



LABORATOIRE  
« COMMUNICATION ET POLITIQUE »



CENTRE NATIONAL  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Olivier Pulvar

« Communication et enjeux de développement  
à l'Université des Antilles et de la Guyanne. 1<sup>ère</sup>  
partie : aux fondements d'une politique  
d'établissement (1982-1994) », *Espace créole*,  
n° 11, GEREC-F / UAG, 2002, pp.17-27..

Les travaux scientifiques pionniers sur les universités en France montrent qu'une meilleure connaissance du fonctionnement de ces organisations particulières passe par l'observation de pratiques émergentes dont elles sont le théâtre dans un contexte changeant<sup>1</sup>. Le développement de la communication dans les universités françaises constitue certainement un phénomène majeur pour que des recherches s'y intéressent sérieusement à partir des années 90.

Il existe deux grandes orientations pour expliquer le rôle de la communication dans les universités.

Une première perspective saisit la communication comme élément de gestion des universités face aux transformations importantes qu'elles connaissent en matière d'administration de leurs ressources. La

---

<sup>1</sup> Erhard Frieberg, Christine Musselin, *En quête d'universités*, Paris: L'Harmattan, 1989; sous la direction des mêmes auteurs, *Le gouvernement des universités*, Paris: L'Harmattan, 1992.

communication sert à améliorer le dialogue social au sein des établissements et/ou à satisfaire des besoins internes d'information.<sup>2</sup>

Une seconde perspective saisit la communication comme moyen de valorisation des établissements et de transformation de leur culture d'organisation. L'objectif de la communication est ici, de favoriser le développement d'une *image positive* de l'institution sur le plan externe mais également sur le plan interne.<sup>3</sup>

Dans cet article, nous tenterons de montrer de quelle manière la communication de l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG) s'est constituée en outil de gouvernement de l'établissement dans ses relations avec l'environnement socio-économique et politique. Dans ce cadre, la communication a pour vocation d'orienter l'institution par rapport aux contraintes externes (financement, effectifs étudiants) qui s'exercent sur elle. A travers son action, l'Université cherche à (re)fonder sa légitimité sociale suivant un schéma de communication institutionnelle observée par la seconde perspective que nous avons évoquée. Nous verrons aussi que la communication a rempli une fonction de gestion des activités de l'établissement dans un contexte d'autonomie institutionnelle renforcée. A ce titre, elle doit permettre à la direction de l'Université d'accompagner les changements organisationnels internes résultant des contraintes extérieures. L'action

---

<sup>2</sup> Béatrice Galinon-Méléneq, *Projet et communication dans les universités*, Paris: Editions d'Organisation, 1991; du même auteur, "L'enseignant-chercheur au sein d'une situation complexe et contingente", in *Enseigner à l'Université, un métier qui s'apprend ?*, Bruxelles: De Boeck et Larquier S.A., 1996, p. 11-31. Simone Bonnafous et Bernard Dizambourg, "Gestion des universités et communication interne". *Sciences de la Société*, n° 28, février 1993, p. 67-76; des mêmes auteurs, *Changement et participation à l'Université: modernisation administrative, l'exemple de Paris 12*, Grenoble: PUG, 1997. Albert Gueissaz, "Informatisation et organisation dans les universités: stratégies d'acteurs et systèmes d'information", Toulouse, 17-18 mars 1994, Deuxièmes journées IUT de la recherche en sciences humaines et sociales, 13 p.

<sup>3</sup> Françoise Belle, Claude Echevin, "L'émergence de la communication institutionnelle à l'université: enjeux et perspectives. *Revue Politiques et Management Public*, vol. 10, n° 1, 1992, p. 33-50; des mêmes auteurs, "Emergence d'une fonction communication institutionnelle à l'échelon des présidences d'universités", Centre d'Etudes et de recherches Appliquées à la Gestion, juin 1990, 19 p.

de communication trouve une explication dans son rôle de gestion interne des ressources de l'Université que décrit la première analyse.<sup>4</sup>

### **Une communication surtout orientée vers l'extérieur**

Dès sa transformation en université de plein exercice<sup>5</sup>, l'UAG oriente clairement son action de communication en direction des sociétés locales qui accueillent ses implantations. Ses dirigeants successifs font appel aux ressources communicationnelles afin d'accroître la capacité de réaction de l'établissement face aux changements liés à l'environnement.

---

<sup>4</sup> Nous avons développé ces analyses de manière approfondie ailleurs. Olivier Pulvar, *Stratégie(s) de communication et logique(s) d'acteurs: le cas de l'Université des Antilles et de la Guyane*, thèse de doctorat Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, 2000.

<sup>5</sup> Décret n° 82-590 du 2 juillet 1982.

### ***Un rôle d'identification de la communication***

Au début des années 80, les contraintes externes de l'UAG sont essentiellement liées aux modes de financement de l'établissement. Ses dirigeants posent le problème dès le regroupement des structures universitaires au sein d'une seule entité institutionnelle. Ils réclament du ministère la reconnaissance d'un *surcoût de fonctionnement* de l'établissement. Leur demande est légitimée à leurs yeux, par l'éloignement de l'UAG des centres de décisions, ainsi que par sa structure géographiquement éclatée sur plusieurs sites. Selon eux, la satisfaction de cette revendication doit assurer un développement viable de l'enseignement supérieur français dans la région.

Dans un premier temps, l'adoption en 1985 d'un *schéma directeur de développement de l'Université* confirme la part grandissante des collectivités locales dans le financement de l'UAG. Elle révèle à ses responsables une distinction fondamentale à prendre en compte pour envisager l'avenir de l'établissement: la carte ne correspond pas systématiquement au territoire. Les assemblées locales tendent à financer les structures installées sur leur territoire respectif; elles pèsent sur la politique de développement universitaire selon leurs propres intérêts. L'action des élus peut favoriser les options de la direction de l'établissement, comme elle peut les contrarier. A ce propos, la question de la pérennité des antennes universitaires de Guadeloupe ou de Guyane fournit une illustration frappante de cette situation.

Dans un deuxième temps, les *Etats généraux de l'Université* en 1987, entrent dans une démarche d'harmonisation des orientations de l'établissement avec les perspectives de développement local de ses sites d'implantation. Ces Assises marquent la nécessité pour l'UAG de formaliser ses rapports avec non plus seulement trois conseils généraux mais aussi, trois conseils régionaux qui désormais, interviennent financièrement dans la politique universitaire. Elles constituent une action de communication tirée d'une stratégie de rapprochement permanent d'avec les acteurs locaux du développement universitaire, reconnus par la réforme de décentralisation<sup>6</sup>. Cette stratégie

---

<sup>6</sup> Article 22 de la loi n° 84-747 du 2 août 1984 relative aux compétences des régions de Guadeloupe, de Guyane, de Martinique et de la Réunion, parue au Journal Officiel de la République française du 3 août 1984.

présidentielle s'inscrit elle-même dans une logique institutionnelle de *développement harmonieux* de l'établissement.

A la fin des années 80, l'instauration de *rapports contractuels*<sup>7</sup> entre l'Université et le ministère accroît les contraintes externes de financement. Certes, la contractualisation renforce l'autonomie de l'UAG en transformant le mode d'allocation des ressources de l'Etat à l'Université<sup>8</sup>. Mais en même temps qu'elle affirme la nécessité d'une diversification des financements, la politique contractuelle confirme l'intervention des collectivités locales. De ce point de vue, le contexte local place l'action du milieu économique sur un plan plutôt symbolique.

Finalement, la maîtrise des sources locales de financements apparaît particulièrement nécessaire pour l'UAG, en raison du poids renouvelé des collectivités dans l'enseignement supérieur. La diversification des financements encouragée par la contractualisation accentue la dépendance de l'établissement vis-à-vis des acteurs politiques locaux dans un contexte de raréfaction des budgets nationaux consacrés à l'enseignement supérieur en général<sup>9</sup>.

Dans ce cadre, l'action de communication de l'Université a pour finalité première d'orienter les crédits qui proviennent des collectivités locales dans le sens de sa politique de développement. Elle consiste à développer un *discours officiel* auprès de ses partenaires extérieurs, qui valorise l'institution en tant qu'instrument nécessaire au développement concerté des trois départements-régions. L'UAG a, en effet, toujours souhaité apparaître dans le discours qu'elle tient sur elle-même comme une entité singulière dans le système universitaire français. Ce discours sur la différence contribue à fédérer les acteurs de l'Université dans l'action de développement de l'établissement vers l'extérieur. Il vaut bien entendu pour les collectivités locales comme pour l'environnement

---

<sup>7</sup> Circulaire n° 89-079 du 24 mars 1989 relative à la politique contractuelle dans les établissements d'enseignement supérieur, parue au Bulletin Officiel de l'Education nationale du 30 mars 1989.

<sup>8</sup> L'Etat alloue à l'Université une dotation financière globale que celle-ci a en charge de répartir entre ses différents services et composantes après décisions de ses instances dirigeantes.

<sup>9</sup> L'incident de trésorerie qui met l'Université en cessation de paiement au mois de juin 1993 révèle la dimension de cette dépendance financière externe vis-à-vis des subventions publiques en général et de celles des collectivités locales en particulier.

socio-économique en général ; il se vérifie également pour le ministère de tutelle comme pour les autres universités qu'elles soient françaises ou étrangères.

La démarche communicationnelle de l'UAG met également l'accent sur le dynamisme entrepreneurial de l'établissement à travers l'efficacité gestionnaire et managériale de son équipe dirigeante. Lors de la politique contractuelle, elle souffre cependant de contradictions entre le discours officiel des responsables universitaires et la réalité gestionnaire de l'établissement. Dans la mesure où, l'Université est amenée à faire appel à des partenaires extérieurs afin de s'assurer des financements complémentaires, ces contradictions sont susceptibles de provoquer l'effet inverse de celui recherché<sup>10</sup>.

Pour Michèle Gabay, *"la communication externe doit mettre en visibilité des signes repérables qui permettent d'identifier par le public extérieur les caractéristiques, les spécificités de l'institution. Il s'agira de recenser en interne les valeurs, les indicateurs susceptibles de créer ou de pérenniser une identité"*<sup>11</sup>.

Dans les deux temps que nous avons repérés, l'action de communication sert un même objectif. Elle rend visible l'exécutif de l'établissement et son action de gouvernement. Elle favorise l'identification de l'institution par ses partenaires locaux à travers ses caractéristiques propres: des structures autonomes et dispersées sur plusieurs sites; un fonctionnement coordonné par un gouvernement de l'Université.

Le rôle d'identification de la communication est primordial pour orienter les financements des collectivités locales vers les instances centrales de l'Université. Il est tout aussi important pour ne pas compromettre la mise en œuvre d'une politique universitaire décidée par ces mêmes instances. Par conséquent, la communication de l'UAG facilite la reconnaissance de l'établissement par ses partenaires financiers externes comme une institution originale, forte, bien gouvernée et performante. Dans cette perspective, l'hypothèse d'un effet interne de la communication externe est loin d'être exclue. L'UAG,

---

<sup>10</sup> Béatrice Galinon-Méléneq, "L'enseignant-chercheur au sein d'une situation complexe et contingente", in *Enseigner à l'Université, un métier qui s'apprend ?*, Bruxelles: De Boeck et Larcier S.A., 1996, p. 29.

<sup>11</sup> Michèle Gabay, *Rapport sur la communication à Paris 7-Denis Diderot*, 1997, p. 10.

fondée sur un élément fédérateur, crée une *image externe* qui développe en interne sinon un sentiment d'appartenance, au moins une forme d'identification à l'établissement. Si chaque acteur de l'Université a bien conscience de vivre une situation singulière, on peut légitimement s'interroger sur le rôle en interne de cet élément fédérateur<sup>12</sup>.

Les multiples actions de communication initiées par les directions successives de l'UAG entre 1982 et 1994 constituent autant de moyens de privilégier une présentation de l'institution unissant trois territoires dans leur devenir. Bien que, sur ce point, l'efficacité des actions puisse être discutée, les principaux supports de communication de l'Université<sup>13</sup> sont essentiellement tournés vers cette finalité externe. De même, un événement ponctuel comme les Etats généraux de l'Université entre dans cette dynamique. Enfin, la manifestation annuelle de *rentrée solennelle* de l'UAG participe aussi à cet objectif, quoique l'essentiel de son rôle se trouve plutôt dans la valorisation de l'image de l'établissement.

### ***Une fonction de valorisation de l'image***

Nous venons de voir que les contraintes externes de l'UAG tiennent à son mode de financement. Mais dans le même temps, l'Université est tenue à la fois, par les exigences des sociétés locales et, par l'évolution des effectifs étudiants.

Les réserves généralement émises par rapport à l'UAG poussent ses dirigeants à créer un lien de confiance entre son environnement et elle. Cette situation doit être replacée dans son contexte L'établissement récemment érigé en université de plein exercice, développe progressivement ses formations, tandis que les bacheliers quittent encore en nombre les trois départements français d'Amérique pour les villes universitaires de l'Hexagone.

Suivant l'idée qu'il n'y a pas d'université sans étudiants, les responsables universitaires s'inquiètent durant la décennie 80, de la nécessité d'accroître la part des bacheliers restant étudier sur place.

La démarche de *fixation* des étudiants à l'UAG entre dans les stratégies des acteurs de décision de l'établissement. Précisément, elle

---

<sup>12</sup> Sur l'analyse d'un effet interne de la communication interne, on se reportera aux travaux déjà cités de Françoise Belle et Claude Echevin.

<sup>13</sup> Le *Bulletin d'Information de l'Université des Antilles et de la Guyane; La lettre du Président de l'Université des Antilles et de la Guyane.*

se mêle au processus de création de filières d'enseignement, impulsé généralement à la base par les enseignants-chercheurs. L'action du gouvernement de l'Université se trouve à ce moment précis, en parfaite adéquation avec celle des différentes composantes visant à compléter et diversifier leurs formations. Cette stratégie se situe directement au plan de la réponse à opposer aux représentations développées sur l'institution par l'environnement.

Ainsi, le schéma directeur de l'Université évoquait déjà l'amélioration de son *image de marque* et, le renforcement de sa *crédibilité* auprès de ses publics<sup>14</sup> comme condition pour qu'elle assurât son rôle socio-économique. Dans la même période, les responsables de l'établissement commanditent une étude d'image de l'Université qui souligne "*une méconnaissance interne presque autant qu'externe de ses acquis et du potentiel offert*"; elle révèle par ailleurs, "*la réalité très partielle et souvent dévalorisante que beaucoup lui prêtent aujourd'hui*"<sup>15</sup>.

L'action de l'Université en direction des étudiants potentiels des Antilles-Guyane répond donc à un souci d'image<sup>16</sup> de l'institution dans son environnement local. Au départ, l'image de l'UAG est liée à une évaluation de ses activités par défaut (d'information), à laquelle se livre l'environnement. Cette image se construit à partir des valeurs attachées aux représentations de la qualité des enseignements, à celles de la compétence des enseignants-chercheurs, à celles de la valeur des diplômes ou encore, à celles du niveau des diplômés dans le cadre comparatif discriminant des universités métropolitaines. Elle s'appuie sur les valeurs en rapport avec les représentations sur l'adaptation des enseignements aux exigences du monde du travail au sein de l'environnement socio-économique local. Une restitution des logiques d'acteurs de l'établissement permet de repérer la convergence des

---

<sup>14</sup> Les publics ciblés sont les étudiants et leurs parents, les enseignants en général, les acteurs socio-professionnels et les élus locaux.

<sup>15</sup> *Etude d'image de l'Université Antilles-Guyane*, M. Consultants, 1987, p. 172. Cette étude a concerné des lycéens de premières et de terminales, des étudiants, des personnels enseignants et non enseignants appartenant à l'établissement, des chefs d'entreprises. Cette population était répartie sur les trois sites d'implantation de l'UAG.

<sup>16</sup> Nous reprenons à notre compte la définition de l'image entendue comme "*l'ensemble des représentations de tous les publics (interne, externe) de l'organisation avec toutes ses valeurs positives et négatives*". Michèle Gabay, *op. cit.*, p. 11.



valeurs positives et négatives attachées aux représentations des activités d'enseignement et de recherche de l'établissement.

La préoccupation de l'image de l'UAG est donc formalisée par ses responsables dès le milieu des années 80. Mais c'est au début des années 90 qu'elle est finalisée dans une action de communication, les contraintes externes de l'établissement se transformant. L'évolution des effectifs étudiants apparaît assez significative de ce point de vue. Ceux-ci s'accroissent de 19% en 1992-1993 par rapport à l'année universitaire précédente, de 17% en 1993-1994 par rapport à l'année universitaire 1992-1993. Les autorités universitaires avaient prévu des valeurs trois fois moindre. La politique de l'Etat poursuivant l'objectif d'amener *80% d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat*, les mesures nationales de régionalisation des inscriptions dans les universités n'ont pas laissé entrevoir l'ampleur de cette évolution. Cette croissance forte et inattendue des effectifs conduit les dirigeants de l'établissement à se préoccuper des conditions d'accueil au sein des structures universitaires. Dans le cadre de ses nouvelles missions issues de la politique contractuelle, l'UAG doit désormais considérer les perspectives d'insertion des diplômés sur un marché du travail complexe.

La création en octobre 1990 d'un Observatoire Interrégional de la Vie des Etudiants et de l'Insertion Professionnelle va dans le sens d'une anticipation des problèmes liés à l'accroissement des effectifs étudiants. Elle ouvre une dimension d'analyse des débouchés pour les jeunes diplômés. Cet outil de prévision et d'organisation en matière d'enseignement correspond à la volonté présidentielle de rapprocher les centres d'intérêt de l'Université et ceux de l'environnement socio-économique. Il s'inscrit tant dans les orientations du ministère que dans les préoccupations des élus locaux appelés à financer en partie le projet.

Dans ce nouveau contexte, l'exigence de l'environnement local sur une adéquation entre les enseignements universitaires et le monde du travail efface quasiment l'exigence sur la capacité de l'établissement à former dans le sens de sa mission traditionnelle d'enseignement. Dès lors, l'Université doit surtout mettre en avant les réponses qu'elle compte apporter aux demandes sociales, dans le cadre de ses nouvelles missions. Sur ce point, l'UAG semble davantage tenue de justifier son aptitude à former pour un emploi que de prouver sa capacité à fournir des recherches utiles pour l'environnement socio-économique. Les thèmes des différentes études commandées par l'université pendant

cette période rendent compte de l'orientation prioritaire des préoccupations des sociétés locales. Entreprises, collectivités locales et, étudiants s'inquiètent surtout de savoir quels débouchés sont offerts par les études universitaires. Tous formulent les besoins des sociétés antillo-guyanaises en terme de formation universitaire.

Sur un autre plan, l'action des responsables de l'établissement est destinée à *valoriser l'image* de l'UAG auprès de son environnement en vue d'asseoir la notoriété de l'institution. Autrement dit, il s'agirait "*de valoriser au mieux les valeurs positives des représentations du public sans pour autant dissimuler les valeurs négatives*", ce qui correspond au but même de la communication externe<sup>17</sup>.

Mais l'action de communication externe de l'UAG consiste essentiellement à mettre en avant les atouts et les performances de l'Université. Ceux-ci sont généralement liés au développement économique des régions d'implantation de l'établissement. En valorisant l'image d'une université en prise avec le tissu local et régional, ses dirigeants espèrent améliorer la perception qu'en ont les populations des Antilles et de la Guyane.

Suivant une conception de l'ouverture, les initiatives de l'Université prennent surtout la forme d'un *discours officiel* récurrent en direction de l'environnement socio-économique. Ainsi, la rentrée solennelle de l'UAG se présente comme une forme de valorisation symbolique de l'ouverture de l'établissement sur les sociétés locales et singulièrement, sur le monde de l'entreprise. Elle constitue une occasion privilégiée d'insister sur les apports de l'Université en termes de mission mais aussi, de s'assurer la reconnaissance et le soutien des acteurs socio-économiques et politiques. La régularité de cette manifestation à partir de 1989, appuyée par des actions plus ponctuelles vise à transformer l'image de l'établissement pour capitaliser sa notoriété. Il reste à vérifier que cet objectif est effectivement atteint. A l'intérieur même de l'UAG, l'image d'une université en prise avec l'environnement socio-économique est-elle relayée par ses acteurs?

### **Une communication problématique à l'intérieur de l'établissement**

L'émergence d'une action de communication interne à l'UAG coïncide avec l'application des dispositions contractuelles de l'Etat aux

---

<sup>17</sup> Michèle Gabay, *ibid.*, p. 11.

universités. Les nouveaux rapports Etat-université encouragent un fonctionnement de l'établissement fondé sur sa réalité organisationnelle. Celle-ci se manifeste dans un projet élaboré sur la base du contrat entre les deux parties. Les rapports contractuels conditionnent également le développement de l'établissement en renforçant son autonomie et, en l'incitant à diversifier l'origine de ses financements.

D'un autre côté, les nouvelles règles du jeu nécessitent des membres de l'Université qu'ils soient sensibilisés aux préoccupations de gestion interne. La communication des acteurs de l'établissement suppose donc un développement de la capacité d'adaptation de l'Université au nouveau mode de fonctionnement interne prescrit par l'autorité de tutelle.

Entre 1989 et 1994, la politique préconisée par la direction de l'UAG se trouve en totale adéquation avec les impératifs gestionnaires du ministère. Ce programme de gouvernement propose une transposition à l'Université des principes de management d'entreprises et, insiste sur les aspects de gestion interne. Il valorise les notions d'efficacité et de rentabilité sur un marché concurrentielle (ce peut être celui de la formation et de la recherche).

A ce titre, la constitution d'une équipe homogène à la tête de l'établissement se présente comme un moyen non négligeable de conduire une politique. Le bureau du président, par sa composition pluri-sectorielle, sa fonction de direction et son fonctionnement collectif est désormais, en mesure d'agir à partir d'une vision générale de l'Université. Aussi, le renforcement de l'exécutif de l'UAG marque par là même, l'affirmation de sa fonction décisionnelle face aux instances délibératives de l'établissement<sup>18</sup>.

Concrètement, la politique de développement de l'Université repose sur son premier contrat avec le ministère. Elle entend s'appuyer sur les méthodes du management participatif et sur le développement de la communication interne. Si la politique contractuelle renforce l'autonomie de l'Université<sup>19</sup> et, responsabilise ses dirigeants, elle

---

<sup>18</sup> Nous pensons aux conseil d'administration, conseil scientifique, conseil des études et de la vie universitaire.

<sup>19</sup> Nous avons rappelé plus haut la relativité de cette autonomie sur le plan des financements.

demande de la part de ses membres une plus grande implication dans les orientations de développement et de gestion.

Le rôle central attribué ici, à la *communauté universitaire* doit pouvoir se manifester dans l'élaboration du projet d'établissement. Ce dernier implique une action volontaire de la direction, destinée à encourager une communication qui favorise la mobilisation interne attendue par elle. Cependant, la mise en œuvre de la politique de l'équipe dirigeante en place se heurte à plusieurs obstacles qui en révèlent les limites.

D'abord, le caractère individuel que l'enseignant-chercheur attache généralement à ses activités, sert davantage le développement autonome des composantes qu'une action collective au profit de l'établissement. L'échec de la politique financière initiée par les universitaires telle que proposée par les responsables de l'UAG en est un exemple patent. Bien que les financements externes de l'établissement pâtissent d'une conjoncture défavorable durant cette période, la responsabilité des composantes dans la crise financière de l'établissement est clairement établie en interne. On peut d'ailleurs se demander jusqu'à quel point la gestion autonome des composantes ne vient pas sanctionner une option modérée de la présidence sur le lien spécificités de l'UAG-dotations en moyens.

La réalité du fonctionnement interne de l'Université rappelle que le gouvernement des universités est avant tout un *gouvernement d'impulsion et de persuasion*<sup>20</sup>. Les enseignants-chercheurs dont la culture est dominante dans l'établissement n'adhèrent pas à une stratégie qui les éloignent de la représentation qu'ils se font de l'organisation de leurs activités, voire de la représentation qu'ils ont de la finalité même de l'institution.

Un autre élément explique les difficultés de mise en œuvre de la politique de développement de l'Université fondée sur des bases entrepreneuriales. L'action de communication en interne ne permet pas de dynamiser les *structures participatives* de l'établissement.

A ce propos, Béatrice Galinon-Méléneq note que la démarche du projet dans les entreprises vise à "*répondre à la fois au besoin d'une plus large autonomie ressentie par la majorité des individus et à la*

---

<sup>20</sup> Erhard Friberg, Christine Musselin, "Introduction et synthèse", in *Le gouvernement des universités*, Paris: L'Harmattan, 1992, p. 24.

*nécessité, tout en y répondant de maintenir la cohérence interne de l'organisation. La communication interne jouerait ce rôle et aboutirait à l'élaboration par l'ensemble des acteurs d'un projet de développement concerté de l'organisation"*<sup>21</sup>.

Si on considère que l'action du gouvernement de l'UAG suit une rationalité managériale, la communication interne doit donc favoriser l'élaboration d'un projet d'établissement fondé sur la concertation entre ses acteurs. Elle doit encourager la mobilisation de la *communauté universitaire* autour d'un projet de développement concerté.

Or, la politique de communication interne de l'Université ne prend pas cette orientation. La démarche initiée par la direction de l'établissement développe plutôt des *outils de communication* avec l'objectif de transmettre une information descendante. Mais la mise en place d'outils ne suffit pas à créer la communication, comme peut le rappeler une forte demande de participation des acteurs mêmes de l'établissement. Ainsi, sommes-nous en présence d'un processus qui, d'une part, exclut personnels non enseignants et étudiants dont la demande d'autonomie et de participation est notable, et d'autre part, préserve l'autonomie constitutive du métier des enseignants-chercheurs<sup>22</sup>.

Par conséquent, en écartant certains acteurs du jeu de la communication, la démarche volontariste des dirigeants renforce la cohérence à l'intérieur de catégories représentées à l'Université et, qui agissent selon des logiques divergentes (discipline, établissement, débouché). Répondre au désir d'autonomie des personnels non enseignants et des étudiants, introduire plus de démocratie dans les structures participatives de l'établissement peut être ressenti comme une menace pour le pouvoir des enseignants-chercheurs.

La communication interne de l'UAG tente de maintenir l'équilibre qui préside aux rapports entre l'établissement et les disciplines scientifiques. Si l'intérêt de l'équipe dirigeante est d'assurer le développement de l'Université suivant une rationalité économique (au sens gestionnaire), les enseignants-chercheurs, eux, sont préoccupés

---

<sup>21</sup> Béatrice Galinon-Méléneq, *op. cit.*, p. 29.

<sup>22</sup> Rappelons que d'un point de vue statutaire, les enseignants-chercheurs bénéficient d'une large autonomie dans la conduite de leurs activités d'enseignement et de recherche. Ils sont donc en mesure de s'opposer à toute action de l'établissement perçue par eux comme une atteinte à cette autonomie.

par le développement de leur discipline respective obéissant à une rationalité scientifique (au sens académique).

### **Management d'université et logique institutionnelle**

On peut affirmer en définitive que, de 1982 à 1994 au moins, les dirigeants de l'Université des Antilles et de la Guyane s'investissent de plus en plus clairement dans des actions de communication. Ces actions à vocation à la fois interne et externe se placent dans une perspective d'accompagnement des changements organisationnels de l'institution universitaire. Mais le développement envisagé par ces responsables suppose que l'unité institutionnelle de l'établissement ne soit pas remise en cause en permanence du fait de sa dispersion structurelle sur trois territoires distincts. Certes, l'identification de l'institution par l'environnement local, la valorisation de son image via le renforcement de celle de ses dirigeants servent l'action en direction des partenaires extérieurs. Cependant, la non satisfaction des aspirations démocratiques d'acteurs exclus du processus rend plus complexe le maintien d'une cohérence interne de l'établissement.

L'observation des phénomènes communicationnels révèle donc les mutations qui traversent l'Université, tant du point de vue de son fonctionnement interne, que dans ses rapports avec l'extérieur. Elle rappelle que mettre en œuvre le changement dans un contexte organisationnel exige de prendre en compte les facteurs humains (social, culturel, historique, etc.). Elle rappelle également que valoriser l'identité de l'Université dans son action de communication ne suffit pas à identifier les médiateurs de changements dans l'organisation.