

Dispositif de concertation et intégration du développement durable à l'université Péléforo Gon Coulibaly

Monvaly Badara TOURÉ
*Enseignant-Chercheur,
Université Félix Houphouët Boigny,
Bouaké - Côte d'Ivoire,
Email : tmonvyb@gmail.com*

Date de soumission : 15-02-2026

Date de publication : 31-03-2026

Doi : <https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v4i2.26>

Résumé

La gouvernance participative constitue un pilier fondamental du développement durable dans les organisations universitaires. Cette recherche analyse les dispositifs de concertation mis en place à l'Université Péléforo Gon Coulibaly (UPGC) et examine leur contribution à l'intégration du développement durable. À partir d'une méthodologie qualitative combinant entretiens semi-directifs auprès de cinquante-trois (53) acteurs universitaires et observations non participantes de vingt-deux (22) instances de concertation, l'étude révèle un déficit participatif structurel. S'appuyant sur l'approche interactionniste de l'École de Palo Alto, la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas et l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, les résultats montrent que les dispositifs existants demeurent principalement descendants, consultatifs et faiblement délibératifs. Cette configuration communicationnelle limite l'appropriation collective du développement durable et constitue un obstacle à l'émergence d'une gouvernance universitaire véritablement participative. L'article souligne le rôle central de la communication organisationnelle dans la (re)production des modes de gouvernance et propose des pistes pour une participation authentique favorisant l'intégration durable.

Mots-clés : Dispositifs de concertation, Participation, Développement durable, Communication organisationnelle, Gouvernance universitaire, Côte d'Ivoire

Consultation mechanisms and sustainable development integration at Péléforo Gon Coulibaly university

Abstract

Participatory governance constitutes a fundamental pillar of sustainable development in university organizations. This research analyzes consultation mechanisms established at Université Péléforo Gon Coulibaly (UPGC) and examines their contribution to sustainable development integration. Using a qualitative methodology combining semi-structured interviews with fifty-three (53) university stakeholders and non-participant observations of twenty-two (22) consultation instances, the study reveals a structural participatory deficit. Drawing on the Palo Alto School's interactionist approach, Jürgen Habermas's theory of communicative action, and Michel Crozier and Erhard Friedberg's strategic analysis, findings show that existing mechanisms remain primarily top-down, consultative, and weakly deliberative. This communicational configuration limits collective appropriation of sustainable development and constitutes an obstacle to the emergence of genuinely participatory university

governance. The article highlights the central role of organizational communication in (re)producing governance modes and proposes pathways toward authentic participation fostering sustainable integration.

Keywords : Consultation mechanisms, Participation, Sustainable development – Organizational communication, University governance, Côte d'Ivoire

Introduction

La participation des parties prenantes constitue l'un des principes cardinaux du développement durable tel que défini depuis le Sommet de Rio en 1992. Cette exigence participative revêt une importance particulière dans le secteur universitaire où coexistent des acteurs aux statuts, intérêts et légitimités différenciés : administration, Enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques, étudiants. Les universités, en tant qu'organisations productrices de savoirs et de normes sociales, sont ainsi appelées à intégrer le développement durable non seulement dans leurs missions d'enseignement et de recherche, mais également dans leurs modes de gouvernance et de communication.

En Côte d'Ivoire, les universités publiques connaissent depuis deux décennies des transformations majeures marquées par la massification des effectifs, la diversification des filières et la modernisation des structures administratives. Dans ce contexte, plusieurs établissements ont institué des dispositifs participatifs censés associer les différentes catégories d'acteurs aux décisions stratégiques. L'Université Peleforo Gon Coulibaly (UPGC) de Korhogo, créée en 2012, dispose ainsi de plusieurs instances de concertation : Conseil d'université, Conseil scientifique, comités techniques, forums étudiants.

Toutefois, la littérature sur la participation organisationnelle souligne un écart récurrent entre l'institutionnalisation formelle des dispositifs participatifs et leur effectivité communicationnelle réelle (L. Blondiaux & J-M. Fourniau, 2011 ; M-H. Bacqué & M. Gauthier, 2011). Les espaces de concertation peuvent fonctionner comme des arènes de légitimation symbolique sans transformation effective des rapports de pouvoir ni des modes de gouvernance. Cette tension entre participation formelle et participation authentique interroge directement les conditions communicationnelles de l'intégration du développement durable dans les organisations universitaires africaines. Ainsi, l'étude pose la question centrale suivante : comment les dispositifs de concertation de l'UPGC contribuent-ils à l'intégration du développement durable dans la gouvernance universitaire, et quels obstacles communicationnels limitent leur effectivité participative ? Cette question se subdivise en trois (3) questions opérationnelles :

- Quels sont les dispositifs de concertation formellement institués à l'UPGC et comment fonctionnent-ils du point de vue communicationnel ?
- Dans quelle mesure ces dispositifs permettent-ils une participation effective des différentes catégories d'acteurs aux décisions relatives au développement durable ?
- Quels obstacles communicationnels et organisationnels limitent l'effectivité participative des dispositifs de concertation ?

La présente recherche, s'inscrivant dans cette problématique, vise à analyser de manière critique le rôle des dispositifs de concertation de l'UPGC dans l'intégration du développement durable au sein de la gouvernance universitaire, en mettant en évidence leurs logiques communicationnelles, leur degré d'ouverture participative et leurs effets réels sur les processus décisionnels. De façon spécifique, elle ambitionne de :

- Identifier et caractériser les dispositifs de concertation institués à l'UPGC ;
- Évaluer le niveau de participation effective des acteurs universitaires ;
- Analyser les obstacles communicationnels et organisationnels à la participation.

Nous stipulons l'hypothèse principale que le déficit participatif observé ne relève pas uniquement de contraintes matérielles ou structurelles, mais résulte d'un mode de communication organisationnelle qui limite la délibération, fragmente les espaces de parole et reproduit les asymétries de pouvoir. L'opérationnalisation de cette hypothèse met en exergue trois (3) hypothèses spécifiques :

- **(H1) :** Les dispositifs de concertation institués sont structurés selon une logique communicationnelle descendante qui limite la participation réelle des acteurs.
- **(H2) :** Le développement durable demeure marginal dans les agendas des instances de concertation, reflétant sa faible légitimité comme enjeu stratégique de gouvernance.
- **(H3) :** Les obstacles à la participation effective relèvent à la fois de dysfonctionnements communicationnels (absence de délibération, asymétries informationnelles) et de logiques stratégiques d'acteurs (monopolisation de la parole, reproduction des rapports de pouvoir).

L'étude s'organise autour d'abord d'un cadre conceptuel et théorique, ensuite d'une méthodologie de recherche et enfin de la restitution des résultats que nous discuterons.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Cadre conceptuel

L'analyse de l'intégration du développement durable à travers les dispositifs de concertation de l'Université Peleforo Gon Coulibaly nécessite la clarification préalable des concepts structurants de cette recherche. Cette section propose une définition rigoureuse des notions centrales mobilisées, en les rattachant systématiquement à la problématique du déficit participatif dans la gouvernance universitaire ivoirienne.

1.2. Dispositifs de concertation

Le concept de dispositif de concertation renvoie à un ensemble organisé de procédures, d'instances et de pratiques communicationnelles visant à associer différentes parties prenantes à l'élaboration, à la discussion ou à la validation de décisions organisationnelles (L. Blondiaux & J-M. Fourniau, 2011 :12). Selon M. Callon, P. Lascoumes et Y. Barthe (2001 :36), un dispositif de concertation constitue « un agencement d'éléments hétérogènes (acteurs, règles, espaces, temporalités) configuré pour produire de la délibération et de la décision collective ».

Dans le contexte de l'Université Peleforo Gon Coulibaly, les dispositifs de concertation prennent plusieurs formes institutionnelles :

- *Instances statutaires* : Conseil d'administration, Conseil scientifique, commissions paritaires prévues par les textes réglementaires régissant les universités publiques ivoiriennes (Décret n°2012-1151 du 28 novembre 2012 portant organisation des universités publiques en Côte d'Ivoire).
- *Espaces consultatifs* : Forums étudiants, assemblées générales, comités ad hoc constitués pour des questions spécifiques.
- *Mécanismes informels* : Réunions de concertation sectorielles, consultations ciblées sur des thématiques particulières.

1.2.1. Participation

La « participation » désigne « l'ensemble des modalités selon lesquelles des individus, des groupes ou des organisations prennent part activement à des processus de délibération, de décision ou d'action collective qui les concernent » (M-H. Bacqué & Y. Sintomer, 2011 :15). Cette définition souligne trois dimensions essentielles :

- *La dimension processuelle* : La participation ne se réduit pas à un acte ponctuel, mais constitue un processus continu d'implication dans la vie organisationnelle (S.R. Arnstein, 1969 : 216).

- *La dimension relationnelle* : Participer implique d'entrer en relation avec d'autres acteurs, de négocier des positions, de construire des accords ou des compromis (C. Pateman, 1970 : 42).
- *La dimension politique* : La participation engage des questions de pouvoir, de légitimité et de reconnaissance (M-H. Bacqué, H. Rey & Y. Sintomer, 2005 :28).

Dans le cadre de cette recherche, la participation est analysée sous l'angle de sa contribution à l'intégration du développement durable dans la gouvernance de l'UPGC. Comme le soulignent C. Blatrix et al. (2013 : 89), « analyser la participation suppose de dépasser l'observation des dispositifs formels pour examiner les pratiques communicationnelles effectives, les rapports de pouvoir qui les structurent et les effets qu'ils produisent sur les décisions organisationnelles ».

1.2.2. Gouvernance universitaire

Le terme « gouvernance » désigne « l'ensemble des processus, des règles, des institutions et des pratiques par lesquels une organisation définit ses orientations, prend des décisions et régule son fonctionnement » (G. Charreaux, 2004 :23). Contrairement au concept de gouvernement, qui renvoie à une logique hiérarchique et centralisée, la gouvernance implique une pluralité d'acteurs, une multiplicité de niveaux décisionnels et des modes de coordination complexes (P.Le Galès, 1995 : 58). Dans le secteur public, la notion de gouvernance s'est imposée dans les années 1990 pour désigner de nouvelles formes de pilotage des organisations fondées sur la participation des parties prenantes, la transparence et la redevabilité (M.Bevir, 2013 :12).

Selon M. Shattock (2013 : 45), « la gouvernance universitaire effective suppose un équilibre entre leadership institutionnel, collégialité académique et participation des différentes parties prenantes, dans un contexte d'autonomie responsable ». L'intégration du développement durable dans la gouvernance universitaire constitue un enjeu majeur identifié par la littérature internationale (Lozano et al., 2015 : 3 ; A. Disterheft et al., 2015 : 1584). Cette intégration suppose plusieurs transformations :

- L'inscription du développement durable dans les orientations stratégiques de l'établissement (plans de développement, projets d'établissement).
- La création de structures de pilotage dédiées (vice-présidences, comités, cellules opérationnelles).
- L'implication des différentes parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre des politiques durables.

- La transversalité de la gouvernance, le développement durable nécessitant une coordination entre les dimensions pédagogiques, scientifiques, administratives et opérationnelles (L. Velazquez et al., 2006 : 812).

En Côte d'Ivoire, la gouvernance des universités publiques est encadrée par le Décret n°2012-1151 du 28 novembre 2012 portant organisation des universités publiques. Ce texte institue plusieurs instances de gouvernance : le Conseil d'administration, le Conseil scientifique, la Présidence d'université. Dans le cadre de cette recherche, la gouvernance universitaire durable est définie comme un mode de pilotage institutionnel qui :

- Intègre les principes du développement durable dans les orientations stratégiques
- Associe l'ensemble des parties prenantes aux décisions relatives à la durabilité
- S'appuie sur des dispositifs de concertation effectifs et délibératifs
- Produit une transformation effective des pratiques organisationnelles

1.2.3. Communication organisationnelle

La « *communication organisationnelle* » désigne « l'ensemble des processus de création et d'échange de messages au sein d'un réseau de relations interdépendantes visant à faire face à un environnement incertain » (G.M. Goldhaber, 1993 :14). Cette définition souligne trois dimensions fondamentales :

- *La dimension processuelle* : La communication n'est pas un simple transfert d'informations, mais un processus dynamique de construction du sens (K.E.Weick, 1995 : 72).
- *La dimension relationnelle* : La communication structure et est structurée par les relations entre acteurs organisationnels (P. Watzlawick et al., 1972 : 46).
- *La dimension constitutive* : La communication ne se contente pas d'accompagner l'organisation, elle la constitue et la fait exister (J.R. Taylor & E.J. Van Every, 2000 : 31).

Dans le cadre de cette recherche, la communication organisationnelle est analysée comme *révélatrice et productrice* des modes de gouvernance participative. Trois dimensions sont privilégiées :

- *Les dispositifs communicationnels* : Quels canaux, supports et espaces de communication sont mobilisés pour organiser la concertation ? (Réunions, plateformes numériques, documents, espaces informels).

- *Les pratiques communicationnelles* : Comment les acteurs communiquent-ils effectivement dans les instances de concertation ? (Modalités de prise de parole, types d'échanges, processus argumentatifs)
- *Les asymétries communicationnelles* : Quelles inégalités structure la communication participative ? (Accès à l'information, légitimité de la parole, capacité d'influence)

1.3. Cadre théorique

1.3.1. La participation comme processus communicationnel : l'apport de l'École de Palo Alto

L'approche interactionniste développée par le Collège invisible de Palo Alto considère que toute organisation se constitue et se reproduit à travers les interactions communicationnelles entre ses membres (P. Watzlawick et al., 1972). La communication n'est pas un simple outil de transmission, mais le processus même par lequel l'organisation se construit, se structure et évolue.

Dans cette perspective, les dispositifs de concertation constituent des espaces où se négocient les significations, se construisent les identités organisationnelles et se stabilisent les normes collectives. L'axiome fondamental selon lequel « on ne peut pas ne pas communiquer » (P. Watzlawick et al., 1972 : 46) implique que l'absence de participation constitue en elle-même un message organisationnel : elle signifie l'exclusion, la marginalisation ou l'insignifiance de certains acteurs mis en jeu. D.Picard et E. Marc (2015 : 54) soulignent que toute organisation communique également par ses silences, ses non-dits et ses absences de mise en visibilité. Ainsi, analyser les dispositifs de concertation sous l'angle communicationnel permet de révéler les logiques implicites de gouvernance qui structurent l'université et déterminent la place accordée au développement durable.

1.3.2. Participation authentique versus participation instrumentale : la théorie habermassienne

Jürgen Habermas (1987) distingue deux formes d'action collective : l'**agir stratégique**, orienté vers la réussite instrumentale et le contrôle, et l'**agir communicationnel**, orienté vers l'intercompréhension mutuelle et la recherche d'un consensus rationnel fondé sur l'échange argumenté. Cette distinction permet de différencier les dispositifs participatifs selon leur finalité et leur fonctionnement communicationnel. Une participation authentique, relevant de l'agir communicationnel, suppose :

- La création d'espaces délibératifs où les arguments peuvent être débattus librement ;
- La reconnaissance égale de la légitimité de toutes les parties prenantes ;

- La recherche d'un consensus rationnel fondé sur la force du meilleur argument ;
- La transformation effective des décisions à partir des délibérations.

À l'inverse, une participation instrumentale se caractérise par :

- L'utilisation des dispositifs participatifs à des fins de légitimation formelle ;
- L'absence de pouvoir décisionnel réel des participants ;
- La reproduction des asymétries de pouvoir préexistantes ;
- La marginalisation systématique de certains enjeux ou acteurs.

Dans le contexte universitaire, cette distinction permet d'interroger si les dispositifs de concertation fonctionnent comme de véritables espaces publics internes (au sens habermassien) ou comme des instances de validation formelle des décisions prises ailleurs par les acteurs dominants.

1.3.3. Les jeux de pouvoir dans les dispositifs participatifs : l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) analysent les organisations comme des systèmes d'action concrets structurés par des jeux de pouvoir autour du contrôle des zones d'incertitude. Le pouvoir ne dérive pas uniquement des positions hiérarchiques formelles, mais de la capacité des acteurs à maîtriser des ressources stratégiques : information, expertise, réseaux relationnels, légitimité institutionnelle. Cette perspective permet de comprendre que les dispositifs participatifs n'échappent pas à ces logiques stratégiques. Ils constituent des arènes où se déploient des stratégies d'acteurs visant à préserver les positions acquises, à contrôler l'agenda décisionnel ou à légitimer certains enjeux au détriment d'autres.

Dans les universités publiques, plusieurs zones d'incertitude déterminent les rapports de pouvoir :

- Le contrôle de l'information stratégique (budgets, orientations, projets)
- La maîtrise des compétences expertes (académiques, administratives, techniques)
- L'accès aux réseaux décisionnels formels et informels
- La légitimité institutionnelle reconnue ou contestée

Les acteurs qui contrôlent ces ressources (administration centrale, professeurs titulaires) disposent d'un pouvoir structurel qui se reproduit dans les dispositifs participatifs. Le développement durable, en tant qu'enjeu émergent ne générant pas encore de ressources stratégiques significatives, risque ainsi d'être relégué dans les agendas participatifs, faute d'acteurs suffisamment puissants pour l'imposer comme priorité.

1.3.4. Articulation théorique : vers une lecture intégrée du déficit participatif

Ces trois cadres théoriques, loin d'être contradictoires, se complètent et s'enrichissent mutuellement :

- **L'École de Palo Alto** permet de comprendre que toute organisation communique, y compris par ses silences et ses absences, et que la participation constitue un processus interactionnel constitutif de l'organisation.
- **Habermas** fournit un critère normatif permettant de distinguer participation authentique et participation instrumentale, en fonction de la nature délibérative ou stratégique des échanges.
- **Crozier et Friedberg** éclairent les logiques de pouvoir qui structurent les dispositifs participatifs et expliquent pourquoi certains enjeux (comme le développement durable) demeurent marginalisés.

L'articulation de ces approches permet de théoriser le **déficit participatif** comme résultant de trois dimensions complémentaires :

- **Une dimension communicationnelle** : absence de rationalité délibérative, domination de la communication descendante ;
- **Une dimension stratégique** : reproduction des rapports de pouvoir, faible investissement du développement durable ;
- **Une dimension interactionnelle** : communication circulaire de maintien empêchant la transformation organisationnelle.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Terrain d'étude et positionnement épistémologique

Cette recherche a été réalisée à l'Université Peleforo Gon Coulibaly (UPGC) de Korhogo, en Côte d'Ivoire, entre janvier et juillet 2024. Créée en 2012, l'UPGC compte environ 15 000 étudiants et 450 enseignants-chercheurs répartis dans six (6) Unités de Formation et de Recherche (UFR) (www.upgc.edu.ci, 2025). L'étude adopte une démarche qualitative compréhensive inscrite dans le paradigme constructiviste. Elle vise à comprendre, à partir du point de vue des acteurs et de l'observation de leurs pratiques communicationnelles, le fonctionnement des dispositifs de concertation et leur contribution à l'intégration du développement durable.

2.2. Échantillonnage et population d'étude

La population d'étude a été constituée selon une logique de diversification maximale visant à représenter l'ensemble des catégories d'acteurs universitaires susceptibles de participer aux dispositifs de concertation.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par catégorie d'acteurs

Catégorie d'acteurs	Nombre d'enquêtés	Critères de sélection
Administration centrale	8	Présidence, Vice-présidences, Secrétariat général
Enseignants-chercheurs	18	Professeurs titulaires (6), Maîtres de conférences (7), Assistants (5)
Personnels administratifs et techniques	12	Différents services (finance, scolarité, bibliothèque, maintenance)
Représentants étudiants	15	Délégués de différentes UFR et niveaux
TOTAL	53	

Source : Données de l'étude, 2025

2.3. Techniques de collecte des données

La recherche a mobilisé trois techniques complémentaires de collecte des données, permettant une **triangulation méthodologique** renforçant la validité des résultats.

2.3.1. Entretiens semi-directifs

Cinquante-trois (53) entretiens semi-directifs ont été menés auprès des acteurs universitaires. Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien structuré autour de quatre thématiques principales :

- Connaissance et participation aux dispositifs de concertation existants
- Perception du fonctionnement communicationnel de ces dispositifs
- Place du développement durable dans les discussions institutionnelles
- Obstacles perçus à la participation effective

Les entretiens ont été enregistrés (avec accord préalable des enquêtés), intégralement retranscrits et anonymisés pour garantir la confidentialité des propos.

2.3.2. Observations non participantes

Vingt-deux (22) séances d'instances de concertation ont fait l'objet d'observations directes non participantes permettant d'analyser in situ les pratiques communicationnelles effectives :

- 8 réunions du Conseil d'administration
- 6 réunions du Conseil scientifique
- 5 comités techniques thématiques
- 3 forums étudiants

Pour chaque séance observée, une grille d'observation a permis de documenter :

- Les modalités concrètes de prise de parole (qui parle ? combien de temps ? dans quel ordre ?)
- Les thématiques abordées et leur hiérarchisation dans l'agenda
- Les processus de décision (délibération, vote, validation)
- La place accordée au développement durable dans les discussions

2.3.3. Analyse documentaire

Une analyse de documents institutionnels a complété le dispositif méthodologique :

- Statuts et règlements intérieurs de l'université et des instances
- Comptes rendus de réunions des instances de concertation (24 mois)
- Plans stratégiques et rapports d'activités
- Communications officielles relatives au développement durable

Cette analyse a permis de contextualiser les discours des acteurs et d'identifier les écarts entre la participation formellement instituée et la participation effectivement pratiquée.

2.4. Méthode d'analyse des données

Les données collectées ont été traitées selon la méthode d'**analyse thématique de contenu** (Bardin, 2013), suivant un processus en trois étapes :

Étape 1 – Codage descriptif : identification systématique des unités de sens relatives aux dispositifs de concertation, à la participation et au développement durable dans l'ensemble du corpus (entretiens, observations, documents).

Étape 2 – Codage analytique : regroupement thématique des unités de sens, catégorisation conceptuelle et émergence progressive des catégories d'analyse en lien avec le cadre théorique mobilisé.

Étape 3 – Interprétation théorique : mise en perspective des résultats empiriques à partir des cadres théoriques (Palo Alto, Habermas, Crozier & Friedberg) et formulation d'une lecture intégrée du déficit participatif.

Le logiciel **NVivo 12** a été utilisé pour faciliter le codage, la catégorisation et l'exploration du corpus qualitatif.

2.5. Considérations éthiques

La recherche a respecté les principes éthiques de la recherche en sciences sociales :

- Consentement éclairé de tous les participants ;
- Anonymisation des données pour garantir la confidentialité ;
- Autorisation préalable de l'administration universitaire ;

- Restitution des résultats aux acteurs enquêtés.

3. Résultats de la recherche

3.1. Des dispositifs formellement institués mais fortement descendants (H1)

3.1.1. Une architecture participative formelle

Les résultats montrent que l'UPGC dispose d'une architecture institutionnelle de concertation relativement développée. Les instances statutaires prévues par les textes réglementaires sont effectivement mises en place et se réunissent de manière régulière :

Tableau 2 : Dispositifs de concertation institués à l'UPGC

Instance	Composition	Fréquence de réunion	Missions officielles
Conseil d'administration	24 membres (administration, enseignants, personnels, étudiants, personnalités extérieures)	Trimestrielle	Orientations stratégiques, budget, règlements
Conseil scientifique	18 membres (enseignants-chercheurs de différents grades)		Programmes académiques, recherche, diplômes
Comités techniques	Variable selon les thématiques	Mensuelle ou ad hoc	Questions spécifiques (infrastructures, numérique, vie étudiante)
Conseil scientifique	Ouverts à tous les délégués	Annuelle	Préoccupations étudiantes, propositions

Source : Données de l'étude, 2025

Cette architecture formelle témoigne d'une volonté institutionnelle d'associer les différentes parties prenantes à la gouvernance universitaire.

3.1.2. Une logique communicationnelle descendante

Toutefois, l'analyse des observations et des entretiens révèle un décalage important entre cette architecture formelle et le fonctionnement communicationnel effectif des dispositifs.

- Contrôle de l'agenda par l'administration centrale

Les observations montrent que les ordres du jour sont systématiquement définis par l'administration centrale (Présidence, Secrétariat général) sans consultation préalable des membres. Les thématiques discutées correspondent principalement aux priorités administratives. « Les ordres du jour sont déjà fixés quand on arrive. On ne nous demande jamais ce que nous voudrions aborder. C'est toujours la même logique : l'administration présente, on écoute, on valide » (Enseignant-chercheur, membre du Conseil d'administration).

- Inégalité dans la répartition du temps de parole

L'analyse quantitative des temps de parole lors des réunions observées révèle une asymétrie importante.

Graphique 1 : Répartition du temps de parole dans les instances de concertation

- Administration centrale : 60-70 %
- Professeurs titulaires : 15-20 %
- Autres enseignants-chercheurs : 8-12 %
- Personnels administratifs et techniques : 3-5 %
- Étudiants : 2-5 %

Cette monopolisation de la parole par l'administration et les enseignants de rang magistral limite de facto la participation des autres catégories d'acteurs.

- **Prévalence de l'information sur la délibération**

Les échanges observés relèvent davantage de la présentation d'informations et de la validation formelle que de la délibération argumentée. Les décisions sont rarement modifiées suite aux discussions. « Les réunions du Conseil d'administration, c'est surtout pour nous informer. Le Président présente les dossiers déjà ficelés, on pose quelques questions, mais tout est voté à la fin. Il n'y a pas vraiment de débat » (Membre du Conseil d'administration). Ces éléments confirment l'**hypothèse H1** : les dispositifs de concertation fonctionnent selon une logique communicationnelle descendante qui limite la participation réelle des acteurs.

3.2. La marginalité du développement durable dans les agendas participatifs (H2)

3.2.1. Une quasi-absence dans les discussions institutionnelles

L'analyse des comptes rendus de réunions sur une période de 24 mois (janvier 2022 - décembre 2023) révèle une présence extrêmement faible du développement durable dans les discussions des instances de concertation.

Tableau 3 : Thématiques abordées dans les instances de concertation (96 réunions analysées)

Thématique	Nombre de fois abordée	Pourcentage
Thématique	31	32,3%
Questions académiques (programmes, examens, diplômes)	27	28,1%
Infrastructures et équipements	17	17,7%
Vie étudiante (bourses, logements, restauration)	14	14,6%
Développement durable	4	4,2%
Autres	3	3,1%
TOTAL	96	100%

Source : Données de l'étude, 2025

Le développement durable n'a été explicitement abordé que dans **4 séances sur 96** (4,2 %), et uniquement de manière ponctuelle, jamais comme enjeu stratégique structurant.

3.2.2. Un enjeu perçu comme secondaire par les acteurs

Les entretiens confirment cette marginalité. Sur les 53 personnes interrogées, 78 % (41 enquêtés) considèrent le développement durable comme un enjeu secondaire par rapport aux urgences de gestion quotidienne. Cette perception traverse l'ensemble des catégories d'acteurs.

« Le développement durable, c'est important sur le papier, mais concrètement, ce n'est pas ce qui préoccupe l'université au quotidien. On a des problèmes plus urgents : les amphithéâtres bondés, le manque d'équipements, les retards de paiement des enseignants... » (Membre de l'administration centrale). « Dans les réunions, on ne parle jamais de développement durable. Ce n'est pas un sujet qui mobilise. Les gens viennent pour discuter de leurs problèmes concrets : les salles, les examens, les budgets. Le DD, ça reste un concept lointain. » (Enseignant-chercheur)

3.2.3. Des initiatives sporadiques sans ancrage institutionnel

Lorsque le développement durable est abordé, c'est généralement dans le cadre d'initiatives ponctuelles portées par quelques acteurs isolés (une journée de sensibilisation, une campagne de propreté), sans inscription dans une stratégie globale ni dans les routines de gouvernance. « Il y a eu quelques actions isolées : une fois, on a organisé une journée de l'environnement. Mais après, plus rien. Ça n'a jamais été repris dans les instances officielles. » (Personnel administratif).

Ces résultats confirment l'**hypothèse H2** : le développement durable demeure marginal dans les agendas des instances de concertation, reflétant sa faible légitimité comme enjeu stratégique de gouvernance.

3.3. Des obstacles communicationnels et stratégiques à la participation effective (H3)

L'analyse révèle que le déficit participatif résulte d'une combinaison d'obstacles communicationnels et de logiques stratégiques d'acteurs.

3.3.1. Obstacles communicationnels

- Asymétries informationnelles

Les acteurs non-administratifs déplorent un accès limité et tardif à l'information stratégique nécessaire pour participer de manière éclairée aux discussions. « On reçoit les dossiers la veille des réunions, parfois le jour même. Comment voulez-vous qu'on prépare des contributions sérieuses ? On arrive sans maîtriser les sujets, alors forcément, on se tait. » (Personnel administratif, membre d'un comité technique). « L'information circule mal dans cette université. Les enseignants ne savent pas ce qui se discute au Conseil d'administration. Les étudiants encore moins. Du coup, la participation est très faible. » (Représentant étudiant).

- Absence de délibération véritable

Les observations montrent que les échanges dans les instances de concertation relèvent davantage de la consultation que de la délibération. Les acteurs peuvent poser des questions ou

émettre des remarques, mais les décisions sont rarement modifiées suite aux discussions. Sur les 22 réunions observées, 19 décisions sur 22 ont été adoptées sans modification substantielle par rapport aux propositions initiales de l'administration. Cette configuration limite l'influence réelle des participants sur les orientations stratégiques.

- **Fragmentation des espaces de parole**

Les dispositifs participatifs fonctionnent de manière cloisonnée, sans articulation entre eux. Le Conseil d'administration discute de questions budgétaires et réglementaires, le Conseil scientifique de questions académiques, les comités techniques de sujets sectoriels, sans qu'il existe un espace transversal où l'ensemble des acteurs puisse délibérer collectivement sur les orientations stratégiques globales, y compris le développement durable. « Chaque instance fonctionne dans son coin. Il n'y a pas de vision d'ensemble, pas de coordination. Le développement durable, par exemple, ça devrait être transversal, mais comme il n'y a pas d'espace pour en discuter globalement, ça n'avance pas. » (Enseignant-chercheur).

3.3.2. Logiques stratégiques et reproduction des rapports de pouvoir

Au-delà des dysfonctionnements communicationnels, le déficit participatif s'explique également par des logiques stratégiques d'acteurs et la reproduction des rapports de pouvoir organisationnels.

- **Monopolisation de la parole par les acteurs dominants**

Les observations confirment que le temps de parole est largement monopolisé par l'administration centrale et les professeurs titulaires, qui disposent d'une légitimité institutionnelle reconnue et d'une maîtrise des codes communicationnels académiques et administratifs. « Dans les réunions, ce sont toujours les mêmes qui parlent : le Président, les Vice-présidents, quelques professeurs influents. Les jeunes enseignants, les personnels techniques, les étudiants... on écoute, mais on ne compte pas vraiment. » (Jeune enseignant-chercheur).

- **Reproduction des hiérarchies organisationnelles**

Les dispositifs participatifs, loin de remettre en question les hiérarchies existantes, les **reproduisent et les légitiment**. La composition même de certaines instances (surreprésentation de l'administration et des enseignants de rang magistral) reflète et renforce les asymétries de pouvoir. « Le problème, c'est que même dans les instances censées être participatives, on retrouve la même hiérarchie. Ceux qui ont le pouvoir dans l'université ont aussi le pouvoir dans les réunions. Rien ne change vraiment. » (Personnel administratif).

- **Faible investissement stratégique du développement durable**

Conformément à l'analyse de Crozier et Friedberg (1977), le développement durable n'est pas perçu comme une ressource stratégique par les acteurs dominants. Il ne génère ni budgets significatifs, ni positions de pouvoir, ni reconnaissance institutionnelle. Par conséquent, il est faiblement investi dans les jeux organisationnels et marginalisé dans les agendas participatifs.

« Défendre le développement durable dans les instances, ça ne vous rapporte rien. Ni en termes de carrière, ni en termes de budget pour votre labo, ni en termes de reconnaissance. Alors pourquoi les gens s'y intéresseraient ? Les vraies batailles se jouent ailleurs : sur les recrutements, les budgets de recherche, les postes administratifs. » (Enseignant-chercheur, membre du Conseil scientifique)

Ces résultats confirment l'**hypothèse H3** : les obstacles à la participation effective relèvent à la fois de dysfonctionnements communicationnels et de logiques stratégiques d'acteurs reproduisant les rapports de pouvoir organisationnels.

4. Discussion : une lecture communicationnelle et organisationnelle du déficit participatif

Les résultats de cette recherche mettent en évidence un **déficit participatif structurel** dans les dispositifs de concertation de l'UPGC, qui constitue un obstacle majeur à l'intégration du développement durable dans la gouvernance universitaire. Cette situation appelle une lecture théorique intégrée, articulant les apports complémentaires de l'École de Palo Alto, de Jürgen Habermas et de Michel Crozier et Erhard Friedberg.

4.1. Le déficit participatif comme message organisationnel : apport de l'École de Palo Alto

Dans la perspective interactionniste de Palo Alto, le déficit participatif observé constitue en lui-même un message organisationnel implicite sur les priorités de l'université et la place accordée aux différents acteurs et enjeux. Selon l'axiome fondamental de Watzlawick et al. (1972, p. 46), « on ne peut pas ne pas communiquer ». L'absence de délibération véritable sur le développement durable, la marginalisation de certaines catégories d'acteurs dans les instances de concertation, le maintien de formats communicationnels descendants : tout cela constitue une communication organisationnelle qui signifie la faible importance accordée à la participation authentique et au développement durable. Cette communication circulaire de maintien reproduit les schémas organisationnels existants. Tant que les dispositifs participatifs fonctionnent selon une logique descendante, ils contribuent à perpétuer :

- La centralisation décisionnelle ;
- La hiérarchisation des légitimités ;
- La marginalisation du développement durable comme enjeu stratégique.

Pour que le développement durable s'intègre effectivement dans la gouvernance universitaire, il faudrait une **reconfiguration des interactions communicationnelles**, permettant l'émergence d'une communication circulaire de transformation. Cela supposerait :

- La création d'espaces de délibération véritables ;
- Une redistribution du pouvoir communicationnel ;
- La reconnaissance de la légitimité de tous les acteurs ;
- L'inscription du développement durable dans les routines participatives.

4.2. Participation instrumentale versus participation authentique : apport de Habermas

À la lumière de la théorie de l'agir communicationnel, les dispositifs de concertation observés relèvent davantage d'une participation instrumentale que d'une participation authentique au sens habermassien. Habermas (1987) montre que l'intégration de normes collectives – telles que celles du développement durable – suppose l'existence d'espaces délibératifs favorisant la discussion argumentée, la reconnaissance mutuelle des acteurs et la recherche d'un consensus rationnel fondé sur la force du meilleur argument. Or, les résultats montrent que :

- Les dispositifs de concertation sont dominés par la rationalité instrumentale

Les réunions sont structurées selon une logique de **validation formelle** et d'**exécution administrative** plutôt que de construction collective du sens. L'administration centrale présente des décisions déjà élaborées, sollicite une validation formelle, mais ne crée pas les conditions d'une véritable délibération.

- Il existe une asymétrie dans la reconnaissance des légitimités

Tous les acteurs ne disposent pas du même statut communicationnel. Les enseignants-chercheurs statutaires et l'administration centrale bénéficient d'une légitimité institutionnelle qui se traduit par un contrôle de l'agenda, du temps de parole et des modalités de décision. Les étudiants et les personnels techniques sont cantonnés dans des rôles consultatifs, leur parole étant considérée comme moins légitime.

- Les décisions sont prises en amont, les instances servant à les légitimer

Les observations montrent que la quasi-totalité des décisions sont adoptées sans modification substantielle. Les instances de concertation ne sont pas des espaces où se construisent les

décisions, mais des arènes où se valident des orientations déjà définies ailleurs. Cette configuration renvoie à ce que Habermas identifie comme une colonisation des espaces communicationnels par la rationalité instrumentale. Au lieu de fonctionner comme des arènes publiques internes permettant la coordination par l'intercompréhension, les dispositifs participatifs sont instrumentalisés pour servir des objectifs de gestion et de légitimation formelle. Dans ce contexte, le développement durable ne peut émerger comme norme collective partagée. N'étant pas l'objet de délibérations inclusives, il reste un discours périphérique, porté sporadiquement par quelques acteurs isolés, sans s'inscrire dans une dynamique collective de transformation.

4.3. Jeux de pouvoir et marginalisation du développement durable : apport de Crozier et Friedberg

L'analyse stratégique permet de comprendre pourquoi les dispositifs participatifs, bien que formellement ouverts, demeurent dominés par certaines catégories d'acteurs et pourquoi le développement durable reste marginalisé.

Selon Crozier et Friedberg (1977), toute organisation fonctionne comme un système d'action concret traversé par des jeux de pouvoir structurés autour du contrôle des zones d'incertitude. Dans les universités publiques, plusieurs ressources stratégiques déterminent les rapports de pouvoir :

- Le contrôle de l'information stratégique (budgets, projets, orientations) ;
- La maîtrise des compétences expertes académiques et administratives ;
- L'accès aux réseaux décisionnels formels et informels ;
- La légitimité institutionnelle reconnue.

Les acteurs qui contrôlent ces ressources (administration centrale, professeurs titulaires) disposent d'un pouvoir structurel qui se reproduit dans les dispositifs participatifs. Même lorsque ces dispositifs sont formellement ouverts, les rapports de force préexistants s'y rejouent, limitant l'influence réelle des acteurs dominés. Le développement durable, en tant qu'enjeu émergent, ne constitue pas encore une zone d'incertitude stratégique. Il ne génère ni :

- Ressources budgétaires significatives ;
- Positions de pouvoir institutionnel ;
- Reconnaissance académique ou administrative ;
- Avantages de carrière.

Par conséquent, il reste faiblement investi dans les jeux stratégiques et marginalisé dans les agendas participatifs, faute d'acteurs suffisamment puissants pour l'imposer comme priorité. Cette analyse confirme les travaux de Bacqué et Gauthier (2011) qui montrent « que les dispositifs participatifs peuvent fonctionner comme des instances de légitimation symbolique sans transformer effectivement les modes de gouvernance ». Dans le cas étudié, les instances de concertation permettent à l'université de se présenter comme une organisation participative, tout en maintenant des processus décisionnels largement centralisés et des rapports de pouvoir inchangés.

4.4. Synthèse interprétative : vers une théorisation du déficit participatif

L'analyse croisée des résultats à la lumière des trois cadres théoriques mobilisés permet de théoriser le *déficit participatif* comme résultant de trois dimensions complémentaires et interdépendantes :

- **Dimension communicationnelle (Habermas)** : Absence de rationalité communicationnelle délibérative, domination de la rationalité instrumentale orientée vers la validation formelle et le contrôle administratif.
- **Dimension stratégique (Crozier & Friedberg)** : Reproduction des rapports de pouvoir organisationnels dans les dispositifs participatifs, faible investissement stratégique du développement durable par les acteurs dominants.
- **Dimension interactionnelle (Palo Alto)** : Communication circulaire de maintien qui stabilise les pratiques existantes et empêche l'émergence d'une dynamique de transformation vers une gouvernance participative du développement durable.

Ces trois dimensions s'articulent pour produire une configuration organisationnelle où les dispositifs de concertation, bien que formellement institués, ne favorisent ni la participation effective ni l'intégration du développement durable.

4.5. Comparaison avec la littérature scientifique

Ces résultats rejoignent et enrichissent plusieurs travaux internationaux sur la participation dans l'enseignement supérieur et les organisations publiques. Lozano et al. (2015), dans une étude comparative portant sur 15 universités européennes, identifient la participation des parties prenantes comme l'un des défis majeurs de l'intégration du développement durable. Ils soulignent des obstacles similaires : asymétries de pouvoir, fragmentation des dispositifs, absence de culture délibérative.

Wright (2010), analysant les universités nord-américaines, montre que la gouvernance participative du développement durable suppose une transformation profonde des cultures organisationnelles universitaires, traditionnellement hiérarchiques et segmentées. Stephens et al. (2008) démontrent que l'effectivité des dispositifs participatifs dépend moins de leur architecture formelle que de la qualité des interactions communicationnelles qu'ils permettent et de la volonté politique réelle de partager le pouvoir décisionnel.

La présente recherche enrichit ces travaux en proposant une lecture communicationnelle intégrée, articulant interaction, délibération et stratégie, et en documentant empiriquement ces dynamiques dans un contexte universitaire africain encore insuffisamment étudié dans la littérature francophone et internationale. Elle confirme également les analyses de Blondiaux et Fourniau (2011) sur l'écart entre démocratie participative instituée et démocratie participative effective, montrant que la multiplication des instances participatives ne garantit nullement la transformation des modes de gouvernance si les logiques communicationnelles et stratégiques sous-jacentes ne sont pas reconfigurées.

5. Recommandations pour une participation authentique

À partir de cette analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour renforcer l'effectivité participative des dispositifs de concertation et favoriser l'intégration du développement durable dans la gouvernance universitaire.

5.1. Transformer les instances consultatives en espaces délibératifs authentiques

Il apparaît nécessaire de reconfigurer le fonctionnement des instances de concertation pour permettre une **délibération véritable** plutôt qu'une simple validation formelle. Cela suppose :

- **Modifier les règlements intérieurs** pour garantir un pouvoir décisionnel effectif aux instances participatives, au-delà de leur rôle consultatif actuel
- **Instaurer des procédures** garantissant l'égalité de parole et la possibilité pour tous les participants de soumettre des points à l'ordre du jour
- **Former les participants aux techniques délibératives** (argumentation, écoute active, recherche de consensus)
- **Assurer une transmission préalable des documents** permettant une préparation adéquate et une participation éclairée

5.2. Créer un forum transversal sur le développement durable

Pour dépasser la fragmentation des dispositifs existants et donner au développement durable la visibilité institutionnelle nécessaire, il serait pertinent de créer un **Forum universitaire du**

développement durable, instance transversale rassemblant régulièrement l'ensemble des catégories d'acteurs. Ce forum pourrait :

- Élaborer collectivement une stratégie institutionnelle de développement durable
- Assurer le suivi participatif de la mise en œuvre des actions
- Évaluer de manière continue les résultats et ajuster les orientations
- Servir d'espace de sensibilisation et de formation aux enjeux du développement durable

5.3. Renforcer les capacités communicationnelles des acteurs marginalisés

Les résultats montrent que certaines catégories d'acteurs (étudiants, personnels techniques, jeunes enseignants) disposent de capacités communicationnelles limitées pour participer effectivement aux instances dominées par les codes académiques et administratifs. Il conviendrait donc de :

- Organiser des formations à la prise de parole publique, à l'argumentation et à la participation institutionnelle
- Accompagner ces acteurs dans la préparation de contributions et de propositions structurées
- Garantir un accès équitable à l'information stratégique, condition indispensable d'une participation éclairée

5.4. Institutionnaliser le développement durable comme enjeu stratégique

Pour que le développement durable devienne un enjeu légitime et investi dans les dispositifs participatifs, il doit être reconnu institutionnellement comme une **priorité stratégique** de l'université. Cela suppose :

- Son inscription explicite dans les documents stratégiques (plan de développement, projet d'établissement)
- L'allocation de ressources dédiées (budgets, postes de responsabilité)
- La valorisation des acteurs et initiatives s'inscrivant dans cette démarche (carrières, reconnaissance institutionnelle)
- L'évaluation régulière des actions menées et de leurs impacts

Cette institutionnalisation permettrait de transformer le développement durable d'un enjeu marginal en une *zone d'incertitude stratégique* investie par les acteurs, favorisant ainsi son intégration dans les agendas participatifs.

5.5. Développer une culture organisationnelle participative

Au-delà des dispositifs formels et des réformes structurelles, l'effectivité participative suppose une transformation de la *culture organisationnelle* universitaire, traditionnellement marquée par la hiérarchie et la segmentation disciplinaire.

Cela implique de :

- *Valoriser la délibération* comme mode légitime de gouvernance, au-delà de la seule expertise académique ou administrative
- *Reconnaître la diversité des expertises* (académiques, techniques, étudiantes, administratives) et leur légitimité dans les processus décisionnels
- *Promouvoir la transparence informationnelle* à tous les niveaux de l'organisation
- *Inscrire la participation* dans les routines managériales quotidiennes, au-delà des instances formelles.

Conclusion

Cette recherche met en évidence l'existence d'un déficit participatif structurel dans les dispositifs de concertation de l'Université Peleforo Gon Coulibaly, qui constitue un obstacle majeur à l'intégration du développement durable dans la gouvernance universitaire. L'analyse montre que les dispositifs participatifs, bien que formellement institués, fonctionnent selon une logique principalement descendante, consultative et faiblement délibérative. Cette configuration communicationnelle limite la participation effective des différentes catégories d'acteurs et marginalise le développement durable dans les agendas institutionnels. L'articulation théorique entre l'approche interactionniste de l'École de Palo Alto, la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas et l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg permet de comprendre que ce déficit participatif résulte de trois dynamiques complémentaires :

- L'absence de rationalité communicationnelle délibérative, les dispositifs relevant davantage d'une logique instrumentale de validation formelle que d'espaces de construction collective du sens
- La reproduction des rapports de pouvoir organisationnels, les instances de concertation étant dominées par les acteurs disposant des ressources stratégiques (administration centrale, enseignants-chercheurs statutaires)
- Une communication circulaire de maintien qui stabilise les pratiques existantes et empêche l'émergence d'une dynamique de transformation vers une gouvernance participative du développement durable.

Cette recherche confirme ainsi que la participation ne constitue pas un simple mécanisme procédural, mais un processus communicationnel complexe, révélateur des logiques de gouvernance et des rapports de force à l'œuvre dans les organisations universitaires. Sur le plan scientifique, l'étude contribue au champ des Sciences de l'Information et de la Communication en proposant une lecture communicationnelle intégrée des dispositifs participatifs, articulant interaction, délibération et stratégie. Elle enrichit également les travaux francophones et africains sur le développement durable dans l'enseignement supérieur en documentant empiriquement les obstacles communicationnels et organisationnels à la gouvernance participative dans un contexte universitaire ivoirien. Sur le plan opérationnel, elle souligne que l'intégration effective du développement durable dans les universités publiques suppose une transformation profonde des modes de communication et de gouvernance, passant d'une logique descendante et instrumentale à une logique délibérative et véritablement participative. Cette recherche invite à poursuivre les investigations selon plusieurs axes :

- Une *analyse comparative* entre universités publiques africaines pour identifier les conditions favorables à l'émergence de dispositifs participatifs effectifs
- Une *étude longitudinale* permettant d'observer les dynamiques de transformation des pratiques participatives dans la durée
- Une *exploration des formes innovantes de participation* (dispositifs numériques, forums hybrides, budgets participatifs) adaptées aux contraintes et potentialités du contexte universitaire africain.

Au-delà du cas spécifique de l'UPGC, cette étude interroge plus largement **les conditions de démocratisation de la gouvernance universitaire en Afrique subsaharienne**, dans un contexte où les universités publiques font face à des défis multiples (massification, ressources limitées, injonctions contradictoires) qui rendent d'autant plus nécessaire – et d'autant plus difficile – l'émergence d'une gouvernance véritablement participative et durable.

Références bibliographiques

ARNSTEIN Sherry R., 1969, « A Ladder of Citizen Participation », *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224;

BACQUÉ Marie-Hélène & GAUTHIER Mario, 2011, « Participation, urbanisme et études urbaines : quatre décennies de recherches et d'engagements », *Participations*, vol. 1, n° 1, p. 36-66.

BACQUÉ Marie-Hélène, REY Hélène & SINTOMER Yves, 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative*, Paris, La Découverte, 301 p.

BLATRIX Cécile, BLONDIAUX Loïc, FOURNIAU Jean-Michel, HÉRITIER Adrienne, SINTOMER Yves et collaborateurs, 2013, *La participation du public aux décisions : entre illusion et efficacité*. Paris, Presses de Sciences Po, 360 p. ;

BARDIN Laurence, 2013, *L'analyse de contenu* (2e éd.), Paris, Presses Universitaires de France, 320 p.

BAUDIN, Thierry, 2009, *Le développement durable : nouvelle idéologie du XXIe siècle ?*, Paris, L'Harmattan, 214 p.

BEVIR Mark, 2013, *A Theory of Governance*, Cambridge : Cambridge University Press, 232p.

BLONDIAUX Loïc & FOURNIAU Jean-Michel, 2011, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *participations*, vol.1, N°1, p. 8-35.

CHARREAUX Gérard, 2004, *Gouvernance des entreprises : théorie et pratiques*, Paris, Economica, 424 p.

CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 500 p.

DISTERHEFT Antje, CAEIRO Sandra, AZEITEIRO Ulisses Manuel & LEAL FILHO Walter, 2015, « Sustainability Governance in Higher Education Institutions: What Is Going On? », *Journal of cleaner production*, vol. 106, p. 1-13.

GIDDENS Anthony, 1984, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press, 402 p.

GOLDHABER Gerald M., 1993, *Organizational Communication* (6th ed.), New York, McGraw-Hill, 544 p.

HABERMAS Jürgen, 1987, *Théorie de l'agir communicationnel* (Tomes 1 et 2), Paris, Fayard, 928 p.

LE GALÈS Patrick, 1995, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, vol. 45, n° 1, p.57-95.

LIBAERT, Thierry, 2016, *La communication responsable : concilier éthique et performance*. Paris, Dunod, 192 p.

LOZANO Rodrigo, CEULEMANS Kim, ALONSO-ALMEIDA Mari del Mar, HUISINGH Donald, LOZANO Francisco José, WAAS Tom, LAMBRECHTS Wim, LUKMAN Roman & HUGÉ Jan, 2015, « A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey », *Journal of cleaner production*, vol. 108, p.1-18.

PATEMAN Carole, 1970, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 122 p.

PICARD Dominique & MARC Edmond, 2015, *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines* (3e éd.), Paris, Presses Universitaires de France, 128 p.

SHATTOCK Michael, 2013, *Managing Successful Universities*, London, Routledge, 240 p.

STEPHENS Jennie C., HERNANDEZ Maria E., ROMÁN Melissa, GRAHAM Amanda C. & SCHOLZ Roland W., 2008, « Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts ». *INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABILITY IN HIGHER EDUCATION*, vol. 9, n° 3, p. 317-338.

TREMBLAY, Gaëtan, 2007, « De Marshall McLuhan à Harold Innis ou du village global à l'empire mondial ». *Tic & Société*, vol. 1, n° 1, p. 105-129 ;

UNESCO, 2017, *Éducation en vue des objectifs de développement durable : objectifs d'apprentissage*, Paris, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 63 p.

VELAZQUEZ Luis, MUNGUÍA Nora, PLATT Andrea & TADDEI Jorge, 2006, « Sustainable University: What Can Be the Matter? », *Journal of cleaner production*, vol.14, p.810-819.

WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet Helmick & JACKSON Don D., 1972, *Une logique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil, 286 p.

WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 231 p.

WRIGHT Tarah, 2010, « University presidents' conceptualizations of sustainability in higher education », *International journal of sustainability in higher education*, vol.11, n°1, p. 61-73.