

CONSTATATIONS ET ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE DES COMMUNICATIONS A L'UNIVERSITE

(Communication faite par M. SOUDANI à l'occasion des "journées de réflexion sur le rôle de la communication dans l'université" – Hydra, Alger : 25 et 26 décembre 1990).

Dans notre monde d'aujourd'hui, nous sommes quotidiennement assaillis d'informations auxquelles nous réservons des destinées diverses : simple réception, réception-mémorisation, réception-rationalisation... Ce rapport avec les renseignements reçus est de nature socio-culturel. Dans cette modeste contribution, nous n'avons pas la prétention de traiter cette dimension de la question ; cette problématique centrée sur les niveaux de perception mérite néanmoins d'être abordée en guise d'introduction.

Soulever aujourd'hui la question des communications est une initiative qui doit nécessairement répondre à un objectif (conscient ou inconscient, manifeste ou latent) ; mais différent de celui que remplit la communication en tant que besoin social. De nos jours, c'est beaucoup plus la fonction instrumentale de cette dernière qui est mise en évidence, qui est recherchée.

1) REMARQUES ET OBSERVATIONS PRELIMINAIRES.

Pour l'université, ce thème (la communication) est d'autant plus important que l'enseignement est fondamentalement une activité qui relève de cette sphère, sélective certes, mais de communication quand-même — le fait scientifique étant le résultat de l'élaboration critique du fait brut —. Aujourd'hui, l'idée d'enseignement devient indissociable de celle de communication. A titre d'exemple :

— la méthode *affirmative* d'enseignement fait appel à une communication de configuration *unidirectionnelle* et à un *feed-back faible* ;

— la méthode *interrogative* d'enseignement fait appel à une communication de configuration *bilatérale* et à un *feed-back moyen* ;

— la méthode *active* d'enseignement fait appel à une communication de configuration *plurilatérale* et à un *feed-back fort*.

Ces corrélations entre méthodes d'enseignement et particularités de la communication sont résumées dans le tableau suivant.

Méthode d'enseign.	Configuration de la com.	Nature du F.-Back
Affirmative	Unidirectionnelle	Faible
Interrogative	Bilatérale	Moyen
Active	Plurilatérale	Fort

N.B. : Le feed-back est volontairement pris pour l'équivalent formel d'une communication.

L'université est également concernée par la question de la communication à un autre niveau : elle doit proposer une méthodologie et des problématiques pour saisir et intervenir au niveau de ses dimensions multiples.

En tant qu'institution, l'université devrait être à l'avant-garde pour l'exploitation des possibilités de la communication tant sur le plan opérationnel que dans le cadre des rapports collectifs de dimension humaine. La réalité est toute autre ; et c'est une hypothèse d'école que de constater qu'en ce qui concerne les communications, l'université algérienne se situe dans la préhistoire ; d'où l'intérêt de l'heureuse initiative qu'entreprend en ce moment le Ministère aux Universités.

Il s'agit là de quelques observations de départ qui nous permettent de situer l'objet de notre réflexion dans son cadre contextuel. Moyen de gestion, moyen pédagogique d'enseignement, la communication constitue donc pour l'université un objet de recherche d'ordre formel ou fondamental.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous voudrions tout d'abord faire un certain nombre d'autres remarques destinées à lever quelques équivoques et à préciser la démarche pour laquelle nous avons opté.

L'intégration dans la sphère de production, de biens et de services, de procédés technologiques de plus en plus importants et de plus en plus élaborés, entraîne des mutations rapides dans la relation homme/travail. Le travail humain cède progressivement les tâches d'exécution aux

machines et tend à se transformer en activités de réflexion, de conception, de programmation et partant de communication. Cette première observation nous conduit aujourd'hui à proposer l'introduction dans les divers paramètres de gestion de la notion de "*Quantité d'information historiquement nécessaire*", qui serait inversement proportionnelle à la "*quantité de travail socialement nécessaire*" et pour laquelle nous proposons comme indice d'appréciation la tendance du rapport issu des valeurs ajoutées du travail intellectuel et du travail d'exécution.

Ceci ne doit pas pourtant nous conduire à des approches volontaristes. Il est en particulier erroné de vouloir aujourd'hui, réduire toutes les difficultés des organisations et des entreprises à une crise de leurs systèmes d'information. La tentation de mythifier ou de promouvoir la communication de façon démesurée, par le fait même qu'elle est inopérante pourrait être à l'origine d'une "*première mort*" prématurée de celle-ci. Nous rejetons, du reste sans réserve ce type de démarche car il constitue la négation par excellence de l'esprit scientifique. Nous profitons d'ailleurs de cette mise au point pour affirmer que la communication ne constitue pas une sphère autonome de la vie sociale ; cette particularité qui lui est propre, doit nous conduire, pour la saisir, la promouvoir et exploiter ses ressources, à examiner régulièrement les fondements qui l'animent et qui la justifient. En tant que telle la communication, ne crée rien, n'enfante rien et ne provoque rien ; mais elle contribue incontestablement à faire accélérer ou à ralentir les divers mouvements. La communication est donc importante mais pas déterminante dans l'évolution des diverses situations ; elle peut cependant l'être dans des moments de fusions ou de ruptures. L'importance de la communication sera-t-elle un jour d'une autre nature ? La réponse à cette interrogation est l'objet d'un autre débat que nous ne pouvons pas engager aujourd'hui.

Nous avons laissé entendre plus haut qu'on ne communique pas pour communiquer. En ce qui concerne les institutions, les organisations et les entreprises, les universitaires et les experts de divers horizons s'accordent à dire que l'objet prioritaire de la communication interne doit être ramené à leur fonction et/ou à leur mission de base.

S'agissant de l'université algérienne, sa mission est définie par le statut-type de l'université — décret n° 83-544 du 24 septembre 1983 — et se résume en ce qui suit :

- élaboration, développement et diffusion des connaissances ;
- formation de cadres nécessaires au développement du pays ;
- promotion de la culture nationale ;

- développement de la recherche et de l'esprit scientifique ;
- initiation des étudiants aux méthodes de recherche ;
- formation permanente, recyclage et perfectionnement ;
- publication des études et des résultats de recherche.

Diffusion, méthodes d'observation et d'investigation, donc de perception, transfert de connaissances, force est de constater qu'il s'agit là aussi fondamentalement d'activités de communication. Cette particularité est propre à l'Ecole de façon générale. Il convient néanmoins de préciser que l'actuel statut-type de l'université a été élaboré dans un contexte marqué par une "législation-programme" traduite dans les textes par un réglementarisme excessif. Ce dernier est, comme nous le démontrerons plus loin la négation-même de la communication.

Dans cette réflexion, nous avons essayé de relever quelques obstacles à la circulation de l'information au sein de l'université et de proposer quelques éléments pouvant présider à l'élaboration d'une stratégie des communications dans le contexte envisagé.

2) Obstacles sur le plan pédagogique.

Contrairement aux entreprises de production et aux administrations, l'université à l'instar des autres institutions de l'éducation nationale, regroupe trois partenaires potentiels :

- la direction ;
- le personnel (enseignant et non-enseignant) ;
- les étudiants.

Alors que les deux premiers groupes rassemblent des acteurs relativement stables, le troisième est constitué d'une population à rotation plus rapide et agissant essentiellement sous son effet-taille. Ce dernier groupe est en outre constitué d'une population jeune et particulièrement sensible. Compte-tenu de ces particularités et d'un certain nombre d'autres (plus importantes), on sent la nécessité, pour l'efficacité des systèmes de communications, de cibler chacune de ces composantes pour la soumettre à une action spécifique. Pour chacune d'entre-elles, les spécialistes de la communication doivent élaborer des contenus appropriés avant de passer à une sélection des supports et aux choix du moment pour la diffusion des différents messages. Sur le plan formel, le système de communication de l'Université est de configuration trilatérale ; bien que les différents locuteurs ne sont pas tout le temps en situation de réciprocité. Le système

général renferme donc des situations de communications unidirectionnelles et bilatérales (conventionnellement arrêtées).

A des formes de comportement correspondent des méthodes d'enseignement. Dans cet ordre d'idées, certaines caractéristiques actuelles méritent que l'on s'y attarde en tant qu'elles constituent des obstacles à la communication sur le plan pédagogique.

Aujourd'hui, l'université algérienne reçoit une grande proportion d'étudiants qui ont accumulé une somme de connaissances dans une logique d'ignorance ; au lieu de permettre aux étudiants d'effectuer les ruptures nécessaires à l'esprit scientifique, les éléments de connaissance ont servi à inoculer et à consolider les démarches axiomatiques, le fatalisme et autres formes d'impuissance résignée. Ces propensions ont fini par façonner un état d'esprit qui s'est progressivement répandu en invective sur l'enseignement et particulièrement à l'égard de sa fonction critique.

Sans céder à la tentation, fort désastreuse, qui consiste à développer une idéologie du savoir, nous pensons que ces caractéristiques interviennent comme obstacles à la communication dans le cadre pédagogique. Pour réduire leurs effets prismatiques et de rejet, il nous semble que dans l'immédiat, des cours d'épistémologie adaptés à chacune des disciplines trouvent leur entière justification, en première année particulièrement. Cet enseignement consisterait à réunir les conditions de connaissance scientifique. Les obstacles ci-dessus énumérés sont renforcés par un prosélytisme trop évident pour ne pas être perceptible. Des mesures prophylactiques qui concernent tout le système éducatif national méritent d'être envisagées.

3) Dévoiement des espaces et des opportunités de communication.

L'exercice hégémonique du pouvoir politique dans notre pays a contraint un certain nombre de tendances idéologiques à investir les espaces et les opportunités d'interaction qu'offre l'université et qui sont habituellement réservés à la réflexion, la conception, la recherche scientifique et éventuellement à des manifestations de type professionnel. Ce fourvoiement a fini par créer une interférence, voire des amalgames entre les idéologies et la science. Il s'en est suivi une aggravation du climat d'inertie préexistant, par le fait de ces confusions.

L'université doit certainement rester ouverte aux débats et à la libre

confrontation des idées, mais la morale et l'éthique exigent des universitaires de faire la distinction entre les opinions politiques et idéologiques d'une part, et l'activité scientifique caractérisée par l'exactitude de ses résultats, l'universalité de ses lois, sa dimension critique..., d'autre part.

4) Effets du réglementarisme.

La loi n° 78-12 du 5 août 1978, relative au Statut général du Travailleur⁽¹⁾ a introduit dans le monde du travail, de façon générale, un réglementarisme de nature particulière. Les effets de ce dernier ont été plus ressentis dans les établissements publics à caractère administratif déjà prédisposés à subir les retombées des codifications réglementaires d'essence étatique. De par son statut, l'université se situe dans cette catégorie d'institutions (art. 1^{er} du décret 83-544 du 24 septembre 1983, portant statut-type de l'université). Or le réglementarisme que nous avons, plus haut évoqué, en tant qu'excès de dispositions législatives et réglementaires se traduit par l'hégémonie du législateur, voire du pouvoir. De par la rigidité qu'il introduit et la substitution systématisée de ce dernier aux interlocuteurs sociaux potentiels, le réglementarisme constitue certainement une forme de négation de la communication dans les établissements qui lui sont encore soumis, par le déplacement du centre de décision qu'il opère en matière de relations communautaires.

Il est pourtant admis que les canaux collectifs d'expression : négociation collective et consultation paritaire, particulièrement, connaissent un regain d'intérêt généralisé. A côté des supports et des espaces classiques (assemblée générale, affiche, note, circulaire, presse d'entreprise...), ils occupent une position sans cesse revalorisée. A ce propos, DIMITRI Weiss, professeur à l'université du Maine, de l'I.A.E. de l'université de Paris I, avait déjà constaté : *"La négociation collective devrait être dans son sens large un élément d'une politique de communication (...). Mais dans de trop nombreux cas, leur rôle (les spécialistes de la communication) est limité à diverses activités journalistiques"*, or le journal d'entreprise *"que nous connaissons actuellement serait en train de devenir le dinosaure de l'âge de la communication"*⁽²⁾.

Les textes législatifs pris subséquemment à la constitution du 23 février 1989 ont consacré le retour à la négociation collective. C'est

(1) Abrogée par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail qui n'a maintenu que 19 articles se rapportant à la promotion et à la protection sociales (art. 157).

(2) DIMITRI W.- "la communication interne", Revue française de Gestion, n° 35, Paris mars-avril 1982, p. 85.

ainsi que l'article 5 de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, inscrit, parmi les droits fondamentaux, le principe de la négociation. Dans son titre V, ce même texte institue *"les comités de participation"* — instruments de consultation paritaire —. Néanmoins, la même loi, stipule dans son article 3 que *"(...) les personnels des établissements publics à caractère administratif sont régis par des dispositions législatives et réglementaires"*. Il est clair dans ce cas, que l'université ne pourra pas disposer de ces canaux de communication, véritables processus transactionnels, qui plus est, favorisent les échanges bilatéraux.

Processus transactionnel bilatéral, par opposition à l'action de diffusion unidirectionnelle, la différence est de taille. Pour ce qui concerne les communications collectives dans les organisations, nous avons volontairement favorisé le principe de la configuration bilatérale ; car au-delà des caractères qui lui sont inhérents d'influence réciproque et de reconnaissance mutuelle du statut d'interlocuteur, il véhicule l'idée implicite qui considère tous les points de vue comme étant des hypothèses et non des postulats spiritualisés.

En dépit de l'exclusion de l'université du processus transactionnel de communication qu'est la négociation collective, les enseignants des diverses universités, négocient et signent des accords se rapportant à des domaines multiples et diversifiés.

* Ces pratiques du passé sont de véritables laboratoires qu'il s'agit de situer dans une dynamique qui leur est propre. Elles doivent aujourd'hui être évaluées et leur synthèse capitalisée afin de définir dans l'éventuel futur statut de l'université l'éventail des questions négociables. Ceci est d'autant plus capital qu'il est admis aujourd'hui que l'apprentissage de rationalisation de l'information et de l'identification de celle qui est pertinente et significative passe par sa manipulation dans le domaine qui apparaît comme étant le plus naturel et le plus immédiat : la défense des intérêts concrets.

A l'évidence, l'adhésion au système d'information passe par l'exigence d'une conception bilatérale de la communication. Une telle conception constitue un élément important de la détermination réciproque des interlocuteurs sociaux. Carl Rogers n'avait-il pas noté : *"que si l'on entreprenait sincèrement de comprendre quelqu'un d'autre, il fallait accepter le risque d'avoir à modifier son point de vue ?"*⁽¹⁾.

(1) In DIMITRI Weiss, ibid. p. 85.

La configuration bipolaire est intéressante, non seulement par la multiplicité de vues qu'elle génère, mais aussi en tant que méthode d'apprentissage pour les acteurs communautaires, grâce à laquelle ils apprennent à tester pratiquement les hypothèses qu'ils puisent dans leur quotidienneté. Ainsi maîtrisée, par la communauté universitaire, la vérité se transformera rapidement en une véritable force physique d'évolution constructive.

En revanche, si des questions, qui sont de par leur nature négociables continuent d'être exclues de cette sphère de communication par des mesures réglementaires, l'absence de cadres légaux de leur traitement fait qu'elles ne peuvent être évoquées que dans des situations conflictuelles, lorsque l'exacerbation du mécontentement devient telle que les acteurs se sentent "*légitimement en droit*" de défier les dispositions légales. Dans ce cas, les communications auront alors un caractère de règlement de conflits collectifs. Elles porteront en conséquence non seulement sur les termes du différend, mais aussi sur les effets du conflit. On a donc tout intérêt à élaborer une stratégie des communications qui faciliterait le traitement du maximum de questions négociables. Une telle option serait à même de revaloriser un feed-back indispensable à la prise de la bonne décision ainsi que des communications dotées du caractère de prévention des conflits collectifs dont le seul objet serait la négociation des termes du différend. Les locuteurs feraient ainsi l'économie des questions se rapportant aux effets du conflit.

Des communications préventives et non "*thérapeutiques*", revalorisation du feed-back, tels doivent donc être les premiers paramètres d'une stratégie des communications à l'université d'aujourd'hui.

5) Hégémonie administrative.

Qu'il s'agisse du Conseil d'orientation de l'Université, des Conseils scientifiques des universités ou des instituts, ou des Conseils de direction, on note au sein de ces organes la présence pesante des représentants des pouvoirs publics et de l'administration centrale ; cette omniprésence qui s'expliquerait par des convoitises hégémoniques et par la recherche d'une ubiquité utopique s'est traduite par l'effet inverse : le tissu informel de communication a fini par sécréter une opacité particulière à l'égard de ses ramifications de perception et de collecte de l'information. En définitive, si nous découpons le feed-back en cinq phases séquentielles qui sont : l'action, la réaction, la rétroinformation, l'évaluation et la réaction, il

serait (dans le contexte hégémonique) perturbé dans la troisième phase de son déroulement : la rétroinformation. De ce fait, la partie qui se veut dominante et qui refuse à l'autre le statut d'interlocuteur prend le risque d'arriver en retard sur la scène des questions sujettes à conflit.

Au lieu de réserver à ces structures le sort d'espaces d'interrelations, l'Université en a fait les moyens de son propre autisme.

A ces difficultés, il conviendrait d'ajouter les pratiques traditionnelles de filtrage et de rétention de l'information ; auquel cas, le feed-back serait perturbé dans sa première séquence : l'action.

6) Les effets de la pratique de déduction.

Dans les organes ci-dessus mentionnés et en particulier au sein des Comités pédagogiques, les représentants des étudiants et des enseignants ne prennent pas part, de façon effective, aux décisions. Ils effectuent des déductions ⁽¹⁾, puisque les vraies décisions sont prises par les membres des autres organes dans une logique bureaucratique. Sur la base de ces considérations se développe chez les délégués à ces comités — exception faite de ceux qui représentent la direction — le sentiment d'être pris pour des récepteurs passifs.

Par ailleurs, depuis un certain nombre d'années déjà, l'indigence des moyens s'est faite sérieusement sentir à l'Université. Cette situation est le résultat d'un choix politique évident qui ne peut que renforcer la dépendance et hypothéquer l'avenir.

Dans ces conditions, il arrive souvent que même les déductions tirées en Comité pédagogique ne bénéficient d'aucune suite crédible. A la longue, les étudiants et les enseignants se sont progressivement détournés de ce cadre, refusant ainsi à leur tour le statut de locuteur à l'administration. Les propositions de réponse à cette hypertrophie structurelle devraient également figurer dans la stratégie globale des communications. Elles doivent inscrire parmi les priorités la réhabilitation des partenaires et le rétablissement de la confiance mutuelle.

7) de la conflictualité.

Au cours des journées d'études pédagogiques et scientifiques qui se sont déroulées entre le 8 et le 19 décembre 1990 au Palais des Nations

(1) Considérée comme une mesure dont toutes les conditions y compris les données et les règles de leur combinaison sont réunies.

(Club des Pins), nous avons pu remarquer qu'une bonne partie des universitaires se sentent plus à l'aise dans les thèmes et les approches qui font appel à la passion et aux réactions émotionnelles. Ceci n'a fait que confirmer une tendance déjà ancienne. Il n'est pas dans nos intentions de dresser à cette occasion le procès en règle de nos collègues ; nous sommes cependant contraint de constater que la conflictualité est à inscrire parmi les autres obstacles à la communication ; à ce propos, Schachter repris par R. Mucchielli constate : *"le désaccord et les distances entre les opinions, les connaissances, les idées, les idéaux etc., favorisent la communication jusqu'à un certain point au-delà duquel ils la ruinent"* (1).

De ce point de vue, sans céder aux tentations unanimistes, une stratégie des communications fructueuse, doit inscrire dans son dispositif l'instauration d'un climat de modération, comme condition d'intelligibilité des interrelations.

8) Propositions.

A) Les mesures transitoires.

Bien qu'étant une exigence immédiate, la conception et la mise en place d'une stratégie des communications est une tâche ardue et complexe. Dans notre présente intervention, nous n'avons fait que proposer quelques principes qui nous semblent être adaptés à la réalité de l'Université algérienne. Cette complexité de la question ne doit pas pourtant nous conduire à un attentisme aux conséquences fâcheuses. Des mesures transitoires peuvent être prises.

Dans cette optique, nous proposons de créer dans l'immédiat des services de relations publiques au niveau des universités et des instituts. A ce propos, nous émettons quelques réserves quant à l'appellation de *"cellule de communication"* qu'on veut donner à ces structures ; car cette dénomination, si elle a le mérite d'être originale, véhicule l'idée implicite, mais dangereuse de campagne éphémère et d'action temporelle.

En toute état de cause, nous estimons que ces structures doivent gérer les communications de dimensions publiques et humaines. Elles doivent en particulier s'occuper de(s) :

- la conception, l'élaboration et la diffusion des informations sur les plans des relations publiques et humaines ;

- la gestion des espaces d'affichage et de publicité ;
- relations avec les organismes extérieurs ;
- l'invitation et la programmation de conférenciers extérieurs à l'établissement ou au pays ;
- la tenue d'un registre de doléances ;
- la préparation et suivi de stages extérieurs à l'institut ou à l'université ;
- la confection et l'actualisation d'un recueil de textes en vue de sa diffusion massive ;
- la confection et la diffusion d'un bulletin périodique...

B) éléments pour une stratégie des communications.

Parallèlement à l'accomplissement des tâches transitoires, le responsable du service des relations publiques doit élaborer une stratégie des communications. Provisoirement, nous avons élaboré, dans cette perspective, les propositions suivantes :

- travail sélectif permanent du contenu, des supports et du moment de diffusion des messages, après détermination de segments cibles de population ;
- introduction partielle de la négociation collective (celle-ci ne doit pas être utilisée comme prétexte pour démanteler toute la législation du travail) ;
- communication bilatérale dans les situations qui s'y prêtent ;
- revalorisation du feed-back en tant que moyen de gestion ;
- favoriser une politique de communication préventives ;
- aider à la reconnaissance mutuelle du statut d'interlocuteur ;
- user de la redondance en tant que moyen d'intelligibilité des points de vue ;
- lutter contre le filtrage et la rétention de l'information ;
- diffuser un cours en magister sur les méthodes d'enseignement ;
- assurer en première année de licence un cours d'épistémologie...

Tels sont les quelques éléments que nous proposons à la réflexion pour l'élaboration d'une politique des communications à l'Université. Plus que les autres activités, le savoir et le savoir-faire ont besoin du faire-savoir.

(1) Mucchielli R. - "communication et réseaux de communication", Entreprise moderne d'Édition, Paris 1980, p. 40.