



HAL
open science

La place d'une démarche qualité intégrée type " RSE " dans les universités françaises après le passage aux " RCE "

Christelle Traon

► To cite this version:

Christelle Traon. La place d'une démarche qualité intégrée type " RSE " dans les universités françaises après le passage aux " RCE ". Autre. Université d'Angers, 2023. Français. NNT : 2023ANGE0052 . tel-04459444

HAL Id: tel-04459444

<https://theses.hal.science/tel-04459444>

Submitted on 15 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de doctorat de

L'UNIVERSITE D'ANGERS

ECOLE DOCTORALE N° 602

Sciences pour l'Ingénieur

Spécialité : « *génie des systèmes industriels* »

Par

Christelle TRAON

« La place d'une démarche qualité intégrée type « RSE » dans les universités françaises après le passage aux « RCE » »

Thèse présentée et soutenue à Polytech Angers, le 18 juillet 2023

Unité de recherche : LARIS

Rapporteurs avant soutenance :

Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ,
Professeure, Université d'Evry
Claire GILLET-MONJARRET,
MCF HDR, Université Montpellier

Composition du Jury :

Présidente
Frédérique CHEDOTEL Professeure, Université d'Angers

Rémy GAUTIER,
Christian ROBLEDO
Fabrice GUERIN

MCF HDR, ENSAM Paris
Professeur, directeur de thèse, UA
Professeur, co-encadrant, UA

L'auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :



- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

Consulter la licence creative commons complète en français :
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>

REMERCIEMENTS

Je voudrais, tout d'abord, exprimer ma gratitude aux membres de mon comité de suivi de thèse pour leur écoute, aux rapporteurs pour le temps consacré à l'évaluation de cette thèse ainsi qu'aux membres du Jury pour leur participation à ma soutenance.

Je remercie vivement mon encadrant, Fabrice GUERIN, ainsi que mon directeur de thèse, Christian ROBLEDÓ, sans qui rien n'aurait été possible.

Merci pour ce beau sujet et pour votre soutien au long cours. Je voulais vous dire à quel point j'ai apprécié votre encadrement qui m'a permis d'avancer dans cette formation à la recherche par la recherche, dans le respect de ma personnalité.

Je tiens à remercier mon directeur de laboratoire, David BIGAUD, pour les moyens qu'il a mis à ma disposition pour la réalisation de cette thèse et pour sa compréhension sur les difficultés qui peuvent apparaître dans la durée d'une thèse réalisée à temps partiel. J'en profite également pour remercier tous les membres du laboratoire avec lesquels j'ai pu échanger et bien évidemment mes collègues et amis doctorants qui m'ont apporté tout leur soutien.

Je remercie tous mes proches qui ont compris mes absences, mes excitations, mes hauts et mes bas émotionnels, mes silences et qui ont su m'entourer dans tous ces moments.

Je remercie mes enfants. Merci à toi Elodie pour ton soutien, ton aide et toutes les discussions que nous avons eu autour de cette thèse. Merci à Léo, qui en restant lui-même, m'a permis de rester ancrée à notre famille.

Merci à toutes les personnes qui par leur écoute et leur soutien m'ont apporté leur aide : mes collègues de Pôle, de la direction et de l'Université. Je pense également aux associations de doctorants, AIDOC et Paren'Thèse, où j'ai rencontré des doctorants et doctorantes formidables.

Je suis très reconnaissante à toutes ces personnes qui m'ont permis de vivre une aventure aussi complexe que formatrice mais en tous les cas passionnante pour moi : l'aventure de la réalisation d'une thèse.

A Alex,

A mes enfants,

Table des matières

INTRODUCTION	7
1. Cadre de la recherche	7
2. L'Université : un environnement spécifique.....	8
3. L'Université et ses Responsabilités et Compétences Elargies (RCE).	10
PARTIE 1 : ETAT DE L'ART DE LA RSE, SON LIEN A LA QUALITE.....	12
CHAPITRE 1 : LA RSE : Origines, Définitions	12
Section 1 : Origines de la RSE	12
1.1. Divergences entre les conceptions anglo-saxonne et d'Europe continentale.....	14
1.2. Un rapprochement possible autour du développement durable ?.....	23
Section 2 : Une Responsabilité Sociétale en ISO 26 000 non « certifiable », « évaluable » mais à performance globale.....	31
2.1 La norme ISO 26000 n'est pas « certifiable » mais « évaluable »	31
2.2 La responsabilité sociétale, source de performance globale	37
Section 3 : Les classements et palmarès	40
3.1 Classements nationaux	40
3.2 Classements internationaux.....	41
CHAPITRE 2 : LA RSE serait-elle en lien avec la Qualité ?.....	45
Section 1 : Compréhension des termes, définitions.....	45
1.1 qualité et Qualité	45
1.2 La Qualité par la norme	46
Section 2 : La Qualité d'hier et d'aujourd'hui.....	48
2.1 Origine de la Qualité	48
2.2 L'évolution de la Qualité	49
Section 3 : Au-delà de la Qualité un management intégré « QSE »	54
3.1 Une évolution en marche vers la « QSE »	54
3.2 Vers un système de management intégré QSE : le « SMI-QSE »	56
PARTIE 2 : UNE DEMARCHE INTEGREE DE TYPE RSE RSO EST-ELLE POSSIBLE DANS LES UNIVERSITES ?	58
CHAPITRE 1 : L'université et ses spécificités	58
Section 1 : L'Université, un service public comme un autre, une organisation comme une autre ?.....	58
1.1 Un service public comme un Autre ?.....	58
1.2 Une organisation comme une autre ?	61
Section 2 : L'université : l'enseignement supérieur et la recherche.....	63
2.1 Une évolution par les lois	63
2.2 création d'une instance d'évaluation : le Comité National d'Evaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE).....	64
Section 3 : L'université en marche vers l'autonomie ?.....	65
3.1 Une marche vers la contractualisation	65
3.2 Vers l'Espace Européen de l'Enseignement supérieur.....	67
CHAPITRE 2 : Une démarche qualité de type RSE dans les Universités, une réalité ?.....	75
Section 1 : Démarche Qualité et Démarche RSE RSO, une complémentarité ?.....	75
1.1 De la Qualité à la RSE RSO.....	75
1.2 Qualité et RSE RSO, une complémentarité ?	76
Section 2 : Qu'est-ce que la RSU ? Pour qui ? Pour quoi ?	79
2.1 Définition et origine de la RSU	79
2.2 Dans quel but, quel objectif ?	84
Section 3 : RSU, des performances durables évaluées ?.....	85
3.1 Les évaluations scientifiques et les évaluations de l'HCERES	85
3.2 Les dispositifs et outils d'évaluation de la durabilité	87
PARTIE 3 : METHODOLOGIE SCIENTIFIQUE DE CETTE ETUDE : CONCEPTION DE LA RECHERCHE AVEC COLLECTE DES DONNEES, ETUDE D'OBSERVATION COMPARATIVE.....	91
CHAPITRE 1 : Conception de la recherche avec collecte des données.....	91

Section 1 : Conception de la recherche.....	91
Section 2 : La méthode de recherche : collecte des données	92
CHAPITRE 2 : étude comparative des données	97
Section 1 : les particularismes des 7 universités de notre classement « responsabilité sociétale »	99
Section 2 : Les 29 universités sur la base complète des occurrences, sans « responsabilité sociétale »	114
Section 3 : Quel lien entre la communication sur les sites web et le classement étudié ?	119
Section 4 : Analyse comparative de notre panel COMUE.....	121
PARTIE 4 : UNE ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES SUR LES UNIVERSITES	128
CHAPITRE 1 : Une analyse statistique des données sur les Universités	129
Section 1 : Nos occurrences en 5 domaines de la RSU	129
Section 2 : Analyse des 29 projets d'établissements et de leurs 29 évaluations	130
2.1 Analyse des 29 projets d'établissements	130
2.2 Analyse des 29 évaluations d'établissements.....	139
Section 3 : Analyse entre les projets et les évaluations des universités.....	147
Section 4 : Analyse 26 sites web d'établissements.....	166
Section 5 : Conclusion des analyses statistiques.....	181
CHAPITRE 2 : Quelles caractéristiques pour les universités RSU ? analyse statistique des données sur les Universités	182
PARTIE 5 : LES TYPOLOGIES DE CES UNIVERSITES RSU ?	193
Section 1 : Nos occurrences en 5 domaines de la RSU	193
Section 2 : Analyse globale – conclusions	199
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	205
PERSPECTIVES	209
BIBLIOGRAPHIE.....	210
SITOGRAFIE	219
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	225
LISTE DES TABLEAUX.....	225
LISTE DES FIGURES	227
LISTE DES ANNEXES	230

INTRODUCTION

1. Cadre de la recherche

Notre cadre de recherche est la responsabilité sociale et/ou sociétale « RSE » dite aussi « responsabilité globale ».

En propos liminaires, il est intéressant de noter que l'acronyme de « RSE » signifie « Responsabilité Sociétale des Entreprises », pour certains auteurs, alors que d'autres préféreront le terme de « Responsabilité sociale des Entreprises ». Ceci est particulièrement lié à la traduction anglo-américaine du concept de la « Corporate Social Responsibility ».

En ce qui nous concerne, nous souhaitons privilégier celui de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » car il porte en lui le sens d'un réel impact sur la société ; le terme de social nous apparaissant plus limitatif voire péjoratif. Et ce, même si François Valleys définit la « responsabilité sociale » comme la « responsabilité de tous et pour tous » dans le dictionnaire critique de la RSE (Postel, 2016) ¹plaçant ainsi le curseur au niveau de la société. D'autres chercheurs ont, quant à eux, préféré la locution de « Responsabilité Globale des Entreprises ». Dans leur livre « la responsabilité sociale des entreprises, les auteurs y font référence comme un principe essentiel de la RSE² (IGALENS, Jacques, JORAS, Michel, et MANCY, 2002)

En 2004, cette terminologie de « responsabilité globale » semble être largement diffusée puisque celle-ci est fréquemment utilisée dans les congrès. En voici un exemple : « Certes, la Responsabilité Globale de l'entreprise (ou autrement la Responsabilité Sociale de l'Entreprise / RSE) » ³(ALLOUCHE, José, HUAULT, Isabelle, et SCHMIDT, Géraldine, 2004).

Confirmation nous en est apportée en 2005, dans le livre des auteurs BROCHE, CAPRON, QUAIREL qui indique dans une note en bas de page : « Nous assimilons dans cette communication "responsabilité sociétale de l'entreprise" à responsabilité globale, sans entrer dans le débat sémantique sur le concept de RSE » ⁴(BROCHE, Karima, CAPRON, Michel, et QUAIREL, Françoise, 2005).

Le pacte mondial ou « global compact », en anglais, initié par les nations unies en 2000, n'est peut-être pas étranger à cette notion de « globalité ».

¹ Postel, Nicolas. Dictionnaire critique de la RSE. Page 97. Presses universitaires du Septentrion, 2016.

² IGALENS, Jacques, JORAS, Michel, et MANCY, François. La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel. Ed. d'Organisation, 2002.

³ ALLOUCHE, José, HUAULT, Isabelle, et SCHMIDT, Géraldine. Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? XVème Congrès de l'AGRH, 2004, p. 2390-410.

⁴ BROCHE, Karima, CAPRON, Michel, et QUAIREL, Françoise. Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social. *Management Avenir*, 2005, no 1, p. 121-151.

En ce qui nous concerne, nous confirmons notre choix du terme de « responsabilité sociétale » plutôt que celui de « responsabilité sociale » ? ou même celui de « responsabilité globale », en nous appuyant notamment sur la norme ISO 26 000. Ce document établi au niveau international par l'Organisation internationale de normalisation (ISO dans son acronyme américain) décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale. Nous verrons que si cette norme a permis de déterminer ce qu'est la responsabilité sociétale après un large consensus cela n'a pas toujours été le cas. La construction et la définition de la responsabilité sociétale s'est faite selon différentes conceptions que nous déterminerons comme « géographiques ». En effet, nous pouvons tout particulièrement opposer la conception anglo-saxonne à celle de l'Europe continentale, nous verrons pourquoi.

Si le cadre de notre recherche est celle de la RSE ce n'est pas le cadre unique de celle-ci. En effet, le sujet porte : « sur la place d'une démarche qualité intégrée type « RSE » dans les universités françaises ». Il s'agit non pas pour nous de l'étudier d'une manière que nous pourrions qualifier de « hors sol », en la réduisant à la place qu'elle occupe dans les enseignements universitaires, mais comme « intégrative » à une démarche qualité des établissements.

En cela, nous étudierons ce qu'est une démarche qualité, l'évolution des normes qualités, ce que peut apporter la RSE à ce type de démarche notamment en termes de complémentarité ou de possible intégration.

Le cadre de cette recherche se matérialise également par un lieu précis. Ce lieu n'étant pas celui de l'entreprise mais celui de « l'Université française », le nom de « RSE » ne nous semble pas approprié. Nous étudierons donc plutôt la « Responsabilité Sociétale des Universités », transposition du concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise à l'Université et nous utiliserons ainsi régulièrement l'acronyme « RSU ».

2. L'Université : un environnement spécifique

L'université, selon le dictionnaire le Robert est : « Un établissement public d'enseignement supérieur ». Avec cette première et toute simple définition nous prenons conscience immédiatement que nous sommes éloignés de la définition de l'entreprise. Puisque, selon ce même dictionnaire, l'entreprise est : « Une organisation de production de biens ou de services à caractère commercial ».

L'établissement public est quant à lui chargé de gérer un service public (l'enseignement supérieur dans cette étude). Celui-ci n'a pas pour but de générer des profits, comme une entreprise privée, mais a la charge de la formation de ceux qui utilisent ce service public, à savoir ses usagers : les étudiants. Nous verrons qu'au fil du temps sa mission de formation n'est pas la seule qui lui ait été attribuée.

Aujourd'hui, l'Université est un Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP). Selon l'article L711-1 du Code de l'éducation, nous retiendrons :

« Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel sont des établissements nationaux d'enseignement supérieur et de recherche jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière.

Ils sont autonomes. Exerçant les missions qui leur sont conférées par la loi, ils définissent leur politique de formation, d'aide à l'insertion professionnelle, de recherche et de documentation dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels. »

A la charge de la formation c'est donc adjointe celle de la recherche mais aussi celle de la documentation et même de l'aide à l'insertion professionnelle.

En effet, l'Université est devenue « autonome » depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007 (dite aussi « loi LRU » ou « loi d'autonomie des Universités » ou encore « loi Pécresse »). Cette loi a modifié en profondeur le fonctionnement et les missions de l'Université notamment par de nouvelles responsabilités telles que « l'orientation et l'insertion professionnelle » nécessitant la mise en place de « bureaux d'aide spécifique ». Par ailleurs, la gouvernance s'est vue fortement modifiée. Le Président est élu non pas par les trois conseils statutaires d'origines mais uniquement par le conseil d'administration -qui s'est vu resserré dans le nombre de ses membres-. Les statuts des universités ont alors été modifiés pour répondre aux exigences de cette loi.

De plus, depuis cette loi, afin de collecter de nouvelles ressources, l'université peut créer une fondation.

Cette autonomie peut être vue comme un renforcement du poids des décisions locales mais aussi comme une mise en concurrence de fait entre les établissements. C'est sur ce point, que des tensions se sont créées.

Dans cette étude, nous prendrons pleinement conscience de l'évolution de l'Université pour être ce qu'elle est aujourd'hui, une université, avec de multiples responsabilités, inscrite dans la société à laquelle elle participe. A travers l'évolution de l'Université française, nous en percevrons mieux sa charge. Nous comprendrons alors certainement mieux ce qui caractérise cette « institution complexe ».

L'étude en elle-même porte sur un espace-temps précis de son évolution. C'est le temps du passage de l'université aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

Le passage aux RCE s'est inscrit dans le cadre de la loi LRU en donnant aux universités, outre une autonomie administrative, une autonomie budgétaire notamment par la pleine gestion de tous les personnels (gestion de sa masse salariale) et par la soumission de la certification de leurs comptes annuels par un commissaire aux comptes.

Ce passage pouvait se faire soit de manière anticipée -à la décision de chaque université- soit de manière automatique au bout de 5 ans à compter de la loi LRU.

3. L'Université et ses Responsabilités et Compétences Elargies (RCE).

Certaines universités ont fait le choix d'une mise en place anticipée de cette loi dès janvier 2010 alors que d'autres ont attendu sa mise en place effective en janvier 2012. Les premières ont souhaité bénéficier d'un effet d'aubaine par des aides spécifiquement attribuées par l'état (rallonge budgétaire et augmentation du plafond d'emploi sur le budget de l'état). Les secondes ont préféré prendre le temps de la réflexion (acceptation ou pas du transfert possible de la propriété des bâtiments) et de la préparation de la mise en place (création des bureaux d'insertion professionnelle...), la majorité des syndicats des enseignants-chercheurs des universités et les conseils centraux s'étant majoritairement opposés à la loi.

Pourquoi une étude à compter de la mise en place de la RCE ? Parce que véritablement cette loi a eu un effet disruptif sur les universités.

En matière de budget, nous pouvons évoquer l'autonomie budgétaire renforcée notamment par une autonomie relative sur les ressources humaines avec une gestion de la masse salariale, un droit de veto sur l'affectation des personnels, une nouvelle procédure de recrutement des enseignants-chercheurs via des comités de sélection remplaçant les commissions de spécialistes mais aussi, par exemple, la création de la prime d'excellence scientifique attribuée sur la base de critères votés par le conseil d'administration après avis du conseil scientifique de l'établissement.

Nouvelles responsabilités aussi sur « l'orientation et l'insertion professionnelle » nécessitant la mise en place de « bureaux d'aide spécifique ».

Si la LRU donnait la possibilité d'une dévolution du patrimoine immobilier de l'Etat vers les universités désireuses de devenir propriétaires, très peu d'universités se sont lancées dans cette voie. Il est à penser que les universités souhaitaient se concentrer sur leur cœur de métier étendu à l'orientation-insertion mais pas vers un axe immobilier soit par peur de non-maîtrise du sujet ou des coûts afférents.

Chaque université a fait ses choix -ou non-choix selon ses niveaux budgétaires- et mené sa stratégie d'autonomie. Un rapport de la commission pour le contrôle des lois du Sénat, en date du 26 mars 2013, indique : « Les universités n'ont pas disposé, par conséquent, de la visibilité nécessaire sur les données nécessaires à l'élaboration régulière de diagnostics sur leur santé comptable et financière. De 2009 à 2012, les services centraux du MESR ont contemplé passivement le passage des universités aux RCE ». ⁵

D'autres compétences particulières ont été attribuées comme la possibilité de créer une fondation qu'elle soit universitaire ou partenariale.

Quelles qu'en soient les visions, bonnes ou mauvaises, le passage aux RCE des universités est le point de départ d'une responsabilité renforcée. C'est pourquoi, les données utilisées pour notre étude sur la RSU seront celles des universités à partir de leur passage aux responsabilités et compétences élargies.

Comme vous l'avez compris, notre sujet de thèse porte sur la « RSU » (Responsabilité Sociétale des Universités), toutefois l'acronyme de « RSU » et son concept étant très récents dans la littérature scientifique, il sera nécessaire pour l'expliquer de remonter aux origines de la responsabilité sociétale « RSE » en passant par la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). En effet, la chronologie est celle de la RSE, de la RSO puis de la RSU. Seule cette chronologie explique comment le concept de RSE appliqué aux entreprises se diffuse maintenant auprès des Universités après avoir pris pied dans diverses organisations.

Ainsi, nous verrons, dans une première partie, l'état de l'art de la RSE et son lien avec la Qualité pour ensuite étudier, dans la deuxième partie, l'intégration d'une démarche Qualité en RSE | RSO dans les Universités (la RSU) avant de mettre en œuvre une méthodologie scientifique, en troisième partie, permettant d'établir, en quatrième partie un certain nombre de résultats en matière de RSU répondant, à partir de données recueillies, à la question subséquente des résultats obtenus, à savoir s'il y a des typologies d'Universités RSU ou pas.

⁵ Rapport en date du 26 mars 2013 « l'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan » de Dominique GILLOT et Ambroise DUPONT au nom de la commission pour le contrôle des lois, téléchargeable à l'adresse suivante : <https://www.senat.fr/rap/r12-446/r12-446.html>

PARTIE 1 : ETAT DE L'ART DE LA RSE, SON LIEN A LA QUALITE

Un état de l'art s'avère nécessaire concernant l'évolution de la RSE. Qu'est-ce-que la RSE ? Comment a-t-elle évolué pour sortir de l'entreprise et se diffuser vers d'autres organisations ? La RSE peut-elle être vue comme une démarche Qualité ?

CHAPITRE 1 : LA RSE : Origines, Définitions

Avant de se poser la question de son lien avec la Qualité, il convient, dans un premier temps, de déterminer ses origines puis dans, un second temps, de la définir notamment par ce qu'elle est ou n'est pas, avant d'étudier la place qu'elle a dans les classements et palmarès tant nationaux qu'internationaux.

Section 1 : Origines de la RSE

Le mouvement pour la responsabilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility) s'est développé aux Etats-Unis à la fin des années cinquante, même si dans les années 1930, A.B. CARROL l'évoque déjà ^{6*} et si, dans les années 40 certains théoriciens, comme T. KREPS - professeur d'économie des affaires à Stanford-, enseignent la RSE (CSR) dans les universités. C'est d'ailleurs à cette époque qu'apparaît pour la première fois le terme de « audit social »⁷. M. COMBEMALE et J. IGALENS attribuent la paternité de cette expression « audit social » à T. KREPS.⁸

Certains auteurs, quant à eux, voient les racines historiques comme bien plus anciennes avec les Quakers en Grande-Bretagne -communauté protestante créée en 1747 par Georges FOX-⁹¹⁰. Ces commerçants et industriels ayant une démarche d'investissement socialement responsable, veillent à la santé et aux conditions de vie de leurs employés et refusent d'investir sur deux marchés alors très intéressants économiquement : les esclaves et les armes.

⁶ CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual. *The Academy of Management Review* (pre-1986); Oct 1979

⁷ BARTHE, Nicole. L'apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise. *Revue Sciences de Gestion*, 2007, no 62

⁸ COMBEMALE, Martine et IGALENS, Jacques. L'audit social : « Que sais-je? » n° 2399. Que sais-je, 2012.

⁹ HARDMAN, Robert. 20 Janvier 2010. « Cadbury's and the Quakers' vision of Utopia that built a British institution ». *Daily Mail*,

¹⁰ COLLINS, Peter. « Il y a un autre monde, mais il est dans celui-ci. ». *L'écologisme quaker. Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, 2013, no 60, p. 74-91

Nous pouvons même retrouver des racines philosophiques bien plus anciennes dès l'antiquité dans les travaux d'ARISTOTE tant bien entendu dans ses deux ouvrages « l'éthique à Nicomaque »¹¹ que « l'éthique à Eudème »¹²⁻¹³ voire bien plus encore dans son ouvrage « La politique »¹⁴. En effet, quand il indique que la communauté formée de plusieurs villages est la cité et qu'elle n'existe que pour permettre le bien vivre, démontrant la limite de l'indépendance économique, il se voit ainsi engagé dans une réflexion de responsabilité sociétale qui ne peut s'appuyer sur le seul pilier économique.

Pour évoquer la RSE plus « contemporaine » il convient de remonter plutôt aux années 50 aux Etats-Unis avec les travaux d'H.BOWEN et son ouvrage séminal « Social responsibilities of the Businessman »¹⁵. Il a alors contribué à la construction d'un mouvement appelé « Business and Society » qui donna naissance à une discipline de gestion dédiée aux relations entre entreprise et société et à des recherches académiques. C'est ainsi, par cet ouvrage, qu'il est vu comme le « père fondateur » du mouvement de la RSE jouant un rôle important par une diffusion élargie du concept.

A.B. CARROLL de l'Université de Georgia écrira :

« L'ère moderne de la responsabilité sociale, cependant, peut être marquée par la publication de Howard R. Bowen en 1953 de *Social Responsibilities of the Businessman*, considéré par beaucoup comme le premier livre définitif sur le sujet ». À la suite du livre de Bowen, un certain nombre d'ouvrages ont participé à l'élaboration du concept de responsabilité sociale [...Cheit, 1964 ; Davis & Blomström, 1966 ; Greenwood, 1964; Maçon, 1960 ; McGuire, 1963].¹⁶

Ces débats amorcés outre atlantique avec les travaux de BOWEN (1953) sont apparus en France dans le cadre de réflexions portant sur la réforme de l'entreprise notamment par le livre de F. BLOCH LAINE (1963) « pour une réforme de l'entreprise »¹⁷ et principalement par le rapport SUDREAU (1975)¹⁸ qui recommande « un bilan social » de l'entreprise. Cette recommandation deviendra d'ailleurs une obligation pour les entreprises d'au moins 700 salariés par la loi du 12 juillet 1977 (loi 77-769).

Une définition précise du bilan social y est donnée :

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ».

¹¹ TRICOT, Jules, *et al.* (ed.). *Éthique à Nicomaque*. Vrin, 1959

¹² HOUDE-SAUVÉ, Renée, *et al.* *Éthique à Eudème*. Vrin, 1991

¹³ DESCHEPPER, Jean-Pierre. *Éthique à Eudème*. Bibliothèque des textes philosophiques. 1982

¹⁴ TRICOT, Jules, *et al.* *La politique*. Vrin, 1995

¹⁵ BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers. New York, 1953.

¹⁶ CARROLL, Archie B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497

¹⁷ BLOCH-LAINÉ, François. *Pour une réforme de l'entreprise*, le Seuil, 1963, 157 p.

¹⁸ Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par Pierre SUDREAU, Paris, la documentation française, 1975

L'entreprise a donc également un rôle social à jouer, elle ne doit pas seulement rendre des comptes sur l'aspect économique.

Il ne s'agit toutefois là que d'une certaine « diffusion » de la RSE vers le milieu des affaires et non d'une véritable « intégration culturelle » au niveau français comme européen qui arrivera plus vers les années 2000.

S'il y a un décalage entre la popularisation de ce concept « RSE » outre atlantique et en France c'est parce qu'il y a en amont des divergences entre les conceptions américaines et plus largement anglo-saxonnes et celles d'Europe continentale.

1.1. Divergences entre les conceptions anglo-saxonne et d'Europe continentale

A étudier la RSE, nous nous rendons bien compte qu'il n'en existe pas qu'une seule conception. Il y a des divergences d'origine, de définitions, d'évolutions, d'applications. C'est probablement pour cette raison que la RSE apparaît comme complexe pour bon nombre de personnes.

Elle n'est pas universelle : elle ne s'applique pas, pour l'instant, de la même façon dans les pays riches, les pays émergents ou les pays pauvres. Deviendra-t-elle un jour universelle ? Cela serait-il d'ailleurs très pertinent ? Universelle peut-être mais unique ? Le faut-il vraiment ?

La RSE est, nous pouvons le dire, née aux Etats-Unis même si elle s'est développée ensuite dans d'autres pays anglo-saxons et en Europe continentale. La RSE des Etats-Unis n'est pas tout à fait celle de l'Angleterre bien qu'elle s'en approche et encore beaucoup moins celle de l'Europe continentale. Ceci s'explique bien entendu par des spécificités juridiques, historiques, culturelles, économiques et institutionnelles.

1.1.1. La conception anglo-saxonne de la RSE

Prenons comme premier point de comparaison la vision juridique de la conception anglo-saxonne. Elle est très importante puisque la plupart des pays du monde anglo-saxon adhèrent à la règle de droit (rule of law) via la « common law » -qui est basée sur la jurisprudence comme source de droit- alors qu'en Europe elle est basée sur le droit civil, sur des textes.

Par ailleurs, le poids de la religion protestante aux Etats-Unis entraîne une conception positive des « affaires » alors qu'en Europe continentale demeure un certain scepticisme sur la morale des affaires.

Pour réduire les abus, les scandales tant en matière environnementale qu'économique et les divers manquements des entreprises, les Etats-Unis choisissent la voie de la morale même s'ils vont alors l'appeler « éthique ». Conception bien différente de celle-ci en Europe puisque la conception américaine de l'entreprise est de nature contractualiste alors que l'européenne sera plutôt de nature institutionnaliste voire politique¹⁹.

Si la philanthropie est très développée et acceptée en tant que telle aux Etats-Unis depuis fort longtemps, cette vision est incomprise en Europe continentale voire jugée comme cynique.

Ceci est aussi dû au fait que l'entreprise est considérée en Europe continentale comme un bien commun et non individuel dont on pourrait disposer librement. Même si ces dernières années nous voyons en France la création de nombreuses fondations, celles-ci ne sont pas déconnectées des activités de ladite entreprise.

Il est intéressant de noter qu'aux Etats-Unis le premier courant mettant l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant est celui du « business ethics ». Nous notons ici l'importance donnée aux parties prenantes d'alors, que sont les actionnaires. L'activisme des actionnaires y est plus prononcé. Une recherche menée par B. AMMAN & J. CABY²⁰ montre de manière éloquent ce contraste entre Les Etats-Unis et la France.

Comme l'indique J. PASQUERO : « la conception de l'éthique des affaires née aux États-Unis n'est peut-être pas universelle, car elle est profondément enracinée dans la culture américaine »²¹.

M. FRIEDMAN –figure emblématique de l'école de Chicago- n'indique-t-il pas : « la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses bénéfices » ?²².

Très favorable au marché libre et ouvert, cet économiste, dit « néoclassique » ou « libéral », s'oppose dès les années 50 à la théorie keynésienne « socio-libérale » qui d'après lui permet un trop grand interventionnisme de l'Etat, pour défendre quant à lui le monétarisme et le libéralisme. En effet, J.M. KEYNES, considéré comme étant à l'origine de la macroéconomie moderne et qui a donné son nom à la théorie du keynésianisme, indique que les marchés ne

¹⁹ CAPRON, Michel. Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. *Atelier de Montréal sur la RSE*, 2006

²⁰ AMANN, Bruno, CABY, Jérôme, JAUSSAUD, Jacques, et al. Activisme des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises : une comparaison Espagne–France–Etats-Unis–Japon. *Revue de l'organisation responsable*, 2007, vol. 2, no 2, p. 37-53.

²¹ PASQUERO J. 2000. Éthique et entreprises : le point de vue américain. In Marcel Côté et Taieb Hafsi (Eds.), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine (anthologie du management)*, Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : Economica, pp. 369-393, (1628 pp.)

²² FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits/M. Friedman/The New York Times Magazine, September 13. 1970

s'autorégulent pas. Il prône, dans le cadre de marchés en difficultés, pour une intervention de l'Etat par des politiques de relance sous forme de dépenses et d'investissements.

Il indique dans son livre phare, que l'Etat, par son intervention, est : « en mesure de rétablir les équilibres fondamentaux ».²³

Si par la suite le mouvement « Business ethics » évolue vers un autre mouvement « Business and Society », nous voyons toujours l'importance prépondérante du terme « Business ». D'ailleurs dans l'ouvrage fondateur d'Howard R. BOWEN « The social responsibilities of the Businessman » (1953), n'y a-t-il pas le terme de « Businessman » ?

Avec les « affaires » qui impliquent des entreprises et qui se multiplient dans les années 60-70 (irrégularités chez General Electric, manque de sécurité des employés dans des laboratoires entraînant des décès...), celles-ci se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires.

C'est l'occasion pour M. FRIEDMAN de décrire la notion de « Corporate Social Responsibility (CSR) » –traduite comme RSE en Europe- comme étant « profondément subversive », considérant qu' « il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires » (M.FRIEDMAN, 1962). Tout comme précédemment l'a fait T. LEVITT dans son livre sur les dangers de la responsabilité sociale²⁴. La définition de « responsabilité sociale de l'entreprise » va être donnée par J.W. MCGUIRE en 1963 dans son livre « Business and Society ». Il indiquera : « l'idée de responsabilités sociales suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations »²⁵.

Les mouvements contestataires vont donner lieu à une importante vague de régulation au cours des années 1970. L'heure n'est plus aux discussions philosophiques, il faut agir « pratique ».

Pour J.P GOND et J. IGALENS (2012), nous entrons dans une nouvelle période de la RSE qui n'est plus celle de « l'orientation philosophique et normative » mais celle de « l'orientation stratégique et pragmatique »²⁶.

²³ KEYNES, John Maynard, Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. Éditions Payot, 2017.

²⁴ LEVITT, Theodore. The dangers of social-responsibility. Harvard business review, 1958, vol. 36, no 5, p. 41-50.

²⁵ MCGUIRE, J. W. Business and Society, (s) McGraw-Hill. 1963

²⁶ GOND J.P, IGALENS J, « Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », dans : Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2012, p. 35-58

Pour le « global council », membre adhérent du « global compact » *²⁷ (« pacte mondial »), il faut :

- « Clarifier et positionner correctement le concept même d'éthique
- Rompre avec les bla-bla spéculatifs vains et les utopies éthiques du passé
- Contribuer à fonder une éthique pratique, adaptée aux réalités du monde professionnel ».

Il est temps de passer d'une éthique dite « normative », d'inspiration anglo-saxonne (Business Ethics), à une éthique dite « réaliste » d'inspiration plus européenne (Real Ethic).

Cette tendance à une éthique moins normative et plus réaliste peut se résumer en trois points, donnant la définition de « Real Ethic » : « positive, personnelle, pratique ; l'éthique normative pouvant être définie par opposition »²⁸.

L'OCDE (Organisation –internationale- de coopération de développment économiques), née en 1961, prend pour mission « l'aide aux gouvernements à favoriser la prospérité et à lutter contre la pauvreté en encourageant la croissance économique, la stabilité financière, les échanges et l'investissement, la technologie, l'innovation, l'esprit d'entreprise et la coopération au développement. Elle veille à ce que le développement économique et social ne se fasse pas au prix d'une dégradation insidieuse de l'environnement »

Par ailleurs, « L'ethic work » va se développer intégrant des engagements au profit des salariés des entreprises et de leurs filiales. Des codes de conduite voient le jour. En tant que français nous pourrions presque dire que l'éthique est devenue le juridique. Pour les anglo-saxons il s'agit là de répondre aux pressions sociétales.

Preuve en est la création en 1971 de « l'Occupational Safety and Health Administration » (OSHA) qui est l'administration fédérale chargée de réguler les accidents et les maladies professionnels aux Etats-Unis. Cette agence gouvernementale est vue comme l'inspection du travail américain par son organe d'inspection mais a également vocation à émettre des règlements pour la sécurité et la santé des travailleurs.

Rappelons que si les Etats-Unis n'ont pas été signataires de la convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical en 1948, des lois de protection syndicale ont été promulguées aux Etats-Unis dès

* Le **Pacte mondial**, ou *Global Compact* en anglais, est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Bien que ciblant essentiellement le monde de l'entreprise, le Pacte mondial encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations unies, des universités et de toute autre organisation.

²⁷WIKIMEDIA FOUNDATION, INC., 4 août 2021, Pacte mondial, Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Pacte_mondial

²⁸ GLOBAL COUNCIL, *La "REAL ETHIC"*, Disponible à l'adresse : <http://global-council.com/pages/ethique>

1935, à l'époque du « New Deal » période chère au Président ROOSEVELT et propice à la montée du syndicalisme, notamment par la « loi nationale des relations du travail » (National Labor Relations Act) encore en vigueur aujourd'hui.

En publiant « Unsafe at Any Speed : The Designed-in Dangers of the American Automobile »²⁹ en 1965, qui va créer une onde de choc aux Etats-Unis, R. NADER met violemment en cause les pratiques des constructeurs automobiles (en particulier General Motors) et leur volonté de ne pas appliquer des normes de sécurité dans leurs produits.

Il sera rejoint par John K. GALBRAITH qui dans son livre « Le Nouvel Etat industriel », marquant la fin des trente glorieuses, dont la première édition sortie aux Etats-Unis date de 1967, dénonce la volonté des grandes entreprises américaines de faire de la croissance pour la croissance et dont la fin n'est plus la maximisation du profit. Il y témoigne également d'un pouvoir excessif de la grande entreprise sur son environnement et ses clients. Il se fait alors philosophe et moraliste et en appelle à la constitution de « pouvoirs compensateurs ». Il crée la notion de « filière inversée » indiquant qu'il faut créer le désir plutôt que de répondre à des besoins³⁰.

Sa vision n'était semble-t-il pas erronée puisque se développeront dans les années 70 des associations de consommateurs et notamment la création d'une agence publique de protection des consommateurs, la Consumer Product Commission (CSPC). Des ONG telle GREENPEACE pour la préservation de l'environnement verront également le jour à cette période (création GREENPEACE : septembre 1971). Le choc pétrolier des années 70 ne sera pas non plus étranger à ce changement avec la montée du chômage et probablement pas non plus le scandale du Watergate, affaire d'espionnage qui aboutit en 1974 à la démission de Richard NIXON alors Président des Etats-Unis.

Nous sommes aux Etats-Unis dans une période de « réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise » (« Corporate social responsiveness ») passant de la théorie à la pratique. Ainsi, ACKERMAN et BAUER (1976) – auteurs à l'origine de la Business School aux Etats-Unis et d'un programme de recherche sur la « Corporate Social Responsiveness » au sein de Harvard-, rapportent qu'en 1973, « une majorité des très grandes entreprises avaient “auditée” leur performance sociale au cours des douze derniers mois »³¹, alors même que ces démarches étaient inexistantes quelques années auparavant.

Désireux de s'éloigner des débats généraux sur la nécessité de construire une nouvelle théorie de l'entreprise, les auteurs prônent une démarche pragmatique. Ils publieront à la fin des

²⁹ NADER, Ralph. Dangereux à n'importe quelle vitesse. Les dangers inhérents à l'automobile américaine. 1965.

³⁰ GALBRAITH, John Kenneth, CRÉMIEUX-BRILHAC, Jean-Louis, LE NAN, Maurice, et al. Le nouvel État industriel : essai sur le système économique américain. Gallimard, 1968

³¹ ACKERMAN, Robert Wallace et BAUER, Raymond Augustine. *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston, 1976

années 70 deux ouvrages de synthèse à un an d'intervalle : « The Social Challenge to Business »³² et « Corporate Social Responsiveness »³³.

Dans les années 80, des thèmes alternatifs sont développés tels que « la performance sociétale des entreprises » traduction de « Corporate Social Performance » (PSE), « l'éthique des affaires ».

C'est en 1975, que PS. SETHI a étendu la notion de « responsabilité sociétale » à celle de « performance sociétale » en distinguant les obligations sociétales de la responsabilité elle-même et des « questions sociétales » posées par l'entreprise³⁴.

De nombreux auteurs lui emboîteront le pas pour poursuivre les discussions dans les années 80, pour n'en citer que deux : CARROLL, Archie B : « Un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance des entreprises ».³⁵ et Wood, D. J. (1991). «Corporate social performance revisited»³⁶.

La conception anglo-saxonne de ces auteurs est confirmée dans les années 90 - 2000, « la RSE (Corporate Social Responsibility) et la PSE (Corporate Social Performance) représente ainsi une même réalité »³⁷.

Dans cette période J. ELKINGTON popularisera la notion de « triple bottom line » (people, planet, profit) pour exprimer l'idée que le résultat d'une entreprise ne s'apprécie pas sur des critères uniquement économiques mais aussi bien écologiques et sociétaux³⁸. Il s'agit là d'une transposition de la notion de développement durable –conception, peu utilisée jusqu'alors chez les anglo-saxons-, à l'entreprise.

C'est principalement dans ces années 90-2000 que la RSE émergera sur le continent européen. Le schéma de GOND & IGALENS (2016) définit pour nous parfaitement l'avancée de la RSE dont l'origine et le développement ont surtout eu lieu aux Etats-Unis jusqu'aux années 1990-2000.

³² ACKERMAN, Robert Wallace. *The social challenge to business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1975

³³ ACKERMAN, Robert Wallace et BAUER, Raymond Augustine. *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston, 1976

³⁴ Sethi, SP (1975). Dimensions of corporate social performance : an analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58–64).

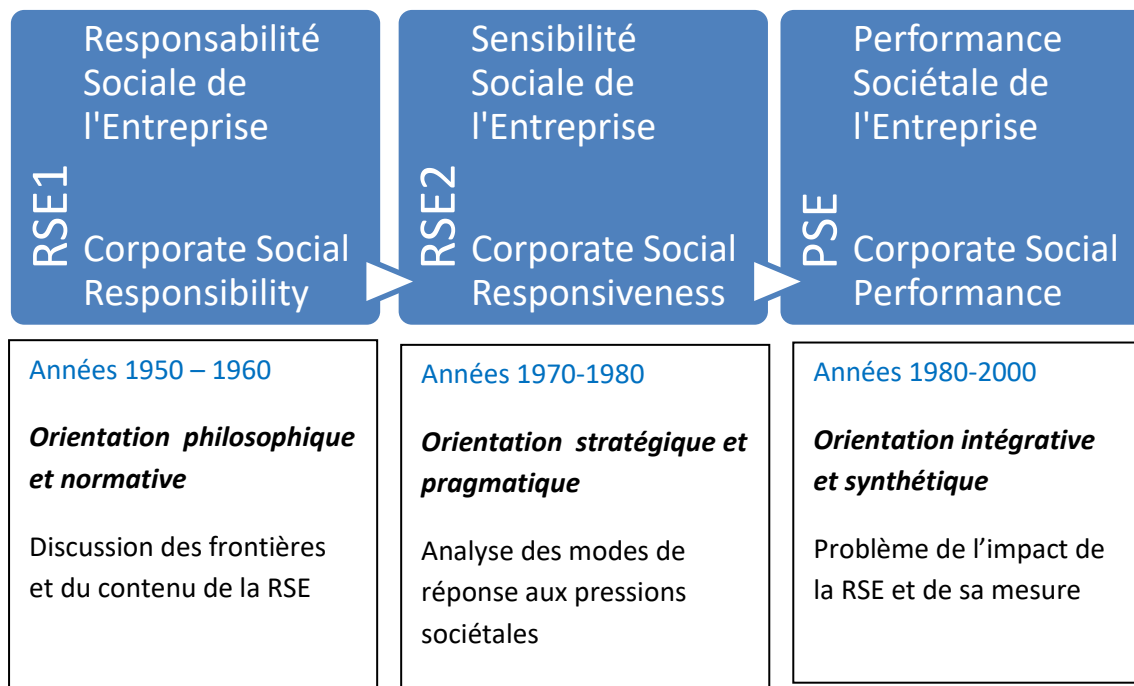
³⁵ CARROLL, Archie B : « Un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance des entreprises ». *Académie de la revue de direction*, 1979, vol. 4, no 4, p. 497-505

³⁶ Wood, D. J. (1991). «Corporate social performance revisited», *Academy of management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718

³⁷ De Bakker, FGA, Groenewegen, P. et Den Hond, F. (2005). Une analyse bibliométrique de 30 ans de recherche et de théorie sur la responsabilité sociale des entreprises et la performance sociale des entreprises. *Business & Society*, 44 (3), 283–317

³⁸ ELKINGTON, John et ROWLANDS, Ian H. Cannibals avec fourches : le triple résultat des affaires du 21e siècle. *Alternatives Journal*, 1999, vol. 25, no 4, p. 42.

Figure 1 : chronologie de l'historique de la RSE de 1950 à 2000



Source : Schéma adapté de GOND & Igalens (2016)

BOWEN lui-même, signe que les temps ont changé, reviendra sur son ouvrage de 1953 en le jugeant idéaliste sur l'idée d'une responsabilité sociale totalement volontaire et préconise des démarches contraignantes pour promouvoir la RSE³⁹.

FREDERICK écrira en 1986 pourquoi l'éthique est indispensable au sein des entreprises⁴⁰. Toutefois FREDERICK ira jusqu'à dire dans son analyse : « les premières approches de la RSE baignent dans un « brouillard normatif », donnant lieu à une éclosion de « débats philosophiques stériles » (Frederick, 1986). D'où pour Gond & IGALENS (2016) cette orientation intégrative et synthétique de la RSE recherchée durant les années 1980-2000⁴¹. Concrètement, nous pouvons dire, que l'orientation intégrative a été donnée par E. FREEMAN en 1984 dans son livre « Stakeholder management, a strategic approach »⁴².

Même si le terme de « stakeholders » « parties prenantes » a été créé comme un jeu de mots (« share-holder /stock-holder », actionnaire/porteur de parts, s'opposant à « stake-holder », porteur d'enjeux), il faut toutefois lui reconnaître la volonté de démontrer que les actionnaires ne sont pas les seules parties prenantes.

³⁹ Bowen H.R. (1978), « Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later », in E.M. Epstein et D. Votaw (Eds.) Rationality, Legitimacy, Responsibility: The Search for New Directions in Business and Society, Goodyear Publishing Co., p. 116-130.

⁴⁰ FREDERICK, William C. Vers la RSE3 : Pourquoi l'analyse éthique est indispensable et inévitable dans les affaires de l'entreprise. *California management review*, 1986, vol. 28, no 2, p. 126-141.

⁴¹ GOND, Jean-Pascal, et IGALENS Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, 2016.

⁴² FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press, 2010.

Les parties prenantes sont intégrées à un niveau stratégique. Elles sont alors définies comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation », cela va donc effectivement bien au-delà des actionnaires (exemples : les fournisseurs, les salariés, les clients...).

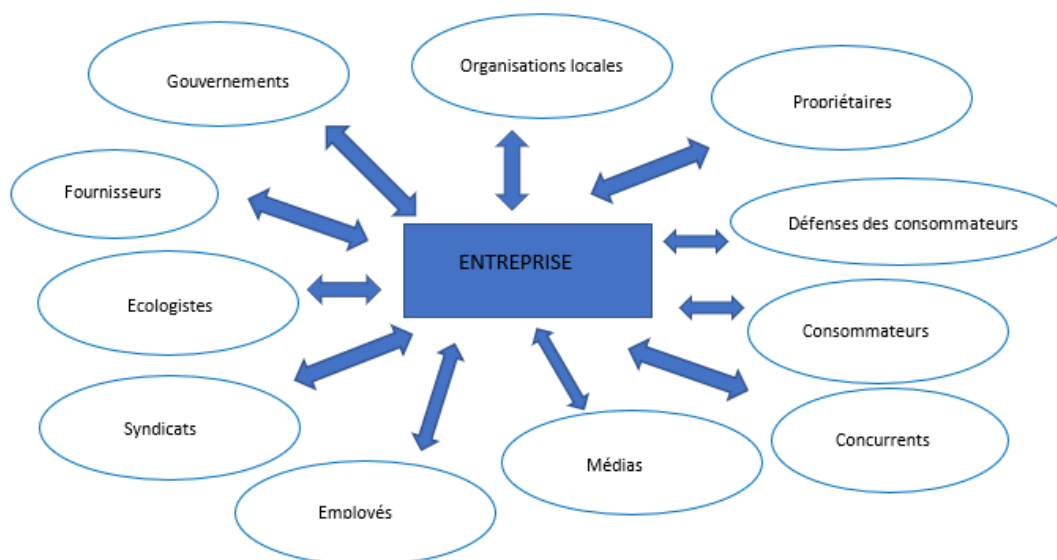
Le but de l'entreprise n'est plus -comme le voyait Milton FRIEDMAN- de répondre au besoin des entreprises mais au besoin des parties prenantes.

Ce concept est très important, voici d'ailleurs ce qu'en dit en 1991 Archie B. CAROLL : la nomenclature des parties prenantes met des « noms et des visages » sur les membres de la société auxquelles les entreprises doivent être sensibles à répondre de façon pressante⁴³.

Ci-dessous une représentation simplifiée faite par FREEMAN lui-même de différentes parties prenantes d'une entreprise :

« Chaque groupe représenté dans une bulle a un parti pris, un enjeu (« a stake ») dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'un enjeu (stakeholders)»⁴⁴.

Figure 2 : Parties prenantes d'une entreprise – Shéma d'après modèle FREEMAN



Source : FREEMANN (1984), modèle simplifié

Cette théorie sera popularisée et fera « mouche » en Europe puisqu'elle sera reprise ultérieurement dans une communication européenne définissant la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».⁴⁵

⁴³ CARROLL, Archie B. *et al.* La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises : vers la gestion morale des acteurs organisationnels. *Horizons économiques*, 1991, vol. 34, no 4, p. 39-48

⁴⁴ Freeman R.E. (1984), *Strategic Management - A stakeholder Approach*, Boston, Pitman

⁴⁵ Communication de la commission au parlement européen, Livret vert -Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises /COM/2001/0366 ; Disponible à l'adresse : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>

1.1.2. La conception européenne continentale de la RSE

Si l'Europe pense que l'Etat peut être régulateur, ce qui amènera, en son temps, à l'état providence, cette pensée n'est pas du tout celle des anglo-saxons. Les anglo-saxons ne voyant pas le bien-être social comme une charge de l'Etat, l'entreprise ayant une responsabilité morale et physique.

A une certaine époque l'éthique anglo-saxonne n'était pas si éloignée du paternalisme français (vu comme RSE « implicite » par BALLEST, J. et DE BRY, en 2001)⁴⁶ - qui a dû lui aussi évoluer, sans compter la fin de « l'Etat providence » vers un « Etat gendarme ». En 2008, J. DE BRY indiquera que « l'éthique est une condition nécessaire, mais non suffisante de la RSE » pour lui la responsabilité de l'entreprise va au-delà⁴⁷.

Mercier (Mercier 2004) établit également clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre qu'il existe un glissement de l'éthique vers la RSE dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités⁴⁸.

C'est justement par ce modèle de RSE « implicite » et RSE « explicite » que MATTEN et MOON en 2008 justifieront la différence prédominante entre la RSE aux Etats-Unis et la RSE en Europe. Ils indiquent : « La RSE aux États-Unis aborderait explicitement les questions de responsabilité sociale des entreprises dans les politiques, programmes et stratégies des entreprises, la responsabilité de ces questions en Europe est implicite dans l'environnement institutionnel formel ou informel des entreprises ». La RSE implicite renvoie aux règles, normes, valeurs, obligations légales alors que la RSE explicite tient plus à des pratiques, stratégies d'entreprises.

Ils préciseront que s'il n'y a pas de RSE en Europe pendant une période où elle est déjà courante dans les entreprises aux Etats-Unis cela ne veut pas dire que ces responsabilités n'ont pas été assumées. En effet, ils indiquent : « Ainsi, l'absence de RSE en Europe au cours des décennies où elle est devenue un élément explicite des activités commerciales courantes aux États-Unis ne signifie pas que les entreprises n'ont pas reconnu et assumé ces responsabilités, mais des environnements institutionnels différents expliquent les différences dans la manière dont la RSE est mise en œuvre en Europe »⁴⁹.

⁴⁶ BALLEST, J. et DE BRY, F. L'entreprise et l'éthique, Seuil, Coll. *Points Economie*, Paris, 2001.

⁴⁷ DE BRY, Françoise. Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. *Management Avenir*, 2008, no 6, p. 102-114

⁴⁸ MERCIER, S. L'éthique dans les entreprises, 1ère édition 1999, Paris, La Découverte. Coll. *Repères*, 2004

⁴⁹ MATTEN, Dirk et MOON, Jeremy. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 2008, vol. 33, no 2, p. 404-424

La RSE implicite et la RSE explicite de MATTEN et MOON nous paraît rejoindre la notion de « hard law » (droit dur) et « soft law » (droit mou). La hard law étant la loi, les règles de droit obligatoires. La soft law étant des règles de droit non obligatoires, des codes de bonne conduite. Il est intéressant de constater que les frontières ne sont pas infranchissables, et nous pouvons nous en réjouir, la hard law validant parfois des engagements relevant de la soft law notamment en matière environnementale (par exemple comme dans le cas de la loi Grenelle 2 où un nouveau régime de responsabilité voit le jour en invoquant la responsabilité possible des « sociétés mères »).

La soft law est très souvent issue des organisations internationales, nous citerons le pacte mondial, la déclaration de l'OIT, la norme ISO 26000. La soft law n'implique pas forcément une absence de contrainte mais une différence de la hard law, plus « souple ». La soft law n'étant pas homogène, il est pertinent, selon C. THIBIERGE⁵⁰, d'utiliser la notion d'échelle de densité normative.

Quoiqu'il en soit ce concept s'applique bien à la RSE, ce qui est confirmé par Nicolas CUZACQ dans son article intitulé « Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law ».⁵¹

L'Europe continentale attachée aux lois, textes juridiques, pourrait donc, peut-être, se rapprocher de la conception Anglo-saxonne attachée à l'éthique, aux codes de bonne conduite en matière de RSE ?

Il est vrai que le « classement » en hard law ou soft law de la RSE n'étant pas toujours simple notamment en matière de droits de l'Homme, la Professeure Delmas-Marty⁵² ira jusqu'à un classement dans une catégorie qu'il appelle « Fuzzy law » (droit flou).

C'est peut-être de ce « flou » que naîtra, malgré des visions divergentes, une certaine vision de la RSE qui engloberait la vision européenne et le développement durable.

1.2. Un rapprochement possible autour du développement durable ?

S'il y a des oppositions fortes comme celle que nous venons de citer, il y a néanmoins, avec l'évolution de la société, des rapprochements qui se sont opérés même s'il reste bien entendu des visions différentes toujours en place que nous pourrions voir comme des « colorations culturelles ». L'éthique moraliste, philanthropique du monde anglo-saxon fait son chemin en Europe avec les « fondations ». Même si, convenons-en il s'agit à travers la fondation là encore d'une œuvre collective alors que pour la philanthropie il s'agirait plus d'une œuvre individuelle.

⁵⁰ CATHERINE, THIBIERGE. Le droit souple, réflexion sur les textures du droit. *RTD civ*, 2003, p. 599-621.

⁵¹ CUZACQ, Nicolas. Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law. 2012. [{hal-00881860}](#)

⁵² MIREILLE, DELMAS-MARTY. Le flou du droit. *Paris, PUF*, 1986.

En Europe continentale, la RSE fera plutôt son entrée par la voie intellectuelle et politique avec la notion de « Développement Durable ». Les européens seront très réceptifs au « rapport Meadows » émanant du « Think Tank » du Club de Rome alertant notamment sur les dangers environnementaux et démographiques d'une croissance économique trop importante. Ce rapport a été publié en 1972 sous le titre « The limits to Growth » traduit alors en Français par « Halte à la croissance ? ».

De grandes catastrophes environnementales marqueront les esprits dans les dangers que court l'environnement. Le 16 mars 1978, « l'Amoco Cadiz », superpétrolier, fait naufrage en Finistère nord sur les côtes de Portsall. Plus de 200 000 tonnes de pétrole brut sont alors répandues sur les côtes bretonnes. Cette deuxième marée noire –après celle du Torrey Canyon en 1967- crée le choc, cette fois la presse relaye immédiatement l'information. Ce n'est qu'après 10 ans de batailles acharnées que pourra aboutir le « principe pollueur-payeur » par le versement de dommages et intérêts de la société AMOCO.

En 1986, la catastrophe de Tchernobyl inquiète la France, c'est la peur du Nucléaire et de ses effets et une certaine défiance aux politiques et communicants, l'information officielle : « le nuage s'est arrêté à la frontière », ne convainc pas.

Le 24 mars 1989, le pétrolier « Exxon Valdez » s'échoue en Alaska déversant plus de 35 000 tonnes de pétrole brut sur les côtes. Il s'agit du pire accident du genre dans l'histoire des Etats-Unis.

Marées noires et catastrophes nucléaires traversent les frontières, les enjeux environnementaux deviennent mondiaux : les oppositions disparaissent, les différences s'amenuisent.

En 1987, le Rapport Brundland⁵³ donne la définition suivante du développement durable : « Le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » -définition qui sera reprise en son temps dans le code de l'environnement français-

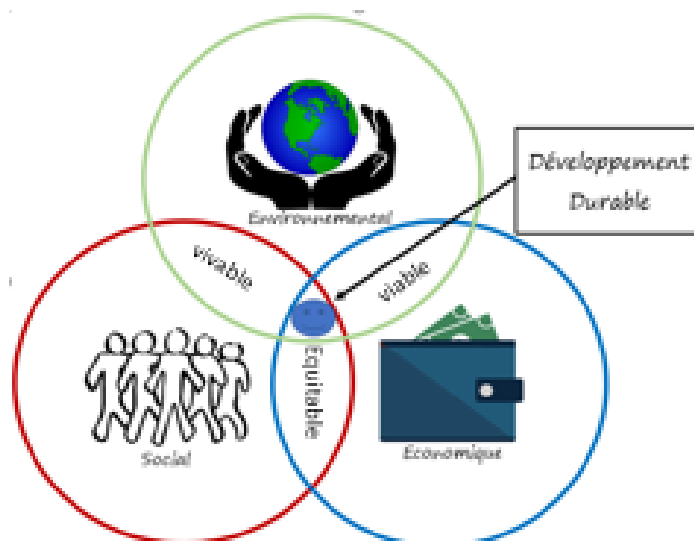
Puis, en 1992 : « le Sommet de la Terre » à Rio, tenu sous l'égide des Nations Unies, officialise la notion de développement durable -traduction française de « sustainable development » - et celle des trois piliers (économie, écologie, social) : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable ».⁵⁴

Ci-après un schéma représentant le « Développement Durable » à l'intersection des trois piliers (économique, social, environnemental)

⁵³ BRUNDTLAND, G. H. Rapport Brundtland-Avant-Propos : notre avenir à tous. 1987

⁵⁴ INSEE, développement durable, Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

Figure 3 : schéma du développement durable A la confluence des « trois piliers du développement durable »



Source : représentation personnelle

Lors de ce Sommet de la Terre à Rio, un plan d'actions dit « Agenda 21 » a été voté par 182 chefs d'états. Il montre la volonté de mise en place d'actions concrètes, programmées dans le temps, en application des principes du développement durable, à l'échelle des territoires, pour « le 21^{ème} siècle ».

En 1997, est lancée aux Etats-Unis la Global Reporting Initiative (GRI) conjointement par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). Cette ONG (Organisation Non Gouvernementale) intègre d'autres parties prenantes du monde entier (sociétés, organismes, associations, investisseurs institutionnels, universités...). Elle a pour objectif principal de fixer un cadre de référence de reporting social et environnemental. Elle marque ainsi la première volonté à l'échelle mondiale d'aboutir à un consensus sur des lignes directrices applicables mondialement en matière de développement durable. La première version de ses lignes directrices sera publiée en 1999. Les normes GRI sur le reporting développement durable (GRI Standards) sont les premières et les plus largement adoptées en la matière au niveau mondial. Cette ONG est actuellement basée à Amsterdam aux Pays-Bas.

Justement, en 1999, en Europe, le traité d'Amsterdam, entre en vigueur le 1^{er} mai. Il fera clairement du « sustainable development » (développement durable –traduction française-) un des objectifs de l'Union.

Cette décision se concrétise, en 2001, au Sommet de Göteborg par une « Stratégie européenne de développement durable » (SEDD) élaborée par la Commission. A noter que la France mettra en œuvre sa stratégie nationale de développement durable (SNDD), le 3 juin 2003, lors d'un comité interministériel de développement durable.

N'oublions pas l'appel du Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, en 2000, pour le « Global Compact » (pacte mondial) qui est à ce jour la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable, regroupant plus de 10 000 participants dans 170 pays. Il s'agit de favoriser l'émergence d'entreprises citoyennes, socialement et écologiquement responsables, en les incitant au respect de dix principes portant sur les droits de l'homme, les droits fondamentaux au travail issus de l'organisation internationale du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption (10^{ème} principe du global compact qui indique : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin).

Relai local officiel du Global Compact des Nations Unies, le Global Compact France est le deuxième réseau dans le monde avec plus de 1 200 entreprises et organisations françaises. Nous voyons par cette initiative combien les entreprises elles-mêmes sont désireuses de répondre à cet appel.

En France, le Développement Durable (DD) va faire politiquement son entrée au sommet de Johannesburg en 2002 avec la Déclaration du Président de la République Française, Monsieur Jacques CHIRAC, du 2 septembre 2002, faisant clairement état d'une urgence avec la formule devenue célèbre de « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs... ».

Au niveau européen, le livre vert de la commission des communautés européennes (2001) « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » aura un impact tout particulier par la définition qu'il donnera de la RSE : « intégration volontaires des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

En France, dans la continuité de « l'Agenda 21 », débute, en 2007, une grande consultation dite « Grenelle de l'environnement ».

Deux nouvelles lois, l'une dite loi de « Grenelle I » et l'autre de « Grenelle II » sont adoptées respectivement en 2009 et 2010. La première loi pose les grands objectifs de défense de l'environnement et la seconde porte l'engagement national pour cette cause.

L'enseignement supérieur est alors mis à contribution, les établissements sont invités officiellement à accompagner la stratégie globale de développement durable par la mise en place d'un « Plan vert ».

En effet, la loi de programmation relative au Grenelle de l'environnement, du 3 août 2009, en son article 55, indique⁵⁵ :

- « L'éducation au développement durable est portée par toutes les disciplines et intégrée au fonctionnement quotidien des établissements scolaires. Elle contribue, à travers ses dimensions éthiques et sociales, à la formation citoyenne » [...]
- « Les établissements d'enseignement supérieur élaboreront, pour la rentrée 2009, un « Plan vert » pour les campus. Les universités et grandes écoles pourront solliciter une labellisation sur le fondement de critères de développement durable ».

En matière de recherche, elle précise en son article 22 : « La France encouragera sur le plan européen la coordination des programmes de recherche scientifique et technologique dans le domaine du développement durable. ».

Le développement durable prend alors toute sa place au sein de l'enseignement supérieur autour d'une volonté commune et d'un réel engagement.

Décidés à s'impliquer tant dans l'enseignement (formation) du développement durable que dans leurs engagements propres, les établissements d'enseignement supérieur (tant privés que publics) décident de collaborer à la rédaction d'un document guide « Plan vert des Etablissements d'enseignement supérieur ». Ils estiment qu'il en va de leur responsabilité.

Cette collaboration entre la conférence des grandes écoles (CGE), le réseau français des étudiants pour le développement durable et la conférence des présidents d'universités, s'inscrit dans la continuité de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) mise en œuvre en France le 3 juin 2003.

La deuxième édition de la SNDD (2009-2012) permettra l'intégration des conclusions des Grenelles de l'environnement, l'édition du guide « plan vert » en juin 2010 mais aussi développera toute sa stratégie autour de l'établissement de neuf défis dont celui de l'éducation, la formation, la recherche et le développement.

Nous voyons que dans cette période, au niveau européen, Développement Durable et RSE se rejoignent voire suivant les auteurs se confondent. Certains, pour en faire la distinction, diront que la RSE est l'application du concept du développement durable aux entreprises.

Nous dirions plutôt que la RSE est la volonté d'atteindre une cible qui est le développement durable. Peu importe, que les rapports des entreprises s'appellent rapports de développement durable de l'entreprise ou rapport de RSE voire rapports « DD-RSE »,

⁵⁵ LEGIFRANCE, LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548&fastPos=1&fastReqId=1302609719&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

l'important c'est qu'ils tendent vers la meilleure cible possible sur les trois axes (piliers du développement durable) : l'économique, le social (sociétal), l'environnemental.

Preuve en est par la norme⁵⁶ ISO 26000 (publiée le 1^{er} novembre 2010) « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » qui a pour objectif de définir la RSE à l'échelle internationale et de la rendre applicable à tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités locales ou d'ONG.

Voici sa définition de la RSE : « **responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :**

- **Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société**
- **Prend en compte les attentes des parties prenantes**
- **Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales**
- **Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».**

Nous notons ici que la RSE, par la définition donnée dans la norme ISO 26 000 est aussi RSO (Responsabilité Sociétale d'une Organisation).

Cette définition sonnerait-elle le glas des oppositions et différences Etats-Unis | Europe ? Nous y retrouvons l'éthique –terme cher aux américains-, la RSE en tant que contribution au développement durable, les lois, les normes.... Tout semble conduire à l'unité.

Par ailleurs, la venue au pouvoir du 44^{ème} Président des Etats-Unis, Barack OBAMA, en 2008, est source de changements et d'optimisme en matière de développement durable mondial. DAN VOGEL, Président et cofondateur d'Enablon (premier éditeur mondial de solutions logicielles et de services de maîtrise des risques environnementaux, sociaux, financiers et juridiques), écrit dans la tribune.fr⁵⁷ sous le titre « Obama, une chance pour le développement durable mondial » :

« Son programme présente une révolution de la pensée américaine en reconnaissant explicitement l'existence du changement climatique, ses conséquences immédiates et futures sur la vie quotidienne des américains et la responsabilité directe des activités humaines ». Son objectif est la croissance verte au service de l'économie.

⁵⁶ **norme*** -définition officielle de la norme, d'après l'ISO- : « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

⁵⁷ LA TRIBUNE NOUVELLE, 20 Jan 2009, Obama, une chance pour le développement durable mondial, Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/opinions/20090119trib000333281/obama-une-chance-pour-le-developpement-durable-mondial.html>

En février 2009, le président Obama a fait adopter au congrès américain un plan de relance économique de plus de 750 milliards de dollars pour sortir le pays de la crise économique de 2008, réussissant ainsi à faire régresser nettement le chômage.

Le 27 octobre 2009, il inaugure une centrale solaire à Miami. Equipée de plus de 9 000 panneaux, elle permet d'éclairer plus de 3 000 foyers.

En mars 2010, c'est sur le volet social que portera la réforme du système national d'assurance santé (entrée en vigueur en 2014 dite « L'Obamacare »).

En 2015, c'est la signature de l'accord de Paris engageant les Etats-Unis dans la réduction des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Y-a-t-il alors consensus autour du développement durable ?

Malheureusement, pas si simple, tout d'abord parce que les politiques d'un pays changent.

En effet, nous l'avons vu avec le 45^{ème} Président des Etats-Unis, Donald TRUMP, qui a aussitôt remis en cause la politique de son prédécesseur en annonçant notamment dès son arrivée au pouvoir sa volonté de supprimer l'Agence de Protection de l'Environnement américain (EPA). Le 1^{er} juin 2017, celui-ci annonce la sortie des Etats-Unis de l'accord de Paris sur le climat.

Des différences semblent persister entre les pays européens et les Etats-Unis sur la vision de la RSE et pas seulement par le fait d'un seul homme politique.

En effet, si la France et les pays européens sont signataires de la norme ISO 26000, cinq comités sur 104 ont rejeté le projet final de la norme internationale dont les Etats-Unis (Etats-Unis, Cuba, Inde, Luxembourg et Turquie sont les cinq comités non-signataires). Pourtant la vision « contractualiste » des Etats-Unis (redevabilité, transparence, éthique) est bien présente dans cette norme. Mais, il est vrai que la vision « institutionnaliste » européenne l'est aussi (conformité légale, respect des normes, respect des droits de l'homme). Serait-ce déjà trop pour les Etats-Unis ?

La différence principale ne porterait-elle pas alors sur le mode de communication ?

En cela l'étude de MAIGNAN et RALSTON de 2002⁵⁸ était déjà forte intéressante puisqu'elle étudie la communication sur la RSE aux Etats-Unis et en Europe et montre clairement des différences culturelles. Le niveau d'importance étant évalué de 0 à 3 par le nombre de « plus » dans le tableau ci-dessous.

⁵⁸ MAIGNAN, Isabelle et RALSTON, David A. MAIGNAN, Isabelle et RALSTON, David A. Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 2002, vol. 33, no 3, p. 497-514

Tableau 1 : La communication sur la RSE aux Etats-Unis et en Europe

	<i>États-Unis</i>	Royaume-Uni	France	Pays-Bas
Les 3 fondements :				
- les valeurs	+++			
- les performances		+++		+
- les parties prenantes			++	+
Les 5 parties prenantes :				
- la communauté	++	++	++	++
- les clients			+	
- les salariés		+		
- les actionnaires				
- les fournisseurs				
Les 7 processus :				
- philanthropie	+++	++	+	+
- sponsoring		++		
- volontariat	+			
- code éthique	++	++		
- qualité			++	
- santé/sécurité		+		
- environnement				++

Source : d'après Maignan et Ralson, 2002

Nous constatons en effet, dans cette étude que les valeurs et la philanthropie restent largement ancrées aux Etats-Unis avec la notion d'éthique et de communauté alors qu'au Royaume-Uni même si elles sont aussi très présentes elles apparaissent néanmoins avec une notion de performance prépondérante.

Pour la France nous constatons une prédominance des parties, de la communauté et du processus Qualité.

Nous pouvons donc penser que pour les Etats-Unis donner une place autre que contractualiste à la RSE n'est pas possible, ce qui semble être corroboré par leur refus de signature de l'ISO 26000.

Si les Etats-Unis, Cuba, l'Inde, le Luxembourg et la Turquie non pas fait partie du consensus international pour l'ISO 26000, il faut rappeler que ce sont 99 pays qui ont collaboré à cette norme. Soit, une large majorité des pays et organisations membres de l'ISO (93 %) a approuvé le projet final de cette norme internationale. Rappelons que la norme ISO 26000, publiée en novembre 2010, est une norme relative à la responsabilité sociétale des organisations qui a pour objectif de définir comment les organisations peuvent contribuer au développement durable au moyen de différentes lignes directrices.

Pour les organisations désireuses d'utiliser cette norme se pose immédiatement la question de savoir, à un moment donné, où elles en sont. Contrairement aux normes de type ISO 9000, la certification ne semble pas possible, comment alors savoir si elles sont dans la bonne direction ou pas ?

Section 2 : Une Responsabilité Sociétale en ISO 26 000 non « certifiable », « évaluable » mais à performance globale

Comme nous allons le voir plus loin, il est établi que la norme ISO 26000 n'est pas certifiable contrairement à l'ISO 9000. Cela ne veut pas dire qu'elle ne permettra pas à l'organisation qui l'utilise d'avoir une évaluation de son niveau de performance globale.

2.1 La norme ISO 26000 n'est pas « certifiable » mais « évaluable »

L'ISO 26000 donne à l'organisation des lignes directrices vers une responsabilité sociétale mais ne définit pas d'objectifs à atteindre. Elle ne peut donc faire l'objet d'une certification.

Ceci est clairement indiqué dans l'avant-propos de ladite norme :

« Cette Norme internationale fournit des lignes directrices aux utilisateurs et n'est ni destinée ni appropriée à des fins de certification. Toute offre de certification, ou prétention de certification selon l'ISO 26000 serait une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de cette Norme internationale ».

En revanche, comme nous l'avons vu, par la définition de la responsabilité sociétale donnée dans l'ISO 26000, chapitre 1 section 1.2, elle s'applique à toutes les organisations, faisant clairement passer la RSE à la RSO. Ceci, sans nul doute, parce qu'elle a pour objectif de s'adapter à toutes les sortes d'organisations (entreprises, associations, services publics...), de donner uniquement des lignes directrices et non pas des règles impératives qui seraient difficiles d'intégrer dans tous types d'organisations.

Il faut voir l'ISO 26000 plus comme une norme de recommandation qui permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. En quelque sorte, plus un guide qu'une norme. C'est pourquoi il est dit que l'ISO 26000 est une « soft law » et non pas une « hard law ». Elle n'a pas force de loi. Certains peuvent penser que c'est une norme « éthique ? »⁵⁹ voire une norme du « quatrième type ? »⁶⁰.

⁵⁹ Cadet Isabelle, « Chapitre 2. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une norme éthique ? », dans : Joan Le Goff éd., *Puissances de la norme. Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Caen, EMS Editions, « Gestion en liberté », 2017, p. 31-51.

⁶⁰ IGALENS, J. et JONQUIÈRES, M. ISO 26000 : une norme de quatrième type ?, *Revue Qualitative*, mai, 2009, p.

Pour justifier l'appellation de norme du « quatrième type », le professeur IGALENS nous indique : « Les normes ISO ont d'abord concerné des produits, des matériaux (premier type de normes), puis des process de fabrication ou d'essai (deuxième type de normes) et enfin des « systèmes de management » (troisième type) », « le projet de norme ISO 26000 constitue vraisemblablement l'ébauche d'une série de normes du quatrième type », « en s'attaquant à la place de l'entreprise dans la société »⁶¹ .

Contrairement à ce qui est communément pensé, la plupart des normes sont d'application volontaire, à peine 2 % sont obligatoires et un petit nombre d'entre elles, comme l'ISO 9001 ou l'ISO 14001 sont certifiables. Ce pourcentage illustre la tendance française au « droit souple », en tant que contribution à la lutte contre l'inflation normative. En France, 33 141 normes volontaires étaient en vigueur en octobre 2013⁶².

La norme ISO 26000 est là pour donner du sens, elle n'a aucune raison de venir en contradiction avec d'autres normes (ISO 9000...).

Elle doit plutôt être vue comme un élément « recentralisateur », pour que chacun se pose, les parties prenantes tout particulièrement, les bonnes questions dans son entreprise, son organisation, autour d'une approche plus holistique basée autour de sept thématiques dites « questions centrales » se déclinant ensuite en domaines d'actions.

Construite en 2010 et ne faisant pas partie des normes « MS » (Système de Management), elle ne bénéficie pas d'un format « HLS » (High Level Structure) -architecture permettant la concordance entre normes sur laquelle nous reviendrons un peu plus tard-. Toutefois des ateliers ISO ont travaillé pour fournir des conseils aux organisations qui utilisent déjà un ou plusieurs systèmes de management ISO basés sur la structure HLS, sur la manière d'utiliser ISO 26000 :2010. Nous pouvons citer « l'IWA26 :2017 » (ISO Workshop Agreement (accord d'atelier de l'ISO) intitulée : « Utilisation de la norme ISO 26000 :2010 dans les systèmes de management » qui donne à cette fin quelques clefs notamment à travers son tableau de l'Annexe A qui présente les principaux liens entre les clauses de l'ISO 26000:2010 et celles de la Haute structure de niveau (HLS) pour aider les utilisateurs d'ISO 26000.⁶³

⁶¹ Igalens Jacques, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, 2009/3 (n° 23), p. 91-104

⁶² (source : Groupe AFNOR)

⁶³ Site ISO, page Utilisation de la norme ISO 26 000 :2010 dans les systèmes de management ; disponible à l'adresse <https://www.iso.org/fr/standard/72669.html>

Mieux encore, l'AFNOR a produit dans sa documentation un fascicule, en avril 2020, intitulé « Objectifs de Développement Durable de l'ONU, lien entre la Responsabilité Sociétale selon l'ISO 26000 et le Développement Durable », ce fascicule est référencé sous le nom de « FDX30-037 »⁶⁴.

La norme ISO 26000 est élaborée autour d'articles et de questions centrales qui précisent la manière dont les organisations devraient appréhender les questions économiques, sociales et environnementales. Ces questions centrales ont pour objectif d'aider les organisations à analyser, comprendre et intégrer la responsabilité sociétale dans leur structure, en définissant des actions prioritaires et en développant un comportement responsable au sein de celle-ci ainsi que dans ses relations avec ses parties prenantes.

Figure 4 : Les sept questions centrales de norme ISO 26000



Source : NF ISO 26000, 2010, P 24

Il est à noter qu'en matière de développement durable, l'ISO 26000 a été une source très importante de contribution à la définition des objectifs de développement durable (ODD). Adoptés en 2015, dans le cadre du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 -dit « Agenda 2030 », les ODD sont des objectifs visant à mettre fin à la pauvreté, à protéger la planète.

⁶⁴ Site de la boutique Afnor, fascicule de documentation FD X30-037 intitulé « objectifs de développement durable de l'ONU, lien entre la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000 et le développement durable » ; Disponible à l'adresse : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/fd-x30037/objectifs-de-developpement-durable-de-lonu-lien-entre-la-responsabilite-soc/fa198988/85177#AreasStoreProductsSummaryView>

L'agenda 2030 est constitué de 17 objectifs de développement durable et de sous-objectifs définis en 169 cibles. Ces objectifs tiennent bien évidemment compte de manière équitable des 3 piliers de la responsabilité sociétale : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale.

Figure 5 : Les dix-sept objectifs du développement durable de l'Agenda 2030



source : Mission permanente de la France auprès des Nations Unies à New York, L'agenda 2030 de développement durable ; Disponible à l'adresse : <https://onu.delegfrance.org/L-Agenda-2030-de-developpement-durable>

Selon une publication de l'ISO intitulée : « ISO 26000 et les ODD », l'ISO 26 000 offre plus de 450 recommandations associées à ses grands principes et aux questions centrales de la responsabilité sociétale qui aident les organisations à contribuer aux objectifs de développement durable.⁶⁵ Selon cette publication, « une organisation qui agit conformément aux recommandations pratiques énoncées dans l'ISO 26000 contribue nécessairement aux ODD ».

Si la norme ISO 26000, n'est pas certifiable, pour autant elle n'en est pas moins « évaluable ». Une organisation a besoin de savoir où elle est dans la mise en place de cette norme.

⁶⁵Site ISO, page Utilisation de la norme ISO 26 000 :2010 dans les systèmes de management ; disponible à l'adresse : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100401_fr.pdf

Cette évaluation aurait pour but d'analyser le niveau d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble des activités, pratiques et processus d'une entreprise, organisation, entité...

Nous pouvons citer par exemple l'évaluation « AFAQ 26000 » proposée par l'AFNOR mais aussi « VIGEO 26000 » proposée par « VIGEO EIRIS » -agence de notation sociale et environnementale-.

Les laboratoires Expanscience⁶⁶ après avoir décroché le grade le plus élevé à l'évaluation AFAQ 26000 indiquent bien, par la voix de Karen LEMASSON, responsable du développement durable et de la RSE, que « l'AFAQ 26000 permet aux efforts de RSE d'accéder à une forme de reconnaissance ». Ces laboratoires ont également reçu récemment la « certification » d'un label américain unique et plus global qui progresse énormément en France : « B-Corporation » (Benefit Corporation). Ce label permet de repérer les entreprises qui allient durabilité, transparence et responsabilité sociale. Leur site indique en présentation : « Le Label B.Corp, pour « benefit corporation », rassemble des entreprises engagées qui ne cherchent pas à être les meilleures du monde mais les *meilleures pour le monde* »⁶⁷.

D'autres évaluations existent, des notations par divers organismes (Bureau VERITAS, BCS certification...) des labels comme le « LABEL LUCIE »⁶⁸, très présent en France, qui témoigne des engagements d'une organisation à progresser sur les 28 principes d'action qui composent la charte du même nom.

Par ces évaluations ou labels, il s'agit pour les entreprises ou organisations de savoir où elles en sont dans leurs démarches mais aussi et surtout de communiquer auprès de leurs parties prenantes sur leurs engagements en matière de RSE.

Des outils de diagnostic basés sur la définition de la RSE versus ISO 26000 ont été développés comme le « Diag 26000 » mis en place fin 2011 par « Centrale Ethique » association ayant réuni plus de 100 experts pour la création de ce diagnostic mis en accès libre sur leur site internet.

Des outils d'auto-évaluations sont également venus en aide tant aux entreprises qu'aux organisations. Nous pouvons citer au niveau européen le « CAF » (Common Assessment Framework) traduit en France par le « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques ». CAF qui a d'ailleurs évolué vers un « CARS » -développé par l'administration fédérale belge- (Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale). Le CARS étant un instrument d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale pour les organisations publiques, inspiré de la norme internationale ISO 26000, permettant d'aboutir à un plan d'action stratégique sociétal intégrable dans le plan de management de l'organisation. Comme l'indique son guide, il fait

⁶⁶ Expanscience, laboratoire pharmaceutique et dermo-cosmétique indépendant français, a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 266,9M€, dont 71% à l'international, et emploie 1 021 collaborateurs.

⁶⁷ B LAB INC., 2021, Certified B Corporation, Disponible à l'adresse : <https://bcorporation.net/>

⁶⁸ Label Lucie créé en 2008 par Qualité France (Filiale de Bureau Veritas Certification France)

partie du domaine public et son utilisation est libre de tout droit pour les organisations publiques. Le CAF et le CARS sont complémentaires.

D'autres outils ont été créés pour aider les démarches Qualité, nous pouvons notamment citer le modèle « EFQM » de L'European Foundation for Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité). Cette organisation s'est donnée pour mission de doter les entreprises européennes d'un outil de référence commun « EFQM » pour aider ces entreprises –mais aussi les organisations privées ou publiques- à tendre vers des pratiques visant l'excellence tant en approche managériale, en démarche de progrès, amélioration et contrôle des performances. Comme l'indique Monsieur Patrick MONGILLON, Président de l'Association France Qualité Performance, il faut voir l'EFQM comme : « un modèle fédérateur, systémique et intégrateur⁶⁹. Il nous indique également que : « dans cet outil il n'y a pas un chapitre RSE mais un saupoudrage de cette notion dans toutes les approches (dans l'équipe dirigeante, dans la GPEEC...). »

Par ces exemples, nous voyons que des outils « dits » de la Qualité peuvent créer un lien avec la RSE.

Par ailleurs, différents outils peuvent être utilisés tant en démarche qualité qu'en démarche RSE, nous pensons notamment ici à des outils de pilotage de stratégie comme le « Balanced Scorecard » (BSC) dit Tableau de bord équilibré ou prospectif créé en 1992 par Kaplan et Norton.⁷⁰

A noter que cet outil « BSC » n'est pas utilisable que pour l'industrie mais est aussi compatible avec les objectifs d'amélioration continue et de pilotage de la performance d'une université⁷¹. Ses principes ont été mis en application, par adaptation, dans le cadre du master « Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement » (QHSE) de l'Université de Valenciennes et Hainaut-Cambrésis. Master qui avait été précédemment certifié ISO 9001. Les auteurs concluent en indiquant : « Nous concluons de ce travail qu'une démarche qualité constitue une très bonne base pour le déploiement du BSC » ; « le BSC est un outil dynamique et libre qui est d'autant plus facile à utiliser qu'il succède à une démarche qualité »⁷².

C'est grâce à tous ces outils que l'entreprise ou l'organisation concernée pourra évaluer, mesurer sa performance globale.

⁶⁹ France qualité, L'EFQM en 10 minutes, Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=bSnvaguV7G0>

⁷⁰ KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P., 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review [en ligne]. 1 janvier 1992. N° January–February 1992

⁷¹ Heldenbergh A., Sénéchal O. « Adaptation du balanced scorecard comme outil de pilotage d'une institution universitaire », colloque international Performance et institutions : de l'efficiency au pluralisme ?, Reims, 17-18 novembre 2011

⁷² SÉNÉCHAL, Olivier, MENET, Jean-Luc, WINTER, Eric, et al. *Qualité et enseignement supérieur : application des principes du Balanced Scorecard (BSC) à un master*, 2013).

2.2 La responsabilité sociétale, source de performance globale

Comme l'indique Monsieur MOLINIE (président du SAMU social de Paris, et Président de la Halde –Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité- en 2010-2011), co-rapporteur au rapport rendu le 13 juin 2013 au gouvernement sur la RSE : « l'expression « performance globale » a l'avantage d'être très claire. On voit immédiatement à quoi elle fait référence ». « La performance globale est la résultante de la performance économique, sociale –sociétale- et environnementale ». Germain et Trébucq entendent la performance globale comme « réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (GERMAIN, Christophe, TREBUCQ, Stéphane, et al. La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Semaine sociale Lamy, 2004, vol. 1186, p. 35-41). Baret (2006) parle d'« agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »⁷³.

Les travaux précurseurs dans le domaine de la performance globale des entreprises remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairiel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

Ce rapport, intitulé "Responsabilité et performance des organisations"⁷⁴, présente 20 propositions pour renforcer la démarche RSE des entreprises, des organisations et des administrations publiques. Il est l'aboutissement de plusieurs mois de travail, d'analyse et d'auditions de plus de 200 personnes issues du monde de l'entreprise, de l'administration, des organisations syndicales, du monde académique et de l'expertise, des opérateurs financiers, des ONG et d'organismes internationaux.

Trop souvent encore la performance d'une entreprise, d'une organisation n'est axée que sur le volet économique.

Leur première proposition dans l'axe « Développer une culture de performance globale » est d'adopter des stratégies de performance globale (financière et extra-financière) au sein des organisations.

⁷³ BARET, Pierre, 2006. *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*. 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006, p. 1-24.

⁷⁴ BROVELLI, Lydia, DRAGO, Xavier, MOLINIÉ, Eric, et al. Responsabilité et performance des organisations. *Rapport public au Gouvernement, 2013*. Disponible à l'adresse : <https://www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-drao.pdf>

La performance globale se nourrit d'un « cercle vertueux ». Le social et l'environnemental pris en compte sont aussi reconnus comme bénéfiques pour l'économique.

Selon les critères utilisés dans les études ce lien est plus ou moins important. Nelling et Webb indiquent en 2009 : « cependant, ce « cercle vertueux » se révèle beaucoup plus faible lorsqu'il est examiné à l'aide d'une approche de causalités à effets fixes de Granger* »⁷⁵

Toutefois, il est reconnu, par différentes études, que le bien-être⁷⁶ des salariés au travail fera qu'ils seront plus productifs : la rentabilité s'améliorera et l'économique y gagnera inévitablement.

C'est ce que montre notamment une étude menée par Myriam Ertz, Dominique Rouziès et Emine Sarigöllü. Elles ont analysé des enquêtes menées en France par « Great Place To Work » auprès de plus de 20 000 employés et les ont croisées avec les données de performances financières des entreprises sondées. Résultat : « Qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes, le constat est le même : le bien-être est associé à une meilleure rentabilité. Selon la dimension de bien-être considérée, l'amélioration moyenne de la rentabilité s'élève à 11 %, et est comprise entre 7% et 20%⁷⁷

De plus, « Selon leur manager, les employés épanouis témoignent d'une performance globale supérieure de 16 % par rapport à leurs pairs »⁷⁸.

Une étude de Malakoff Médéric indique que 65% des DRH d'entreprises de plus de 250 salariés considèrent que le bien-être au travail permet d'attirer/retenir les talents et d'augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise (étude de Malakoff Médéric L'étude PSYA de Malakoff Médéric, IFOP, 2008.

Une méta-étude dite « People and Profits » sur le lien entre performance sociale et économique résume trois décennies de recherche sur la corrélation entre performance sociale de l'entreprise et finance. Cette méta-étude de 80 recherches montre que la performance sociale de l'entreprise a une corrélation positive avec la finance dans 53% des cas (42 études),

⁷⁵ NELLING, Edward et WEBB, Elizabeth, 2009. Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. Review of Quantitative Finance and Accounting [en ligne]. 1 février 2009. Vol. 32, n° 2, pp. 197-209.

*Granger est un économiste britannique qui a reçu le prix Nobel des sciences économiques en 2003 ; La causalité au sens de Granger (1969) est une approche de la causalité qui renvoie non pas au caractère théorique de la causalité (cause-effet) mais au caractère prédictif de l'éventuelle cause sur l'effet.

⁷⁶ Définition du bien-être au travail par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

⁷⁷ PRISMA MEDIA-HARVARD BUSINESS REVIEW, 18 juill 2017, Comment le bien-être des salariés génère de la rentabilité, Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16331-bien-etre-salaries-genere-de-rentabilite/>

⁷⁸ PORATH, Christine, SPREITZER, Gretchen, Creating Sustainable Performance in the Harvard Business Review, jan-feb 2012

aucune relation dans 24% des cas (19 études), une corrélation négative dans seulement 5% des cas et une relation mixte dans 19% des cas⁷⁹.

Cette méta-étude va donc dans le sens des méta-analyses suivantes affirmant l'existence d'une relation positive entre performance sociale et performance financière (Margolis et al 2007⁸⁰, Orlitzky et al, 2003⁸¹).

Dans son rapport « Bien-être et l'efficacité »⁸², Henri Lachmann, président du conseil de surveillance du groupe Schneider, indique que la santé au travail est d'abord une « obligation sur le plan humain », que « ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance ». Le lien entre le bien-être et l'économique ne semble plus à démontrer.

Nous pouvons constater, notamment par la figure précédente que la gouvernance est au cœur du processus, il lui appartient de promouvoir l'esprit de la RSE, de veiller à la performance globale.

Cela ne peut toutefois se faire sans respect de certains principes.

Les principes de responsabilité sociétale sont clairement posés au chapitre 4 de l'ISO 26000. Nous pouvons citer : redevabilité, transparence honnête, éthique.

Si ces principes ont été érigés clairement dans la norme c'est sûrement dû à certaines dérives constatées quant au développement durable dans les entreprises et leurs actes de communication.

En effet, le développement durable a parfois servi de « greenwashing »⁸³ (« écoblanchiment » ou « verdissage ») pour des sociétés. C'est-à-dire que par la voie de la communication elles se sont servies de l'image « verte » ou écologique qu'elles donnaient pour gagner des marchés alors que leur implication en matière d'écologie était plutôt minime voire absente. Il était alors à noter que leur budget communication était bien supérieur à leur budget développement durable. Le consommateur étant de plus en plus attentif à la politique environnementale d'une entreprise à « image verte », il peut y avoir quelques tentations voire dérives. A vrai dire ce n'est pas une très bonne idée en soit car cela ne manquera pas d'être découvert et d'avoir

⁷⁹ MARGOLIS, Joshua Daniel et WALSH, James P. *People and profits?: La recherche d'un lien entre les performances sociales et financières d'une entreprise*. Psychology Press, 2001

⁸⁰ MARGOLIS, Joshua D., ELFENBEIN, Hillary Anger et WALSH, James P. Cela vaut-il la peine d'être bon ? Une méta-analyse et une réorientation de la recherche sur la relation entre la performance sociale et financière des entreprises. *Ann Arbor*, 2007, vol. 1001, p. 48109-1234.

⁸¹ ORLITZKY, Marc, SCHMIDT, Frank L., et RYNES, Sara L. Performance sociale et financière des entreprises : une méta-analyse. *Études sur l'organisation*, 2003, vol. 24, no 3, p. 403-441.

⁸² LACHMANN, Henri, LAROSE, Christian, et PÉNICAUD, Muriel. *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*, 2010.

⁸³ Ce terme qui est opposé à la publicité éthique est apparu au début des années 90 dans un article publié dans la revue *Mother Jones* (Catellani A. 2009. « Les aventures de Pinocchio au pays du Greenwashing – Analyse des stratégies de contradiction dans le site du « Prix Pinocchio » ». in Catellani, A., Libaert, T., et PIERLOT, J-M (eds). *Contredire l'entreprise – Actes du colloque de Louvain – La – Neuve, octobre 2009*. Louvain : UCL Presses Universitaires de Louvain.

une action très préjudiciable sur l'image de ladite société qui prend même le risque de se faire passer pour un « Pinocchio ».

Préservons-nous tout autant du « socialwashing » qui applique le même principe que le « greenwashing » sauf à utiliser des arguments qui ne sont pas environnementaux mais prennent un axe social voire philanthropique.

Si nous abordons le sujet de la performance, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur ce qui représente pour de nombreuses personnes, tel un gage de qualité, et d'une façon générale, un reflet de la performance des universités, les classements et palmarès. Tout comme le palmarès des entreprises où il fait bon travailler⁸⁴, nous pouvons trouver le palmarès des - universités où il fait bon étudier. Quoique, est-ce bien ce qui ressort de ces classements et palmarès ?

Section 3 : Les classements et palmarès

Il existe différents classements et palmarès tant nationaux qu'internationaux concernant l'enseignement supérieur mais que prennent-ils vraiment en compte ? Ne sont-ils pas dans la plupart des cas limitatifs qu'ils soient nationaux ou internationaux ?

3.1 Classements nationaux

Comme pour les entreprises, ils sont issus essentiellement des médias : le figaro, l'étudiant, le nouvel observateur, studyrama, le point.... Leur objectif est de produire des tableaux de classement assignant un rang à chaque université. Ainsi, plus le rang serait élevé, meilleure serait la Qualité.

Le souci est que chaque organe de presse a sa méthode. La définition de la Qualité d'une université n'est pas vraiment explicitée ainsi que les critères et indicateurs utilisés pour la mesure. Difficile donc de s'y retrouver et d'avoir un avis éclairé.

De plus, les sources d'informations sont souvent déclaratives. Non reconnus officiellement elles ne peuvent qu'être indicatives. Il s'agit là d'une « production médiatique » (Marchetti, 2010)⁸⁵.

⁸⁴ Site LSA conso.fr, page pour découvrir le classement 2022 des entreprises où il fait bon travailler ; Disponible à l'adresse : <https://www.lsa-conso.fr/decouvrez-le-classement-2022-des-entreprises-ou-il-fait-bon-travailler.408161>

⁸⁵ MARCHETTI, Dominique. Quand la santé devient médiatique. Les logiques de production de l'information dans la presse. *Lectures, Les livres*, 2010.

A l'été 76, le mensuel « Le Monde de l'éducation » publie son premier « palmarès des universités » et cela jusqu'en 1988. Julie Bouchard (2012)⁸⁶, par son article « la fabrique d'un classement médiatique de l'enseignement supérieur et de la recherche » nous démontre « l'impossible neutralité de ces dispositifs fondés sur la quantification ».

Le ministère, lui, ne produit pas de palmarès, bien entendu, mais plutôt des statistiques comme le taux de réussite en L1, le taux d'insertion professionnelle... Certes intéressants, ils ne peuvent être utilisés pour déterminer la performance globale des universités françaises. Le taux de réussite n'est plus suffisant, la demande va au-delà de l'obtention du diplôme. L'étudiant va-t-il facilement s'insérer ensuite ? Pendant ses études, son apprentissage se fera-t-il dans un cadre respectueux, de bien-être collectif et de facilité de la vie quotidienne (infrastructures sportives, logements, environnement, transports...) ? Apprendra-t-il à devenir un citoyen responsable ? La demande de Qualité d'un établissement universitaire a évolué avec la demande des parents et de la société.

Les classements et palmarès nationaux, bien qu'en évolution également, ne semble pas répondre à l'ensemble de ces questions. Qu'en est-il à l'échelle des classements internationaux ?

3.2 Classements internationaux

Six classements internationaux dans l'enseignement supérieur sont retenus par « EUROGUIDANCE ».

EUROGUIDANCE est un réseau créé en 1992 par la Commission européenne regroupant plus d'une soixantaine de centres de ressources répartis dans 32 pays. La coordination et la gestion d'Euroguidance en France sont assurées par l'Agence Erasmus+ France | Education Formation.

Les six classements internationaux, avec leur origine internationale sont les suivants : U-multirank (commission européenne), QS worldwide university ranking (Royaume Uni), THE soit le Times Higher Education (Royaume Uni) , le classement « CHE » (Allemagne), le classement CWUR (Arabie Saoudite), le classement de Shanghai ou ARWU (Université J.Tong, Chine).

EUROGUIDANCE sur son site web⁸⁷ nous donne, pour chacun de ces classements, les indicateurs sur lesquels reposent chaque palmarès.

⁸⁶ BOUCHARD, Julie. La fabrique d'un classement médiatique de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le cas du Monde de l'éducation (1976-1988). *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 2012, no 77, p. 25-40.

⁸⁷RESEAU EUROGUIDANCE FRANCE, Palmarès, classements : des outils d'aide à la décision ?, Disponible à l'adresse : <https://www.euroguidance-france.org/sorienter-vers-cursus-specifiques/palmares-classements-une-approche-de-la-qualite/>

Nous pouvons ainsi noter que le classement « QS » repose en grande partie sur des enquêtes d'opinion avec un intérêt particulier donné au taux d'encadrement. Le QS-WUR prend en compte la qualité de l'éducation au travers des prix et récompenses des alumni et la qualité de l'université mesurée par les récompenses accordées aux enseignants.

Le classement de Shanghai ou ARWU est principalement liés à des critères portant sur la recherche, sur la base de données quantifiables.

Le classement « THE » est principalement axé sur la notoriété de la Recherche auprès des universitaires et a recourt à des évaluations d'experts.

Nous voyons ici très clairement que ces classements internationaux qui ont leur intérêt ne peuvent pas être considérés comme une évaluation des performances des universités en tous cas d'un point de vue global. Comme l'indique EUROGUIDANCE, ils peuvent être « utilisés dans une démarche d'orientation... leurs indicateurs doivent être rapportés à un projet personnel adapté à chacun ».

Quand nous voyons la construction de ces classements internationaux et notamment le plus connu probablement « le classement de shangaï », l'on peut se demander pourquoi un tel intérêt lui est donné dans les plus hautes sphères et pourquoi cela impacte nos universités en termes de loi et de changements institutionnels. Le plus important n'est-il pas de faire de nos étudiants de vrais citoyens insérés tant professionnellement que personnellement dans notre société dans le respect d'un développement durable plutôt que de gagner en lisibilité pour apparaître en meilleure place dans un classement ? Chacun n'a-t-il pas sa place dans notre société, ne devons-nous nous occuper que des meilleurs ?

En tout état de cause, dans notre étude de données postérieure nous ne tiendrons pas compte de ces classements puisqu'ils ne sont pas en lien avec la responsabilité sociétale des universités et sont bien trop parcellaires.

Dans son article intitulé « L'Impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur », Ellen Hazelkorn,⁸⁸s'appuie sur les résultats d'une enquête internationale menée auprès de 639 personnes/établissements de l'enseignement supérieur (dirigeants d'établissements et hauts responsables de l'enseignement supérieur) afin d'établir l'impact et l'influence des palmarès et classements sur les prises de décision dans l'enseignement supérieur (202 établissements ont répondu représentant ainsi un taux de réponse de 31,6 %).

Cette enquête confirme l'intérêt des classements et palmarès à des fins « commerciales » pour les établissements puisque « près de 50 % les utilisent à des fins publicitaires, dans des

⁸⁸ Hazelkorn Ellen, « L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2007/2 (n° 19), p. 95-122. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-int-info.buadistant.univ-angers.fr/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-2-page-95.htm>

communiqués de presse, lors de présentations officielles ou sur leur site internet ». Ces classements semblent également exercer une influence sur l'attribution des financements, en particulier au titre de la recherche. Positivement, ils peuvent aider les établissements à se fixer des objectifs stratégiques et communiquer des informations comparatives aux étudiants et à leurs parents ; intérêt -comme nous l'avons précédemment indiqué- reconnu par EUROGUIDANCE. Ellen Hazelkorn les voit comme de plus en plus nombreux avec des classements internationaux dont la notoriété ne cesse de croître.

Elle confirme notre vision du classement Shangaï comme étant vu par de nombreux dirigeants et personnalités politiques comme « la » référence en matière de classement mondial.

Elle rejoint également notre questionnement en indiquant qu'il convient de déterminer dans quelle mesure les palmarès et classements pèsent sur la diversité et la différenciation en valorisant un « modèle unique » d'établissement ou bien renforcent l'atout ou au contraire le handicap. Elle indique : « On ne connaît pas encore précisément à l'heure actuelle la mesure des répercussions des palmarès et classements, mais la plupart des participants s'inquiètent de leur influence (négative), que ce soit sur l'enseignement supérieur ou sur la politique suivie dans ce secteur ».

Concernant le classement de Shanghai, dans son livre « L'université marchandisée »⁸⁹, H. KERMADEC indique : « le classement de Shanghai mesure mal la qualité de l'enseignement supérieur ». Il poursuit en indiquant : « Si les classements et les autres dispositifs de mise en nombre sont aussi importants, c'est parce qu'ils jouent un rôle essentiel pour faire du service public d'enseignement supérieur un nouveau secteur marchand producteur de valeur économique et de profits ». Ressurgi, alors tout le débat de la marchandisation de l'enseignement supérieur dans lequel nous ne rentrerons pas ici.

Toutefois notons que les choses peuvent évoluer aussi en matière de classements puisque le classement « THE » établit en 2019 un classement inédit des universités les plus investies dans le développement durable⁹⁰. Ce classement appelé « University Impact Ranking » est fondé sur les performances des universités par rapport aux 17 objectifs des Nations Unies en termes de DD. La deuxième édition a été publiée le 22 avril 2020. L'Université d'Aix-Marseille (AMU) -20^{ème} place- et l'Université PSL (Paris Sciences et Lettres) -53^{ème} place- sont les deux seules universités françaises à figurer dans le top 100 de ce classement (766 établissements de 85 pays en liste). Les universités japonaises sont très bien citées, Nouvelle Zélande et Australie également bien représentées.

Nous constatons que le nombre d'établissements participants a augmenté de 38 % par rapport à l'année précédente. Il s'agit plus que d'un signe d'encouragement, c'est une réalité.

⁸⁹ Hugo Harari-Kermadec, Le classement de Shanghai. L'université marchandisée, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « L'économie encastrée », 2019, 162 p., ISBN : 9782356876805.

⁹⁰ LES ECHOS START, Classement des universités les plus investies dans le développement durable, Disponible à l'adresse : <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/classement-des-universites-les-plus-investies-dans-le-developpement-durable-1175566>

Le THE précise : « ce classement, comme tous les autres schémas, met en évidence les problèmes d'équité autour de la performance et nous devons souligner que les classements doivent être considérés dans leur contexte, idéalement non pas au niveau mondial mais régional ».

Ce focus est très intéressant et nous donne l'envie de regarder si dans notre propre étude en matière de RSU, les établissements français cités mondialement ressortent comme actifs en la matière. Ce classement « THE Impact rankings » pourra donc entrer dans notre étude de données.

Par ailleurs, nous constatons l'apparition d'un autre classement mondial des universités lancé en 2010, le UI GreenMetric (Université d'Indonésie), qui a pour objectif de classer à l'international les établissements d'enseignement supérieur les plus engagés en matière de développement durable.

Ce classement nous semble plus en rapport avec notre recherche, tout comme le « THE impact rankings » alors que les autres classements internationaux sont, du moins pour l'instant, beaucoup plus populaires.

Nous l'avons vu précédemment cette popularité vient du fait que les usagers, futurs usagers, parents, prennent ces classements comme une aide à la décision voire comme un gage de qualité de l'université bien classée.

Il est bien évident que cela s'explique par le fait que nos usagers ou futurs usagers ont plus à cœur de trouver une réponse rapide, en priorité, sur la qualité des universités pour effectuer leur choix d'orientation que sur le positionnement de l'université en matière de développement durable.

Toutefois cela est peut-être en train de changer. Le fait que le développement durable rentre dans les classements comme une réelle prise en compte de cet axe dans le classement des universités et écoles d'enseignement supérieur en est la preuve. De plus, l'évolution générationnelle fait que la nouvelle génération est demandeuse de sens et de RSE. Selon une étude publiée par l'école de commerce Edhec en mai 2019, établie sur la base d'un sondage de 2 700 étudiants en fin de deuxième année d'études supérieures -faisant donc partie de la génération Z des 18-25 ans-, à la question « quels sont les principaux critères de choix d'une entreprise pour y travailler ? » les réponses les plus fréquemment citées sont : la diversité des collaborateurs (60 %), la démarche RSE et le respect des principes du développement durable (50 %).⁹¹

⁹¹ Disponible à l'adresse :

https://careers.edhec.edu/sites/careers/files/newgen_for_good_comment_les_jeunes_veulent_transformer_l_entreprise.pdf

Après une définition de la RSE, une interrogation menée sur ses origines, l'attrait qu'elle peut revêtir pour les jeunes générations, il nous apparaît primordial de nous poser la question du lien entre la RSE et la Qualité.

CHAPITRE 2 : LA RSE serait-elle en lien avec la Qualité ?

Toutefois, avant d'établir s'il y a lien ou pas entre la RSE et la Qualité, il faut, nous semble-t-il, comme pour la RSE, comprendre l'évolution de la Qualité, même de façon rapide, après en avoir donné une définition.

Section 1 : Compréhension des termes, définitions

Il nous paraît utile, pour commencer, de définir ce qu'est la « qualité ». Nous pensons à la qualité d'un produit, la qualité d'un service. Mais la « Qualité » et plus particulièrement la « démarche qualité » porte aussi la façon dont se produit ou service est réalisé. N'y aurait-il pas plusieurs définitions de la Qualité ?

1.1 qualité et Qualité

Comment définir ce terme ? De façon « courante » en sciences de gestion notamment, administration publique ou économie, la définition de l'office québécois de la langue française de 2003⁹² indique : « ensemble des caractéristiques d'un bien ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire de manière continue les besoins et les attentes des utilisateurs ou des usagers ».

Dans le cadre de définition de « Qualité » –avec la lettre Q en majuscule-, nous préférons la définition de la norme ISO (Organisation Internationale de normalisation).

Cette organisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation – pour la France c'est l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) qui la représente au sein de son comité des membres.

Selon la définition de l'ISO (norme ISO 8402 : 1986), la **Qualité est : « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »**. Toujours selon cette norme : « **la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins actuels ou futurs de l'utilisateur dans les meilleures conditions de délai et de coût** »

⁹² OFFICE QUEBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, 2012, fiche terminologique Qualité, Disponible à l'adresse : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8419692

Nous pouvons alors nous poser la question de ce qui permet de garantir au client que ses besoins soient respectés. La Qualité par la norme nous apparaît comme étant une réponse à cette question. De quelle norme parlons-nous ?

1.2 La Qualité par la norme

Nous avons fait le choix de retenir comme définition de la Qualité celle donnée par une norme internationale. Pourquoi ce choix ?

D'une part, parce que nous l'avons vu précédemment la construction européenne s'est faite sur la base des théories des Etats-Unis, et, d'autre part, parce que l'ISO ne publie une norme que dès lors qu'il y a consensus –ce qui est plutôt intéressant lorsque l'on souhaite « définir » une notion-.

La construction européenne s'est faite sur des discussions académiques et/ou de la société civile mais aussi sur l'écrit, accordant une place importante à la norme plus qu'aux standards.

En effet, si pour les anglo-saxons le terme utilisé est le même « standard », pour la France notamment le mot « norme » a un sens bien différent de celui de « standard ». Les standards sont issus le plus souvent d'organismes privés alors que les normes ont fait l'objet d'un processus officiel de validation (processus de normalisation). Nous connaissons l'attachement de la France aux écrits.

Par analogie, nous pourrions évoquer l'importance des « normes » en Europe continentale, aussi, par l'aspect juridique : « la hiérarchie des Normes ».

Il est à noter que la « hiérarchie des normes » est une idée que nous devons à Hans KELSEN, théoricien de la science du droit et juriste (né à Prague en 1881). Dans son article de 1934 « La méthode et la notion fondamentale de la théorie pure du droit »⁹³ KELSEN indique : « l'ordre juridique n'est pas un système de normes juridiques placées toutes au même rang, mais un édifice à plusieurs étages superposés, une pyramide ou hiérarchie formée (pour ainsi dire) d'un certain nombre d'étages ou couches de normes juridiques. ». Cette conception est pour lui au cœur de la définition de l'Etat de droit.

Dans cette hiérarchie des normes –qui fait maintenant l'objet des cours d'introduction au droit- nous trouvons au sommet de la pyramide la constitution dans le « bloc de constitutionnalité » (la constitution de 1958, le préambule de 1946, la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 (DDHC)...) puis le « bloc conventionnalité » avec les traités internationaux dont le droit communautaire.

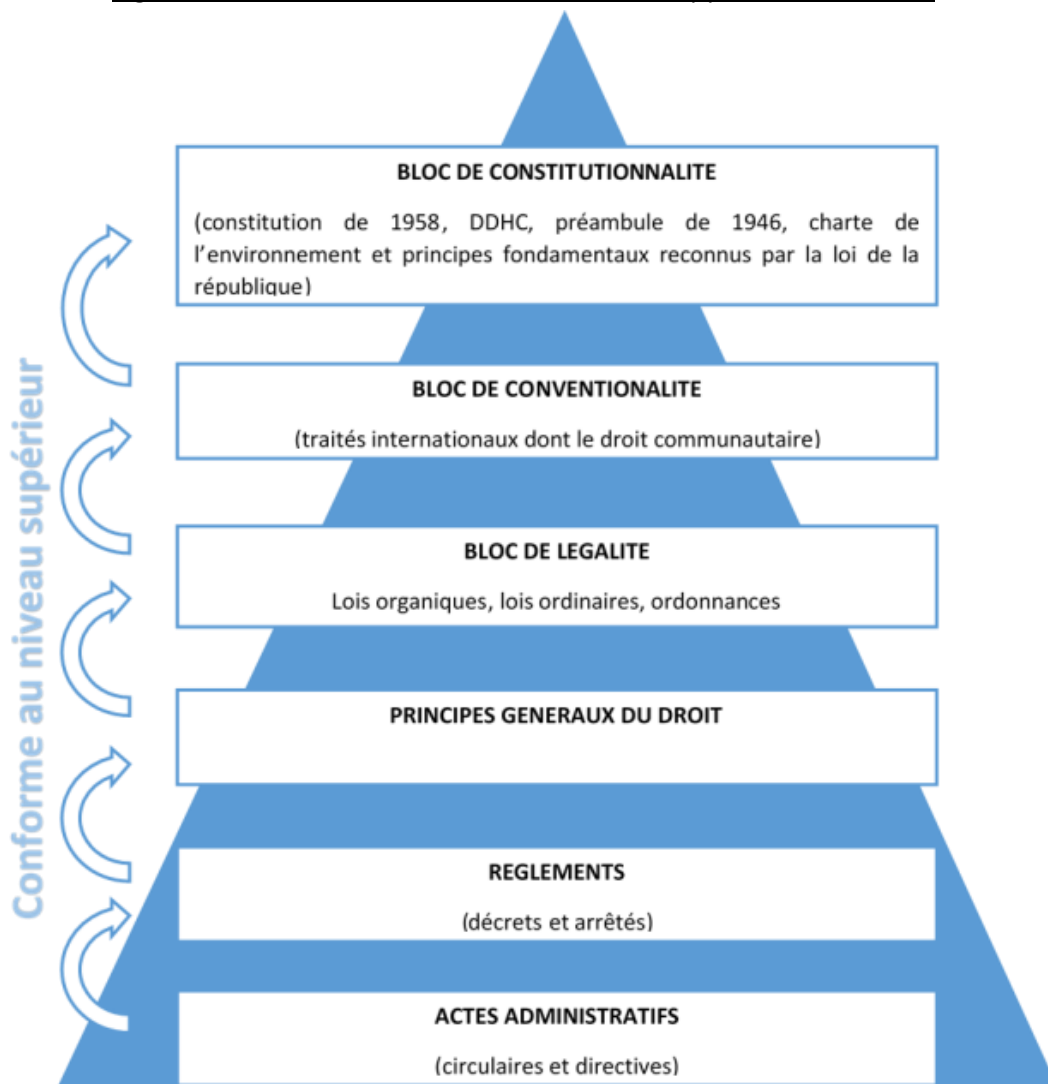
⁹³ KELSEN, Hans. La méthode et la notion fondamentale de la théorie pure du droit. Revue de métaphysique et de morale, 1934, vol. 41, no 2, p. 183-204

Il est intéressant de noter que l'Union Européenne a institué un droit qui s'intègre au droit existant de ses états membres. Un principe de primauté du droit européen s'applique sur le droit des états membres. Ainsi, en France, comme l'indique la hiérarchie des normes, les règlements communautaires et les directives communautaires priment sur le droit national mais pas sur la constitution française de 1958.

A noter toutefois que la charte de l'environnement ayant été intégrée à la constitution française en 2005, elle se trouve au plus haut niveau des normes.

Nous parlons bien entendu ici de normes juridiques mais le parallèle nous semblait intéressant à effectuer. Ci-dessous une représentation de la hiérarchie des normes selon la pyramide de Hans Kelsen.

Figure 6 : La hiérarchie des « normes » selon la pyramide de Kelsen



Source : représentation personnelle

En France, le terme de « norme » se différencie clairement du terme de « standard », par l'aboutissement à un consensus partagé par les parties prenantes concernées à la suite d'un processus d'élaboration dit de « normalisation » qui est régi par le décret du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.

A noter qu'à l'article 1 de ce décret du 16 juin 2009 relatif à la normalisation donnant la définition de la normalisation, il a été ajouté, par modification du décret en date du 14 novembre 2021 que la normalisation « vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en comptes des objectifs de développement durable ». ⁹⁴

Ce décret précise en son article 2 : « la normalisation et sa promotion sont assurées par l'Association française de normalisation (AFNOR) et les organismes agréés par le ministre chargé de l'industrie comme bureaux de normalisation sectoriels afin d'organiser ou de participer à l'élaboration de normes françaises, européennes ou internationales, suivant les dispositions en vigueur dans les organisations non gouvernementales de normalisation internationales et européennes. »

Le chapitre 2 indique clairement la mission d'intérêt général de l'AFNOR. Sa reconnaissance d'utilité publique avait déjà eu lieu par décret en date du 5 mars 1943.

C'est la loi 41-1987 du 24 mai 1941 relative à la normalisation qui prévoyait que le statut réglementaire de la normalisation serait édicté par décret. ⁹⁴

Si la norme en tant que processus de normalisation est arrivée après la seconde guerre mondiale, nous savons que la Qualité remonte à plus longtemps. Par ailleurs, la Qualité d'aujourd'hui n'est certainement plus celle d'hier. Un focus en la matière s'impose.

Section 2 : La Qualité d'hier et d'aujourd'hui

La Qualité ne date pas d'aujourd'hui mais de quand date-t-elle ? Il nous apparaît intéressant de remonter à l'origine de la Qualité.

2.1 Origine de la Qualité

Certains veulent faire remonter les débuts de la qualité au temps des Pharaons par un contrôle qualité effectué sur les pierres des pyramides.

En France la Qualité remonterait au temps des cathédrales par la transmission du savoir, les corporations avec ses règles propres selon les métiers, le contrôle apporté sur le travail fourni. Plus tard, nous retrouvons en France un texte de COLBERT, alors surintendant des Bâtiments, Arts et Manufactures de Louis XIV, prônant un système de management de la qualité.

⁹⁴ Comparaison du décret du 16 juin 2009 avec modification 14 novembre 2021, disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000044320204/2021-11-14/>

Il est vrai que sa citation du 3 août 1664 est bien en lien avec la Qualité : « Si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume »⁹⁵.

L'histoire moderne de la Qualité viendra, quant à elle, du développement des produits manufacturés mais aussi de la participation de différents auteurs à l'évolution de celle-ci.

2.2 L'évolution de la Qualité

En ce qui nous concerne nous allons plutôt traverser l'évolution de la Qualité « moderne » de 1900 à nos jours (2020).

C'est l'ère industrielle, la demande s'accroît, il faut produire plus et vite avec une main d'œuvre peu formée. C'est alors que F. TAYLOR met en place dans les entreprises l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T) (1911) afin d'obtenir le meilleur rendement possible. Méthode que reprend Henry FORD dans ses usines en la développant vers un certain « compromis fordiste » qui grâce à une meilleure rémunération de ses salariés permet à ce modèle de durer. Puisque nous sommes dans « l'entreprise automobile », nous pouvons constater le prolongement de cette conception tayloriste dans les usines TOYOTA mais avec une différence importante qui se situe au niveau de l'ouvrier, puisqu'il est alors demandé à celui-ci d'être polyvalent et non mono-tâche.

En effet, Monsieur TOYODA (fondateur de TOYOTA) demande, dans les années 50-60 à ses ingénieurs de mettre en place un modèle différent du fordisme pour minimiser les pertes et accroître la qualité métier. Ce sera son ingénieur Taiichi OHNO qui le concevra, il sera mis en place par TOYOTA en 1962. Ce modèle appelé « Toyotisme » ou « ohnisme » porte vers le mouvement dit de « la Qualité Totale ». Dans la culture japonaise, chaque élément fait partie d'un tout. C'est la volonté de l'implication de tous vers la Qualité, celle de l'amélioration constante des processus tout en minimisant les coûts. Il s'agit d'une réelle adaptation aux contraintes socio-économiques cette période. En effet, autant dans les années 1900-1960 la demande est forte et l'offre faible que le phénomène s'inverse ensuite par une offre forte et une demande décroissante.

Outre l'évolution de la Qualité directement au sein de l'entreprise, il ne faut pas sous-estimer sa diffusion à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la diffusion se fait aussi au travers notamment du premier salon de la Qualité Française en 1933 au Grand Palais à Paris⁹⁶, la création de l'Association Française des Qualiticiens en 1961, la création en 1978 de

⁹⁵ MÉREAUX, Jean-Paul. Jean-Baptiste Colbert, un qualicien avant l'heure. Colbert, une source d'inspiration pour les décideurs d'aujourd'hui : État, entreprises, échanges internationaux, sciences, culture, 2020

⁹⁶ Grandpalais.fr, la selon de la qualité française, disponible à l'adresse :

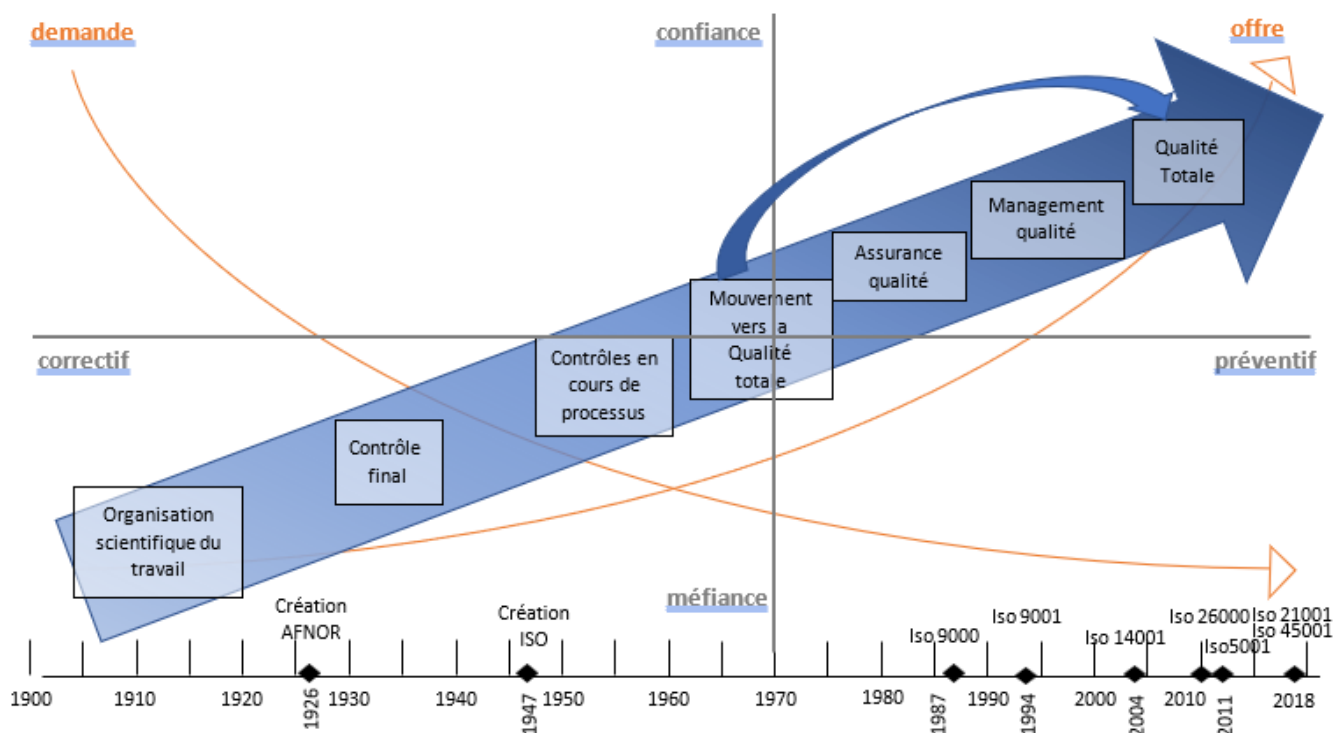
<https://www.grandpalais.fr/fr/article/le-salon-de-la-qualite-francaise-1933#:~:text=En%201933%2C%20le%20Grand%20Palais,d'un%20style%20Art%20d%C3%A9co.>

l'Association Française pour l'Analyse de la Valeur (AFAV) et des premiers cercles de Qualité aux usines Citroën de Rennes, la création en 1988 de l'Association Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ) et de l'Européan Foundation for Quality Management (EFQM). Autre contribution à sa diffusion, sans doute pas des moindres, la création de Normes en la matière. Nous pouvons dans ce cadre citer, en 1926, la création de l'Association Française de Normalisation (AFNOR), la création de l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) en 1947, la naissance, en 1987, de la série des normes ISO 9000.

Ci-dessous une représentation personnelle, suivant différentes sources (afnor et différents cours en la matière), de l'évolution de la Qualité en Entreprise.

Les périodes sont indiquées avec un dégradé d'une même couleur car il s'agit plus d'une évolution que de ruptures, la mise en place d'un nouveau management ne mettant pas fin immédiatement au précédent. Si nous devons voir une rupture dans cette évolution en matière de Qualité ce serait le passage de la qualité a posteriori avec l'OST et le contrôle final, à la qualité a priori (préventif) avant l'arrivée de la Qualité totale.

Figure 7: Evolution de la Qualité de 1900 à nos jours



1926 : création de l'AFNOR (Association Française de Normalisation).
 ISO 9000 (famille) : Management de la qualité (ISO 9001 V 1994, 2008 puis ISO 9001 :2015 (format HLV)
 ISO 14001 : Management environnemental (2004)
 ISO 26000 : La responsabilité sociétale (2010)
 ISO 50001 : Management de l'énergie (2011)
 ISO 21001 : Systèmes de management des organismes d'éducation/formation (2018)
 ISO 45000 : Mangement de la Santé et de la Sécurité au Travail (2018)

Nous constatons, sur ce schéma, une concentration importante de normes entre 2010 et 2018. En effet, après l'ISO 14001 qui porte sur le management environnemental en 2004, vont apparaître un ensemble de normes spécifiques en lien avec le développement durable comme la norme ISO 26000 de la responsabilité sociétale, l'ISO 50001 concernant l'énergie et en 2018 celles concernant les organismes de formation et la santé et la sécurité au travail.

Grâce à l'évolution historique de 2015 sur le High Level Structure (HLS)⁹⁷, ces normes ne doivent pas être vues comme des îlots indépendants mais comme faisant partie d'un tout. En effet, les normes de système de management (normes « MS ») ISO sont depuis 2015 construites sur ce schéma du « HLS » qui permet l'intégration des normes de système de management ISO entre elles, par une structure commune. Cette structure facilite l'identification et le management des normes, en simplifie l'élaboration et leur mise en application.

La structure HLS repose sur 10 articles :

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Soutien
8. Fonctionnement
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

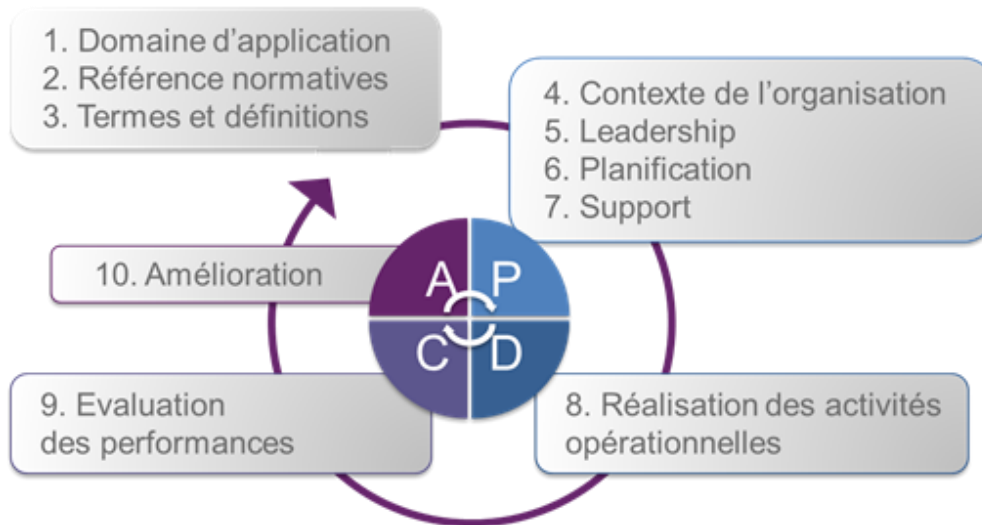
A noter que les 3 premiers sont généraux et sans exigences. Les suivants s'intègrent au modèle PDCA :

Plan : 4,5,6,7 ; Do : 8; Check : 9; Act : 10.

Ci-après une représentation des sept exigences formant un modèle PDCA.

⁹⁷ BUREAU VERITAS CERTIFICATION, structure de niveau supérieur, Disponible à l'adresse : <https://int.lead.bureauveritas.com/fr/hls-fr>

Figure 8 : une représentation des 7 exigences formant un modèle PDCA



source : Représentation de la structure cadre : HLS, modèle ISO 45001⁹⁸

A titre d'exemple, étudions la version ISO 9001 de 2008 avec la version ISO 9001 de 2015, nous y constatons les modifications de structure.

Figure 9 : comparaison structure ISO 9001:2008 à ISO 9001 :2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1) Domaine d'application	1) Domaine d'application
2) Références normatives	2) Références normatives
3) Termes et définitions	3) Termes et définitions
4) Système de management de la qualité	4) Contexte de l'organisme
5) Responsabilité de la direction	5) Leadership
6) Management des ressources	6) Planification
7) Réalisation du produit	7) Support
8) Mesure, analyse, amélioration	8) Réalisation des activités opérationnelles
	9) Evaluation des performances
	10) Amélioration

Source de travail : redlines NF ISO 9001- octobre 2015 remplace NF ISO 9001 :2008⁹⁹

⁹⁸ Disponible à l'adresse : <https://bivi.afnor.org/notice-details/lintegration-de-la-norme-iso-45001-aux-autres-normes-de-systemes-de-management/1313326>

⁹⁹ Disponible à l'adresse : <https://cobaz-afnor-org.buadistant.univ-angers.fr/viewer-docs?urn=FA050447&type=norme&cleID=8739733>

Si l'évolution de la Qualité s'est développée grâce notamment aux normes la concernant, cela n'a pu se faire sans des « précurseurs ». Nous allons donc nous arrêter, quelques instants, sur ceux qui sont régulièrement appelés les « 6 samouraïs scientifiques de la Qualité ».

Tout d'abord, nous devons citer : SHEWHART Walter¹⁰⁰ (considéré comme le père du contrôle statistique de la de la Qualité », auteur qui a traversé et façonné la Qualité par sa littérature scientifique et inventeur de la carte de contrôle), DEMING Edwards¹⁰¹ (développement du PDCA « roue de Deming » sur l'amélioration continue), JURAN Joseph¹⁰² (travail sur la résistance au changement, modernisation du principe de Pareto des « 80-20 »), ISHIKAWA Koru¹⁰³ (inventeur diagramme en arête de poisson (causes-effets), créateur des « cercles de qualité », FEIGENBAUM Armand¹⁰⁴ (inventeur du Total Quality Control), CROSBY Philip¹⁰⁵ (inventeur du concept de Zéro défaut et du coût de la non-qualité, a beaucoup fait pour la démocratisation de la qualité).

L'histoire même de la Qualité passant du contrôle qualité des années 60-70, à l'assurance qualité dans les années 90, au Management de la qualité puis à la « qualité totale » est bien une marque d'évolution des entreprises. Cela peut-être les mêmes ou d'autres que celles qui avancent sur la RSE mais c'est bien toutefois de l'Entreprise dont il s'agit étendu depuis 2006 à d'autres entités, organisations. Dans les organisations, la RSE tout comme la qualité sont maintenant portées au plus haut sommet de l'organisation.

Joseph JURAN ne disait-il pas en 1993 : « Le XX^{ème} siècle est le siècle de la productivité, le XXI^{ème} siècle sera celui de la qualité »¹⁰⁶ ?

L'expansion de la qualité devient mondiale ; la qualité d'hier, réservée aux spécialistes, devient l'affaire de tous. Les entreprises et les organisations se dirigent vers un système de management intégré (SMI) qui s'inscrit dans une démarche qualité globale, portant sur différents référentiels¹⁰⁷ Qualité, Sécurité et Environnement (QSE,) dont la vocation est l'amélioration continue de la performance globale.

¹⁰⁰ SHEWHART, Walter Andrew, 1931. Contrôle économique de la qualité du produit fabriqué. Macmillan And Co Ltd, Londres, 1931; SHEWHART, Walter Andrew, Août 1938. application of statistical methods to manufacturing problems. Journal of the Franklin Institute août 1938. Vol. 226, n° 2, pp. 163-186.

¹⁰¹ SHEWHART, W. et DEMING, E. Méthode statistique. *Du point de vue du contrôle de la qualité*, 1939. ; DEMING, W. Edwards. *Out of Crisis* Mass. *Mass. Institute of Technology*, 1982.

¹⁰² JURAN, J. M. 1998. How to think about quality. *Juran's quality handbook*, 1951, p. 81-85.

¹⁰³ SHIKAWA, Kaoru et DOUCHY, Jean-Marie. *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*. Paris: Dunod, 1984.

¹⁰⁴ FEIGENBAUM, Armand V. Total quality-control. *Harvard business review*, 1956, vol. 34, no 6, p. 93-101.

¹⁰⁵ CROSBY, Philip B. La qualité est gratuite : l'art de garantir la qualité. New York : McGraw-hill, 1979 ; CROSBY, Philip B. La Qualité sans larmes. Pour une gestion qualitative de l'entreprise. Economica, Paris, 1986.

¹⁰⁶ JURAN, Joseph M. Mode in USA: A Renaissance in Quality. *Harvard business review*, 1993, vol. 71, no 4, p. 42-47.

¹⁰⁷ Le référentiel est ce qui est considéré comme étant entre le standard et la norme.

Section 3 : Au-delà de la Qualité un management intégré « QSE »

Entre l'ISO 9000 (Management de la Qualité) et l'ISO 26000 (Responsabilité sociétale), il ne faut pas croire que ce fût le « vide ». En effet, bien au contraire, l'entreprise a continué d'évoluer. De nouvelles normes sont apparues posant également les pierres nécessaires à l'évolution vers la responsabilité sociétale. La société évolue, bouge, de nouvelles normes apparaissent. Les organisations s'adaptent, évoluent.

Nous avons vu que selon le professeur IGALENS avec ISO 26000 nous sommes passés du « troisième type » de normes au « quatrième type ». Ainsi nous sommes passés des normes de management à la responsabilité sociétale.

Dans le « troisième type » si on retrouve le Management de la Qualité, il n'est pas le seul. Nous pouvons ainsi citer des normes essentielles, relevant de systèmes de management, comme l'ISO 14001 portant une réponse en matière de management environnemental.

3.1 Une évolution en marche vers la « QSE »

Le développement des législations environnementales et la pression des parties prenantes n'y sont pas pour rien. Les premières lois sur la protection de l'environnement sont apparues dans les années 70 mais c'est en septembre 1996 que la première édition de l'ISO 14001 sortira. A noter également, dans cette lignée, l'ISO 50001 (Management de l'énergie) publiée dans sa première édition en 2011.

Sans oublier la nécessaire prise en charge de la sécurité de l'information qui est devenue primordiale. Celle-ci est mise en exergue dans la norme ISO 27001 (Système de Management de la Sécurité de l'Information dit « SMSI »). Les éléments essentiels d'un SMSI sont les suivants :

- La confidentialité : protéger l'information des parties non concernées.
- L'intégrité : empêcher la modification de l'information par les personnes qui n'y ont pas accès.
- La disponibilité : rendre l'information disponible aux personnes autorisées à y accéder.

La société civile a évolué face à différents scandales et principalement celui de « Facebook-Cambridge-Analytica », les personnes se préoccupent fortement de la conservation de leurs données personnelles. En effet, cette affaire a prouvé l'impossibilité alors de ce réseau social de protéger les données de ses utilisateurs.

La mise en place d'un « Règlement Général sur la Protection des Données » (RGPD) européen -devenu applicable le 25 mai 2018- concernant le traitement et la circulation des données à caractères personnel en est une preuve supplémentaire.

Une autre norme a été développée, elle aussi très importante, c'est celle de l'ISO 45001 (Management de la santé et de la sécurité au travail).

Depuis bien longtemps déjà la santé au travail nous préoccupe. Hippocrate (né en -460) s'inquiète des conséquences du plomb sur l'ouvrier métallurgiste. Arnaud de Villeneuve publie, au 13^{ème} siècle, deux ouvrages : l'un sur « l'hygiène professionnelle » et « la maladie des métiers ». En 1701, l'« Essai sur les maladies des artisans » de Bernardino Ramazzini sera une référence dans le domaine des accidents du travail et des pathologies professionnelles. En 1810, grâce aux revendications des ouvriers des mines et des carrières, un décret imposera au patronat de payer les frais médicaux des ouvriers blessés lors des accidents du travail. Puis viendra, avec les petits ramoneurs, l'interdiction d'employer des enfants de moins de 10 ans. En 1874, l'inspection du travail se chargera de contrôler les conditions de travail des enfants. En 1894, aura lieu l'adoption de la loi sur les accidents du travail. Le code du travail quant à lui sera créé en 1910. Y sera intégré le règlement sur l'hygiène et la sécurité. La médecine du travail sera développée dans les années 40. La loi du 23 décembre 1982 obligera à la mise en place des comités d'hygiène, de sécurité et des « conditions de travail » pour les entreprises de plus de 50 salariés. Les années 90 verront l'évolution vers la « prévention des risques ». Le 5 novembre 2001, ce sera la nécessité de la mise en place d'un document unique d'évaluation des risques professionnels dans les entreprises. Il faut savoir que d'après l'Organisation Internationale du Travail (l'OIT) -agence tripartite de l'ONU pour promouvoir le travail décent à travers le monde- ce sont encore aujourd'hui 2,3 millions de personnes qui meurent chaque année dans le monde du travail.

En 2004, par décret, la médecine du travail sera remplacée par « santé au travail ». C'est bien toute cette évolution¹⁰⁸ qui conduira à la norme ISO 45001 de mars 2018 sur le management de la santé et sécurité au travail. Un système de management de la santé et sécurité va au-delà de la simple sécurité du poste de travail, il vise au bien-être des personnes dans le cadre de l'entreprise allant jusqu'à inclure les problèmes de stress, harcèlement...

C'est donc cela la « QSE » : Qualité, Sécurité -qu'il faut élargir à Santé-Sécurité au travail-, Environnement. Nous parlons alors de « SMI-QSE » c'est-à-dire Système de Management Intégré QSE.

¹⁰⁸ AIST : ASSOCIATION INTERENTREPRISES POUR LA SANTE AU TRAVAIL, Histoire et Evolution de la Santé au travail, Disponible à l'adresse : <https://aist89.fr/histoire-et-evolution-de-la-sante-au-travail-aist-89.html>

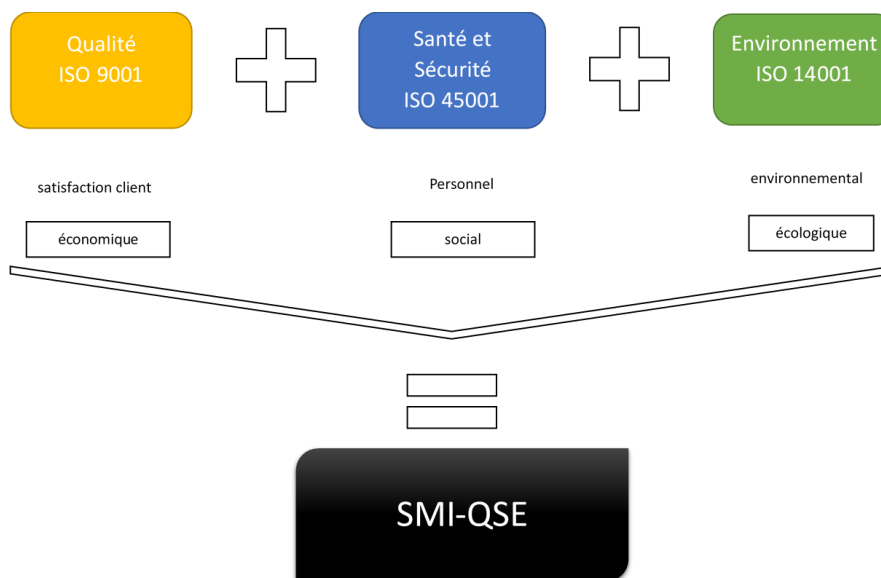
3.2 Vers un système de management intégré QSE : le « SMI-QSE »

Dans son livre « Bâtir un système de management intégré Qualité-sécurité-environnement », F. GILLET-GOINARD - Responsable du Mastère Spécialisé Management Global de la RSE et du Développement Durable, Cegos en collaboration avec MINES ParisTech- indique : « Un système de management de la qualité cherche en premier lieu la satisfaction du client. Le SMI va au-delà de la fidélisation. Il recherche la protection de l'environnement et la sécurité du personnel tout en prenant en considération les parties prenantes ».

« Un système de management intégré QSE est un système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail pour augmenter leur synergie et leur efficacité ».¹⁰⁹

Nous pouvons dire que le SMI-QSE a pour but d'éviter un millefeuille tubulaire et d'aller vers un SMI global de type RSE puisque qu'il porte ainsi réellement sur les trois piliers du développement durable : l'économique, l'environnemental, le sociétal.

Figure 10 : Représentation d'un SMI-QSE



Source : représentation personnelle

¹⁰⁹ Gillet-Goinard, F., (2006), Bâtir un système intégré de Qualité/ Sécurité/ Environnement. De la qualité au QSE. Editions d'organisation.

L'AFNOR indique sur son site¹¹⁰ : « Le déploiement de systèmes de management intégrés de type Qualité/Sécurité/Environnement et les démarches de responsabilité sociétale, par des approches complémentaires, ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations et donc de contribuer à la pérennité et la durabilité de l'entreprise »

Les opérationnels RSE (sociétés de conseils et d'accompagnement RSE) affirment qu'une organisation qui dispose d'un système de management QSE possède une culture managériale et une structure adéquate au déploiement d'une démarche RSE.

Nous pouvons maintenant dire qu'une démarche intégrée de type « QSE » et une démarche RSE sont complémentaires.

Il n'y a donc pas de raison que celle-ci ne puisse être appliquée en Université. Est-ce si simple ? L'Université n'évolue-t-elle pas dans un cadre particulier ? Est-elle une organisation comme une autre ?

¹¹⁰ AFNOR, systèmes de management intégrés démarche RSE synergies complémentarités, Disponible à l'adresse : <https://www.afnor.org/evenement/systemes-de-management-integres-demarche-rse-synergies-complementarites/>

PARTIE 2 : Une démarche intégrée de type RSE|RSO est-elle possible dans les Universités ?

La question mérite d'être posée puisque nous savons que l'université n'est pas une entreprise. Certes elle peut être vue comme une organisation. Selon le Larousse, une organisation est : « manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ; la structure elle-même ». L'Université est structurée, c'est donc une organisation.

Toutefois, nous le savons bien ce n'est pas une organisation comme une autre, elle a des spécificités. Quelles sont ces spécificités qui pourraient impacter la mise en place d'une démarche qualité de type RSE|RSO ?

CHAPITRE 1 : L'université et ses spécificités

Comme nous l'avons vu, en introduction, par les différentes définitions données de l'université, celle-ci est un service public. Toutefois, nous pouvons nous poser la question si ce service public est un service public comme un autre sans spécificités.

Section 1 : L'Université, un service public comme un autre, une organisation comme une autre ?

Si l'université répond aux principes généraux de service public (égalité, équité, continuité), nous imaginons bien qu'elle a quelques spécificités au vu d'autres services publics. Nous savons qu'elle n'appartient pas à la catégorie des Services Publics Industriels et Commerciaux (SPIC) -transports, distribution de l'eau...- mais à celle des Service Publics dit « régaliens » (justice, défense, éducation).

1.1 Un service public comme un Autre ?

Il est communément reconnu que la notion de service public est particulièrement importante en France. Pour Chevallier (2005)¹¹¹, elle est érigée en « mythe », il précise : « derrière les mots, c'est toute une conception du statut de l'État – et, par-delà, du lien social – qui est mobilisée ».

¹¹¹ Chevallier J., Le service public, 5th ed., Paris : PUF, 2005.

Dans son article : « Qualité et services publics “à la française” : où en est-on de la qualité publique en France ? » Abdelkader Benmansour Nada¹¹² indique : « cette acception particulière que revêt le service public en France est à l’origine de tensions particulièrement exacerbées s’agissant de toutes les questions relatives à la transformation de ce secteur ». Il ne manque pas non plus de faire remarquer combien les français sont attachés à l’idée de service public et qu’ils nourrissent à son égard de fortes attentes, voulant une « prestation de qualité mais qui soit fournie dans le respect des principes de continuité et d’égalité ».

Les évolutions socio-économiques ont nécessité depuis la fin des années 1970 une réforme de l’action publique pour aller vers une nouvelle gestion publique en recherche accrue de performance. Les budgets ont diminué, une volonté d’efficience s’est imposée. « L’idéal-type » de bureaucratie de Weber¹¹³ a vécu. Le modèle wébérien va laisser place à d’autres modèles, d’autres organisations, les réformes sont en marche. Il ne peut être dit que la fonction publique, le service public ne se sont pas réformés.

Dès 1947, avait été institué un ministère de la fonction publique et de la réforme administrative.

Toutefois, il est important de noter que la « réforme de l’état » a pris, depuis les années 1990 : « une connotation différente : il ne s’agit plus de contenir la dépense publique ou de réorganiser l’Etat mais de contester son fonctionnement, voire son périmètre »¹¹⁴.

Cependant, n’oublions pas la série de privatisations débutées en 1986.

Nous sommes alors passés en France du modèle wébérien à un modèle de « Nouveau Management Public » (NPM : « New Public Management »).

Ce modèle proposé à l’origine par HOOD ¹¹⁵(1991) a été synthétisé en cinq principes majeurs par Philippe BEZES, Didier DEMAZIERE et al.¹¹⁶ en 2011 :

- « la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles [...]
- la fragmentation des bureaucraties verticales par création d’unités administratives autonomes [...]
- le recours systématique aux mécanismes de marché [...] » ;
- la transformation de la structure hiérarchique de l’administration en renforçant les responsabilités et l’autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l’action de l’État ;

¹¹² Abdelkader Benmansour Nada, « Qualité et services publics “à la française” : où en est-on de la qualité publique en France ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2011/4 (N° 85), p. 109-146).

¹¹³ WEBER, Max. Essais sur la théorie de la science. 1965 ; WEBER, Max. Économie et société. 1971.

¹¹⁴ VIE PUBLIQUE, la réforme de l’état politique publique, Disponible à l’adresse : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269764-la-reforme-de-letat-politique-publique>.

¹¹⁵ HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public administration*, 1991, vol. 69, no 1, p. 3-19.

¹¹⁶ BEZES, Philippe, DEMAZIERE, Didier, BIANIC, Thomas Le, et al. New Public Management et professions dans l’État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 2011, vol. 53, no 3, p. 293-348.

- la mise en place d'une gestion par les résultats » ;

Le New Public Management a pour but, selon OSBORNE et GAEBLER (1992)¹¹⁷, de rapprocher l'administration des clients consommateurs comme remède à la bureaucratie.

Le New Public Management a rapproché le modèle des Etats-Unis à celui de la France en introduisant la logique entrepreneuriale au cœur de l'action publique, sans bien entendu se fondre, la France conservant la spécificité française de Fonctionnaire à mission d'intérêt général.

Typiquement placée dans ce mouvement, nous retrouvons la « LOLF » (Loi Organique relative aux Lois de Finances) de 2001 –entrée en application en 2006- instituant de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'Etat. Volonté de démarche de performance pour une meilleure efficacité des politiques publiques en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats avec justification au premier euro. Un vrai changement de paradigme pour le service public.

Après la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) « mal vécue par de nombreux agents de l'Etat »¹¹⁸ notamment par manque de sens, viendra la Modernisation de l'Action Publique (MAP) et ce toujours dans un but d'amélioration des politiques publiques avec une volonté de simplification du fonctionnement administratif.

Après la RGPP qui est apparue comme brutale –non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux-, la modernisation de l'action publique se veut plus consensuelle mais manquera de clarté. La Circulaire du 15 mai 2013 verra la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) sur le plan régional et interministériel. Mise en place qui s'est avérée complexe dans de multiples structures comme les Universités puisque le passage à la LRU (Loi Relative aux libertés et responsabilités des universités) du 10 août 2007 avait préalablement opéré le transfert de la masse salariale.

Puis, après le temps de la modernisation (MAP) fut venu le temps de « l'action ». Un nouveau projet voit le jour « action publique 2022 », par la signature le 26 septembre 2017 de la circulaire « Programme Action Publique 2002 » par le Premier ministre Edouard PHILIPPE. Il s'agit d'un programme fixant l'objectif de dématérialisation de l'intégralité des services publics entre 2017 et 2022.

Pour une fonction publique que certains disent « pas réformable », nous constaterons par là-même que de changements, que de réformes sur ces 50 dernières années. Tous ces changements, l'Université a eu à les vivre et même plus encore.

¹¹⁷ Osborne, D. (1993). Réinventer le gouvernement. *Revue de la productivité publique et de la gestion*, 349-356.

¹¹⁸ Rapport « Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat », septembre 2012, page 2/84

Non seulement l'Université vit les réformes comme chaque service public de l'état notamment par un changement de paradigme de management mais elle doit les vivre au sein d'une organisation interne qui n'est pas celle de tous les services de l'état.

Nous imaginons bien une organisation de l'université (lieu d'éducation) différente à celle d'un tribunal, (lieu de justice) d'une préfecture (lieu de défense civile). Il ne s'agit pas de quelques différences dans l'organisation mais de véritables spécificités. Nous imaginons peut-être moins que c'est une organisation très différente de celle des lycées, par exemple, qui sont eux aussi un lieu d'éducation. Quelle est cette organisation si particulière de l'Université ?

1.2 Une organisation comme une autre ?

L'université peut, à première vue, être considérée comme la structure visant à l'enseignement supérieur tout comme l'enseignement primaire et secondaire, elle est tenue par des lois et décisions émanant de l'Etat. Le système éducatif en France est centralisé et piloté par le ministère de l'éducation nationale. Pourtant, en 1993, au sein du gouvernement Balladur, sera créé un ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche même si deux ans plus tard, Monsieur BAYROU succèdera à Monsieur FILLON mais dans un ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche « regroupé ». Puis ce sera la valse des séparations et des retrouvailles. Est-ce à dire qu'il y a une spécificité de l'enseignement supérieur ? Certainement puisqu'il a des caractéristiques, des principes d'organisation, des objectifs et des missions spécifiques.

Et l'Université alors, a-t-elle son organisation propre ? Tout-à-fait puisqu'elle bénéficie maintenant d'une autonomie administrative qui veut qu'elle soit administrée par un conseil élu et dirigée par un président et par des directeurs de composantes eux-mêmes élus -nous ne reviendrons pas ici sur l'autonomie pédagogique et l'autonomie financière-.

Les élus, représentants de la communauté universitaire (ensemble des personnels et étudiants) participent à la gestion et à l'organisation de l'Université au sein de conseils.

Toutefois, au sein de l'académie, le Recteur représentant le ministre de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, est en outre chancelier des universités et exerce un contrôle de légalité des décisions et délibérations des universités de son académie.

Toute cette organisation administrative en fait bien entendu une complexité. Nous nous rapprochons ici des collectivités territoriales qui présentent elles-aussi la spécificité d'une « double chaîne de commandement : politique et administrative » même si pourtant la place et le rôle des uns et des autres est plutôt bien déterminé. Ce n'est pas Denys LAMARZELLE, auteur du « petit guide de survie à l'usage des cadres travaillant avec des élus »¹¹⁹ qui dira le

¹¹⁹ PAUTET, Claude. Petit guide de survie à l'usage des cadres travaillant avec des élus. La Lettre du cadre territorial, 2012, n° 437, p. 14-18.

contraire. Et ce sans discrimination puisque nous pourrions en dire probablement tout autant dans l'autre sens « élus-administratifs » et ce peu importe le niveau hiérarchique.

La complexité de certaines composantes d'université (pluridisciplinarité...) menant à la création de nombreux départements internes ne facilite pas non plus la tâche de l'Université en tant qu'établissement centralisateur.

L'histoire de chaque université : sa date de création, ses spécificités, sa localisation géographique entraîne également de nombreux particularismes qui s'inscrivent dans son fonctionnement.

De plus, comme l'indique Pierre DUBOIS, sociologue, dans son livre « L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation » (page 26)¹²⁰ « l'augmentation des tâches -administratives- à effectuer est assurée par un personnel administratif et technique dont le nombre n'a pas suivi la progression des effectifs étudiants (détérioration du taux d'encadrement). D'autant plus que ce même personnel peut se voir rattaché, dans les faits, dans une double dépendance hiérarchique (direction enseignante, direction administrative). Même sans dépendance hiérarchique, le regroupement de corps professionnels qui ont leurs propres règles, valeurs et codes n'est pas source de facilitation. Pierre DUBOIS n'est pas le seul auteur à reconnaître l'Université comme une organisation complexe. Edgar MORIN (1990) dans son livre « introduction à la pensée complexe »¹²¹ la considère comme une organisation complexe : « dans la mesure où elle doit être considérée comme une totalité non réductible à la somme de ses différentes composantes. »

Pour CHALLIOL et al (1995) : « les établissements d'enseignement supérieur sont parmi les organisations les plus complexes qui existent de nos jours ».¹²²

JP BRECHET¹²³ évoque l'Université comme une « grande organisation complexe ».

L'Université doit gérer ses difficultés en tant que service public, qu'organisation complexe intrinsèque mais aussi en tant que service public d'enseignement supérieur qui a ses propres évolutions.

De plus, que dire de ce particularisme de l'enseignant d'université qui enseigne mais aussi fait de la recherche.

¹²⁰ DUBOIS, Pierre. L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation. *Sociétés contemporaines*, 1997, vol. 28, no 1, p. 13-32.

¹²¹ MORIN, Edgar. Introduction à la pensée complexe, trad. it. *Introduzione al pensiero complesso*, 1990.

¹²² CHALLIOL, Hélène, SIMON PLAZA, Matilde, TABATONI, Olivier, et al. Apports et limites spécifiques d'un management par la qualité totale dans l'Université. 1995.

¹²³ BRÉCHET, J. P. Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université?. In : *Actes du colloque de Toulon*. 1998.

Section 2 : L'université : l'enseignement supérieur et la recherche

Avec l'Université, nous sommes dans le domaine du service public de l'enseignement supérieur. Nous connaissons parfois « sa lobotomie affective » entre enseignement supérieur public (Université) et Grandes Ecoles et par là-même la sensibilité du sujet.

Lobotomie affective probablement due au fait que l'Université assure une double mission d'enseignement et de recherche. De plus, comme l'indique le site de la CPU (Conférence des Présidents d'Universités)¹²⁴, l'Université constitue de très loin, la première force de formation supérieure et de recherche en France avec près d'1,6 millions d'étudiants et 150 000 personnels dont 90 000 enseignants-chercheurs.

En 50 ans (1968-2018) que de réformes spécifiques à l'Université. Il faut dire qu'en 1968, 20 % d'une génération sont bacheliers, ils seront 79 % en 2018. Le terme de « massification » de l'enseignement supérieur sera utilisé. Nous préférons celui de « démocratisation » mais n'entrons pas dans une polémique sémantique, d'autant plus que selon François VATIN l'un serait le corollaire de l'autre¹²⁵.

L'enseignement supérieur et la recherche ne font pas exception à l'évolution du service public au travers de nombreuses réformes universitaires.

2.1 Une évolution par les lois

Dès 1968, la loi FAURE amènera l'Université vers une certaine autonomie, un des trois grands principes de cette loi complété par des principes de pluridisciplinarité et de participation. L'université prend alors le statut d'Etablissement Public à Caractère Scientifique et Culturel (EPSC) bénéficiant de conseils élus. Les Présidents d'universités se regrouperont, en 1971, au sein de la Conférence nationale des Présidents d'Universités (CPU) afin notamment de coordonner leurs actions. Les facultés deviennent des Unités d'Enseignement et de Recherche (UER) où les enseignants-chercheurs sont assurés de leur « indépendance ».

Cette autonomie est très relative tant au niveau financier par des crédits affectés par l'Etat, qu'au niveau administratif puisque les personnels sont des fonctionnaires devant répondre à des règles précises et qu'au niveau pédagogique vu la création le 12 novembre 1968 du Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) dont font partie les universités, celui-ci ayant regard sur les diplômes nationaux.

¹²⁴ CONFERENCE DES PRESIDENTS D'UNIVERSITE, Qu'est-ce que l'Université française ?, Disponible à l'adresse : <http://www.cpu.fr/information/quest-ce-que-luniversite-francaise/>

¹²⁵ VATIN, François. Massification ou démocratisation de l'enseignement supérieur ? Un débat mal posé. *Les nouvelles d'Archimède*, 2011, no 56, p. 17-20

Par la loi SAVARY de 1984 (26 janvier 1984), l'Université – EPSC deviendra « EPSCP » le « p » étant celui de « Professionnel ». La gouvernance sera représentée par un président élu doté d'un conseil d'administration, d'un conseil scientifique et du tout nouveau « CEVU » (Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire). Elle fixe aussi les quatre missions de l'enseignement supérieur (formation initiale et continue, recherche scientifique, diffusion de la culture scientifique et de l'information scientifique et technique, coopération internationale). Fait marquant, cette loi supprime la sélection à l'entrée de l'université.

Par ailleurs, elle prévoit la création d'un organisme d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur.

2.2 création d'une instance d'évaluation : le Comité National d'Évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE)

En effet, en 1985, une instance d'évaluation ponctuelle des Etablissements d'enseignement supérieur sera créée : le Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE) suite au rapport « Schwartz » (1981)¹²⁶ -dont l'auteur en sera d'ailleurs le premier Président-. Ce rapport portant sur l'enseignement supérieur et la recherche fait partie du rapport final intitulé « La France en mai 1981 : l'enseignement et le développement scientifique ». La mission du Comité est de porter une appréciation sur la qualité des missions confiées à l'enseignement supérieur et sur le caractère satisfaisant ou peu satisfaisant du fonctionnement desdits établissements et notamment des universités.

Dans son livre de 1983 intitulé « Pour sauver l'université », Laurent SCHWARTZ fera part de sa vision de la qualité de l'enseignement supérieur comme étant : « le produit d'un ensemble de conditions : qualité académique des étudiants, intensité de leur investissement scolaire, qualité scientifique et pédagogique des enseignants-chercheurs, financements alloués par l'Etat ».

Les attributions du CNE seront ensuite reprises par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) lors de sa création en 2006. L'AERES est alors issue de la fusion du Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et du Comité nationale d'évaluation de la recherche. L'AERES

¹²⁶ SCHWARTZ, Laurent. L'Enseignement et le développement scientifique. *Documentation française*, 1981, p. 32.

deviendra, par décret en date du 14 novembre 2014, le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). Si le statut entre HCERES et AERES reste le même (autorité administrative indépendante), les missions évoluent toutefois. L'HCERES peut évaluer non seulement les établissements mais aussi les groupements (COMUE...) et autre changement important -et le plus important pour les universités- est la fin d'une habilitation formation par formation mais de la délivrance d'une accréditation. Une réelle marche vers l'autonomie des Universités ou à tout le moins d'une avancée vers la prise de responsabilités ?

Section 3 : L'université en marche vers l'autonomie ?

En 1986, le projet de loi « DEVAQUET » -ministre délégué chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche-, veut mettre fin par abrogation aux lois SAVARY et FAURE. Face à une forte mobilisation étudiante et lycéenne contre la sélection des étudiants à l'entrée des universités et la fixation libre des frais d'inscription, ce projet ne verra pas le jour. Jacques CAILLOSSE¹²⁷, professeur à l'Université des Sciences sociales de Grenoble parle de « révolte » contre le « projet Devaquet ». Malik OUSSEKINE y perdra la vie dans la nuit du 5 au 6 décembre. Craignant une crise politique majeure, le gouvernement retire le projet de loi le 10 décembre.

Une circulaire ministérielle de 1989 ne tardera pas à donner une nouvelle dimension à l'autonomie universitaire (circulaire n°89-079 du 24 mars 1989).

3.1 Une marche vers la contractualisation

En effet, il s'agit de la mise en place d'une politique contractuelle liant Etat et établissements sur la base d'un projet d'établissement pour un contrat de développement quadriennal.

Ce dispositif vise à trois objectifs : la contractualisation de l'attribution d'une partie des ressources étatiques ; le renforcement de l'autonomie des établissements ; la formation d'une identité institutionnelle autour d'objectifs explicités.

Cette circulaire confère à elle seule une nouvelle dimension à l'autonomie universitaire. Il convient de rappeler que le contrat est un engagement réciproque. Dans son livre « politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? »¹²⁸ Hervé GOY formule trois propositions sur la raison qui a fait que la contractualisation n'a pas réussi à s'imposer comme levier efficace des stratégies universitaires –ce qui a d'ailleurs été confirmé par un rapport d'information du Sénat- :

¹²⁷ CAILLOSSE, Jacques. "Point De Vue Sur La Révolte Contre Le « Projet Devaquet » : Le Retour Au Droit." *La Revue Administrative*40, no. 235 (1987) : 25-27. Accessed May 6, 2020. www.jstor.org/stable/40780831.

¹²⁸ Goy Hervé, « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? », *Gestion et management public*, 2015/2 (Volume 3 / n° 4), p. 65-82.

« Première proposition : parce qu'elle a essentiellement été envisagée comme vecteur pour obtenir des ressources supplémentaires

Deuxième proposition : parce que les choix stratégiques des établissements ne sont pas clairement explicités dans leurs contrats.

Troisième proposition : parce que sa pratique relève d'un processus d'isomorphisme institutionnel qui vise principalement à répondre aux attentes de la tutelle. »

La même année, Lionel JOSPIN demande au sociologue Michel CROZIER, sur le conseil de Claude ALLEGRE, de « mettre au point des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les performances pédagogiques des universitaires ».

Le rapport CROZIER¹²⁹ voit la formation comme un produit dont on peut certifier la qualité par des standards définis par des experts. Rien à voir ici, avec l'évaluation prudente de SCWHARTZ. Deux experts compléteront d'ailleurs ledit rapport : GOMEL (1995)¹³⁰ sur la qualité de l'enseignement, LANCELOT (1995)¹³¹ sur la qualité pédagogique des enseignants) et de nombreux rapports successifs iront dans le sens de cette évaluation. Pour Sandrine Garcia¹³², l'évaluation des enseignements est une « révolution invisible ».

Bien entendu, dans les années 90, la politique de modernisation portera également sur l'aspect budgétaire avec un nouveau modèle de répartition des moyens (Le modèle RGG – Système Analytique de Répartition des Moyens) et la mise en place de nouveaux outils de gestion (NABUCO). Aux fins de développement d'outils de gestion adaptés aux universités, un Groupement Informatique pour la Gestion des Universités et Etablissements (GIGUE) a été créé le 3 avril 1992. En 1997, il évoluera vers des compétences complémentaires (formation, centrale d'achats, construction de projets mutualisés...) en AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements d'enseignement supérieur ou de recherche).

¹²⁹ - CROZIER Michel, L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires, Paris, La Documentation française, 1990.

¹³⁰ Maurice Gomel, L'évaluation de la qualité d'un enseignement supérieur – Évaluer qui ou quoi, et comment ? – Critères d'évaluation, procédures suggérées (rapport pour le chef de la Mission scientifique et technique, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), février 1995.

¹³¹ LANCELOT Alain, Rapport remis à Monsieur le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche par la commission sur l'évaluation pédagogique des enseignants, présidée par Monsieur le professeur Alain Lancelot, Paris, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 1995 (rapport de Archives nationales (France) 111 mission RAP 02275)

¹³² Garcia, Sandrine. « L'évaluation des enseignements : une révolution invisible », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 55-4bis, no. 5, 2008, pp. 46-60.

Ce modèle « SAN REMO » permettant de répartir les moyens entre les universités sera utilisé de 1994 à 2005. La dotation globale de fonctionnement de chaque établissement se base alors sur des coûts constatés sur les effectifs étudiants, l'encadrement en emplois administratifs et techniques, les surfaces consacrées à l'enseignement. Jugé complexe et inéquitable, ce modèle sera revu en 2009, à la suite d'un rapport d'information de sénateurs de la commission finance, pour un modèle fondé sur l'activité et la performance de l'établissement (modèle SYMPA – Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité).

En 1997, l'évaluation des formations revient en force avec l'arrêté « BAYROU » du 9 avril 1997¹³³ relatif au DEUG, à la licence et à la maîtrise. De l'arrêté « LANG » du 26 mai 1992¹³⁴ indiquant : « une procédure d'évaluation des enseignements [...] peut être établie... », nous passons à : « Pour chaque cursus, est organisée une procédure d'évaluation des enseignements et de la formation ». Au cas où le message ne serait pas suffisamment clair il est précisé dans ce même article 23 de l'arrêté : « Cette procédure, garantie par une instruction ministérielle... ».

L'évaluation des formations n'est plus une discussion, c'est un fait.

De 1968 à 1998, que de marches gravies au gré des lois de la république, des rapports, des circulaires, des principes de management mis en place. Et pourtant, cela ne fait que commencer. L'Université change d'échelle pour se hisser au niveau européen. L'enseignement supérieur va vivre de profondes mutations à l'échelle de l'Europe.

3.2 Vers l'Espace Européen de l'Enseignement supérieur

En 1998, c'est la « déclaration de la Sorbonne »,¹³⁵ intitulée « Harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur », soit un an après la convention sur la reconnaissance des qualifications universitaires en Europe (11 avril 1997)¹³⁶. En effet, c'est sur l'initiative de la France, que quatre ministres chargés de l'enseignement supérieur (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni) signent cette déclaration qui sera la première pierre de la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur.

¹³³LEGIFRANCE, Arrêté du 9 avril 1997 relatif au diplôme d'études universitaires générales, à la licence et à la maîtrise, Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005623249>

¹³⁴LEGIFRANCE, Arrêté du 9 avril 1997 relatif au diplôme d'études universitaires générales, à la licence et à la maîtrise, Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000723595&categorieLien=id>

¹³⁵ Déclaration de Bologne disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante :

https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/1998_sorbonne-erklaerung.pdf.download.pdf/1998_deklarationdelasorbonne.pdf

¹³⁶ Convention sur la reconnaissance des qualifications universitaires en Europe, disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante : <https://rm.coe.int/1680065727>

Un an après, en 1999, la « déclaration de Bologne » sera signée de 29 pays européens. Elle vise notamment à « faciliter la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs, ainsi qu'à coopérer en matière d'assurance de la qualité des enseignements »¹³⁷.

Elle énonce les six objectifs suivants :

« l'adoption d'un système de diplômes aisément lisibles et comparables ; l'adoption d'un système se fondant essentiellement sur deux cycles principaux, avant et après la licence ; la mise en place d'un système de crédits, comme celui du système ECTS ; la promotion de la mobilité en surmontant les obstacles à la libre circulation des étudiants, des enseignants, des chercheurs et des personnels administratifs ; la promotion de la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité ; et la promotion de la dimension européenne dans l'enseignement supérieur. Ces six objectifs sont l'essence même du Processus de Bologne et ont été développés par la suite »¹³⁸

Cette déclaration marque la volonté européenne d'une mise en place d'une « assurance de la qualité des enseignements » dans les universités des pays signataires. C'est donc sous cette forme que l'évaluation des enseignements devrait évoluer.

D'ailleurs, nous pouvons noter en 2000, la création du réseau European Network Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Ce réseau européen d'agences d'assurance qualité se donne pour objectif de promouvoir la coopération en Europe dans le domaine de l'assurance qualité. Ce réseau deviendra association en 2004.

Le processus de Bologne mènera également à la réforme dite du « LMD » (Licence, Master, Doctorat) -2002- qui aura un impact majeur sur l'offre des formations qui se normalise et se diversifie.

Après la première pierre de la déclaration de la Sorbonne (1998), le processus de Bologne (1999) sera la mise en construction de toute l'architecture de l'Espace Européen de l'Enseignement supérieur (E.E.E.S.) auquel ce processus aboutira officiellement en 2010 à Vienne après une relative mise en échec de la stratégie initiale de Lisbonne dite « économie de la connaissance » -ou économie du savoir « Knowledge » lancée à Lisbonne en 2000 ayant nécessité un « recadrage » en 2009 lors de la conférence de Göteborg.

¹³⁷ HCERES : « des repères historiques » disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante :

<https://www.hceres.fr/fr/histoire/des-reperes-historiques#:~:text=Depuis%20sa%20cr%C3%A9ation%2C%20le%20Hc%C3%A9res,meilleures%20pratiques%20europ%C3%A9ennes%20et%20internationales.>

¹³⁸ (Source : Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP, « L'Europe de l'enseignement supérieur : quels enjeux pour les étudiants ? »)

Lors de cette conférence portant sur le thème « le triangle de la connaissance à la source de l'avenir de l'Europe » les quatre piliers de l'économie de la connaissance ont été ramenés à trois piliers :

- 1) Recherche-Développement et Innovation
- 2) Education
- 3) Technologies de l'information et de la communication.

Les auteurs Caravannis et Campbell¹³⁹ iront jusqu'à transformer les piliers de la connaissance en hélices (correspondant aux secteurs) les faisant passer de trois à cinq hélices. La quatrième hélice portant sur la démocratie et la société (la société du savoir et la démocratie du savoir) et la cinquième hélice sur l'environnemental et l'écologie sociale. Ainsi, ils rapprochent le concept de l'économie de la connaissance du développement durable.

Sans aller jusque-là, dans leur article « développer la responsabilité sociale universitaire : un modèle pour les défis de la nouvelle société civile » les auteurs VASILESCU, BARNA, EPURE et BAICU¹⁴⁰ indiquent en conclusion : « le processus de Bologne a révolutionné l'enseignement supérieur de manière à répondre aux exigences de la société du 21^{ème} siècle. La plupart des universités sont signataires de la Magna Charta Universitatum (Grande Charte des Universités, 1^{ère} signature 1988)¹⁴¹, le document du processus de Bologne, et ont mis en œuvre avec succès ses principaux concepts, ceux de l'autonomie et la liberté académique [...]. Les universités européennes se sont engagées à sensibiliser les élèves aux besoins de la société, en tant qu'individus pleinement impliqués et dévoués, et non comme des personnes individuelles, mais comme personnalités sociales. »

A noter que la Magna Charta Universitatum et la déclaration de Bologne (48 états signataires à ce jour¹⁴²) sont deux documents qui se renforcent mutuellement.

La Magna Charta Universitatum a été signée à ce jour par 904 universités (dont 29 universités françaises).¹⁴³

¹³⁹ CARAYANNIS, Elias G. et CAMPBELL, David FJ. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? : a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 2010, vol. 1, no 1, p. 41-69.

¹⁴⁰ VASILESCU, Ruxandra, BARNA, Cristina, EPURE, Manuela *et al.* Développer la responsabilité sociale des universités : un modèle pour les défis de la nouvelle société civile. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010, vol. 2, no 2, p. 4177-4182.

¹⁴¹ OBSERVATORY MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM, magna charta universitatum, Disponible à l'adresse : <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/french>

¹⁴² MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION, processus de Bologne et conférence ministérielle de paris 2018, Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid124889/le-processus-de-bologne-questions-reponses.html>

¹⁴³ OBSERVATORY MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM, Signatory Universities, Disponible à l'adresse : <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/signatory-universities/signatory-universities>

Toujours dans le domaine de la Qualité dans l'enseignement supérieur européen, la conférence ministérielle de Bergen (2005) adoptera des références et lignes d'orientation pour la garantie dans l'enseignement supérieur.

Le comité EQAR (Europa Quality Assurance Register) sera formé et veillera au respect par les agences d'évaluations des principes édictés. Seules les agences d'assurance qualité dont les procédures et les pratiques sont conformes aux références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (dites « ESG ») sont admises dans ce registre.

En France, en 2006, l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) remplacera le CNE. Nouvelle institution voulue par la loi de programme pour la recherche dite « pacte pour la recherche » du 18 avril 2006.

L'heure est alors au début des regroupements pour favoriser la reconnaissance internationale des établissements d'enseignement supérieur. Les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) – qui deviendront COMUE ou universités fusionnées après la loi FIORASO¹⁴⁴ de 2013- et les réseaux thématiques de recherche avancée et les réseaux thématiques de recherche et de soins en seront les outils. Les pôles de compétitivité (réseaux d'acteurs de l'innovation sur une thématique donnée et sur un territoire identifié) avaient quant à eux été mis en place par le gouvernement en 2005.

Le « plan campus » de 2008 visera quant à lui la création de dix pôles d'excellence universitaire à « visibilité internationale ».

En 2009, ce sera la loi sur l'innovation de la recherche qui a pour objet la valorisation de la recherche au travers de quatre volets : la mobilité des personnels de la recherche vers l'entreprise –possibilité association, création d'entreprise...-, les coopérations entre la recherche publique et les entreprises (création d'incubateurs d'entreprise...), la création d'un cadre fiscal favorable pour les entreprises innovantes (renforcement du crédit impôt recherche), la création d'un cadre juridique facilitant pour les entreprises innovantes à risque et fort potentiel de croissance.

En 2010, l'Etat français va lancer le « grand emprunt » ou « investissements d'avenir » sur la base d'appel à projets. Deux programmes sont pilotés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, à savoir les pôles d'excellence et les projets thématiques d'excellence. Les pôles d'excellence (15,75 Mds€) financeront notamment les laboratoires d'excellence (LABEx) et les Initiatives d'Excellence (Idex) et les initiatives d'excellence pour la formation innovante (IDEFI). Les projets d'excellence porteront essentiellement sur des financements d'équipements d'excellence (Equipex).

¹⁴⁴LEGIFRANCE, LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009&categorieLien=id>

Une réforme sur la gestion et le pilotage des Universités sera mise en place dans le même temps. Il s'agit de la loi « Péresse » dite aussi « loi LRU¹⁴⁵ » (relative aux Libertés et Responsabilités des Universités).

Cette loi va créer un vrai « big-bang » dans le paysage de l'enseignement supérieur français et un « véritable choc culturel » au sein du monde universitaire¹⁴⁶.

En effet, elle a pour objectif de renforcer l'autonomie et les responsabilités des universités par une gouvernance rénovée, des pouvoirs accrus du Président, un partenariat Etat-Université renforcé par un contrat pluriannuel d'établissements et par un budget intégrant la masse salariale -qui est toutefois limitative et assortie d'un plafond d'emplois par établissement-. Ce volet « ressources humaines » aura de nombreux impacts tant en matière de prise en charge des paies qu'en matière de recrutement et nécessitera la mise en place d'un véritable « dialogue social » interne à l'établissement qui devrait être aidé par la création d'un comité technique paritaire.

A noter que la dévolution du patrimoine était possible mais a été peu sollicitée.

L'orientation et l'insertion professionnelle sont alors officiellement inscrites comme nouvelles missions du service public d'enseignement supérieur.

Le statut d'EPSCP sera ensuite révisé et tous les établissements d'enseignement supérieur auront l'obligation de passer aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) –ce qui équivaut à une autonomie en matière de budget et de ressources humaines- pour janvier 2012 (à quelques exceptions près portant sur les universités ultra-marines). C'est à compter de cette période que porte ma thèse : « La place d'une démarche qualité intégrée de type « RSE » dans les universités après le passage aux « RCE ».

L'accès aux RCE est décidé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche après un audit conjoint de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et de l'inspection générale des finances, qui vérifient que l'établissement dispose des systèmes d'information et des instruments de pilotage pertinents.¹⁴⁷

¹⁴⁵ LEGIFRANCE, 2020, Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315>

¹⁴⁶ LE SENAT, 26 sept 2021, L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan, Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/r12-446/r12-4462.html>

¹⁴⁷ LEGIFRANCE, 2020, Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des établissements ..., Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019078966>

Après les assises de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'automne 2012, la « loi FIORASO »¹⁴⁸ du 23 juillet 2013 rajoutera une marche à l'autonomie des universités puisque l'Etat n'examinera plus le détail des maquettes pédagogiques, nous passons de l'Habilitation à l'accréditation. Le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) se substituera à l'AERES.

Le 25 octobre 2017, à l'assemblée générale de l'ENQA (Européan Network for Quality Assurance in Higher Education), le HCERES déclare aux côtés du CIEP (Centre International d'Etudes Pédagogiques) et de la CTI(Commission des Titres d'Ingénieurs), être favorable à la création d'un espace d'échanges de l'assurance qualité français.

En 2018, en France, ce sera la « loi VIDAL » dite d'Orientation et Réussite des Etudiants (ORE). Parcoursup succède à APB (Admission Post Bac), la création de licences hors nomenclature est encouragée, le « contrat pédagogique pour la réussite étudiante » engage les directions des études.

Vous trouverez, ci-après, un schéma représentatif des changements de l'université française sur les 50 dernières années.

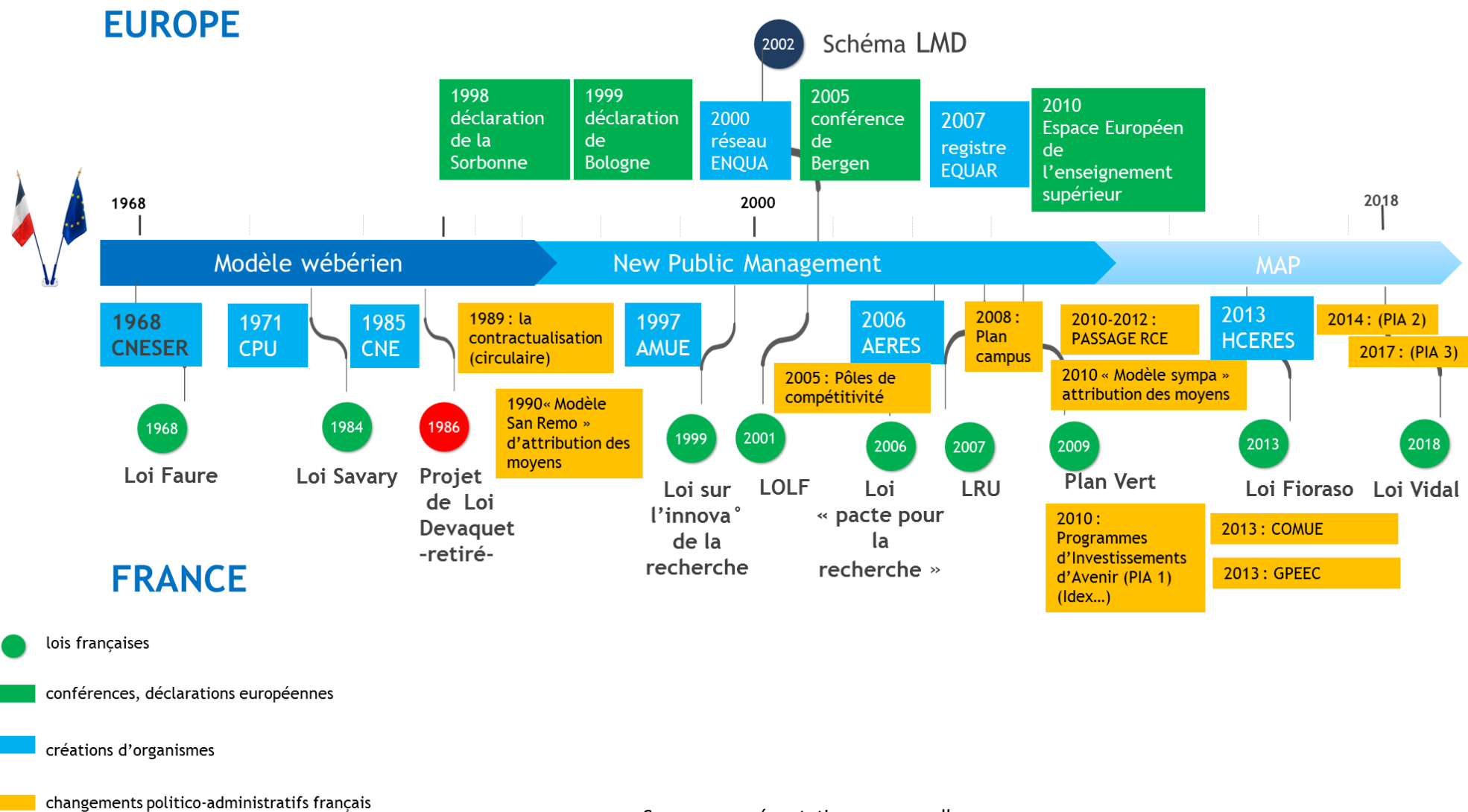
Nous y intégrons à la fois les changements de législation française mais aussi ceux liés à la construction européenne.

¹⁴⁸ LEGIFRANCE, LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009&categorieLien=id>

Figure 11 : L'université française de 1968 à 2018 : une construction franco-européenne

L'Université française de 1968 à 2018

Un système complexe, une construction franco-européenne



Source : représentation personnelle

Autre changement et très bonne nouvelle pour la Qualité dans l'enseignement supérieur : la parution en mai 2018 de la nouvelle norme ISO 21001 intitulée : « systèmes de management des organismes d'éducation/formation ».

Si la norme ISO 9001 « management de la qualité » peut être utilisée par tout type d'organisme -donc par les universités- et a été pensée pour être plus accessible aux organismes n'appartenant pas au secteur de la production, elle n'est pas non plus spécifiquement dédiée à l'enseignement supérieur.

En revanche, la norme ISO 21001 est beaucoup plus adaptée à nos spécificités puisqu'elle est dédiée aux systèmes de mangements des organismes d'éducation/formation. Son annexe F donne plus particulièrement un exemple de mise en œuvre de ladite norme avec le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (CERAQ).

Le système de management des organismes d'éducation/formation (SMOE) implique 11 principes alors que le système de management de la Qualité l'ISO 9001 n'en prévoyait que 7.

Ont été intégrées dans les nouveaux principes : responsabilité sociétale, accessibilité et équité, conduite éthique dans l'éducation/formation, sécurité et protections des données.

Comme l'indique la CTI¹⁴⁹ : « La grande différence avec l'ISO 9001 est que l'ISO 21001 se focalise sur la satisfaction des apprenants et autres bénéficiaires (gouvernement, marché du travail, parents et responsables) au lieu de rechercher uniquement la satisfaction du client. Nous retrouvons ainsi ce qui correspond à l'évolution des ESG (références et lignes directrices Européennes dites « European Standards and Guidelines »). Elle précise sur sa page intitulée « l'ISO 21001 : enfin une norme vraiment adaptée aux organismes d'enseignement ? »¹⁵⁰ : « les ESG sont les référentiels adoptés par les ministres de l'espace Eurpéen, pour les institutions d'enseignement supérieur et les instances qui les évaluent et/ou les accréditent ». Elle poursuit en indiquant : « l'ISO 21001 proposera un meilleur alignement des objectifs et des activités de l'école avec les standards, et une prise en compte plus importante de la responsabilité sociétale, de la conduite éthique... ».

Si le lien Qualité-RSE en université, à travers les textes et normes, nous apparaît tout à fait possible et même pertinent voire complémentaire, avons-nous des mises en œuvre concrètes au sein des universités ?

149 CTI – Commission des Titres d'Ingénieur, 14 dec. 2017, L'ISO 21001 : enfin une norme vraiment adaptée aux organismes d'enseignement ?, Disponible à l'adresse : <https://www.cti-commission.fr/liso-21001-enfin-une-norme-vraiment-adaptee-aux-organismes-denseignement>

CHAPITRE 2 : Une démarche qualité de type RSE dans les Universités, une réalité ?

C'est à cette question que nous souhaitons répondre et même plus précisément à la question de la présence d'une RSE adaptée aux universités que nous appellerons « RSU ».

Pour cela nous nous posons déjà la question de savoir si la démarche qualité et la démarche RSE sont en complémentarité ou pas. Puis, s'il y a bien une RSE dans les universités (RSU) avant d'envisager la question d'une évaluation des performances durables.

Section 1 : Démarche Qualité et Démarche RSE|RSO, une complémentarité ?

Comme nous l'avons vu la démarche qualité est un outil intéressant dont les universités ont su s'emparer. Mais alors qu'elle serait la place d'une démarche RSE|RSO en université. Est-ce vu comme un objectif de la démarche Qualité ou comme une complémentarité ?

1.1 De la Qualité à la RSE | RSO

Pour certains auteurs, la Qualité serait un outil au service de la RSE.

En mai 2007, P. COELLO-GUIJARRO¹⁵¹, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Marne-la-Vallée, indique dans son intervention publique aux VII^{èmes} Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire à Rennes intitulées « la démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion » : « les démarches qualité, outil que nous considérons comme étant au service de la RSE ».

Elle ajoute : « les démarches qualités : Un levier d'innovation organisationnelle et sociale ». Pour elle, une démarche qualité peut devenir une opportunité d'amélioration continue notamment des processus de travail et par là même devenir un levier de l'innovation organisationnelle et sociale. Par démarche qualité, il faut entendre la promotion dans et hors de l'entreprise. Elle estime que les salariés ont une représentation de ce qu'est un travail de qualité, les démarches qualité affectent donc la qualité de vie au travail. De plus, elle précise que la démarche ne s'arrête pas à la rédaction de procédures ni même à la certification, quand celle-ci est recherchée. « Il s'agit d'un projet « permanent » exigeant un dispositif d'appui important ».

¹⁵¹ CODELLO-GUIJARRO, Pénélope. La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, *VII^{èmes} Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire* (RIUESS), Rennes les 24 et 25 mai 2007.

Les démarches Qualités pourraient donc être par analogie, ce que la RSE est au développement durable c'est-à-dire, comme nous l'avons indiqué précédemment, des outils pour atteindre une cible.

Toutefois, nous ne pensons pas qu'il faille confronter ces deux notions : Qualité à RSE. Nous l'avons vu, leur période respective de construction n'est pas identique. Leur objectif n'est pas le même puisque pour la Qualité nous sommes sur l'aptitude à satisfaire des exigences alors que pour la RSE|RSO nous sommes sur la responsabilité d'une organisation vis-à-vis de ses impacts sur la société et sur l'environnement.

Si ces deux notions ne sont pas opposables sont-elles alors complémentaires ?

1.2 Qualité et RSE| RSO, une complémentarité ?

Pour d'autres la RSE|RSO ne serait pas une cible de la démarche Qualité mais peut-être vue comme une complémentarité.

« France Qualité » (Association France Qualité Performance - AFQP -) association (loi 1901) créée en avril 2012 est une association qui a pour vocation de « fédérer, animer et coordonner l'ensemble des réseaux des acteurs français publics et privés traitant de la qualité, des démarches de progrès et des systèmes de management ». Se posant elle-même la question de la complémentarité Qualité-RSE, elle a mis en place, en s'associant au « C3D » (Collège des Directeurs Du Développement Durable), un groupe de travail pour démontrer la complémentarité des démarches d'excellence Qualité et de RSE dans les entreprises.

Une première conférence a eu lieu le 27 janvier 2014 avec des interventions sur une thématique telle que « Excellence opérationnelle & RSE ou le pragmatisme au service de l'efficacité ! » ou encore une table ronde sur « L'excellence opérationnelle est-elle soluble dans la RSE ? ». Non sans la présence de deux acteurs, l'un « pro-Qualité », l'autre « pro-RSE » qui finiront par s'allier après quelques joutes oratoires du type : « La RSE est une mode ! » ou encore « La qualité est has been ! » -disant tout haut ce que certains détracteurs pensent tout bas- pour finir sur un « RSE-Excellence, même combat : performance ! ». A noter toutefois que certains auteurs académiques ont déjà répondu aux critiques. Notamment, dans son article « rentabilité et pratiques de la RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française »¹⁵², BERGER-DOUCE indique : « De « *thème à la mode* » (Capron, 2000, p. 271)¹⁵³, la RSE est désormais assimilée à « *une mode qui dure* » (Duval et Nahapétian, 2005)¹⁵⁴ en sciences de

¹⁵² Berger-Douce Sandrine, « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, 2008/1 (n° 15),

¹⁵³ CAPRON, Michel. Vous avez dit éthique ? Revue du MAUSS semestrielle, 2000, no 15, p. 271-277.

¹⁵⁴ DUVAL, G. et NAHAPÉTIAN, N. La RSE, une mode qui dure. Alternatives Economiques, Hors-Série, 2005, no 20, p. 5.

gestion, voire à « *un courant institutionnalisé qui correspond à la sagesse des milieux d'affaires* » (Gendron, 2000, p.324)¹⁵⁵ ».

France Qualité, sur leur portail « Qualité Performance »¹⁵⁶ met à disposition les 6 contributions actuelles de leur groupe de travail dont voici les intitulés :

- 1) Qualité et RSE : démarches complémentaires et indispensables pour assurer la rentabilité et la durabilité des entreprises
- 2) RSE – Qualité – Excellence
- 3) Qualité et RSE – mêmes fondements – mêmes finalités
- 4) RSE et Qualité : La démarche d'excellence opérationnelle au service de la responsabilité sociétale des entreprises... et Vice Versa !
- 5) Démarches Qualité et RSE : une complémentarité de bon sens !
- 6) Excellence managériale et responsabilité sociétale : le même combat pour tous

Si nous ne pouvons citer tous les acteurs de ces contributions, nous retiendrons celle d'Olivier GRAFFIN du groupe AFNOR qui indique :

« Aujourd'hui, l'entreprise doit apporter une garantie sur sa performance globale et durable. Pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à son engagement ».

« Ces démarches ont pour objectif à la fois d'améliorer la performance des organisations mais aussi d'améliorer la maîtrise des risques et donc, au global, de contribuer à la pérennité/durabilité de l'entreprise :

- La démarche RSE, par le vaste champ des questions et thèmes qu'elle suggère d'aborder et de maîtriser, constitue le « quoi ».
- La démarche Qualité, par l'organisation interne et la structuration des processus, compose le « comment y arriver ».

Il est bien évident pour nous, comme pour lui, que le « quoi » et le « comment y arriver » sont complémentaires.

Cette contribution se termine sur : « Combiner les démarches qualité et RSE permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer deux qualités essentielles pour sa pérennité : son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions de son écosystème. C'est tout l'enjeu pour nos organisations et nos entreprises... ».

Des « acteurs de terrains » semblent le penser également.

¹⁵⁵ C. Gendron (2000), « La responsabilité sociale », Revue du MAUSS, n°15, p.320-325.

¹⁵⁶ Association France Qualité et Performance (AFQP), index, Disponible à l'adresse : <http://www.qualiteperformance.org/>

Nicomak, agence d'expertise et de conseils RH indique sur son site à l'épreuve de son expérience : « Il semble aujourd'hui essentiel pour toutes les entreprises d'intégrer dans leur approche des principes de précaution qui respectent la **QSE tout en appliquant une démarche exemplaire de RSE** »¹⁵⁷.

En avril 2020, le groupe AFNOR proposait une webconférence¹⁵⁸ pour mettre en lumière les synergies entre démarche qualité et responsabilité sociétale.

Il nous apparaît également intéressant de citer la contribution de M. BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle interne à EDF¹⁵⁹ qui indique : « C'est là tout le sens de la responsabilité sociétale qui ne doit pas être une contrainte de plus, mais qui est le vrai fondement de la Qualité - socle indispensable sans lequel il n'y a pas et il n'y aura pas de gouvernance efficace et performante.

A travers ces deux contributions fortes portées par Qualité Performance nous voyons bien que cette complémentarité RSE|RSO – Qualité apparaît comme nécessaire tant au niveau des organisations privées que publiques.

Le Think Tank de France qualité « Made in Qualité » indique dans son livre blanc de la Qualité Tome 3 de novembre 2018¹⁶⁰ : « Oui, Qualité et RSE sont complémentaires ! Oui, les deux démarches sont en synergie ! Un engagement RSE soutenu par un pilotage qualité (ou l'inverse) met bien l'entreprise « au cœur de la cité ». ».

« Complémentaire » ne veut pas bien évidemment dire « indispensable » ni « préalable », l'un pouvant être mise en place sans l'autre même si c'est mieux, nous semble-t-il, avec.

Nous trouvons intéressante l'image du « club Rodin »¹⁶¹ qui indique : « Finalement, la RSE et la qualité sont davantage comme des frères et sœurs plutôt que dans une relation de cause à effet. »¹⁶²

¹⁵⁷ NICOMAK, 18 mars 2019, qse et rse : une complémentarité bénéfique pour la performance Disponible à l'adresse : <https://www.nicomak.eu/qse-et-rse-une-complementarite-benefique-pour-la-performance/>

¹⁵⁸ GROUPE AFNOR, 02 AVR 2020, Web-conférence – La qualité, ce tremplin vers la RSE, Disponible à l'adresse : <https://www.afnor.org/evenement/web-conference-qualite-tremplin-rse/>

¹⁵⁹ Association France Qualité et Performance (AFQP), Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous, Disponible à l'adresse : <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/excellence-manageriale-et-responsabilite-societale-le-meme-combat>

¹⁶⁰ ASSOCIATION FRANCE QUALITE ET PERFORMANCE (AFQP), Ressources, Disponible à l'adresse : <http://www.qualiteperformance.org/ressources/livres-blancs>

¹⁶¹ Le Club Rodin : auteur et éditeur ; Think tank autonome, le Club Rodin est composé de membres des syndicats de la FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication numérique). Dirigeants de PME pour la plupart, ex-directeurs ou managers, ils échangent régulièrement leurs expériences lors de soirées-débats.

¹⁶² Réinventer nos PME, le rôle essentiel de la RSE Le Club RODIN Ecrit par Gérard Cappelli, Préface de Gilles Schnepf, Président de la FIEEC et Pierre Gattaz, Président du MEDEF

Même les référentiels de démarche RSO ont pour vision cette complémentarité allant jusqu'à l'intégration.

Par exemple, le référentiel de la démarche RSO de la Sécurité sociale¹⁶³ « Responsables au quotidien » précise dans son enjeu N° 2/15 « Améliorer l'efficacité du pilotage transverse », l'objectif d'intégrer la RSO dans tous les processus avec comme action type l'intégration de la RSO dans les démarches qualité et le(s) système(s) de management.

Nous venons de voir que Qualité et RSE | RSO sont vues comme étant complémentaires. Nous nous posons la question de savoir s'il existe une RSE|RSO adaptée aux spécificités de l'université, que nous appelons « RSU », et quelle est-t-elle réellement ?

Section 2 : Qu'est-ce que la RSU ? Pour qui ? Pour quoi ?

Afin d'établir ce qu'est la RSU, il convient dans un premier temps d'établir sa définition et son origine avant d'en définir son objectif.

2.1 Définition et origine de la RSU

Tout d'abord, nous pouvons nous poser la question de savoir si nous avons une définition de la RSU, si elle a une existence réelle.

Le rapport final européen du projet « Responsabilité Sociale de l'Université : Une étude européenne comparative et l'élaboration de Normes de Référence »¹⁶⁴ financé avec le soutien de la Commission Européenne nous définit la RSU : « comme étant la responsabilité des universités vis-à-vis des impacts de leurs décisions et activités dans la société et l'environnement, grâce à des stratégies transparentes et éthiques ».

La définition donnée par MARTIN en 2013¹⁶⁵ nous apparaît également pertinente et a l'avantage d'être plus précise : la RSU « contribue au développement durable, y compris la santé et le bien-être de la société ; qu'elle reconnaisse les attentes de nombreux intervenants (parties prenantes) ; qu'elle soit conforme aux lois et aux règlements de conduite internationale applicables ; qu'elle respecte les normes pertinentes en matière de transparence et de responsabilité publique ».

¹⁶³ UCANSS, 2020, accueil, Disponible à l'adresse :

http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/01_la_securite_sociale_s_engage/pdf/RSO/Ucanss_Referentiel_RSO_200205.pdf

¹⁶⁴ RODRIGUES, Aline. *Responsabilité Sociale de l'Université: Une étude européenne comparative et l'élaboration de Normes de Référence* [PDF]. [Consulté le 27/09/2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-FR.pdf>

¹⁶⁵ Martin, B. (2013) Personal Communication on University Social Responsibility. April, 12th, 2013.

La Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) est un concept initialement porté par l'Association de la Fondation Etudiante pour la ville (AFEV) comme étant « l'intégration par les universités de toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société. Ce qui permet d'allier la formation de citoyens responsables au développement des territoires par les universités ». ¹⁶⁶

Tout comme il existe un Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ¹⁶⁷ créé en juin 2000, membre de la plateforme RSE ¹⁶⁸, créée en juillet 2012, -plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises qui est une instance de concertation multi parties prenantes placée auprès du premier ministre dont le secrétariat est assuré par France Stratégie ⁶²⁻, il y a également l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités (ORSU) ¹⁶⁹.

Cette plateforme a vu le jour le 4 octobre 2012, sur la volonté de l'AFEV et de l'UNICEF (fonds des nations unies pour l'enfance), avec le soutien de la CPU (Conférence des Présidents d'Université) dans le but de mettre en commun leurs efforts pour sensibiliser les acteurs de l'enseignement supérieur aux questions liées à la RSU, promouvoir les initiatives prises en la matière et favoriser les échanges et réflexions autour de ce concept. Créée en 1971, en tant qu'association loi 1901, la CPU (Conférence des Présidents d'Université) est devenue un véritable acteur du débat public sur l'enseignement supérieur et la recherche en France mais aussi un lien d'échange, de réflexion et d'accompagnement des universités.

Le 16 mars 2012, la CPU mettait en place un séminaire « responsabilité sociale des universités » ¹⁷⁰ sous la présidence du président de la commission vie étudiante de la CPU et le Président de l'Université du Havre avec notamment la participation de l'AFEV et l'Unicef à l'occasion des rencontres universités entreprises 2012. Décision est prise de la création de l'ORSU, notamment à la suite du témoignage de la mise en place de la RSU vue par la ville de Nanterre et le Président de l'Université.

A l'occasion de ce séminaire, Madame FAUCHEUX, Vice-Présidente du groupe développement durable à la CPU, rappelle que la rencontre, deux ans plus tôt, des grandes écoles et des universités a abouti à la création du référentiel « plan vert ». Elle insiste sur « la nécessité de prendre en compte de façon importante la dimension sociale et territoriale » dans le cadre

¹⁶⁶Schmidt, Nina. Renaudin Elise. Perrin, François et al. *Universités et Territoires : un état des lieux des pratiques en termes de Responsabilité Sociétale des Universités*. ORSU, mars 2013, 24p.

¹⁶⁷ ORSE OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, mieux nous connaître, disponible à l'adresse : <https://www.orse.org/mieux-nous-connaître>

¹⁶⁸ FRANCE STRATEGIE, Plateforme RSE, Disponible à l'adresse : <https://www.strategie.gouv.fr/reseau-france-strategie/plateforme-rse>

¹⁶⁹ AFEV – ASSOCIATION DE LA FONDATION ETUDIANTE POUR LA VILLE, observatoire de la responsabilité sociétale des universités (orsu), Disponible à l'adresse : <https://orsu.fr/>

¹⁷⁰La Conférence des Présidents d'Université, en partenariat avec l'AFEV et l'UNICEF. Responsabilité sociale des universités, 16 mars 2012, palais des congrès de Paris. Puteaux : Congrès 2000 –sténotypie de conférences, 2012

d'une labellisation française. Quelques exemples de politiques RSU d'universités à travers l'item du plan vert « développer une politique de qualité de vie dans l'établissement pour les personnels et étudiants » et « favoriser une politique d'égalité des chances pour les étudiants » sont citées. Nous les reprenons, ici, car ils nous semblent éclairants et démontrent que la RSU en université a des réalités concrètes :

- « - L'université de Bordeaux IV a mis en place un centre de médecine préventive et de santé étudiante ;
- l'université d'Amiens a mis en place une série d'apprentissages innovants pour l'ensemble de la population d'Amiens métropole ;
 - l'université de la Réunion a mis en place un observatoire de formation et d'insertion professionnelle pour avoir des flux d'étudiants et des taux de réussite ;
 - l'université de Provence a mis en place un partenariat avec Emmaüs dans le cadre d'évènements. »

Madame FAUCHEUX rappelle également le travail effectué avec l'AERES pour l'intégration de nouveaux critères sur le développement durable dans les évaluations des établissements. Des colloques AFEV-ORSU auront lieu dès lors régulièrement (Université Paris-Ouest en 2013, Université de Lille en 2014).

A noter qu'en 2014, l'université du Havre publie son premier rapport de responsabilité sociétale.

Voici ce qu'indique le Président actuel de l'ORSU -et Président de l'Université de Nanterre- sur ledit site, Jean-François BALAUDE : « L'université est responsable de ce qu'elle est, c'est-à-dire de ce qu'elle a vocation à être, et donc corrélativement de ce qu'elle fait »

Comme pour la RSE, la RSU doit être portée par la gouvernance. C'est donc le Président et son équipe qui portera ce projet. C'est le cas pour l'Université de Nanterre comme pour les autres. L'université du Havre indique clairement sur son site : « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'UNIVERSITÉ : Inscrite dans le plan d'action stratégique de l'établissement, La Responsabilité Sociale de l'université, est l'un des axes forts de la politique portée par la présidence de l'université Le Havre Normandie. »¹⁷¹

L'université de Paris-Dauphine¹⁷² va plus loin non seulement en affichant que la RSU fait partie de l'un de ses axes stratégiques majeurs pour « Construire l'université de demain, ouverte sur le monde et responsable » mais aussi en indiquant son choix de candidater au label DD&RS pour faire de cette démarche une priorité de l'université et mieux l'ancrer dans son fonctionnement -non sans une construction avec ses différentes parties prenantes-.

¹⁷¹UNIVERSITE LE HAVRE NORMANDIE, la responsabilité sociale de l'université, Disponible à l'adresse : <https://www.univ-lehavre.fr/spip.php?article1982> -Mise en ligne : 23-11-2018 - Mise à jour : 05-03-2020-

¹⁷²UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, Responsabilité Sociale de l'Université, Disponible à l'adresse : <https://dauphine.psl.eu/dauphine/responsabilite-sociale-universite>

D'autres, comme l'Université de Bordeaux,¹⁷³ par la voix de leur Président, évoquent sa construction : « La définition et le pilotage de la responsabilité sociétale de l'université de Bordeaux est en cours d'élaboration ». Ce tout en joignant le rapport de 58 pages remis au Président sur la RSU par ses équipes, pour ainsi démontrer la volonté d'un engagement réel¹⁷⁴ -peut-être de peur d'être accusé politiquement de social washing (cf. notion p 31) ou plus précisément de « RSU washing ».

Dans son article paru dans le think tank « LE LAB' » de l'AFEV, intitulé « A quelles conditions une université peut-elle transformer la société », Emmanuelle ANNOOT, professeure en sciences de l'éducation à l'université du Havre, relie cette évolution de la RSU à l'autonomie des universités indiquant qu'alors : « la transformation des relations entre les universités et leur territoire ou le développement des initiatives citoyennes prises par les établissements publics devenus autonomes dans les domaines de la culture, de la vie étudiante ou de la formation ».

Nous en sommes personnellement persuadés, la RSU n'a pu prendre pied et légitimité dans les universités qu'à compter de la loi LRU et du passage aux responsabilités et compétences élargies.

A l'heure où nous avons débuté cette thèse peu de recherches étaient effectuées sur le thème de la RSU puisque le « concept » était novateur. Quelques articles toutefois comme celui de Mme GRANGET Lucia, Maître de conférences à l'Université de Toulon intitulé : « La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise. »¹⁷⁵. Il est intéressant de noter que l'IAE de l'Université de Toulon a un master qui s'intitule : « Master management parcours management durable des ressources humaines » depuis 2014¹⁷⁶ et que le projet de l'établissement de 2019 évoque trois chantiers dont le premier sur le bien-être indique ceci : « L'université de Toulon doit poursuivre une démarche qualité en mettant au cœur de son développement durable, l'égalité des chances, la qualité de vie au travail et la responsabilité sociale et sociétale. »¹⁷⁷.

¹⁷³UNIVERSITE DE BORDEAUX, Responsabilité sociétale, Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/Universite-ethique/Responsabilite-societale>

¹⁷⁴ Rapport responsabilité sociétale de l'Université de Bordeaux (2017) ; Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/L-universite-de-Bordeaux/Documents-institutionnels>

¹⁷⁵ GRANGET, Lucia, 2005. La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise. *Communication et organisation* [en ligne]. 2 janvier 2005. N° 26, pp. 127-147. [Consulté le 8 novembre 2014]. DOI [10.4000/communicationorganisation.3281](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3281). Disponible à l'adresse : <http://communicationorganisation.revues.org/3281>

¹⁷⁶UNIVERSITE DE TOULON, Masters, Disponible à l'adresse : <http://www.univ-tln.fr/Masters.html>

¹⁷⁷UNIVERSITE DE TOULON, Disponible à l'adresse : <http://www.universitetoulon2019.com/projet>

Nous citerons également l'article « La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? »¹⁷⁸ d'Emmanuelle ANNOOT dont l'université (du Havre) est très impliquée dans ce concept.

Les communications sur le thème de la RSU deviendront plus nombreuses dans différents congrès à partir de 2016 (ADERSE -Association pour le Développement de l'Enseignement et de la recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise-, RIODD-Réseau international de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, QUALITA (congrès international pluridisciplinaire en Qualité, Sécurité de fonctionnement et Développement durable) ...).

En revanche, nous restons avec très peu d'articles scientifiques publiés sur la RSU, contrairement à la RSE. Toutefois, ces toutes dernières années quelques enquêtes et articles émergent concernant la RSU mais pas forcément en France (Maroc¹⁷⁹, Congo¹⁸⁰, Liban¹⁸¹, Roumanie¹⁸² ...).

Cependant, en France, nous relevons le rapport d'enquête remis et présenté au Comité de la transition écologique et énergétique de la CPU en septembre 2018 intitulé : « Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises »¹⁸³. Ce rapport, comme l'indique les auteurs, : « présente un panorama national de la structuration des démarches DD-RS menées dans et par les universités en s'attachant aux aspects organisationnels, moyens et outils mis en place pour les conduire ».

Notre étude quant à elle ne s'attachera pas aux aspects organisationnels de la RSU dans les universités (mise en place de vice-présidents ou de chargé de mission...) mais à la réalité de sa diffusion dans les universités de la RSU en tant que démarche qualité depuis leur passage aux « RCE » soit pour la plupart depuis janvier 2010.

¹⁷⁸ ANNOOT, Emmanuelle, 2012. La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE* [en ligne]. 1 janvier 2012. N° 31 Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/edso/812>

¹⁷⁹ ADMIN, 2015. MAROC | Pour une responsabilité sociétale des universités. [en ligne]. 16 juillet 2015. Disponible à l'adresse : <http://economia.ma/fr/content/pour-une-responsabilit%C3%A9-soci%C3%A9tale-des-universit%C3%A9s>

¹⁸⁰ Mangu, André Mbata Betukumesu. "Libertés Académiques Et Responsabilité Sociale Des Universitaires En République Démocratique Du Congo." *Journal of Higher Education in Africa / Revue De L'enseignement Supérieur En Afrique* 3, no. 2 (2005) : 35-81. Accessed June 21, 2020. Disponible à l'adresse : www.jstor.org/stable/24486249.

¹⁸¹ RIZKALLAH, Siham, 2017. Fondements et principes du concept de la responsabilité sociale des universités - Siham RIZKALLAH. *L'Orient-Le Jour* [en ligne]. 8 juillet 2017. [Consulté le 23 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.lorientlejour.com/article/1061240/fondements-et-principes-du-concept-de-la-responsabilite-sociale-des-universites.html>

¹⁸² VASILESCU, Ruxandra, BARNA, Cristina, EPURE, Manuela, *et al.* Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010, vol. 2, no 2, p. 4177-4182.

¹⁸³ Jean-François Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme. Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises. [Rapport de recherche] Université de Reims Champagne Ardenne URCA. 2018. [hal-01880571](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01880571)

Mais tout d'abord, nous pouvons nous poser la question de quel intérêt de la RSU pour les établissements de l'enseignement supérieur ?

2.2 Dans quel but, quel objectif ?

Pour Mme ROLLAND, professeur à l'Université de Haute Alsace, la RSU « part dans tous les sens ». « Il est essentiel de définir une finalité » (Rolland, 2016 ;2018, congrès de l'ADERSE). Tout comme l'indique Mme ROLLAND, pour nous la RSU « ne peut prospérer que si elle est fondée sur un véritable humanisme ». Replacer l'humain au cœur des processus, au « centre de la réflexion », voilà qui nous semble une belle finalité conforme à notre pensée.

Dans le contexte actuel de « concurrence d'établissements », l'intérêt de la RSU peut être de séduire de nouveaux étudiants mais aussi de fidéliser le personnel.

En effet, l'obtention d'un diplôme n'est plus suffisante pour bon nombre d'étudiants, comme le prouve une consultation IPSO. Les étudiants de grandes écoles à 97 % ne se contentent plus en effet d'un diplôme prestigieux (Trellu Kane, 2015) ils veulent être « utile » dans leur vie professionnelle, avec un besoin de sens (CGE IPSO-BCG, 2016).

Lors de la consultation de 2018 IPSOS-CGE « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi »¹⁸⁴ auprès des étudiants et alumni des grandes écoles, il ressort que la très grande majorité (92%) des diplômés des Grandes écoles considèrent l'intérêt du poste comme un critère de choix primordial, suivi par le bien-être au travail (84 %) l'adéquation avec les valeurs (72 %) ; alors que la rémunération n'est citée qu'en seulement 9^{ème} position sur 11 propositions. Nous y découvrons un attrait manifeste pour l'économie sociale et solidaire même si ce secteur est encore mal connu (20 % des étudiants, 24 % des anciens). La RSU peut être une réponse satisfaisante à leurs souhaits en les intégrant réellement à l'Université en tant que partie prenante et non plus seulement comme « étudiants apprenants ».

Nous voyons ici que nos étudiants ont des souhaits qui s'approchent des personnels d'Universités : donner du sens à son métier, qualité de vie au travail mais bien plus largement par l'adéquation avec des valeurs de citoyenneté. La RSU permet ainsi à deux communautés de se rapprocher (la communauté éducative et la communauté étudiante) et de travailler ensemble sur des mêmes objectifs.

¹⁸⁴Disponible à l'adresse <https://www.alumni.enac.fr/fr/news/barometre-ipsos-bcg-cge-qu-attendent-les-etudiants-et-anciens-eleves-des-grandes-ecoles-du-marche-du-travail-571>

Ces communautés forment la « communauté universitaire » prête à adhérer à des choix sociétaux effectués par leur établissement et à aider leurs développements voire à les initier en tant que partie prenante. Comme l'indique Mme ROLLAND, la « RSU repose sur une finalité assise sur des considérations philosophiques et épistémologiques fortes qui tendent à mettre les établissements au service de l'homme, des étudiants et au-delà de toutes leurs parties prenantes ». ¹⁸⁵

Il convient donc de mettre nos formations en adéquation avec cette volonté mais plus encore tourner nos stratégies d'établissements vers cette finalité souhaitée par nos étudiants, nos personnels, l'ensemble de nos parties prenantes.

L'Université peut participer et donner des outils à ses étudiants pour relever les défis du vingt et unième siècle. « Etudiants et personnels, tous citoyens » comme l'indique l'AFEV dans un article de 2014 de Monsieur Yannick LUNG -économiste et président de l'Université Montesquieu Bordeaux 4- intitulé « Quels enjeux pour la responsabilité sociétale de l'Université ? » ¹⁸⁶

Par le fruit de l'ensemble de ses actions, l'université française avance réellement dans la mise en œuvre de la RSU au service du développement durable. Nous pouvons nous poser alors la question comment cela peut-il être évalué ?

Section 3 : RSU, des performances durables évaluées ?

Les outils d'évaluation des performances durables des universités pourraient être classés, selon nous, en deux catégories : les évaluations scientifiques et l'évaluation de l'HCERES, outils d'évaluations, au sens large, adaptées aux universités et les dispositifs d'évaluation de la durabilité plus génériques qui nécessiteraient peut-être une adaptation pour les universités.

3.1 Les évaluations scientifiques et les évaluations de l'HCERES

Les évaluations portent généralement sur l'axe environnemental ou celui du social et peu sous l'axe économique. Elles sont donc parcellaires ne portant pas sur l'ensemble des trois piliers du développement durable. De nombreuses études portent sur l'enseignement du développement durable à l'Université. Si elles sont très intéressantes, elles ne concernent pas les systèmes ou mesures de performances que nous recherchons.

¹⁸⁵ ROLLAND, Blandine et DE LA DEBUTRIE, Gérald Majou. Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Écoles en France. 2018.

¹⁸⁶ AFEV, Quels enjeux pour la responsabilité sociale de l'université, l'exemple de l'université de Bordeaux, Disponible à l'adresse : <http://www.lab-afev.org/quels-enjeux-pour-la-responsabilite-sociale-de-luniversite-lexemple-de-luniversite-de-bordeaux/>

Nous pouvons citer la recherche de Angela BARTHES et Yves ALPE (2012)¹⁸⁷ et celle d'Angela BARTHES et Pierre CHAMPOLLION (2012)¹⁸⁸ qui indiquent que si les protocoles ministériels encadrant l'éducation au développement durable ne concernent pas a priori les universités, elles sont au travers de multiples partenariats tant avec des acteurs locaux que des associations autour de projets.

Dans son article « Une revue approfondie de la littérature sur l'évolution des rôles et des contributions des universités à l'éducation pour le développement durable », utilisant les mots clefs suivants : « éducation pour le développement durable » « apprentissage pour le développement durable » « établissements d'enseignement supérieur et développement durable » « centres régionaux d'expertise et éducation du développement durable », Benjamin Karatzoglou¹⁸⁹ effectue une recherche en revue de littérature internationale entre 2003 et 2011 qui comprend 123 articles. Ces articles proviennent essentiellement d'Europe. Seuls trois articles¹⁹⁰¹⁹¹ portaient sur les systèmes de mesure de la performance (PMS) et les indicateurs de performance et il s'agit essentiellement d'étude de cas. A noter toutefois l'article de Rodrigo Lozano¹⁹² que nous trouvons très pertinent en la matière mais dont nous reparlerons dans une section ultérieure.

Elles n'ont pas pour but de traiter la problématique dans sa globalité mais de porter des focus sur des projets de recherche spécifiques en lien avec le développement durable à l'Université dépendant de champs scientifiques et disciplinaires très différents mais sans nul doute complémentaires. Les visions retenues par ces derniers sont souvent fonction de leurs propres conceptions de l'université dans la société ainsi que du contexte spécifique des institutions étudiées.

En ce qui concerne l'HCERES, si son évaluation a pour objectif principal l'évaluation de nos universités, elle n'en formule pas moins des recommandations qui peuvent être intéressantes en matière de démarche Qualité et DD&RS (Développement Durable et Responsabilité sociétale), ce notamment depuis l'intégration dans son dernier référentiel d'un nouveau critère portant sur le développement durable et la prise en compte des impacts environnementaux tant au niveau de l'impact de l'établissement sur son environnement, sur ses pratiques responsables, sur sa politique d'encouragement et sur la caractérisations de

¹⁸⁷ BARTHES, Angela et ALPE, Yves. Les "éducatrices à", un changement de logique éducative ? L'exemple de l'éducation au développement durable à l'université. 2012.

¹⁸⁸ BARTHES, Angela et CHAMPOLLION, Pierre. Éducation au développement durable et territoires : Évolution des problématiques, modification des logiques éducatives et spécificité des contextes ruraux. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, 2012, no Volume 10.

¹⁸⁹ KARATZOGLOU, Benjamin. An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 2013, vol. 49, p. 44-53.

¹⁹⁰ FERRER - BALAS, Didac, ADACHI, juin, BANAS, S., et al. Une analyse comparative internationale de la transformation de la durabilité dans sept universités. *Journal international de durabilité dans l'enseignement supérieur*, 2008.

¹⁹¹ LEHMANN, Martin, CHRISTENSEN, Per, THRANE, Mikkel et al. Engagement universitaire et initiatives régionales de durabilité : quelques expériences danoises. *Journal of Cleaner Production*, 2009, vol. 17, n ° 12, p. 1067-1074.

¹⁹² LOZANO, Rodrigo. Un outil pour une évaluation graphique de la durabilité dans les universités (GASU). *Journal d'une production plus propre*, 2006, vol. 14, n ° 9-11, p. 963-972.

l'offre de formation. Toutefois, ces critères sont, pour l'instant, insuffisamment apparents dans les rapports pour être vus, en l'état, comme un outil d'évaluation de la « durabilité » de l'établissement évalués. Cependant, les informations contenues dans ses rapports sont très intéressantes pour une étude plus approfondie sur chaque université que nous ne manquerons pas de mener.

La question qui se pose à nous est alors de savoir s'il existe des outils venant de la RSE qui pourraient être mis en place dans les universités pour une évaluation »de la durabilité ». Quels sont-ils ? Sont-ils utilisables en l'état ou doivent-ils être adaptés ?

3.2 Les dispositifs et outils d'évaluation de la durabilité

En effet, des outils peuvent être adaptés à l'Université en tant qu'établissement et à la problématique du développement durable. Nous pensons notamment au Balanced Scorecard (BSC) adapté en « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC) intégrant les problématiques environnementales et sociales du développement durable. Toutefois ce dispositif s'est vu lui-même critiqué par différents auteurs tels que Capron et Quairel¹⁹³ qui estiment que ce modèle ne résisterait pas plus que le BSC à la prégnance de la performance économique -indicateurs plus faciles à renseigner-. Brignall (2002)¹⁹⁴ quant à lui pense qu'il ne résisterait pas aux attentes différenciées et parfois contradictoires des parties prenantes, nécessitant que les organisations procèdent à un arbitrage.

Les indicateurs du GRI (lancés par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement en 1997) de la triple bottom line (Elkington 1998) dont nous avons déjà parlé sont bien utiles mais pas suffisants. Ils sont plus des références théoriques pour les universités.

Les indicateurs du développement durable sont multiples mais ce que nous cherchons ce sont des indicateurs dédiés au développement durable dans des établissements d'enseignement supérieur.

Les premières avancées en la matière sont à classer dans « l'évaluation de la durabilité des campus ». Le tout premier outil dédié a été établi par Lindsay Cole (2003)¹⁹⁵ -entourée de nombreux spécialistes universitaires- et est composé de 170 indicateurs de développement durable pour un « campus durable ». Cet outil s'appelle le Cadre de Travail pour l'Evaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC) et s'applique aux campus canadiens.

¹⁹³ Capron, Michel, et Françoise Quairel. « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, no. 1, 2006, pp. 5-17.

¹⁹⁴ Brignall, Stan. *The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. Unpublished Working paper, Aston Business School, UK, 2002.*

¹⁹⁵ Cole, Lindsay et Wright, Tarah. *Évaluation de la durabilité sur les campus universitaires canadiens : élaboration d'un cadre d'évaluation de la durabilité des campus. Thèse de maîtrise non publiée, Royal Roads University, Victoria, BC, 2003.*

A noter la définition donnée alors par Lindsay Cole sur le « campus durable » : « La communauté d'un campus durable agit en fonction de ses responsabilités locales et globales pour protéger et améliorer la santé et le bien-être des humains et des écosystèmes. Elle engage activement le savoir de la communauté universitaire pour faire face aux défis écologiques et sociaux auxquels nous faisons face aujourd'hui et ferons faces à l'avenir ».

Son travail d'élaboration du CTEDC a été utilisé en 2002 par l'Université Concordia (Montréal) qui l'a fait évoluer.

En France, dans le cadre d'une campagne initiée par le laboratoire d'idées « Graines de Changement », c'est l'expression « campus responsable » qui a été préférée. Le guide des campus responsables qu'a créé graine de changement dresse l'inventaire des bonnes pratiques et a toute son utilité dans les établissements de l'enseignement supérieur. Nous pouvons penser que ce terme de « campus responsable » se rapproche plus de l'idée de « responsabilité sociétale » des Universités par opposition au terme « campus vert » utilisé par Greenpeace France qui se réfère plus selon nous à l'écologie. A l'image du club de développement durable des établissements et entreprises publics et des différents guides qu'ils éditent, « Graines de changement » n'en est pas moins qu'un réseau certes à destination des établissements supérieurs engagés dans le développement durable, très utile, mais pas un véritable outil d'évaluation globale.

Le « CTEDC » permettra l'avancée vers d'autres outils spécifiquement dédiés à l'enseignement supérieur.

Dans les autres outils créés par et pour l'enseignement supérieur, nous pouvons citer l'outil d'évaluation des performances en matière de développement durable « STARS » (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System) publié en 2010 par l'AASHE (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education) première association professionnelle d'enseignement supérieur pour les campus durables d'Amérique du Nord. Nous pouvons également citer l'outil « LIFE » (Learning in Future Environments), développé par l'EAUC (The Alliance for Sustainability Leadership in Education) -association au Royaume-Uni et en Irlande pour les collèges et universités- outil de planification et d'auto-évaluation aussi dédié aux universités et permettant d'améliorer la performance environnementale mais aussi la responsabilité sociétale.

En France, le dispositif Plan Vert élaboré par la CGE et la CPU et son « référentiel DD&RS »¹⁹⁶ se décline en axes et niveaux de maturité et semble être l'outil adapté pour l'élaboration d'une démarche DD en université ou son auto-évaluation. Tout comme « STARS » et « LIFE » il est possible de l'utiliser à des fins d'obtention de label avec le label « DD&RS » (développement

¹⁹⁶ LABEL DD&RS, dd&rs : le label développement durable des établissements d'enseignement supérieur, disponible à l'adresse : <https://www.label-ddrs.org/index.php/le-dispositif/item/3-le-dispositif>

durable et responsabilité sociétale). Pour aider à la prise en main de cet outil, des associations ont développé des outils spécifiques. Nous citerons l'association CIRSES (Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur) - créée par des responsables DD&RS issus de l'enseignement supérieur- qui a développé sa Plateforme PERSEES¹⁹⁷ d'Evaluation de la Responsabilité Sociétale des

Etablissements d'Enseignement Supérieur avec des Kit DD&RS, des webinars et même une hotline (en formule payante bien évidemment).

Ce label peut être retrouvé sur la plate-forme « sustainabilityperformance.org »¹⁹⁸ créée lors de la conférence de RIO + 20 sur l'initiative durable de l'enseignement supérieur (HESI : Higher Education Sustainability Initiative) de juin 2012 qui rassemble les initiatives internationales en matière de la performance durable dans l'éducation.

Un examen de 16 outils d'évaluation de la durabilité pour les établissements d'enseignement supérieur a été effectué par Yarime et Tanaka (2012).¹⁹⁹ Ils indiquent précisément ceci : « les aspects de l'éducation, de la recherche et des activités de sensibilisation ne sont pas bien traités par ces outils ».

Par ailleurs, la conception de nouveaux outils et la volonté des universités à calculer leur impact va aboutir, en avril 2021, au premier calcul d'impact d'une Université par un cabinet d'AUDIT. En effet, c'est l'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) qui, en avril 2021, a décidé de s'appuyer sur les compétences du cabinet Utopies. L'étude s'appuie sur l'outil économétrique « LOCAL FOOTPRINT® » développé par ce cabinet pour mesurer l'empreinte socio-économique d'une activité. Le modèle utilisé permet de déterminer non seulement les impacts, mais également leur localisation.

Cette évaluation a ainsi calculé que cette université générerait 818 millions d'euros de PIB au niveau mondial -517 millions d'euros en France dont 49 % dans la région Grand-Est-, ce qui signifie que, « pour 1 euro investi dans le budget total de l'université, 4,10 euros de PIB (Produit Intérieur Brut) sont générés, dont 2,60 euros sur le territoire français ». Le rapport précise que l'URCA soutient chaque année près de 20 000 emplois dans le monde, dont 10 300 en France (dont 63 % dans la région Grand-Est). L'impact en termes d'emplois de l'université dans l'économie mondiale est ainsi 8,4 fois supérieur à son impact direct, au regard de ses 2 500 personnels.²⁰⁰

¹⁹⁷CIRSES, Nos outils, Disponible à l'adresse : <https://www.cirses.fr/article28.html>

¹⁹⁸Di EAUC UK OFFICE, theplatform, Disponible à l'adresse : <http://www.eauc.org.uk/theplatform/home>

¹⁹⁹YARIME, Masaru et TANAKA, Yuko. The issues and methodologies in sustainability assessment tools for higher education institutions: a review of recent trends and future challenges. *Journal of Education for Sustainable development*, 2012, vol. 6, no 1, p. 63-77.

²⁰⁰LE MONDE, 31 mars 2021, L'étonnant impact économique mondial de l'université de Reims, Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/03/31/l-etonnant-impact-economique-mondial-de-l-universite-de-reims_6075147_3224.html

Nous pensons, comme nous l'avons indiqué déjà précédemment, que chaque université est unique et que, par conséquent, aucun outil ne peut être utilisé en « copier-coller ». De plus ce travail d'évaluation est fastidieux et toutes les universités n'ont pas les mêmes ressources pour utiliser des indicateurs fiables. En outre, il faut donner du temps au temps pour ces évaluations. Là encore il peut y avoir difficulté voire conflit entre la volonté politique et la possibilité technique de donner tous les indicateurs souhaités.

Nous sommes en accord avec Rodrigo LOZANO lorsqu'il dit : « L'incorporation et l'institutionnalisation du DD, même s'il s'agit d'une innovation radicale, devraient être faites progressivement et avec la participation et l'autonomisation de toutes les parties prenantes pour réduire la résistance au changement et l'apparition de conflits inutiles »²⁰¹.

Puisque nous avons vu qu'une démarche qualité de type RSE est tout à fait possible et présente en université, démarche qualité adaptée que nous avons pris la liberté de reprendre sous le terme de « RSU », nous souhaitons maintenant répondre à notre question subséquente de recherche qui est celle des universités qui la pratique et d'une éventuelle typologie que nous aimerions définir.

Afin de tenter de répondre à cette question dans une partie 4, nous souhaitons, en partie 3, vous présenter notre méthodologie de travail.

²⁰¹ LOZANO, Rodrigo. Intégration et institutionnalisation du développement durable dans les universités : surmonter les obstacles au changement. *Journal d'une production plus propre*, 2006, vol. 14, n° 9-11, p. 787-796.

PARTIE 3 : METHODOLOGIE SCIENTIFIQUE DE CETTE ETUDE : CONCEPTION DE LA RECHERCHE avec COLLECTE DES DONNEES, ETUDE D'OBSERVATION COMPARATIVE

Dans un premier temps, nous avons effectué une collecte de données. Ces données ne sont pas déclaratives mais publiées. Nous les avons obtenues par une recherche approfondie sur internet principalement. Dans un second temps, nous avons soumis ces données à une étude d'observation comparative.

CHAPITRE 1 : Conception de la recherche avec collecte des données

Dans ce chapitre, nous allons rapidement vous présenter la manière dont nous avons conçu notre recherche et bien entendu comment nous avons procédé pour la collecte des données.

Section 1 : Conception de la recherche

Afin de vérifier la diffusion réelle de la RSU dans les universités, nous souhaitons mettre en corrélation ce que les universités disent vouloir faire ou mettre en œuvre en responsabilité sociétale et ce qu'elles font vraiment. Pour cela nous avons étudié, d'une part, leurs projets d'établissement (dits aussi convention quinquennale, contrat de site...) et, d'autre part, les évaluations AERES ou HCERES de ces mêmes établissements.

Nous aurions pu utiliser le principe des questionnaires ou entretiens mais nous préférons nous appuyer sur des écrits plus que sur des dires, ceci nous semble plus pertinent, plus fiable et surtout plus en lien avec l'étude que nous voulions mener.

L'idée étant bien entendu d'obtenir le maximum de données sur chaque établissement, nous nous sommes heurtés à plusieurs difficultés qui étaient notamment de trouver les sources comme les projets d'établissements qui peuvent être appelés sous différentes locutions (projet d'établissement, contrat quinquennal, contrat pluriannuel...) avec des périmètres qui ont beaucoup évolués dans la période concernée (Université, regroupements d'universités, COMUE...) et peu accessibles.

A noter également la modification de l'autorité administrative française d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES devenant HCERES), des changements de calendrier d'évaluations et de leurs modes opératoires.

Malgré ces contraintes nous avons compulsé, décortiqué de très nombreux projets d'établissements (94), des évaluations AERES-HCERES des Universités et coordinations territoriales (70).

Nous avons voulu également voir la communication qui pouvait être faite de la RSU et si c'étaient les mêmes universités qui « communiquaient RSU » « en externe » que celles qui la « diffusaient en interne » au travers de leurs projets d'établissement.

A cette fin, nous avons consulté les sites internet de nombreuses universités et coordinations territoriales (65 sites d'Universités et 13 sites de coordinations)

Pour cette étude, une fois les sources sur lesquelles nous allions travailler identifiées, nous avons déterminé une méthode de recherche.

Section 2 : La méthode de recherche : collecte des données

Pour voir s'il y avait RSU dans les projets et dans les évaluations, nous avons déterminé, après de nombreuses lectures diverses et variées, une sélection de mots issus de la RSU-RSE et du développement durable qui revenaient souvent dans les lectures de cette thématique pour en faire des occurrences. Ainsi, nous pouvions constater ou pas la présence plus ou moins nombreuses de ces occurrences dans les projets et évaluations, s'il y a « RSU » jusqu'à leur « communication ». Si pour certains l'aspect « communication » pouvait paraître inintéressant, il nous apparaissait que dès lors que nous discutons « diffusion » de la RSU il était aussi intéressant de regarder cet axe de diffusion que sont aussi les sites internet des établissements universitaires.

Outre le choix de prendre en compte les sites internet des universités dans nos sources, même si les sources privilégiées sont les projets et les évaluations, une autre question s'est posée à nous, bien plus complexe, cette dernière nous paraissant plus d'ordre « éthique ».

En effet, si nous voulions constater s'il y avait accord entre le projet d'un dit établissement et son évaluation AERES ou HCERES, il fallait bien entendu que l'évaluation soit effectuée à l'issue de la période de projet. L'évaluation ayant lieu 4 à 5 ans après l'émission du projet, bon nombre de nos données datant de l'évaluation précédente devenaient inexploitable. Il nous fallait alors attendre celles à venir.

En effet, il ne nous apparaissait pas judicieux de prendre en compte pour un même établissement un projet portant sur, par exemple un projet 2018-2022 avec un rapport d'évaluation HCERES de 2017. Il nous a donc fallu être patients pour attendre au maximum les derniers rapports que nous allions utiliser (novembre 2020), avec tous les évènements que nous connaissons tous (COVID...) qui ont pu retarder l'émission des évaluations.

Toutefois, ce sont 29 universités (cf tableau 2 ci-dessous) pour lesquelles nous avons pu trouver la « concordance de dates » entre projets d'universités et évaluations d'universités et 9 projets de coordinations territoriales « COMUE » et leurs évaluations (cf tableau 3 ci-dessous), soit 38 structures universitaires.

Ce nombre nous paraît tout à fait intéressant, vu la difficulté évoquée d'avoir adéquation sur la période d'étude mais aussi sur le territoire concerné, ce d'autant que nous savons qu'il y a 59 universités²⁰² en France et que de nombreuses COMUE ont vu entre temps une modification de périmètre, qui ne nous a pas permis de les comptabiliser voire même une « disparition » pour certaines. En 2021 nous comptabilisons : 8 COMUE dont Université Paris Est en tant que COMUE expérimentale²⁰³, 9 EPSCP « expérimentaux »²⁰⁴ (source : Code de l'éducation au 16 décembre 2020). Il est à noter qu'en septembre 2019 (source DGESIP) la France comptait 19 COMUE 7 associations et 3 établissements expérimentaux.²⁰⁵

²⁰² Article D 711-1 du code de l'éducation

²⁰³ Articles D 711-6 et D 711-6-2 du code de l'éducation

²⁰⁴ Article D 711-6-1 du code de l'éducation

²⁰⁵ Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Innovation. *liste des regroupements : 19 COMUE, 7 associations et 3 établissements expérimentaux* [pdf]. [C consulté le 02 /10/2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Etablissements_et_organismes/68/2/Liste_regroupements_Associations_et_COMUE_et_associes_1er_fevrier_2018_890682.pdf

Tableau 2 : Les 29 universités avec leurs dates de projets et d'évaluations

Liste des universités	type et ou date projet	date évaluation HCERES
Aix-Marseille	contrat pluriannuel 2012-2017	décembre 2017
Angers	période 2012-2016	mai 2016
Artois	contrat de site 2015-2019	19/06/2019
Bordeaux (1,2,4)	convention quinquennale 2011-2015	mai 2015
Bordeaux 3 (Montaigne)	contrat pluriannuel 2011-2015	mai 2015
Brest (Bretagne Occidentale)	2012-2016	mars 2016
CAEN Normandie	projet 2012-2016	septembre 2016
Cergy Pontoise (UCP)	contrat de site 2015-2019	30/07/2019
Clermont Auvergne et associés	contrat de site 2017-2020	23 /07/2020
Evry Val Essonne (UEVE)	contrat de site 2015-2019	30/01/2020
Franche Comté	2012-2016	mai 2016
Grenoble 1,2 et 3	convention quinquennale 2011-2015	mai 2015
Grenoble Alpes (fusion)	projet stratégique 2016-2020	03/06/2020
Lille	contrat de site 2015-2019	juin 2019
Littoral Côte d'opale (ULCO)	contrat de site 2015-2019	07/06/2019
Lorraine	contrat de site 2013-2017	octobre 2017
Lyon2	contrat quinquennal 2011-2015	mai 2015
Maine (Le Mans université en 2017)	Contrat pluriannuel 2012-2016	mai 2016
Nantes	contrat pluriannuel 2012-2016	mai 2016
Paris Ouest Nanterre (UPOND)	volet spécifique 2012_2017	novembre 2019
Picardie Jules Verne	contrat pluriannuel 2012-2017	novembre 2017
Rennes 1	2012-2016	juin 2016
Savoie Mont Blanc	projet stratégique 2016-2020	juillet 2020
Strasbourg	contrat de site 2013-2017	mars 2018
Toulon	Contrat pluriannuel 2012-2017	novembre 2017
Toulouse1 (Capitole)	Contrat de site 2016-2020	16/10/20
Tours	contrat pluriannuel 2012-2017	30/11/2017
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC)	contrat de site 2015-2019 volet établissement	11/06/2019
Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	contrat de site 2015-2019 volet établissement	Juin 2019

Les 29 universités sélectionnées forment notre population de base.

Tableau 3 : Les 9 regroupements (COMUE, EPSCP expérimentaux) avec leurs dates de projets et d'évaluations

Liste des regroupements	type et ou date projet	date évaluation HCERES
COMUE Université Grenoble Alpes	Contrat avec l'état 2016-2020	2019-2020
COMUE Université Paris Seine	Contrat de site 2015-2019	2018-2019
COMUE Paris Est Sup	Contrat de site 2015-2019	2018-2019
COMUE Université Paris Lumières	Contrat de site Paris Lumières 2014-2018	2018-2019
Université Paris-Saclay	Contrat de site 2015-2019	2018-2019
COMUE Université Sorbonne Paris Cité (dissolution en 2020 pour Université de Paris et l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité et autres)	Contrat de site 2014-2018	2017-2018
COMUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées	Contrat de site 2016-2020	2019-2020
COMUE Université Lille Nord Europe "ULNE" -dissolution 31 décembre 2019-	Contrat de site 2015-2019	2018-2019
COMUE Sorbonne Universités - dissolution 1 ^{er} janvier 2018- mais maintien fondation « alliance Sorbonne Université »	Contrat de site 2014-2018	2017-2018

Ces 9 regroupements forment une nouvelle population qu'il nous sera possible d'étudier dans un second temps.

Les occurrences, que nous avons sélectionnées sont celles que nous avons retrouvées très fréquemment dans nos sources en lien avec la responsabilité sociétale.

Ainsi elles peuvent porter tant sur le socle même de la responsabilité sociétale (éthique, transparence, responsabilité), que sur ses objectifs (impact, politique qualité, développement durable, parties prenantes, valeurs) ou encore sur ce qui touche au capital humain de nos universités (cohésion sociale, handicap, égalité, parité, conditions de travail, télétravail) et à des stratégies telles que l'HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers), stratégie européenne de ressources humaines pour les chercheurs visant à améliorer les pratiques des établissements universitaires notamment en matière de recrutement et de condition de travail de ceux-ci. A noter, pour information, que cette stratégie HRS4R peut faire l'objet d'un label « HR Excellence in Research » accordé par la Commission européenne aux établissements engagés dans cette démarche.

Cela peut être aussi un groupe de mots et pas un mot unique, comme « bien-être au travail ».

Nous avons choisi 25 occurrences qui, comme nous l'avons dit, sont un mot ou un groupe de mots. Il est à noter que ce n'est pas le mot en lui-même qui est la seule référence mais plus l'idée, la signification qu'il véhicule. Les projets et évaluations utilisant parfois un autre mot pour vouloir dire la même chose, nous avons effectué une recherche plus étendue que la seule occurrence de mot lui-même.

Dans le tableau 4, ci-dessous, nous trouverons ces vingt-cinq occurrences et leurs « extensions » avec précision de ce qui n'a pas été comptabilisé.

A noter que ces occurrences ont toutes été choisies dès le début de la thèse puisque cette recherche a été la première effectuée. Aucun terme n'a été sélectionné a posteriori.

Tableau 4 : Les occurrences et leurs extensions

Les 25 occurrences	Leurs extensions
Responsabilité sociétale	Sociétale et ou sociale (RS, approche, évolution, rôle, socialement responsable)
Responsabilité	-les précédentes occurrences (responsabilité sociétale et ou sociales) ne sont pas comptabilisées ici pour ne pas faire double comptabilisation-
Impact	
Ressources Humaines	RH
HRS4R	HR excellence in research
Bien-être au travail	Qualité de vie au travail, vivre ensemble
Conditions de travail	
Télétravail	
Politique sociale	Action sociale
Dialogue social	
Dialogue	
Baromètre social	
Climat social	
Cohésion sociale	
Handicap	Politique handicap
Egalité	
Parité	
Equilibre travail et vie privée	Conciliation vie professionnelle
Avantages sociaux	
Transparence	Transparent.e.
Ethique	
Parties prenantes	stakeholders
Politique qualité	Démarche qualité, labellisation, référentiel qualité
Développement durable	DD, DD-RS
Valeurs	

La recherche de ces occurrences a été « semi-automatique », dans un premier temps, puisque nous recherchions ladite occurrence dans le texte par l'action « recherche dans le texte ». Toutefois, dans un second temps, nous prenions connaissance de l'emplacement de cette occurrence pour étudier le sens de la phrase, le contexte, afin de juger si nous pouvions la comptabiliser ou pas. Par exemple le terme « Valeurs » peut être pris dans le sens des valeurs portées par l'établissement mais pas comptabilisé quand il s'agit de valeurs numériques.

De même, nous avons effectué une recherche sur le terme « dialogue » mais aussi sur le terme plus précis de « dialogue social ». Bien entendu le terme « dialogue social » lorsqu'il était comptabilisé ne l'était pas dans celui de « dialogue » et vice-versa, pour ne pas avoir de « doublonnage ».

D'autres données ont été prises en compte comme la date du document (rapport ou projet) - pour vérifier s'il y avait adéquation sur la période-, le nombre de mots figurant dans le document -pour éviter qu'un projet ait par exemple le triple de mots, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact-, le nombre d'étudiants et tout autre particularisme.

Ces données connexes ont pour but de répondre à différentes questions que nous nous posons à savoir s'il y a une « typologie » d'Universités qui mettent en œuvre la responsabilité sociétale. Les « grosses » universités en termes d'étudiants ou plutôt les universités regroupées (COMUE, fusion), peut-être seulement une volonté commune ou d'autres aspects qui restent à découvrir.

En effet, s'il s'avère que certaines universités portent la « RSU », nous voulons déterminer : Pourquoi elles ? Nous avons donc pensé dès le début à relever, lors de l'extraction de données, tout particularisme d'établissement qui pourrait avoir (ou pas) un impact et fournir une explication scientifique à leur présence dans le classement.

Il nous apparaissait utile pour répondre à la question : « qui sont-elles vraiment ? », d'étudier leurs particularismes par une étude individuelle approfondie et comparative.

CHAPITRE 2 : étude comparative des données

Dans un premier temps, nous faisons le choix d'analyser les universités qui ressortent en occurrence « responsabilité sociétale » d'après seulement leurs projets d'établissement et leurs évaluations (AERES ou HCERES). Nous nous sommes permis un classement des 7 premières que nous retrouverons dans le tableau 5 ci-dessous. Le tableau complet est disponible en annexe 1.

Nous ne prenons pas en compte le nombre de fois où cette occurrence a été trouvée dans leur site internet. En effet, les chiffres des sites étant d'ordre bien supérieur, le poids qui serait donné à cet item nous semblait disproportionné dans le total émis. D'autant plus que la volonté de recherche sur les sites est plutôt effectuée dans un but d'estimer s'il y a communication, diffusion ou pas, des universités qui indiquent faire de la responsabilité sociétale une priorité politique. Il vient donc pour nous plus comme un complément d'informations aux projets et évaluations. Nous fournirons ultérieurement le tableau de ces données.

Tableau 5 : classement des 7 premières universités suivant le critère « responsabilité sociétale » sur la base de leurs projets d'établissements et leurs évaluations sur les 29 universités - établi sur la base du tableau complet fourni en Annexe 1-

CLASSEMENT	LISTE DES UNIVERSITES	PROJETS	EVALUATIONS	TOTAL
1	Clermont Auvergne	2	24	26
2	Paris Nanterre	6	10	16
3	Grenoble 1 ,2,3	4	6	10
4	Franche Comté	7	1	8
5	Lille (1,2,3)	1	6	7
6	Bordeaux (1,2,4)	3	3	6
7	Picardie	0	5	5

Si nous nous basons sur ce seul critère -le nombre d'occurrences « responsabilité sociétale » dans le projet et son évaluation-, nous obtenons le classement ci-dessus et pouvons tenter une première explication de la présence de ces universités dans ce classement. Explication qui sera confortée ou contestée ultérieurement par l'approche d'études des données en statistiques sur la base d'autres variables que nous découvrirons ultérieurement. Nous noterons également les différents évènements, particularismes de l'établissement concerné qui pourraient avoir un impact sur l'établissement en matière de responsabilité sociétale. Par la suite, nous effectuerons une analyse multicritère pour savoir si certains critères sont communs et ont un réel impact en la matière. La question est bien entendu de savoir quels sont ces établissements mais bien plus encore de savoir pourquoi ces établissements et qu'ont-ils en commun ?

Section 1 : les particularismes des 7 universités de notre classement « responsabilité sociétale »

1°) L'université de Clermont-Auvergne (36 000 étudiants)²⁰⁶ :

L'université Clermont-Auvergne (UCA) est une université au titre de l'article D 711-1 du code de l'éducation.

Cet EPSCP, créé par décret du 14 septembre 2016, est issue de la fusion de l'université d'Auvergne (Clermont 1) et de l'Université Blaise Pascal (Clermont 2). Elle a son siège à Clermont-Ferrand. Il s'agit d'une université pluridisciplinaire avec UFR Santé. En 2019, elle disposait d'un budget de 304 millions d'euros dont 225,5 Millions sont dédiés à la masse salariale, 52,9 millions au fonctionnement et 26 millions à l'investissement. Elle compte 37 unités de recherches et 3 laboratoires d'excellence (LABEX).

Dans le volet spécifique du contrat pluriannuel de l'Université Clermont Auvergne 2017-2020²⁰⁷, l'établissement indique que le projet quadriennal a comme premier objectif de renforcer l'identité et la visibilité de la nouvelle université autour de ses missions fondamentales « mais aussi de valeurs qui structurent des actions transversales et fondent une communauté : l'affirmation de la responsabilité sociale et environnementale d'une université, en phase avec les problématiques sociétales et territoriales » et précise que ce contrat s'articule avec le projet « CAP 20-25 ».

De plus, nous relevons la présence au sein de la gouvernance de l'établissement d'une « Vice-Présidente Responsabilité sociétale et environnementale et conditions de travail ». Ceci démontre la volonté d'une mise en avant communicationnelle de la responsabilité sociétale et de l'intérêt porté à celle-ci par cette université.

Autre fait d'importance pour cette université est l'obtention du label I-Site (Initiatives Science Innovation Territoire Economies) en février 2017 pour son projet « CAP 20-25 »²⁰⁸ dont le projet d'établissement fait état. Ce label délivré dans le cadre du second programme d'investissements d'avenir (PIA2) -comme les Labex- permet la réception d'une enveloppe

²⁰⁶ Le nombre d'étudiants donné dans ce document est celui qui est communiqué dans le document de référence (évaluation HCERES) utilisé au moment de l'extraction des données.

²⁰⁷ Université Clermont Auvergne, *Délibération du conseil d'administration de l'université Clermont Auvergne portant sur le contrat pluriannuel d'établissement* [PDF]. [Consulté le 25/08/2021]. Disponible à l'adresse : https://www.uca.fr/medias/fichier/deliberation-ca-2017-03-31-02-contrat-etablissement-uca_1498047284836-pdf

²⁰⁸ UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, Le projet i-site, Disponible à l'adresse : <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/accueil-projet-i-site-cap-20-25-36039.kjsp> ; <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/france-2030-acceler-er-la-recherche-et-la-formation-en-france-et-l-international-84104>

budgétaire pour l'université de Clermont d'environ 9,3 millions d'euros par an sur l'enveloppe des 300 millions d'euros des 17 lauréats

Une recherche dans la base de l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL destinée au dépôt sur le sujet de la responsabilité sociétale des universités, la RSU nous livre une liste d'articles de revues ou de participation à des congrès (cf. Annexe 2) mais nous ne constatons pas la présence de cette université. La responsabilité sociétale n'est donc pas spécifiquement portée par des enseignants-chercheurs qui en ont fait leur thématique de recherche.

La présence dans le projet de l'établissement (« Axe IV : développer la responsabilité sociale et environnementale de l'université ») et dans l'évaluation HCERES de celle-ci qui indique que l'établissement affiche sa volonté de s'inscrire dans une démarche de « RSE », ainsi que le label I-SITE, qui place ce site universitaire sur la carte de l'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche française, nous indiquent qu'il s'agit d'un réel projet d'établissement porté par une gouvernance.

Le résumé opérationnel de « CAP 20-25 »²⁰⁹, présent sur le site dédié, indique « l'ambition partagée par tous les acteurs du site, de contribuer de façon décisive à la création de modèles de vie et de production durables en s'appuyant sur les atouts d'un territoire » ; nous sommes bien là en présence d'une définition de la RSU. La RSU est donc bien présente et développée au sein de cette université.

A noter qu'elle est d'ailleurs inscrite dans les statuts de cette université de la façon suivante : « Une université innovante qui assume pleinement sa responsabilité sociétale et environnementale par une stratégie immobilière prenant en compte les problématiques du développement durable, une politique de développement des usages du numérique et une implication majeure dans le dialogue science-société »²¹⁰.

L'Université de Clermont bénéficie de la présence de deux écoles d'ingénieurs publiques (Polytech Clermont et SIGMA) -qui devraient fusionner en 2021- et d'un Institut d'Administration des Entreprises (IAE).

Il ne nous paraît pas étonnant de retrouver des universités ayant des IAE dans leur établissement comme fer de lance de la communication RSU puisque les écoles de management -comme les écoles d'ingénieurs²¹¹- ont pour objectif de former les managers de demain pour être des acteurs du changement, de futurs citoyens responsables. C'est ce que

²⁰⁹UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, résumé opérationnel, Disponible à l'adresse : <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/le-projet-i-site/resume-operationnel>

²¹⁰ UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, Statuts, Disponible à l'adresse : <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/statuts>

²¹¹ Société des ingénieurs et scientifiques de France, *L'Ecole d'ingénieur du XXIème siècle, une entreprise socialement responsable ?*, [PDF]. [Consulté le 25/09/2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.iesf.fr/offres/doc inline src/752/CHAPITRE A1 Ecole d ingénieur du XX1 siecle.pdf](https://www.iesf.fr/offres/doc%20inline%20src/752/CHAPITRE%20A1%20Ecole%20d%20ingenieur%20du%20XX1%20siecle.pdf)

retiennent également C. Didier et R. Huet dans leur enquête « former des cadres socialement responsables ? »²¹².

Autre élément factuel qui nous donne à penser de l'implication forte des écoles de management en matière de RSU est leur volonté de mesurer l'impact d'une université sur son environnement. En effet, le programme UNIS (University Impact System), permet d'évaluer la nature et l'étendue de l'impact que peut avoir une Université sur son environnement. Ce dispositif a été créé par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) pour, dans un premier temps, les écoles de Management par le dispositif « BSIS » Business School Impact System, adapté au Ecoles d'Ingénieur -par le dispositif « ENSIS » Engineering School Impact System- puis étendu aux universités par le dispositif UNIS.

Ce dispositif d'évaluation UNIS est constitué de cent cinquante indicateurs portant sur sept dimensions :

- l'impact économique
- l'impact éducatif
- l'impact sur le développement des entreprises
- l'impact intellectuel
- l'impact dans l'écosystème régional
- l'impact sociétal
- l'impact d'image.

A noter que ce programme, comme l'indique le site de la FNEGE, est coordonné par Michel KALIKA, Professeur émérite à l'IAE Lyon et Bruno SIRE, Professeur et ancien Président de l'université de Toulouse Capitole.²¹³

Maurice Thévenet, Délégué Générale FNEGE, précise : « la démarche permet aux universités de mettre en évidence, de communiquer mais aussi de renforcer leur impact dans toute la spécificité des missions d'une université sur le plan académique comme sur le plan sociétal ». ²¹⁴

Nous sommes bien là, sans nul doute, dans un dispositif d'évaluation de type RSU conçu d'ailleurs par des universitaires.

Pour l'université de Clermont Auvergne les faits confirment aussi l'élan donné par un IAE et une école supérieure de commerce en matière de RSU et ce de manière conjointe tant par l'enseignement de la RSE dans leurs établissements que par leurs réflexions. Le CleRMA

²¹² DIDIER, Christelle et HUËT, Romain. Former des cadres socialement responsables?. Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité, 2008, pp. 119-136

²¹³ FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES ENTREPRISES, nos programmes, Disponible à l'adresse : <https://www.fnege.org/nos-programmes/impact-unis>

²¹⁴ FNEGE fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises , *L'outil incontournable pour mesurer l'impact de votre Université sur son Environnement*, [PDF]. [Consulté le 23/09/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.fnege.org/assets/backend/javascripts/kcfinder/upload/files/Plaque%20UNIS.pdf>

(laboratoire commun à l'IAE de l'Université de Clermont et l'ESC Clermont établi en 2008) a créé en 2012 la chaire de recherche en finance « valeur&RSE »²¹⁵ ayant pour objectif de comprendre dans toute sa complexité le lien existant entre la valeur économique des entreprises et leur degré de responsabilité sociétale (RSE), apport indirect indiscutable à la RSU de l'établissement par leurs études sur le management durable. De plus, l'ESC Clermont fait partie d'une même association de réflexion que les deux écoles d'ingénieurs de l'UCA : la Conférence des Grandes Ecoles (membre de la commission d'établissement du « plan vert » dont nous avons déjà parlé).

Des questions-hypothèse nous viennent alors. Les universités qui disposent d'un IAE ou d'une école d'ingénieurs interne sont-elles mieux placées que les autres universités en matière de responsabilité sociétale ? La suite de notre étude nous permettra, nous l'espérons, de répondre à cette question.

Autre interrogation : mais où en est l'université de Clermont dans les différents classements dont nous avons parlé (Shanghai...) et surtout dans le classement « THE, impact rankings » sur les universités les plus investies dans le développement durable au regard des objectifs de développement durable des Nations Unies ? Nous ne la trouvons pas dans ce classement ni comme université ayant obtenu le label DD&RS. Il apparaîtrait donc qu'une position en vue dans les classements internationaux n'est pas une obligation pour effectuer de la RSU.

A noter qu'en 2018 elle a été classée 242^{ème} sur plus de 15 000 établissements du monde entier au classement CWUR, l'université de Clermont Auvergne est 32^{ème} université française

2°) L'université de Paris-Nanterre (32 742 étudiants)²¹⁶:

Nous avons bien imaginé l'intérêt porté par cet établissement à la responsabilité sociétale car, comme nous l'avons précédemment indiqué (Partie 2, chapitre 2, section 2), le Président de l'Université de Nanterre -de 2012 à 2020-, Monsieur Balaudé est le premier président de l'ORSU. Il n'y a ainsi pas de doute sur la volonté d'engagement en matière de responsabilité sociétale de la gouvernance puisque cette université est classée en deuxième position dans notre classement.

De plus, en 2017, l'université de Paris-Nanterre s'est dotée du premier service dédié à la RSU et au développement durable (dès 2014 le rapport de Mme Anne Danis-Fâtome²¹⁷ indiquait dans sa conclusion de mission la conviction de l'utilité de créer un service RSU). Comme

²¹⁵UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE FONDATION, Valeur et RSE, Disponible à l'adresse : <https://www.uca-fondation.fr/chaieres/valeur-et-rse/>

²¹⁶ Le nombre d'étudiants donné dans ce document est celui qui est communiqué dans le document de référence (évaluation HCERES) utilisé au moment de l'extraction des données

²¹⁷ Danis-Fatôme, Anne. *La Responsabilité sociale de l'Université (RSU) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense Rapport septembre 2014*, [PDF]. [Consulté le 23/09/2021]. Disponible à l'adresse : www.parisnanterre.fr/rapport-rsu-602110.kjsp%3FRH%3D1413279294732+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

l'indique leur site internet, ce service RSU-DD^{218 219}: « a pour vocation d'instiller dans le fonctionnement même de l'Université et auprès de l'ensemble de sa communauté une identité responsable. Ce service met en place des projets propres ou impulse et accompagne des démarches au sein des autres services ou UFR ».

Nous notons que le projet d'établissement et l'évaluation qui s'en est suivie font référence à la RSU de l'établissement, pour un total de 16 points. La présence dans ce classement n'est donc pas surprenante, d'autant plus que l'université a obtenu dès 2015 le label DD&RS. Il s'agit donc d'une université menant une politique RSU dès la première heure.

L'université Paris-Nanterre n'est pas dans le classement THE impact rankings ni dans celui de l'UI greenmetric. Toutefois, En 2018 elle a été classée au classement CWUR mais dépasse la 40^{ème} place des universités françaises du classement.

Elle est toutefois citée dans les articles HAL en matière de RSU.

En termes de nombre d'étudiants, elle est proche de l'Université Clermont-Auvergne ainsi qu'en nombre d'unités de recherche puisqu'elle dispose de 41 unités de recherche. En revanche, elle ne dispose pas d'IAE ni d'école d'ingénieurs et n'a pas reçu d'i-site ni de labex. C'est une université qui s'est principalement structurée autour de disciplines de sciences humaines et sociales (sic HCERES). Son budget en 2019, était de 189 millions d'euros dont 156 millions d'euros en masse salariale.

Pour cette université nous pensons pouvoir dire que l'axe RSU est réellement portée par la gouvernance. Ce qui est d'ailleurs vu comme une nécessité en cette matière.

3°) L'université de Grenoble (1, 2, 3 fusion) (55000 étudiants) :

Ici, c'est l'université de Grenoble en tant qu'établissement en projet de fusion au 1^{er} janvier 2016 des universités de Grenoble 1 (Joseph Fourier), Grenoble 2 (Stendhal) et Grenoble 3 qui se positionne en troisième position dans ce classement. Un budget de 480 millions d'euros environ a été attribué dans l'année 2014. Les documents étudiés sont le projet quinquennal de fusion de 2011-2015 (31 pages) et l'évaluation HCERES 2014-2015 (131 pages). Le rapport HCERES étant pratiquement du double de pages des rapports habituels, nous pourrions

²¹⁸ Nous nous permettons de rappeler que le premier rapport RSU établi par une université en France –non pas un rapport de mission mais un rapport comparable à celui des entreprises en matière de RSE- a été établi par l'Université Le Havre pour 2013-2014.

Université du Havre, *rapport de responsabilité sociétale de l'université*, [PDF]. [Consulté le 22/09/2021].

Disponible à l'adresse : <https://www.univ-lehavre.fr/IMG/pdf/ulh-rapport-rsu.pdf>

L'Université du Havre ne peut pas ressortir dans notre classement puisqu'elle ne fait pas partie de notre base de données. En effet, si nous disposons bien du projet du volet établissement 2017-2021, nous n'avons pas à ce jour l'évaluation HCERES sur ladite période.

²¹⁹ Université du Havre, *rapport de responsabilité sociétale de l'université*, [PDF]. [Consulté le 22/09/2021].

Disponible à l'adresse : <https://www.univ-lehavre.fr/IMG/pdf/ulh-rapport-rsu.pdf>.

du projet du volet établissement 2017-2021, nous n'avons pas à ce jour l'évaluation HCERES sur ladite période.

penser que l'Université de Grenoble est peut-être avantagée. Nous pensons qu'il faut relativiser cela puisque le projet pris en compte est lui inférieur de moitié à la taille habituelle des projets. Par ailleurs, bénéficiant des mêmes documents d'études pour la période post-fusion à savoir le projet stratégique 2016-2020 et le rapport HCERES du 3 juin 2020 (aux formats classiques), nous observons les résultats ci-dessous, qui classerait l'Université Grenoble Alpes -nouvelle appellation de l'Université prise lors de la fusion du 1^{er} janvier 2016- en bonne place de 7^{ème} position juste après la Picardie.

CLASSEMENT	UNIVERSITE	PROJETS	EVALUATIONS	TOTAL
7	Université Grenoble Alpes	1	3	4

Qu'est-ce qui peut alors expliquer cette position en matière de responsabilité sociétale de L'Université de Grenoble ?

De nombreux projets mis en œuvre évoquent une dynamique en la matière.

En effet, Son campus est classé au 8^{ème} rang des plus belles universités en Europe par le journal Times Higher Education²²⁰. L'université est classée comme 1^{ère} université française dans 7 disciplines dans le classement thématique de Shanghai. Dans le classement mondial UI GreenMetric (repris dans le Figaro Demain)²²¹ désireux de classer les universités les plus « vertes » sur la base de 6 critères dont les points communs sont l'environnement, le climat, le développement durable, empreinte carbone de l'établissement...) effectué depuis 2010 par des universités indonésiennes, l'université de Grenoble Alpes y est classée, dès la première année, en 1^{ère} position pour la France et l'est toujours en 2017 (En 2010, 95 universités dans 35 pays participaient à ce classement ; en 2017 ce sont 616 participants dans plus de 80 pays). Pour information, elle est également classée au CWUR –classement portant sur l'excellence de la formation, l'insertion professionnelle, la recherche- 4^{ème} université française, en 2018-2019, soit 334^{ème} mondiale.

A noter que l'Université de Grenoble Alpes dispose d'un IAE, depuis 1956, et d'une école d'ingénieurs interne, Polytech Grenoble depuis 2002. Pour information, elles se sont regroupées au 1^{er} janvier 2020 dans un Institut d'Ingénierie et de Management « GRENOBLE INP » regroupant ainsi 8 écoles d'ingénieurs et de Management, bénéficiant du statut d'établissement-composante de l'Université de Grenoble-Alpes.

Par ailleurs, des enseignants-chercheurs sont impliqués dans cette thématique de la RSU. Cela est confirmé sur HAL où nous trouvons également des enseignants-chercheurs de l'université

²²⁰Times Higher Education THE, The 10 most beautiful universities in Europe, Disponible à l'adresse :

<https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/10-most-beautiful-universities-europe>

²²¹LE FIGARO, 28 dec 2017, classement des universités les plus respectueuses de l'environnement, Disponible à l'adresse : https://etudiant.lefigaro.fr/article/classement-des-universites-les-plus-respectueuses-de-l-environnement_4b19220c-e729-11e7-bf17-4de11cee9913/

de Grenoble-Alpes, J.Y Juban et Gildas Barbot²²², sur la thématique de la RSU pour leur participation au congrès de l'ADERSE de 2016. Ils sont tous les deux membres du laboratoire CERAG (Centre d'études et de recherche appliquées à la gestion) dans l'équipe de recherche sur les comportements responsables et enjeux sociétaux.

Ces deux auteurs de l'université de Grenoble Alpes, se questionnent dans leur article « l'Université peut-elle porter une conception renouvelée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? »²²³ sur la contribution de l'université française dans la formation des futurs managers pour savoir si ces étudiants ont des chances d'y trouver une sensibilisation plus exigeante aux enjeux de responsabilité sociale que ce que propose le système des grandes écoles.

Ils indiquent que 50 000 étudiants fréquentent les IAE en 2017 contre 152 000 pour les grandes écoles de management. Ils relèvent que « pour les écoles de commerce, on peut se demander qui sont leurs véritables « clients » : les étudiants ou les entreprises ». Pour eux, « la proximité avec les entreprises s'avère un handicap quand il s'agit de penser la RSE... ». Le financement public des universités qui leur assure une certaine indépendance, une mission de recherche qui permet de proposer des voies nouvelles, une remise en cause possible des pratiques managériales, permettent de croire, selon eux, une « sensibilisation plus exigeante aux enjeux de la responsabilité sociale que ce qu'offre le système des grandes écoles ».

La suite de notre étude déterminera d'ailleurs si cette sensibilisation plus exigeante aux enjeux de la responsabilité sociale de ces grandes écoles (IAE notamment) a un impact notable sur leur propre université de rattachement en matière de RSU

La présence dans HAL d'enseignants-chercheurs de l'Université de Grenoble ne semble pas étonnante puisque l'université de Grenoble ne regroupe pas moins de 80 laboratoires. L'Université met d'ailleurs en valeur sur son site dans ses chiffres clefs son nombre de médaillés CNRS depuis 2001, de lauréats d'ERC « European Research Council » depuis 2007 et de membres de l'Institut Universitaire de France.

En 2017, c'est l'attribution d'une dotation pour la COMUE (Communauté Université Grenoble Alpes) dont l'université est bien entendu membre, de 800 millions d'euros pour projet d'Initiative d'excellence (IDEX) sur la base du PIA 2 (Programme d'investissements d'Avenir) du Ministère. Le 7 janvier 2020, Yassine Lakhnech a été élu président de l'Université Grenoble ALPES. Lors de sa campagne, voici ce que disait Yann Echinard -positionné en tant que Vice-Président Engagement social et développement durable-²²⁴ dans le site dédié « pour une

²²² Jean-Yves Juban, Gildas Barbot. Responsabilité Sociale des Universités : des intentions aux pratiques et des pratiques aux politiques, ou le lent verdissement des universités françaises. Congrès ADERSE 2016, Jun 2016, Lyon, France. [halshs-02063691](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02063691)

²²³ BARBOT, Gildas et JUBAN, Jean-Yves. L'université peut-elle porter une conception renouvelée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)?, revue management et sciences sociales, N°25 juillet-Décembre 2018, la responsabilité sociétale des écoles de management en France

²²⁴ Dans son rapport de septembre 2014 sur la RSU à l'Université de Paris Ouest Nanterre la Défense, Anne Danis-Fâtome reconnaît que l'Université de Grenoble a également fait preuve d'innovation en créant cette

université porteuse d'ambitions et d'engagements » : « Notre ambition consiste à positionner l'Université de Grenoble Alpes comme un acteur majeur en matière de Responsabilité Sociétale Universitaire (RSU), afin d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans son fonctionnement et dans ses missions ». Le site actuel de l'UGA met d'ailleurs en ligne une page internet sur les engagements sociétaux et environnementaux de l'Université.²²⁵

4°) L'université de Franche Comté (20 718 étudiants) :

Il s'agit là d'une université à taille plus modeste que l'université de Grenoble. Ceci ne l'empêche apparemment pas d'être dans ce classement et entre Grenoble et Bordeaux avec un budget de 216 millions d'euros en 2015. La RSU n'est donc pas qu'une affaire de budget.

Pour cette université, la responsabilité sociétale est plus évoquée dans le projet (7 points) que dans l'évaluation (1 point). Dès le deuxième paragraphe du préambule du contrat 2012-2016, il est indiqué ceci : « Le précédent contrat de l'université de Franche-Comté avait été placé sous le double sceau de l'ouverture et du partenariat. [...]. « Ce double objectif doit maintenant en ouvrir un autre, celui de la responsabilité sociale vis-à-vis de publics de plus en plus diversifiés et d'un environnement socioéconomique [...] ».

L'université de Franche-Comté dispose en outre d'un IAE et d'une école d'ingénieurs interne en génie bio-médical (l'ISIFC).

De plus, après une recherche dans la base de l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL sur le sujet de la responsabilité sociétale des universités, nous trouvons à deux reprises la présence de l'université de Franche Comté pour un article²²⁶ et une participation²²⁷ à un congrès de deux mêmes enseignants chercheurs de l'université de Franche Comté à savoir C. Luangsay-Catelin et M.H Gasner-Bouquet.

Elle dispose de 24 unités de recherche dont le CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations) dont les enseignants-chercheurs cités sont membres au sein de l'équipe RHESO (Responsabilité Hommes Ethique Stratégie Organisation) ayant notamment pour thème la responsabilité sociale des organisations (RSO).

fonction de « vice-Président transverse ». Disponible à l'adresse :

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LHMf78XXIVsJ:https://www.parisnanterre.fr/rapport-rsu-602110.kjsp%3FRH%3D1413279294732+&cd=11&hl=fr&ct=clnk&gl=fr>

²²⁵UNIVERSITE GRENOBLE ALPES, Publié le 8 nov. 2019, Mis à jour le 22 mars 2021, Les engagements sociétaux et environnementaux Disponible à l'adresse : <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/universite/ambition-et-valeurs/les-engagements-societaux-et-environnementaux/les-engagements-societaux-et-environnementaux-585579.kjsp>

²²⁶ LUANGSAY-CATELIN, Carine et GASNER-BOUQUET, Marie-Hélène. La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités?. *Gestion 2000*, 2018, vol. 35, no 6, p. 149-169.

²²⁷ Carine Luangsay-Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet. Mise en œuvre de la RSU dans les universités : Le rôle du contrôle de gestion. 13^{ème} Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), IAE de Lyon, Jun 2016, Lyon, France. [{hal-01453372}](#)

A noter que la COMUE « Université Bourgogne Franche-Comté » dont l'Université de Franche Comté est membre a obtenu en 2017 une dotation de 330 millions d'euros au titre de son I-SITE. Il est à penser que quelques projets poursuivis par l'Université de Franche Comté ont été menés en matière de responsabilité sociétale notamment sur l'axe 2 de l'I-site à savoir les territoires, l'environnement, aliments, grâce à des fonds émanant de cet I-site. Nous notons qu'en juillet 2021, la décision a été prise de ne pas renouveler cet I-site. Le Président de l'Université de Franche-Comté, sur France 3 région France-Comté, fait part de sa déception mais précise que cet I-site «a permis aux établissements de Bourgogn-Franche-Comté d'apprendre à travailler ensemble pour pouvoir peser dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche »

En 2018 elle a été classée au classement CWUR, 36^{ème} des universités françaises.

5°) L'université de Lille (64 000 étudiants) :

L'Université de Lille qui accueille 64 000 étudiants pour un budget initial de 575 millions d'euros est l'université qui accueille le plus d'étudiants en France après l'Université d'Aix-Marseille. Viennent ensuite l'Université de Bordeaux puis celle de Strasbourg.

Nous pouvons constater que l'université de Lille dispose d'un IAE et d'une école d'ingénieurs interne (Polytech LILLE).

Il n'y a pas de travaux sur la RSU publiés dans HAL. En revanche, l'université de Lille a la chance de posséder un I-SITE, répondant au nom de I-SITE ULNE (Université Lille Nord-Europe) au titre du PIA 2 pour une dotation attribuée en 2017 de 500 millions d'euros. Une fondation partenariale a d'ailleurs été créée pour la gestion de cet I-SITE ne rentrant pas dans le champ de la COMUE –qui a d'ailleurs été dissoute le 31 décembre 2019-.

L'université expose sur son site deux pages internet « d'université responsable » qui pour l'une d'elle est une référence au développement durable (plutôt axée environnement) et à la responsabilité sociale. Y figure également une page sur sa fondation d'université.

Si le projet de l'université de Lille ne mentionne pas abondamment la responsabilité sociétale, c'est son évaluation HCERES qui la fait ressortir.

Elle note notamment la présence de nombreuses chartes (sur l'intégrité scientifique, l'accueil des réfugiés et des migrants, une indemnité de déplacement vélo, l'égalité femme-homme, un dispositif sur la qualité de vie au travail, une cellule de veille contre le harcèlement, une maison de la médiation...). Elle rapporte également : « un dialogue social de bon niveau qui prend en compte les engagements de l'établissement en termes de responsabilité sociétale ». Elle note également : « l'évolution avec un VP communication d'une communication sur le développement du sentiment d'appartenance, la valorisation des réussites et la responsabilité sociétale et territoriale ». Elle met également en avant la synergie entre la direction du DD-RS et la direction de la vie étudiante.

Il faut dire que dès 2014 l'outil nommé « Le PACTE U LILLE » (pour Penser Agir Construire pour la Transition Ecologique et Energétique de l'Université de Lille) a été mis en place. L'université indique : « il est pensé comme un lieu d'échange et de co-construction de projets en lien avec la DD-RSU ». Nous trouvons également une page Facebook qui lui est dédiée²²⁸ et le blog de l'Université de Lille 3 sur cette thématique met en ligne de façon tout à fait transparente son rapport d'activités de cette période.²²⁹

L'université de Lille ne figure pas dans le classement UI greenmetric ni dans le THE impact rankings et n'a pas le label DD-RS. En revanche, en 2018 elle a été classée 242^{ème} sur plus de 15 000 établissements du monde entier (13^{ème} université française) au classement CWUR.

6°) L'université de Bordeaux (1,2,4) -fusion- (50 000 étudiants) :

Nous sommes sur la période de la convention quinquennale 2011-2015 et l'évaluation HCERES de mai 2015 pour l'université de Bordeaux 1,2 et 4. Ces trois universités fusionnent en 2014 pour devenir l'Université de Bordeaux. Son budget initial 2015 est de 518 millions d'euros.

Si nous disposons du contrat de site pour cet établissement pour la période de 2016-2020, nous ne disposons pas de l'évaluation HCERES consécutive. Nous resterons donc sur cette période.

L'université de Bordeaux III « Bordeaux-Montaigne » a été étudiée sur la même période mais ne ressort pas dans ce classement. Si cette université ne fait pas partie de « l'université de Bordeaux », elle est toutefois bien entendu membre de la COMUE D'Aquitaine à laquelle appartient également l'Université de Bordeaux mais aussi l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Dans notre tableau, nous constatons que l'Université de Bordeaux a égalité parfaite entre la présence de l'indicateur « responsabilité sociétale » dans son projet et dans son évaluation (3-3). Nous pourrions prendre un raccourci rapide pour indiquer qu'il y a adéquation entre « le dire » et le « faire », mais voyons plus loin.

Nous savons que l'Université de Bordeaux possède un IAE ainsi qu'un INP « Bordeaux INP Aquitaine ». Ce groupe est composé de 9 écoles d'ingénieurs -où nous retrouvons d'ailleurs l'ENSI de Poitiers en tant qu'école partenaire- avec en son sein 6 écoles internes de Bordeaux INP (ENSEGID (gestion de l'environnement, géoressources, ressources en eau...), ENSTBB (Biotechnologies)...).

²²⁸ FACEBOOK, développement durable et responsabilité sociale à l'université de Lille, Disponible à l'adresse : <https://www.facebook.com/DDRSUniversiteLille/>

²²⁹ UNIVERSITE CHARLES-DE-GAULLE – LILLE 3, responsabilité sociale de l'université [2014-15], Disponible à l'adresse : <https://presidence.univ-lille3.fr/index.php/2016/02/22/responsabilite-sociale-de-luniversite-2014-15/>

L'Université de Bordeaux a vu, en 2016, la confirmation de son IDEX. A noter que l'un des six volets de l'IDEX a d'ailleurs comme nom « connexion à la société ».

L'Université de Bordeaux n'est pas citée en tant que bénéficiaire du label DD&RS ni présente dans notre recherche sur HAL. Toutefois ceci ne l'a pas empêché de mettre en place en 2017 une charte « responsabilité sociétale ». D'après nos différentes consultations, la politique développement durable et responsabilité sociétale se structure depuis 2019 notamment dans le cadre du chantier d'auto-évaluation et de labellisation DD&RS. L'Université dans leur projet d'établissement cite d'ailleurs leur responsabilité sociétale comme projet ambitieux de « Bordeaux 2025 » ainsi que le rapport d'évaluation.

A noter qu'entre mai 2015 (date de l'évaluation HCERES, objet de notre étude) et 2019, le Président de l'Université de Bordeaux, Monsieur Manuel Tuno de Lara, a souhaité en 2016 qu'une réflexion soit mise en place sur la responsabilité sociétale de son établissement et par lettre de mission du 27 juin 2016 a sollicité la mission « définition et pilotage de la responsabilité sociétale à l'Université de Bordeaux ». Un rapport avec recommandations (telle que la réalisation d'une charte « pour une université de Bordeaux socialement responsable »)²³⁰ a été rendu en mars 2017 à l'issue notamment d'une consultation des personnels et étudiants.

L'université de Bordeaux agit actuellement à travers sa fondation « Bordeaux Université » représentant 100 000 personnes²³¹ puisqu'elle regroupe la communauté CHU et universitaire. Elles mènent d'ailleurs ensemble un projet de société par le projet « Hi-care » qui souhaite contribuer aux enjeux sociétaux par l'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'éducation et l'emploi et le projet « Emelcara 2 » qui favorise également l'inclusion scolaire mais pour les jeunes malades.

En 2018 elle a été classée 22^{ème} des universités françaises au classement CWUR ;

7°) L'Université de Picardie-Jules-Verne (28 120 étudiants en 2015) :

Nous sommes sur le contrat pluriannuel 2012-2017 et l'évaluation HCERES de novembre 2017. C'est l'évaluation de l'HCERES qui permet à l'Université de Picardie de sortir à la sixième place de notre classement. Elle indique d'ailleurs dans le chapitre « stratégie et gouvernance » : « seule université pluridisciplinaire en Picardie, l'UPJV a constamment affirmé sa responsabilité sociétale dans l'accès à l'enseignement supérieur, ... ». Elle précise que lors des entretiens l'accent a été mis sur cette responsabilité par ladite université et indique qu'elle fait « incontestablement partie de la culture et des valeurs de l'établissement et qu'elle était largement partagée par la communauté ». Elle ajoute que dans son rapport d'autoévaluation

²³⁰ UNIVERSITE DE BORDEAUX, Charte de responsabilité sociétale, Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/Universite-ethique/Developpement-durable-responsabilite-societale2/Charte-de-responsabilite-societale>

²³¹ FONDATION BORDEAUX UNIVERSITE, 2021, Présentation, Disponible à l'adresse : <http://www.fondation.univ-bordeaux.fr/presentation>

2011-2016 l'université soulignait son « rôle social de service public au plus près des étudiants ». 54 % des étudiants de licence à l'UPJV sont d'ailleurs boursiers.

L'université si elle dispose notamment d'un LABEX dans le domaine des sciences de l'Ingénieur, n'a pas pour autant été sélectionnée pour un projet déposé pour un I-site. Elle dispose de 35 équipes de recherches. Nous ne retrouvons pas dans HAL d'articles d'enseignants-chercheurs de ces équipes travaillant sur la RSU. Il faut toutefois noter le bon classement de l'université de Picardie, classée en 2016 701^{ème} au classement mondial, source CWUR et 31^{ème} université au national, source CWUR (Center for world university rankings) donnant un classement reflétant la qualité de l'enseignement et de sa recherche. Ceci est à souligner pour une université de cette taille avec un budget en 2016 de 195 millions d'euros.

L'académie d'Amiens abrite plusieurs écoles d'ingénieurs mais aucune n'est publique et rattachée à l'Université de Picardie-Jules-Verne. Nous notons la présence de l'Université Technologie de Compiègne qui est aussi un EPSCP mais à statut d'institut. Toutefois, elles se retrouvent dans l'association « PICARDIE UNIVERSITES ». Sur ce site, nous retrouvons d'ailleurs le congrès du Président de l'UPJV de 2016 sur « l'UPJV, une université de territoire ouverte sur le monde ».

En revanche, l'université de Picardie bénéficie d'un IAE dont notamment un master gestion des ressources humaines qui affiche pour objectif d'apprendre aux étudiants à évaluer les conséquences sociétales des décisions qu'ils seront amenés à prendre. Sans nul doute leur travail a un impact sur leur environnement et peut-être pourrions-nous aller jusqu'à dire que les formations délivrées ne sont pas sans lien sur la connaissance et la pratique de la RSE dans les entreprises de la région.

Selon un document de France stratégie de 2016 intitulé « responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », la Picardie serait la région la plus vertueuse en France selon les entreprises déclarant connaître la RSE et menant des actions dédiées.²³²

L'université de Picardie a nommé une chargée de mission de développement durable et mis en place un comité de transition écologique ouvert aux représentants de la communauté universitaire. Une charte de développement durable a été établie.

Après ces spécificités collectées il nous appartient d'en effectuer une étude qui pourrait peut-être nous indiquer s'il existe une typologie de ces universités « RSU »

Pour l'étudier plus facilement, nous avons effectué un tableau récapitulatif qui nous permet de déduire une typologie ou peut-être une « non-typologie » de ces sept universités. Ci-dessous ce tableau.

²³² Benhamou Salima, Diaye Marc-Arthur. Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique [PDF]. [Consulté le 14/07/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-26288-france-strategie-rse.pdf>

Tableau 6 : tableau des spécificités des membres de ce classement

ORDRE	LISTE DES UNIVERSITES	IAE – ECOLE d'INGE	BUDGET	PUBLICATION SUR HAL	SPECIFICITES	I-SITE OU IDEX ET LABEX ?	CLASSEMENT MONDIAL
1	Clermont Auvergne	OUI et chaire RSE	304 millions pour 36 000 étudiants	NON	VP Responsabilité sociétale, environnementale et conditions de travail	I-SITE (CAP2025) 6 LABEX dont un en réseau	Oui, en 2019, 15 ^{ème} université française dans classement ARWU (SHANGAI) et présente dans ses 7 thématiques. En 2019, elle entre également dans le classement THE.
2	Paris Nanterre	NON	189 millions d'euros pour 32 742 étudiants	NON	Un Président membre de l'ORSU, un service RSU-DD	NON 5 LABEX dont un en réseau	LABEL DD-RS en 2015 Entrée au classement THE en 2019.
3	Grenoble 1 ,2,3	OUI	480 millions d'euros pour 55 000 étudiants	OUI	Un VP Engagement social et DD	IDEX pour comue (IDEX UGA) 20 LABEX dont un en réseau	OUI times Higher Education, shanghai (5 ^{ème} université française du classement) et UI Green Metric et CWUR
4	Franche Comté	OUI	216 millions d'euros pour 20 718 étudiants	OUI	NON	I-SITE pour comue (I-SITE BFC) 3 LABEX dont 2 en réseaux	Classement THE à la hauteur de l'université de Lille Présente classement ARWU
5	Lille (1,2,3)	OUI	575 millions d'euros pour 64 460 étudiants	OUI	Nombreuses chartes en lien avec la responsabilité sociétale. Fondation avec prise de participation au capital de deux start-ups issues de travaux en santé avec une allocation de 200 000 euros pour chacune d'elle.	I-SITE ULNE 7 LABEX dont 4 en réseaux	OUI au CWUR 13 ^{ème} française (541 ^{ème} mondiale). Présente au classement THE en 2018 ;
6	Bordeaux (1,2,4)	OUI	518 millions d'euros pour 50 000 étudiants	NON	Charte responsabilité sociétale ; Projets de société à travers la fondation CHU-Université	« IDEX de l'Université de Bordeaux » 12 LABEX dont 7 en réseaux	En cours labellisation DD-RS Dans le classement ARWU dans les 10 premières universités françaises. Présente dans le THE.
7	Picardie	OUI	195 millions d'euros pour 28 120 étudiants	NON	Chargée de mission développement durable, mise en place comité de transition écologique et charte DD	1 LABEX	Présente dans classement CWUR en 2018-2019 comme 49 ^{ème} université de France (33 ^{ème} en 2017)

Nous pouvons dire qu'il ne s'agit pas d'une taille spécifique d'Université puisque nous avons l'université de 20 000 étudiants comme la plus importante université française en nombre d'étudiants (Lille). Le budget initial n'apparaît donc pas non plus comme une raison de figurer dans ce classement puisqu'il est très variable.

Les publications sur HAL n'apparaissent pas comme un critère unique mais peuvent-être intéressantes pour témoigner d'un certain dynamisme des équipes de recherches locales autour de la responsabilité sociétale en université.

Toutes les universités, sauf une, disposent d'un IAE et /ou d'une école d'ingénieurs. Nous pensons que ce critère est également très intéressant mais pas unique, comme nous pouvons le constater.

La présence dans les classements mondiaux ou la détention du label DD-RS semble aussi un plus. Il est vrai qu'il démontre sans nul doute, pour ce dernier, un élan vers la RSU.

Il est à noter que chaque université présente dans un classement mondial le met en avant même si son positionnement dans le classement n'est pas extraordinaire. Il y a tout de même une trentaine d'universités françaises dans le classement de Shangai de 2020. Ce classement semble focaliser une certaine attention. La France figure en 2020 en troisième position mondiale dans le top 20 derrière les Etats-Unis et la Grande-Bretagne par l'Université de Paris-Saclay. En matière de classement THE centré sur le développement durable seulement deux universités françaises sont dans le top 100. Comme l'indique la revue l'étudiant : « Les universités françaises sont à la traîne en matière de développement durable. Seule Aix-Marseille Université tire son épingle du jeu en se hissant à la 20^{ème} place du classement THE impact. A noter en 2020, l'apparition dans le classement directement à la 53^{ème} position de PSL (Paris Sciences Lettres).

Depuis 2016, le label DD&RS a lui été accordé à 27 établissements d'enseignement supérieur et de recherche dont un bon nombre d'écoles d'ingénieurs et quelques écoles de management.

Outre d'éventuels classements, les spécificités sont aussi importantes et marquent l'esprit de l'université. La présence d'une charte, d'un VP ou d'un chargé de mission dédié, un comité de transition de DD, un président d'université déjà en charge de cette thématique à un niveau national sont des éléments qui comptent. Avoir un IDEX ou I-SITE ne semble pas non plus négligeable d'autant plus lorsque la question de responsabilité sociétale de l'université s'y retrouve au sein même du projet porté dans ce cadre. Bien entendu, ce supplément de budget dédié n'est pas négligeable pour mener à bien lesdits projets.

A l'issue de cette première étude nous pourrions dire que ces universités sont bien dans ce que veut apporter la RSU et dans sa description d'origine. C'est un ensemble de projets sociétaux, une valeur de l'université portée par sa gouvernance avec une mise en place qui peut se constater tantôt par des résultats dans différents classements s'y référant, dans des projets d'ampleur et/ou au sein même de l'organisation de l'institution.

La RSU n'est pas l'exclusivité des grandes universités ni des plus dotées initialement. Une université moyenne peut tout à fait mener un projet d'ampleur en matière sociétale -et dans ce cas un budget complémentaire de type I-SITE n'est pas négligeable- ou mener une politique interne centrée sur l'établissement pour un développement RSU reconnu par le label DD-RS.

Dans les sept universités deux ont un IDEX et deux un I-Site. Vu que seulement 9 I-site et 9 IDEX ont été attribués, nous voyons ipso-facto la forte représentation dans nos classés.

A noter que si effectivement le budget initial de l'Université n'est pas seul déterminant, en revanche nous pouvons constater par nos recherches que toutes ces 7 universités bénéficient parfois d'un I-SITE ou d'un IDEX et toutes d'au moins un LABEX. D'ailleurs sur les 171 LABEX attribués sur les deux vagues, nous constatons que ces sept universités totalisent à elles seules 54 LABEX soit 31 % de l'ensemble des LABEX. Dans son rapport sur les LABEX « synthèse Labex 2011-2015 »²³³, l'ANR indiquait que 50 % des Labex sont des IDEX ou I-Site. Ce qui correspond à nos classés.

Nous pouvons donc dire que la concordance entre un budget initial et un budget complémentaire (I-SITE ou autre) traduit, sans doute, la capacité à mener des actions plus ambitieuses.

Autre point de convergence issue de ce classement, si la RSU est protéiforme, elle ne peut émaner que de la volonté de la gouvernance pour ensuite pouvoir se diffuser auprès des parties prenantes. Rappelons-nous que la gouvernance d'université est au cœur du processus RSU, il lui appartient de promouvoir son esprit, comme une gouvernance d'entreprise en matière de RSE.

Nous avons effectué une étude sur l'occurrence « responsabilité sociétale » auprès de notre panel d'universités et de notre panel COMUE. Nous souhaitons aller plus loin au travers des 24 autres occurrences que nous avons sélectionnées. En effet, nous pensons que certaines universités font de la RSU sans pour autant le dire voire sans s'en rendre compte. Nous pensons que le classement peut en être complètement bouleversé.

Quel classement sur la somme cumulative des 24 occurrences de type « RSU » sans prise en compte de l'occurrence « responsabilité sociétale » déjà observée ?

Sur le même principe que l'occurrence « responsabilité sociétale » et bien entendu sur le même panel de 29 universités, nous allons étudier cumulativement les 24 occurrences (cf. tableau ci-dessous) donnant une représentation concrète de la RSU.

²³³ Direction des Grands Programmes d'Investissements de l'État (DGPIE), investissements d'avenir laboratoires d'excellence (labex) synthèse du suivi 2011-2015 [PDF]. [Consulté le 03/07/2021]. Disponible à l'adresse : <https://anr.fr/fileadmin/documents/2016/ANR-IA-Rapport-LABEX-2011-2015.pdf>

Section 2 : Les 29 universités sur la base complète des occurrences, sans « responsabilité sociétale »

Prenons d'abord connaissance des données ainsi collectées et nous verrons ensuite si le classement de nos 7 universités a bougé.

Tableau 7 : données sur le cumul des 24 occurrences sélectionnées avec les occurrences cumulées sans « responsabilité sociétale » et le classement afférent

Liste des universités	TOTAL EVAL sans RS	TOTAL PROJET sans RS	TOTAL GAL SANS RS	CLASSEMENT
Grenoble 1,2,3 fusion	170	18	188	1
Clermont Auvergne et associés	117	42	159	2
Lille	86	49	135	3
Grenoble Alpes	62	67	129	4
Savoie Mont Blanc	86	28	114	5
Angers	74	32	106	6
Bordeaux 3	58	44	102	7
Nantes	66	31	97	8
Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	58	37	95	9
Littoral Côte d'opale (ULCO)	76	17	93	10
Lorraine	57	36	93	10
Tours	64	25	89	11
Rennes 1	45	43	88	12
Cergy Pontoise (UCP)	71	16	87	13
Paris Nanterre	61	25	86	14
Franche Comté	47	38	85	15
Aix-Marseille (1,2,3)	58	24	82	16
Strasbourg	64	17	81	17
Artois	61	15	76	18
Picardie	58	17	75	19
CAEN Normandie	47	27	74	20
Bordeaux (1,2,4)	58	12	70	21
Lyon 2	46	23	69	22
Evry Val Essonne (UEVE)	48	20	68	23
Toulouse 1 (Capitole)	50	15	65	24
Maine	37	27	64	25
Brest	39	16	55	26
Toulon	36	16	52	27
Valenciennes et Haut Cambrésis (UVHC)	44	14	58	28

De ce tableau ressort un nouveau classement. Comme pour l'occurrence « responsabilité sociétale » nous étudierons les 7 premières universités classées.

En bleu les universités qui arrivent dans ce nouveau classement (4). En gris (3), celles qui étaient présentes dans le classement précédent et sont encore présentes dans ce classement.

Observons de plus près, pour chacune d'elle, ce qui peut expliquer leur présence.

1°) L'université de Grenoble (1,2, 3)

Nous ne sommes pas très étonnés de **retrouver cette université dans ce classement**. Autrement dit nous pouvons y voir une certaine logique puisqu'elle était 3^{ème} de notre classement d'Universités. Nous avons étudié toutes les raisons qui peuvent expliquer sa présence dans ce classement qui porte, rappelons-le, sur le projet quinquennal 2011-2015 et l'évaluation de mai 2015.

Ce que nous pouvons dire c'est que cette université ne peut être accusée de social washing ou de green washing puisque sa présence n'est pas qu'apparence. Elle est présente concrètement aussi au travers des 24 autres occurrences représentatives d'un esprit de responsabilité sociétale (la responsabilité, les ressources humaines, le bien-être au travail, les conditions de travail, la politique sociale, le handicap, l'égalité, la parité, la transparence, l'éthique, le développement durable...).

Il n'y a donc aucune surprise à sa présence, cela aurait presque un côté rassurant. Qu'en est-il de la suite du classement ?

2°) L'université de Clermont Auvergne et associés

Là encore pas de nouveauté puisque cette université était la première de notre classement « RS ». Une cohérence donc pour cette université entre ses valeurs et son affichage.

3°) L'université de Lille

Cette université n'est pas non plus une nouvelle venue au classement puisqu'elle était en 5^{ème} position dans notre classement « RS ».

4°) Grenoble Alpes

Nous sommes ici sur l'étude du projet stratégique 2016-2020 et sur l'évaluation de juin 2020. Si « Grenoble Alpes » n'était pas présente dans notre classement des 7 universités « RS », nous notons toutefois qu'elle était présente en 3^{ème} position en tant que « Grenoble 1,2,3 fusion ». Il est donc intéressant de la trouver dans ce classement, ce qui permet de parler de continuité puisqu'il s'agit là de la période suivante à celle de « Grenoble 1,2,3 fusion ». Nous

pouvons dire que l'Université a poursuivi sur sa lancée sa volonté de mise en place de responsabilité sociétale.

Par ailleurs, rappelons sa présence en 3^{ème} position dans le classement de « RS » en tant que COMUE. L'Université Grenoble Alpes est donc réellement porteuse en la matière.

5°) Université Savoie Mont Blanc (USMB) : 14 510 étudiants

L'étude porte ici sur le projet 2016-2020 et l'évaluation HCERES de juillet 2020. Dans cette période, tout du moins jusqu'au 31 décembre 2019, date de sa dissolution, l'USMB était non pas membre de la COMUE « Université Grenoble Alpes » puisque le seul établissement membre était l'Université de Grenoble mais toutefois présente en tant que « associé renforcé ». L'HCERES indique dans son rapport²³⁴ : « l'USMB ne s'est pas intégrée au projet de rapprochement porté par l'IDEX, « cependant, les liens entre l'USMB et la COMUE sont importants ». Elle précise encore : « bien que l'USM garde son école doctorale (Siseo) distincte de celle de la COMUE, les équipes de l'USMB sont intégrées dans les pôles de la COMUE ».

Précisons que l'école doctorale de l'USMB qui a pour acronyme « Siseo » veut dire Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations ». Nous pouvons donc imaginer tout un programme en lien avec si ce n'est directement la RSU –n'ayant pas trouvé de publications sous HAL à ce sujet- à tout le moins avec le développement durable. Cela nous est confirmé par la création de l'EUR SOLAR ACADEMY de l'USMB dont la dynamique est portée sur « l'énergie solaire pour de nouveaux développements de quartiers, la rénovation et l'aménagement de quartiers existants ». Là nous sommes bien, sans conteste, dans le cadre de la RSU.

L'USMB voit ses trois campus comme spécificités qui les différencient. Ainsi le campus d'Annecy a pour spécificité les transitions entrepreneuriales, numérique et physique ; le campus du Bourget-du-Lac avec les Transitions environnementales et énergétiques ; le campus de Jacob-Bellecombette (Faculté de Droit, IAE, LLSH) avec les Transitions sociétales et territoriales, ce campus participant aussi à un champ transversal relatif à la santé et au bien-être et plus largement sur d'autres thématiques de transitions sociétales.

Nous notons par ailleurs qu'elle bénéficie d'un IAE –offrant entre autres une formation continue en « management de projet développement durable » et d'une école d'ingénieurs interne : Polytech Chambéry – Université Savoie dont une spécialité ingénieur écologie industrielle. Une fondation a été également créée en 2016 avec l'apport financier de 14 membres fondateurs (entreprises, collectivités) pour une somme de 100 000 euros sur 5 ans

²³⁴ Haut conseil de l'évaluation et de la recherche de l'enseignement supérieur, rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la COMUE « communauté université Grenoble Alpes », campagne d'évaluation 2019-2020, vague A [PDF]. [Consulté le 12/06/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/a2021-ev-0383412c-dect-etab210018903-rd.pdf>

avec une dotation initiale de 1,6 million d'euros. L'objectif de celle-ci étant de « faciliter la transformation sociétale autour de deux enjeux majeurs : la transition numérique pour l'industrie et les services 4.0 et la transition environnementale »²³⁵.

Il y a donc une certaine émulation autour de la RSU, du développement durable même si dans notre classement sur l'occurrence « RS » sur leur site, elle n'est classée que 41^{ème} sur 65.

6°) Angers : 22 020 étudiants en 2014²³⁶

Nous sommes ici sur la période de projet 2012-2016 et une évaluation en mai 2016. L'Université d'Angers ce sont trois campus à Angers et deux délocalisés (Cholet et Saumur). 2012 c'est l'année d'une crise financière à l'Université d'Angers surmontée sur la base d'un plan triennal permettant le retour à l'équilibre.

Nous notons alors la présence d'une vice-présidente déléguée à l'égalité, aux RH et à la politique sociale, plutôt intéressant comme qualification en matière de RSU.

Si l'Université n'a pas d>IDEX. Elle bénéficie de la présence d'une école d'ingénieurs interne « POLYTECH Angers » précédemment « ISTIA ». Un IAE verra le jour en 2019.

A part ma thèse, pas de publication pour l'établissement en matière de RSU mais une autre thèse en matière de RSE dans le domaine de l'évènementiel.

Sur le classement des universités avec « responsabilité sociétale » sur leur site internet elle était 27^{ème} sur un rang total de 54. Plutôt bien placée donc pour une université moyenne sans apport financier spécifique.

7°) BORDEAUX (3) dite « Bordeaux Montaigne » (UBM) 14 458 étudiants en 2012-2013²³⁷

L'Université de Bordeaux 3 n'était pas ressortie dans le premier classement. Toutefois il est intéressant de constater que c'est l'université de Bordeaux (1,2,4) qui était ressortie avec une étude sur la même période sur l'occurrence « responsabilité sociale ». Nous pouvons faire l'hypothèse que l'Université de Bordeaux communique sur la responsabilité sociétale plus que Bordeaux 3 mais que sur le cumul des occurrences représentant la responsabilité sociétale c'est l'Université de Bordeaux 3 qui est la mieux placée.

Il est à noter que c'est en 2013 que l'UBM a choisi, à travers un référendum, de se mettre en dehors du processus de fusion aboutissant à la création de l'Université de Bordeaux.

Le rapport d'évaluation de l'HCERES indique que l'UBM justifie ce positionnement par des valeurs qui sont celles des humanités, voire de « l'humanisme », reflétées par la volonté de

²³⁵ Rapport d'activité de la Fondation 2017-2018.

²³⁶ Chiffres-clés année civile 2014 Université Angers.

²³⁷ Rapport d'évaluations HCERES 2015 page 4/36

conserver une « taille humaine » à l'université. Il y aurait également la crainte de voir une démocratie universitaire concentrée à l'UBM perdue dans un établissement fusionné.²³⁸

Au vu de ce dernier classement, il y a tout lieu de dire qu'en tout état de cause l'université de Bordeaux 3 est une université « RSU ».

En conclusion, sur la base complète des occurrences, sans « responsabilité sociétale », nous pouvons établir un nouveau classement. Vous trouverez, ci-après, ce nouveau classement que nous pouvons comparer au précédent classement établi sur la base complète des occurrences avec « responsabilité sociétale ».

Nouveau classement (extrait du tableau 7)

Liste des universités	TOTAL EVAL <u>sans</u> RS	TOTAL PROJET <u>sans</u> RS	TOTAL GAL SANS RS	CLASSEMENT
Grenoble 1,2,3 <u>fusion</u>	170	18	188	1
Clermont Auvergne et associés	117	42	159	2
Lille	86	49	135	3
Grenoble Alpes	62	67	129	4
Savoie Mont Blanc	86	28	114	5
Angers	74	32	106	6
Bordeaux 3	58	44	102	7

Précédent classement (extrait du tableau 5)

CLASSEMENT	LISTE DES UNIVERSITES	PROJETS	EVALUATIONS	TOTAL
1	Clermont Auvergne	2	24	26
2	Paris Nanterre	6	10	16
3	Grenoble 1 ,2,3	4	6	10
4	Franche Comté	7	1	8
5	Lille (1,2,3)	1	6	7
6	Bordeaux (1,2,4)	3	3	6
7	Picardie	0	5	5

Paris-Nanterre présente dans le classement précédent a disparu du nouveau classement ; Grenoble 1,2,3 reste et même monte dans le nouveau classement à la première place. Grenoble Alpes apparaît dans le nouveau classement, cela dit puisque Grenoble 1,2,3 y était, ce n'est donc pas une grande nouveauté. Clermont auvergne première avant est passée seconde restant en haut du classement. Lille était 5^{ème} et monte à la 3^{ème} place. Bordeaux 1,2,4 disparaît au profit de Bordeaux 3, nous restons donc autour d'un même lieu. Savoie Mont Blanc et Angers apparaissent. Là c'est plus une nouveauté et ce sont des universités

²³⁸ Rapport d'évaluations HCERES 2015 page 6/36

moyennes. Franche Comté et Picardie sortent du classement. Nous pouvons donc dire que deux universités de taille moyenne sont remplacées par deux autres.

Mais ce ne sont que deux classements qui n'ont pas valeur de Loi. Par ailleurs, le nombre d'occurrences (en quantité de résultats) était bien différent entre la première étude et la seconde, cela explique des différences, toutefois nous notons qu'il n'y a pas non plus un énorme bouleversement.

La RSE-RSU est aussi la communication que l'on en fait. Revient donc à notre esprit le nombre des mêmes occurrences retrouvées dans les sites internet des universités. Notre curiosité nous pousse à savoir si ces sept universités ont le même classement également si l'on prend en compte leur communication sur leur site voire si ce sont-elles les plus communicantes en matière de RSU. Pour cela nous effectuerons une comparaison entre nos 7 universités du classement et les autres dont nous disposons de la même donnée (« responsabilité sociétale » sur leur site).

Section 3 : Quel lien entre la communication sur les sites web et le classement étudié ?

En effet, existe-t-il un lien entre les universités qui communiquent sur leurs politiques de RSU sur leur site web et celles qui figurent dans le classement que nous avons défini ?

Pour cela nous avons recherché le nombre d'occurrences de « responsabilité sociétale » sur le site de chacune d'elle. Ici les volumes sont beaucoup plus importants puisque c'est sur le site dans son entier que la recherche est menée. Il ne s'agit bien entendu que d'une image à un instant donné (au moment de la recherche) mais pour avoir plusieurs fois effectué cette recherche pour la vérifier à des moments différents, nous pouvons indiquer qu'elle ne change pas du tout au tout du jour au lendemain. Quoi qu'il en soit, ce questionnement nous semblait intéressant à être mené.

La méthode utilisée a été la suivante :

- 1°) rechercher tous les sites des universités de notre panel général
- 2°) effectuer la recherche sur chaque site, noter les résultats et effectuer un classement.

Ci-après, Tableau 8, le résultat de cette recherche pour les sept universités concernées.

Tableau 8 : classement de ces 7 universités en occurrence « RS » sur site

LES UNIVERSITES	Nombre d'occurrences « RS » sur site	Adresse du site	CLASST SUR LES 29
Clermont Auvergne	73	https://www.uca.fr/	13
Paris Nanterre	142	https://www.parisnanterre.fr/	9
Grenoble 1 ,2,3	12	https://www.univ-grenoble-alpes.fr/	25
Franche Comté	2	http://www.univ-fcomte.fr/	27
Lille (1,2,3)	264	https://www.univ-lille.fr/	7
Bordeaux (1,2,4)	50	https://www.u-bordeaux.fr/	18
Picardie	53	https://www.u-picardie.fr/	17

En conclusion, nous constatons qu'il y a trois universités sur 7 qui sont dans la première moitié du classement. Nous pouvons dire que leur communication sur ce sujet est donc plutôt moyenne, en tous cas pas exceptionnels.

Nous avons souhaité élargir notre panel pour voir si cela se confirmait. Nous avons donc pris les résultats de l'occurrence « responsabilité sociétale » sur les 65 sites d'Université que nous pouvions consulter.

Tableau 9 : positionnement des 7 universités sur 65 sites consultés (tableau disponible en annexe 3)

LES UNIVERSITES	Place sur 65 universités
Clermont Auvergne	28
Paris Nanterre	18
Grenoble 1 ,2,3	48
Franche Comté	54
Lille (1,2,3)	10
Bordeaux (1,2,4)	33
Picardie	31

Le résultat est de 3 sur 7 dans la première moitié du classement. Nous restons donc dans la même proportion.

Nous pouvons donc tirer l'enseignement que les universités qui appliquent la RSU n'en font pas grande publicité.

Après avoir tiré des conclusions sur la recherche de l'occurrence « responsabilité sociétale » et la communication qui en est faite par les universités les mieux classées, nous nous posons la question du classement des 9 regroupements pour lesquels nous disposons des mêmes documents à savoir : projet et évaluation HCERES. Retrouverons-nous dans le haut du classement les COMUE ou regroupements de nos universités classées ? En effet, peut-être que c'est le regroupement qui leur permet une mise en avant.

Section 4 : Analyse comparative de notre panel COMUE

Nous tenons à noter, en préalable, qu'il ne s'agit là que d'une photo des COMUE à un instant donné puisque nous avons pu constater que les COMUE se sont rapidement modifiées dans le temps.

En effet, si la COMUE Université Paris Lumières (UPL) est toujours une COMUE avec ses trois membres fondateurs, la COMUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC) a été officiellement dissoute le 31 décembre 2019 pour se transformer en Etablissement Public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental²³⁹ (EPE) -sous le nom de Université de Paris mais renommé sous le nom de Université Paris-Cité en mars 2022 par décision du Conseil d'Etat-. Il en va de même pour la COMUE Université Grenoble Alpes qui, par décret N°2019-1123 du 31 octobre 2019, est passée EPE en vue d'assurer l'ensemble des activités de l'Université de Grenoble Alpes et de la COMUE Grenoble Alpes.

La COMUE Paris Est, quant à elle, s'est vue adopter une nouvelle identité en prenant le nom de « Paris-Est Sup » le 28 septembre 2020 avant de voir ses statuts modifiés en COMUE Expérimentale (1^{er} décembre 2020).

La COMUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées a également évolué vers un statut de COMUE expérimentale le 1^{er} janvier 2023 prenant le nom d'Université de Toulouse (décret n°2022-1537 du 8 décembre 2022 relatif à la communauté d'universités et établissements « Université de Toulouse »).

La COMUE Paris Seine est, quant à elle, devenue un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental portant le nom de « CY Cergy Paris Université », par décret n° 2019-1095 du 28 octobre 2019. Cet EPE est issu de la fusion de

l'université de Cergy-Pontoise (UCP), de l'Ecole internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) et de la communauté d'universités et d'établissements (ComUE)

²³⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038252458>

Université Paris Seine, et comporte deux établissements-composantes conservant leur personnalité morale et juridique.

Nous procédons de la même façon que pour les universités en étudiant leur projet et leur évaluation HCERES. A savoir que pour le projet c'est bien le « volet commun » qui représente la COMUE elle-même qui a été pris en compte et non bien entendu la partie projet de chaque université.

Voici, ci-après, le résultat des 9 regroupements pour lesquels nous disposons des projets et des évaluations s'y référant :

Tableau 10 : classement des 9 COMUE sur l'occurrence « responsabilité sociétale »

CLASSEMENT	LISTE DES UNIVERSITES	PROJETS	EVALUATIONS	TOTAL
1	COMUE Université Paris Lumières	3	7	10
2	COMUE Université Sorbonne Paris Cité	2	6	8
3	COMUE Université Grenoble Alpes	1	3	4
4	COMUE Paris Est Sup	0	2	2
4	COMUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées	0	2	2
5	COMUE Université Paris Seine	0	1	1
HC	COMUE Université Paris Saclay	0	0	0
HC	COMUE Lille Nord Europe	0	0	0
HC	COMUE Sorbonne Universités	0	0	0

Nous pouvons déjà constater d'un prime abord que la responsabilité sociétale n'est pas très évoquée dans le « projet commun » de la COMUE. Il l'est un peu plus dans l'évaluation HCERES. L'hypothèse faite est que cela peut venir des discussions réalisées selon les questions posées par l'organisme ou du fait que les établissements membres de la COMUE l'ont beaucoup plus évoqué dans leur volet établissement tirant le résultat de l'évaluation vers le haut par rapport au projet commun.

Nous décidons alors de regarder les membres des 5 COMUE de notre classement pour savoir quelles sont les universités présentes et s'il peut y avoir un lien.

1°) La COMUE Université Paris Lumières (UPL)

Université de PARIS VIII (Université Paris 8 Vincennes) et Paris X (Université Paris Nanterre) font établissement commun en 2012 pour devenir l'Université Paris Lumières. Elle deviendra COMUE en accueillant le CNRS en décembre 2014 puis ce sera le musée Quai Branly, le Centre Pompidou, les Archives nationales et d'autres. Elle se situe alors au 3^{ème} rang national en sciences humaines et humanités.

Nous relevons que l'Université Paris Nanterre membre de cette COMUE obtient le rang 2 de notre classement des neuf premières universités suivant le critère « responsabilité sociétale » sur la base de leurs projets d'établissements et leurs évaluations sur les 29 universités et 18^{ème} sur ce même critère pour son nombre d'occurrences dans son site internet dans notre classement des 65 universités.

A noter qu'elle bénéficie du financement de 10 ans au titre du PIA pour son Ecole Universitaire de Recherche (EUR) « Artec » (Arts, Technologie et Création).

Il faut également souligner la signature d'une convention cadre de l'UPL en 2015 avec une université québécoise fondée sur la thématique de l'innovation sociale et de la RSU. La COMUE indique dans son projet la volonté de la mise en place d'une cellule RSU en 2016. L'évaluation HCERES présente la RSU comme une mission partagée de cette COMUE relevant toutefois qu'un personnel dédié RSU-DD a été recruté au sein de Paris Nanterre.²⁴⁰

Nous poursuivons notre étude pour savoir si la présence d'une université déjà présente dans notre classement d'université est unique ou pas.

2°) La COMUE Université Sorbonne Paris Cité (USPC) :

Pour cette COMUE, il apparaît important de préciser en avant-propos qu'elle n'existe déjà plus. Elle n'aura donc existé que de 2010 à 2019 en ce nom. L'Université Paris-Diderot (Paris VII) et l'Université Paris-Descartes (Paris V) ont créé « l'Université de Paris ». L'Université Sorbonne Paris Cité (Paris III), troisième université membre de cette COMUE, décide de se retirer ainsi que Sciences Po également membre de cette COMUE en 2017.

Nous notons que pour l'occurrence « responsabilité sociétale » le site Sorbonne Nouvelle est plutôt bien placé dans notre classement puisqu'il est 13^{ème} sur 54 (cf. tableaux page). L'USPC inscrit dans son projet la responsabilité sociale et politique qui est la sienne comme une vision partagée par cette COMUE.

De plus, il faut se rappeler qu'en 2012, l'USPC a été lauréate d'un Idex. Certes interrompu en 2016 et redéposé en 2018 sous une autre forme, autre structure mais qui sans nul doute a

²⁴⁰ Université Paris-Nanterre, page rsu-dd : responsabilité sociétale des universités et développement durable, Disponible à l'adresse : <https://rsudd.parisnanterre.fr/bienvenue-sur-le-site-du-service-rsu-dd-807152.kjsp>

apporté à la COMUE un certain financement permettant le développement de projets. De plus, il faut noter quand même que cette COMUE a regroupé 15 labex en son sein... Par ailleurs, il nous faut aussi évoquer la dynamique certaine due aussi à la reconnaissance de ces membres par la société.

3°) COMUE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES (UGA) :

Concernant cette COMUE nous savons déjà qu'elle a obtenu « l'IDEX Université Grenoble Alpes ».

Nous retrouvons dans ses établissements membres l'Université de Grenoble qui était 3^{ème} de notre classement université sur l'occurrence « responsabilité sociétale ». Tout comme l'UPL nous pensons que la COMUE a été portée par l'ambition en la matière de son université, mais aussi sans nul doute suivie par les autres membres.

Nous savons maintenant que depuis le 1^{er} janvier 2020, l'ensemble des membres de cette COMUE (Grenoble INP, Sciences Po Grenoble...) se sont regroupés au sein d'un seul et unique établissement public : l'Université de Grenoble Alpes.

Dans sa plaquette à destination de Campus France, l'UGA indique qu'elle a « pour ambition de répondre à l'ensemble des défis posés aux universités par le monde actuel »²⁴¹. C'est bien là une volonté d'afficher sa responsabilité sociétale.

4°) COMUE Paris Est :

Cette COMUE a vu le jour en 2015 suite au regroupement universitaire fédéré par l'Université de Paris-Est-Créteil-Val-de-Marne (UPEC) et l'Université de Paris-Est-Marne-la-Vallée (UPEM) –qui deviendra avec l'IFSTTAR, l'Université Gustave-Eiffel-. Après une volonté de fusion c'est vers une COMUE Expérimentale qu'elle se dirigera en 2020 pour prendre, le 28 septembre 2020, le nom de « marque » « Paris-Est Sup » comme l'indique leur site internet²⁴².

Que savons-nous sur cette COMUE et ses membres en matière de responsabilité sociétale ? Nous savons qu'à l'UPEC il est possible de se former à la responsabilité sociétale par le « Master management parcours management de la RSE ». Nous savons aussi qu'elle dispose d'un IAE. Nous retrouvons également l'UPEC et l'UPEM –sous sceau commun- à plusieurs reprises sur HAL. Tant au sein du laboratoire « Lettres, Idées, Savoir » de l'UPEC par une

²⁴¹ Plaquette « Université Grenoble Alpes » Campus France Disponible à l'adresse :

https://ressources.campusfrance.org/pratique/etablissements/fr/pole_presgrenoble_fr.pdf

²⁴² PARIS-EST SUP, Publié le 28 sept. 2020 Mis à jour le 19 oct. 2020 , paris-est sup : la nouvelle identité de la communauté d'enseignement supérieur et de recherche de l'est francilien, Disponible à l'adresse :

<https://www.paris-est->

[sup.fr/actualites/actualite/d3f652eebcae2963db332e9fb9055cd7/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=1239&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bday%5D=28&tx_news_pi1%5Bmonth%5D=09&tx_news_pi1%5Byear%5D=2020](https://www.paris-est-sup.fr/actualites/actualite/d3f652eebcae2963db332e9fb9055cd7/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=1239&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bday%5D=28&tx_news_pi1%5Bmonth%5D=09&tx_news_pi1%5Byear%5D=2020)

soutenance de thèse « sur les fondements éthiques de la responsabilité sociale »²⁴³ que par des conférences et séminaires d'Anne-Catherine Moquet de l'IAE Gustave Eiffel²⁴⁴ sur la responsabilité sociétale issue du développement durable (Les cas Lafarge et Danone) ou d'autres encore. Il est intéressant de noter que l'École des Ponts ParisTech est membre de cette COMUE. Elle s'inscrit comme étant une grande école française qui forme des ingénieurs de haut niveau aptes à relever les défis de la société et de la transformer. Sa Graduate School s'appuie sur ses 14 laboratoires de recherche et ses enseignements notamment sciences de l'environnement, urbanisme, transport, économie et sociologie. Elle indique sur son site internet : « qu'elle évalue régulièrement ses pratiques en matière de DD&RS. »²⁴⁵

Si dans cette COMUE ne ressort pas une université issue de notre premier classement nous retrouvons encore une fois des éléments déjà recensés comme des laboratoires travaillant sur la thématique RSE, une école d'ingénieurs reconnue et un IAE tout aussi présent.

4bis) COMUE Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées :

Cette COMUE se compose de ses six membres fondateurs : l'Université de Toulouse I – comprenant un IAE-, Toulouse II, Toulouse III, l'institut national polytechnique de Toulouse, l'institut national des sciences appliquées de Toulouse, l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace mais aussi depuis ses dernières années du centre national de la recherche scientifique.

A noter que, tout comme l'Université « Sorbonne Paris Cité », cette COMUE a « perdu » son Idex mais a pu toutefois bénéficier de quelques soutiens en début de programme grâce à ce titre.

Tout comme pour la COMUE Paris Est, une formation en Master est délivrée en matière de RSE, au sein du Master Droit et Gestion. Nous savons que, dans la continuité de ce master, le centre de droits des affaires (Une unité de recherche de l'Université Toulouse 1) travaille sur un axe RSE et développement durable.²⁴⁶

Si le 4^{ème} séminaire du CIRSES –Collectif pour l'Intégration de la responsabilité sociétale et du développement durable dans l'enseignement supérieur- s'est tenu, en 2018, à l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, ce ne serait pas le fruit du hasard. Nous connaissons la présence, au sein de l'unité de recherche « Centre de Recherche en Management » à l'IAE de

²⁴³ Vallaeys, François. *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale. Philosophie*. Université Paris-Est, 2011.

²⁴⁴CCSD - CENTRE POUR LA COMMUNICATION SCIENTIFIQUE DIRECTE, Portail HAL UPEC - UPEM , Disponible à l'adresse : https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/search/index/?q=%2A&authIdHal_s=anne-catherine-moquet

²⁴⁵ CONSTRUCTION21 FRANCE, Ecole des Ponts ParisTech, Disponible à l'adresse : <https://www.construction21.org/france/company/h/ecole-des-ponts-paristech.html>

²⁴⁶CDA centre de droit des affaires, axe rse et développement durable, disponible à l'adresse : <https://cda.ut-capitole.fr/recherche/axes-de-recherches/axe-rse-et-developpement-durable-ejeridd-etudes-juridiques-entreprise-risque-industriel-developpement-durable--438722.kjsp>

Toulouse 1, du professeur Jacques IGALENS plusieurs fois cité dans les articles de RSE et co-auteur d'un « Que sais-je ? » sur cette thématique.

A noter la création du Fonds de dotation de l'Université Fédérale le 30 novembre 2017 qui constitue : « un outil lui permettant de développer son projet politique et d'accompagner financièrement des projets aux valeurs de solidarité, de responsabilité et d'innovation », comme l'indique la page dédiée au fonds. 5 Thématiques majeures profitent de son financement dont deux directement reliées à la RSU : « solidarité » et « responsabilité ».²⁴⁷

5°) COMUE Paris Seine :

Créée le 11 février 2015, cette COMUE a notamment pour membres l'Université de Cergy-Pontoise (UCP), l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), l'école supérieure d'agro-développement international (ISTOM), l'école du I-management (ITESCIA), l'École Nationale Supérieure de l'électronique et des applications (ENSEA) et d'autres notamment dans les arts, l'architecture, la biologie, la mécanique...

Son site²⁴⁸ en page d'accueil nous précise ses 4 domaines de compétences :

- Sciences et ingénierie
- Management
- Humanité et éducation
- Patrimoine et création.

Nous retrouvons des éléments de la composition de la RSU que nous connaissons bien maintenant : ingénierie, management, Humanité et éducation.

Si nous avons jusqu'ici, nous semble-t-il, insisté sur les ingrédients utiles à la recette de la RSU que sont l'ingénierie (présence d'écoles d'ingénieurs), le management (écoles de management ou IAE), l'éducation (au sens large, cela va de soit pour des universités), il nous semble que nous n'avons peut-être pas suffisamment mis en valeur l'« Humanité ».

En conclusion, nous pouvons tirer comme enseignement de ce classement des COMUE en matière de responsabilité sociétale qu'il y a soit la présence forte d'une université déjà très active en matière de responsabilité sociétale –puisque deux universités étaient déjà présentes dans notre classement-, soit une certaine « Aura » des universités et membres de la COMUE concernée et très souvent l'arrivée de fonds complémentaires par des Idex. Nous pouvons y retrouver aussi la présence d'écoles d'ingénieurs et d'écoles de management que nous avons déjà relevées comme étant particulièrement pro-actives en matière de RSU. Nous rejoignons en cela les éléments marquants de notre classement d'universités.

²⁴⁷ UNIVERSITE FEDERALE TOULOUSE MIDI-PYRENEES, Le fonds de dotation, Disponible à l'adresse : <https://www.univ-toulouse.fr/universite/fonds-de-dotation>

²⁴⁸ THE PARIS INITIATIVE, ComUE Paris Seine, Disponible à l'adresse : <https://theparisseineinitiative.org/fr/accueil/comue-paris-seine/>

Nous pouvons ainsi dire que les COMUE ont porté cette dimension RSU par des éléments qui traduisaient la recherche de valeurs communes aux différents établissements qui les composaient.

Pour aller plus loin qu'une analyse comparative des données, nous avons souhaité mener une analyse statistique des données portant sur les universités. Nous avons bien entendu mené cette étude sur le même panel des 29 établissements.

PARTIE 4 : Une analyse statistique des données sur les universités

Cette quatrième partie présente une analyse statistique des données collectées sur les 29 universités.

En effet, les périmètres des COMUE se sont trop modifiés dans les dernières années, comme nous l'avons vu précédemment par quelques exemples, certaines ayant même disparues (outre la COMUE de Lille Europe Nord, nous pouvons citer l'Université Sorbonne Paris Cité qui a été dissoute le 31 décembre 2019 par vote de ses membres). Nous effectuerons donc l'analyse statistique sur les universités.

L'analyse des données permet de traiter un nombre très important de données et de dégager des informations invisibles par un traitement classique. Cette analyse a été effectuée à l'aide du logiciel SPAD de Coheris Analytics.

Nous avons utilisé les méthodes classiques d'analyse de données que sont l'analyse en composantes principales et la classification ascendante hiérarchique.

L'analyse en composantes principales consiste à transformer des variables liées entre elles (en statistique nous disons qu'elles sont « corrélées ») en nouvelles variables décorréelées les unes des autres (elles sont alors nommées « composantes principales » ou « axes principaux »). Cette méthode est à la fois géométrique par la représentation d'axes (dimensions) qui sont plus ou moins représentatifs et également statistique par les variances (variabilité des données) qui est une mesure de dispersion des valeurs de l'échantillon concerné.

Cette méthode permet ainsi de mieux décrire et visualiser les données par des axes qui sont décorrélés (séparés) et de déduire les plus représentatifs. Elle permet également d'éliminer les individus qui se retrouveraient sur un axe non représentatif (en analyse de données : ces axes sont dits « bruités » car non représentatifs).

La classification ascendante hiérarchique permet quant à elle, à partir d'un ensemble d'individus, de les répartir dans un certain nombre de classes. L'outil d'analyse des données permet cette classification automatique.

Cette classification ascendante hiérarchique que nous avons choisie s'oppose à la classification descendante qui elle a pour objectif non pas d'agglomérer les individus les plus proches mais de les diviser.

En effet, pour la classification ascendante hiérarchique nous partons du principe que chaque point (individu) est un cluster et nous les regroupons par rapprochement, en répétant cette étape pour aller vers un seul grand cluster. Alors que pour l'approche descendante, on part d'un grand cluster contenant tous les points (individus) et on va les diviser successivement jusqu'à obtenir autant de clusters que de points.

Après réalisation de la classification ascendante hiérarchique nous obtenons une représentation par arborescence appelée « dendrogramme » qui va de tous les individus (les universités) vers un seul grand cluster (cf figure 12 Dendrogramme des 29 universités). Une classification descendante aura comme représentation un dendrogramme inversé (un trait vers plusieurs traits).

Les chapitres suivants présentent ces analyses pour trois jeux de données des 29 universités (projet, évaluation et site internet) ainsi que les caractéristiques associées.

CHAPITRE 1 : Une analyse statistique des données sur les Universités

Pour cette analyse statistique nous avons bien entendu utilisé le jeu précédent de données sur notre panel de 29 universités et sommes repartis de nos 25 occurrences. Toutefois, nous avons souhaité les regrouper en domaines de la RSU, pour faciliter l'analyse.

Section 1 : Nos occurrences en 5 domaines de la RSU

En effet, pour l'analyse statistique, nous avons regroupé nos 25 occurrences en 5 classes qui peuvent être vues comme les grands domaines de la RSU-RSE.

Le regroupement en ces 5 classes se justifie par les domaines définis comme questions centrale de la norme ISO 26000 adaptées à l'Université et sur ceux pris en compte dans le référentiel « plan vert » en ce centrant sur les aspects stratégie et gouvernance, pilotage, environnement.

Nous ne prenons pas en compte le volet formation puisque notre étude s'intéresse à l'éventuel impact d'une démarche sur le pilotage d'un établissement. Même s'il est vrai qu'aujourd'hui cette dimension est de plus en plus prégnante dans le contenu même des formations, à la vue des attentes de certains étudiants et des préconisations du « rapport Jouzel » du 16 février 2022 intitulé « Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur ».

Les 5 classes que nous proposons nous apparaissent donc se justifier par notre sujet d'étude et des normes et référentiels utilisés dans le domaine de la RSU.

Nous vous les précisons dans le tableau ci-après.

Tableau 11 : classement de nos occurrences en 5 grands domaines

Domaine RSU-RSE	Mots sélectionnés
Gouvernance	resp sociale, sociétal (approche, évolution, rôle, RS), Responsabilité, Transparence Transparent, Politique qualité, Dialogue (sans social), Impact, valeurs, Parties prenantes
Droit de l'homme	Handicap, Egalité FE –HO, Parité, Politique sociale (action sociale)
Relation et Condition de travail	Ressources humaines RH, Equilibre travail et vie privée (conciliation vie prof...), Bien être Qualité de vie au w, Conditions de travail, télétravail, baromètre social, Dialogue social
Environnement	Développement durable (DD)
Bonnes pratiques	Ethique et HRS4R

Après cette classification, nous pouvons donc mener l'analyse sur notre panel de 29 universités et réaliser l'analyse statistique sur les trois sources de données disponibles : projet, évaluation, site web.

Section 2 : Analyse des 29 projets d'établissements et de leurs 29 évaluations

2.1 Analyse des 29 projets d'établissements

Voici, ci-dessous, le résultat de la somme des occurrences par domaine pour les 29 établissements, dans les projets.

Tableau 12 : Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les projets

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Aix-Marseille (1,2,3)	6	6	11	2	0
Angers	23	1	6	2	0
Artois	7	2	6	0	0
Bordeaux (1,2,4)	11	0	3	1	0
Bordeaux3	13	17	4	9	1
Brest	6	0	9	0	1
CAEN Normandie	13	5	5	3	1
Cergy Pontoise (UCP)	13	2	4	0	0
Clermont Auvergne et associés	13	10	6	3	12
Evry Val Essonne (UEVE)	9	1	9	1	0
Franche Comté	18	12	9	6	0
Grenoble 1,2,3 (fusion)	13	0	6	1	2
Grenoble Alpes	12	10	43	3	0
Lille	15	10	20	5	0
Littoral Côte d'Opale (ULCO)	10	1	6	0	0
Lorraine	17	7	11	1	0
Lyon2	10	4	8	1	1
Maine	18	0	7	2	0
Nantes	23	1	6	1	0
Paris Nanterre	13	8	2	8	0
Picardie	9	3	4	1	0
Rennes 1	17	7	14	5	0
Savoie Mont-Blanc	17	9	4	0	0
Strasbourg	8	3	2	2	3
Sud Toulon Var	12	0	2	2	0
Toulouse 1 (Capitole)	9	1	3	1	1
Tours	22	2	1	0	0
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC)	8	3	3	0	0
Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	25	4	7	1	0
Moyenne générale	13,45	4,45	7,62	2,10	0,75

Nous effectuons une ACP (Analyse en Composantes Principales).

Nous obtenons les résultats suivants, sur trois composantes principales (cf tableau ci-après) :

Tableau 13 : Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP

Axe	Variance de l'axe (valeur propre)	% de variance expliquée	% de variance expliquée cumulé	Retenu
1	1,940	38,8	38,8	X
2	1,141	22,8	61,6	X
3	0,997	19,9	81,6	X
4	0,714	14,3	95,8	
5	0,208	4,2	100,0	
Total	5,000	100,0	100,0	

Pour la suite de l'analyse, nous conservons uniquement les axes principaux permettant un % de variance expliquée cumulé supérieur à 80 %.

Ainsi, pour cette analyse, nous prendrons en compte les trois premiers axes principaux.

Ci-après, dans le tableau suivant, le résultat avec les variables sur ces trois axes.

Tableau 14 : résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage

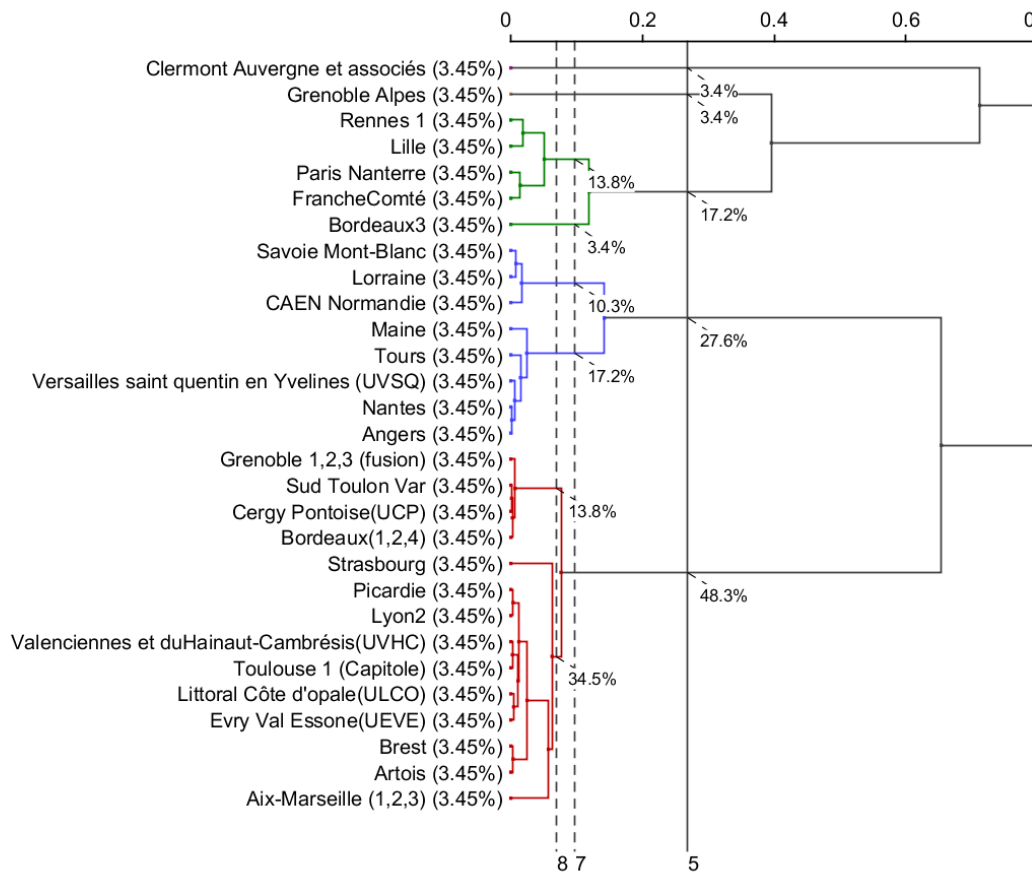
Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Gouvernance	1,9	30,2	47,3
Droit de l'homme	45,2	0,6	0,0
Relations et conditions de travail	11,7	8,7	45,3
Environnement	39,0	0,0	2,3
Bonnes pratiques	2,2	60,4	5,1

Nous tirons ainsi l'enseignement que la Gouvernance est plus présente sur l'axe 3 et qu'elle contribue à 47,3 %, que pour les droits de l'homme c'est l'axe 1 (45,2 %) , pour les relations et conditions de travail c'est l'axe 3 (45,3 %), pour l'environnement l'axe 1 (39 %) et pour les bonnes pratiques l'axe 2 (60,4 %).

En considérant ces trois axes principaux, nous avons procédé à une classification selon la méthode de classification ascendante hiérarchique (CAH), afin de faire ressortir des classes d'universités.

Ci-dessous la figure qui présente le dendrogramme issu de l'analyse CAH

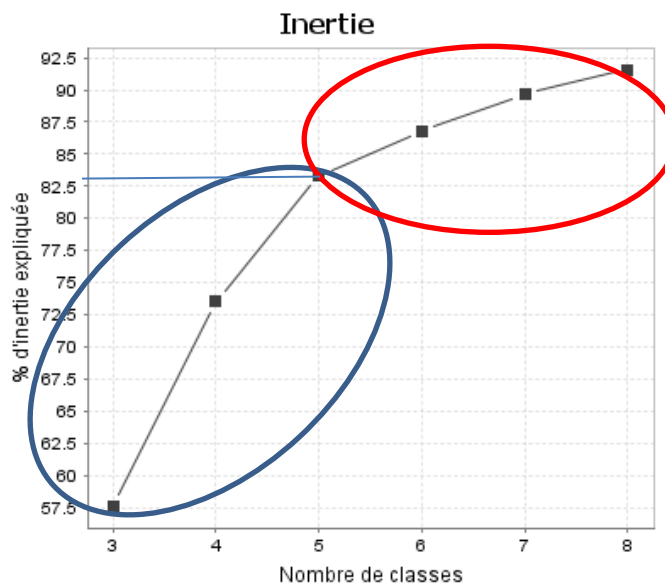
Figure 12 : Dendrogramme des 29 projets d'Universités



Il ressort de ce dendrogramme un classement possible en 5, 7 ou 8 classes.

Il convient maintenant de déterminer un **choix entre 5, 6, 7 ou 8 classes**. Pour cela nous allons nous référer au graphique ci-dessous d'inertie pour savoir plus précisément le nombre de classes qu'il est plus intéressant d'étudier. Il n'y a pas d'intérêt à prendre les classes où la variation avec la précédente n'est pas majeure. Etudions ci-dessous ce graphique.

Figure 13 : Représentation de l'inertie



Nous retenons 5 classes qui permettent d'avoir un bon niveau d'inertie expliquée (83 %).

Il en ressort que 6, 7, ou 8 classes n'est pas le nombre de classes adapté puisqu'entre la classe 5 et la classe 8 la variation est faible.

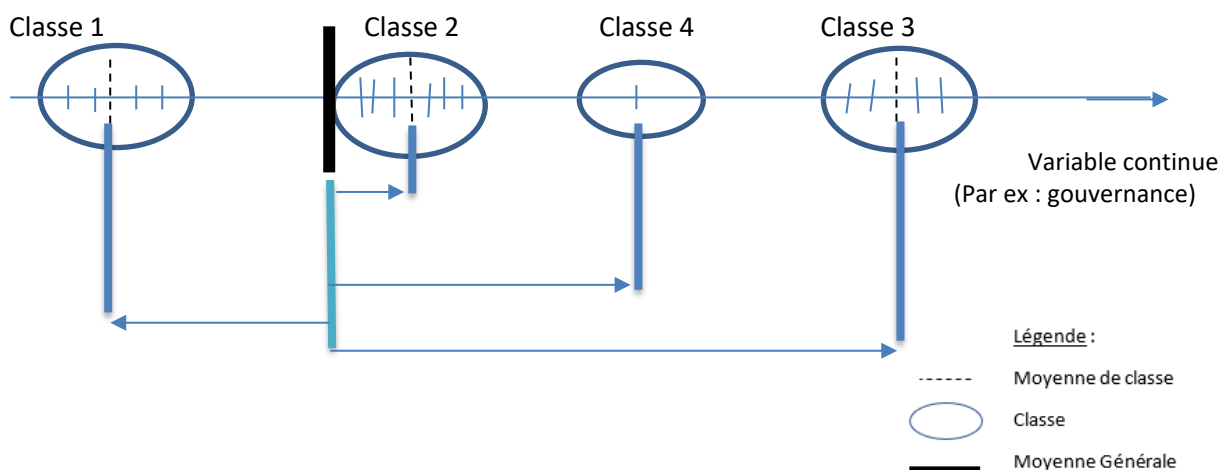
Les cas à 6, 7 et 8 classes ne permettent pas un gain significatif d'inertie expliquée.

Nous ne prendrons, par conséquent, en compte que **5 classes et effectuons la répartition des 29 projets en 5 classes ci-dessous.**

Tableau 15 : Répartition des 29 projets en 5 classes selon le dendrogramme précédent

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Aix-Marseille (1,2,3)	Angers	Bordeaux3	Clermont Auvergne	Grenoble Alpes
Artois	Lorraine	Franche Comté		
Bordeaux(1,2,4)	Maine	Lille		
Brest	Nantes	Paris Nanterre		
Cergy Pontoise(UCP)	Savoie Mont-Blanc	Rennes 1		
Evry Val Essonne (UEVE)	Tours			
Grenoble 1,2,3 (fusion)	Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)			
Littoral Côte d'opale(ULCO)	CAEN Normandie			
Lyon2				
Picardie				
Strasbourg				
Sud Toulon Var				
Toulouse 1 (Capitole)				
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC)				

Nous effectuons une caractérisation par les variables continues de la modalité sur les 5 classes. L'analyse consiste à examiner variable par variable, les moyennes des différentes classes par rapport à celle de l'échantillon. Ainsi, il est possible de mettre en évidence des écarts significatifs, positif ou négatif, ou pas. La représentation suivante illustre le principe de l'analyse.



La classe 1 a une moyenne, pour la variable continue étudiée, significativement plus faible à celle de l'échantillon.

Inversement, la classe 3 a une moyenne plus forte.

La classe 2 est très proche de la moyenne de l'échantillon.

Pour déterminer si l'écart est significatif, on utilise un test statistique de comparaison de moyenne.

Ce test n'est pas utilisable pour des classes à un seul individu. Néanmoins, il est possible dans ce cas d'analyser la position de l'individu par rapport à la moyenne de l'échantillon.

Figure 14 : Caractérisation par les variables continues de la classe 1

Caractérisation par les variables continues
De la modalité - Partition en 5 classes - Classe 1/5 (Poids = 14.00 Effectif = 14)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-type dans la modalité	Ecart-type général
Environnement	-2.72	0.0032	0.86	2.10	0.74	2.34
Droit de l'homme	-3.07	0.0011	1.86	4.45	1.73	4.31
Gouvernance	-4.04	0.0000	9.36	13.45	2.22	5.18

Les universités de la classe 1 sont caractérisées par des niveaux négatifs donc très faibles sur les domaines :

- Environnement
- Droit de l'Homme
- Gouvernance

Leurs moyennes de classe, dans les trois domaines cités, sont les suivantes :

- Environnement : moyenne de classe à 0.86 pour une moyenne générale à 2.10,
- Droit de l'Homme : moyenne de classe à 1.86 pour une moyenne générale à 4.45,
- Gouvernance : moyenne de classe à 9.36 pour une moyenne générale à 13.45,

Figure 15 : Caractérisation par les variables continues de la classe 2

Caractérisation par les variables continues
De la modalité - Partition en 5 classes - Classe 2/5 (Poids = 8.00 Effectif = 8)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-type dans la modalité	Ecart-type général
Gouvernance	3.98	0.0000	19.75	13.45	3.83	5.18

Les universités de la classe 2 sont caractérisées par un niveau positif élevé sur le domaine Gouvernance

Leur moyenne de classe est à 19.75 pour une moyenne générale à 13.45.

Figure 16 : Caractérisation par les variables continues de la classe 3

Caractérisation par les variables continues
De la modalité - Partition en 5 classes - Classe 3/5 (Poids = 5.00 Effectif = 5)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-type dans la modalité	Ecart-type général
Environnement	4.64	0.0000	6.60	2.10	1.62	2.34
Droit de l'homme	3.56	0.0002	10.80	4.45	3.54	4.31

Les universités de la classe 3 sont caractérisées par des niveaux plus élevés sur les domaines :

- Environnement
- Droit de l'Homme

Leurs moyennes de classe pour ces deux domaines sont les suivantes :

- Environnement : moyenne de classe à 6.60 pour une moyenne générale à 2.10,
- Droit de l'Homme : moyenne de classe à 10.80 pour une moyenne générale à 4.45,

L'université Clermont Auvergne est seule en classe 4. Elle est caractérisée (cf tableau 11) par :

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Clermont Auvergne et associés	13	10	6	3	12

Suivant :

Moyenne générale	13,45	4,45	7,6	2,10	0,75
------------------	-------	------	-----	------	------

Ainsi, l'Université Clermont Auvergne se caractérise par les droits de l'homme et de bonnes pratiques. Il y a une différence positive importante entre cette Université et la moyenne générale.

L'Université de Grenoble Alpes est quant à elle seule en classe 5. Elle est caractérisée par :

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Grenoble Alpes	12	10	43	3	0

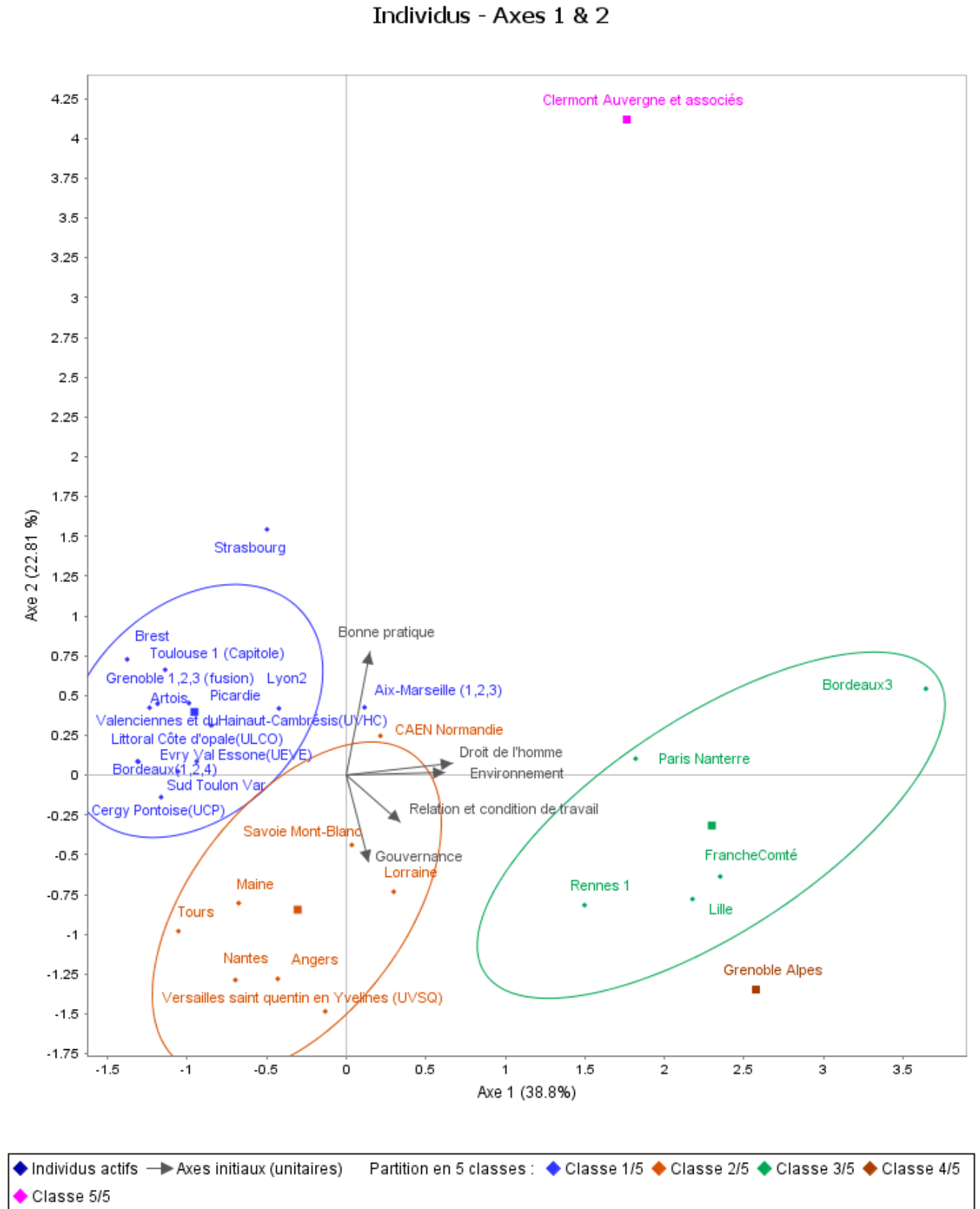
Suivant :

Moyenne générale	13,45	4,45	7,6	2,10	0,75
------------------	-------	------	-----	------	------

Ainsi l'Université de Grenoble Alpes se caractérise par les droits de l'homme, les relations et conditions de travail.

L'ensemble de ces caractéristiques des 5 classes se retrouve dans l'analyse de l'ACP.

Figure 17 : Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3)



Individus - Axes 1 & 3



A la suite de cette première analyse statistique, nous pouvons réaliser une première conclusion.

En effet, nous constatons que nos classes uniques se démarquent sur certaines variables continues avec des écarts positifs importants par rapport aux moyennes d'échantillon.

Les 2 universités, issues des classes uniques sont Clermont-Auvergne et associés et Grenoble Alpes.

Si nous nous reportons à nos classements comparatifs, effectués en partie 3, nous constatons que Clermont-Auvergne était déjà classée en 1 de notre classement sur l'occurrence

« responsabilité sociétale » et que Grenoble Alpes était classée en 4 sur le classement de « la totalité des occurrences » (à noter la présence de Grenoble 1,2,3 en 3ème position pour l'occurrence responsabilité sociétale).

Par ailleurs, les universités de la classe 3, caractérisées par des niveaux élevés en Droit de l'Homme (composée de 5 établissements), nous constatons que Franche Comté, Lille et Paris Nanterre figuraient aussi dans notre classement « responsabilité sociétale » tandis que Bordeaux 3 et Lille faisaient partie du classement « toutes occurrences ».

En ce qui concerne les universités de la classe 2 « fortes en gouvernance », certaines également sont présentes dans les classements précédents, à savoir Angers, Savoie Mont Blanc qui sont présentes dans le classement « toutes occurrences ». La gouvernance étant bien un élément primordial de la RSU, cela expliquerait leur présence.

A noter la présence peut-être plus surprenante dans cette analyse de classe 1 (niveaux négatifs en droits de l'Homme, gouvernance) de l'université de Picardie, Grenoble 1,2,3 et Bordeaux 1,2,4 qui sont pourtant dans notre classement « responsabilité sociétale ».

Nous notons que si elles sont présentes dans le classement « responsabilité sociétale », elles ne sont pas présentes dans le classement « toutes occurrences », à l'exception de Grenoble 1,2,3. Toutefois, comme nous l'avons constaté plus haut, Grenoble Alpes était présente dans la classe unique « très positivement caractérisée ». Grenoble Alpes faisant de plus partie du classement « toutes occurrences », nous pouvons penser que cet « attrait » joue en partie à Grenoble 1,2,3. De plus, si nous regardons notre tableau 7 sur les données de ce classement « toutes occurrences » nous constatons que Grenoble 1,2,3 est présent dans le classement mais plus du fait de nombre d'occurrences présentes dans son évaluation et beaucoup moins dans son projet. C'est d'ailleurs l'Université du classement qui a le plus fort delta entre son évaluation et son projet.

L'analyse statistique ici menée sur uniquement les projets des établissements de notre panel montre donc une proximité certaine avec nos classements antérieurs

Il convient maintenant de mener une analyse statistique sur les évaluations pour prendre connaissance des résultats.

2.2 Analyse des 29 évaluations d'établissements

Nous effectuons le même travail en établissement la somme des occurrences par domaine pour les 29 établissements concernant les évaluations (cf tableau ci-après).

Tableau 16 : Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les évaluations

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations & conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Aix-Marseille (1,2,3)	28	11	19	2	0
Angers	34	8	27	1	0
Artois	35	6	22	0	0
Bordeaux (1,2,4)	28	8	20	4	0
Bordeaux 3	25	10	22	0	0
Brest	15	3	20	0	1
Caen Normandie	30	1	14	2	0
Cergy Pontoise(UCP)	42	4	22	2	2
Clermont Auvergne et associés	69	7	56	4	1
Evry Val Essone(UEVE)	17	4	25	1	1
Franche-Comté	17	6	19	1	4
Grenoble 1,2,3 (fusion)	95	12	66	2	0
Grenoble Alpes	35	3	26	1	0
Lille (1,2,3)	37	13	36	5	1
Littoral Côte d'opale(ULCO)	39	4	32	1	0
Lorraine	36	0	23	0	0
Lyon2	23	3	20	0	0
Maine	17	2	16	2	0
Nantes	29	3	26	5	0
Paris Nanterre	29	7	28	7	0
Picardie	35	8	17	3	0
Rennes 1	19	3	22	1	0
Savoie Mont Blanc	46	3	34	1	1
Strasbourg	39	4	21	0	0
Toulon Var	16	3	11	5	0
Toulouse1 (Capitole)	24	1	25	0	0
Tours	23	15	22	4	0
Valenciennes (UVHC)	20	3	23	0	0
Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	17	19	20	3	0
Moyenne générale	31,69	6	25,31	1,97	0,38

Nous effectuons sur cette base une ACP (Analyse en Composantes Principales).

Nous obtenons les résultats suivants, sur cinq composantes principales (cf tableau ci-après) :

Tableau 17 : Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP

Axe	Variance de l'axe (valeur propre)	% de variance expliquée	% de variance expliquée cumulé	Retenu
1	2,036	40,7	40,7	X
2	1,252	25,0	65,8	X
3	0,989	19,8	85,5	X
4	0,611	12,2	97,7	
5	0,113	2,3	100,0	
Total	5,000	100,0	100,0	

Pour sélectionner les axes à retenir pour la suite de l'analyse, tous comme pour les projets, nous retenons le critère de 80 % d'explication. Seuls les trois premiers axes seront conservés.

Ci-après, dans le tableau suivant, le résultat avec les variables sur ces trois axes.

Tableau 18 : résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage

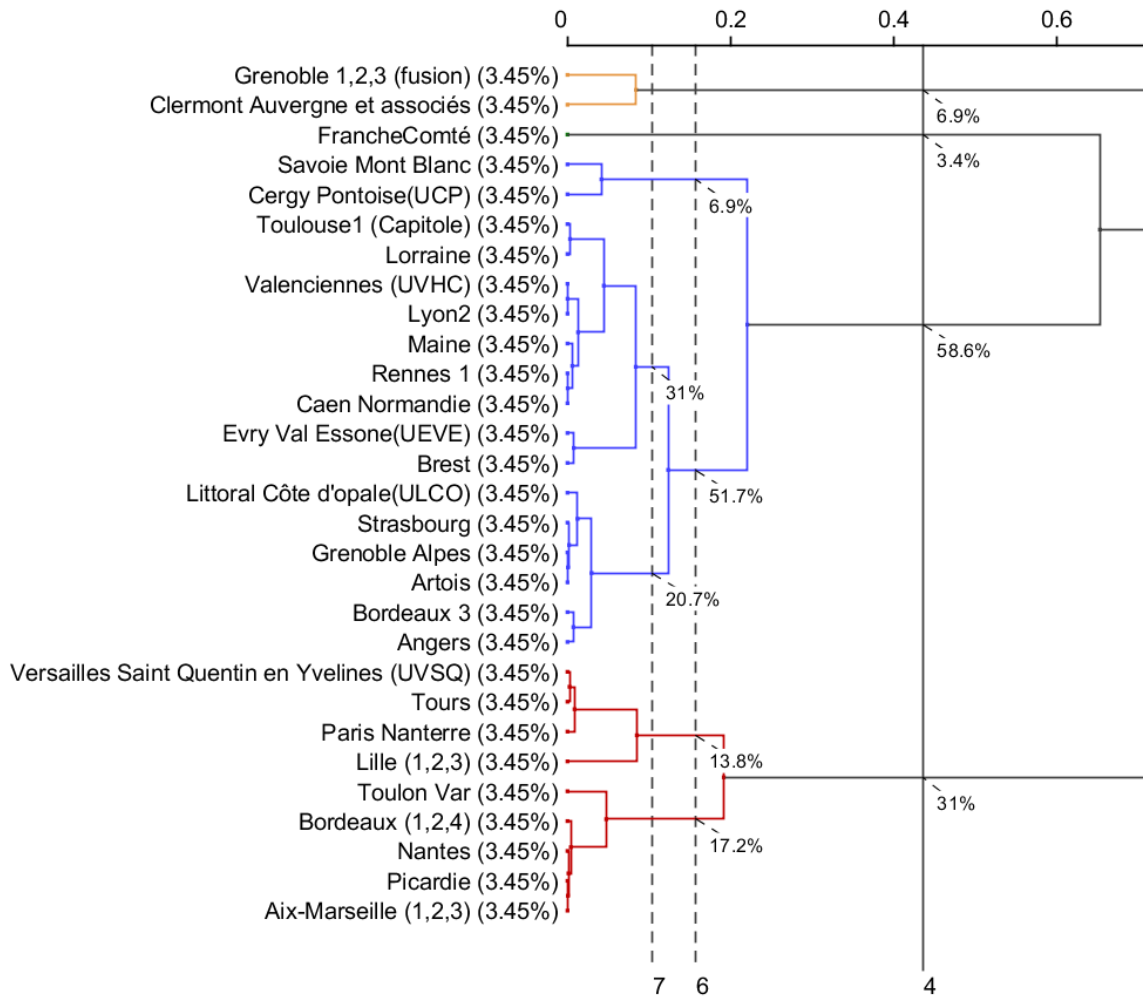
Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Gouvernance	39,1	10,4	1,4
Droit de l'homme	12,3	32,2	2,8
Relation et condition de travail	41,8	7,2	0,0
Environnement	6,8	44,5	2,1
Bonne pratique	0,0	5,7	93,7

Nous tirons ainsi l'enseignement que la Gouvernance est plus présente, pour les évaluations, sur un seul axe, l'axe 1, et qu'elle contribue à cet axe à hauteur de 39,1 %, que pour les droits de l'homme c'est l'axe 2 (32,2 %) , pour les relations et conditions de travail c'est l'axe 1 (41,8%), pour l'environnement l'axe 2 (44,5%) et pour les bonnes pratiques l'axe 3 (93,7 %).

Pour faire apparaître les trois classes d'universités concernées, nous procédons à une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

Page suivante, la figure qui présente le dendrogramme issu de l'analyse CAH

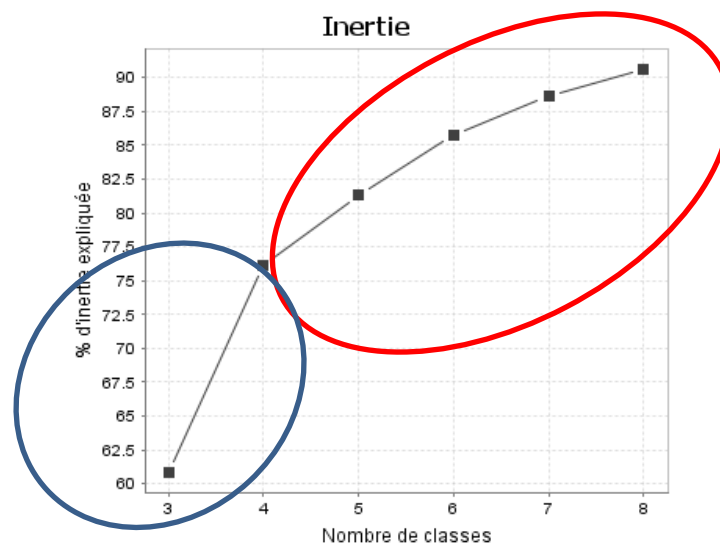
Figure 18 : Dendrogramme des 29 évaluations d'Universités



Il ressort de ce dendrogramme un classement possible en 4, 6 ou 7 classes.

Pour étudier le nombre de classes le plus adapté, nous nous référons au graphique d'inertie ci-dessous.

Figure 19 : Représentation de l'inertie



Il en ressort que 4 classes est la référence adéquate.

Nous ne prendrons, par conséquent, en compte que **4 classes et effectuons la répartition des 29 évaluations en 4 classes ci-dessous.**

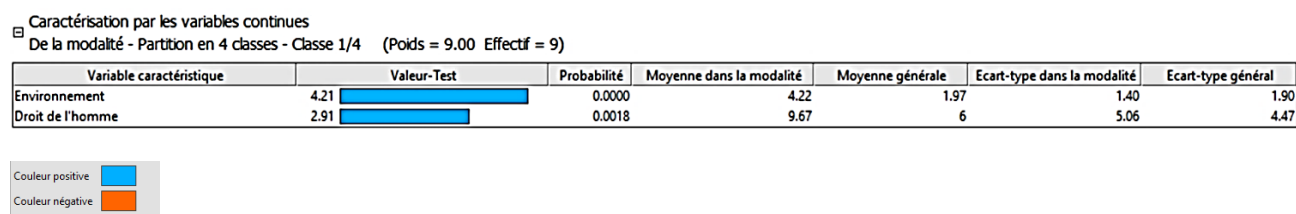
Ainsi, il est possible de faire ressortir 4 classes d'établissements dont ci-dessous le tableau de répartition.

Tableau 19 : Répartition des 29 évaluations en 4 classes

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Aix-Marseille (1,2,3)	Artois	Franche-comté	Clermont Auvergne et associés
Bordeaux (1,2,4)	Brest		Grenoble 1,2,3 (fusion)
Lille (1,2,3)	Caen Normandie		
Nantes	Cergy Pontoise(UCP)		
Paris Nanterre	Evry Val Essonne(UEVE)		
Picardie	Grenoble Alpes		
Toulon Var	Littoral Côte d'Opale(ULCO)		
Tours	Lorraine		
Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	Lyon2		
	Maine		
	Rennes 1		
	Savoie Mont Blanc		
	Strasbourg		
	Toulouse1 (Capitole)		
	Valenciennes (UVHC)		
	Angers		
	Bordeaux 3		

Nous effectuons une caractérisation par les variables continues de la modalité sur les 4 classes

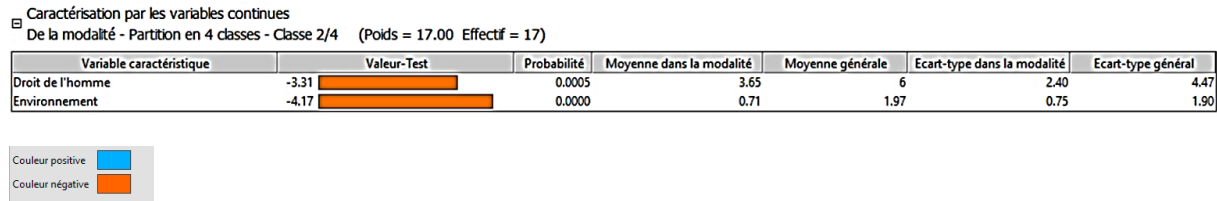
Figure 20 : Caractérisation par les variables continues de la classe 1



Les universités de la classe 1 sont caractérisées par des niveaux plus élevés sur les domaines :

- Environnement (moyenne de classe à 4.22 pour une moyenne générale à 1.97),
- Droit de l'Homme (moyenne de classe à 9.67 pour une moyenne générale à 6),

Figure 21 : Caractérisation par les variables continues de la classe 2



Les universités de la classe 2 sont caractérisées par des niveaux faibles sur les domaines :

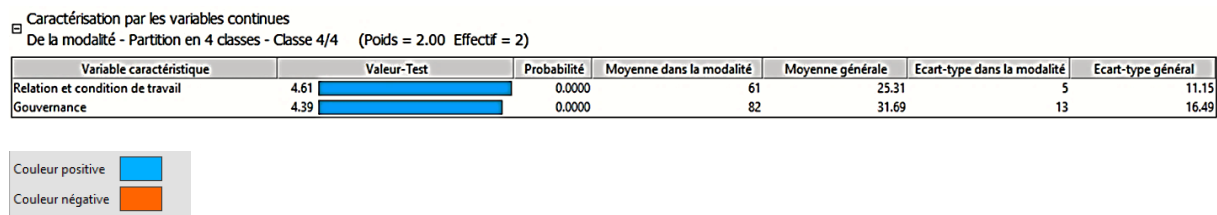
- Environnement (moyenne de classe à 0.71 pour une moyenne générale à 1.97),
- Droit de l'Homme (moyenne de classe à 3.65 pour une moyenne générale à 6),

En classe 3, l'Université de Franche Comté est seule dans sa classe. Elle se caractérise par (cf tableau 15) :

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations & conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
FrancheComté	17	6	19	1	4
Avec :					
Moyenne générale	31,69	6	25,3	1,97	0,38

Ainsi, l'université Franche Comté se caractérise par ses bonnes pratiques et une faiblesse en gouvernance.

Figure 22 : Caractérisation par les variables continues de la classe 4

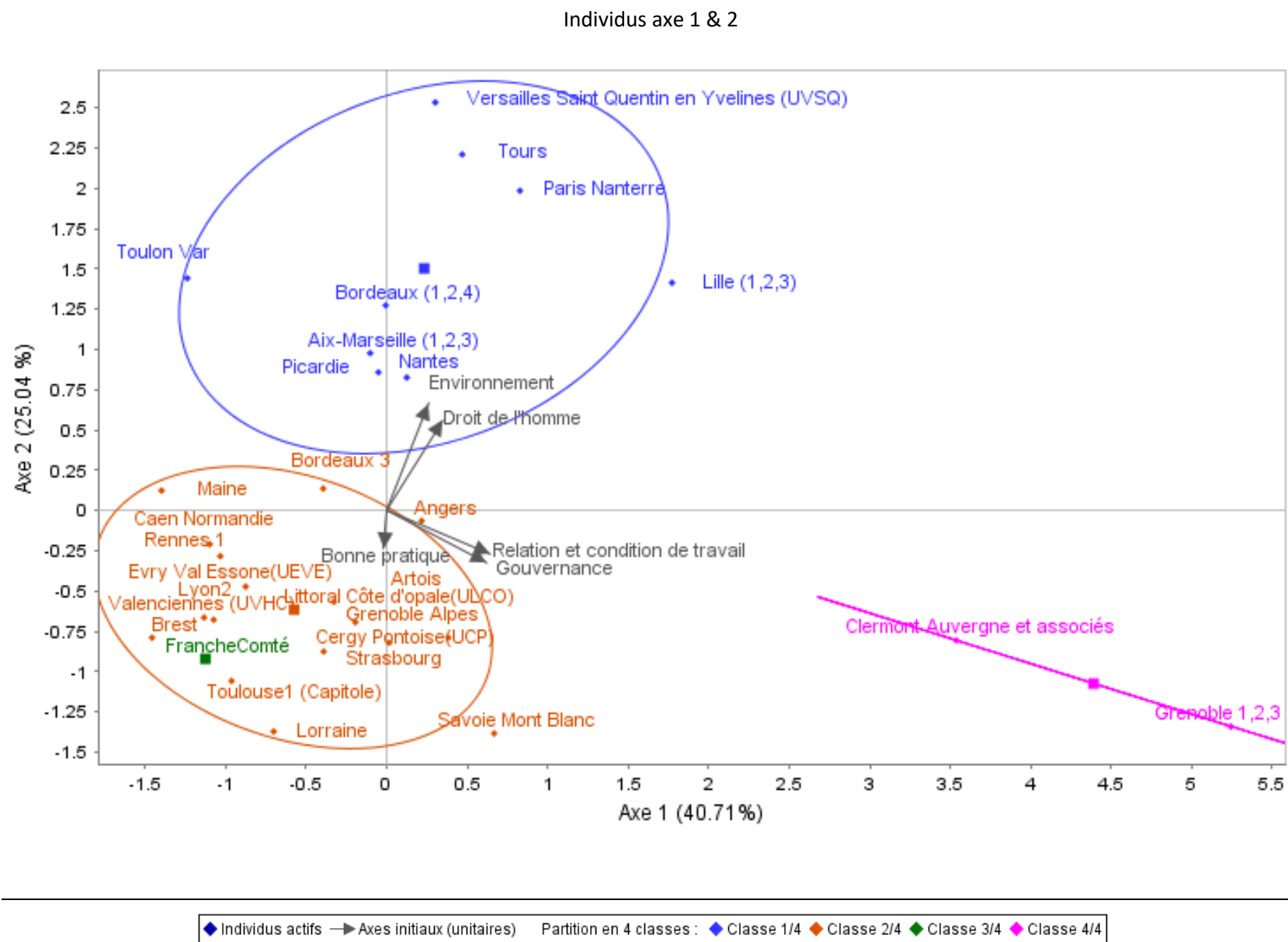


Les universités de la classe 4 sont caractérisées par des niveaux plus élevés sur les domaines :

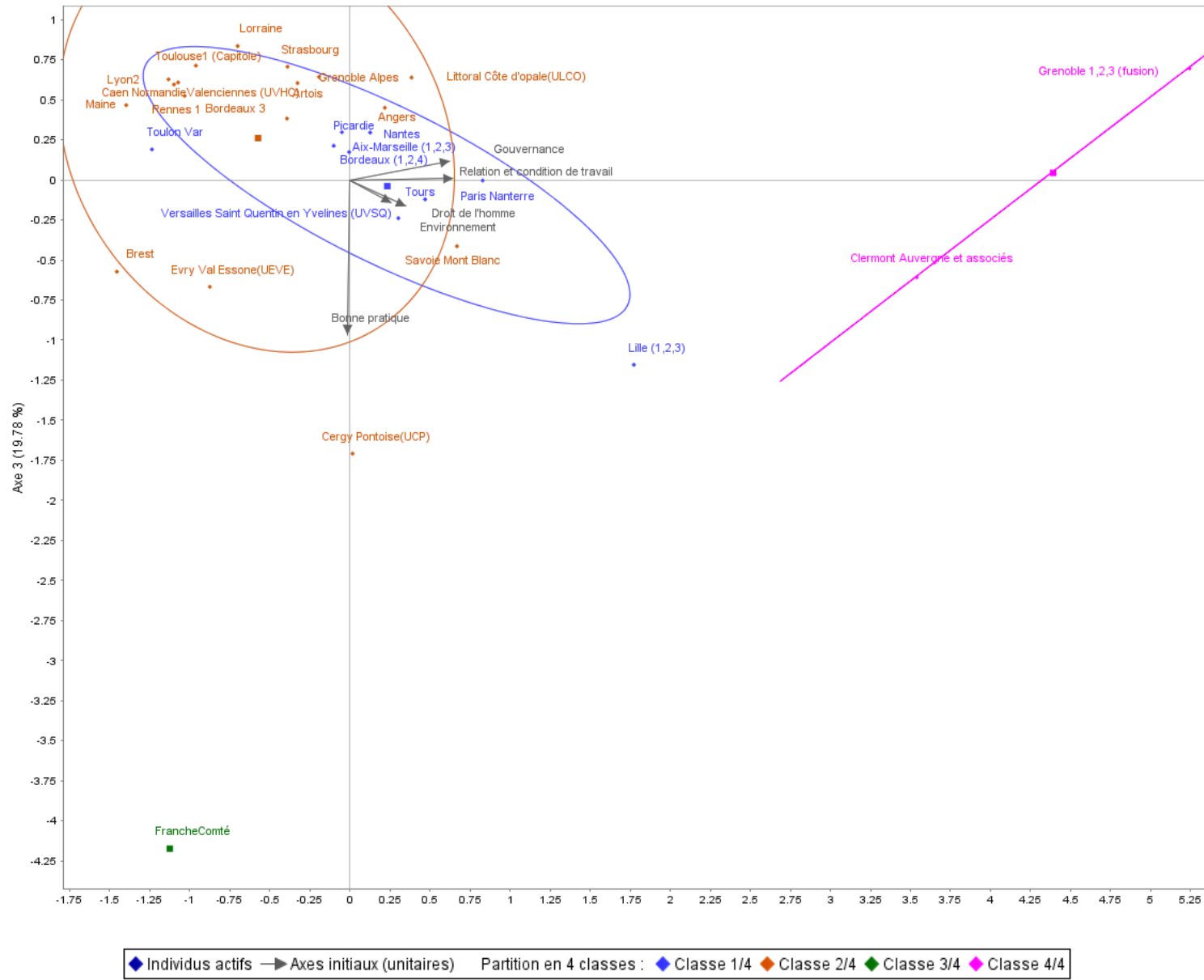
- Relation et condition de travail (moyenne de classe à 61 pour une moyenne générale à 25.31),
- Gouvernance (moyenne de classe à 82 pour une moyenne générale à 31.69),

Ci-dessous figure synthétisant ces informations.

Figure 23 : Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3)



Individus – Axes 1 & 3



A la suite de cette seconde analyse portant sur les évaluations, nous pouvons réaliser une seconde conclusion.

Les classes uniques ou restreintes que sont la classe 3 avec l'université de France Comté ou la classe 4 avec les universités de Clermont Auvergne et Grenoble 1,2 ,3 sont des classes qui se retrouvent dans le classement des universités « responsabilité sociétale ». Si l'Université de Franche Comté se caractérise par de bonnes pratiques et les deux autres par des niveaux plus élevés sur les domaines relations et conditions de travail et gouvernance, elles font donc bien partie d'un de nos classements et tout particulièrement du classement « responsabilité sociétale ».

Dans la classe 1, caractérisée par des niveaux élevés sur domaines environnement et droit de l'homme, nous retrouvons 4 universités du classement « Responsabilité Sociétale » (Bordeaux 1,2,4, Paris Nanterre, Picardie, Lille).

Dans la classe 2, caractérisées par des niveaux faibles sur les domaines Environnement et droit de l'Homme, nous retrouvons toutefois 4 universités des classements (Grenoble Alpes, Savoie Mont Blanc, Angers et Bordeaux 3) mais toutes issues du classement « toutes occurrences ». Peut-être que ces universités ne communiquent pas assez lors de leurs évaluations HCERES sur leur « responsabilité sociétale et ne sont pas suffisamment présentes sur les axes environnement et droit de l'Homme mais la RSU n'étant pas que cela, elles peuvent très bien être présentes sur des axes comme la gouvernance, les bonnes pratiques ou encore les relations et conditions de travail et nous ne sommes ici que sur analyse de leurs évaluations. Peut-être aussi que ce sont les évaluations HCERES qui ne prennent pas suffisamment en compte cet aspect environnement, droit de l'Homme ou qu'il est noyé dans d'autres aspects plus généraux de la gouvernance.

Nous souhaitons maintenant porter, tout logiquement, une analyse statistique comparée entre les projets et les évaluations des universités.

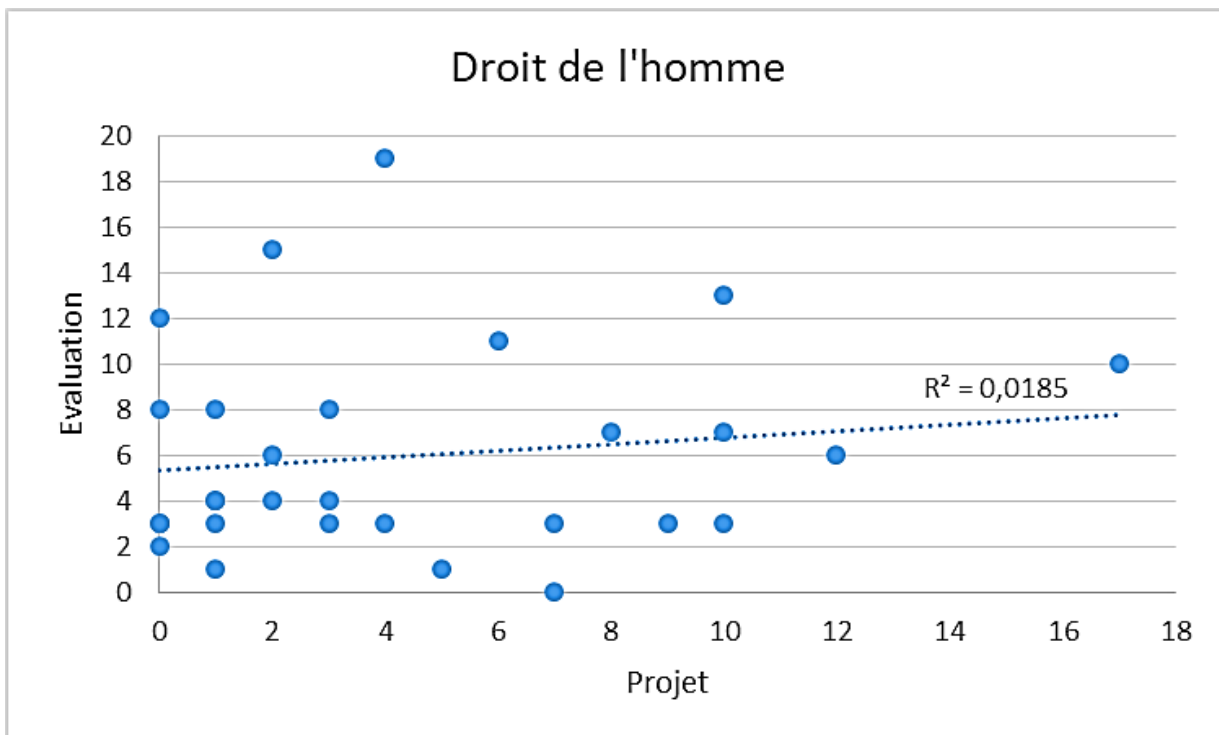
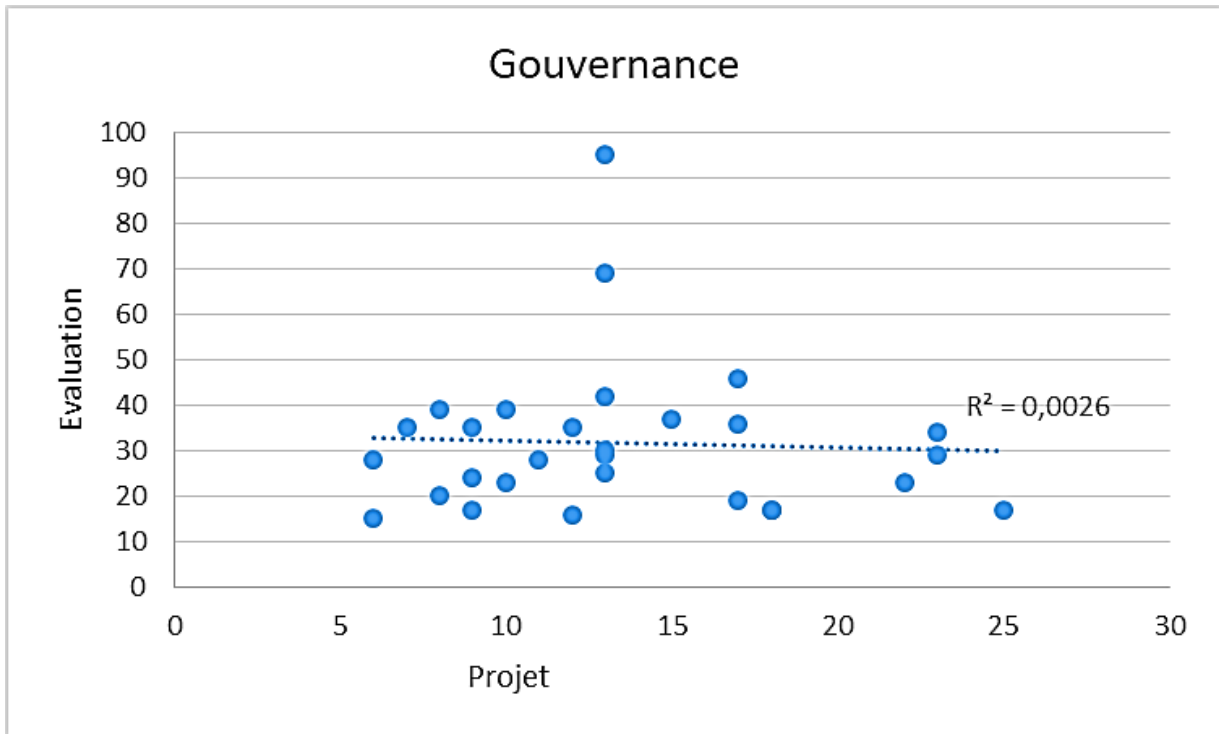
Section 3 : Analyse entre les projets et les évaluations des universités

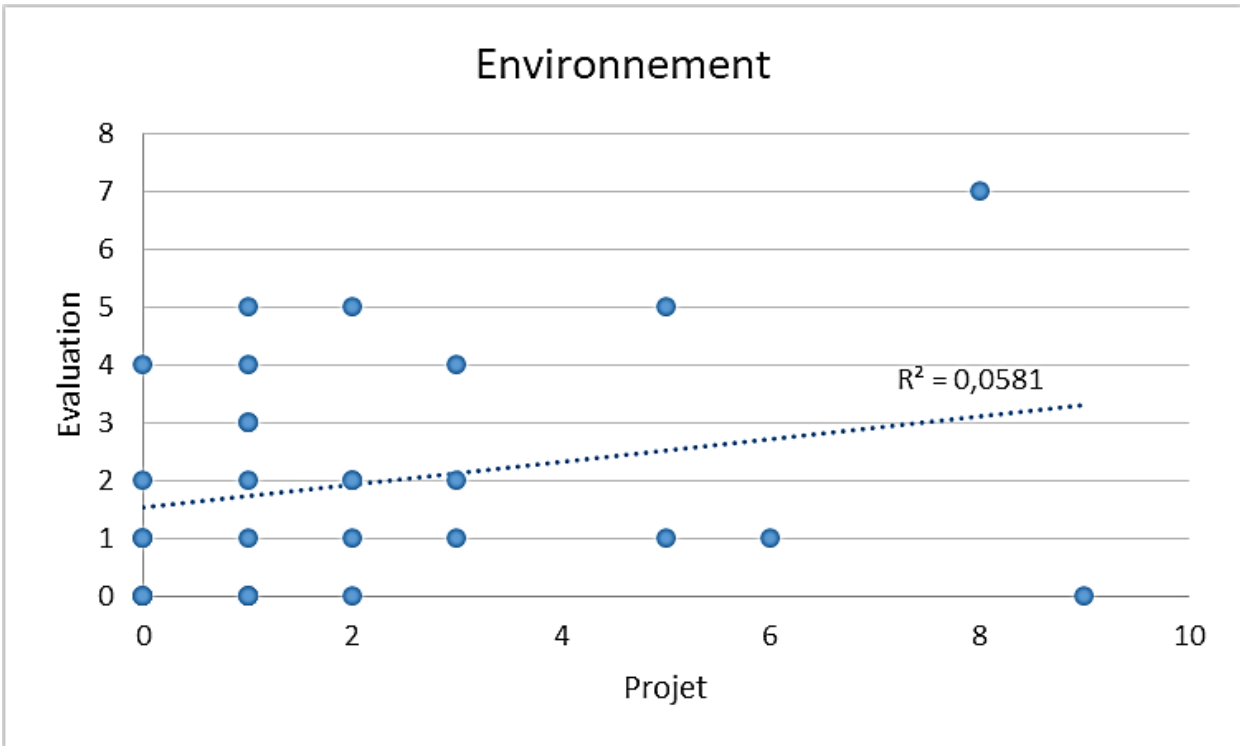
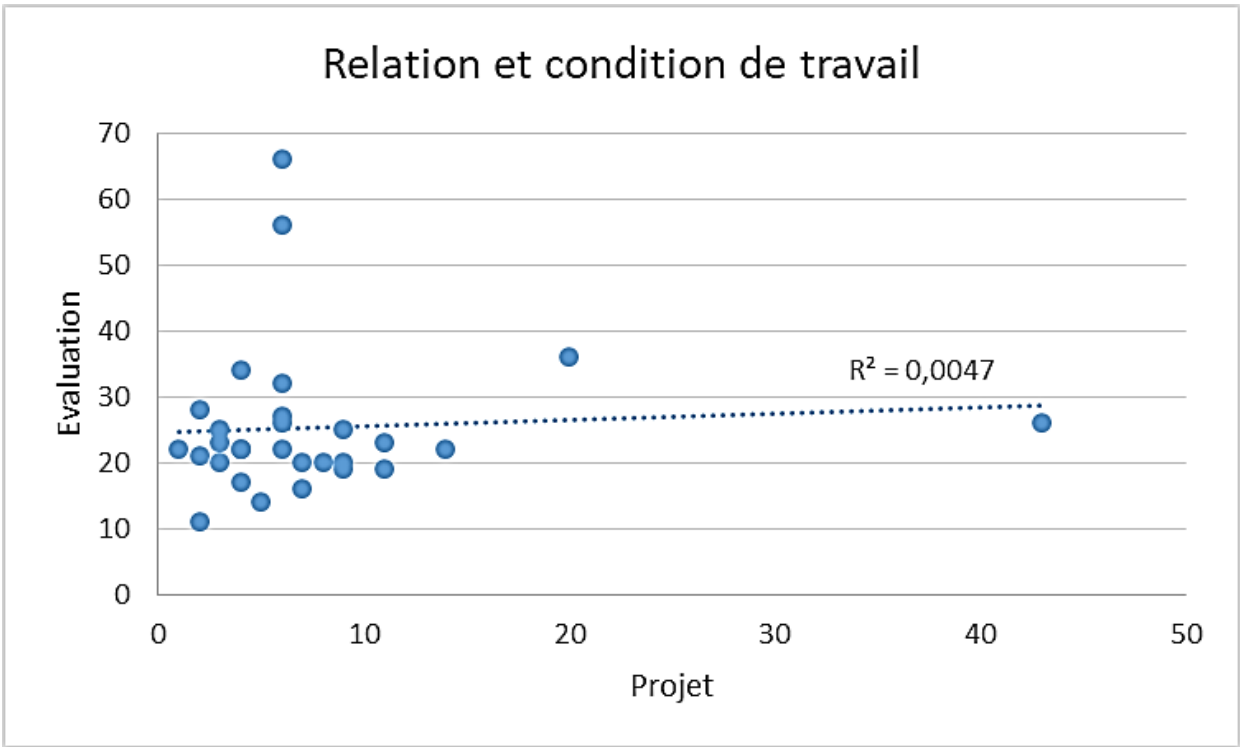
La question est de savoir s'il y a une éventuelle corrélation entre les données des projets et des évaluations pour les 5 domaines RSU.

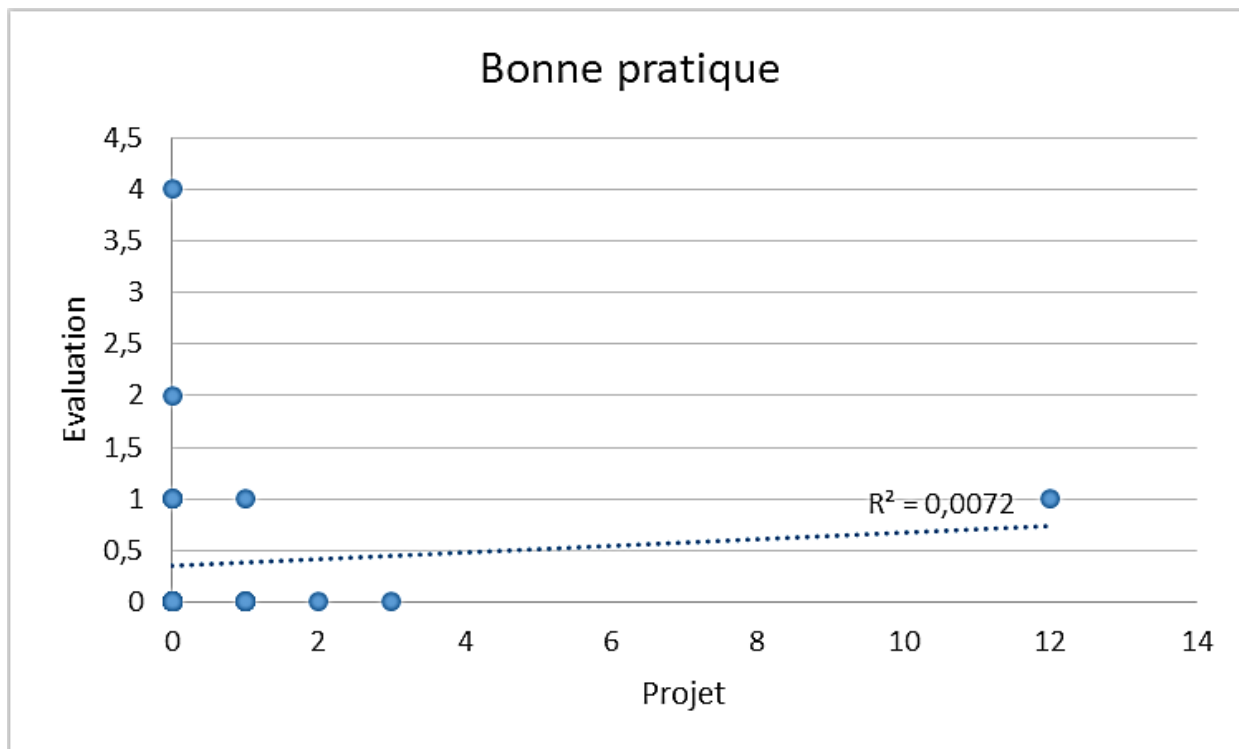
Pour ce faire, nous avons présenté sur un plan, pour chaque domaine RSU, la position des différentes universités (1 point représente une université) définies ² par leur coordonnée tirée des valeurs du domaine RSU dans leur projet (abscisse) et évaluation (ordonnée).

Les figures suivantes présentent pour les 5 domaines RSU, ces différentes analyses.

Figure 24 : Dépendance entre les données issues des projets et des évaluations pour les 5 domaines RSU.





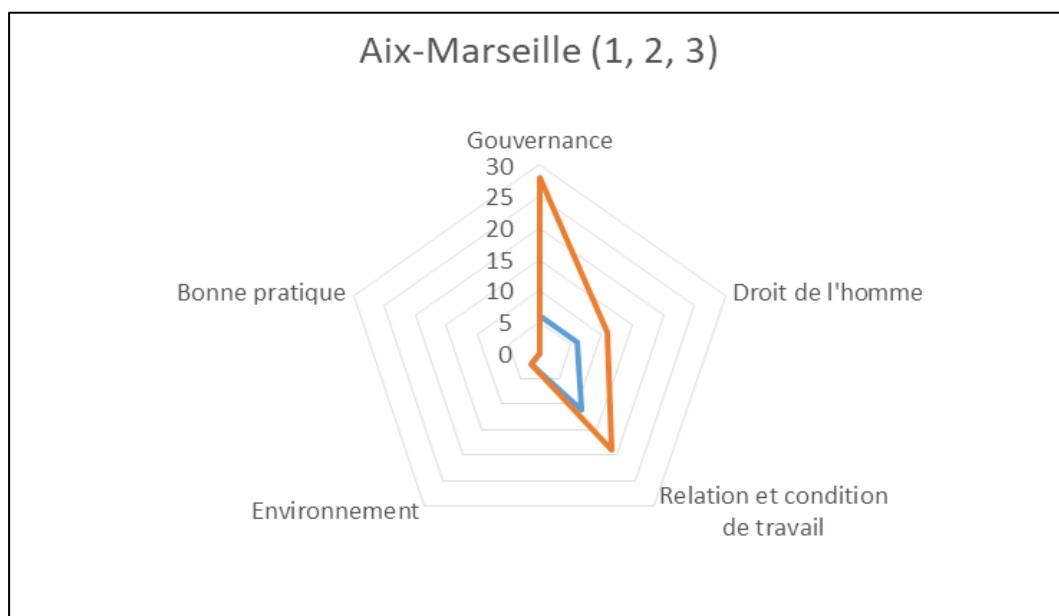


Ces différentes figures montrent qu'il n'est pas possible de faire ressortir de quelconques dépendances.

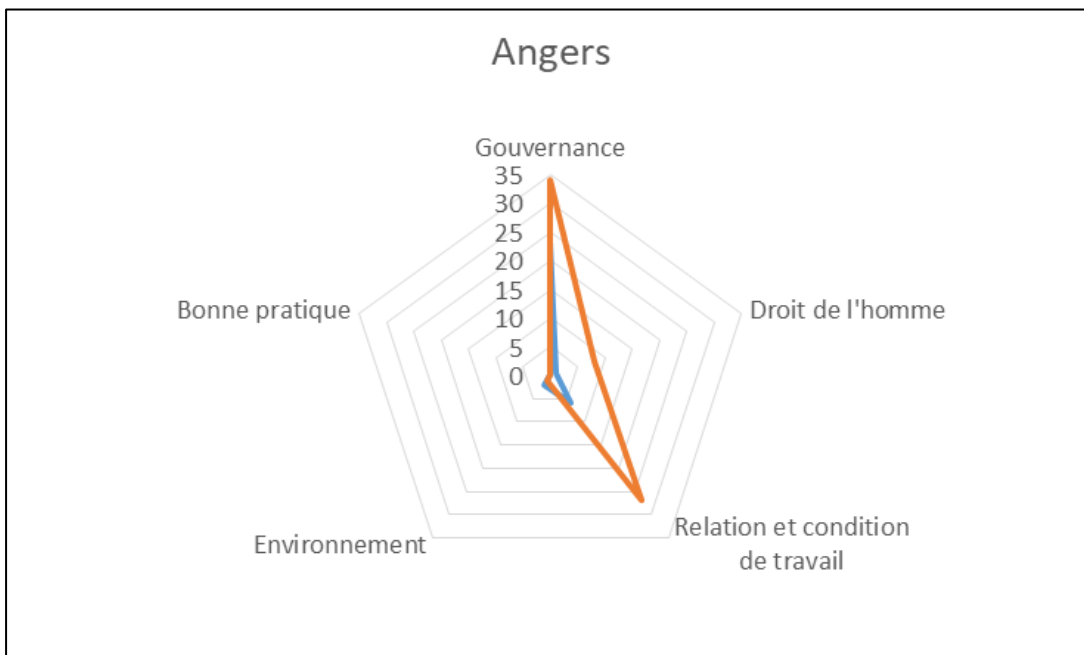
Ainsi, en prenant l'hypothèse linéaire, qui aurait pu être la plus plausible (l'évaluation confirmant les orientations de l'établissement dans son projet), les coefficients de détermination sont quasi nuls indiquant aucune dépendance linéaire.

S'il y a indépendance, nous pouvons toutefois nous poser la question d'éventuelles caractéristiques entre le projet et l'évaluation de chaque université (nos 29 établissements). Pour le savoir, nous traçons les diagrammes radars de chaque établissement. Les axes représentent les 5 domaines de la RSU, la courbe bleue le projet et la courbe orange l'évaluation.

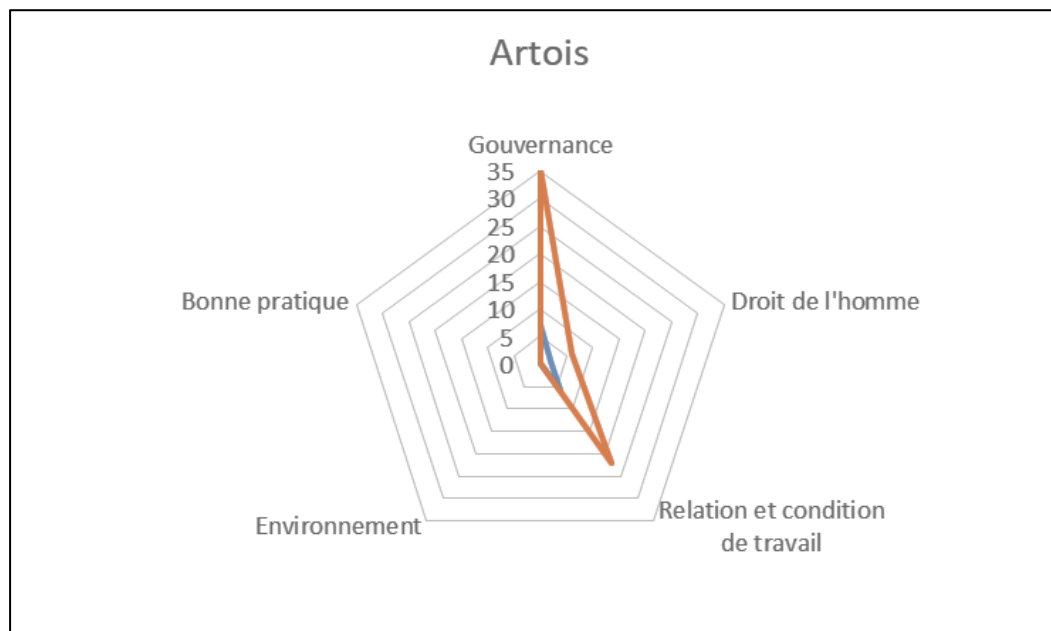
Figure 25 : Diagrammes en radar pour chaque établissement entre projet et évaluation



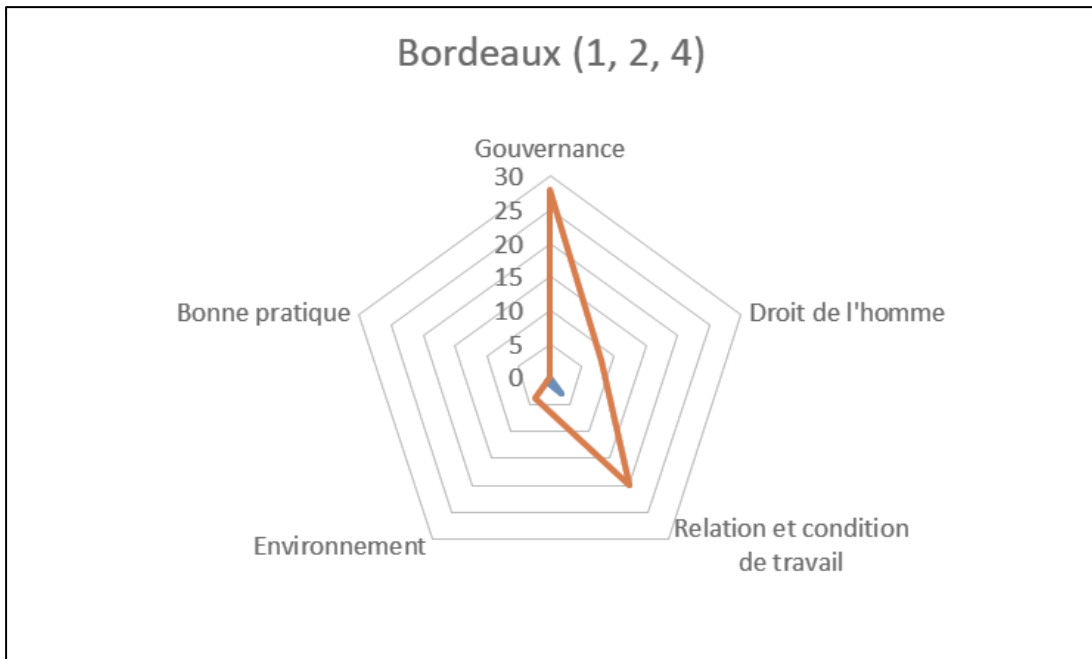
La courbe orange recouvre la courbe bleue. Le schéma est proche avec toutefois une pic en gouvernance pour l'évaluation.



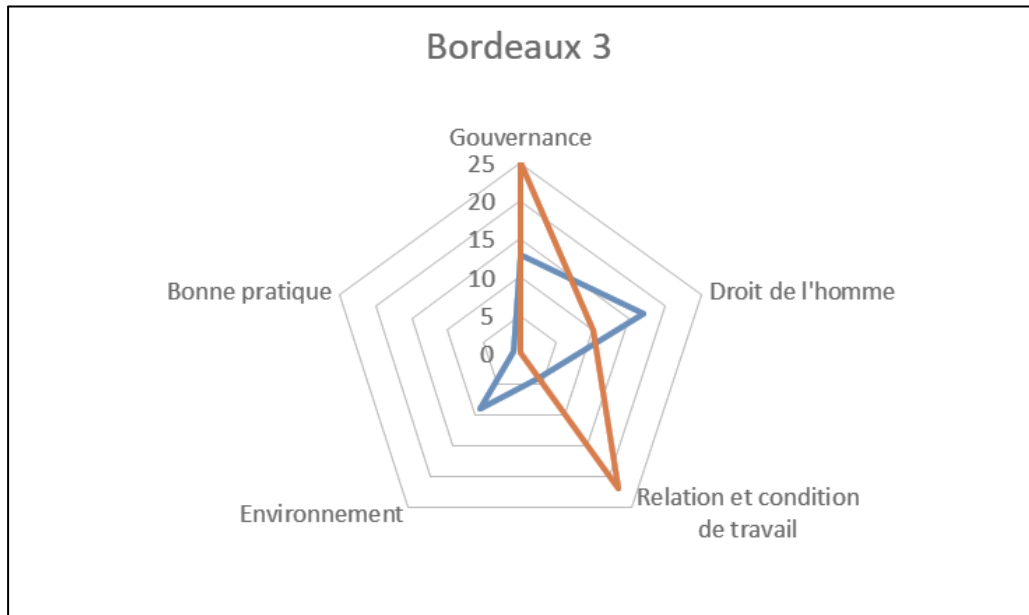
La courbe orange recouvre la courbe bleue. Le schéma est proche avec toutefois une pic en gouvernance et en relation et condition de travail pour l'évaluation.



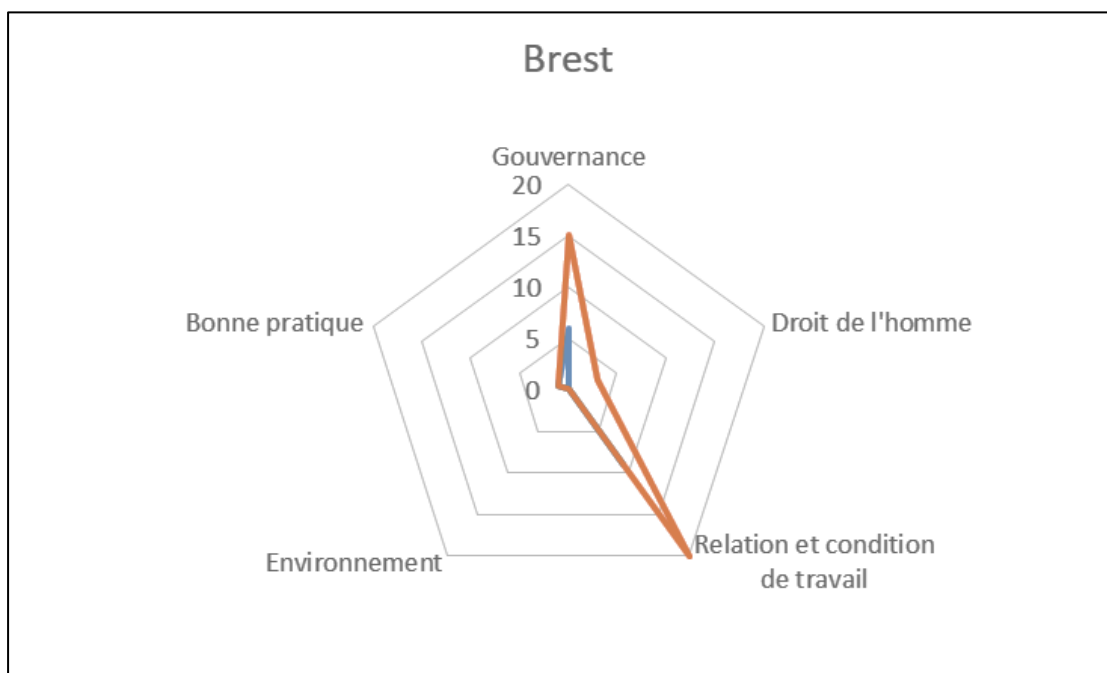
La courbe orange recouvre la courbe bleue. Le schéma est proche avec toutefois une pic en gouvernance et en relation et condition de travail pour l'évaluation.



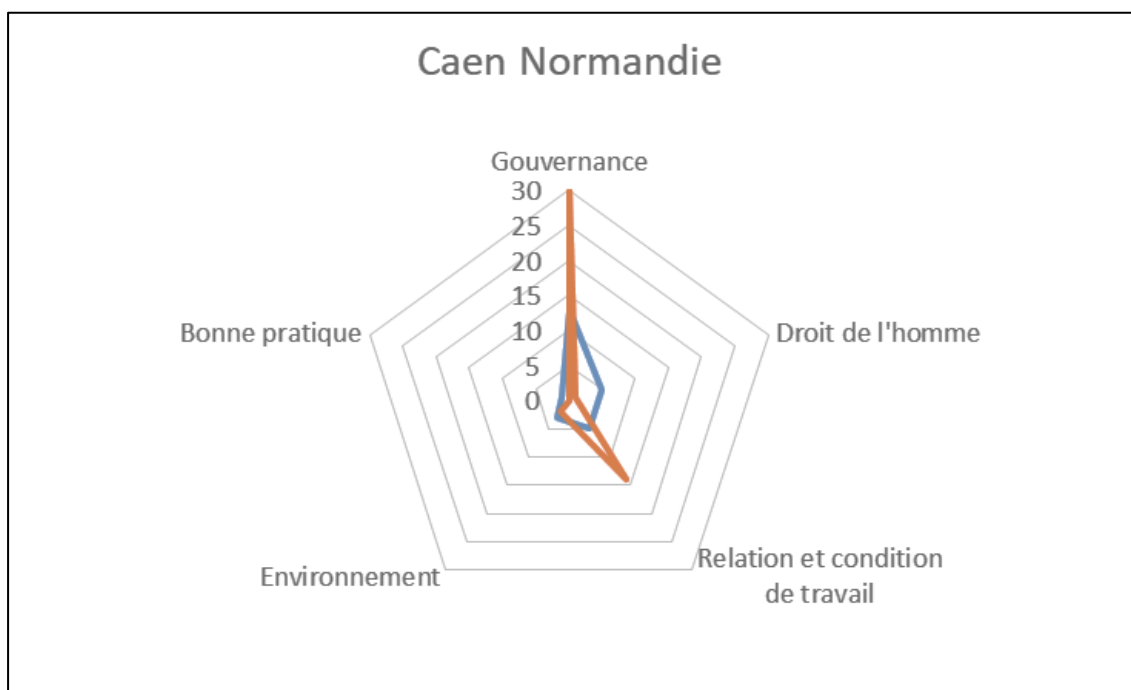
La courbe orange recouvre largement la courbe bleue. Deux pics principaux pour l'évaluation : la gouvernance et la relation et condition de travail.



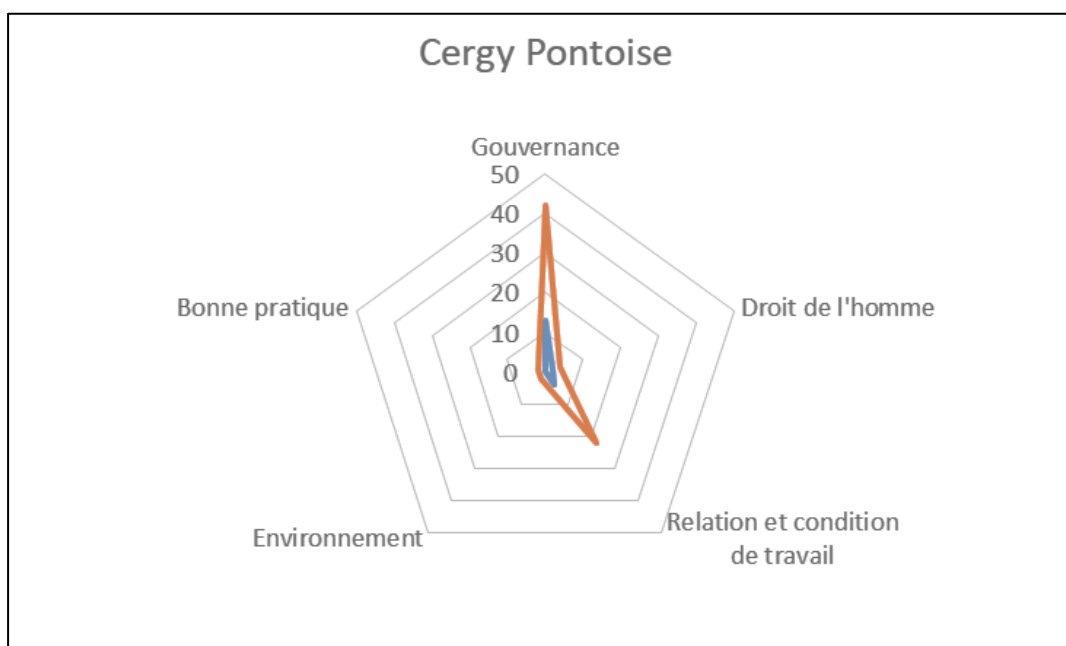
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue. Deux pics principaux pour le projet : les droits de l'homme et l'environnement. La courbe des évaluations reste plus forte en gouvernance et relation et conditions de travail.



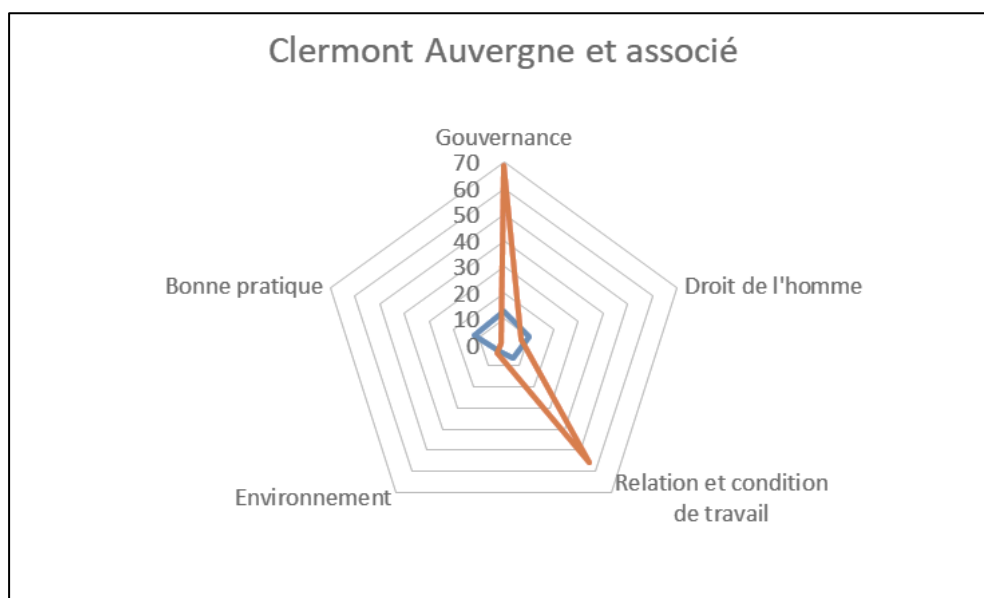
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue. La courbe des évaluations reste plus forte en gouvernance et relation et conditions de travail.



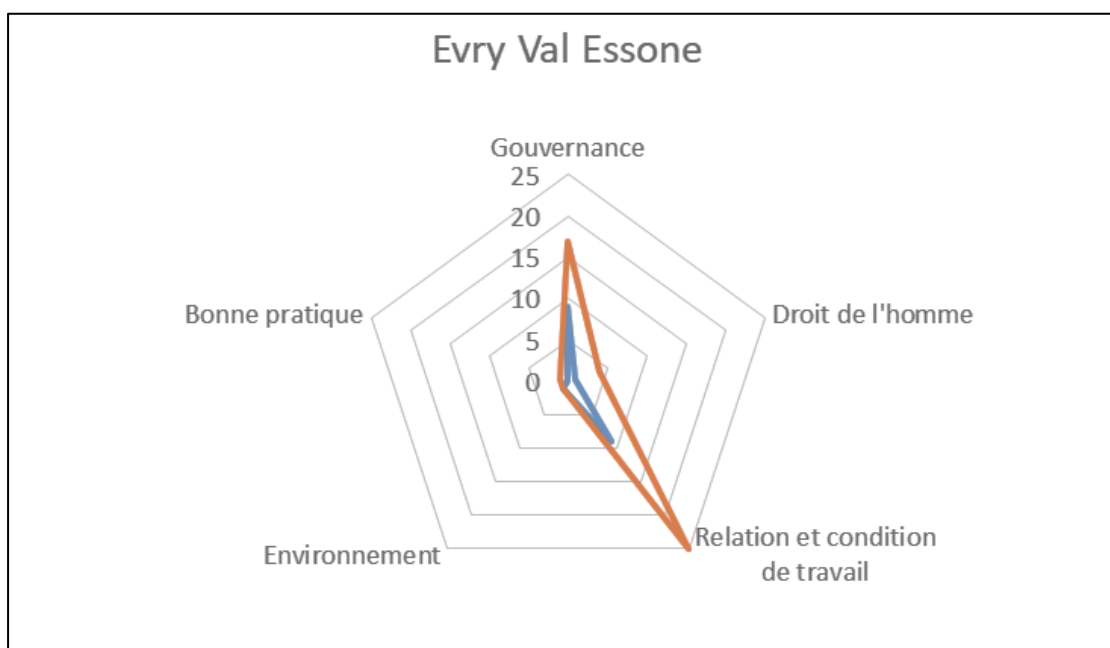
La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue sauf en droit de l'homme et est plus forte en gouvernance et relation et conditions de travail.



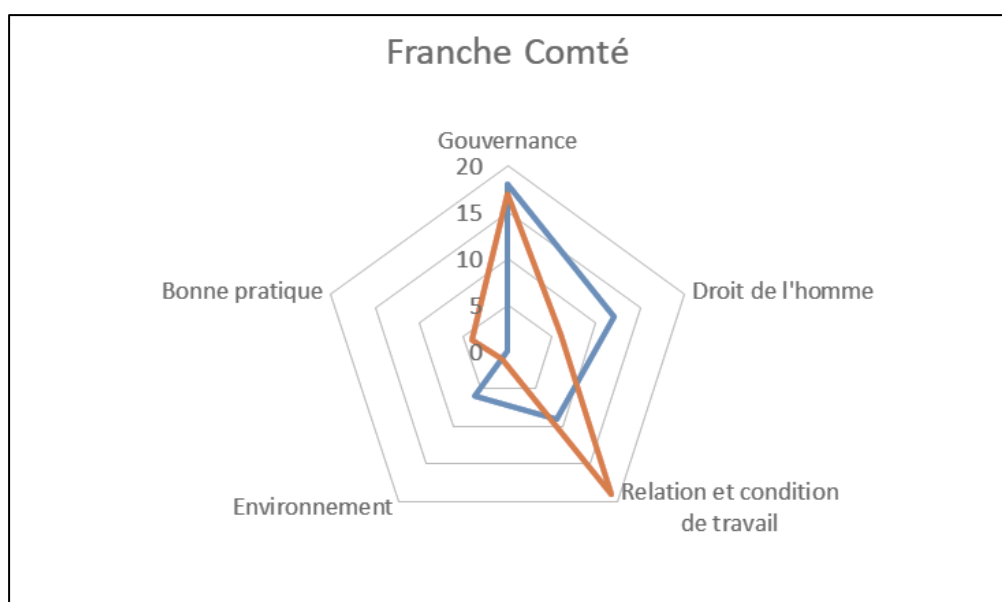
La courbe orange recouvre la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



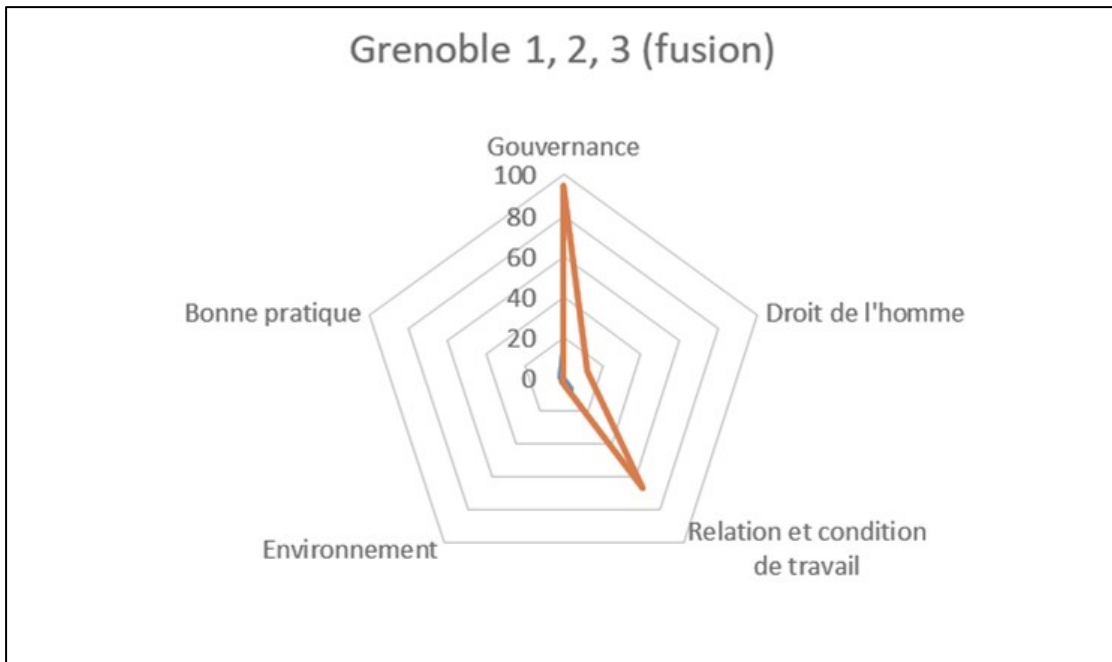
La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



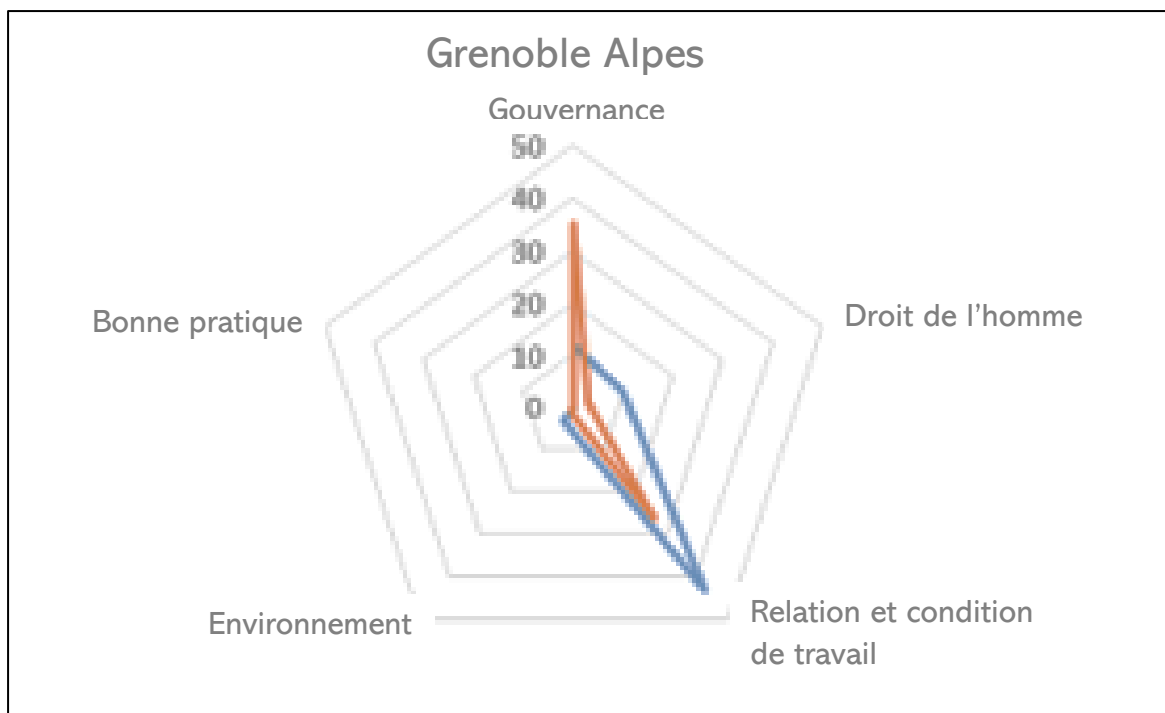
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



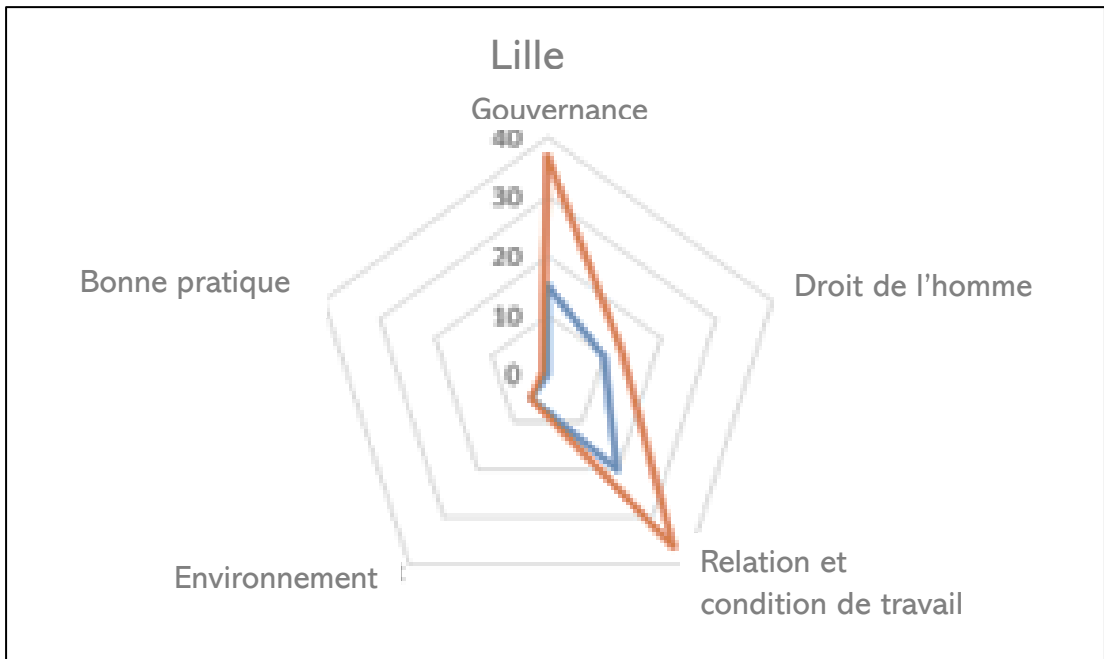
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue et a un pic principal en relation et conditions de travail. La courbe bleue des projets est au même niveau en gouvernance, plus forte en droits de l'homme et en environnement.



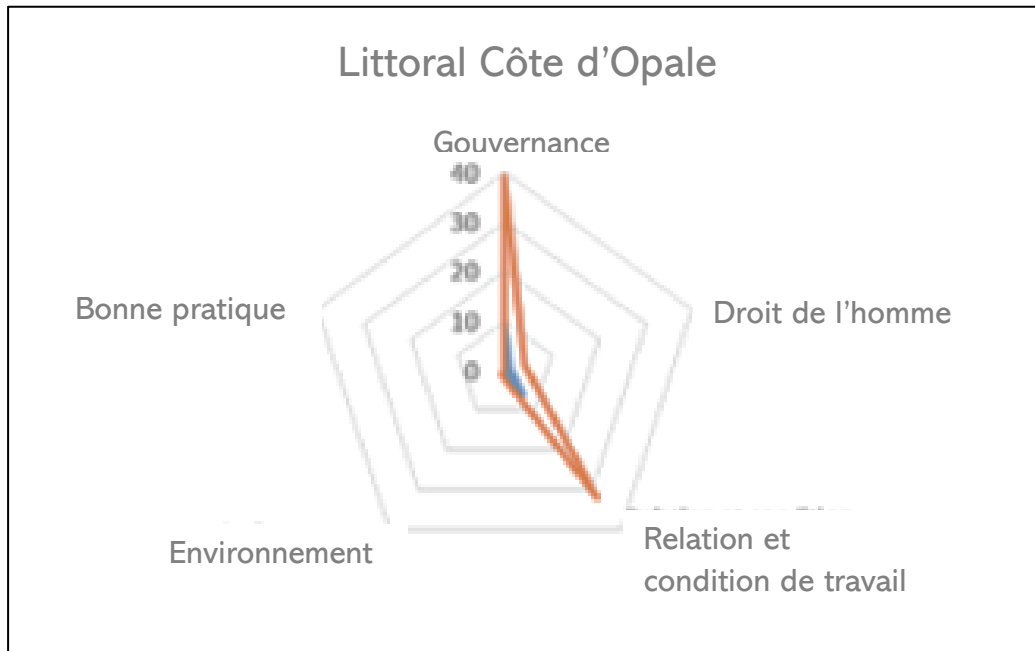
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue et a un pic principal en relation et conditions de travail. La courbe bleue des projets est au même niveau en gouvernance, plus forte en droits de l'homme et en environnement.



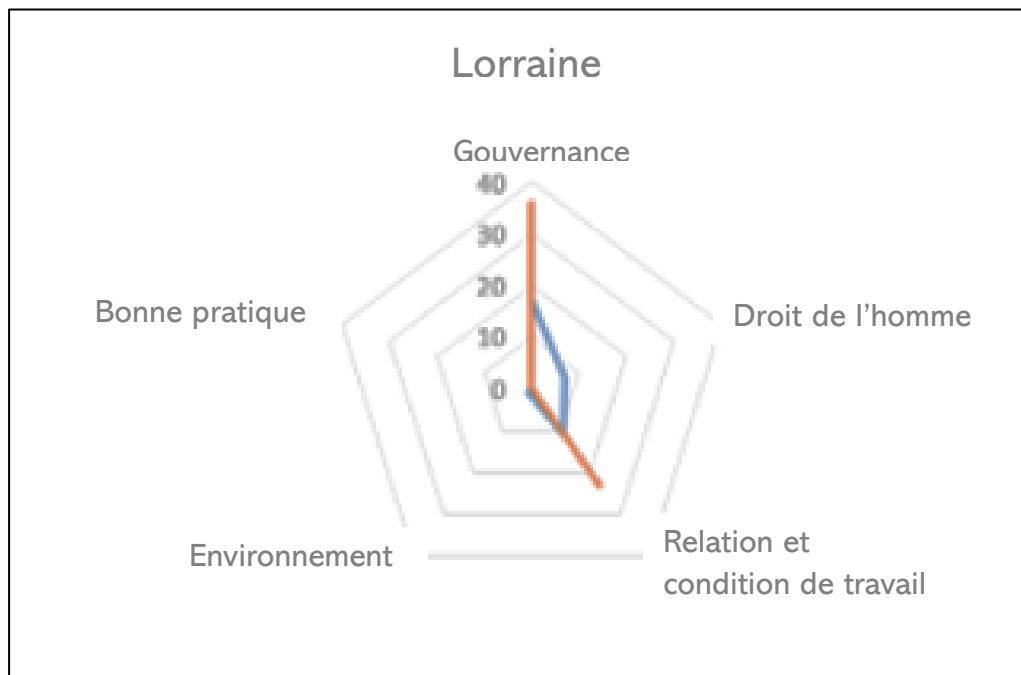
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue et a un pic principal en gouvernance. La courbe bleue des projets dépasse la courbe orange en relation et conditions de travail et droits de l'homme.



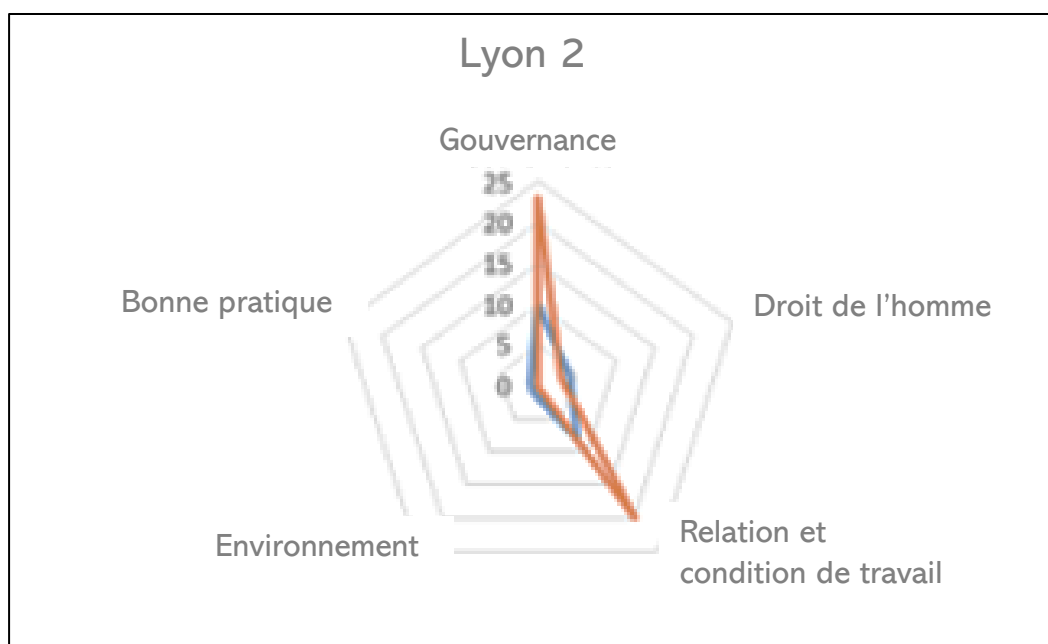
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



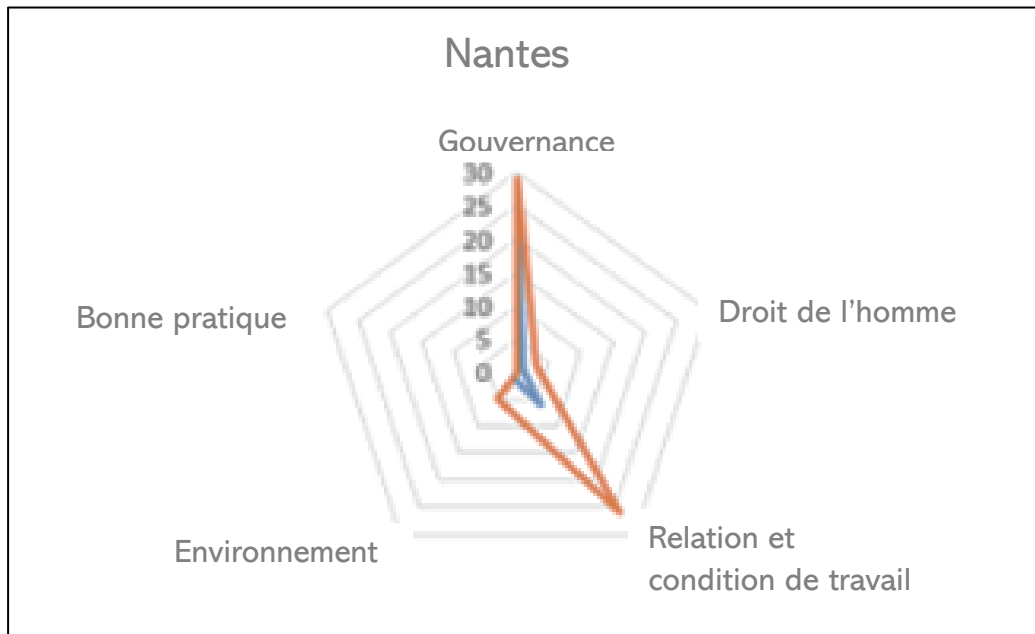
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



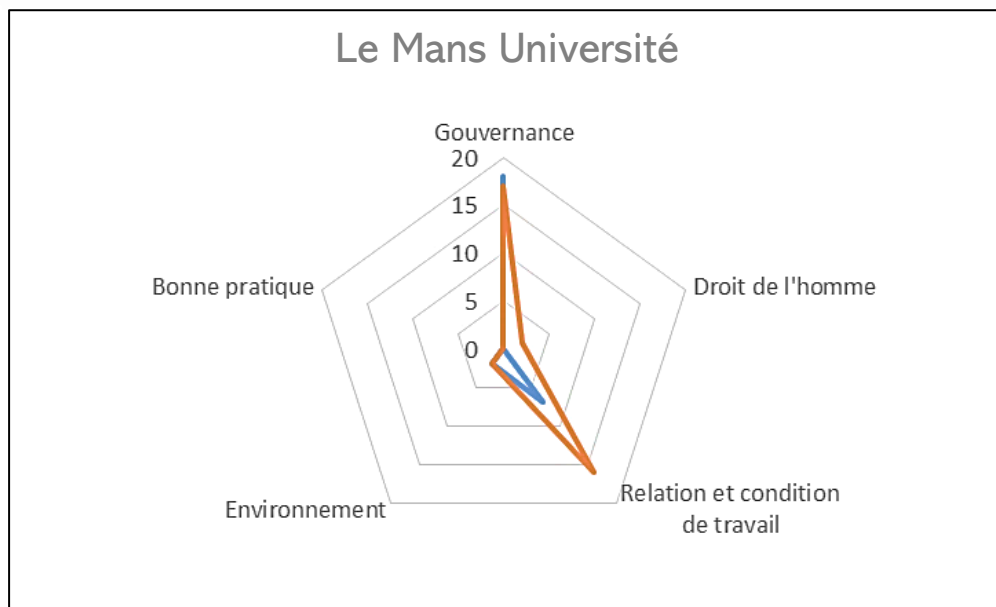
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue même si elle a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail. La courbe bleue dépasse en droits de l'homme.



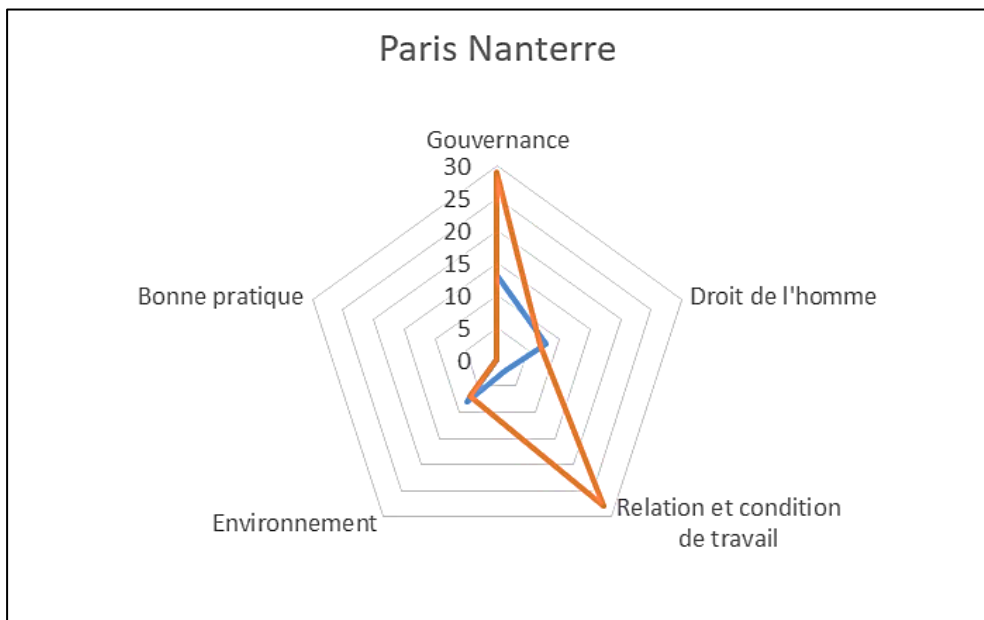
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



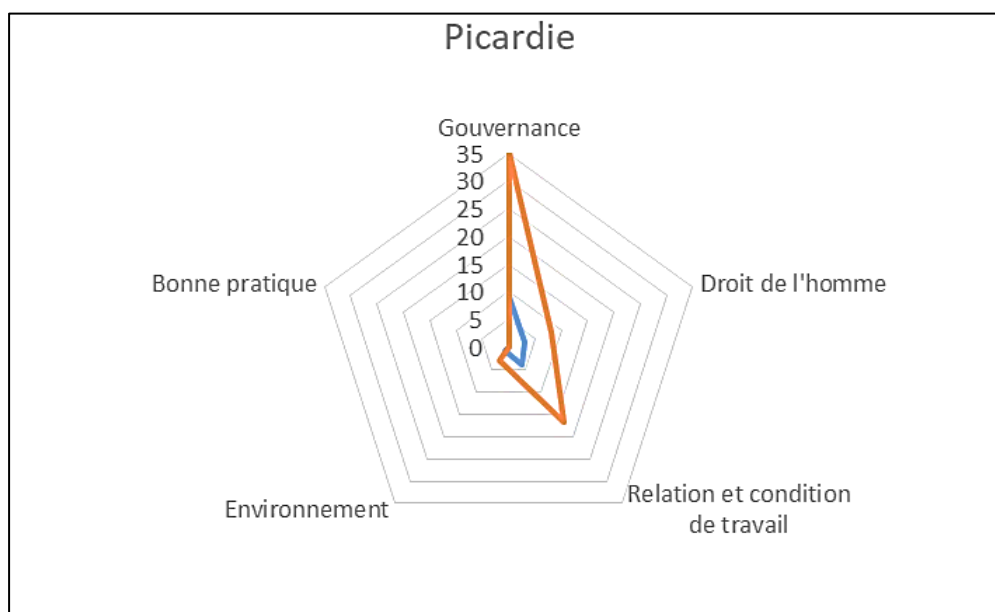
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



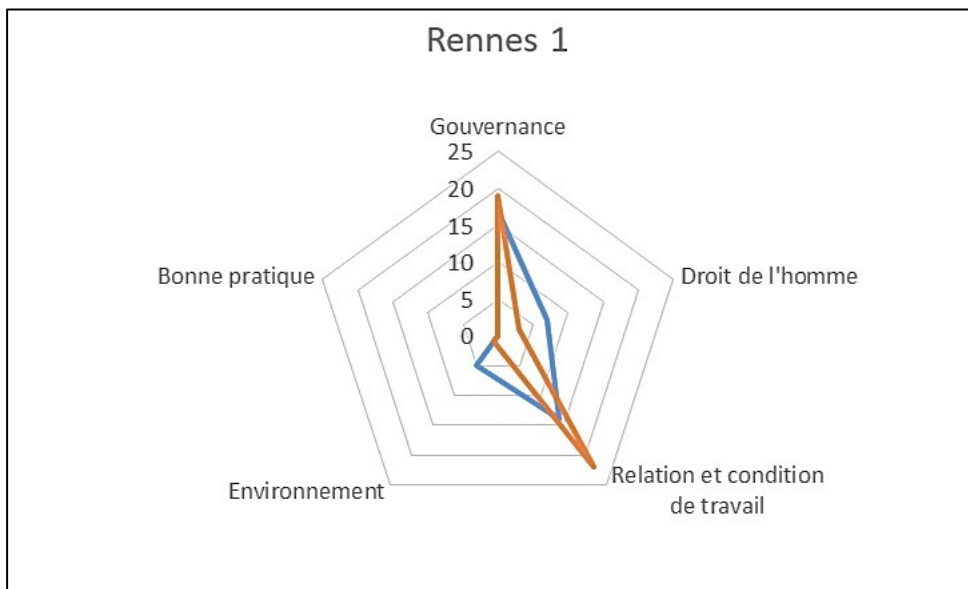
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



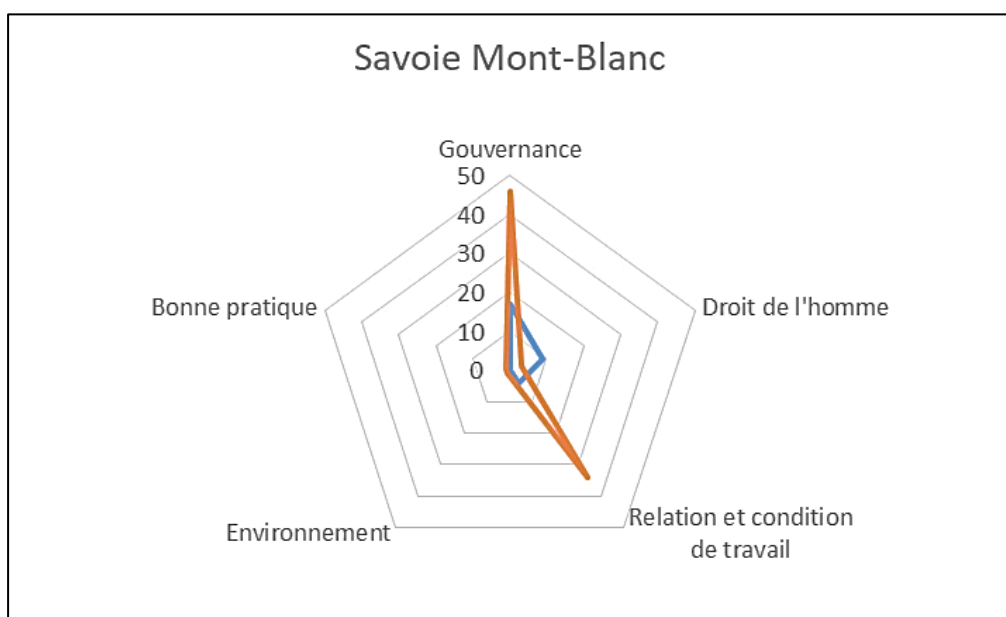
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



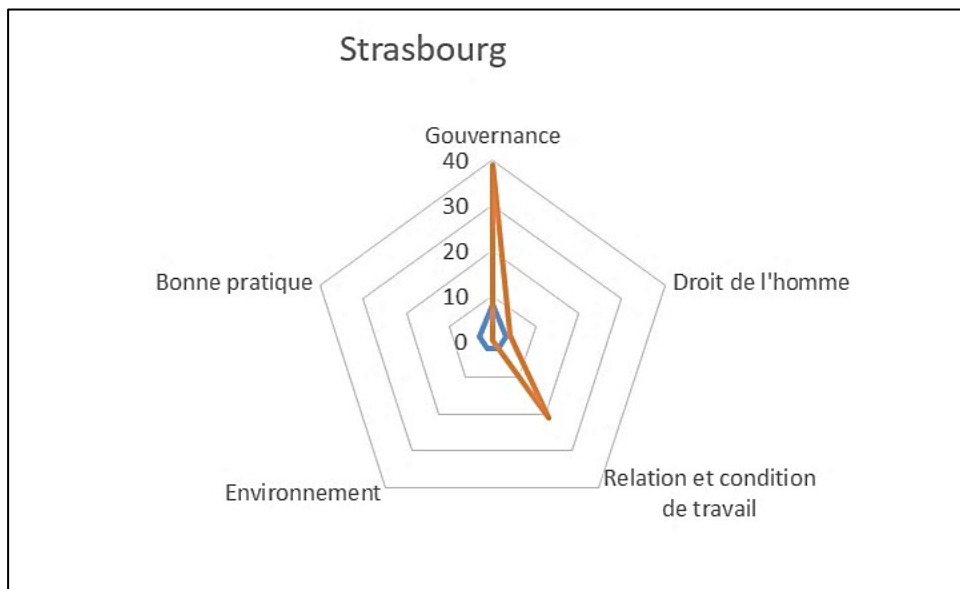
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail



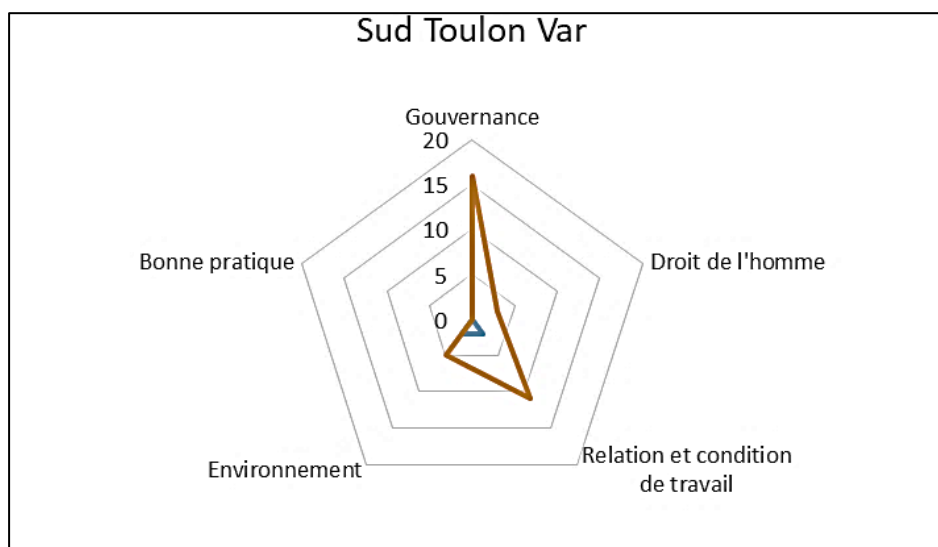
La courbe orange ne recouvre pas totalement la courbe bleue même si elle a un pic en relation et conditions de travail. Les deux courbes sont à même niveau pour la gouvernance. La courbe bleue dépasse en droits de l'homme et en environnement.



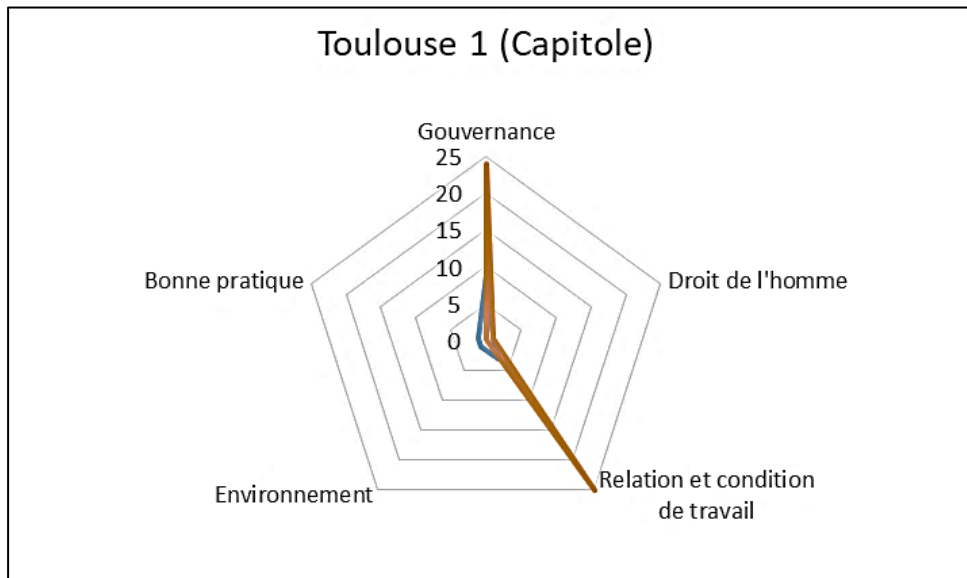
La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue sauf en droits de l'homme et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



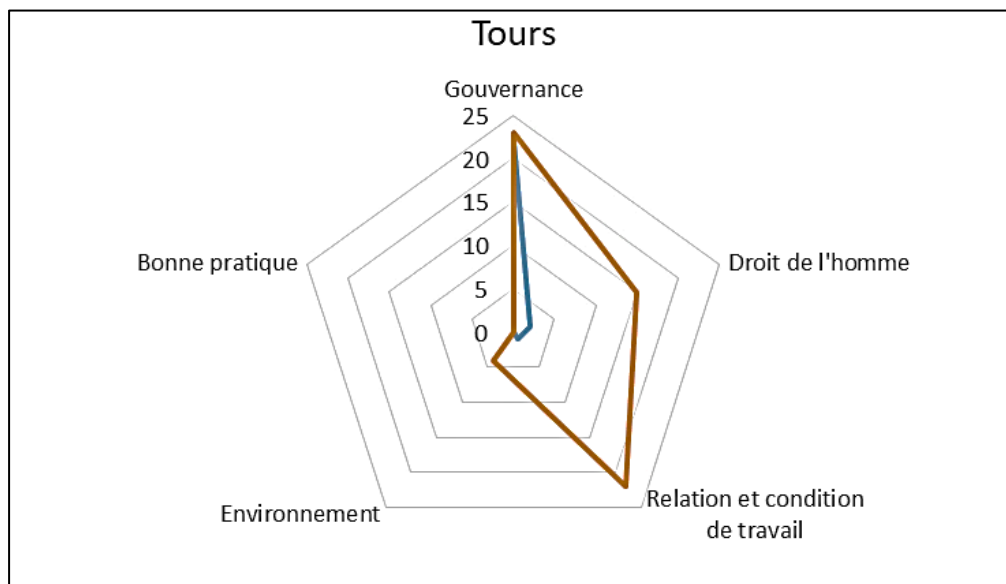
La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



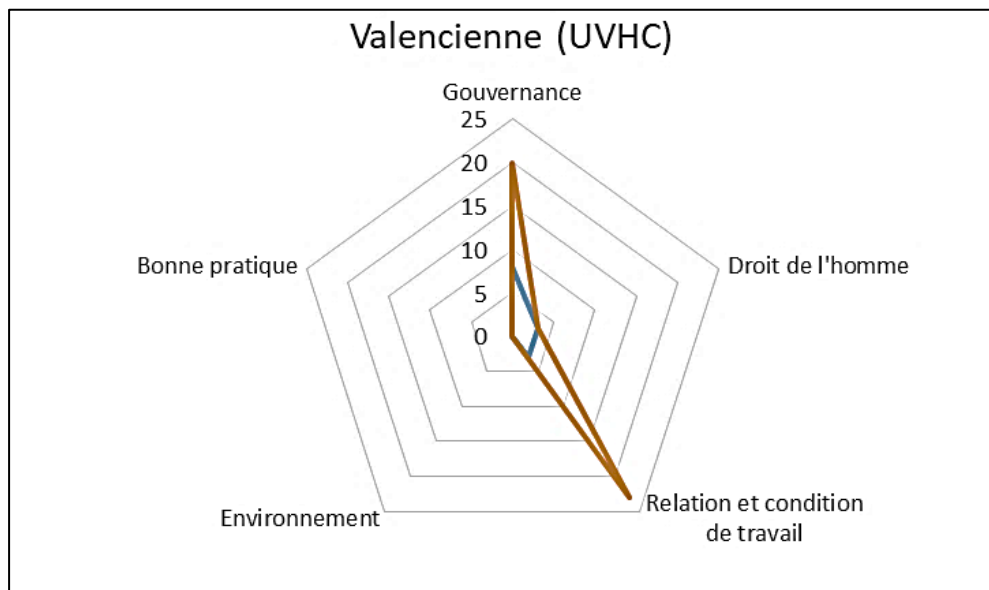
La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



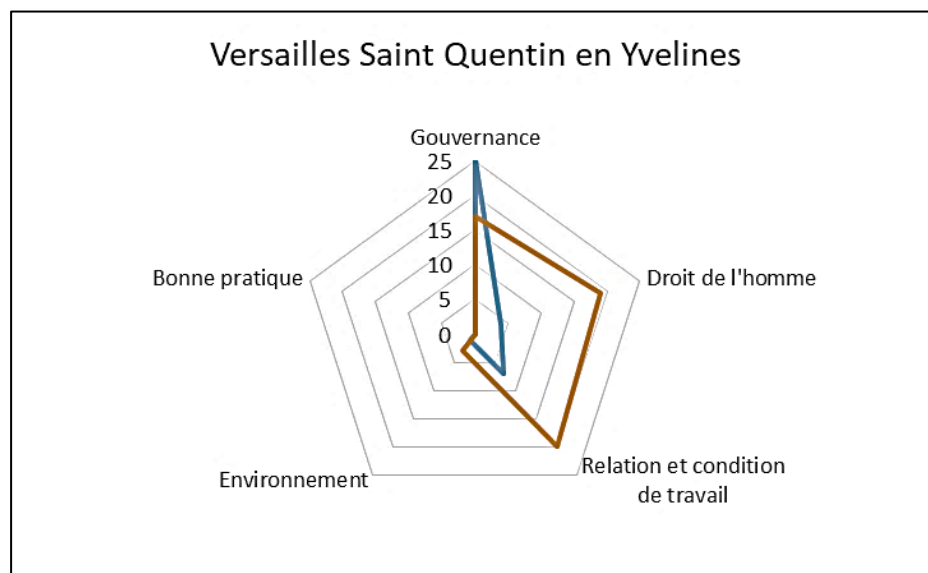
La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance, droits de l'homme et relation et conditions de travail.



La courbe orange recouvre totalement la courbe bleue et a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail.



La courbe orange recouvre pratiquement la courbe bleue sauf en gouvernance. La courbe orange a des pics en gouvernance et relation et conditions de travail ainsi qu'en droits de l'homme.

En conclusion, plusieurs caractéristiques ressortent de ces diagrammes :

- Pour une majorité d'établissements l'évaluation (courbe orange) recouvre le projet (courbe bleue) montrant l'intérêt de la HCERES à couvrir les thématiques de la RSU.
- La plupart des courbes est de forme en aile sur les axes Gouvernance et Relation et condition de travail indiquant l'importance de ces deux thèmes dans contexte post-RCE surtout en ce qui concerne les évaluations de l'HCERES.

Il faut néanmoins modérer ce point car cette distorsion est provoquée également par le nombre de mots affectés à ces domaines. Toutefois, on n'observe pas cette distorsion avec le domaine droit de l'homme où pourtant il y a plusieurs mots affectés.

Nous utilisons maintenant le jeu de données concernant les sites web des **26 universités** dont nous disposons des données sur notre **panel de 29 universités (nous ne disposons pas des données web concernant Grenoble 1,2,3 -n'ayant que le site Grenoble Alpes-, ni Paris-Nanterre, ni Toulon var).**

Section 4 : Analyse 26 sites web d'établissements

Nous effectuons le même travail que celui produit sur les projets et les évaluations. Aussi, nous procédons à la somme des occurrences par domaine par établissement dans leur site web.

Tableau 20 : Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les sites web (26)

Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Aix-Marseille (1,2,3) -retiré-	54212	8302	9059	8350	4247
Angers	3238	921	2102	400	4381
Artois	547	1735	366	169	167
Bordeaux(1,2,4)	791	3177	1272	106	2840
Bordeaux3	3492	4751	1172	437	736
Brest	3655	2905	1343	442	2312
CAEN Normandie	10257	1113	1022	715	1500
Cergy Pontoise(UCP)	6942	1285	1295	457	496

Clermont Auvergne et associés	1956	4687	615	221	910
Evry Val Essonne(UEVE)	8948	3526	1078	389	272
Franche Comté	181	113	143	20	77
Grenoble Alpes	993	359	308	122	77
Lille	20724	4801	2512	3300	1511
Littoral Côte d'Opale(ULCO)	159	259	91	72	10
Lorraine	1320	1523	585	255	227
Lyon2	999	2590	664	75	64
Maine	1109	1931	570	789	89
Nantes	9503	8102	1107	996	225
Picardie	6312	5319	2559	1810	683
Rennes 1	3648	2295	844	1300	904
Savoie Mont-Blanc	2338	1522	1738	251	79
Strasbourg	8259	4446	2680	1260	36970
Toulouse 1 (Capitole)	881	180	567	2750	111
Tours	3802	3241	959	2470	380
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis(UVHC)	6198	3279	1793	4140	328
Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	9327	4251	5024	2570	728
Moyenne générale	6530,42	2946,65	1594,92	1302,54	2320,15

Nous pouvons constater que le nombre d'occurrences sur les sites internet des établissements sont nettement plus importants que dans les projets et évaluations. Cette recherche des nombres d'occurrence a été menée par recherche sur google après avoir utilisé différentes méthodes (logiciels) qui se sont avérées infructueuses. Ces autres méthodes consistaient à copier la totalité d'un site (ex logiciels : Htrack, SiteSucker), utiliser une plateforme de veille (nous avons utilisé la plateforme SindUp).

Pour une recherche sur google, pour chaque site, voici comment nous avons procédé :

Par exemple pour la recherche de l'occurrence éthique sur le site de l'université de Bordeaux cela donnait ceci :

site:u-bordeaux.fr éthique (6260 documents)

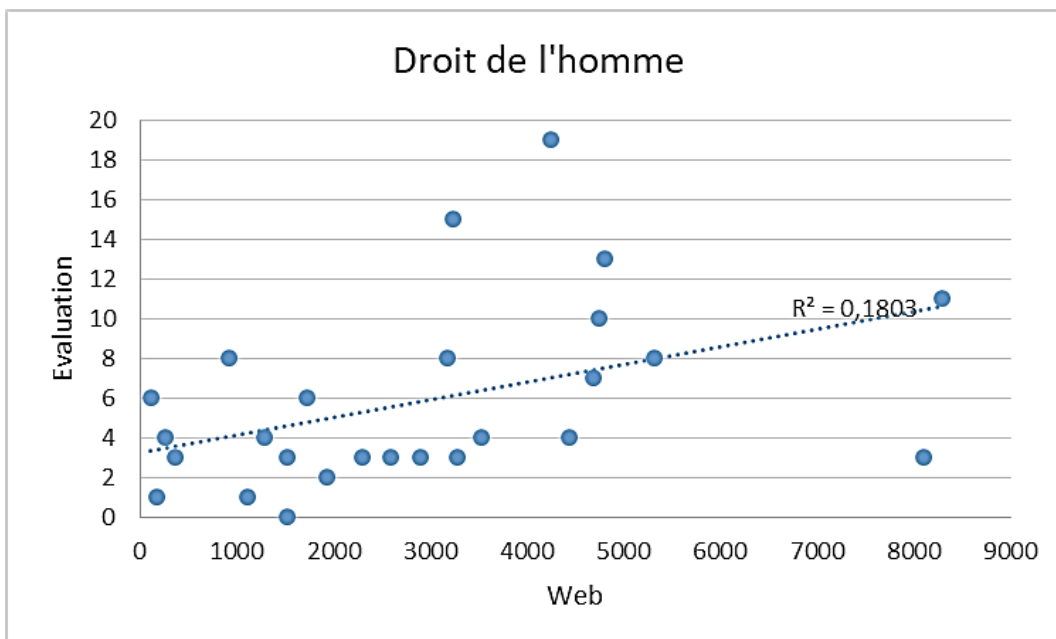
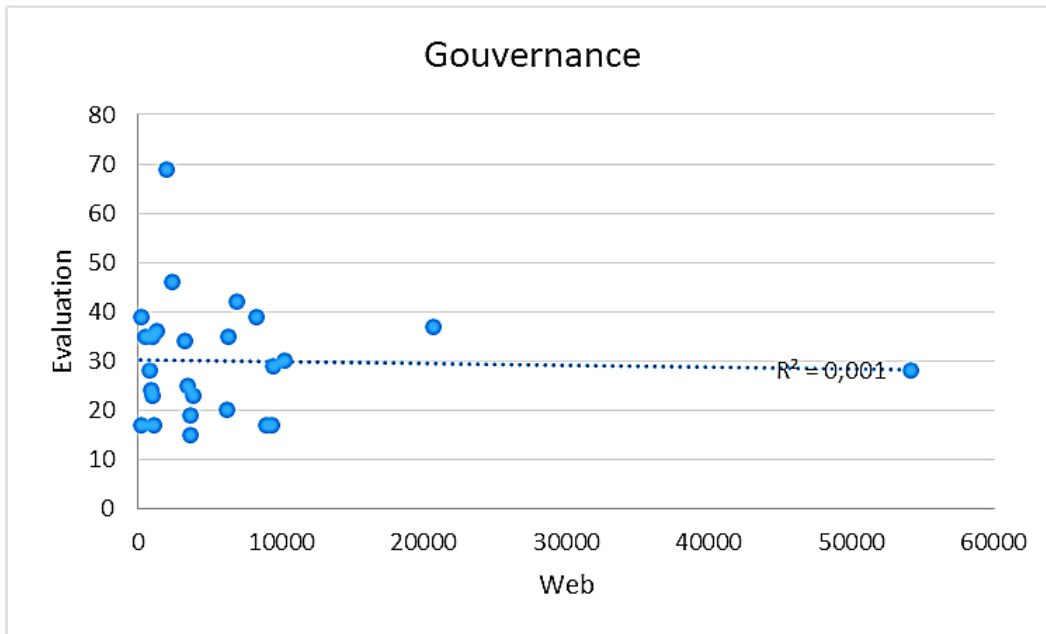
site:u-bordeaux.fr éthique filetype:pdf (616 documents)

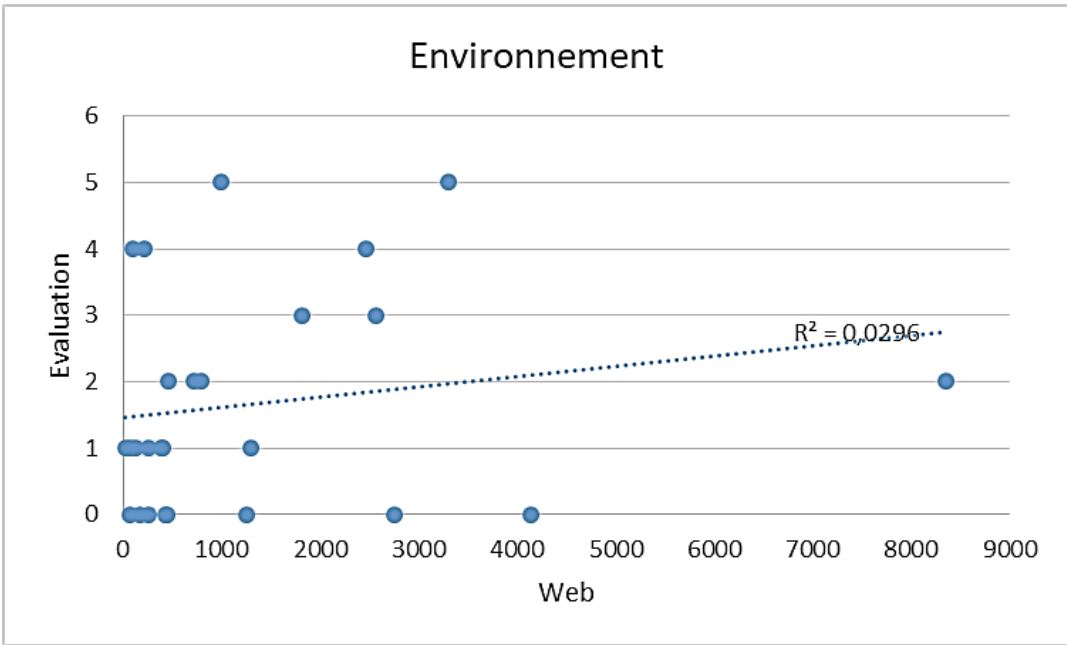
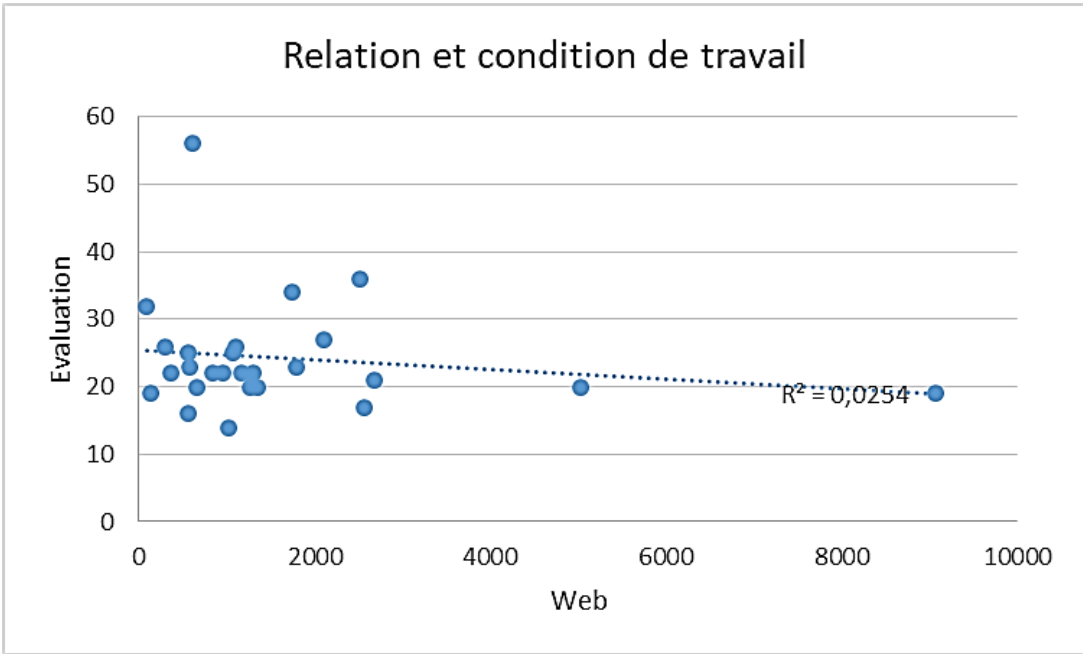
Une précédente analyse avait consisté à vérifier s'il y avait une éventuelle dépendance entre les données des projets et d'évaluations. Il a été démontré qu'il n'y avait pas de dépendance.

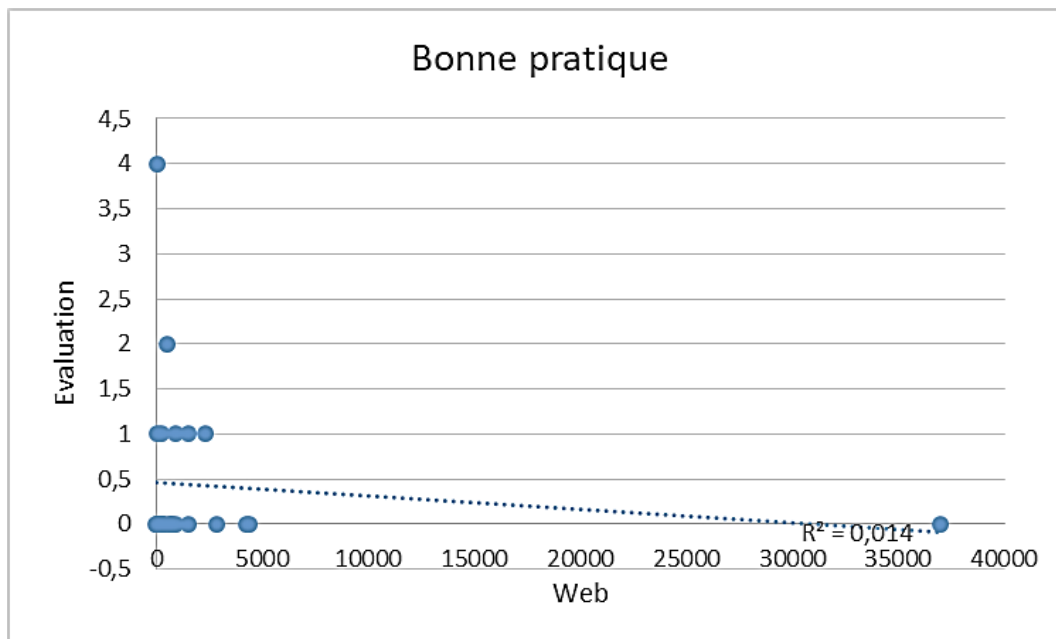
Nous souhaitons mener l'analyse qui nous indique s'il y a pour les 5 domaines RSU (Gouvernance, Droit de l'homme, Relations et Conditions de travail, Environnement et Bonnes pratiques) une relation entre Web et Evaluation. Nous avons pris ces données car les plus proches temporellement.

Ci-dessous le résultat de cette étude par la figure « Dépendance entre les données issues des sites web et des évaluations pour les 5 domaines RSU ».

Figure 26 : Dépendance entre les données issues des sites web et des évaluations pour les 5 domaines RSU.







Ces différentes figures montrent qu’il n’existe aucune dépendance entre les évaluations et les sites web. Un test de dépendance linéaire se conclue par des coefficients de détermination quasi nuls indiquant l’indépendance.

Un parcours rapide des données présentes dans le tableau 19 montrent une grande dispersion des nombres d’occurrence sur les 5 domaines RSU. Aussi, pour poursuivre notre analyse statistique nous avons examiné les occurrences des 26 universités pour éventuellement ressortir certaines d’entre-elles (test de valeurs aberrantes).

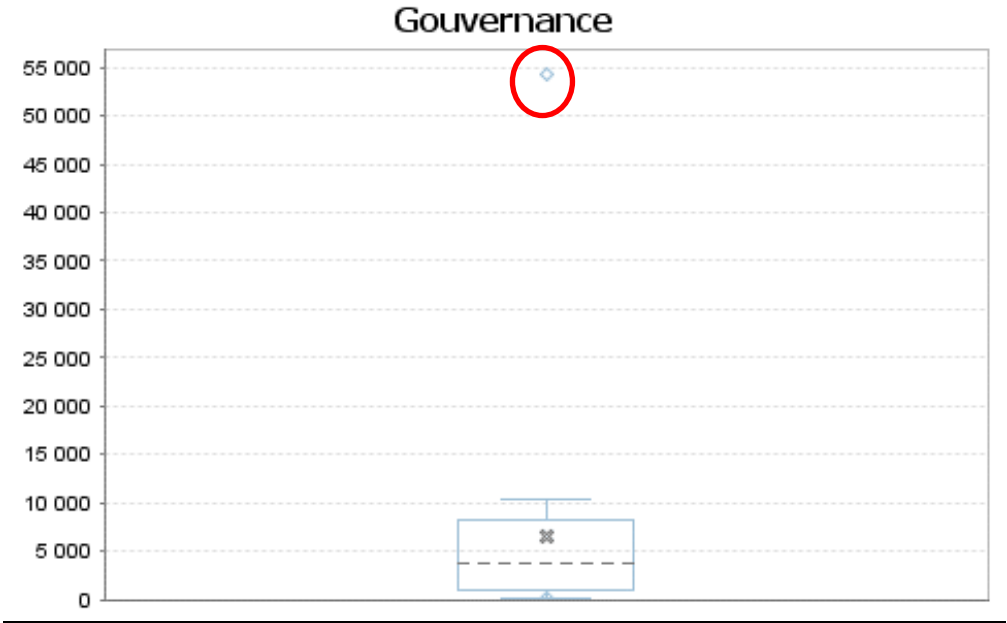
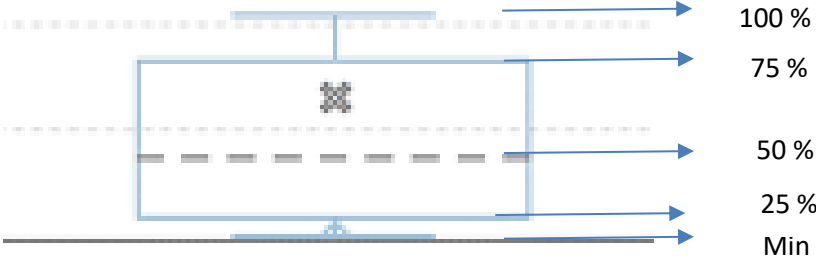
Nous avons mené cette analyse à l’aide du logiciel SPAD qui combine le test de valeurs aberrantes avec une boîte à moustaches.

Ainsi, l’analyse fait ressortir les individus aberrants (les points hors boîte à moustache) et représente la boîte à moustache avec les individus restants.



Ceci permet de visualiser l’écart des individus aberrants par rapport au reste de la population. Vous en trouverez les représentations ci-dessous.

Figure 27 : boîtes à moustaches pour les 5 variables RSU sur les sites web des 26 établissements

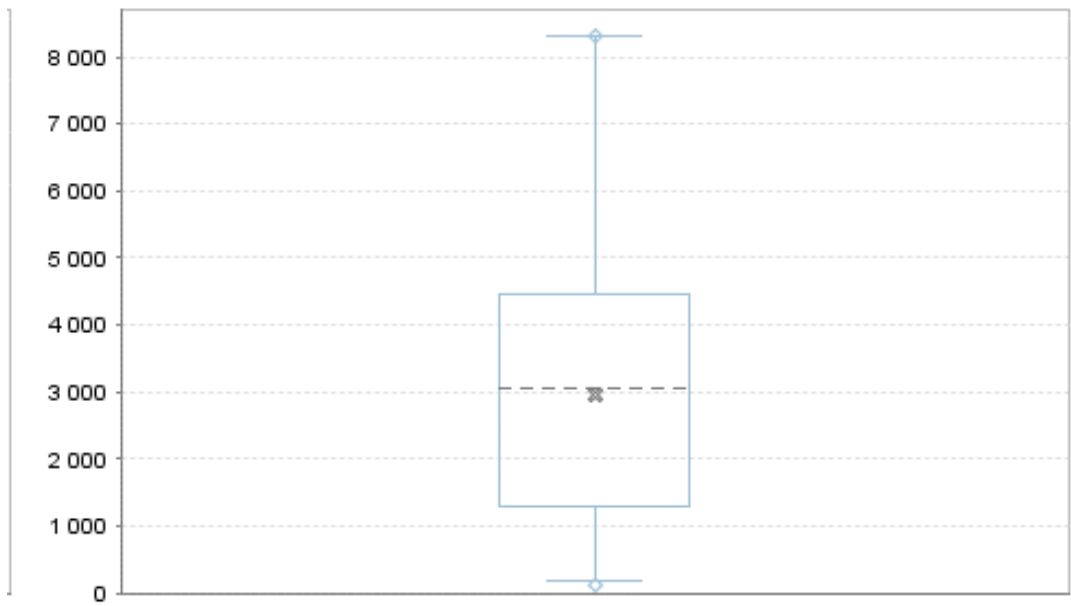
Explication « boîte à moustaches » :



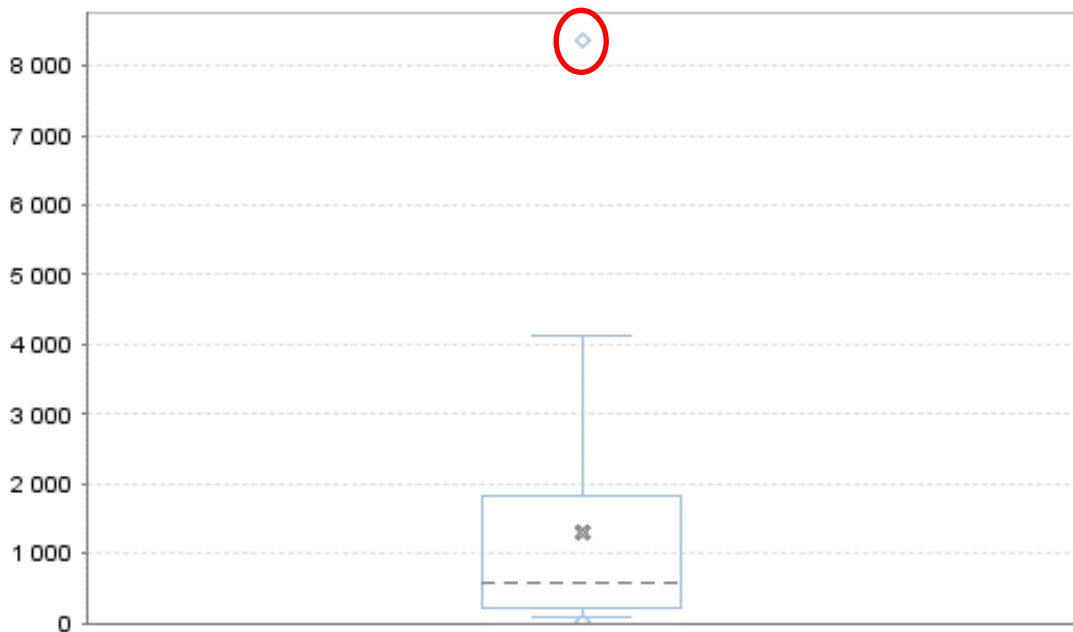
Légende :

-  Valeur aberrante
-  Moyenne

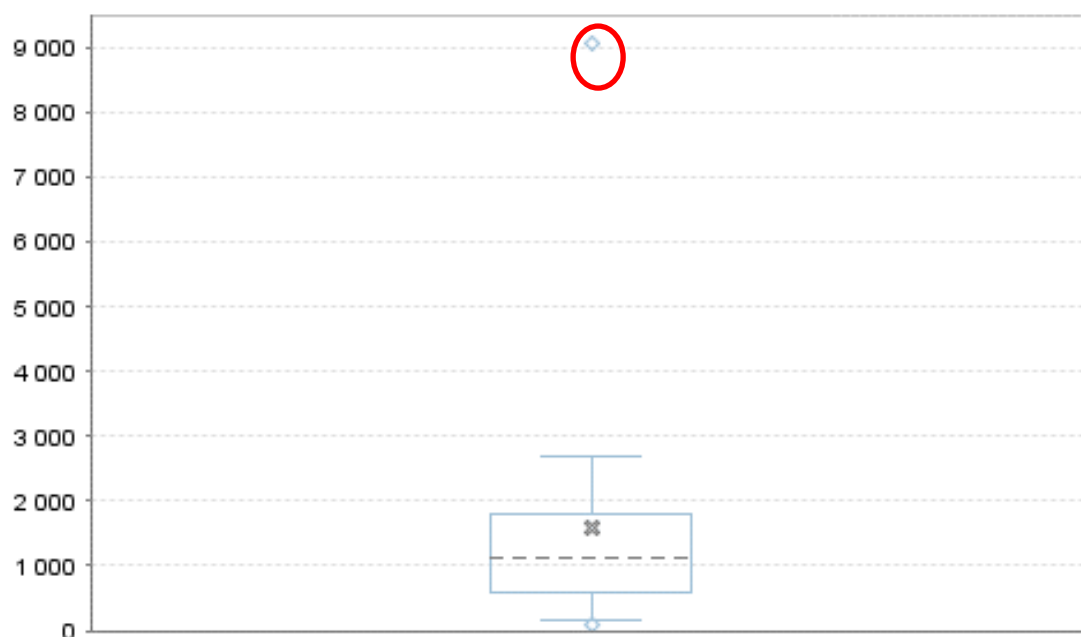
Droit de l'homme



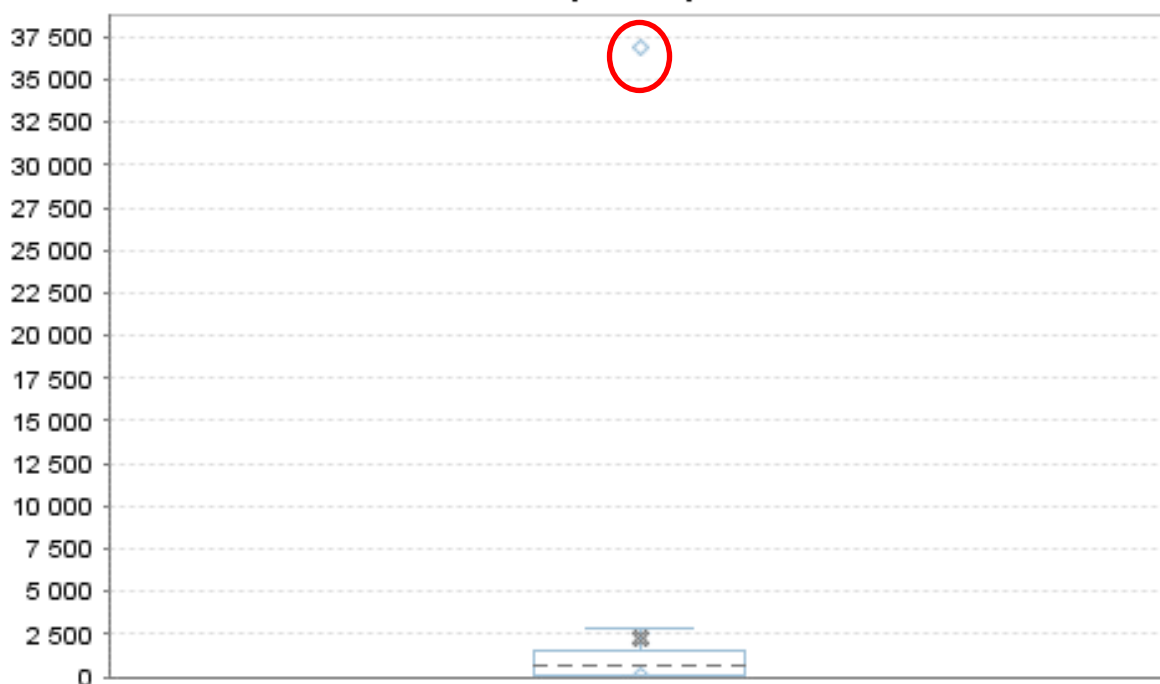
Environnement



Relation et condition de travail



Bonne pratique



Il ressort un point aberrant qui, après analyse, correspond à l'université Aix-Marseille. Aussi, dans la suite de l'étude, nous avons enlevé cette ligne d'Université. Notre étude porte donc sur 25 sites web d'universités.

Nous retirons donc Aix-Marseille de notre tableau d'analyse et recalculons la moyenne générale par domaine.

Tableau 21 : Moyenne générale par domaine une fois le site Aix Marseille enlevé soit pour 25 sites web

	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Moyenne générale	4623,16	2732,44	1296,36	1020,64	2243,08

Nous effectuons une ACP (Analyse en Composantes Principales) sur la base des 25 sites restants.

Nous obtenons les résultats, ci-dessous, sur les cinq axes principaux.

Tableau 22 : Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP

Axe	Variance de l'axe (valeur propre)	% de variance expliquée	% de variance expliquée cumulé	Retenu
1	2,534	50,7	50,7	X
2	0,990	19,8	70,5	X
3	0,685	13,7	84,2	X
4	0,410	8,2	92,4	
5	0,381	7,6	100,0	
Total	5,000	100,0	100,0	

Pour sélectionner les axes à retenir pour la suite de l'analyse, nous considérons, comme pour les projets et les évaluations le critère de 80% d'explication. Ainsi, les 3 premiers axes expliquent 84.2% des données.

Ci-après, dans le tableau suivant, le résultat avec les variables sur ces trois axes.

Tableau 23 : résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage

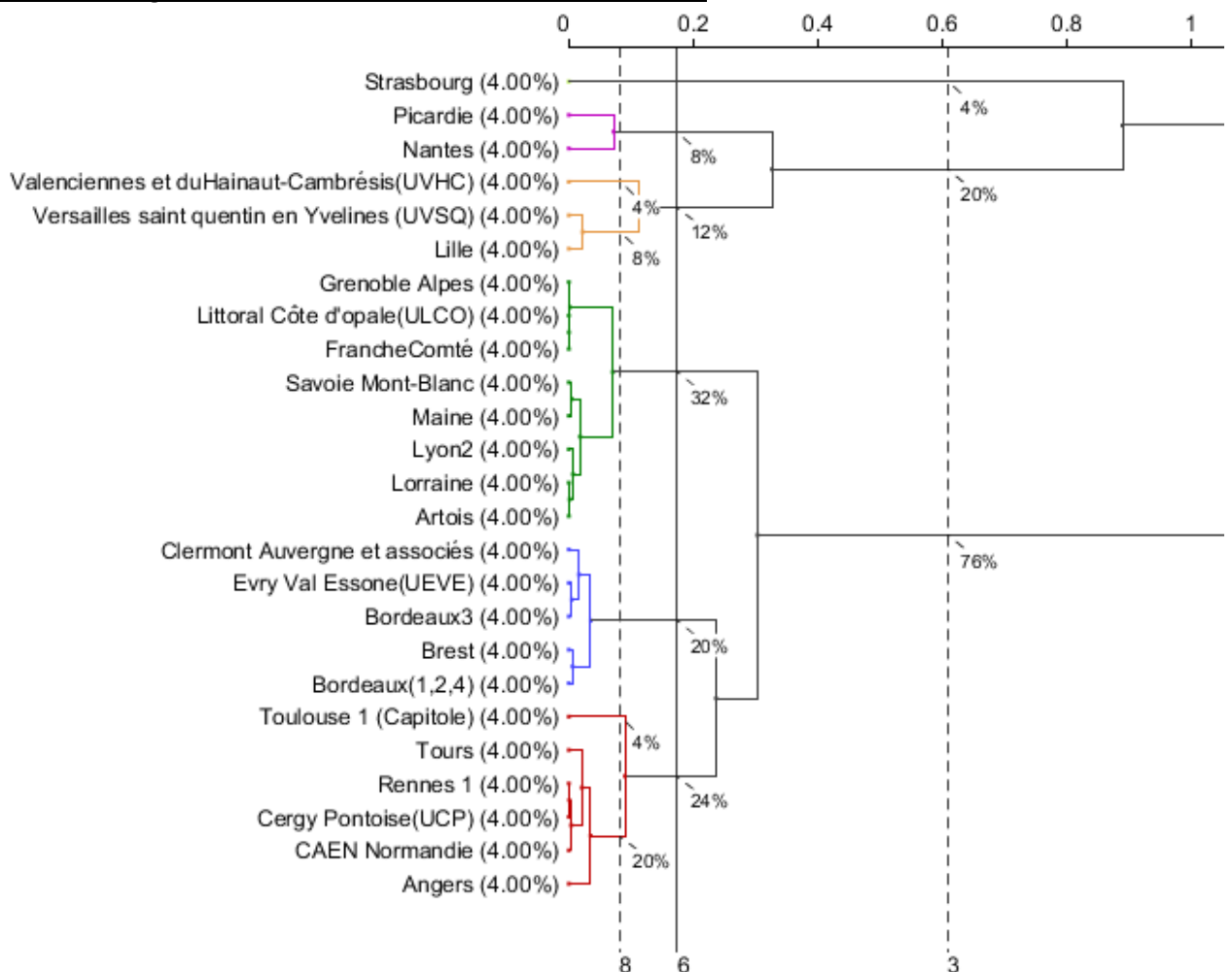
Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Gouvernance	28,1	2,0	0,8
Droit de l'homme	20,0	0,1	61,6
Relations et conditions de travail	27,1	0,6	4,8
Environnement	19,6	17,8	26,9
Bonnes pratiques	5,3	79,6	5,9

Nous tirons ainsi l'enseignement que la Gouvernance est plus présente sur l'axe 1 et qu'elle contribue sur cet axe à 28,1 %, que pour les droits de l'homme c'est l'axe 1 (20 %) et l'axe 3 (61,6 %) , pour les relations et conditions de travail c'est l'axe 1 (27,1 %), pour l'environnement l'axe 1 (19,6%) et l'axe 3 (26,9 %) et pour les bonnes pratiques l'axe 2 (79,6 %).

Pour faire apparaître les trois classes d'universités concernées, nous procédons à une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

Ci-dessous la figure qui présente le dendrogramme issu de l'analyse CAH.

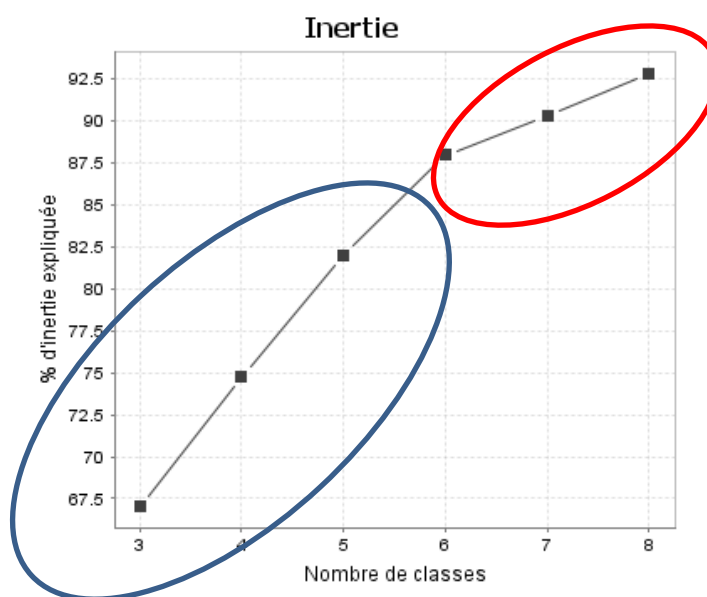
Figure 28 : Dendrogramme restreint des 25 sites web d'Universités



Ainsi, il est possible de faire ressortir 3, 6 ou 8 classes d'établissements

Nous recherchons à déterminer par l'inertie le nombre de classes le plus adapté.

Figure 29 : Représentation de l'inertie



Nous ne prendrons, par conséquent, en compte que **6 classes et effectuons la répartition des 25 évaluations en 6 classes ci-dessous.**

Tableau 24 : Répartition des 25 sites en 6 classes

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6
Angers	Bordeaux (1,2,4)	Artois	Lille	Nantes	Strasbourg
Caen Normandie	Brest	Lorraine	Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	Picardie	
Cergy Pontoise (UCP)	Bordeaux 3	Lyon 2	Valencienne et du haut-Cambrésis (UVHC)		
Rennes 1	Evry Val Essone (UEVE))	Maine			
Tours	Clermont Auvergne et associés	Savoie Mont Blanc			
Toulouse 1 (Capitole)		Franche Comté			
		Littoral côte d'opale (ULCO)			
		Grenoble Alpes			

Nous menons une analyse de caractérisation par les variables continues de la modalité sur les 6 classes.

Pour les classes 1 et 2, nous nous rapportons au tableau général n° 10 et à la moyenne générale par domaine :





	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Moyenne générale	4623,16	2732,44	1296,36	1020,64	2243,08

Aucune caractéristique ne ressort pour ces universités car elles sont proches des valeurs moyennes générale sur les 5 domaines RSU.

Figure 30 : Caractérisation par les variables continues de la classe 3

☐ Caractérisation par les variables continues

☐ De la modalité - Partition en 6 classes - Classe 3/6 (Poids = 7.00 Effectif = 7)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-type
Environnement	-2.17 	0.0149	214.57	1 020.64	
Droit de l'homme	-2.41 	0.0079	1 215.71	2 732.44	
Gouvernance	-2.56 	0.0052	758.29	4 623.16	
Relation et condition de travail	-2.64 	0.0041	389.57	1 296.36	

Couleur positive	
Couleur négative	

Les universités de la classe 3 sont caractérisées par des niveaux faibles sur les domaines :




- Environnement (moyenne de classe à 602.11 pour une moyenne générale à 1020.64),
- Gouvernance (moyenne de classe à 2908.21 pour une moyenne générale à 4623.16),
- Droit de l'Homme (moyenne de classe à 2005.95 pour une moyenne générale à 2732.44),
- Relation et condition de travail (moyenne de classe à 880.74 pour une moyenne générale à 1296.36).



Ces universités de la classe 3, à travers leur site web, ne communiquent pas sur les différents domaines de la RSU.

Figure 31 : Caractérisation par les variables continues de la classe 4

☐ Caractérisation par les variables continues

☐ De la modalité - Partition en 6 classes - Classe 4/6 (Poids = 3.00 Effectif = 3)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-type
Environnement	3.70 	0.0001	3 336.67	1 020.64	
Relation et condition de travail	3.13 	0.0009	3 109.67	1 296.36	
Gouvernance	2.92 	0.0017	12 083	4 623.16	

Couleur positive	
Couleur négative	

Les universités de la classe 4 sont caractérisées par des niveaux élevés sur les domaines :

- Environnement (moyenne de classe à 3336.67 pour une moyenne générale à 1020.64),
- Gouvernance (moyenne de classe à 12083 pour une moyenne générale à 4623.16),
- Relation et condition de travail (moyenne de classe à 3109.67 pour une moyenne générale à 1296.36),

Figure 32 : Caractérisation par les variables continues de la classe 5

Caractérisation par les variables continues
 De la modalité - Partition en 6 classes - Classe 5/6 (Poids = 2.00 Effectif = 2)

Variable caractéristique	Valeur-Test	Probabilité	Moyenne dans la modalité	Moyenne générale	Ecart-typ
Droit de l'homme	2.99	0.0014	6 710.50	2 732.44	

Couleur positive ■
 Couleur négative ■

Les universités de la classe 5 sont caractérisées par des niveaux élevés sur le domaine :

- Droit de l'homme (moyenne de classe à 6710.5 pour une moyenne générale à 2 732,44,

En ce qui concerne l'Université de Strasbourg, seule dans la classe 6, les caractéristiques sur les 5 domaines RSU sont :

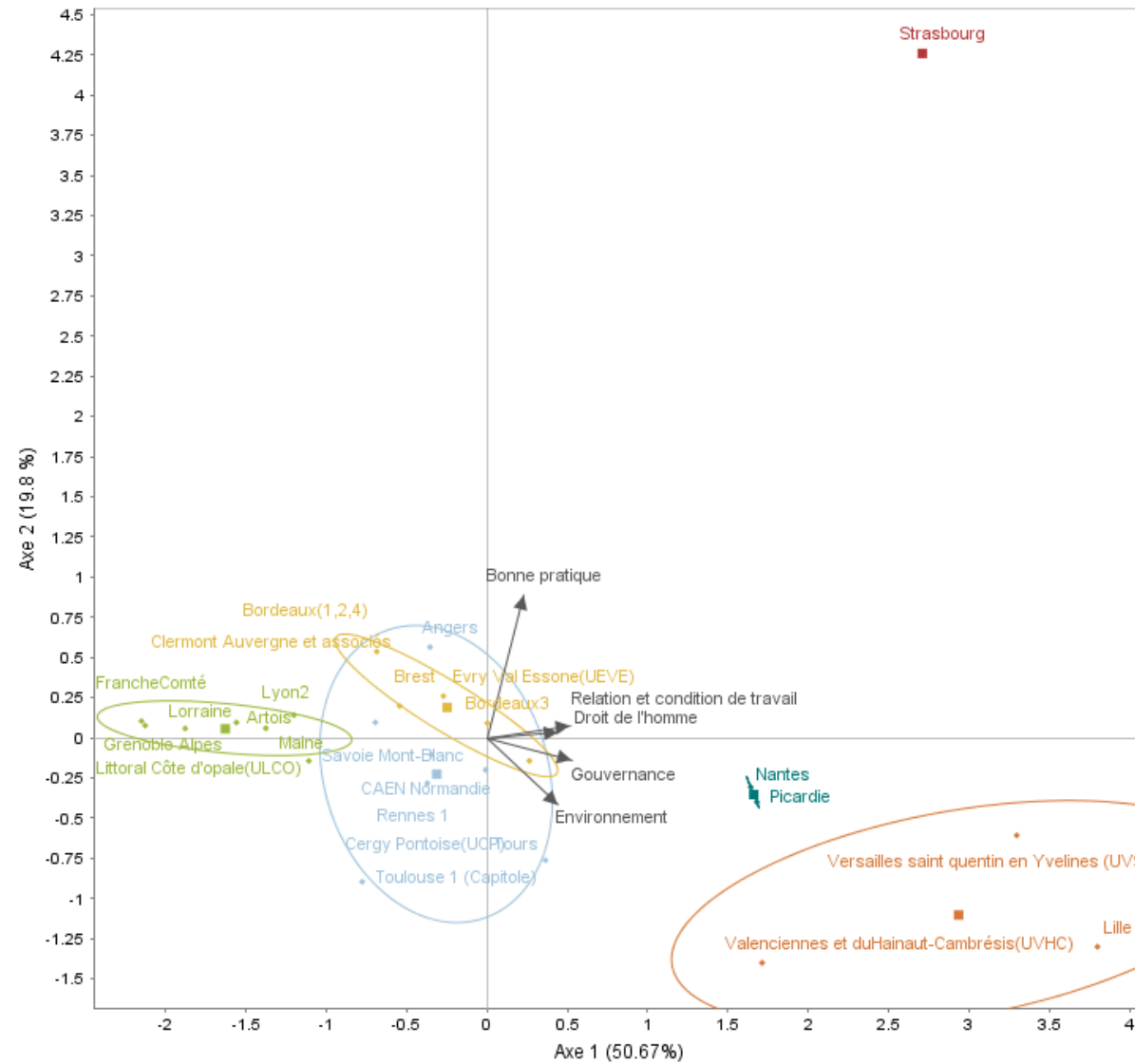
Liste des établissements	Gouvernance	Droit de l'homme	Relations et conditions de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Strasbourg	8259	4446	2680	1260	36970
Pour une moyenne générale par domaine de :					
Moyenne générale	4623,16	2732,44	1296,36	1020,64	2243,08

Nous pouvons constater que l'Université de Strasbourg est au-dessus des valeurs moyennes générales indiquant qu'elle communique sur la dimension RSU sur son site web, fortement sur Gouvernance, droit de l'homme, relations et conditions de travail, un peu moins fortement sur les bonnes pratiques et façon plutôt égale sur l'environnement.

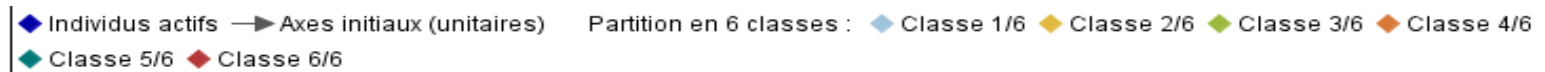
Ci-dessous figure synthétisant ces informations.

Figure 33 : ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3

1^{er} visuel : Individus Axe 1 & 2



Nous pouvons observer ici, par cette figure d'axe 1 et axe 2, que l'Université de Strasbourg, classe 6, est complètement excentrée.



2^{de} visual : Individus Axe 1 & 3



Nous pouvons observer ici, par cette figure d'axe 1 et axe 3, que les classes 4 et 6 sont très comparables et superposées ici.

Section 5 : Conclusion des analyses statistiques

Les analyses statistiques portées sur les projets, les évaluations et, dans une moindre mesure, la communication sur les sites web des universités de notre panel, viennent nous conforter sur nos classements même si en réalité ce n'est pas tant la place qui est importante mais plutôt la présence.

Si majoritairement l'évaluation recouvre le périmètre des projets, pour certaines universités le projet dépasse l'évaluation tantôt sur deux axes comme ceux des droits de l'homme et de l'environnement (Bordeaux 3, Franche Comté, Rennes 1) voire pour l'Université de Grenoble Alpes ceux des droits de l'homme et des relations et des conditions de travail et tantôt sur un seul axe qui est celui des droits de l'homme pour l'Université de Caen, celle de Lorraine ou celle de Savoie Mont Blanc.

Sur les sites web nous constatons un établissement désigné comme une valeur aberrante qui est l'Université d'Aix Marseille qui paraît comme très productive en termes de communication extérieure mais qui n'est présente dans aucun de nos classements.

Peut-être que la fusion des trois universités d'Aix-Marseille lancée en 2007 -aboutie en 2012 pour devenir AIX-Marseille Université- et la volonté de la ministre de l'Enseignement et de la Recherche d'alors, Valérie Pécresse, de voir l'établissement dans le fameux classement de Shanghai (classement où l'Université atteindra la 115^{ème} place en 2017) n'est pas pour rien en matière de communication massive.

De plus, comme l'a inscrit lui-même, Pascal SANTONI, directeur communication de l'Université, sur la page de présentation de l'Université : «la période 2012-2017 a largement été consacrée à la structuration de l'Université unique ».

Nous comprenons alors qu'une bonne partie du projet d'université et de son évaluation portaient principalement sur les axes de gouvernance, structuration de l'Université et pas vraiment sur la RSU.

En ce qui concerne les sites, nous voyons dès la première étude comme un étonnement la présence de Clermont Auvergne et Bordeaux comme étant dans des classes qui ne ressortent pas dans les domaines RSU. Notre étonnement se poursuit quand dans la classe 3 caractérisées par des niveaux faibles nous retrouvons Franche Comté et Grenoble Alpes. Si pour la classe 4 des niveaux élevés nous ne sommes pas vraiment étonnés de la présence de Lille nous le sommes plus pour Versailles Saint Quentin et Valenciennes.

Dire que les sites web ne sont que communication serait peut-être excessif et vaudrait à accuser certaines universités de green washing ou de social washing, nous pourrions plutôt dire que certaines universités savent mettre en avant leurs réalisations dans leur communication mais pas suffisamment dans leurs projets et dans les évaluations.

Ce qui reviendrait aussi à dire que pour les autres, qu'elles ont peut-être à fournir des efforts sur leur communication pour se mettre au niveau de leurs réalisations.

Pourquoi ne mettraient-elles pas en avant ce qui caractérise le plus chacune d'elle en matière de RSU ?

CHAPITRE 2 : Quelles caractéristiques pour les universités RSU ? analyse statistique des données sur les Universités

La question peut effectivement se poser de savoir qu'elles sont les caractéristiques des Universités RSU et si des typologies peuvent en être effectuées pour mieux les identifier.

Lors de notre étude comparative nous avons relevé certaines caractéristiques pour les membres de notre classement des universités RSU. Ces Neuf caractéristiques ont été ainsi ajoutées aux informations déjà collectées dans les évaluations (pour rappel : gouvernance, droit de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, bonnes pratiques) :

- Caractéristiques de taille : Etudiants, Budget,
- Caractéristiques de structuration : IDEX, I-SITE,
- Caractéristiques de typologie : IAE, ECOLE INGE,
- Caractéristique d'engagement : LABEL DD&RS,
- Caractéristiques de classement : THE impact rankings et UI GREENMETRIC

De part, ces caractéristiques détectées, nous avons émis plusieurs hypothèses pour justifier la pratique de la RSU :

- Les universités pratiquant la RSU ne sont pas forcément de « grosses universités », c'est-à-dire qu'elles n'ont pas obligatoirement un nombre important d'étudiants. Pour nous ce n'est pas le nombre d'étudiants qui va faire que l'université va prendre des mesures en matière de RSU ou pas. La RSU n'est pas un domaine réservé des universités à fort nombre d'étudiants.
- La seconde hypothèse porte sur un lien entre la RSU dans les universités et leur budget. Par budget nous entendons ici « budget principal » c'est-à-dire celui financé par l'Etat nous n'intégrons pas les budgets connexes comme les prestations de service, les contrats de recherche, la formation continue, les dons via les fondations... Ne dit-on pas que sans budget rien ne peut être fait ? Cette formulation nous paraît lapidaire et excessive, surtout en matière de RSU. Les actions qui peuvent être menées en RSU ne sont pas nécessairement des actions coûteuses toutefois elles prennent du temps dans leur mise en œuvre et nécessitent forcément des ressources qui, si elles ne sont pas intrinsèquement financières sont des ressources humaines qui ont toutefois aussi un certain coût. De là à établir un lien de corrélation très important nous en doutons. Nous pensons que le budget peut avoir un lien mais qu'il n'est pas « le seul lien » entre une université et son positionnement RSU.

- Dans le cas où la RSU n'aurait pas ou peu de lien avec le budget principal, peut-être que la source de financement de leur RSU serait en lien avec une source de financement autre, d'opportunité, comme celle des i-dex (initiative d'excellence) ou les i-site (Initiatives-Science-Innovation-Territoires-Economies) obtenues dans le cadre du programme d'investissements d'Avenir (lancé en 2010) et de son « Grand Emprunt ». Pour cette 3ème hypothèse, nous n'avons pas un avis aussi tranché. Nous ne pensons pas que le résultat serait binaire « oui » ou « non ». Notre avis est que ce programme s'il a apporté des moyens financiers aux universités sélectionnées a aussi pu apporter une certaine dynamique pour des projets. Il ne nous semble pas impossible que des projets RSU en attente aient ainsi pu être développés.
- La 4ème hypothèse porte sur l'idée que les universités les plus RSU sont celles qui ont obtenu un label DD-RS. Puisqu'elles ont obtenu ce label il y a tout lieu de penser qu'elles sont dans notre classement. Cela paraît logique à première vue. Toutefois, nous pensons que la relation n'est pas si évidente puisque certaines sont peut-être RSU mais n'ont pas décidé de candidater au label ou n'ont pas encore eu le temps de le faire...
- La 5ème hypothèse, notre hypothèse la plus étonnante peut-être -elle vient de notre ressenti et de nos lectures-, est de suggérer qu'il y a un lien entre les universités de notre classement RSU et les universités qui ont une école d'ingénieurs ou/et un IAE. Nous en avons expliqué préalablement les raisons.
- Pour la 6ème hypothèse, nous avons élargi notre champ de vision, sortir du national. Et nous sommes attachés aux classements internationaux. Nous l'avons vu, depuis quelques années, quelques classements internationaux sont apparus sur le DD-RS dans les universités. Les « green classements apparaissent ». Cette hypothèse porte alors sur le lien entre le classement des Universités françaises dans ces classements internationaux (par leur place en national) et leur présence dans nos classements. Nous pensons que cette présence, en prenant en compte les universités figurant dans les « green classements » est plutôt forte mais l'analyse nous le dira. Pour cela nous utiliserons deux classements : UI GREENMETIC et le classement THE Impact rankings.

Nous souhaitons soumettre ces hypothèses à l'étude d'une analyse statistique des données

Voici, ci-dessous, le résultat de la somme des occurrences par caractéristique pour les 29 établissements

Tableau 25 : Sommes des occurrences de caractéristiques tirées des évaluations des 29 établissements

Universités	Etudiants	Budget	IDEX	I-SITE	IAE	ECOLE INGE	LABEL DD&RS	THE impact rankings	UI GREENMETRIC	Gouvernance	Droit de l'homme	Relation et condition de travail	Environnement	Bonnes pratiques
Aix-Marseille (1,2,3)	65 671	741,7	1	0	1	1	0	1	1	6	6	11	2	0
Angers	22 020	140	0	0	1	1	0	0	0	23	1	6	2	0
Artois	11 529	101	0	0	0	0	0	0	0	7	2	6	0	0
Bordeaux (1,2,4)	50 000	518	1	0	1	1	0	1	0	11	0	3	1	0
Bordeaux 3	14 458	100,8	1	0	1	1	0	1	0	13	17	4	9	1
Brest	18 000	185	0	0	1	1	0	0	0	6	0	9	0	1
Caen Normandie	28 390	230	0	0	1	1	0	0	0	13	5	5	3	1
Cergy Pontoise(UCP)	18 634	168	0	0	0	0	0	0	0	13	2	4	0	0
Clermont Auvergne et associés	36 000	304	0	1	1	1	0	0	0	13	10	6	3	12
Evry Val Essonne(UEVE)	11 838	85	0	0	0	0	0	0	0	9	1	9	1	0
Franche Comté	20 718	216	0	1	1	0	0	0	0	18	12	9	6	0
Grenoble 1,2,3 (fusion)	55 000	318	1	0	1	0	0	0	1	13	0	6	1	2
Grenoble Alpes	42 775	505	1	0	1	0	0	0	1	12	10	43	3	0
Lille (1,2,3)	64 000	575	0	1	1	0	0	0	0	15	10	20	5	0
Littoral Côte d'Opale (ULCO)	8 683	82	0	0	1	0	0	0	0	10	1	6	0	0
Lorraine	56 794	595	0	1	1	0	0	0	0	17	7	11	1	0
Lyon2	29 000	140	1	0	1	0	0	0	0	10	4	8	1	1
Maine	11 000	88	0	0	1	0	1	0	0	18	0	7	2	0
Nantes	46 280	325	0	1	1	0	0	1	0	23	1	6	1	0
Paris Nanterre	32 742	195	0	0	0	0	1	0	0	13	8	2	8	0
Picardie	28 120	194,5	0	0	1	0	0	0	0	9	3	4	1	0
Rennes 1	28 000	292	0	0	1	0	1	0	0	17	7	14	5	0
Savoie Mont Blanc	14 510	107	0	0	1	0	0	0	0	17	9	4	0	0
Strasbourg	46 050	516	1	0	1	0	0	0	0	8	3	2	2	3
Toulon Var	9 100	83	0	0	1	0	0	0	0	12	0	2	2	0
Toulouse1 (Capitole)	21 300	120	1	0	1	0	0	0	0	9	1	3	1	1
Tours	26 159	208	0	0	1	0	0	0	0	22	2	1	0	0
Valenciennes (UVHC)	11 878	100	0	0	1	0	0	0	1	8	3	3	0	0
Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	14 117	150	0	0	1	0	0	0	1	25	4	7	1	0
Moyenne générale	29060,90	254,59	0,28	0,17	0,86	0,24	0,10	0,14	0,17	13,45	4,45	7,62	2,10	0,76

Cette population est constituée des 29 universités citées ci-dessus représentant une activité RSU (individus statistiques) selon les occurrences sélectionnées.

Sur ces individus statistiques (la population des 29 universités citées), sont mesurés des caractères (nombre d'étudiants, budget, ...), ils sont appelés variables. Les valeurs « nombre d'étudiants » et « budget » ont été extraites de chaque évaluation HCERES concernée (cf Tableau n° 2, date des évaluations). Les données suivantes sont qualitatives et indique si ladite université bénéficie d'un index, d'un i-site, si elle a en son sein un IAE et /ou une école d'ingénieurs. Nous avons regardé et inscrit également l'indication si l'université concernée bénéficie du label DD-RS et si elle est présente dans les classements internationaux suivants : THE impact rankings, UI GREENMETRIC (portant sur le DD-RS), CWUR (portant sur qualité enseignement, recherche, insertion professionnelle).

Procédons maintenant à l'étude des résultats. Une analyse de données a été effectuée par une ACP (Analyse en Composantes Principales).

Nous obtenons les résultats suivants, sur 14 composantes principales.

Tableau 26 : Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP

Axe	Variance de l'axe (valeur propre)	% de variance expliquée	% de variance expliquée cumulé	Retenu
1	3,379	24,1	24,1	X
2	2,194	15,7	39,8	X
3	1,682	12,0	51,8	X
4	1,565	11,2	63,0	X
5	1,182	8,4	71,4	X
6	1,074	7,7	79,1	X
7	0,809	5,8	84,9	
8	0,630	4,5	89,4	
9	0,564	4,0	93,4	
10	0,347	2,5	95,9	
11	0,307	2,2	98,1	
12	0,160	1,1	99,2	
13	0,063	0,4	99,7	
14	0,045	0,3	100,0	
Total	14,000	100,0	100,0	

Pour sélectionner les axes à retenir pour la suite de l'analyse, nous considérons, comme pour les projets et les évaluations le critère de 80% d'explication. Ainsi, les 6 premiers axes expliquent 79.1 % des données.

Nous prenons en compte ce nombre d'axes.

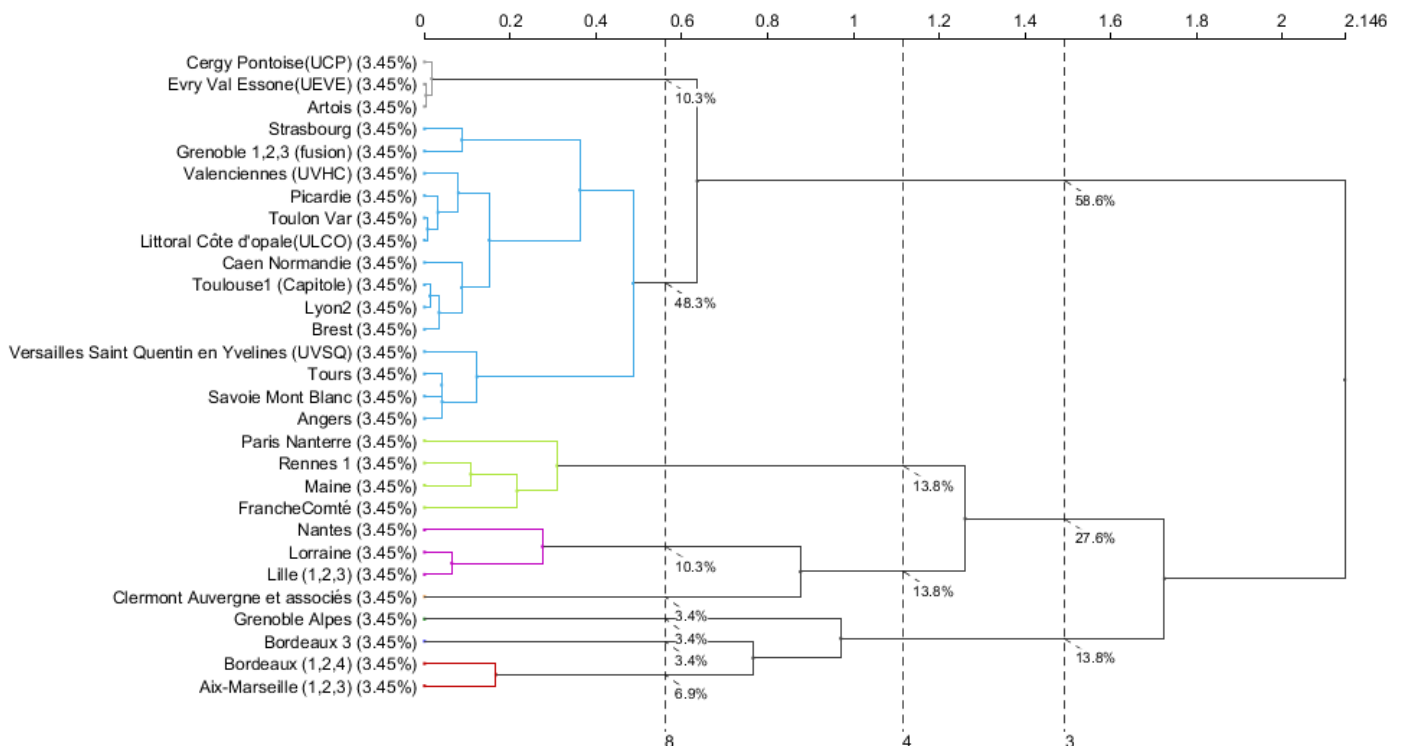
Tableau 27 : résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage

Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5	Axe 6
Etudiants	20,5	0,2	2,1	1,7	0,0	14,6
Budget	21,6	0,4	2,9	0,9	0,0	11,2
IDEX	9,5	12,4	0,3	8,8	0,1	0,6
I-SITE	5,1	15,8	0,0	20,6	0,7	3,3
IAE	5,7	0,2	0,1	7,6	8,6	27,5
ECOLE INGE	4,7	0,5	30,1	0,4	0,6	1,9
LABEL DD&RS	1,4	9,1	2,1	16,0	2,0	3,8
THE impact rankings	8,5	1,3	8,7	2,3	24,0	3,2
UI GREENMETRIC	3,3	8,7	12,5	0,7	0,0	15,2
Gouvernance	0,1	12,9	2,6	7,4	28,5	4,8
Droit de l'homme	7,4	16,8	0,1	5,9	3,1	7,8
Relation et condition de travail	6,7	0,3	22,9	1,1	5,3	3,5
Environnement	3,6	20,2	1,0	21,1	0,0	0,4
Bonne pratique	1,9	1,3	14,3	5,5	27,2	2,3

Pour faire apparaître des classes d'université, nous avons procédé à une classification ascendante hiérarchique (CAH).

La figure ci-dessous présente le dendrogramme issu de l'analyse CAH

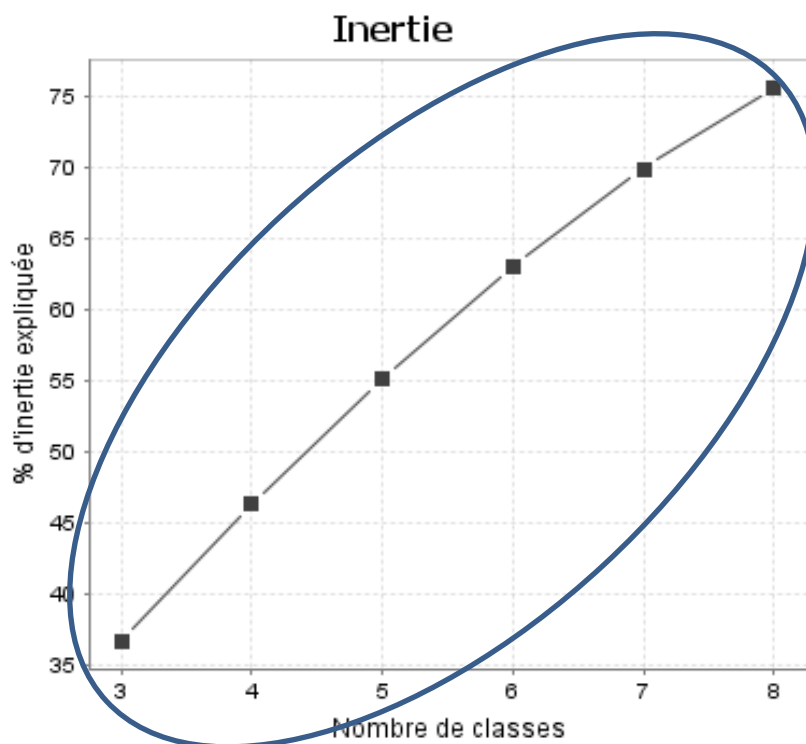
Figure 34 : Dendrogramme des 29 Universités



Il ressort de ce dendrogramme un classement possible en 3, 4 ou 8 classes.

Nous étudions le nombre de classes le plus adapté selon les indicateurs de l'inertie.

Figure 35 : Représentation de l'inertie



Le pourcentage d'inertie (taux de dispersion) représente la quantité d'information recueillie.

La représentation nous confirme que le nombre le plus adapté de classes est de 8.

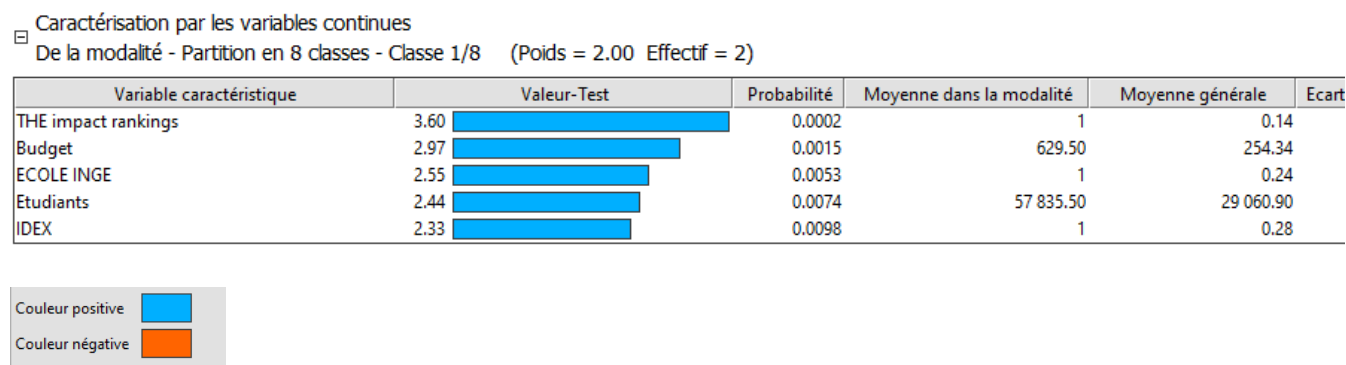
Nous prendrons, par conséquent, en compte les **8 classes et effectuons la répartition des 29 évaluations en 8 classes ci-dessous.**

Tableau 28 : Répartition des 29 établissements en 8 classes

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 7	Classe 8
Aix-Marseille (1,2,3)	Bordeaux 3t	Grenoble Alpes	Clermont Auvergne et associés	Lille (1,2,3)	Franche Comté	Angers	Artois
Bordeaux (1,2,4)				Lorraine	Maine	Savoie Mont Blanc	Evry Val Essonne (UEVE)
				Nantes	Rennes 1	Tours	Cergy Pontoise (UCP)
					Paris Nanterre	Versailles Saint Quentin en Yvelines (UVSQ)	
						Brest	
						Lyon 2	
						Toulouse1 (Capitole)	
						Caen Normandie	
						Littoral Côte d'opale (ULCO)	
						Toulon Var	
						Picardie	
						Valencienne (UVHC)	
						Grenoble (1,2,3)	
						Strasbourg	

Nous effectuons une caractérisation par les variables continues sur les 8 classes

Figure 36 : Caractérisation par les variables continues de la classe 1



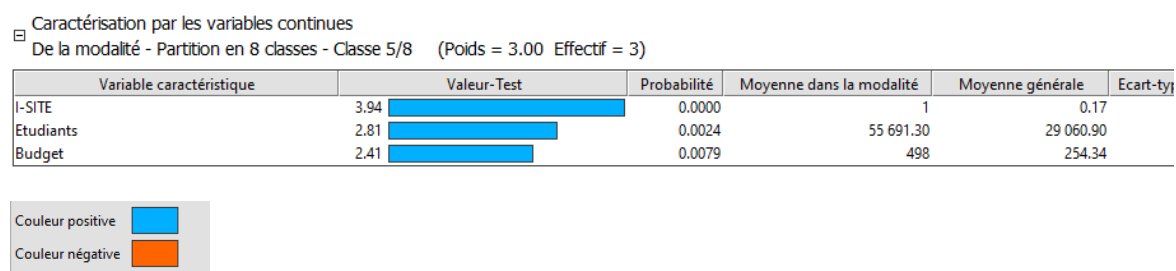
Les universités de la classe 1 sont caractérisées par des niveaux élevés sur les domaines :

- THE impact ranking (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 0.14),
- IDEX (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 0.28),
- Ecole d'ingénieurs (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 0.24),
- Budget (moyenne de classe à 629.50 pour une moyenne générale à 254.34),
- Etudiants (moyenne de classe à 57 835 pour une moyenne générale de 29 000)

Les 2 universités de la classe 1 (Aix Marseille) et Bordeaux (1,2,4) sont des grosses universités au sens des effectifs étudiants et du budget, elles sont engagées dans un IDEX et classées au THE impact rankings.

Les 3 universités (Bordeaux 3, Grenoble Alpes, Clermont Auvergne) **seules dans leur classe - de la classe 2 à la classe 4**, sont caractérisées par leur démarche RSU et engagées sur une politique de site élaborée dans le cadre d'un IDEX ou d'un I-site.

Figure 37 : Caractérisation par les variables continues de la classe 5

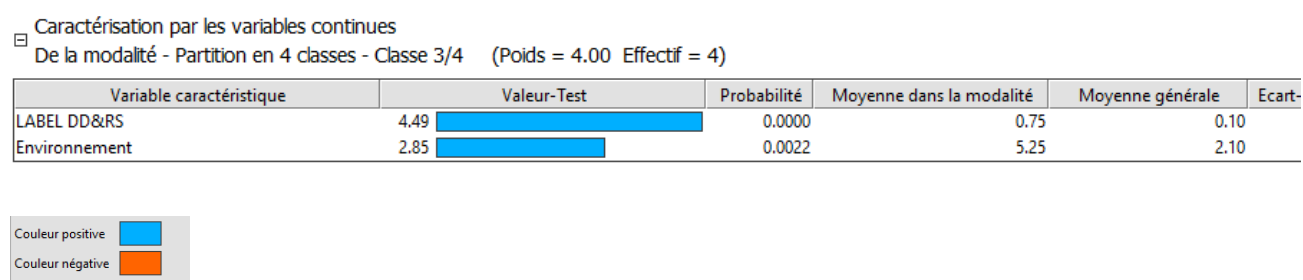


Les universités de la classe 5 (Lille, Lorraine, Nantes) sont caractérisées par des niveaux élevés sur les domaines :

- I-Site (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 0.17),
- Etudiants (moyenne de classe à 55 691.9 pour une moyenne générale à 29 060),
- Budget (moyenne de classe à 498 pour une moyenne générale à 254.34),

Les universités de la classe 5 (Lille, Lorraine, Nantes) sont des grosses universités, au sens des effectifs étudiants et des budgets et engagées dans un i-site. C'est la même typologie d'universités que celles de la classe 1 mais ayant une politique de site élaborée dans le cadre d'un I-site et non Idex.

Figure 38 : Caractérisation par les variables continues de la classe 6

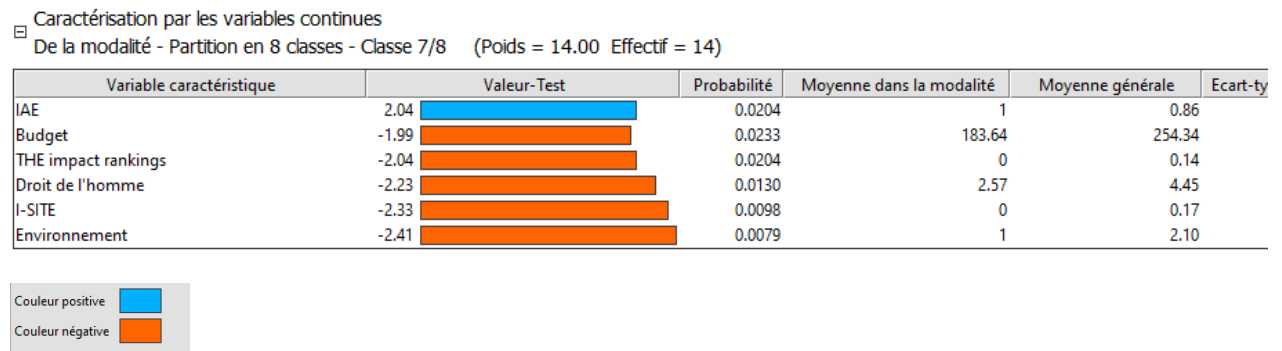


Les universités de la classe 6 sont caractérisées par des niveaux positifs sur les domaines :

- Label DD&RS (moyenne de classe à 0.75 pour une moyenne générale à 0.10),
- Environnement (moyenne de classe à 5.25 pour une moyenne générale à 2.10),

Les universités de la classe 6 (Franche-Comté, Le Mans Université, Rennes 1, Paris Nanterre° se caractérisent par leur démarche DD&RS et environnementale.

Figure 39 : Caractérisation par les variables continues de la classe 7



Les universités de la classe 7 sont caractérisées par des niveaux faibles (négatifs) sur les domaines :

- Budget (moyenne de classe à 183.64 pour une moyenne générale à 254.34),
- THE Impact rankings (moyenne de classe à 0 pour une moyenne générale à 0.14),
- Droit de l'Homme (moyenne de classe à 2.57 pour une moyenne générale à 4.45),
- Relation et condition de travail (moyenne de classe à 5 pour une moyenne générale à 7.62),
- I-Site (moyenne de classe à 0 pour une moyenne générale à 0.17),
- Environnement (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 2.10),

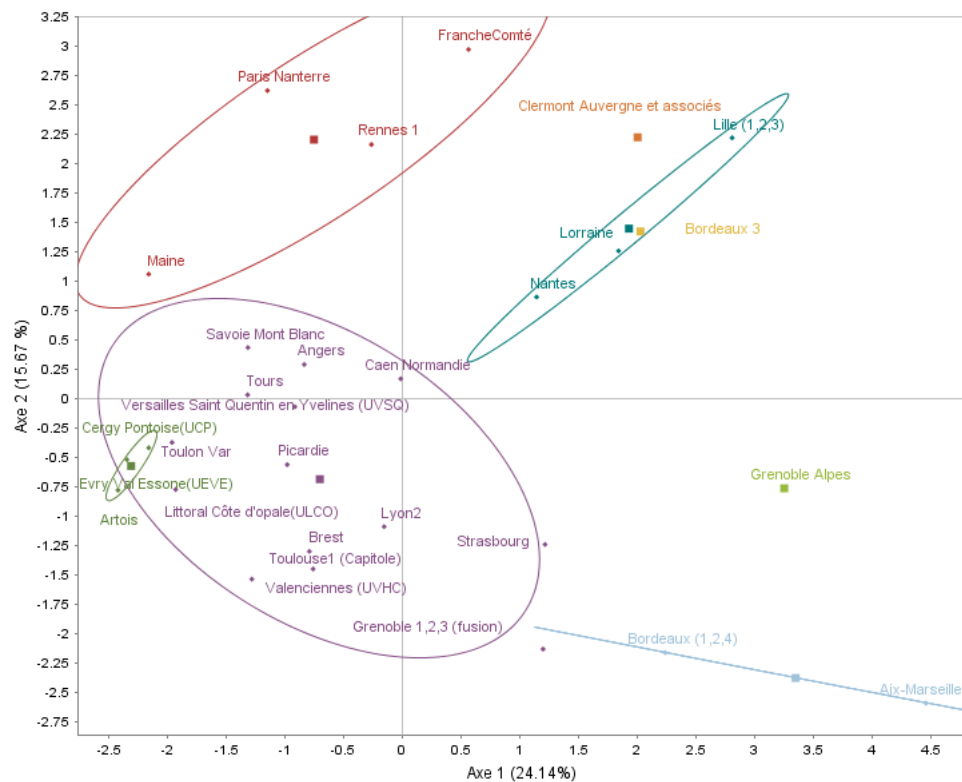
Toutefois elles peuvent disposer d'un IAE (moyenne de classe à 1 pour une moyenne générale à 0.86).

Les universités de la classe 8 sont peu engagées dans une démarche RSU, petites par leur taille, sans école d'ingénieurs ou d'IAE, dans aucun classement, aucune politique de site.

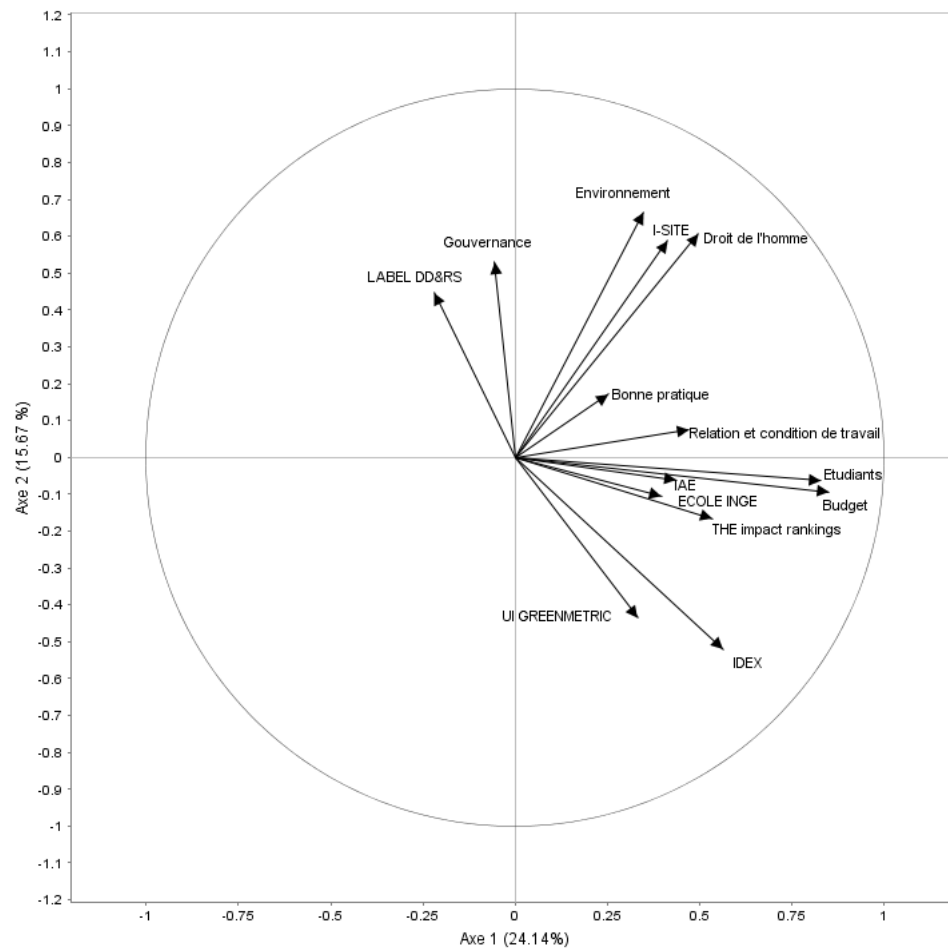
Ci-dessous figure synthétisant ces informations sur 8 classes sur l'axe 1 et 2, les seuls vraiment lisibles.

Figure 40 : Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2)

Individus Axe 1/axe 2



Variables axe 1/axe2



◆ Individus actifs Partition en 8 classes : ◆ Classe 1/8 ◆ Classe 2/8 ◆ Classe 3/8 ◆ Classe 4/8 ◆ Classe 5/8 ◆ Classe 6/8
◆ Classe 7/8 ◆ Classe 8/8

→ Continues actives

Toutefois, pour aller plus, loin nous souhaitons étudier comment ces universités pourraient être définies en tant qu'universités RSU, quelles typologies peuvent être ressorties.

PARTIE 5 : Les Typologies de ces universités RSU ?

Les différentes analyses, en particulier la classification, montrent des classes d'universités caractérisées par quelques domaines RSU (Gouvernance...).

Aussi, nous proposons de caractériser ces classes en définissant des personae.

Section 1 : Nos occurrences en 5 domaines de la RSU

Pour la définition de ces personae nous nous inspirons du schéma du développement durable (figure 3) et du schéma sur les questions centrales de la norme ISO 26 0000 (figure 4). Nous vous les redonnons, ci-dessous, aux fins de simplification.

Figure 3 : schéma du développement durable A la confluence des « trois piliers du développement durable »

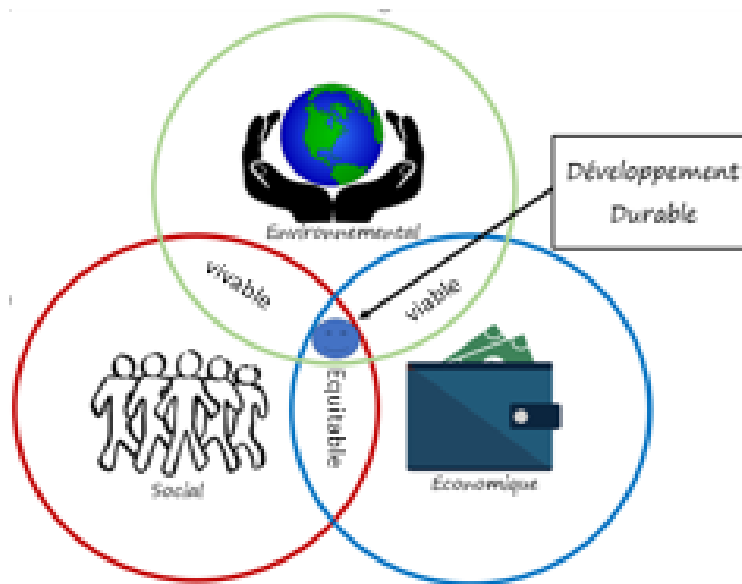
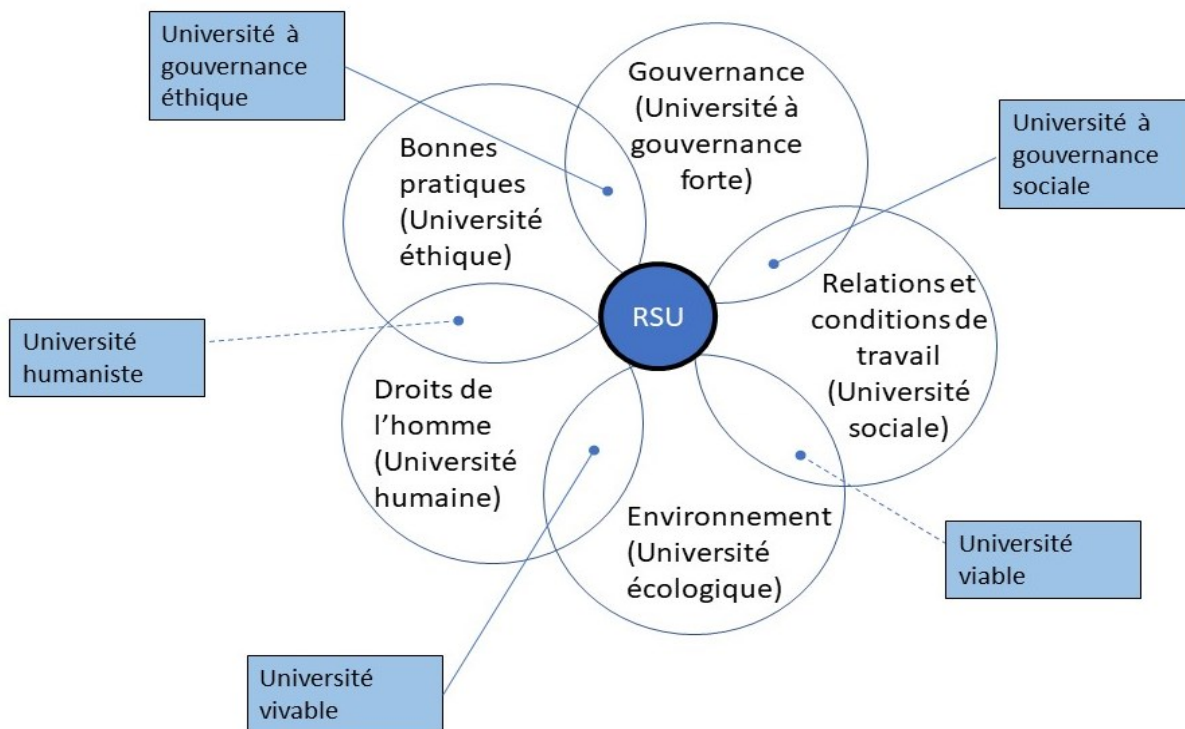


Figure 4 : Les sept questions centrales de la norme ISO 26000



Ainsi, la figure 41, ci-dessous, présente notre proposition de définition des personae.

Figure 41 : représentation des personae



A la lueur de ces personae, reprenons nos 29 universités (tableau 14 repris ci-dessous, en tableau 29).

Tableau 29 : Répartition des 29 projets en 5 classes

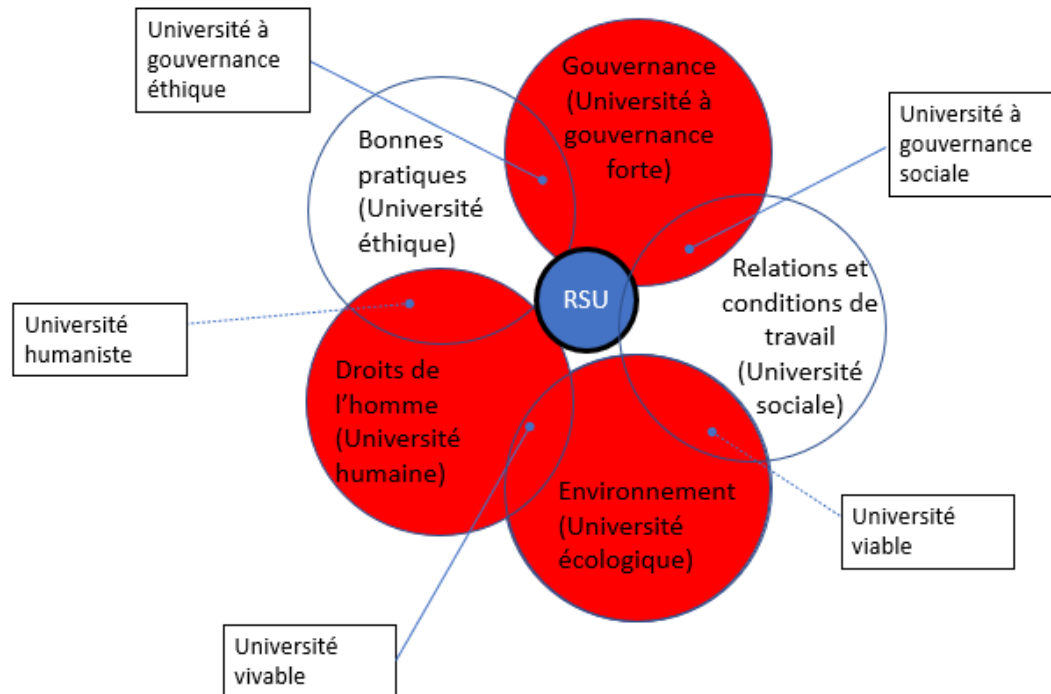
Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Aix-Marseille (1,2,3)	Angers	Bordeaux3	Clermont Auvergne	Grenoble Alpes
Artois	Lorraine	Franche Comté		
Bordeaux(1,2,4)	Maine	Lille		
Brest	Nantes	Paris Nanterre		
Cergy Pontoise(UCP)	Savoie Mont-Blanc	Rennes 1		
Evry Val Essonne (JEVE)	Tours			
Grenoble 1,2,3 (fusion)	Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)			
Littoral Côte d'opale(ULCO)	CAEN Normandie			
Lyon2				
Picardie				
Strasbourg				
Sud Toulon Var				
Toulouse 1 (Capitole)				
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis(UVHC)				

Par ailleurs, nous avons noté que :

Les universités de la classe 1 sont caractérisées par des niveaux plus faibles sur les domaines :

- **Environnement** (moyenne de classe à 0.86 pour une moyenne générale à 2.10),
- **Droit de l'Homme** (moyenne de classe à 1.86 pour une moyenne générale à 4.45),
- **Gouvernance** (moyenne de classe à 9.36 pour une moyenne générale à 13.45),

Figure 42 : représentation des personae de la classe 1



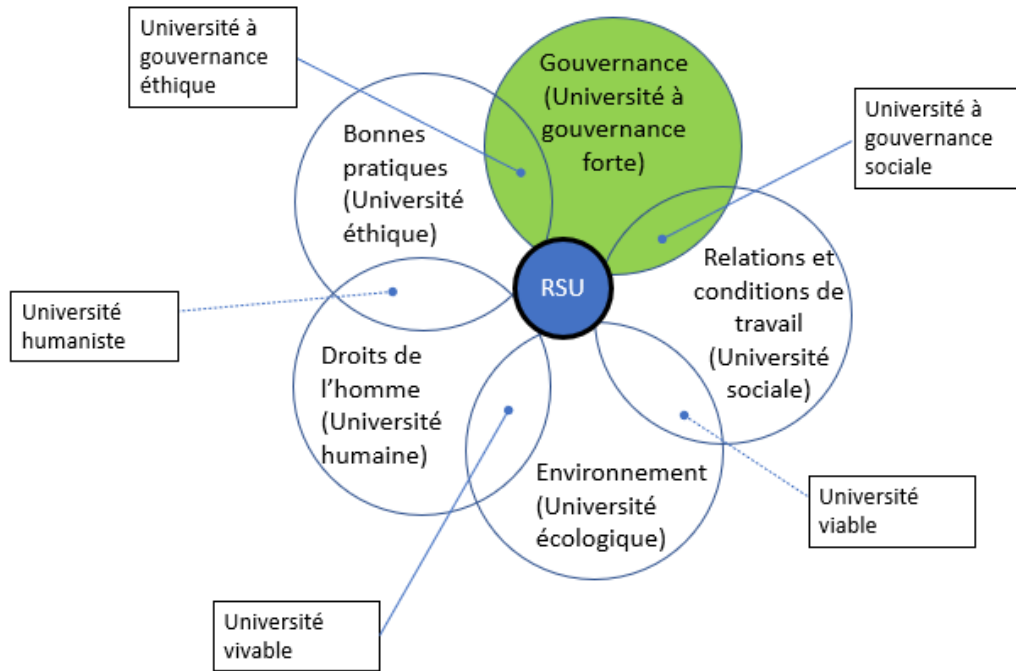
Légende :

- Négatif (largement en dessous de la moyenne générale)
- Positif (largement au-dessus de la moyenne générale)
- Equivalent (de l'ordre de la moyenne générale)

De ce fait, si nous nous référons à nos personae, figure ci-dessus, les universités de cette classe **ne sont pas considérées comme des universités RSU** puisqu'elles sont majoritairement en dessous de la moyenne générale dans trois domaines et ne sont que proches de la moyenne pour les relations et conditions de travail et les bonnes pratiques. Elles ne se détachent pas sur aucune des personae.

Les universités de la classe 2 sont caractérisées par un niveau élevé sur le domaine Gouvernance (moyenne de classe à 19.75 pour une moyenne générale à 13.45),

Figure 43 : représentation des personae de la classe 2

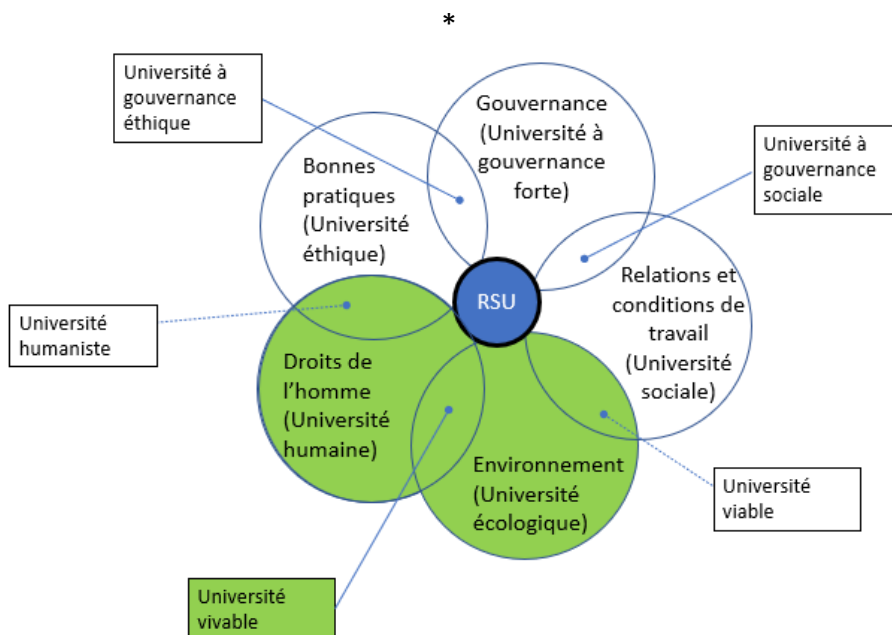


Nous pouvons donc dire que **ces universités font parties du persona « Université à gouvernance forte»**.

Les universités de la classe 3 sont caractérisées par des niveaux plus élevés sur les domaines :

- Environnement (moyenne de classe à 6.60 pour une moyenne générale à 2.10),
- Droit de l'Homme (moyenne de classe à 10.80 pour une moyenne générale à 4.45),

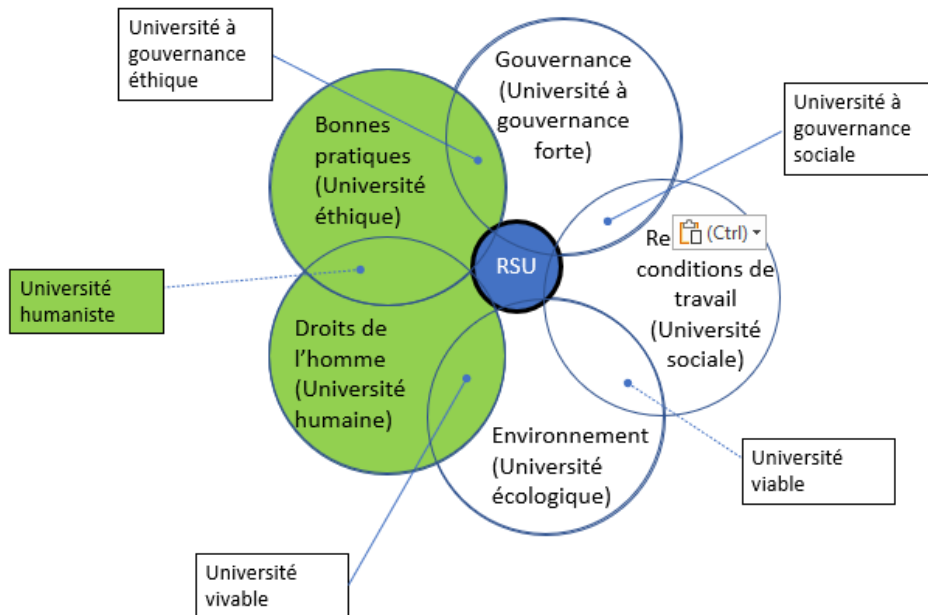
Figure 44 : représentation des personae de la classe 3



Ces universités se caractérisent par un persona « Université vivable ».

L'université Clermont Auvergne (classe 4) est caractérisée par droits de l'homme et bonnes pratiques.

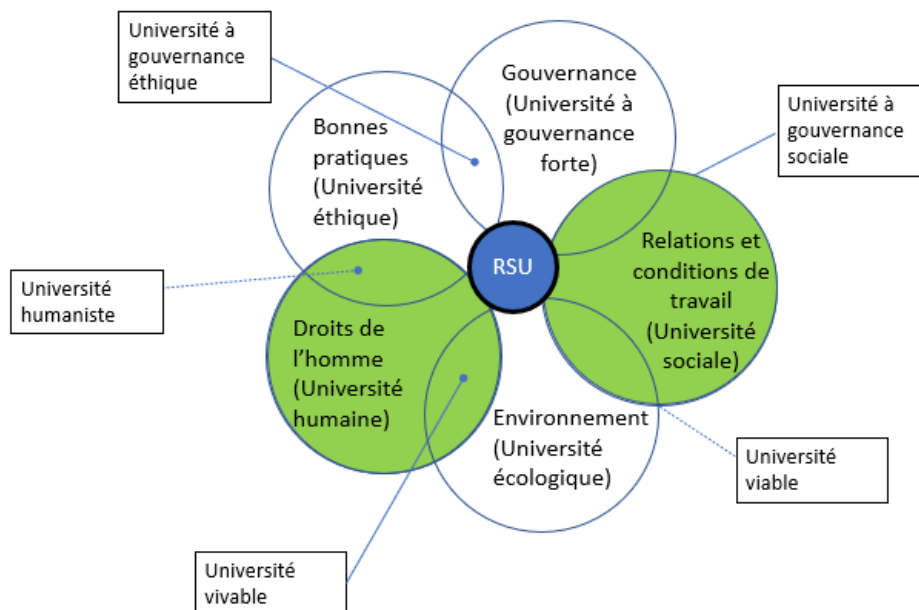
Figure 45 : représentation des personae de la classe 4



Nous pouvons décrire l'université Clermont Auvergne comme étant une université avec persona d'Université humaniste.

L'Université Grenoble-Alpes (classe 5) est caractérisée par les droits de l'homme et les relations et conditions de travail.

Figure 46 : représentation des personae de la classe 5



Il s'agit d'une Université Humaine et Sociale

Il est intéressant de constater que si nous reprenons nos classements palmarès d'origine des 7 premières universités RSU avec l'occurrence « Responsabilité sociétale », l'Université de Clermont Auvergne était première de ce classement et Grenoble 3^{ème} et que sur la totalité des occurrences Clermont Auvergne est 2^{nde} du palmarès et Grenoble première du classement.

Quelle analyse globale pouvons-nous mener sur l'ensemble des analyses menées sur les trois sources de données : Projet, Evaluation et site web, pour en avoir une vision globale ?

Section 2 : Analyse globale – conclusions

Nous avons également introduit les personae pour l'analyse des évaluations et des sites internet selon la même définition exécutée ci-dessous pour les projets.

Nous avons coloré **les cellules des occurrences** en fonction de l'écart par rapport à la valeur moyenne (définie sous la colonne concernée) :

- **Rouge foncé pour la valeur la plus faible**
- **Vert foncé pour la valeur la plus élevée**

Nous pouvons remarquer :

- Le groupe d'universités suivant :

Artois
Brest
Cergy Pontoise(UCP)
Evry Val Essonne(UEVE)
Littoral Côte d'Opale(ULCO)
Lyon2
Toulouse 1 (Capitole)
CAEN Normandie

Ne ressort pas sur les trois sources de données (projet, évaluation, internet) comme ayant une démarche RSU déclarée (personae **PEU RSU**)

- Le groupe d'universités suivant :

Strasbourg
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC)

Affiche sur **leur site web des références aux 5 domaines RSU** alors que, sur leur projet et évaluation, ces universités ne ressortent pas comme étant RSU.

- Le groupe d'universités suivant :

Angers
Bordeaux3
Grenoble Alpes
Lorraine
Maine
Rennes 1
Savoie Mont-Blanc

Ne ressort pas dans les évaluations sur les domaines RSU alors que **les projets font apparaître quelques dimensions RSU**

- Le groupe d'universités suivant :

Aix-Marseille (1,2,3)
Bordeaux(1,2,4)
Grenoble 1,2,3 (fusion)
Sud Toulon Var
Picardie

Ne fait pas apparaître des éléments RSU dans leur projet alors que leur **évaluation fait ressortir quelques éléments RSU.**

- En ce qui concerne les universités suivantes :

Clermont Auvergne et associés
Franche Comté
Tours

Celles-ci ressortent **sur certains aspects RSU dans leur projet et évaluation mais pas au niveau du site web.**

En ce qui concerne ces universités :

Nantes
Versailles saint Quentin en Yvelines (UVSQ)

Elles ressortent sur certains aspects RSU sur les trois sources de données.

Pour les deux universités suivantes, il en va de même sur des aspects RSU :

Lille
Paris Nanterre

Mais elles sont la particularité d'avoir **des personae vivables** tant en projet qu'évaluation et même RSU pour internet pour Lille (nous ne pouvons pas l'indiquer pour Paris Nanterre concernant le site internet car nous n'avons pas les données en cette matière).

Ci-dessous le Tableau (30) de résumé des analyses.

Liste des établissements	Projet										Site internet					Personae											
	Projet					Evaluation					Site internet					projet					Evaluation					Site web	
	Gouvernance	Droit de l' homme	Relations et conditions de W travail	Environnement	Bon. pratiques	Gouvernance	Droit de l' homme	Relations & conditions de W travail	Environnement	Bonnes pratiques	Gouvernance	Droit de l' homme	Relations & conditions de W	Environnement	Bonnes pratiques	Peu RSU	gouvernance forte	vivable	gouvernance éthique	gouvernance sociale	Peu RSU	vivable	gouvernance sociale	Ethique	Peu RSU	RSU	Université humaine
Artois	7	2	6	0	0	35	6	22	0	0	547	1735	366	169	167	x					x					x	
Brest	6	0	9	0	1	15	3	20	0	1	3655	2905	1343	442	2312	x					x					x	
Cergy Pontoise(U CP)	13	2	4	0	0	42	4	22	2	2	6942	1285	1295	457	496	x					x					x	
Evry Val Essonne(U EVE)	9	1	9	1	0	17	4	25	1	1	8948	3526	1078	389	272	x					x					x	
Littoral Côte d'Opale(U LCO)	10	1	6	0	0	39	4	32	1	0	159	259	91	72	10	x					x					x	
Lyon2	10	4	8	1	1	23	3	20	0	0	999	2590	664	75	64	x					x					x	
Toulouse 1 (Capitole)	9	1	3	1	1	24	1	25	0	0	881	180	567	2750	111	x					x					x	
CAEN Normand e	13	5	5	3	1	30	1	14	2	0	10257	1113	1022	715	1500	x					x					x	

Strasbourg	8	3	2	2	3	39	4	21	0	0	8259	4446	2680	1260	36970	x					x					x	
Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC)	8	3	3	0	0	20	3	23	0	0	6198	3279	1793	4140	328	x					x					x	
Lille	15	10	20	5	0	37	13	36	5	1	20724	4801	2512	3300	1511			x				x				x	
Paris Nanterre	13	8	2	8	0	29	7	28	7	0								x				x					
Angers	23	1	6	2	0	34	8	27	1	0	3238	921	2102	400	4381		x				x					x	
Bordeaux3	13	17	4	9	1	25	10	22	0	0	3492	4751	1172	437	736			x			x					x	
Grenoble Alpes	12	10	43	3	0	35	3	26	1	0	993	359	308	122	77			x	x	x	x					x	
Lorraine	17	7	11	1	0	36	0	23	0	0	1320	1523	585	255	227		x				x					x	
Maine	18	0	7	2	0	17	2	16	2	0	1109	1931	570	789	89		x				x					x	
Rennes 1	17	7	14	5	0	19	3	22	1	0	3648	2295	844	1300	904			x			x					x	
Savoie Mont-Blanc	17	9	4	0	0	46	3	34	1	1	2338	1522	1738	251	79		x				x					x	
Aix-Marseille (1,2,3)	6	6	11	2	0	28	11	19	2	0						x						x					
Bordeaux(1,2,4)	11	0	3	1	0	28	8	20	4	0	791	3177	1272	106	2840	x						x				x	
Grenoble 1,2,3 (fusion)	13	0	6	1	2	95	12	66	2	0						x							x				
Sud Toulon Var	12	0	2	2	0	16	3	11	5	0						x						x					
Picardie	9	3	4	1	0	35	8	17	3	0	6312	5319	2559	1810	683	x						x					x

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

L'objet de la thèse était d'analyser la place des démarches du type RSE au sein des universités depuis leur passage aux RCE.

Nous avons pu montrer dans l'état de l'art que les établissements de l'enseignement supérieur étaient dans l'obligation de mettre en place le plan vert qui reprend les principes du développement durable et de la Responsabilité Sociétale, depuis 2009.

Ce référentiel, édité par la CPU et la CGE, dit « référentiel DD&RS » se décline en axes et niveaux de maturité.

Cet outil nous semble être adapté pour l'élaboration d'une démarche développement durable en université et pour son auto-évaluation. Les universités peuvent faire l'objet d'une labellisation « DD&RS » qui marque l'engagement de l'établissement sur les différents axes du référentiel.

Tous les auteurs montrent l'importance de l'engagement de la gouvernance des établissements. Aussi, nous avons proposé d'analyser les documents à forte dimension politique, et donc impliquant fortement les gouvernances, que sont les projets et évaluations HCERES des établissements.

Pour ce faire, nous avons défini une liste de mots (en combinaison) pouvant représenter un aspect de la RSU. Un temps important de la thèse a été consacré à constituer une base de données d'occurrence de ces mots sur les différents supports.

Nous avons complété la base de données avec les occurrences obtenues sur les sites web des établissements afin d'analyser leur communication publique.

Cette base de données a été ensuite analysée par différentes méthodes.

Une première analyse portant, d'une part, sur l'occurrence « Responsabilité Sociétale » et, d'autre part sur l'ensemble des occurrences sans l'occurrence « Responsabilité Sociétale », a permis de faire un classement des établissements et plus particulièrement :

Rang de classement	Occurrence « Responsabilité Sociétale »	Toutes occurrences hors « Responsabilité Sociétale »
1	Clermont Auvergne	Grenoble 1,2,3 (fusion)
2	Paris Nanterre	Clermont Auvergne
3	Grenoble 1,2,3	Lille
4	Franche Comté	Grenoble Alpes
5	Lille 1,2, 3	Savoie Mont Blanc
6	Bordeaux (1,2,4)	Angers
7	Picardie	Bordeaux 3

Il est à noter que les occurrences sont surtout présentes dans les rapports d'évaluations.

Il n'y a pas a priori une ou des caractéristiques particulières pour expliquer la présence de ces établissements en tête de classement.

Aussi, nous avons poursuivi l'étude de la base des données par une analyse statistique des données. Cette analyse a permis, par la technique de clustering, de dégager des personae d'établissements.

Nous faisons ressortir 3 groupes d'universités :

- Les universités très faiblement engagées dans une démarche RSU (occurrences très faibles par rapport aux moyennes – distance statistique). Nous les déclarons « PEU RSU ».
- Les universités engagées dans une démarche RSU (un ou plusieurs axes au-dessus des valeurs moyennes)
- Les universités qui communiquent sur la RSU mais n'apparaissant pas sur les projets et évaluations.

1°) Les universités «PEU RSU » (en gris dans notre tableau récapitulatif ci-dessus)

Artois
Brest
Cergy Pontoise(UCP)
Evry Val Essonne(UEVE)
Littoral Côte d'Opale(ULCO)
Lyon2
Toulouse 1 (Capitole)
CAEN Normandie

Sur ce groupe aucun particularisme ne se détache, ne pouvant être mis en avant, autre que le faible nombre d'occurrences en référence aux autres universités.

2°) Les universités engagées en démarche RSU :

Concernant ces universités nous retrouvons différentes typologies :

1°) Les universités à personae vivable

Quantitativement ce sont les universités à **personae vivable** (universités qui ressortent à la fois comme écologiques et humaines) qui sont les plus nombreuses.

Nous les citons (surlignées en vert dans le tableau ci-dessus) : Lille, Paris Nanterre, Bordeaux 3, Grenoble Alpes, Rennes 1, Aix-Marseille, Bordeaux 1,2,4, Sud Toulon Var et Picardie, Clermont Auvergne, Franche Comté, Tours, Nantes, Versailles Saint Quentin.

Toutefois, pour cette personae, l'analyse démontre que tantôt ce sont les projets qui présentent cette personae et tantôt ce sont les évaluations, à l'exception de l'université de Lille et de Paris Nanterre où cette personae est présente tant en projets qu'en évaluation.

Il est même à noter que, pour quelques cas, en projet la personae vivable est présente alors qu'en évaluation l'université est « PEU RSU » (Bordeaux 3, Grenoble Alpes, Rennes 1)-principalement couleur rose dans le tableau ci-dessus- et inversement (Aix-Marseille

(1,2, 3), Bordeaux (1,2,4), Sud Toulon Var, Picardie) -principalement couleur bordeaux dans le tableau ci-dessus.

2°) Les universités à personae à gouvernance sociale ou à gouvernance éthique ou encore à domaine de gouvernance forte

Quantitativement légèrement moins présente que la personae vivable mais très présente tout de même, nous retrouvons **la personae gouvernance sociale, gouvernance éthique et le domaine de gouvernance forte.**

Nous les citons (surlignée en jaune dans le tableau récapitulatif ci-dessus) : Angers, Lorraine, Maine, Savoie Mont Blanc, Grenoble 1,2,3, Clermont Auvergne, Tours, Nantes, Versailles Saint Quentin.

Dans ce cas, elles sont toutes en démarche RSU, sauf l'université de Grenoble (1,2,3 fusion) qui est en personae gouvernance sociale dans l'évaluation et qui est « PEU RSU » en projet. A noter, que dans la période HCERES suivante, en tant que Grenoble Alpes, elle est RSU même en projet.

Effectivement, nous pouvons indiquer qu'il y a parfois des différences entre les projets et les évaluations pour certaines universités en matière de RSU. Ainsi un certain groupe d'universités ne fait pas apparaître des éléments RSU dans leur projet alors que leur évaluation fait ressortir quelques éléments RSU (Aix-Marseille (1,2,3), Bordeaux (1,2,4), Grenoble 1,2,3 (fusion), Sud Toulon Var, Picardie), toutefois il ne s'agit que de 5 universités sur 29 universités. De plus, nous notons que ceci est à modérer pour deux de ses universités car, avec un périmètre différent à une autre période, elles sont inversement présentes dans les projets et pas dans les évaluations (Bordeaux 3, Grenoble Alpes).

3°) Les universités à démarche RSU communicantes sur leur site web mais « PEU RSU » dans leur projet comme dans leur évaluation :

Il s'agit là de deux universités (mauve dans le tableau) : l'Université de Strasbourg et de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis (UVHC).

A noter que, depuis l'étude, l'UVHC est devenue en 2019 la première université polytechnique en France « Université Polytechnique Valenciennes Hauts-de-France Valenciennes – Cambrai- Maubeuge ».

Par ailleurs, les classements, prétextes à cette étude, nous ont permis de nous pencher sur les caractéristiques de ces universités à démarche RSU.

Nous précisons, par ailleurs, que le groupe d'universités qui ne ressort pas sur les trois sources de données (projet, évaluation, internet), que nous déterminons comme personae « PEU

RSU », est tout à fait conforme avec nos classements RSU puisqu'aucune des universités appartenant à ce groupe ne figure pas dans nos classements (Artois, Brest, Cergy Pontoise, Evry Val Essonne, Littoral côte d'opale, Lyon 2, Toulouse 1, Caen Normandie).

Pour revenir aux caractéristiques des universités à démarche RSU, nous pouvons nous conforter, à la lueur des analyses statistiques de la partie 4 de cette étude, et plus particulièrement de son chapitre 2, sur les caractéristiques des universités RSU, des facteurs qui peuvent conduire à faciliter les actions RSU (des moyens qui peuvent être dédiés émanant d'idex ou i-site, des équipes de recherche proches de la thématique, une gouvernance volontaire sur la thématique...) tout en précisant bien qu'ils ne sont pas exclusifs. Tout comme le fait d'avoir des moyens en tant qu'université à fort nombre d'étudiants n'est pas, pour autant, un gage de réussite en la matière. En effet, certaines universités moyennes peuvent aussi être tout aussi actives voire plus en la matière.

Il est à noter que si quelques universités sont très actives à l'instant étudié, période 2012-2019 selon les universités, l'amélioration continue est encore possible que ce soit sur la gouvernance ou sur des personae dont elles sont peu représentatives.

La RSU est un travail au long cours qui ne se fait pas en un jour, c'est un processus volontaire qui prend du temps.

Il est bien évident que si certaines universités n'ont pu mettre des moyens financiers et humains pour développer leur RSU c'est aussi parce qu'elles avaient des priorités en matière de structuration par exemple. Les fusions et autres regroupements ne sont pas sans conséquences sur les énergies. Les énergies ne peuvent se démultiplier sans cesse. Nous avons pu le constater ne serait-ce que par l'étude sur le panel de nos COMUE qui s'est avéré impossible à suivre sur la durée.

Par ailleurs, encore une fois, nous disons qu'être à telle ou telle place de nos classements d'Universités n'est pas une fin en soit, il y a encore certainement beaucoup à faire mais que d'y être, peu importe la place, démontre que la RSU dans l'université est belle et bien présente.

Non seulement la RSU a toute sa place au sein des universités mais elle ne demande qu'à se développer, à la lueur des études que nous avons menées.

Nous espérons que cette thèse ouvrira de nouvelles perspectives d'études.

Si la RSU au début de notre recherche était très peu évoquée dans les universités, voire inconnue, elle s'est beaucoup développée dans les deux, trois dernières années. Il en va de même sur les thèses portant sur ce sujet puisqu'au moment où nous avons commencé, il s'agissait de la seule thèse sur le sujet.

Il s'agissait là d'une des difficultés de cette thèse puisque nous ne disposions pas de données et que la constitution de celles-ci a pris beaucoup de temps, vu notamment la complexité à trouver des sources fiables et homogènes.

PERSPECTIVES

Il s'agit d'une étude menée sur la période 2011-2020, sur la période d'une évaluation HCERES, selon les dates d'évaluations desdites universités.

Seule l'Université de Grenoble a pu être étudiée sur deux périodes consécutives (Grenoble 1,2,3 sur la période 2011-2015 et Grenoble Alpes sur la période 2016-2020). Nous avons ainsi pu relever que l'Université Grenoble Alpes restait bien classée tout comme Grenoble 1,2,3 et qu'ainsi elle figurait pour les deux périodes comme une université à démarche RSU. Même si d'une période sur l'autre il y avait alternative entre un projet RSU et une évaluation RSU et inversement.

Il serait, selon nous, très intéressant de pouvoir en faire de même pour les autres universités et ainsi pouvoir étudier l'évolution -ou pas- des unes et des autres en matière de démarche RSU.

Aller au-delà de l'année 2020, serait également une perspective intéressante puisque cela permettrait d'analyser si la crise COVID a eu un impact -ou pas- sur les démarches RSU des universités.

L'analyse statistique a été menée sur les occurrences d'apparition de mots (ou combinaison) se trouvant dans une liste pré-définie regroupés dans 5 domaines RSU :

- Gouvernance
- Droits de l'homme
- Relations et conditions de travail
- Environnement
- Bonnes pratiques.

Nous pouvons constater que certains domaines apparaissent faiblement dans les analyses et il est probable que cela soit renforcé au fait que ces domaines sont caractérisés par peu de mots et donc peu d'occurrences. Aussi, il serait intéressant de compléter ces domaines par de nouveaux mots caractéristiques.

Une autre perspective serait de compléter l'analyse statistique de la base de données, notamment pour les sites web, en considérant des données relatives. Ainsi, les données des sites web pourraient être pondérées par le nombre de mots présents sur le site. Ainsi, il serait possible d'évaluer le poids relatif des mots « RSU ».

Par ce travail doctoral, nous souhaitons avoir contribué à une meilleure connaissance de la place d'une démarche qualité intégrée type « RSE » -dite RSU- dans les universités après le passage aux responsabilités et compétences élargies.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages papier, par ordre d'apparition

- POSTEL, Nicolas. Dictionnaire critique de la RSE. Page 97. Presses universitaires du Septentrion, 2016
- IGALENS, Jacques, JORAS, Michel, et MANCY, François. La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel. Ed. d'Organisation, 2002.)
- ALLOUCHE, José, HUAULT, Isabelle, et SCHMIDT, Géraldine. Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée?. XVème Congrès de l'AGRH, 2004, p. 2390-410.
- BROCHE, Karima, CAPRON, Michel, , et QUAIREL, Françoise. Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social. *Management Avenir*, 2005, no 1, p. 121-151
- CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual. *The Academy of Management Review* (pre-1986); Oct 1979
- BARTHE, Nicole. L'apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise. *Revue Sciences de Gestion*, 2007, no 62
- COMBEMALE, Martine et IGALENS, Jacques. L'audit social : « Que sais-je? » n° 2399. Que sais-je, 2012.
- HARDMAN, Robert. 20 Janvier 2010. « Cadbury's and the Quakers' vision of Utopia that built a British institution ». Daily Mail,
- COLLINS, Peter. « Il y a un autre monde, mais il est dans celui-ci. ». L'écologisme quaker. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, 2013, no 60, p. 74-91
- TRICOT, Jules, et al. (ed.). *Éthique à Nicomaque*. Vrin, 1959
- HOUDE-SAUVÉ, Renée, et al. *Éthique à Eudème*. Vrin, 1991
- DESCHEPPER, Jean-Pierre. *Éthique à Eudème*. Bibliothèque des textes philosophiques. 1982
- TRICOT, Jules, et al. *La politique*. Vrin, 1995
- BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers. New York, 1953.
- CARROLL A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497
- BLOCH-LAINÉ, François. Pour une réforme de l'entreprise, le Seuil, 1963, 157 p
- Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par Pierre SUDREAU, Paris, la documentation française, 1975
- CAPRON, Michel. Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. *Atelier de Montréal sur la RSE*, 2006
- AMANN, Bruno, CABY, Jérôme, JAUSSAUD, Jacques, et al. Activisme des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises : une comparaison Espagne–France–Etats-Unis–Japon. *Revue de l'organisation responsable*, 2007, vol. 2, no 2, p. 37-53.

PASQUERO J. 2000. Éthique et entreprises : le point de vue américain. In Marcel Côté et Taieb Hafsi (Eds.), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine (anthologie du management)*, Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : Economica, pp. 369-393, (1628 pp.)

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits/M. Friedman/The New York Times Magazine, September 13. 1970

KEYNES, John Maynard, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Éditions Payot, 2017

LEVITT, Theodore. The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 1958, vol. 36, no 5, p. 41-50.

MCGUIRE, J. W. *Business and Society*, (sl) McGraw-Hill. 1963

GOND J.P, IGALENS J, « Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise », dans : Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2012, p. 35-58

NADER, Ralph. Dangereux à n'importe quelle vitesse. Les dangers inhérents à l'automobile américaine. 1965.

GALBRAITH, John Kenneth, CRÉMIEUX-BRILHAC, Jean-Louis, LE NAN, Maurice, et al. *Le nouvel État industriel : essai sur le système économique américain*. Gallimard, 1968

ACKERMAN, Robert Wallace et BAUER, Raymond Augustine. *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston, 1976

ACKERMAN, Robert Wallace. *The social challenge to business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1975

ACKERMAN, Robert Wallace et BAUER, Raymond Augustine. *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*. Reston, 1976

Sethi, SP (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58–64.

CARROLL, Archie B : « Un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance des entreprises ». *Académie de la revue de direction*, 1979, vol. 4, no 4, p. 497-505

Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited", *Academy of management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718

De Bakker, FGA, Groenewegen, P. et Den Hond, F. (2005). Une analyse bibliométrique de 30 ans de recherche et de théorie sur la responsabilité sociale des entreprises et la performance sociale des entreprises. *Business & Society*, 44 (3), 283–317

ELKINGTON, John et ROWLANDS, Ian H. Cannibals avec fourches : le triple résultat des affaires du 21e siècle. *Alternatives Journal*, 1999, vol. 25, no 4, p. 42.

Bowen H.R. (1978), « Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later », in E.M. Epstein et D. Votaw (Eds.) *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The Search for New Directions in Business and Society*, Goodyear Publishing Co., p. 116-130.

FREDERICK, William C. Vers la RSE3 : Pourquoi l'analyse éthique est indispensable et inévitable dans les affaires de l'entreprise. *California management review*, 1986, vol. 28, no 2, p. 126-141

GOND, Jean-Pascal, et IGALENS Jacques. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, 2016

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press, 2010

CARROLL, Archie B. *et al.* La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises : vers la gestion morale des acteurs organisationnels. *Horizons économiques*, 1991, vol. 34, no 4, p. 39-48

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management - A stakeholder Approach*, Boston, Pitman

BALLET, J. et DE BRY, F. L'entreprise et l'éthique, Seuil, Coll. *Points Economie*, Paris, 2001.

DE BRY, Françoise. Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. *Management Avenir*, 2008, no 6, p. 102-114

MERCIER, S. L'éthique dans les entreprises, 1ère édition 1999, Paris, La Découverte. Coll. *Repères*, 2004

MATTEN, Dirk et MOON, Jeremy. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 2008, vol. 33, no 2, p. 404-424

50CATHERINE, THIBIERGE. Le droit souple, réflexion sur les textures du droit. *RTD civ*, 2003, p. 599-621.

CUZACQ, Nicolas. Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law. 2012. [\(hal-00881860\)](#)

MIREILLE, DELMAS-MARTY. Le flou du droit. *Paris, PUF*, 1986.

BRUNDTLAND, G. H. Rapport Brundtland-Avant-Propos : notre avenir à tous. 1987

MAIGNAN, Isabelle et RALSTON, David A. Responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis : aperçu des auto-présentations des entreprises. *Journal of International Business Studies*, 2002, vol. 33, no 3, p. 497-514

Cadet Isabelle, « Chapitre 2. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une norme éthique ? », dans : Joan Le Goff éd., *Puissances de la norme. Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*. Caen, EMS Editions, « Gestion en liberté », 2017, p. 31-51.

IGALENS, J. et JONQUIÈRES, M. ISO 26000 : une norme de quatrième type ? *Revue Qualitative*, mai, 2009, p. 1-

Igalens Jacques, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, 2009/3 (n° 23), p. 91-104

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P., 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* [en ligne]. 1 janvier 1992. N° January–February 1992

Heldenbergh A., Sénéchal O. "Adaptation du balanced scorecard comme outil de pilotage d'une institution universitaire", colloque international Performance et institutions : de l'efficience au pluralisme ? Reims, 17-18 novembre 2011

SÉNÉCHAL, Olivier, MENET, Jean-Luc, WINTER, Eric, *et al.* *Qualité et enseignement supérieur : application des principes du Balanced Scorecard (BSC) à un master*, 2013).

BARET, Pierre, 2006. *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS*, 2006, p. 1-24.

NELLING, Edward et WEBB, Elizabeth, 2009. Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting* [en ligne]. 1 février 2009. Vol. 32, n° 2, pp. 197-209.

PORATH, Christine, SPREITZER, Gretchen, *Creating Sustainable Performance in the Harvard Business Review*, jan-feb 2012

MARGOLIS, Joshua Daniel et WALSH, James P. *People and profits ? La recherche d'un lien entre les performances sociales et financières d'une entreprise*. Psychology Press, 2001

- MARGOLIS, Joshua D., ELFENBEIN, Hillary Anger et WALSH, James P. Cela vaut-il la peine d'être bon ? Une méta-analyse et une réorientation de la recherche sur la relation entre la performance sociale et financière des entreprises. *Ann Arbor*, 2007, vol. 1001, p. 48109-1234.
- ORLITZKY, Marc, SCHMIDT, Frank L., et RYNES, Sara L. Performance sociale et financière des entreprises : une méta-analyse. *Études sur l'organisation*, 2003, vol. 24, no 3, p. 403-441.
- LACHMANN, Henri, LAROSE, Christian, et PÉNICAUD, Muriel. Bien-être et efficacité au travail. *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*, 2010.
- MARCHETTI, Dominique. Quand la santé devient médiatique. Les logiques de production de l'information dans la presse. *Lectures, Les livres*, 2010.
- BOUCHARD, Julie. La fabrique d'un classement médiatique de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le cas du Monde de l'éducation (1976-1988). *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 2012, no 77, p. 25-40.
- Hugo Harari-Kermadec, Le classement de Shanghai. L'université marchandisée, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « L'économie encadrée », 2019, 162 p., ISBN : 9782356876805.
- KELSEN, Hans. La méthode et la notion fondamentale de la théorie pure du droit. *Revue de métaphysique et de morale*, 1934, vol. 41, no 2, p. 183-204
- MÉREAUX, Jean-Paul. Jean-Baptiste Colbert, un qualificateur avant l'heure. Colbert, une source d'inspiration pour les décideurs d'aujourd'hui : État, entreprises, échanges internationaux, sciences, culture, 2020
- SHEWHART, Walter Andrew, 1931. Contrôle économique de la qualité du produit fabriqué. Macmillan And Co Ltd, Londres, 1931; SHEWHART, Walter Andrew, Août 1938. application of statistical methods to manufacturing problems. *Journal of the Franklin Institute* août 1938. Vol. 226, n° 2, pp. 163-186.
- SHEWHART, W. et DEMING, E. Méthode statistique. *Du point de vue du contrôle de la qualité*, 1939. ; DEMING, W. Edwards. *Out of Crisis* Mass. *Mass. Institute of Technology*, 1982.
- JURAN, J. M. 1998. How to think about quality. *Juran's quality handbook*, 1951, p. 81-85.
- SHIKAWA, Kaoru et DOUCHY, Jean-Marie. *La gestion de la qualité : outils et applications pratiques*. Paris: Dunod, 1984.
- FEIGENBAUM, Armand V. Total quality-control. *Harvard business review*, 1956, vol. 34, no 6, p. 93-101.
- CROSBY, Philip B. La qualité est gratuite : l'art de garantir la qualité. New York : McGraw-hill, 1979 ; CROSBY, Philip B. La Qualité sans larmes. Pour une gestion qualitative de l'entreprise. Economica, Paris, 1986.
- JURAN, Joseph M. Mode in USA: A Renaissance in Quality. *Harvard business review*, 1993, vol. 71, no 4, p. 42-47.
- Gillet-Goinard, F., (2006), Bâtir un système intégré de Qualité/ Sécurité/ Environnement. De la qualité au QSE. Editions d'organisation.
- Chevallier J., *Le service public*, 5th ed., Paris : PUF, 2005.
- Abdelkader Benmansour Nada, « Qualité et services publics "à la française" : où en est-on de la qualité publique en France ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2011/4 (N° 85), p. 109-146).
- WEBER, Max. Essais sur la théorie de la science. 1965 ; WEBER, Max. Économie et société. 1971.
- HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public administration*, 1991, vol. 69, no 1, p. 3-19.
- BEZES, Philippe, DEMAZIÈRE, Didier, BIANIC, Thomas Le, *et al.* New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 2011, vol. 53, no 3, p. 293-348.

- Osborne, D. (1993). Réinventer le gouvernement. *Revue de la productivité publique et de la gestion*, 349-356.
- Rapport « Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat », septembre 2012, page 2/84
- PAUTET, Claude. Petit guide de survie à l'usage des cadres travaillant avec des élus. *La Lettre du cadre territorial*, 2012, n° 437, p. 14-18.
- DUBOIS, Pierre. L'organisation des universités : complexification, diversification, rationalisation, évaluation. *Sociétés contemporaines*, 1997, vol. 28, no 1, p. 13-32.
- MORIN, Edgar. Introduction à la pensée complexe, trad. it. *Introduzione al pensiero complesso*, 1990.
- CHALLIOL, Hélène, SIMON PLAZA, Matilde, TABATONI, Olivier, *et al.* Apports et limites spécifiques d'un management par la qualité totale dans l'Université. 1995.
- BRÉCHET, J. P. Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université ? In : *Actes du colloque de Toulon*. 1998.
- VATIN, François. Massification ou démocratisation de l'enseignement supérieur ? Un débat mal posé. *Les nouvelles d'Archimède*, 2011, no 56, p. 17-20
- SCHWARTZ, Laurent. L'Enseignement et le développement scientifique. *Documentation française*, 1981, p. 32.
- CAILLOSSE, Jacques. "Point De Vue Sur La Révolte Contre Le « Projet Devaquet » : Le Retour Au Droit." *La Revue Administrative* 40, no. 235 (1987) : 25-27. Accessed May 6, 2020. www.jstor.org/stable/40780831.
- Goy Hervé, « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ? », *Gestion et management public*, 2015/2 (Volume 3 / n° 4), p. 65-82.
- CROZIER Michel, L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires, Paris, La Documentation française, 1990.
- Maurice Gomel, L'évaluation de la qualité d'un enseignement supérieur – Évaluer qui ou quoi, et comment ? – Critères d'évaluation, procédures suggérées (rapport pour le chef de la Mission scientifique et technique, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), février 1995.
- LANCELOT Alain, Rapport remis à Monsieur le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche par la commission sur l'évaluation pédagogique des enseignants, présidée par Monsieur le professeur Alain Lancelot, Paris, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 1995 (rapport de Archives nationales (France) 111 mission RAP 02275)
- Garcia, Sandrine. « L'évaluation des enseignements : une révolution invisible », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 55-4bis, no. 5, 2008, pp. 46-60.
- Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP, « L'Europe de l'enseignement supérieur : quels enjeux pour les étudiants ? »
- CARAYANNIS, Elias G. et CAMPBELL, David FJ. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 2010, vol. 1, no 1, p. 41-69.
- VASILESCU, Ruxandra, BARNA, Cristina, EPURE, Manuela *et al.* Développer la responsabilité sociale des universités : un modèle pour les défis de la nouvelle société civile. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010, vol. 2, no 2, p. 4177-4182.

CODELLO-GUIJARRO, Pénélope. La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, *Villemes Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire* (RIUESS), Rennes les 24 et 25 mai 2007.

Berger-Douce Sandrine, « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, 2008/1 (n° 15),

CAPRON, Michel. Vous avez dit éthique ? *Revue du MAUSS* semestrielle, 2000, no 15, p. 271-277.

DUVAL, G. et NAHAPÉTIAN, N. La RSE, une mode qui dure. *Alternatives Economiques*, Hors-Série, 2005, no 20, p. 5.

C. Gendron (2000), « La responsabilité sociale », *Revue du MAUSS*, n°15, p.320-325.

Réinventer nos PME, le rôle essentiel de la RSE Le Club RODIN Ecrit par Gérard Cappelli, Préface de Gilles Schnepf, Président de la FIEEC et Pierre Gattaz, Président du MEDEF

Martin, B. (2013) Personal Communication on University Social Responsibility. April, 12th, 2013.

Schmidt, Nina. Renaudin Elise. Perrin, François et al. *Universités et Territoires : un état des lieux des pratiques en termes de Responsabilité Sociétale des Universités*. ORSU, mars 2013, 24p.

La Conférence des Présidents d'Université, en partenariat avec l'AFEV et l'UNICEF. Responsabilité sociale des universités, 16 mars 2012, palais des congrès de Paris. Puteaux : Congrès 2000 –sténotypie de conférences, 2012

VASILESCU, Ruxandra, BARNA, Cristina, EPURE, Manuela, et al. Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2010, vol. 2, no 2, p. 4177-4182.

Jean-François Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme. Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises. [Rapport de recherche] Université de Reims Champagne Ardenne URCA. 2018. ([hal-01880571](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01880571))

ROLLAND, Blandine et DE LA DEBUTRIE, Gérald Majou. Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Écoles en France. 2018.

BARTHES, Angela et ALPE, Yves. Les "éducatifs à", un changement de logique éducative ? L'exemple de l'éducation au développement durable à l'université. 2012.

BARTHES, Angela et CHAMPOLLION, Pierre. Éducation au développement durable et territoires : Évolution des problématiques, modification des logiques éducatives et spécificité des contextes ruraux. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, 2012, no Volume 10.

KARATZOGLOU, Benjamin. An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 2013, vol. 49, p. 44-53.

FERRER - BALAS, Didac, ADACHI, juin, BANAS, S., et al. Une analyse comparative internationale de la transformation de la durabilité dans sept universités. *Journal international de durabilité dans l'enseignement supérieur*, 2008.

LEHMANN, Martin, CHRISTENSEN, Per, THRANE, Mikkel et al. Engagement universitaire et initiatives régionales de durabilité : quelques expériences danoises. *Journal of Cleaner Production*, 2009, vol. 17, n° 12, p. 1067-1074.

LOZANO, Rodrigo. Un outil pour une évaluation graphique de la durabilité dans les universités (GASU). *Journal d'une production plus propre*, 2006, vol. 14, n° 9-11, p. 963-972.

Capron, Michel, et Françoise Quairel. « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, no. 1, 2006, pp. 5-17.

Brignall, Stan. The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. *Unpublished Working paper, Aston Business School, UK*, 2002.

Cole, Lindsay et Wright, Tarah. Évaluation de la durabilité sur les campus canadiens : élaboration d'un cadre d'évaluation de la durabilité des campus. *Thèse de maîtrise non publiée, Royal Roads University, Victoria, BC*, 2003.

YARIME, Masaru et TANAKA, Yuko. The issues and methodologies in sustainability assessment tools for higher education institutions: a review of recent trends and future challenges. *Journal of Education for Sustainable development*, 2012, vol. 6, no 1, p. 63-77.

LOZANO, Rodrigo. Intégration et institutionnalisation du développement durable dans les universités : surmonter les obstacles au changement. *Journal d'une production plus propre*, 2006, vol. 14, n° 9-11, p. 787-796.

Article D 711-1 du code de l'éducation

Articles D 711-6 et D 711-6-2 du code de l'éducation

Article D 711-6-1 du code de l'éducation

DIDIER, Christelle et HUËT, Romain. Former des cadres socialement responsables ? *Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité*, 2008, pp. 119-136

BARBOT, Gildas et JUBAN, Jean-Yves. L'université peut-elle porter une conception renouvelée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)?, *revue management et sciences sociales*, N°25 juillet-Décembre 2018, la responsabilité sociétale des écoles de management en France

Jean-Yves Juban, Gildas Barbot. Responsabilité Sociale des Universités : des intentions aux pratiques et des pratiques aux politiques, ou le lent verdissement des universités françaises. Congrès ADERSE 2016, Jun 2016, Lyon, France. [halshs-02063691](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02063691)

LUANGSAY-CATELIN, Carine et GASNER-BOUQUET, Marie-Hélène. La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités ? *Gestion 2000*, 2018, vol. 35, no 6, p. 149-169.

Carine Luangsay-Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet. Mise en œuvre de la RSU dans les universités : Le rôle du contrôle de gestion. 13^{ème} Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), IAE de Lyon, Jun 2016, Lyon, France. [hal-01453372](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01453372)

Vallaëys, François. *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale. Philosophie*. Université Paris-Est, 2011.

Rapport d'activité de la Fondation 2017-2018.

Chiffres-clés année civile 2014 Université Angers.

Rapport d'évaluations HCERES 2015 page 4/36

Rapport d'évaluations HCERES 2015 page 6/36

ORÉGNIER, Jean-Claude. Formation de l'esprit statistique et raisonnement statistique. Que peut-on attendre de la didactique de la statistique ? In : *Séminaire National de Didactique des Mathématiques*. IREM de Paris 7/Association pour la Recherche en Didactique des Mathématiques, 2005. p. 13-38.

Dupont C. (1990), *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz.

Ouvrages numériques, par ordre d'apparition

Rapport en date du 26 mars 2013 "l'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan » de Dominique GILLOT et Ambroise DUPONT au nom de la commission pour le contrôle des lois, téléchargeable à l'adresse suivante : <https://www.senat.fr/rap/r12-446/r12-446.html>

Communication de la commission au parlement européen, Livret vert -Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises /COM/2001/0366 ; Disponible à l'adresse : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>

BROVELLI, Lydia, DRAGO, Xavier, MOLINIÉ, Eric, *et al.* Responsabilité et performance des organisations. *Rapport public au Gouvernement, 2013.* Disponible à l'adresse : <https://www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-drago.pdf>

CONFERENCE DES PRESIDENTS D'UNIVERSITE, Qu'est-ce que l'Université française ? Disponible à l'adresse : <http://www.cpu.fr/information/quest-ce-que-luniversite-francaise/>

Déclaration de Bologne disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante : https://www.sbf-admin.ch/dam/sbf-admin/fr/dokumente/1998_sorbonne-erklaerung.pdf.download.pdf/1998_declaratiiondelasorbonne.pdf

Convention sur la reconnaissance des qualifications universitaires en Europe, disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante : <https://rm.coe.int/1680065727>

HCERES : « des repères historiques » disponible au 01/05/2022 à l'adresse suivante : <https://www.hceres.fr/fr/histoire/des-reperes-historiques#:~:text=Depuis%20sa%20cr%C3%A9ation%2C%20le%20Hc%C3%A9res,meilleures%20pratiques%20europ%C3%A9ennes%20et%20internationales>

RODRIGUES, Aline. *Responsabilité Sociale de l'Université : Une étude européenne comparative et l'élaboration de Normes de Référence* [PDF]. [Consulté le 27/09/2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-FR.pdf>

Rapport responsabilité sociétale de l'Université de Bordeaux (2017) ; Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/L-universite-de-Bordeaux/Documents-institutionnels>

Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Innovation. *Liste des regroupements : 19 COMUE, 7 associations et 3 établissements expérimentaux* [pdf]. [C consulté le 02 /10/2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Etablissements_et_organismes/68/2/Liste_regroupements_Associations_et_COMUE_et_associes_1er_fevrier_2018_890682.pdf

Université Clermont Auvergne, *Délibération du conseil d'administration de l'université Clermont Auvergne portant sur le contrat pluriannuel d'établissement* [PDF]. [Consulté le 25/08/2021]. Disponible à l'adresse : https://www.uca.fr/medias/fichier/deliberation-ca-2017-03-31-02-contrat-etablissement-uca_1498047284836-pdf

Société des ingénieurs et scientifiques de France, *L'Ecole d'ingénieur du XXIème siècle, une entreprise socialement responsable ?* [PDF]. [Consulté le 25/09/2021]. Disponible à l'adresse : https://www.iesf.fr/offres/doc_inline_src/752/CHAPITRE_A1_Ecole_d_ingenieur_du_XX1_siecle.pdf

FNEGE fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, *L'outil incontournable pour mesurer l'impact de votre Université sur son Environnement*, [PDF]. [Consulté le 23/09/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.fnege.org/assets/backend/javascripts/kcfinder/upload/files/Plaqueette%20UNIS.pdf>

Danis-Fatôme, Anne. *La Responsabilité sociale de l'Université (RSU) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense Rapport septembre 2014*, [PDF]. [Consulté le 23/09/2021]. Disponible à l'adresse : www.parisnanterre.fr/rapport-rsu-602110.kjsp%3FRH%3D1413279294732+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

Université du Havre, *rapport de responsabilité sociétale de l'université*, [PDF]. [Consulté le 22/09/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.univ-lehavre.fr/IMG/pdf/ulh-rapport-rsu.pdf>

Benhamou Salima, Diaye Marc-Arthur. *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique* [PDF]. [Consulté le 14/07/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-26288-france-strategie-rse.pdf>

Direction des Grands Programmes d'Investissements de l'État (DGPIE), *investissements d'avenir laboratoires d'excellence (labex) synthèse du suivi 2011-2015* [PDF]. [Consulté le 03/07/2021]. Disponible à l'adresse : <https://anr.fr/fileadmin/documents/2016/ANR-IA-Rapport-LABEX-2011-2015.pdf>

Plaquette « Université Grenoble Alpes » Campus France Disponible à l'adresse Disponible à l'adresse : https://ressources.campusfrance.org/pratique/etablisements/fr/pole_presgrenoble_fr.pdf

Haut conseil de l'évaluation et de la recherche de l'enseignement supérieur, *rapport d'évaluation de la Coordination territoriale portée par la COMUE « communauté université Grenoble Alpes », campagne d'évaluation 2019-2020, vague A* [PDF]. [Consulté le 12/06/2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/a2021-ev-0383412c-dect-etab210018903-rd.pdf>

DEGOIS Typhanie, avis présenté au nom de la commission des affaires économiques sur le projet de loi de finances pour 2020 (n° 2272), tome XI, *investissements d'avenir* [PDF]. Disponible à l'adresse : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/l15b2298-txi_rapport-avis.pdf

GOVERNEMENT FRANÇAIS, *intégration et développement des idex et des lsite - Appel à projets ouvert aux établissements porteurs d'une IdEx ou d'une lSITE* – [PDF]. Disponible à l'adresse : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/10/aap_idees.pdf

SITOGRAPHIE

WIKIMEDIA FOUNDATION, INC., 4 août 2021, Pacte mondial, Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Pacte_mondial

GLOBAL COUNCIL, La "REAL ETHIC", Disponible à l'adresse : <http://global-council.com/pages/ethique>

INSEE, développement durable, Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

LEGIFRANCE, LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548&fastPos=1&fastReqId=1302609719&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

LA TRIBUNE NOUVELLE, 20 Jan 2009, Obama, une chance pour le développement durable mondial, Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/opinions/20090119trib000333281/obama-une-chance-pour-le-developpement-durable-mondial.html>

Site ISO, page Utilisation de la norme ISO 26 000 :2010 dans les systèmes de management ; disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/72669.html>

Site de la boutique Afnor, fascicule de documentation FD X30-037 intitulé « objectifs de développement durable de l'ONU, lien entre la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000 et le développement durable ; Disponible à l'adresse : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/fd-x30037/objectifs-de-developpement-durable-de-lonu-lien-entre-la-responsabilite-soc/fa198988/85177#AreasStoreProductsSummaryView>

Site ISO, page Utilisation de la norme ISO 26 000 :2010 dans les systèmes de management ; disponible à l'adresse : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100401_fr.pdf

B LAB INC., 2021, Certified B Corporation, Disponible à l'adresse : <https://bcorporation.net/>

France qualité, L'EFQM en 10 minutes, Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=bSnvaguV7G0>

PRISMA MEDIA-HARVARD BUSINESS REVIEW, 18 juill 2017, Comment le bien-être des salariés génère de la rentabilité, Disponible à l'adresse : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16331-bien-etre-salaries-genere-de-rentabilite/>

Site LSA conso.fr, page pour découvrir le classement 2022 des entreprises où il fait bon travailler ; Disponible à l'adresse : <https://www.lsa-conso.fr/decouvrez-le-classement-2022-des-entreprises-ou-il-fait-bon-travailler,408161>

RESEAU EUROGUIDANCE FRANCE, Palmarès, classements : des outils d'aide à la décision ? Disponible à l'adresse : <https://www.euroguidance-france.org/sorienter-vers-cursus-specifiques/palmares-classements-une-approche-de-la-qualite/>

Hazelkorn Ellen, « L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2007/2 (n° 19), p. 95-122. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn-int-info.buadistant.univ-angers.fr/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-2-page-95.htm>

LES ECHOS START, Classement des universités les plus investies dans le développement durable, Disponible à l'adresse : <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/classement-des-universites-les-plus-investies-dans-le-developpement-durable-1175566>

OFFICE QUEBECOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, 2012, fiche terminologique Qualité, Disponible à l'adresse : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8419692

Comparaison du décret du 16 juin 2009 avec modification 14 novembre 2021, disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000044320204/2021-11-14/>

<https://www.grandpalais.fr/fr/article/le-salon-de-la-qualite-francaise-1933#:~:text=En%201933%2C%20le%20Grand%20Palais,d'un%20style%20Art%20d%C3%A9co.>

BUREAU VERITAS CERTIFICATION, structure de niveau supérieur, Disponible à l'adresse : <https://int.lead.bureauveritas.com/fr/hls-fr>

Disponible à l'adresse : <https://bivi.afnor.org/notice-details/lintegration-de-la-norme-iso-45001-aux-autres-normes-de-systemes-de-management/1313326>

Disponible à l'adresse : <https://cobaz-afnor-org.buadistant.univ-angers.fr/viewer-docs?urn=FA050447&type=norme&cleID=8739733>

AIST : ASSOCIATION INTERENTREPRISES POUR LA SANTE AU TRAVAIL, Histoire et Evolution de la Santé au travail, Disponible à l'adresse : <https://aist89.fr/histoire-et-evolution-de-la-sante-au-travail-aist-89.html>

AFNOR, systèmes de management intégrés démarche RSE synergies complémentarités, Disponible à l'adresse : <https://www.afnor.org/evenement/systemes-de-management-integres-demarche-rse-synergies-complementarites/>

VIE PUBLIQUE, la réforme de l'état politique publique, Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269764-la-reforme-de-letat-politique-publique>

L'association pour la "Qualité de la science française" (QSF), 2018, Qui sommes-nous, Disponible à l'adresse : <http://www.qsf.fr/qui-sommes-nous/>

LEGIFRANCE, Arrêté du 9 avril 1997 relatif au diplôme d'études universitaires générales, à la licence et à la maîtrise, Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005623249>

LEGIFRANCE, Arrêté du 9 avril 1997 relatif au diplôme d'études universitaires générales, à la licence et à la maîtrise, Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000723595&categorieLien=id>

OBSERVATORY MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM, magna charta universitatum, Disponible à l'adresse : <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/french>

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION, processus de Bologne et conférence ministérielle de paris 2018, Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid124889/le-processus-de-bologne-questions-reponses.html>

OBSERVATORY MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM, Signatory Universities, Disponible à l'adresse : <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/signatory-universities/signatory-universities>

LEGIFRANCE, LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009&categorieLien=id>

LEGIFRANCE, 2020, Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1), Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315>

LE SENAT, 26 sept 2021, L'autonomie des universités depuis la loi LRU : le big-bang à l'heure du bilan, Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/r12-446/r12-4462.html>

LEGIFRANCE, 2020, Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des établissements ..., Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019078966>

LEGIFRANCE, LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1), Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009&categorieLien=id>

CTI – Commission des Titres d'Ingénieur, 14 dec. 2017, L'ISO 21001 : enfin une norme vraiment adaptée aux organismes d'enseignement ?, Disponible à l'adresse : <https://www.cti-commission.fr/liso-21001-enfin-une-norme-vraiment-adaptee-aux-organismes-denseignement>

NICOMAK, 18 mars 2019, qse et rse : une complémentarité bénéfique pour la performance Disponible à l'adresse : <https://www.nicomak.eu/qse-et-rse-une-complementarite-benefique-pour-la-performance/>

Association France Qualité et Performance (AFQP), index, Disponible à l'adresse :

<http://www.qualiteperformance.org/>

CTI – COMMISSION DES TITRES D'INGENIEUR, L'ISO 21001 : enfin une norme vraiment adaptée aux organismes d'enseignement ?, Disponible à l'adresse : <https://www.cti-commission.fr/liso-21001-enfin-une-norme-vraiment-adaptee-aux-organismes-denseignement>

GRUPE AFNOR, 02 AVR 2020, Web-conférence – La qualité, ce tremplin vers la RSE, Disponible à l'adresse :

<https://www.afnor.org/evenement/web-conference-qualite-tremplin-rse/>

Association France Qualité et Performance (AFQP), Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous, Disponible à l'adresse : <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/excellence-manageriale-et-responsabilite-societale-le-meme-combat>

ASSOCIATION FRANCE QUALITE ET PERFORMANCE (AFQP), Ressources, Disponible à l'adresse :

<http://www.qualiteperformance.org/ressources/livres-blancs>

UCANSS, 2020, accueil, Disponible à l'adresse :

http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/01_la_securite_sociale_s_engage/pdf/RSO/Ucanss_Referentiel_RSO_200205.pdf

ORSE OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, mieux nous connaître, disponible à l'adresse : <https://www.orse.org/mieux-nous-connaître>

FRANCE STRATEGIE, Plateforme RSE, Disponible à l'adresse : <https://www.strategie.gouv.fr/reseau-france-strategie/plateforme-rse>

AFEV – ASSOCIATION DE LA FONDATION ETUDIANTE POUR LA VILLE, observatoire de la responsabilité sociétale des universités (orsu), Disponible à l'adresse : <https://orsu.fr/>

UNIVERSITE LE HAVRE NORMANDIE, la responsabilité sociale de l'université, Disponible à l'adresse : <https://www.univ-lehavre.fr/spip.php?article1982> - Mise en ligne : 23-11-2018 - Mise à jour : 05-03-2020-

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, Responsabilité Sociale de l'Université, Disponible à l'adresse :

<https://dauphine.psl.eu/dauphine/responsabilite-sociale-universite>

UNIVERSITE DE BORDEAUX, Responsabilité sociétale, Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/Universite-ethique/Responsabilite-societale>

GRANGET, Lucia, 2005. La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise. *Communication et organisation* [en ligne]. 2 janvier 2005. N° 26, pp. 127-147. [Consulté le 8 novembre 2014].

DOI [10.4000/communicationorganisation.3281](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3281). Disponible à l'adresse :

<http://communicationorganisation.revues.org/3281>

UNIVERSITE DE TOULON, Masters, Disponible à l'adresse : <http://www.univ-tln.fr/Masters.html>

UNIVERSITE DE TOULON, Disponible à l'adresse : <http://www.universitetoulon2019.com/projet/>

ANNOOT, Emmanuelle, 2012. La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE* [en ligne]. 1 janvier 2012. N° 31 Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/edso/812>

ADMIN, 2015. MAROC | Pour une responsabilité sociétale des universités. [En ligne]. 16 juillet 2015. Disponible à l'adresse : <http://economia.ma/fr/content/pour-une-responsabilit%C3%A9-soci%C3%A9tale-des-universit%C3%A9s>

Mangu, André Mbata Betukumesu. "Libertés Académiques Et Responsabilité Sociale Des Universitaires En République Démocratique Du Congo." *Journal of Higher Education in Africa / Revue De L'enseignement Supérieur En Afrique* 3, no. 2 (2005) : 35-81. Accessed June 21, 2020. Disponible à l'adresse : www.jstor.org/stable/24486249.

RIZKALLAH, Siham, 2017. Fondements et principes du concept de la responsabilité sociale des universités - Siham RIZKALLAH. *L'Orient-Le Jour* [en ligne]. 8 juillet 2017. [Consulté le 23 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.lorientlejour.com/article/1061240/fondements-et-principes-du-concept-de-la-responsabilite-sociale-des-universites.html>

Disponible à l'adresse : <https://www.alumni.enac.fr/fr/news/barometre-ipsos-bcg-cge-qu-attendent-les-etudiants-et-anciens-eleves-des-grandes-ecoles-du-marche-du-travail-571/>

AFEV, Quels enjeux pour la responsabilité sociale de l'université, l'exemple de l'université de Bordeaux, Disponible à l'adresse : <http://www.lab-afev.org/quels-enjeux-pour-la-responsabilite-sociale-de-luniversite-lexemple-de-luniversite-de-bordeaux/>

LABEL DD&RS, dd&rs : le label développement durable des établissements d'enseignement supérieur, disponible à l'adresse : <https://www.label-ddrs.org/index.php/le-dispositif/item/3-le-dispositif>

CIRSES, Nos outils, Disponible à l'adresse : <https://www.cirses.fr/article28.html>

Di EAUC UK OFFICE, theplatform, Disponible à l'adresse : <http://www.eauc.org.uk/theplatform/home>

UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, Le projet i-site, Disponible à l'adresse : <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/accueil-projet-i-site-cap-20-25-36039.kjsp>

UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, résumé opérationnel, Disponible à l'adresse : <https://cap2025.fr/le-projet-i-site/le-projet-i-site/resume-operationnel>

UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, Statuts, Disponible à l'adresse : <https://www.uca.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/statuts>

FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES ENTREPRISES, nos programmes, Disponible à l'adresse : <https://www.fnege.org/nos-programmes/impact-unis>

LE MONDE, 31 mars 2021, L'étonnant impact économique mondial de l'université de Reims, Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/03/31/l-etonnant-impact-economique-mondial-de-l-universite-de-reims_6075147_3224.html

UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE FONDATION, Valeur et RSE, Disponible à l'adresse : <https://www.uca-fondation.fr/chaires/valeur-et-rse/>

Times Higher Education THE, The 10 most beautiful universities in Europe, Disponible à l'adresse : <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/10-most-beautiful-universities-europe>

LE FIGARO, 28 dec 2017, classement des universités les plus respectueuses de l'environnement, Disponible à l'adresse : https://etudiant.lefigaro.fr/article/classement-des-universites-les-plus-respectueuses-de-l-environnement_4b19220c-e729-11e7-bf17-4de11cee9913/

Dans son rapport de septembre 2014 sur la RSU à l'Université de Paris Ouest Nanterre la Défense, Anne Danis-Fâtome reconnaît que l'Université de Grenoble a également fait preuve d'innovation en créant cette fonction de « vice-Président transverse ». Disponible à l'adresse :

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LHMf78XXIVsJ:https://www.parisnanterre.fr/rapport-rsu-602110.kjsp%3FRH%3D1413279294732+&cd=11&hl=fr&ct=clnk&gl=fr>

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES, Publié le 8 nov. 2019, Mis à jour le 22 mars 2021, Les engagements sociétaux et environnementaux Disponible à l'adresse : <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/universite/ambition-et-valeurs/les-engagements-societaux-et-environnementaux/les-engagements-societaux-et-environnementaux-585579.kjsp>

FACEBOOK, développement durable et responsabilité sociale à l'université de Lille, Disponible à l'adresse : <https://www.facebook.com/DDRSUniversiteLille/>

UNIVERSITE CHARLES-DE-GAULLE – LILLE 3, responsabilité sociale de l'université [2014-15], Disponible à l'adresse : <https://presidence.univ-lille3.fr/index.php/2016/02/22/responsabilite-sociale-de-luniversite-2014-15/>

UNIVERSITE DE BORDEAUX, Charte de responsabilité sociétale, Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Universite/Universite-ethique/Developpement-durable-responsabilite-societale2/Charte-de-responsabilite-societale>

FONDATION BORDEAUX UNIVERSITE, 2021, Présentation, Disponible à l'adresse : <http://www.fondation.univ-bordeaux.fr/presentation>

Université Paris-Nanterre, page rsu-dd : responsabilité sociétale des universités et développement durable, Disponible à l'adresse : <https://rsudd.parisnanterre.fr/bienvenue-sur-le-site-du-service-rsu-dd-807152.kjsp>

PARIS-EST SUP, Publié le 28 sept. 2020 Mis à jour le 19 oct. 2020 , paris-est sup : la nouvelle identité de la communauté d'enseignement supérieur et de recherche de l'est francilien, Disponible à l'adresse : https://www.paris-est-sup.fr/actualites/actualite/d3f652eebcae2963db332e9fb9055cd7/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=1239&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bday%5D=28&tx_news_pi1%5Bmonth%5D=09&tx_news_pi1%5Byear%5D=2020

CCSD - CENTRE POUR LA COMMUNICATION SCIENTIFIQUE DIRECTE, Portail HAL UPEC - UPEM , Disponible à l'adresse : https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/search/index/?q=%2A&authIdHal_s=anne-catherine-moquet

CONSTRUCTION21 FRANCE, Ecole des Ponts ParisTech, Disponible à l'adresse : <https://www.construction21.org/france/company/h/ecole-des-ponts-paristech.html>

CDA centre de droit des affaires, axe rse et développement durable, disponible à l'adresse : <https://cda.ut-capitole.fr/recherche/axes-de-recherches/axe-rse-et-developpement-durable-ejeridd-etudes-juridiques-entreprise-risque-industriel-developpement-durable--438722.kjsp>

UNIVERSITE FEDERALE TOULOUSE MIDI-PYRENEES, Le fonds de dotation, Disponible à l'adresse : <https://www.univ-toulouse.fr/universite/fonds-de-dotation>

THE PARIS INITIATIVE, ComUE Paris Seine, Disponible à l'adresse : <https://theparisseineinitiative.org/fr/accueil/comue-paris-seine/>

Moreau, Myrtille. Tesson, Frédéric. *Modalités et enjeux de l'insertion territoriale d'une université en ville moyenne, Approche à partir de la recherche scientifique à l'université de Pau et des Pays de l'Adour*. *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/buadistant.univ-angers.fr/cybergeo/24810> ; DOI : <https://doi-org.buadistant.univ-angers.fr/10.4000/cybergeo.24810>

WIKIPEDIA, initiative d'excellence, Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Initiative_d%27excellence

WIKIPEDIA, Initiative d'excellence, juin 2021, Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Initiative_d%27excellence

UNIVERSITE DE BORDEAUX. Projet ACT, l'université de Bordeaux lauréate de l'appel à projets IDÉEs. Disponible à l'adresse : <https://www.u-bordeaux.fr/Actualites/De-l-universite/Projet-ACT-l-universite-de-Bordeaux-laureate-de-l-appel-a-projets-IDeEs>

AEF INFO, Idées et SFRI : comment sont répartis les 494 millions d'euros entre les 10 idex et les 9 isite ?, juillet 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.aefinfo.fr/depeche/631004-idees-et-sfri-comment-sont-repartis-les-494-millions-deuros-entre-les-10-idex-et-les-9-isite>

CONFERENCE DES GRANDES ECOLES, Version 2021 du référentiel DD&RS, décembre 2020, Disponible à l'adresse : <https://www.cge.asso.fr/liste-actualites/version-2021-du-referentiel-ddrs/>

COURRIER PICARD, L'université de Picardie bâche sur l'ouverture de deux écoles d'ingénieurs, octobre 2019, Disponible à l'adresse : <https://premium.courrier-picard.fr/id41789/article/2019-10-09/luniversite-de-picardie-buche-sur-louverture-de-deux-ecoles-dingenieurs>

L'ETUDIANT, Transition écologique : les écoles d'ingénieurs ouvrent la voie, avril 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/transition-ecologique-les-ecoles-d-ingenieurs-ouvrent-la-voie.html>

L'UNIVERSITE POLYTECHNIQUE HAUTS-DE-FRANCE, L'Université Polytechnique Hauts-de-France est née de la transformation de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis. Disponible à l'adresse : <https://www.uphf.fr/luniversite-polytechnique-hauts-de-france>

Loneux Catherine, Huët Romain, « Le tournant institutionnel de la RSE à l'épreuve de l'analyse communicationnelle », *Revue Française de Socio-Économie*, 2009/2 (n° 4), p. 117-134. [En ligne] Disponible à l'adresse : <https://www.cairn-info.buadistant.univ-angers.fr/revue-francaise-de-socio-economie-2009-2-page-117.htm>

LES ECHOS, Le handicap, objectif-clef du développement durable, janvier 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/le-handicap-objectif-clef-du-developpement-durable-129954>

LA MAISON DU MANAGEMENT, manager l'éthique et en faire un levier de confiance et de performance dans votre entreprise, janvier 2018. Disponible à l'adresse : <https://docplayer.fr/76332957-Manager-l-ethique-et-en-faire-un-levier-de-confiance-et-de-performance-dans-votre-entreprise.html>

UNIVERSITE PERPIGNAN VIA DOMITIA, Stratégie de l'Université de Perpignan Via Domitia en matière de Développement durable & responsabilité sociétale, avril 2019. Disponible à l'adresse : https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-fp66E1t_psJ:https://www.univ-perp.fr/medias/fichier/ddrs-strate-gie-26-04_1573654915015-pdf%3FID_FICHE%3D57409%26INLINE%3DFALSE+%&cd=6&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

HCERES, *Évolution de l'évaluation : le Hcéres engage une concertation inédite avec les parties prenantes*, juin 2021, Disponible à l'adresse : <https://www.hceres.fr/fr/actualites/evolution-de-levaluation-le-hceres-engage-une-concertation-inedite-avec-les-parties>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau 1	La communication sur la RSE aux Etats-Unis et en Europe	30
Tableau 2	Les 29 universités avec leurs dates de projets et d'évaluations	94
Tableau 3	Les 9 regroupements (COMUE, EPSCP expérimentaux) avec leurs dates de projets et d'évaluations	95
Tableau 4	Les occurrences et leurs extensions	96
Tableau 5	Classement des 7 premières universités suivant le critère « responsabilité sociétale » sur la base de leurs projets d'établissements et leurs évaluations sur les 29 universités	98
Tableau 6	Tableau des spécificités des membres de ce classement	111
Tableau 7	données sur le cumul des 24 occurrences sélectionnées avec les occurrences cumulées sans « responsabilité sociétale » et le classement afférent	114
Tableau 8	classement de ces 7 universités en occurrence « RS » sur site	120
Tableau 9	positionnement des 7 universités sur 65 sites consultés	120
Tableau 10	classement des 9 COMUE sur l'occurrence « responsabilité sociétale »	122
Tableau 11	classement de nos occurrences en 5 grands domaines	130
Tableau 12	Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les projets	131
Tableau 13	Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP	132
Tableau 14	résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage	132
Tableau 15	Répartition des 29 projets en 5 classes selon le dendrogramme précédent	134

Tableau 16	Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les évaluations	140
Tableau 17	Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP	141
Tableau 18	résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage	141
Tableau 19	Répartition des 29 évaluations en 4 classes	143
Tableau 20	Sommes des occurrences par domaine par établissement – dans les sites web (26)	166
Tableau 21	Moyenne générale par domaine une fois le site Aix Marseille enlevé soit pour 25 sites web	174
Tableau 22	Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP	174
Tableau 23	résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage	174
Tableau 24	Répartition des 25 sites en 6 classes	176
Tableau 25	Sommes des occurrences de caractéristiques tirées des évaluations des 29 établissements	184
Tableau 26	Variances associées aux valeurs propres obtenues par l'ACP	185
Tableau 27	résultat des contributions des variables aux axes en pourcentage	186
Tableau 28	Répartition des 29 établissements en 8 classes	188
Tableau 29	Répartition des 29 projets en 5 classes	195
Tableau 30	Résumé des analyses.	202

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
Figure 1	Chronologie de l'historique de la RSE de 1950 à 2000	20
Figure 2	Parties prenantes d'une entreprise – modèle FREEMAN	21
Figure 3	Schéma du développement durable A la confluence des « trois piliers du développement durable »	25
Figure 4	Les sept questions centrales de norme ISO 26000	33
Figure 5	Les dix-sept objectifs du développement durable de l'Agenda 2030	34
Figure 6	La hiérarchie des « normes » selon la pyramide de KELSEN	47
Figure 7	Evolution de la Qualité de 1900 à nos jours	50
Figure 8	Une représentation des 7 exigences formant un modèle PDCA	52
Figure 9	Comparaison structure ISO 9001:2008 à ISO 9001 :2015	52
Figure 10	Représentation d'un SMI-QSE	56
Figure 11	L'université française de 1968 à 2018 : une construction franco-européenne	73
Figure 12	Dendrogramme des 29 projets d'Universités	133
Figure 13	Représentation de l'inertie	133
Figure 14	Caractérisation par les variables continues de la classe 1	135
Figure 15	Caractérisation par les variables continues de la classe 2	135
Figure 16	Caractérisation par les variables continues de la classe 3	136

Figure 17	Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3)	137
Figure 18	Dendrogramme des 29 évaluations d'Universités	142
Figure 19	Représentation de l'inertie	142
Figure 20	Caractérisation par les variables continues de la classe 1	143
Figure 21	Caractérisation par les variables continues de la classe 2	144
Figure 22	Caractérisation par les variables continues de la classe 4	144
Figure 23	Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3)	145
Figure 24	Dépendance entre les données issues des projets et des évaluations pour les 5 domaines RSU.	148
Figure 25	Diagrammes en radar pour chaque établissement entre projet et évaluation	151
Figure 26	Dépendance entre les données issues des sites web et des évaluations pour les 5 domaines RSU.	168
Figure 27	boîtes à moustaches pour les 5 variables RSU sur les sites web des 26 établissements	171
Figure 28	Dendrogramme restreint des 25 sites web d'Universités	175
Figure 29	Représentation de l'inertie	176
Figure 30	Caractérisation par les variables continues de la classe 3	177
Figure 31	Caractérisation par les variables continues de la classe 4	177
Figure 32	Caractérisation par les variables continues de la classe 5	178

Figure 33	Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2 et Axe 1/Axe 3)	179
Figure 34	Dendrogramme des 29 Universités	186
Figure 35	Représentation de l'inertie	187
Figure 36	Caractérisation par les variables continues de la classe 1	189
Figure 37	Caractérisation par les variables continues de la classe 5	189
Figure 38	Caractérisation par les variables continues de la classe 6	190
Figure 39	Caractérisation par les variables continues de la classe 7	191
Figure 40	Visuel de l'ensemble des informations (classes dans les plans Axe1/Axe2)	192
Figure 41	Représentation des personae	194
Figure 42	Représentation des personae de la classe 1	196
Figure 43	Représentation des personae de la classe 2	197
Figure 44	Représentation des personae de la classe 3	197
Figure 45	Représentation des personae de la classe 4	198
Figure 46	Représentation des personae de la classe 5	198

Liste des annexes

Annexe 1	Tableau complet des 29 universités ayant permis le classement en 7 universités sur la Responsabilité Sociétale (projets + évaluations)	230
Annexe 2	Tableau des articles, communications RSU sous HAL	231
Annexe 3	Tableau d'occurrences sur les sites web de 65 établissements, total et rang de classement.	236

ANNEXE 1 : Tableau complet des 29 universités ayant permis le classement en 7 universités sur la Responsabilité Sociétale (projets + évaluations)

LISTE DES UNIVERSITES	RS -PROJETS	RS EVAL	TOTAL RS (sans sites)	CLASSEMENT
Aix-Marseille (1,2,3)	1	2	3	9
Angers	0	0	0	
Artois	0	3	3	
Bordeaux (1,2,4)	3	3	6	6
Bordeaux 3	0	0	0	
Brest	0	0	0	
Caen Normandie	0	1	1	10
Cergy Pontoise(UCP)	3	1	4	8
Clermont Auvergne et associés	2	24	26	1
Evry Val Essone(UEVE)	0	1	1	10
FrancheComté	7	1	8	4
Grenoble 1,2,3	4	6	10	3
Grenoble Alpes	1	3	4	8
Lille (1,2,3)	1	6	7	5
Littoral Côte d'opale(ULCO)	0	0	0	
Lorraine	0	2	2	9
Lyon2	1	0	1	10
Maine	0	1	1	10
Nantes	0	0	0	
Paris Nanterre	6	10	16	2
Picardie	0	5	5	7
Rennes 1	0	0	0	
Savoie Mont Blanc	2	0	2	9
Strasbourg	1	0	1	10
Sud Toulon Var	0	0	0	
Toulouse 1	0	0	0	
Tours	0	0	0	
Valenciennes et Haut Cambrésis (UVHC)	0	2	2	9
Versailles saint quentin en Yvelines (UVSQ)	0	1	1	10

ANNEXE 2 : Tableau de recherche articles, communications...RSU sur HAL

Etablissement auteur	titre	objet	Informations d'édition	Référence hal
Angers	La RSE est - elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation ? Un exemple : les Universités	Communication dans un congrès	Christelle Traon, Christian Robledo, Fabrice Guérin <i>QUALITA' 2015</i> , Mar 2015, Nancy, France	hal-01149767v1
CNAM	Adopter les pratiques de reporting de développement durable : le cas des universités françaises	Article dans une revue	Stéphanie Chatelain-Ponroy, Sophie Morin-Delerm. <i>Politiques et Management public</i> , Institut de management public, 2012, 29 (2), pp.253-280	halshs-00712294v1
Franche-Comté	. Mise en œuvre de la RSU dans les universités	Communication dans un congrès	Carine Luangsay-Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet <i>13 ème Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise)</i> , ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), IAE de Lyon, Jun 2016, Lyon, France	hal-01453372v1
Franche-Comté	Numérique et Responsabilité Sociale des Universités (RSU)	ouvrage	Carine Luangsay-Catelin <i>100 notions management et numérique</i> , Les éditions de l'immatériel, pp.314, 2017, Collection 100 notions (ISSN 2494-6036), 979-10-91636-09-4	hal-01578487v1

Franche-Comté	La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités ? Une comparaison des établissements d'enseignements supérieurs en France et à l'international	Communication dans un congrès	Carine Luangsay-Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet. <i>Un management public universel ?</i> , Association Internationale de Recherche en Management Public (Airmap), Jun 2017, Nice, France	hal-01578959v1
Franche-Comté	La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités?	Article dans une revue	Carine Luangsay-Catelin, Marie-Hélène Gasner-Bouquet. <i>Gestion 2000</i> , Recherches et Publications en Management A.S.B.L., 2018, 35 (6), pp.149-169. <10.3917/g2000.356.0149>	hal-02143830v1
Grenoble Alpes	Responsabilité Sociale des Universités : des intentions aux pratiques et des pratiques aux politiques, ou le lent verdissement des universités françaises	Communication dans un congrès	Jean-Yves Juban, Gildas Barbot. <i>Congrès ADERSE 2016</i> , Jun 2016, Lyon, France	halshs-02063691v1
Lorraine Lyon 3	Responsabilité sociétale des universités et environnement numérique	Article dans une revue	Violaine Appel, Julien Falgas <i>Communication - Information, médias, théories, pratiques</i> , Université Laval, 2018, 35 (2), <10.4000/communication.8018>	hal-01954904v1
Lyon 3	L'Université est-elle réformable ? Du narcissisme des professeurs et de leur responsabilité sociale.	Communication dans un congrès	Jacques Bonnet <i>13ème Congrès de l'ADERSE</i> , Jun 2016, Lyon, France	hal-01333029v1

Lyon 3	. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES UNIVERSITES, CONCEPTS ET CADRE D'ANALYSE : CAS DE L'UNIVERSITE PRIVEE LIBANAISE SAINT-JOSEPH	Communication dans un congrès	Djamel Khouatra, Lynn El Soury <i>13ème Congrès de l'ADERSE, Jun 2016, Lyon, France</i>	hal-01332827v1
Lyon 3	Rapport de synthèse : la Responsabilité Sociale des Universités	Communication dans un congrès	Blandine Rolland. <i>13ème Congrès de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ADERSE; Université Jean Moulin Lyon 3-IAE, Jun 2016, Lyon, France</i>	hal-01785973v1
Lyon 3	. Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Écoles en France	Article dans une revue	Blandine Rolland, Gérald Majou de la Debutrie <i>Management & Sciences Sociales, Kedge Business School, 2018, La responsabilité sociétale des écoles de management en France Management, pp.06-13</i>	hal-02158721v1
Paris Nanterre	La Responsabilité sociale de l'Université (RSU) à l'Université Paris Nanterre	rapport	Anne Danis-Fatôme [Interne] Université Paris Nanterre. 2014	hal-01459272v1
Paris Nanterre	Le développement des entrants dans la thématique de la Responsabilité sociétale de l'Université (RSU) à l'Université Paris Nanterre	rapport	Anne Danis-Fatôme [Interne] Université Paris Nanterre. 2015	hal-01459260v1
Reims Champagne-Ardennes	Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable	Thèse	Jean-Francis Ory. Gestion et management. Université de Reims Champagne-Ardenne, 2015. Français	tel-01277042v1
Reims Champagne-Ardennes	. Quel avenir pour la RSU ?	Communication dans un congrès	Jean-Francis Ory. <i>1ère rencontre RSU, Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Oct 2016, Toulouse, France</i>	hal-02053038v1

Reims Champagne-Ardennes	Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ?	Article dans une revue	Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme <i>Management & Sciences Sociales</i> , Kedge Business School, 2016, pp.46-62	hal-01695045v2
Reims Champagne-Ardennes	Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ?	Communication dans un congrès	Jean-Francis Ory <i>13ème Congrès de l'ADERSE : « La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur »</i> , Jun 2016, Lyon, France	hal-02053023v1
Reims Champagne-Ardennes	Organisation et gestion de la mission DD-RS des universités : un état des lieux	Communication dans un congrès	Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme <i>15ème Congrès de l'ADERSE : « Gouvernance et RSE »</i> , May 2018, Paris, France	hal-01924430v2
Reims Champagne-Ardennes	Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises.	rapport	Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme [Rapport de recherche] Université de Reims Champagne Ardenne URCA. 2018	
Reims Champagne-Ardennes	La mise en œuvre d'un contrôle environnemental à l'université : freins et facteurs de réussite	Article dans une revue	Jean-Francis Ory, Thierry Côme, Jean-Luc Petitjean <i>Revue de l'Organisation Responsable</i> , ESKA, 2018, 13 (2), pp.60. (10.3917/ror.132.0060)	hal-01991738v1
Reims Champagne-Ardennes	. Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU	Article dans une revue	Jean-Francis Ory <i>Gestion et management public : la Revue du RECEMAP, AIRMAP</i> , 2019, 7 (2), pp.31-54. (10.3917/gmp.072.0031)	hal-02433836v1
Saint-Etienne	Gestion de la qualité et gestion de la responsabilité sociétale, alliées objectives de la diffusion du Nouveau Management Public ? Analyse exploratoire du cas des universités en France.	Communication dans un congrès	Alain Tord <i>RIODD 2016</i> , Jul 2016, Saint-Étienne, France	hal-01349959v1
SUP de CO rochelle	Pertinence d'une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité	Communication dans un congrès	Pierre Barret, Benjamin Drevet. <i>Pertinence d'une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité environnementale ?</i> , Mar 2010, France.	hal-00497167v1

	environnementale ?			
Valenciennes	Le Plan Vert des EES, un outil de pilotage de la politique DD/RSE : cas de l'ENSIAME, Valenciennes (France)	Communication dans un congrès	Jl Menet. <i>La qualité dans tous ses états</i> , GE3, Oct 2014, Bruxelles, Belgique. (10.13140/2.1.1987.8400)	hal-01075690v1
Université de Lille Université de Rennes 2	Former des cadres socialement responsables ?	Article dans une revue	Christelle Didier, Romain Huët. <i>Entreprise Ethique</i> , Association Francophone de Comptabilité, 2008, pp. 119-136	halshs-00779963v1
Université de Toulon	Responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise, le discours des universités françaises sous l'angle de la communication marketing : entre utilité publique et séduction marchande	Article dans une revue	Lucia Granget. <i>Communication & Organisation</i> , Presses Universitaires de Bordeaux, 2005, La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise, pp.127-147	sic_01784517v1
Université Laval (Québec) et Université de Lorraine (France)?	Former à la responsabilité sociale lors du doctorat ; un défi pour les universités ?	Communication dans un congrès	Christophe Point. <i>Quelles recherches sur le doctorat ? (Journée d'étude de l'école doctorale Erasme ; vendredi 7 décembre 2018)</i> , Dec 2018, Villetaneuse, France	hal-02350776v1

ANNEXE 3 : Tableau d'occurrences sur les sites web de 65 établissements, total et rang de classement

Universités	RS	Respté	Impact	R H	HR S4R	Qualité de vie au w	Conditions de travail	télétravail	Politique sociale	Dialogue social	Dialogue (sans social)	baromètre social	Climat social	Cohésion sociale	Handicap	Egalité	Parité	travail et vie privée	Avantages sociaux	Transparence	Ethique	pp	qualité	(D D)	valeurs	total	rang
Aix-Marseille	1814	7620	11300	4490	7	1588	2350	139	2901	484	9920	3	55	384	4520	220	661	5	60	8350	4240	1135	2873	8350	11200	84669	1
Angers	77	1390	673	1450	491	46	498	84	273	10	33	2	6	47	568	23	57	12	1	125	3890	40	230	400	670	11096	25
Antilles	30	36	55	93	0	5	10	0	13	6	41	0	0	1	282	3	7	2	0	10	8	2	11	91	14	720	60
Artois	10	157	118	268	0	5	76	1	255	6	89	0	7	9	1470	1	9	10	1	43	167	5	25	169	100	3001	48
Avignon et des pays du vaucluse	34	432	1300	1500	0	33	50	10	53	40	911	0	10	30	1160	60	87	9	0	561	136	25	98	152	937	7628	36
Bordeaux(1,2,4)	50	298	159	1080	0	20	135	16	430	19	119	0	1	1	2680	40	27	2	1	11	2840	21	53	106	80	8189	34
Bordeaux3(Montaigne)	102	697	871	603	0	38	402	8	468	90	814	0	27	26	3970	124	189	31	2	271	736	104	118	437	515	10643	28
Brest()	120	875	1300	700	912	86	474	7	504	57	397	0	9	44	2260	79	62	19	5	135	1400	112	185	442	531	10715	27
Bretagne Sud	13	315	106	249	1	7	142	2	90	10	61	0	1	3	79	258	17	11	0	14	27	15	64	156	580	2221	50
CAEN Normandie	38	4060	1460	405	0	5	574	9	238	24	1240	2	6	158	772	5	98	3	2	638	1500	124	97	715	2600	14773	20
Cergy Pontoise(UCP)	241	1370	2070	568	2	123	512	19	299	64	464	9	7	44	713	96	177	0	1	325	494	214	258	457	2000	10527	29
Clermont Ferrand1et2(Clermont Auvergne)	73	444	182	410	789	8	165	13	910	17	200	0	51	8	3720	12	45	2	46	21	121	50	796	221	190	8494	33
Corse Pasquale Paoli(UCPP)	2	17	19	6	0	0	0	0	3	2	8	0	0	0	45	4	0	0	0	0	2	0	6	18	3	135	65
Evry Val Essonne(UEVE)	169	1550	3090	425	0	15	490	89	148	28	1200	25	15	100	2540	31	807	6	9	716	272	290	93	389	1840	14337	21
Franche Comté	2	43	5	77	39	20	36	1	31	6	23	0	0	2	59	16	7	3	1	12	38	5	81	20	10	537	63
Grenoble1,2et3(fusion)	12	179	328	58	1	145	96	3	7	5	181	0	1	8	217	117	18	1	21	51	76	78	34	122	130	1889	53
Guyanne)	5	63	49	138	0	4	22	3	31	13	38	0	0	14	80	2	24	1	0	10	19	4	46	84	40	690	61
Havre	84	181	113	155	0	47	27	6	77	3	48	0	1	5	1080	1	7	6	0	11	39	21	23	92	430	2457	49
La Rochelle	12	527	159	261	0	5	80	2	24	9	75	0	0	5	516	19	16	2	1	38	2	6	28	80	85	1952	52
Lille	264	2520	5460	1430	1	587	352	30	309	113	2020	0	1	92	4090	40	362	0	3	5643	1510	165	532	3300	4120	32944	6

Limoges	21 2	222 0	164 0	32 7	93	15	313	7	241	62	772	2	1	91	4370	14	91	2	2	370	128 0	13 0	199	11 50	172 0	153 24	18
Littoral Côte d'opale	2	53	43	81	0	1	3	2	38	2	6	0	0	1	218	0	3	2	0	3	10	3	10	72	39	592	62
Lorraine	36	406	210	45 8	145	42	55	4	48	19	242	1	1	20	1450	15	10	6	0	39	82	19	198	25 5	170	393 1	46
Lyon1	5	45	83	50	0	4	29	0	15	4	39	0	0	4	103	7	8	1	0	15	19	2	27	27 6	120	856	59
Lyon2	15	456	118	54 9	1	20	72	5	433	9	185	0	0	5	2130	19	8	9	0	13	63	21	10	75	181	439 7	44
Lyon3	13 1	400	189	29 40	118 00	34	64	1	34	20	133	0	2	6	2890	9	10	1	0	37	316 0	98	29	40 5	259	226 52	12
Maine	19	258	61	34 7	3	58	133	10	20	16	72	0	0	0	654	123 0	27	6	0	4	86	9	28	78 9	658	448 8	43
Montpellier1et2	56 0	232 0	282 0	14 50	6	248	605	16	370	89	779	3	10	111	2880	10	210	10	9	994	244 0	32 3	175 7	21 50	448 0	246 50	9
Montpellier3	65 8	493 0	122 0	37 50	1	234	550	29	3320	99	1750	0	22	100	8500	19	111	20	39	558	282 0	17 9	256	25 50	223 0	339 45	5
Nantes	63	615	761 0	58 0	4	51	261	79	404	126	312	0	4	58	7610	29	59	10	6	279	221	33	182	99 6	409	200 01	14
Nîmes	88	247	93	11 8	0	8	63	1	77	4	35	0	1	2	160	22	5	1	0	13	30	20	34	53 4	60	161 6	55
Nouvelle Calédonie	27	247	221	33 9	0	10	22	1	18	25	140	0	6	21	552	15	50	22	3	63	41	20	8	17 0	130	215 1	51
Orléans	18 5	120 0	181 0	11 90	1	27	509	10	138	65	682	1	4	42	1080	352 0	285	0	1	416	467	16 0	132	88 85	250 0	233 10	11
Paris 13 (Paris Nord)	19 1	304 0	272 0	12 70	13	65	632	32	408	81	1800	17	6	108	1040	23	596	0	18	1282	342 0	17 5	227	21 70	421 0	235 44	10
Paris 7(Diderot)	10	141	138	24 4	97	6	126	2	60	8	85	0	1	1	403	102	26	2	1	20	15	6	49	31	45	161 9	54
Paris 8 Vincennes- Saint-Denis	11 6	182 0	203 0	15 30	0	42	1200	17	667	34	2200	20	5	253	3660	156	574	9	6	524	153 0	11 2	180	58 8	184 0	191 13	15
Paris Dauphine(UPD) -	10 41	111 0	100	19 0	0	10	8	5	228	9	36	6	421	2570	1020	6	4	0	14	20	54	46	138	27 00	186	992 2	30
Paris Descartes	10	347	288	26 0	723	9	219	4	55	1	93	0	0	10	1010	884	357	15	2	79	232	11	410	99	480	559 8	38
Paris Nanterre	14 2	105 0	509	94 0	0	30	788	25	3360	65	754	0	6	58	3700	513	82	5	9	171	374	91	93	49 2	677	139 34	22
Paris Sorbonne- Paris4	52	833	823	50 1	0	6	282	8	186	27	1360	6	3	39	3120	14	69	2	2	388	953	85	967	16 9	145 0	113 45	24
Paris sud	43 6	351 0	873 0	17 50	1	50	1790	20	438	79	1750	26	39	62	1840	43	110 0	0	41	3460	139 0	73 0	530	22 70	913 0	392 15	4
Perpignan Via Domitia(UPVD)	22	965	125 00	47 9	1	745	372	1	1035	17	711	0	0	49	567	220	94	38	15	394	115 00	89	708	56 2	966	320 50	8
Picardie Jules Verne	53	224 0	118 0	19 00	0	7	582	3	1750	56	433	4	39	182	2180	131 0	79	7	21	281	683	12 0	65	18 10	194 0	169 25	16
Poitiers	13 2	719	341	54 0	19	47	453	3	182	100	207	0	2	34	1630	65	58	7	1	79	90	28	133 0	17 50	206	802 3	35
Polynésie Française	3	68	66	13 9	0	3	7	0	1	4	21	2	0	4	8	3	3	1	0	4	25	1	12	11 7	16	508	64
Reims Champagne Ardennes	11 6	117 0	148 0	11 90	2	242	704	10	519	84	655	1	6	94	2960	20	151	9	20	316	971	20 2	396	12 40	821	133 79	23
Rennes 1	11 40	157 0	117	76 2	865	7	42	2	22	3	36	0	0	2	1330	4	939	28	1	11	39	9	731	13 00	34	899 4	31

Rennes 2	13	505	162	53 6	1	33	122	1	60	125	145	0	1	20	482	2	30	3	1	17	100	12	6	90 6	114	339 7	47
Réunion	28	263 00	772	70 40	1	7	156	4	225	39	781	0	5	58	2190	216	109	21	0	81	181	92	457	43 60	622	437 45	3
Rouen- Normandie	33	159 0	45	16 50	0	11	58	0	37	9	29	0	0	7	75	8	8	8	0	3	31	2	15	57	138 0	505 6	40
Saint Etienne	26	520	205	49 5	0	37	164	8	159	59	323	0	3	60	2140	8	94	3	3	65	357	33	117	32 6	298	550 3	39
Savoie Mont Blanc	28	310	284	16 10	0	43	50	6	56	23	157	1	0	14	1320	110	36	5	0	29	79	36	84	25 1	141 0	594 2	37
Sorbonne	4	81	95	36	0	2	50	0	9	5	73	0	0	1	57	4	9	2	0	9	20	8	8	38	433	944	57
SorbonneNouve lle-Paris3	23 7	919 0	214 0	67 8	1	398	817	43	1300	226	4990	5	87	227	4690	71	506	4	51	1205	155 0	26 4	98	99 4	300 0	327 72	7
Strasbourg	25 4	246 0	172 0	16 20	312 00	32	839	32	1002	142	1480	2	5	59	3020	32	392	13	2	320	577 0	15 8	978	12 60	889	536 81	2
Technologie Belfort- Montbéliard(UT BM)	31	119	83	16 4	0	8	135	0	33	8	41	0	4	19	613	2	5	2	2	16	28	11	16	99	62	150 1	56
technologie Troyes	15	143	88	60	0	5	26	2	8	5	1	0	0	1	40	22	3	0	0	6	43	10	43	30 5	39	865	58
technologie Compiègne	13 4	199 0	166 0	98 6	18	42	746	22	200	33	742	0	77	32	1200	40	48	4	3	839	419	66 9	190 5	69 0	238 0	148 79	19
Toulon	63	322	300	36 8	0	22	245	7	152	20	105	1	0	23	1890	3	8	2	0	19	56	35	103	35 2	171	426 7	45
Toulouse1(Capit ole)	57	290	156	32 1	0	3	184	3	25	15	172	0	1	8	100	38	17	41	0	34	111	44	11	27 50	117	449 8	42
Toulouse2(Jean Jaurès)	9	439	380	12 80	0	58	60	3	71	61	285	0	2	8	200	9	72	2	0	71	750	19	93	52 5	254	465 1	41
Toulouse3(Paul SABATIER)	16 92	218 0	517	49 5	9	8	71	3	170	62	322	2	2	39	1790	30	119	13	1	107	216	54	215	41 2	235	876 4	32
Tours	35	500	0	57 4	2	78	268	9	290	17	232	1	0	25	2690	67	194	12	0	80	378	51	194	24 70	271 0	108 77	26
Valenciennes et du Hainaut- Cambrésis(UVH C)	49 2	103 0	139 0	12 20	0	72	342	4	169	141	1050	1	1	369	3090	12	8	13	3	469	328	19 4	553	41 40	102 0	161 11	17
Versailles Saint Quentin en Yvelines(UVSQ)	71 0	145 0	287 0	18 00	0	268 0	445	8	535	89	1090	2	4	84	3450	58	208	0	7	745	728	37 4	318	25 70	177 0	219 95	13

Titre : La place d'une démarche qualité intégrée type « RSE » dans les universités françaises après le passage aux « RCE »

Mots clés : RSE, RSO, RSU, développement durable, gouvernance, université

Résumé :

Les universités françaises assument des responsabilités sociales et sociétales de plus en plus importantes.

Si les missions « régaliennes » qui leur sont confiées par le législateur restent toujours orientées autour de la recherche, de la formation initiale et tout au long de la vie, de l'élévation du niveau scientifique ; la loi leur reconnaît aussi une responsabilité majeure comme moteur d'une croissance économique durable et socialement responsable.

En effet, l'orientation et l'insertion professionnelle, le transfert et la valorisation, la réduction des inégalités sociales ou culturelles ainsi que l'égalité entre les femmes et les hommes sont autant de défis à soutenir dans un contexte de responsabilités financière et managériale étendues.

Les outils et les démarches qualité intégrée de type « RSE » peuvent être dans ce contexte d'une aide précieuse qu'il convient de mesurer à la fois en termes de diffusion, de formalisation et d'impact en termes de performance. *Une étude est à mener en ce sens.*

Title : The place of an integrated quality approach such as "CSR" in French universities after the transition to "NCE".

Keywords : CSR, RSO, RSU, sustainable development, governance, university

French universities are assuming increasingly important social and societal responsibilities.

While the "regalian" missions entrusted to them by the legislator remain focused on research, initial and lifelong training, and raising the scientific level, the law also recognizes them as having a major responsibility as a driving force for sustainable and socially responsible economic growth.

Indeed, vocational guidance and integration, transfer and valorisation, the reduction of social or cultural inequalities as well as equality between women and men are all challenges to be supported in a context of extended financial and managerial responsibilities.

In this context, tools and integrated quality approaches of the "CSR" type can be a valuable aid that should be measured both in terms of dissemination, formalisation and impact in terms of performance. *A study is to be carried out in this respect.*