficacité de l'organisation

#### 4. LE CHAMP D'APPLICATION

#### 5. LES CHAMPS D'INTERVENTION

- 5.1 La communication interne
- 5.2 La communication externe

#### 6. LES MÉCANISMES

- 6.1 Les standards graphiques, linguistiques et sonores
- 6.2 Les responsabilités
- 6.3 Le plan annuel de communication

#### 7. L'IMPUTABILITÉ ET LES MESURES DE PERFORMANCE

#### Conclusion

#### ANNEXE I

Note: Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

## LES RAISONS D'ÊTRE D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION

L'Université Laval forme une communauté de quelque 40 000 personnes qui travaillent ensemble au partage et au développement du savoir. Cette communauté possède sa personnalité propre et ses projets collectifs, construit son devenir autour d'une mission et interagit avec le milieu.

Pour partager des valeurs, pour créer une unité dans son développement, pour animer le sentiment d'appartenance et de loyauté qu'elle souhaite voir régner, pour assurer la transparence, la cohérence et la continuité de ses interventions, pour établir des lignes de conduite, des règles du jeu et un partage clair des tâches dans ses communications, l'Université Laval juge essentiel de se doter d'une politique de communication.

Cette politique propose à l'ensemble des partenaires de l'Université un cadre de référence et d'orientation pour toutes les actions de communication de l'institution, aussi bien les interventions à l'interne que les interventions à l'externe, aussi bien celles qui veillent à sa cohésion que celles qu'elle met en œuvre pour intensifier et maintenir son rayonnement, sa notoriété et sa place dans la cité.

Elle établit les principes et les buts à poursuivre afin de promouvoir une culture de communication, d'optimiser la contribution de l'ensemble des ressources en communication, d'harmoniser les activités de communication, de permettre d'y reconnaître une direction continue et d'en faire un «projet d'entreprise».

*Le Rapport de la Commission d'orientation* (mars 1998, p. 55) rappelle aussi que le sentiment d'appartenance repose d'abord sur les relations interpersonnelles et sur l'importance que l'organisation donne à ses membres.

La politique de communication constitue un outil de gestion pour contribuer à la réalisation des grandes orientations de l'Université. Elle se concrétise dans un plan de communication qui énonce les priorités institutionnelles de communication. À cette fin, le Plan s'appuie sur le plan annuel d'action en provenance du Service des communications et sur les objectifs en communication des vice-rectorats, et, le cas échéant, des facultés et des services.

### 1. LES FONDEMENTS

Une grande organisation moderne ne peut exister et se développer sans une culture de communication. La politique de communication de l'Université prend appui sur:

- l'énoncé de mission de l'Université Laval (voir Annexe I);
- les objectifs généraux et les principes directeurs des documents de planification qui orientent son développement et ses actions;
- les objectifs particuliers que l'Université se fixe dans le champ des communications;

- la politique de gestion des ressources humaines, les autres politiques et règlements pertinents;
- les orientations et les ressources de son Service des communications.

Elle sous-tend le développement d'une culture interne où la communication et le flux efficace de l'information font partie des valeurs de toutes les composantes et instances de sa communauté. Le succès d'une telle politique repose toutefois sur l'appropriation de ses principes par l'ensemble de la communauté universitaire, car chaque membre est appelé à jouer un rôle particulier dans la vie et le climat de l'Université ainsi que dans son image et son rayonnement. Son succès est aussi étroitement lié à l'identification par les responsables d'unités d'objectifs annuels en communication interne et externe, et à l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs.

Le Rapport de la Commission d'orientation exprime les grandes orientations qu'entend suivre l'Université Laval dans tous ses champs d'intervention et elle définit la philosophie de gestion qu'elle souhaite privilégier. La stratégie de communication, incarnée dans la présente Politique, ainsi que dans le Plan de communication et ses plans d'action, est un élément incontournable de la mise en œuvre de ce rapport.

## **2. LES VALEURS**

La politique de communication s'appuie sur les valeurs suivantes:

### **2.1 Le respect des personnes et des engagements**

Le développement de l'institution passe par le respect et l'épanouissement des personnes qui y travaillent, qui y étudient, qui y vivent. La politique de communication doit avoir comme objectif de les associer aux décisions. L'Université est une organisation dont l'actif est essentiellement composé de personnes qui travaillent ensemble à la formation d'autres personnes. De toute relation humaine découlent des engagements, individuels ou collectifs, qui doivent aussi être respectés.

### **2.2 La reconnaissance de la diversité**

Il s'agit ici aussi d'une forme de respect qui s'exprime par le traitement approprié des situations particulières et l'acceptation des caractéristiques propres des groupes, des départements, des facultés et des services. Respect des conditions locales, décentralisation, utilisation judicieuse des marges de manœuvre sont autant de façons de concrétiser cette valeur.

### **2.3 La reconnaissance de la contribution de tous**

La Commission d'orientation définit la vie universitaire comme étant «l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation de la mission de l'institution».

«S'il est hautement affirmé que l'Université Laval place l'étudiant au cœur de ses

préoccupations, celle-ci doit compter sur la volonté et sur l'engagement de tous les membres de son personnel [...]. Bref, l'Université est un véritable milieu de vie où chaque personne remplit une fonction nécessaire à la réalisation de la mission de l'Université.»

Comme partenaire, chaque individu est responsable des résultats atteints par l'Université. Cela signifie qu'il est conscient de son rôle, de ses responsabilités et des conséquences de son action. À ce titre, la communication doit viser à développer le sentiment d'appartenance, à éviter la dépersonnalisation des relations et à favoriser une culture de participation et de partenariat.

## **2.4 L'éthique**

Dans ses liens avec ses interlocuteurs tout comme dans le traitement de la communication, l'Université doit promouvoir les plus hauts standards d'éthique et faire preuve d'un grand souci de justice et d'équité.

## **2.5 L'authenticité, la cohérence et la transparence**

La communication doit reposer d'abord et avant tout sur une perception claire et sur une juste compréhension des faits et des enjeux. L'Université doit convaincre que son discours se fonde sur une analyse rigoureuse des faits et qu'elle est consciente et à l'écoute des dynamiques sociales, tant à l'interne que dans son environnement.

Tout en garantissant le respect et la protection des renseignements personnels, l'Université doit favoriser l'accès à l'information et démontrer un grand souci de transparence. Elle doit éviter que ses différents niveaux hiérarchiques se transforment en autant de filtres nuisant à l'accessibilité de l'information. Elle doit au contraire rechercher la cohérence et la complémentarité des actions de communication.

## **2.6 Le professionnalisme et l'efficacité**

Comme institution vouée à l'enseignement supérieur et à la recherche dans tous les domaines, y compris celui de la communication, l'Université se doit de prêcher par l'exemple en s'imposant un haut niveau de professionnalisme dans ses actions de communication, tant sur le plan du fond que sur celui de la forme. Un leadership en cette matière est tout à fait en lien avec sa mission et avec la culture de l'exigence qu'elle professe. Elle est aussi gage de l'efficacité de la communication. Pour ce faire, l'information doit être fluide et bidirectionnelle, rapide et conviviale.

## **2.7 La capacité d'anticipation**

Être en mesure de réagir rapidement a été une caractéristique des organisations dynamiques des deux dernières décennies. Dans le contexte contemporain, cette notion est cependant surannée: elle dénote un fonctionnement qui se trouve systématiquement en retard sur les événements. Aujourd'hui, alors que l'évolution n'est plus seulement rapide mais imprévisible, les véritables leaders sont ceux qui possèdent la capacité d'anticipation. Il faut «faire» les événements et non attendre qu'ils surviennent. Cette

capacité à décoder les tendances et à anticiper des scénarios d'intervention efficace repose sur une liaison continue et intelligente avec le milieu. C'est une condition de réussite absolument incontournable.

C'est ici que le flux dynamique, transfonctionnel et bidirectionnel de l'information prend toute son importance. Il s'agit non seulement de l'information formelle, mais tout autant, voire bien plus, de celle à caractère informel. Ce type d'information stratégique échappe facilement aux mécanismes et aux processus de gestion habituels. Elle ne peut que reposer sur une véritable culture de communication, qui fait que chaque membre de la communauté se sent concerné et partie intégrante d'une entreprise commune.

## **2.8 Le droit à l'information et le devoir de s'informer**

Tous les membres de la communauté universitaire, professeurs, étudiants, employés, ont le droit d'être informés. Ce droit s'exerce dans le respect des dispositions de la Loi d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Ce droit à l'information comporte aussi, pour chacun, le devoir de s'informer.

## **3. L'OBJET**

Comme outil, la présente politique de communication vise l'interaction et la rétroaction dans toutes les actions de communication que pose l'Université Laval, tant à l'interne qu'à l'externe. Elle constitue un outil de gestion en appui au développement de l'Université.

Elle vise donc:

### **3.1 La cohésion**

La politique de communication a comme objectif:

- de conscientiser chaque membre de l'Université Laval au fait que la communication est la responsabilité de chacun;
- de favoriser l'émergence de solidarités et le sentiment d'appartenance;
- d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles et intergroupes.

### **3.2 L'ancrage dans la réalité**

- La politique de communication fait en sorte que l'Université Laval demeure au fait et à l'écoute des besoins en lien avec sa mission et ses orientations.
- En pratiquant une veille stratégique, elle recueille, transmet et fait partager les nouvelles valeurs de la société et de la communauté universitaire.

### **3.3 L'efficacité de l'organisation**

La politique de communication joue le rôle d'agent intégrateur pour:

- optimiser la contribution de l'ensemble des ressources en communication;
- harmoniser les activités de communication.

La politique prend appui sur la capacité de l'Université d'anticiper les événements afin de pouvoir agir et réagir rapidement, tant sur la scène publique qu'à l'interne.

#### **4 . LE CHAMP D'APPLICATION**

La présente politique s'applique à toutes les relations de l'Université Laval, aussi bien avec la communauté universitaire qu'avec les groupes externes.

La communauté universitaire regroupe:

- les étudiants,
- le personnel enseignant et de recherche,
- le personnel administratif,
- les instances décisionnelles et consultatives,
- les associations étudiantes accréditées ou reconnues,
- les syndicats et les associations d'employés,
- les retraités,
- les médias de la communauté universitaire.

Les groupes externes comprennent:

- les diplômés,
- les futurs étudiants et les groupes ciblés dans les activités de recrutement,
- les personnes qui prêtent leur soutien moral et matériel à l'action de l'Université Laval,
- les partenaires du réseau de l'éducation,
- les établissements d'enseignement supérieur avec lesquels l'Université Laval conclut des actions de coopération,
- les gouvernements et leurs ministères,
- les associations et les corporations professionnelles,
- les organismes de concertation,
- les organismes subventionnaires et les réseaux de la recherche,
- les entreprises,
- les représentants des médias,
- le public en général.

#### **5. LES CHAMPS D'INTERVENTION**

##### **5.1 La communication interne**

###### **5.1.1 Les principes directeurs**

La communication est un outil d'animation, d'information et de cohésion de la communauté universitaire. C'est pourquoi l'Université veut communiquer régulièrement avec la communauté pour favoriser sa confiance, développer son sentiment d'appartenance et son engagement envers la mission de l'institution. L'Université Laval, dans sa communication interne, veut aussi faire prendre conscience à la communauté de l'importance de son rôle social.

L'Université affirme le principe voulant que circule dans la communauté une information régulière, accessible et pertinente entre les personnes et les groupes de personnes.

L'Université consulte régulièrement les membres de la communauté et elle sollicite leurs opinions, réactions, avis et conseils. Elle le fait notamment par des interfaces régulières de la direction avec les doyens, les directeurs de service et les associations étudiantes. Dans ces interfaces, la communication interpersonnelle directe est privilégiée.

L'Université considère que les gestionnaires, tant académiques qu'administratifs, sont les premiers responsables de la communication avec leurs collaborateurs et de la rétroaction auprès de la direction de l'Université. Dans ce contexte, l'Université fait de l'aptitude et de l'engagement à communiquer un critère de sélection et d'évaluation des gestionnaires et elle veille à mettre en place des programmes de formation à la communication, notamment en communication de gestion.

Elle fournit aux gestionnaires un encadrement, des objectifs et des outils de communication.

### **5.1.2 Les outils de communications**

Les outils officiels sont, entre autres:

- les réunions officielles ou statutaires,
- le journal Au fil des événements,
- Vidéo-campus,
- Alérion, le site Web de l'Université,
- les activités d'accueil et d'intégration des nouveaux étudiants, des membres du personnel et des gestionnaires à l'Université et dans les facultés,
- le Rendez-Vous Laval,
- les publications officielles,
- les bulletins facultaires,
- les communiqués de la direction.

Les autres outils sont:

- les sites Web de groupes ou de personnes membres de la communauté,
- les journaux et autres médias publiés par les étudiants ou par d'autres groupes,



- l'affichage,
- le réseau de télévision Canal Savoir.

## **5.2 La communication externe**

### **5.2.1 Les principes directeurs**

L'Université Laval reconnaît qu'elle vit en interaction avec son environnement et qu'elle doit se préoccuper d'entretenir des relations de qualité avec ses divers publics externes. Pour ce faire, là aussi, l'Université met de l'avant le principe voulant que circule vers la société qui l'entoure une information régulière, accessible et pertinente entre les personnes et les groupes de personnes. La communication vise avant tout à faire connaître sa mission, ses programmes, ses orientations et ses réalisations auprès de ses publics externes.

Ce faisant, l'Université:

- se décrit plutôt qu'elle se qualifie;
- tente d'attirer des étudiants, des professeurs et du personnel administratif de qualité;
- cherche des appuis à la réalisation de sa mission;
- veut faire connaître ses positions et orientations en matière d'enseignement supérieur et de recherche;
- veut amener ses divers publics externes à prendre conscience de l'importance de la contribution de l'Université au développement social, culturel et économique de la grande région de Québec, du Québec et du Canada

L'Université Laval cherche constamment à mettre de l'avant son rôle de rassembleur, de lieu privilégié d'échange d'idées et d'information, de forum permanent et incontournable de la communication dans la grande région de Québec, au sein duquel les tenants d'idées diverses peuvent venir exposer, échanger et soumettre leurs vues à la critique. Enfin, dans sa communication externe, l'Université se soucie de la réverbération sociale de sa communication.

### **5.2.2 Les avenues de la communication externe**

#### **5.2.2.1 La promotion des programmes d'enseignement et de recherche**

Il s'agit ici de faire connaître les programmes d'enseignement et de recherche, ainsi que la valeur des diplômes délivrés par l'Université. Il s'agit également de mettre en valeur la qualité de ses infrastructures, de ses activités connexes et de son environnement.

### 5.2.2.2 L'image institutionnelle

Dans son énoncé de mission, l'Université a voulu préciser l'image qu'elle se fait d'elle-même et qu'elle veut projeter. Cet aspect vise à raffermir le positionnement de l'Université et à valoriser l'institution auprès du public. Les principaux agents de son positionnement sont les membres du personnel enseignant et de recherche, ainsi que les étudiants et les diplômés.

### 5.2.3 Les techniques, les moyens et les actions

Les techniques utilisées en matière de communication externe sont:

- les relations publiques,
- les relations avec la presse,
- la publicité,
- les activités de promotion,
- la commandite,
- les relations gouvernementales.

Les moyens retenus sont:

- les publications officielles, les dépliants sur les programmes et la documentation sur des activités particulières,
- le matériel de présentation et d'information sur support électronique ou autre,
- le matériel de support logistique.

Les actions à privilégier sont:

- les rencontres et visites du recteur, des vice-recteurs, des doyens et des autres membres de la communauté,
- la participation à des salons, forums, congrès, débats publics, etc.,
- l'organisation de congrès, salons, portes ouvertes, activités de rassemblement, etc.,
- les inaugurations,
- les événements à caractère protocolaire,
- les activités étudiantes.

## **6. LES MÉCANISMES**

### **6.1 Les standards graphiques, linguistiques et sonores**

L'Université Laval accorde une grande importance à la qualité de sa communication avec ses publics. Pour maintenir des standards de qualité visuelle, linguistique et sonore de la communication, normalisation et coordination sont nécessaires.

#### **6.1.1 La qualité visuelle**

Le programme d'identification visuelle constitue un instrument de normalisation. Il convient donc:

- que l'Université révisé et adopte officiellement le programme d'identification visuelle;
- que l'Université s'assure de la connaissance et du respect de ce programme dans la communauté.

#### **6.1.2 La qualité linguistique**

La langue de communication de l'Université Laval avec ses publics est le français. Cependant, lorsqu'il est nécessaire, l'Université peut communiquer dans la langue du destinataire ou de ses partenaires sur le plan international.

L'usage du français est exclusif et obligatoire dans la dénomination officielle de l'Université Laval, sur toute affiche ou signalisation placée à l'intérieur ou à l'extérieur des bâtiments ou utilisée pour identifier l'Université lors d'événements particuliers, d'expositions, de congrès, etc. Cette règle vaut également pour l'identification de l'Université dans son site Web, Alérion, et sur ses babillards électroniques.

Toute personne appelée à communiquer par écrit au nom de l'Université est responsable de la qualité linguistique des communications de l'Université Laval.

L'Université veille à ce que soient respectés sur son campus les principes des lois linguistiques québécoises.

#### **6.1.3 La qualité sonore**

Ce champ d'intervention doit faire l'objet d'une prise de conscience, puisque la communication se fait de plus en plus par le truchement des médias électroniques. L'Université Laval doit se préoccuper de la qualité de ses interventions en cette matière, évitant à tous égards de contribuer à la pollution sonore.

## **6.2 Les responsabilités**

### **6.2.1 Une responsabilité des membres de la communauté**

La présente Politique a déjà affirmé un objet, à 3.1: conscientiser chaque membre de l'Université Laval au fait que la communication est la responsabilité de chacun. Au moment de traiter des responsabilités à l'égard de la communication, il convient de rappeler ce principe de la responsabilité de chaque membre à cet égard. Chaque professeur, chaque employé représente à sa façon et dans son milieu l'Université. Chaque professeur, participant à un congrès, un colloque ou une activité tant à l'Université qu'à l'extérieur, devient, qu'il le veuille ou non, un ambassadeur de l'Université. De plus, il incombe à chacun de faire acte de rétroaction sur les perceptions externes de l'Université auprès des personnes concernées, surtout lorsque ces perceptions externes sont négatives.

Avant même de traiter des responsabilités administratives à l'égard de la communication institutionnelle, il convient donc de réaffirmer ce principe fondamental de la responsabilité individuelle des membres de la communauté en matière de communication.

### **6.2.2 Le porte-parole**

Selon l'article 138 des statuts, le recteur représente l'Université et parle officiellement en son nom. En son absence, le vice-recteur exécutif agit comme porte-parole de l'Université. Le Service des communications est le mandataire de l'Université Laval en matière de communication.

### **6.2.3 Le secrétaire général**

Le secrétaire général est responsable du Service des communications dont il coordonne l'action avec le recteur et les vice-recteurs. À ce titre, il s'assure de l'élaboration du plan de communication et des plans d'action qui le composent. À cet effet, le secrétaire général incite les vice-recteurs à se doter d'un plan d'action sectoriel annuel qui décrit les objectifs du vice-recteur en matière de communication interne et externe, plan qui s'intègre au plan de communication institutionnel.

Le secrétaire général veille à la protection de l'image de l'Université et il est responsable de l'édition et de la distribution de toutes les publications officielles. Il se charge de la diffusion des politiques et règlements de l'Université et supervise l'application du *Règlement sur l'utilisation du nom, des armoiries, de l'identification institutionnelle et du blason de l'Université Laval*.

### **6.2.4 Les vice-recteurs**

Chaque vice-recteur a la responsabilité d'instaurer une communication efficace dans son champ d'intervention, et de définir annuellement un ou des objectifs spécifiques

à son vice-rectorat en matière de communication interne et externe. Il doit aussi évaluer annuellement l'atteinte de ces objectifs. Il doit s'assurer, en concertation avec le secrétaire général, que les politiques et règlements dont il est responsable sont non seulement publiés et diffusés, mais surtout connus et compris de tous les intéressés. Il doit être sensible aux réactions que suscitent ses interventions et s'assurer que ses communications sont cohérentes avec celles de ses collègues, prévoyant leurs effets et les possibles zones grises. Il veille à ce que ces communications s'inscrivent dans le plan d'ensemble et qu'elles ne constituent pas un geste isolé.

#### **6.2.5 Le directeur du Service des communications**

Sous l'autorité du secrétaire général, le directeur du Service des communications est responsable de la réalisation du mandat du Service des communications, lequel est défini et adopté par le Conseil d'administration.

Le Service participe à l'élaboration du Plan de communication annuel qui est approuvé par le Comité exécutif. Ce plan définit les axes majeurs de la communication interne et externe de l'Université. Il identifie les objectifs particuliers de la communication institutionnelle, précise les clientèles cibles de cette communication, établit les échéanciers et détermine les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs de communication de l'Université.

Le Service participe, chaque année, à l'évaluation de la mise en œuvre de la politique en regard des principes directeurs et des objectifs particuliers. Il veille à entreprendre les études, analyses et sondages pertinents pour connaître les freins et les résistances à l'implantation de la politique et pour avoir une meilleure image à l'externe. Enfin, le Service des communications joue un rôle conseil auprès de la direction de l'Université et des unités en matière de communication interne et externe.

#### **6.2.6 Les doyens et les directeurs de service**

Les doyens et les directeurs de service sont responsables de l'application et de l'intégration de la politique de communication au sein de leur unité. Ils sont aussi responsables de la définition et de l'évaluation annuelle des objectifs de leur unité en matière de communication interne et externe.

En tant que plaque tournante de l'information dans une unité, les doyens et les directeurs de service ont un rôle crucial à jouer. Pour ce faire, ils doivent développer rapidement des stratégies et des habiletés qui leur permettent de jouer ce rôle efficacement.

### **6.3 Le plan annuel de communication**

La politique de communication se concrétise dans un plan annuel de communication qui énonce les priorités institutionnelles de communication pour la période visée. Prenant appui sur les décisions des instances décisionnelles et sur le plan d'action du Service des

communications, ce plan annuel intègre les objectifs et modalités spécifiques retenus par les vice-rectorats et, le cas échéant, les facultés et les services. Ce plan de communication est soumis à l'approbation du Comité exécutif qui en évaluera le degré de réalisation en même temps qu'il approuvera le plan de communication de l'année suivante.

## **7. L'IMPUTABILITÉ ET LES MESURES DE PERFORMANCE**

Sous l'autorité du Comité exécutif, l'Université Laval utilise les instruments appropriés pour mesurer la performance de ses activités stratégiques en matière de communication. Elle évalue, chaque année, la politique en regard des principes directeurs et des objectifs particuliers. Elle évalue également l'atteinte des objectifs annuels en matière de communication interne et externe. À cette fin, elle veille à ce que des études, des analyses et des sondages pertinents soient effectués pour connaître les freins et les résistances à l'implantation de la politique et pour avoir une meilleure image à l'externe.

De façon plus concrète, le Comité exécutif approuve le Plan de communication institutionnel, et en évalue l'atteinte des objectifs.

### **CONCLUSION**

Il faut, en conclusion, distinguer entre deux grands types de communication.

Il y a celle de nature organisée, systématique, quantifiable. Elle est normalement inscrite dans le plan de communication et fait l'objet d'une mise à jour périodique. Elle exige un soutien professionnel de haute qualité et un mécanisme de concertation pour assurer la cohérence institutionnelle.

Il y a aussi celle de nature informelle, qui est d'une importance stratégique fondamentale, qui circule entre les individus ou les groupes et qui permet d'anticiper les événements et d'être proactif. Elle repose sur l'engagement, la motivation, le dynamisme, le sentiment d'appartenance des individus et des groupes. Elle n'est efficace que si l'organisation a su promouvoir une tradition en ce sens et intégrer les valeurs décrites à la section 2 de la présente politique. De fait, c'est l'existence de ce type de communication qui fait que l'on a une communauté et non simplement un groupe d'individus qui cohabitent sur un campus.

Il importe que le plan de communication institutionnel et les plans d'action sectoriels, tiennent compte de cette dualité. Parce que la deuxième composante est plus diffuse, elle risque d'échapper à la mise en œuvre de la politique.

La communication «organisée» doit adopter une approche professionnelle, systématique. La communication informelle suppose une approche fondée sur le respect et l'engagement des personnes, soutenue par une réflexion sur l'introduction et la promotion d'une culture de communication qui rejoint chaque membre de la communauté. Dans cette réflexion, et le plan de communication et les plans d'action qui l'incarneront, on doit notamment privilégier:

- l'exemple et la capacité d'écoute de la haute direction;

- l'exemple de tous les gestionnaires, qu'il ne suffit pas de sensibiliser et de former en privé, mais qu'il faut "publiquement" interpeller à cet égard;
- la confiance dans les individus. Les individus font ou ne font pas les choses; les processus ne sont que des balises, totalement impuissantes à garantir seules que les choses se fassent correctement;
- le partage de l'information.

Il faut donc faire comprendre que contrôler l'information comme moyen de pouvoir n'a pas sa place ici, mais que partager l'information est le niveau premier du développement d'un sentiment d'appartenance. C'est aussi là que réside notre véritable force pour l'avenir.

---

## ANNEXE 1

### La mission de l'Université Laval

Dans le Rapport de la Commission d'orientation, déposé en mars 1998 et adopté le 15 avril 1998, l'Université Laval a ainsi défini sa mission et les engagements institutionnels qui en découlent.

***«Première université francophone d'Amérique, ouverte sur le monde et animée d'une culture de l'exigence, l'Université Laval contribue au développement de la société***

- ***par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement***
- ***par l'avancement et le partage des connaissances***

***dans un environnement dynamique de recherche et de création.***

«Dans l'accomplissement de cette mission, l'Université Laval

- place les étudiants au cœur de ses préoccupations et leur offre des programmes d'études et un milieu de vie stimulants;
- développe des activités de recherche et de création qui renforcent son intégration dans les grands réseaux internationaux;
- favorise l'engagement de ses membres dans la communauté universitaire et dans leur milieu;
- pratique dans toutes ses activités et à l'égard de tous ses membres la culture de l'exigence;
- se préoccupe de l'insertion professionnelle de ses diplômés.»