



HAL
open science

La Responsabilité Sociétale et Environnementale à l'Université Grenoble Alpes : entre ambition déclarée et réalités organisationnelles

Aurélie Sobocinski

► **To cite this version:**

Aurélie Sobocinski. La Responsabilité Sociétale et Environnementale à l'Université Grenoble Alpes : entre ambition déclarée et réalités organisationnelles. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03640148

HAL Id: dumas-03640148

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03640148>

Submitted on 13 Apr 2022

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

La Responsabilité Sociétale et Environnementale à l'Université Grenoble Alpes

Entre ambition déclarée et réalités organisationnelles

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Yanita Andonova

Nom, prénom : SOBOCINSKI Aurélie

Promotion : 2021

Soutenu le : 06/12/2021

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne peut que commencer par des remerciements sincères à notre professeure Nicole d'Almeida, responsable du Master 2 CEIS pour ses enseignements précieux sur la communication des organisations. Nos remerciements vont bien sûr aussi à Yanita Andonova, notre tutrice universitaire, pour ses interpellations et invitations régulières à approfondir notre démarche de recherche. Nous saluons particulièrement Antoine Dudouble, pour son engagement, ses fines relectures vespérales et ses encouragements. Il serait difficile de ne pas mentionner également la présence fidèle de Jean-François Carminati et ses enseignements sur la communication financière, déterminants eux aussi dans ce travail ; et celle de Stéphanie Cocquet, qui n'a jamais compté ses heures.

Dans un deuxième temps, nous voudrions adresser ici notre reconnaissance à Yann Echinard, vice-président RSE à l'UGA, pour son accueil sans condition lors de notre stage et la richesse de nos brainstorming. Une mention spéciale également à Jean-François Redon, chargé de mission à l'UGA, pour le partage de son expertise et tout le reste ; à Arnaud Buchs et Simon Persico, respectivement maître de conférence et professeur à Science-Po-UGA ainsi qu'à toute l'équipe de la VP RSE. Nous remercions sincèrement aussi Muriel Jakobiak et Anne Pradillon, directrices adjointes de la communication à l'UGA, pour leur disponibilité et la qualité de nos échanges.

Ces remerciements ne peuvent oublier Fabien Thoumire, responsable du Service Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Université de Rouen Normandie, qui a accepté de partager longuement et avec passion son expertise. Un grand merci aussi à Evelyne Durel pour son accueil dès les premiers pas au Celsa et à Marie Gonand, notre coordinatrice pédagogique.

Ce travail enfin n'aurait pu devenir réalité sans le soutien de mes proches aimants - Sandrine, KS, Brigitte, Norbert, Laurence, Annie- et la patience de ma fille, Anna.

SOMMAIRE

Introduction.....	8
1 L'Université au défi de la RSE.....	16
1.1. Entre concurrence et besoin de visibilité, un paysage universitaire en profonde restructuration.....	16
1.1.1 La course aux classements internationaux.....	17
A. Des palmarès centrés d'abord sur la Recherche	17
B. Vers une évolution des critères ?	19
1.1.2 Un changement de modèle économique et territorial.....	20
A. De la sélectivité des financements	21
B. La politique de regroupement & de fusions	23
C. L'ouverture à de nouvelles parties prenantes	24
1.1.3 Entre discours d'utilité publique et séduction marchande : une communication en quête de sens	28
A. Une image de l'Université fragilisée	28
B. L'essor et les revers d'une communication de marque	29
1.2 Historique et spécificités de l'émergence de la RSE dans le milieu universitaire	33
1.2.1 Retour sur l'histoire de la notion et sa structuration	34
A. La « RSE » de l'Entreprise à l'Université	34
B. Une préoccupation transversale difficile à circonscrire et à nommer ...	36
C. Un positionnement différent selon les établissements	39
1.2.2 Un mouvement national	42

A.	Répondre à des attentes sociales spécifiques	43
B.	Un début d’assise juridique et politique	46
C.	Une mobilisation des responsables d’établissements	49
1.2.3	La RSE, une (r)évolution dans la culture organisationnelle de l’Université : Résistances et opportunités.....	54
A.	Un sujet transversal complexe à intégrer	54
B.	Un creuset pourtant unique pour penser, diffuser, accélérer la Transition Sociétale et Écologique	58
1.3	L’UGA, une université qui veut faire entendre sa « petite musique » sur la RSE	62
1.3.1	Au cœur du territoire alpin, un observatoire des transitions	62
A.	L’UGA, un terreau unique	63
B.	Des actions nombreuses mais jusqu’ici isolées	64
C.	Une entrée organisationnelle par les pratiques de gestion	65
1.3.2	La création d’une vice-présidence Responsabilité Sociétale et Environnementale.....	66
A.	Le signe d’un portage politique fort	67
B.	Le choix d’une dénomination et d’un périmètre d’action	69
C.	La question du « poids » administratif	71
1.3.3	Le choix d’une communication intégrée.. ..	72
A.	Une approche systémique	73
B.	Devenir un « démonstrateur »	75
C.	Vers un sentiment d’appartenance ?	76

2	La RSE et sa communication à l'UGA : leviers de visibilité et conditions de réussite	77
2.1	Un processus participatif au grand jour.....	78
2.1.1	Un travail collaboratif pour poser un cadre commun	79
	A. Sept groupes de travail thématiques pour un Schéma Directeur.....	79
	B. La 1ère semaine UGA actrice des Transitions : le « coming out » sur la RSE	81
	C. Le vote du schéma directeur et le temps de la communication extérieure	83
2.1.2	Entre ambition et réalité, quelle(s) voix pour la communication RSE ?... 85	
	A. Un dispositif balbutiant et peu visible	85
	B. Et pourtant un potentiel unique	88
2.1.3	Un moment de vérité : du Schéma directeur RSE au plan d'actions	89
	A. L'élaboration stratégique de la méthodologie du plan d'actions.....	90
	B. L'enjeu de l'opérationnalisation et de la priorisation d'objets concrets	92
2.2	La volonté de faire histoire commune sur la durée : dire et partager le commun malgré les pesanteurs organisationnelles.....	93
2.2.1	Un besoin de récit	94
	A. Un fil conducteur qui reste à expliciter	94
	B. Une histoire sans territoire	98
	C. Faire « un » dans la diversité de l'EPE.....	100
2.2.2	Une ouverture à construire vers l'extérieur	102
	A. De premières relations avec la Métro de Grenoble (GAM) et la Région	102

B.	Un lien sous tension avec Grenoble et son maire	104
C.	La quête d'un positionnement dans le débat (inter)national sur les Transitions	106
2.2.3	Le défi d'une mise en liens continue et systémique	109
A.	Cartographie des parties prenantes	109
B.	Analyse des publics cibles internes	111
C.	Analyse des publics cibles externes	112
2.3	Les conditions de réussite d'un passage à l'échelle supérieure de la politique RSE de l'UGA	115
2.3.1	La nécessité d'une appropriation politique à un niveau identitaire	116
A.	Une étroite articulation entre la vice-présidence et la direction de la communication	116
B.	Une incarnation du sujet au plus haut niveau de l'UGA	118
C.	Un noyau dur à structurer	120
2.3.2	La construction d'un discours commun crédible	121
A.	Une analyse objective de l'existant comme point de départ	121
B.	Le besoin de marqueurs de progrès et de preuves concrètes	122
C.	Une nécessaire éditorialisation	123
2.3.3	Une articulation aux dynamiques et au rayonnement du territoire.....	124
A.	La nécessité d'organiser des relations continues	125
B.	La question des étudiants	127
C.	La capacité à faire l'agenda en territoire et au-delà	128
	Conclusion	130
	Bibliographie.....	136

Annexes	140
Liste des principaux sigles.....	260
Résumé.....	262
Mots clé	263

Introduction

Les enjeux de transition sociétale et environnementale sont devenus des thèmes structurants sinon incontournables du débat démocratique. La crise sanitaire traversée et la mobilisation de plus en plus forte qui s'exprime - au sein des jeunes générations en particulier - représentent une opportunité unique pour engager des transformations profondes.

Les grandes entreprises, privées et publiques, ont été les premières à avoir pris conscience de la nécessité d'enrichir leur discours des messages relevant du développement durable et de la responsabilité sociétale au début des années 2000, suite à la Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques de 2001¹. Après avoir davantage relevé d'une démarche plus ou moins authentique, l'intégration de la « responsabilité sociale des entreprises » tend aujourd'hui vers l'expression d'une véritable mutation existentielle dans la définition de la raison d'être des entreprises, accélérée par l'intensification de la réflexion opérationnelle sur le thème de la transition écologique. L'engouement affiché en France pour le nouveau statut de « société à mission » créé par la Loi Pacte de 2019 témoigne de ce courant de fond.

Dans le domaine de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, la révolution « RSE » a commencé à être investie par les Grandes Écoles, qui y ont vu la nécessité de répondre aux attentes des jeunes générations tout en intégrant à leur offre un marqueur différenciant de plus en plus stratégique en termes de notoriété et d'attractivité. Assez paradoxalement, les universités françaises, sur ces enjeux en particulier, sont longtemps restées très - trop ? - discrètes, voire silencieuses. Accaparées par des réformes d'envergure visant la compétitivité sous l'effet de l'ouverture européenne et internationale de son système d'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR) français, les universités n'ont vu émerger la notion de responsabilité sociale (RSU) « que » dans

¹ Loi n° 2001-420 du 15/05/2001 : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000223114>

les années 2010 pour s'élargir aujourd'hui à celle de responsabilité sociétale et environnementale.

De par leur vocation naturelle de laboratoires d'idées au service de l'intérêt général, les universités ont pourtant un rôle et une responsabilité singuliers sinon uniques à faire valoir et à déployer en la matière. *« Au-delà de la responsabilité sociale consistant à assumer au mieux leurs missions de formation et de recherche (...), que font les universités en tant que société et que font les universités dans la société, vis-à-vis d'elle ? C'est là leur responsabilité sociétale, au sens de leur capacité à agir sur elle-même et sur la société »*, insiste le philosophe Jean-François Balaudé, ex-président de l'université Paris-Nanterre².

Sur ce plan, poursuit le philosophe, *« elles peuvent sans doute progresser, en prenant une part plus active aux débats citoyens, avec toute la qualité scientifique que leur richesse disciplinaire rend possible »*. Ne pas le faire serait risquer d'envoyer un contre-signal d'indifférence, voire de désengagement préjudiciable à leur réputation. Longtemps restées en dehors de l'espace social, n'ayant de comptes à rendre sur l'impact de leurs actions qu'à l'Etat, les universités s'inscrivent aujourd'hui comme toute organisation socio-économique dans des logiques renouvelées de secteur, de marché et des logiques sociales qui les obligent à repenser leur positionnement dans l'espace public et à nourrir un dialogue ouvert et continu avec de nombreuses parties prenantes -internes mais aussi externes.

De la « Responsabilité sociétale et Environnementale » (RSE) au « Développement Durable et à la Responsabilité sociale » (DD&RS), du « Développement Soutenable » aux « Transitions socio-écologiques », la plasticité des dénominations retenues au sein des établissements universitaires témoigne d'une responsabilité encore difficile à circonscrire et à intégrer au-delà des seules pratiques de gestion. Sujet « politique » au

² BALAUDE, Jean-François. Une vision de l'université par la responsabilisation. *Lab' Afev* [en ligne]. [mis en ligne le 10 juillet 2013]. < <http://www.lab-afev.org/jean-francois-balaude-une-vision-de-luniversite-par-la-responsabilisation/> > [consulté le 10/07/2021]

sens littéral du terme sinon polémique, la RSE constitue pourtant désormais un élément stratégique de leur notoriété et de leur attractivité. Pour construire son discours sur cette responsabilité élargie, l'Université dispose d'une matrice intellectuelle et éthique lui permettant de dire cet engagement, de le vivre et de le partager de façon inédite. Sur le chemin de cette intégration critique des enjeux socio-écologiques au cœur de la stratégie des établissements, « *il n'y a pas de voie unique* », insistait le 23 juin 2021 François Germinet, président de l'Université de Cergy lors d'un séminaire de la CPU consacré à la « Formation tout au long de la vie et Transition socio-écologique : quels défis pour les universités ? ». Chaque université doit composer à partir de son histoire et de son territoire, ce qui entraîne aussi logiquement de fortes disparités.

Parmi elles, l'Université Grenoble Alpes (UGA), première université en région dans le top 5 des meilleures universités françaises selon le classement de Shanghai, nouvel établissement expérimental (EPE) depuis 2020, a particulièrement retenu notre intérêt, nous conduisant à y effectuer notre stage de M2 de juillet à septembre 2021, et à souhaiter y consacrer plus précisément ce mémoire. Lieu d'observation et d'études privilégié des milieux naturels sensibles au pied des montagnes, implantée dans une ville réputée pour son rayonnement scientifique international et sa scène écologiste (Grenoble sera capitale verte européenne en 2022), l'UGA a créé depuis janvier 2020 une vice-présidence spécifiquement dédiée à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Un tel affichage politique reste rare dans le paysage de l'ESR français et s'accompagne, sur le plan communicationnel, d'une conviction singulière : là où souvent cette compétence est sollicitée « en bout de chaîne », dans une optique instrumentale, la vice-présidence RSE de l'UGA démarque sa communication en la positionnant au cœur même du processus d'élaboration de sa politique stratégique en matière de RSE, intégrant très en amont le souci de clarté et les attentes des parties prenantes.

De quoi cette posture communicationnelle sur la RSE est-elle le signe ? S'agit-il d'un vernis marketing sans fondement ou, a contrario, de la manifestation d'un engagement

véritable, voire de l'expression d'une raison d'être renouvelée ? Au cœur d'une époque façonnée « *par la dominance des discours promotionnels et commerciaux, par la passion des marques, (...) où les dérives communicationnelles côtoient des formes d'engagement véritable en matière de développement durable* »³ et où les « faits alternatifs » sont devenus une arme de communication, la problématique que nous souhaitons analyser est la suivante :

Avec quelle efficacité l'UGA construit-elle la visibilité et la légitimité d'un discours RSE répondant aux enjeux socio-politiques, économiques et scientifiques actuels en s'appuyant sur ses parties prenantes internes et externes ? Parvient-elle en cela à dépasser les pesanteurs organisationnelles et institutionnelles ?

Afin de répondre à cette problématique, nous nous sommes interrogés en formulant les hypothèses suivantes :

1. **La première hypothèse** entend démontrer que la concrétisation d'une démarche RSE portée par l'Université aujourd'hui - et par l'UGA en particulier - constitue **un enjeu à la fois politique, identitaire et concurrentiel**. C'est en tout cas l'objectif du vice-président RSE de l'UGA de faire de l'université ce lieu de « démonstration », d'ouverture de tous les possibles, pour augmenter son identité de cette valeur nouvelle et d'en faire, entre autres, un avantage concurrentiel auprès des étudiants, enseignants-chercheurs, personnels et partenaires dans un paysage universitaire devenu très compétitif.
2. **La seconde hypothèse** postule que **l'intégration critique** d'un champ aussi transversal, transdisciplinaire et systémique que **la RSE relève d'un enjeu de culture organisationnelle**. Au cœur d'une institution universitaire au fonctionnement très cloisonné entre disciplines, entre composantes et entre publics, et aux logiques de gouvernance traditionnellement descendantes, celle-

³ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY. *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Québec : PUQ, 2018, p. 2.

ci ne peut se réaliser pleinement que si toutes les parties prenantes, internes et externes, sont mobilisées dans la même dynamique dépassant les agendas particuliers.

Méthodologie et corpus :

Cette démarche s'appuie sur l'étude documentaire pour la première partie et, pour la seconde, sur des entretiens semi-directifs ciblés et l'étude des modalités de communication de la démarche RSE utilisés par l'UGA au travers de ses différents supports. Son approche se fonde sur l'analyse du discours en organisation et sur une approche sémiotique des interactions qui ont permis d'analyser la dimension narrative de la mise en discours de la RSE et des rôles donnés aux parties prenantes, ainsi que sur l'observation participante d'une pratique professionnelle de la communication des universités, permettant d'identifier les obstacles structurels mais aussi les leviers stratégiques possibles de son déploiement.

Plan détaillé :

Dans une première partie, nous analyserons la particularité du contexte universitaire dans lequel s'inscrit aujourd'hui la notion de RSE. Tirillée par de nombreuses logiques économiques et structurelles à l'œuvre qui bouleversent et remodelent le paysage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'Université, entre une vocation sociale et la sélectivité élitiste entraînée par les classements internationaux, cherche sa voix. Longtemps en retrait dans sa tour d'ivoire, elle est placée aujourd'hui au cœur de dynamiques territoriales et économiques qui l'appellent, comme les entreprises et les autres institutions publiques, à accroître ses responsabilités sociétales. Les parties prenantes expriment de plus en plus fortement leurs attentes en la matière. Il s'agit dès lors pour elle de rendre son action politique et stratégique ainsi que ses effets en la matière plus visibles, explicites, mesurables sinon plus désirables. Pour devenir un acteur crédible et légitime et sortir de l'étiquetage pessimiste qui a un temps figé leur image, les établissements exposent depuis le début des années 2010 avec un isomorphisme assez prégnant un discours axé sur l'excellence et la performance. Mise

au défi comme toutes les organisations devant l'urgence climatique d'accompagner les transitions, l'université voit s'ouvrir avec l'intégration de ce défi une opportunité historique d'asseoir un positionnement légitime et crédible, sinon unique au plus proche des attentes sociétales et des territoires.

A la différence des entreprises, premières à s'être positionnées sur le sujet, mais premières aussi à être interrogées sur la sincérité et l'effectivité des stratégies de développement durable qu'elles proposent, les universités disposent potentiellement d'une puissance de frappe pour penser, diffuser, accélérer la Transition sociétale et écologique, forte d'un espace de recherche et de formation unique pour documenter et accompagner le sujet, et portée par leur mission de service public. Entre suspicions de militantisme ou, à l'autre bout du prisme, nouveau cheval de Troie du tout-libéral, entre objet transdisciplinaire non reconnu et « neutralité scientifique », la RSE n'en reste pas moins le fruit de nombreuses interrogations, et un lieu de conflits entre des intérêts et des conceptions très divergentes sur la nature même de l'espace social de l'université, qui permettent d'imaginer la difficulté à asseoir légitimité et crédibilité sur le sujet, et à définir et à mettre en œuvre une véritable stratégie de communication.

Parmi les établissements les plus proactifs sur le sujet dans le paysage français aujourd'hui, l'Université Grenoble Alpes (UGA) s'engage pour faire entendre une « petite musique », sinon un leitmotiv singulier sur ces enjeux. Pour se faire reconnaître comme « actrice des transitions », elle s'appuie sur des moteurs de légitimité tels que la création d'une vice-présidence dédiée à la Responsabilité sociétale et environnementale depuis janvier 2020, et le choix d'une place stratégique de la communication dans l'élaboration de la politique RSE qui intègre très en amont le souci de transparence et de l'acceptabilité sociale. Se revendiquant en outre lieu de « démonstration » plutôt que lieu d'exemplarité, l'UGA souhaite démontrer que son discours est doublé de faits.

Dans une deuxième partie, nous mettrons en évidence le travail de communication particulièrement délicat, à la fois large et patient, auquel est appelée la VP RSE en vue

d'installer un discours audible et visible, efficace et mobilisateur, face à des pesanteurs organisationnelles et institutionnelles difficiles à transcender. Dans ce sujet de la RSE plus que tout autre, l'ambition affichée ne devrait pas souffrir d'écart avec les moyens mis en œuvre et les actes. Comment doser les messages entre preuves, recrutement et création d'une image ? Nous analyserons la manière dont la VP RSE mise en particulier sur l'ouverture de la dynamique aux parties prenantes et la puissance du participatif, le dispositif communicationnel initié, le vocable utilisé et les images créées, pour faire bouger les lignes. Ce pari a porté de premiers fruits et réussi à « sortir du consensus » avec l'élaboration d'un premier schéma directeur RSE pour la totalité de l'UGA et le « coming out » de la dynamique à l'occasion d'une première semaine dédiée à la RSE mi-juin 2021 qui a réuni l'ensemble des parties prenantes internes. Tout l'enjeu est de coordonner et d'alimenter cet élan transversal unique dans l'histoire de l'établissement. Et pourtant, la RSE apparaît encore marginale, à la fois peu visible et peu soutenue, pour ainsi dire sans histoire, dans le traitement de communication institutionnelle de l'UGA.

Avec le nouveau schéma directeur et l'élaboration en cours d'un plan d'actions, l'ambition affichée sur la RSE vit l'épreuve du réel. Un moment crucial s'engage d'explicitation, de priorisation et d'opérationnalisation. Pour soutenir et inscrire dans la durée la visibilité de la démarche, la VP RSE vise la création d'un récit commun qui explique, relie, donne à voir la cohérence des choix stratégiques et des actions menées en lien avec la RSE mais sans l'être nécessairement de façon explicite. A travers lui, un travail est lancé pour montrer l'inscription de cette histoire dans le territoire. Mais l'organisation d'événements emblématiques par la VP RSE comme le challenge mobilité 2021 révèlent encore la difficulté à réunir des cultures et traditions fortes au sein des composantes de l'UGA et à concrétiser un affichage commun. Dans la consolidation de l'édifice à la fois politique et communicationnel de la RSE, un élément clé manque à l'appel : celui de la voix affirmée du Président de l'UGA. A ce défi de taille, s'en ajoute un autre : celui de l'articulation étroite de cette construction aux acteurs du territoire grenoblois qui n'est pas un territoire et une scène comme les autres en

matière de RSE. A ce stade pourtant, sa quête d'un positionnement dans le débat local sur les Transitions se heurte à des obstacles politiques problématiques.

Si un certain nombre de signes et d'actes ont été posés pour mettre à jour et installer publiquement la démarche RSE, nombre d'obstacles se pressent au moment de rentrer dans le dur et la contrainte de la concrétisation d'une dynamique réellement structurelle et transversale. Nous nous sommes attachés à esquisser plusieurs leviers à activer pour concrétiser le passage à l'échelle supérieure de la politique RSE de l'UGA : la nécessité d'une appropriation identitaire au plus haut niveau au sein de l'UGA -le positionnement du Président de l'UGA en sera la clé de voûte et avec lui, un relais managérial à consolider ; la construction d'un discours commun fondé sur un diagnostic d'état des lieux et la mise en place de marqueurs de progrès concrets ; enfin et surtout la capacité de l'UGA à rebondir sur les événements locaux et (inter)nationaux - dont Grenoble Capitale Verte est un exemple emblématique - et à faire l'agenda.

1 L'Université au défi de la RSE

Appréhender la question de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) en communication au sein de l'université française nécessite au préalable d'avoir conscience des logiques économiques et structurelles à l'œuvre qui bouleversent et remodelent aujourd'hui en profondeur le paysage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Pouvoir ainsi la contextualiser permet d'en percevoir la portée et les effets : d'abord intégrée par les grandes entreprises puis les collectivités publiques, de quoi l'entrée de cette notion de RSE à l'Université aujourd'hui est-elle le signe aujourd'hui ? Opportunité marketing décisive pour se distinguer dans un paysage concurrentiel de plus en plus exacerbé ou occasion historique d'enrichir sa vocation naturelle de laboratoire d'idées et d'élargir sa responsabilité pour devenir un acteur sociétal majeur des transitions ?

1.1. Entre concurrence et besoin de visibilité, un paysage universitaire en profonde restructuration

Fruit d'une histoire compliquée, devenu très segmenté - entre notamment universités, grandes écoles et organismes de recherche - et parfaitement illisible depuis l'étranger, l'enseignement supérieur et la recherche français a connu en 2003 un véritable choc avec la publication du « classement de Shanghai », et la découverte de son absence au sein du premier palmarès des meilleures universités mondiales. Déjà gagnés par la question de la compétitivité à partir de la fin des années 90 avec les réflexions sur l'eupéanisation du système d'enseignement supérieur et la création d'un cursus harmonisé entre les pays - le LMD (licence, master, doctorat) -, les gouvernements successifs n'ont eu de cesse depuis lors de promouvoir dans leurs discours politiques

l'impératif d'excellence, visant à renforcer la compétitivité et la visibilité internationales du système français⁴.

Ce mouvement s'inscrit bien au-delà des frontières françaises, dans le cadre général d'action de plus en plus internationalisé qu'est celui de l'« économie de la connaissance »⁵ et du *New public management*⁶, qui fait du savoir un facteur de compétitivité, de rentabilité et vise à revoir les formes traditionnelles étatiques en rapprochant la gestion publique de celle privée et en promouvant notamment la rationalisation des structures publiques, l'évaluation ou encore le financement à la performance⁷. Dans ce contexte, l'ambition est d'inscrire l'enseignement et la recherche dans une logique de marché mondial.

1.1.1 La course aux classements internationaux

Symboles de l'internationalisation croissante de la communication du savoir, les classements internationaux sont devenus des jauges incontournables - même si pour le moins approximatives - de la qualité des systèmes d'enseignement et autant de marqueurs dans la compétition et la course à l'excellence actuelles. Pour être visible et donc attractif, les établissements doivent veiller à maintenir à tout prix leur rang dans ces palmarès.

A. Des palmarès centrés d'abord sur la Recherche

Parmi les classements les plus populaires, celui de Shanghai est aujourd'hui le plus connu. Baptisé « ARWU » (*Academic Ranking of World Universities*), il est publié chaque année en août sous la forme d'une liste de 1000 universités et compte pour cette année

⁴ Anne MASCRET. *Enseignement supérieur et Recherche en France*. Paris : La Documentation française, 2021, p. 8-14.

⁵ Dominique FORAY. *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte, nouv.éd. 2009.

⁶ Christopher POLITT, Geert BOUCKAERT. *Public Management Reform: a Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford : Oxford University Press, 3e éd. 2011.

⁷ Anne MASCRET. *Enseignement supérieur et Recherche en France*, op. cit., p. 9.

2021 trois établissements français dans le top 50 mondial (l'Université Paris-Saclay - 13e ; Sorbonne Université -35e ; Université « PSL » Paris Sciences&Lettres -38e).

Rendu public par le site d'information de la Commission européenne et diffusé par des sources institutionnelles, il séduit les journalistes par son format court, sa lisibilité, la simplicité de ses critères (six dont : le nombre de Prix Nobel et de médailles Fields, le nombre de chercheurs cités dans leurs domaines, le nombre de publications dans les revues *Nature* et *Science...*), qui en font chaque année un événement ultra-médiatisé⁸.

A ses côtés, d'autres classements font référence, comme ceux du *Times Higher Education* (THE), de la société commerciale QS (Quacquarelli Sydmons) ou encore du magazine américain *News@World Report*. La méthodologie et la hiérarchie des établissements qui en ressort n'y sont pas exactement les mêmes. Si Shanghai mise tout sur la Recherche et les critères quantitatifs de sa production comme le nombre de publications et de prix Nobel, les classements THE et QS mettent aussi en avant la qualité de l'enseignement, de l'insertion professionnelle, de l'environnement d'études ou encore de la réputation.

Ces classements constituant désormais une préoccupation centrale dans la stratégie de nombre d'établissements et de leurs dirigeants, la question se pose des critères retenus pour distinguer aujourd'hui la réputation, la reconnaissance et l'excellence entre les disciplines et les institutions, et subséquemment leur attractivité. Au cœur de ces dispositifs communicationnels, ce qui concentre les regards et l'investissement, c'est la Recherche et sa production.

Fondés sur des critères majoritairement quantitatifs, les palmarès les plus populaires comme Shanghai abordent peu la dimension qualitative des recherches et de leur impact, sans compter celle de l'activité des établissements au sens large et de la capacité

⁸Christine BARATS et Jean-Marc LEBLANC. " Généalogie de la co-construction médiatique du « classement de Shanghai » en France. Corpus de presse et usages sociodiscursifs ". *Mots, Les langages du politique*, 67-83, juillet 2013.

de ces derniers à répondre aux besoins sociétaux et environnementaux du temps présent qui s'expriment de plus en plus fortement.

B. Vers une évolution des critères ?

Peu de classements alternatifs s'appuient sur des critères de soutenabilité. Quand ils existent, leur popularité demeure d'une portée limitée. Parmi eux, le projet de classement des universités « vertes » - le *Universitas Indonesia GreenMetric World University Ranking*⁹ a été lancé en 2010. Cette initiative de l'université d'Indonésie vise un double objectif : permettre d'une part aux établissements les plus en pointe dans leur démarche de développement durable d'être identifiés par tous, et d'autre part d'attirer l'attention des autres établissements sur la nécessité de mettre en place une démarche de ce type. Ce classement UI Greenmetric est fondé sur un calcul de points par catégorie : infrastructure, énergie et changement climatique, gestion des déchets, gestion de l'eau, transport et formation.

Un autre classement novateur fait parler de lui : THE « Impact Rankings », publié par le magazine *Times Higher Education* depuis 2019, qui vise à mesurer l'engagement et la performance des établissements d'enseignement supérieur en termes de développement durable et de responsabilité sociale. Etabli sur la base des 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 par les 193 États-membres des Nations Unies, son édition 2021 -la 3^{ème}- a vu la participation de 1 117 universités de 94 pays, et témoigne d'une prise de conscience de la nécessité de considérer la notion d'impact sociétal dans la façon d'évaluer les établissements.

Parmi les douze critères qu'il prend en compte : les actions mises en œuvre par l'université pour lutter contre le réchauffement climatique, l'innovation, la ville durable ou encore le bien-être au sein de l'université. Au sein de son palmarès ressort une représentation bien différente des autres, avec une forte présence de la Russie, du

⁹<https://greenmetric.ui.ac.id/about/welcome>

Japon, suivi des États-Unis, ainsi que du Canada, de la Grande-Bretagne et de l'Australie. L'enseignement supérieur français y apparaît de façon bien timide avec seulement 18 établissements dont trois dans le top 200 – l'IMT Atlantique en tête, suivi des universités de Nantes et de PSL (Paris Sciences et Lettres).

Emblématiques de la compétition internationale qui prévaut aujourd'hui entre les établissements, et de la course à la visibilité et à l'attractivité à laquelle elles les astreint, les classements et leurs usages discursifs par ceux qui fabriquent les politiques comme par ceux qui gouvernent les établissements¹⁰, sont aussi symptomatiques d'une certaine vision de la place et du rôle de l'Université dans la société. Ce qui compte avant tout c'est le poids de la Recherche au service de l'innovation, permettant de générer de la valeur marchande et donc, de la plus-value en matière de PIB. Confronté à l'intégration des logiques néolibérales où l'enseignement supérieur est avant tout conçu comme un investissement en « capital humain », le modèle d'université moderne de von Humboldt (1810) fondé sur l'unité du savoir et l'autonomie institutionnelle, récusant tant les corporatismes que le modèle des écoles supérieures et des écoles spéciales¹¹ apparaît largement réinterrogé.

1.1.2 Un changement de modèle économique et territorial

L'excellence consacrée par les classements internationaux et la mise en visibilité qu'ils lui confèrent a été largement utilisée par les pouvoirs publics pour justifier une série de réformes structurelles de l'ESR français dans les années 2000. Embarqué dans cette quête de visibilité internationale, le champ de l'enseignement supérieur n'échappe pas aussi à une mise au pas et en concurrence sur le plan national. Depuis 2009, un nouveau système de financement est mis en place, visant à faire émerger les plus performants et

¹⁰ Stéphanie MIGNOT-GERARD, Romuald NORMAND, Pauline RAVINET. "Les (re)configurations de l'université française". *Revue française d'administration publique*, 5-20, 2019.

¹¹ Alain RENAUT. *Les révolutions de l'Université. Essai sur la modernisation de la culture*. Paris : Calmann-Lévy, 1995, pp. 45-92.

avec lui, à l'émergence d'un nouveau modèle territorial. Dans ce paradigme, la frontière peut être parfois tenue entre penser la contribution de l'ESR au marché, et penser l'ESR comme un marché¹².

A. De la sélectivité des financements

Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques et d'intensification de la concurrence internationale, les pouvoirs publics décident de recomposer leur rôle vis-à-vis des établissements d'enseignement supérieur¹³. Moins qu'un désengagement, l'Etat organise la différenciation et anime la mise en concurrence. A partir de 2007, les modes d'allocation des moyens des établissements sont revus, accordant une part plus importante au financement à la performance par rapport à celui à l'activité¹⁴. La lettre de mission adressée par le Président Nicolas Sarkozy à la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche Valérie Pécresse, le 5 juillet 2007, précise ainsi « *qu'il est impératif que la France réforme son système d'enseignement supérieur et de recherche pour le porter au meilleur niveau mondial* ». Elle évoque « *des moyens attribués aux établissements d'enseignement supérieur en fonction de leurs résultats en matière d'accès de leurs étudiants au diplôme et d'insertion de leurs diplômés sur le marché du travail* ».

Deux ans plus tard, en 2009, Valérie Pécresse acte l'introduction d'un nouveau modèle dans le financement des établissements dépendants du MESR avec une part de 20% allouée à la performance, qui donne lieu au déploiement du modèle Sympa (système de répartition des moyens à la performance et à l'activité). Avec lui s'affirme désormais le principe d'un Etat évaluatif. Or « *Si l'Etat veut contrôler plus, c'est en définitive pour investir moins en plaçant les institutions universitaires dans une situation de compétition*

¹² Stéphanie MIGNOT-GERARD, Romuald NORMAND, Pauline RAVINET. "Les (re)configurations...", op. cit., p.7.

¹³ Stéphanie MIGNOT-GERARD, Romuald NORMAND, Pauline RAVINET, ibid., p.13.

¹⁴ Anne MASCRET. *Enseignement supérieur et Recherche en France*, op. cit., p. 48.

à l'intérieur d'un marché de l'enseignement supérieur dérégulé », analyse Marc Romainville¹⁵.

Une autre évolution de fond concomitante à l'échelle mondiale concerne la montée en puissance du financement sur projet qui met en concurrence les équipes de recherche, basé sur les principes de sélectivité et de durée limitée. Suivant cette logique, les gouvernants français modifient progressivement la place du curseur entre financements récurrents et compétitifs pour donner plus aux meilleurs, provoquant une dualisation des universités et une hiérarchisation par l'argent de l'offre publique.

Présent déjà parmi les principes présidant à la mise en place du Fonds national de la science voulu par le ministre Claude Allègre en 1999, ce nouveau mode de financement est érigé en règle par le président Sarkozy. L'Agence nationale de la Recherche (ANR) est créée en 2005, en vue d'accroître le financement de la recherche sur projet et de converger vers les pratiques des grandes agences étrangères. Dans les années 2010, de grands appels d'offres nationaux distribuant labels et crédits sont déployés sur une base compétitive pour le financement de l'immobilier universitaire (Plan campus, 2007) ou les grands projets scientifiques (lancement du « Grand Emprunt », renommé ultérieurement « Programme des Investissements d'Avenir » (PIA) visant à identifier des Initiatives d'excellence (IdEx)).

Si ces changements s'inscrivent pour la plupart dans le prolongement de dynamiques engagées depuis longtemps, le choc de la globalisation est l'occasion pour les gouvernants en place de bâtir des stratégies d'action issues du New public management basées sur la comparabilité, la transparence et le consumérisme (Politt, 1993) et d'accélérer l'importation dans l'ESR d'un certain nombre de principes : renforcement du pouvoir des exécutifs, évaluation a posteriori, financement à la performance, gestion des ressources humaines inspirée du privé, rémunération au mérite¹⁶.

¹⁵ Marc ROMAINVILLE. "L'échec dans l'Université de masse ". *Revue française de pédagogie*, 8, 2001.

¹⁶ Anne MASCRET, *Enseignement supérieur et Recherche en France*, op. cit., p. 48.

B. La politique de regroupement & de fusions

La nécessité de rendre visible l'excellence française est à l'origine d'un autre changement radical : celui de la restructuration du paysage de l'ESR. L'objectif est de concentrer l'excellence dans des pôles plus visibles et mieux dotés¹⁷ à l'image de ce qui s'est fait en matière de politique industrielle (avec notamment les pôles de compétitivité économiques, les entreprises ayant été confrontées bien avant les universités aux défis de la concurrence mondiale. C'est la naissance des « politiques de sites », pensées autour des universités afin de s'aligner sur le standard international, qui visent à rapprocher les différents acteurs (universités, écoles, organismes) pour peser dans la compétition internationale.

En gestation dès les années 90 sous Lionel Jospin avec le plan Université 2000, ces politiques franchissent une étape avec la Loi Goulard de programme pour la recherche du 18 avril 2006 et la création des Pres (pôles de recherche et d'enseignement supérieur), assumant une vraie différenciation entre établissements et entre territoires. Le mouvement s'intensifie avec la Loi ESR du 22 juillet 2013 qui remplace les Pres par les Comue (communautés d'universités et établissements), jusqu'à l'ordonnance du 12 décembre 2018 portant sur la création du statut d'établissements publics expérimentaux (EPE) qui permet de nouvelles formes de rapprochement, regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur¹⁸.

Variante entre compétition internationale et aménagement du territoire, la philosophie présidant à ces regroupements n'en façonne pas moins un nouveau rapport de l'Université au territoire. En la matière, la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) du 10 août 2007 marque un tournant en offrant à toutes les universités

¹⁷ Anne MASCRET, *Enseignement supérieur et Recherche en France*, op. cit., p. 68.

¹⁸ Sébastien BERNARD. " Les établissements publics expérimentaux : Une révolution silencieuse pour l'enseignement supérieur et la recherche ? ". *AJDA*, 2306-2313, 2020.

et établissements supérieurs publics à caractère scientifique de passer aux RCE (responsabilités et compétences élargies), que la Loi ESR du 22 juillet 2013 conforte, à l'exception du volet d'une gouvernance qu'elle remanie dans un sens plus collégial.

Après avoir longtemps fait preuve d'une très grande stabilité, le fonctionnement des universités, caractérisé par des interdépendances fortes entre l'État, les universités et la profession universitaire, a connu une profonde reconfiguration avec la mise en place de la politique contractuelle dès les années 90 et son intensification dans la séquence 2007-2012. Dans ce mouvement de dérégulation et d'autonomisation, se pose la question d'une diversification des financements pour l'université -voire à une potentielle financiarisation- et de l'intégration nécessaire de nouvelles parties prenantes.

C. L'ouverture à de nouvelles parties prenantes

Parallèlement à la massification et à la diversification des publics, les universités ont été appelées à rendre des comptes à leurs usagers. Avec la montée du chômage et le coût croissant de l'ESR dans des budgets étatiques souvent en diminution, les étudiants et leurs familles ont commencé à se préoccuper de « rentabilité » de leur investissement dans les études en même que l'État cherchait à rationaliser ses dépenses publiques dans ce secteur.

Poussées à agir comme des entrepreneurs au service de leur territoire et de l'économie du pays tout en faisant face à un recul chronique de la dépense d'État en Éducation, les établissements publics universitaires doivent trouver de nouvelles ressources pour assumer l'élargissement des missions et responsabilités qui leur sont dévolues, tout en préservant le fragile équilibre de leur indépendance et de leur service d'intérêt général.

Pour dépasser ce problème critique de réorganisation des financements, les universités cherchent à les diversifier, en sollicitant au premier chef les collectivités territoriales -en particulier les Régions, suivie des métropoles et des villes. Une *note Flash* du MESR

publiée en février 2021¹⁹ révèle qu'en 2018, les collectivités territoriales ont dépensé près de 1,51 Md€ en faveur de l'ESR et que le budget prévisionnel en 2019 s'établissait à 1,7Md€.

Figure 1 - Dépense intérieure d'éducation

	1980	1990	2000	2010	2015	2018	2019p
Dépense intérieure d'éducation (DIE)							
En valeur (en milliards d'euros)	29,4	70,2	108,2	139,3	147,6	157,8	160,5
En euros constants (en milliards d'euros 2019)	78,9	103,0	139,4	150,6	152,4	159,7	160,5
Par élève (en euros 2019)	4 840	6 050	8 050	8 720	8 680	8 900	8 920
Structure du financement initial de la DIE (en %)							
État	67,9	62,4	64,0	57,9	57,2	57,5	57,3
<i>dont MENJS-Mesri¹</i>	60,3	55,8	56,7	52,9	53,6	54,0	53,8
Collectivités territoriales	14,3	18,6	19,9	23,9	23,9	23,0	23,3
Autres administrations publiques et caisses d'allocations familiales	0,4	0,8	2,2	2,3	2,9	2,8	2,7
Entreprises	6,7	7,2	6,6	8,3	8,4	9,0	8,9
Ménages	10,7	11,0	7,3	7,6	7,6	7,7	7,8

p : provisoire

1. Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports ; ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Champ : France.

Source : MENJS-Mesri-Depp, *compte de l'éducation*.

¹⁹ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Note Flash, Paris, février 2021. " En 2018, les collectivités ont dépensé 1,51 Md€ en faveur de la recherche et de l'enseignement supérieur ". Consulté 21 août 2021, à l'adresse //www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid157100/en-2018-les-collectivites-ont-depense-1-51-md--en-faveur-de-la-recherche-et-de-l-enseignement-superieur.html

Loin devant, les Régions ont investi à elles seules près de 67% de la somme globale (64% des financements pour l'Enseignement supérieur et 71% pour la Recherche & Transfert de technologie), suivies des communes et les EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) qui ont assuré un quart des dépenses (26% des financements de l'ES et 22% de la R&T) et des départements qui en financent moins de 8% désormais (9% des dépenses ES et 7% des dépenses Recherche & Transfert de technologie).

Cette montée en puissance des collectivités territoriales parmi les financeurs de l'Université ouvre cette dernière à la prise en compte de nouvelles parties prenantes - incluant les contribuables et la société civile au sens large- et avec elle, la nécessité d'une vulgarisation accrue de l'ensemble de ses activités. Exit le temps des relations bilatérales, où elles n'avaient de comptes à rendre et de réponses à apporter qu'à l'État et à ses exigences.

Soumise au jeu des mécanismes du marché, à la fois créatrice de changements économiques et technologiques et assujetties à ces changements, l'Université est tenue de tenir compte d'intérêts extérieurs plus nombreux et variés dont elle doit solliciter le soutien, et qui sollicitent en retour un rôle accru et plus actif que celui qu'elle pouvait jouer dans le domaine ordinaire des "services à la collectivité" ²⁰.

Leurs choix politiques et institutionnels entrent de plain-pied dans l'« öffentlichkeit », l'espace public discussionnel décrit par Jürgen Habermas dans sa thèse sur l'espace public, soumis à l'examen et à la critique minutieux de la collectivité au sens large : un dialogue permanent doit s'engager avec l'ensemble des parties prenantes et avec lui, l'obligation de construire un nouveau rapport et modèle partenarial entre l'Université et ses territoires.

²⁰ UNESCO, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions, Paris, 1998. – Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXIe siècle. - Paris : UNESCO, 2005. - p. 11.

Emblématique de ce positionnement territorial rebattu, une commission « Université et territoires » a été créée par la CPU (Conférence des Présidents d'Université)²¹ en février 2021 en remplacement de la commission « regroupements et politique de site », qui « *place les enjeux territoriaux et les interactions avec les collectivités territoriales au premier rang des préoccupations des présidents d'université* ».

Cette commission poursuit un double objectif : il s'agit à la fois de prendre acte des évolutions institutionnelles qui ont marqué le paysage de l'ESR et d'étudier l'impact territorial des universités en matière de formation, recherche et innovation à l'heure de l'entrée en vigueur de la Loi de programmation pluriannuelle pour la recherche (LPPR) du 24 décembre 2020 et du débat parlementaire initié en juillet 2021 sur le projet de loi « 4D » relatif à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant sur diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

Placée au cœur des dynamiques territoriales et économiques, l'Université est appelée à accroître ses responsabilités sociétales et à rendre son action politique et stratégique ainsi que ses effets en la matière plus visibles, explicites, mesurables sinon plus désirables. Il s'agit pour elle de s'adapter tout en assurant « un judicieux équilibre entre l'impératif de développement technique et les tensions nées de l'impact des changements économiques et technologique sur le tissu social. Tâche combien délicate et sans cesse renouvelée »²² pour devenir un acteur crédible et légitime. En prenant cette place et responsabilité nouvelles dans l'espace public, l'université doit parler d'elle et s'exposer davantage -donnant au discours et à l'image voulue par l'établissement une importance inédite.

²¹ Site Internet de la CPU : <http://www.cpu.fr/actualite/creation-dune-commission-universite-et-territoires-la-cpu-au-coeur-des-enjeux-territoriaux/> (consulté le 21 août 2021)

²² UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXI^e siècle : Vision et actions, Paris, 1998. – L'enseignement supérieur au XXI^e siècle : vision et actions, v.4 : Débat thématique : Autonomie, responsabilité sociale et liberté académique. - Paris : UNESCO, 2005. -p. 8.

1.1.3 Entre discours d'utilité publique et séduction marchande : une communication en quête de sens

A. Une image de l'Université fragilisée

« L'université a subi, tout au long de ces trente dernières années, une désacralisation de son image. Elle n'est plus une vénérable institution culturelle qui, par ses hauts objectifs universels de création de savoir, transcende le temps et l'espace. Des doutes s'expriment de plus en plus souvent quant à sa capacité à agir conformément à ce que la société attend d'elle ».

Le constat fait par Marc Romainville²³ montre l'ampleur du défi communicationnel imbriquant étroitement leur image et identité que doivent relever les universités aujourd'hui. Inégalité des chances, échec massif en licence, inadaptation de l'offre de formations au marché de l'emploi, organisation centralisée, recherche peu « productive » et trop coupée du milieu entrepreneurial, coupure avec les grandes Écoles, insuffisances de postes et de budgets, vétusté des infrastructures, retard en matière de nouvelles technologies de l'information... La liste de récriminations publiques n'a cessé de s'allonger à l'égard de l'Université, et avec elle un sentiment de défiance quant à ses capacités de performance, véhiculant l'image commune, largement entretenue par les médias, d'une organisation frappée par l'inertie et l'incapacité à se réformer.

Cette situation est en partie le résultat d'une certaine forme d'incompréhension entre l'approche universitaire et les médias, dont les règles de communication sont différentes, souligne Pauline Aufrère²⁴ : *« Au temps long de l'enseignement et de la recherche s'oppose celui de la rapidité du temps pour traiter un événement. Au*

²³ Marc ROMAINVILLE. *L'échec dans l'Université de masse*. Paris : L'Harmattan, 2001, p. 8.

²⁴ Pauline AUFRERE. *Les établissements d'enseignement supérieur publics aux prises avec l'économie de la connaissance : vers une évolution des stratégies de communication*. Mémoire Master 2. Sciences de l'information et de la communication. UPEC. 2019, p. 7.

raisonnement, à l'interrogation et à l'analyse, s'opposent le scoop, la rumeur et le spectacle.» Ce choc des cultures professionnelles contribue à alimenter une incompréhension réciproque. « La crise s'accompagne en général d'une crise de l'information, et qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrise pas la crise. »²⁵

La reprise récurrente dans l'actualité médiatique du thème du manque de moyens des établissements, l'accent mis sur les annonces successives de réformes, les contestations et mouvements de grève, les rumeurs ne cessent d'entretenir un climat de doute, d'angoisse et de crainte en l'avenir, et d'accroître les pressions externes et internes sur les universités. Cet environnement turbulent où il est difficile de faire la part entre le poids des incertitudes, la perception du risque et des faits contestables (Bouzon) laisse place à l'image négative d'une institution en crise chronique, sinon identitaire.

Dans toute crise pourtant, des opportunités d'action et de transformation sont à saisir. Pour sortir de l'étiquetage pessimiste qui fige leur image, et du décalage entre une perception caricaturale de leur organisation et de leur réalité, les universités innovent depuis le début des années 2010 en prenant le risque de faire entendre leur voix, à travers la promotion et le positionnement d'un nouveau discours : celui d'une ambition d'excellence et de performance.

B. L'essor et les revers d'une communication de marque

L'Université n'est plus une tour d'ivoire. La concurrence généralisée s'exerçant dans l'ESR, tant au niveau national qu'international, et les demandes croissantes d'information et d'explication du public ont obligé l'Université à sortir d'elle-même, à clarifier et à rendre lisibles et compréhensibles ses modes de fonctionnement, l'organisation de leurs services et formations. L'un des principaux moteurs de cette préoccupation en est l'incidence possible de celle-ci sur les inscriptions des étudiants, le

²⁵ Arlette BOUZON, " Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations contemporaines ". *Revue Communication et Organisation*, 1999, p.9.

recrutement du personnel enseignant, les ressources et le capital de sympathie dont jouit l'établissement. « *La médiatisation accrue, la baisse de financements publics, la contrainte de séduire le privé ainsi que les perceptions du public font que la communication des universités semble se chercher.* »²⁶.

Exposée aux médias et confrontée au « *risque de l'opinion* »²⁷, elle ne peut plus uniquement laisser parler d'elle et doit donner à voir une autre image d'elle-même en phase avec les défis et les besoins du temps présent. « *Les universités doivent alors à la fois s'interroger sur les caractères qui les définissent ainsi que sur la perception qu'en ont leurs publics* »²⁸.

Dans cet environnement en évolution permanente et en proie à une marchandisation croissante, les universités, conduites à devoir convaincre et séduire tant en interne qu'en externe, se sont inspirées des codes de la communication marketing des entreprises pour faire valoir leur projet. « *La démarche orientée uniquement vers la diffusion de l'information nécessaire à l'activité de formation et de recherche se révélait inadaptée dans une logique d'autonomie des universités et de système concurrentiel* », note Lucia Granget²⁹.

Nombre d'entre elles ont ainsi opté pour une approche plus utilitariste dont les arguments associent étroitement les promesses de dynamisme et qualité des formations, d'innovation, de qualification, d'adéquation entre formation et emploi. Tout en s'appuyant sur des réussites concrètes : celle d'une institution publique qui remplit malgré tout au quotidien les missions qui lui sont confiées, fait preuve d'une

²⁶ Lucia GRANGET. " La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise ". *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, [mis en ligne le 19 juin 2012], p. 145. < <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3281>>. [consulté le 19 août 2021].

²⁷ Jean-Pierre BEAUDOIN. *Être à l'écoute du risque d'opinion*, Paris : Eyrolles, 2001.

²⁸ Bjørn STENSAKER. " *The relationship between branding and organisational change* ". *Higher Education Management and Policy*, 2007, pp. 13-29.

²⁹ Lucia GRANGET. " Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé ". *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, p. 182, [mis en ligne le 01 juin 2015], < <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3802>> . [consulté le 10 septembre 2021].

réelle capacité d'adaptation face à l'enchaînement de réformes impactantes qui se sont succédées en 30 ans, et assure une place pivot contribuant à la stabilité d'un paysage de l'ESR, marqué par la double coupure écoles et organismes de recherche.

« *Contre toute attente les universités françaises sont devenues possibles. Les entités anomiques et sans leadership du début des années 80 ont développé des capacités décisionnelles, se sont dotées d'équipes présidentielles actives qui ont renforcé leur identité collective* », insiste Christine Musselin³⁰. Le développement d'une politique propre au sein de chaque établissement va favoriser la mise en avant de leurs spécificités. « *L'idée de développer une grande université bénéficiant d'une image globale devient dépassée au profit de l'émergence d'universités plurielles aux identités institutionnelles plus affirmées* », insiste Christine Musselin³¹.

Cette émergence de la notion de marque qui se généralise dans tous les pans de la vie économique, politique et sociale ne va pourtant pas de soi appliquée au domaine public et plus précisément au contexte universitaire. « *Le terme résonne encore aujourd'hui comme un gros mot* », selon Sandra Démoulin, présidente de l'ARCES (association des responsables de la communication dans l'enseignement supérieur), interrogée en amont de mon mémoire en février 2021. En cause : un conflit de principes et de représentations du rôle même de l'institution au sein de la société. Comment l'université, qui demeure basée en France sur la mise en œuvre d'une égalité des chances et d'un droit à l'éducation pour tous, de laïcité, d'intégration et de citoyenneté, peut-elle intégrer une logique de privatisation comme le marketing dont l'objectif est de s'adresser aux segments les plus rentables et de ravir des parts de marché à la concurrence ?

Cet intérêt pour la notoriété et l'image de marque des établissements d'enseignement supérieur n'est-il pas un signe parmi d'autres de la perte de sa vocation sociale pour se

³⁰ Christine MUSSELIN. *La Longue marche des universités françaises*. Paris : PUF, 2001, p.172.

³¹ Ibid.

fondre dans un secteur d'activité standard³²? La logique du court terme ne favorise-t-elle pas la communication commerciale séduisante et désinvolte, registre de promesse incompatible avec un discours d'engagement sociétal sur le long terme ? Ou a contrario faut-il voir une expression de la capacité des établissements de l'enseignement supérieur à offrir des réponses symboliques convaincantes aux nouvelles attentes de la société, à redécouvrir ce qu'ils sont et quels sont leurs objectifs fondamentaux, et à se réinventer en tant qu'organisations ?

Pour l'APIE (agence du patrimoine immatériel de l'État), « *la marque publique est ainsi l'expression de l'engagement d'une personne publique vis-à-vis des citoyens, l'expression d'une « promesse » sur le service rendu et la qualité de ce service* »³³. Le défi du *branding* dans les universités, défend Bjørn Stensaker³⁴ est d' « *atteindre un équilibre entre identité et image, entre la nécessité de s'ajuster à un monde en évolution tout en maintenant leurs identités et les caractéristiques inhérentes à l'éducation supérieure* ». « *On peut encore choisir entre plusieurs images et s'y adapter* », soutient-il. La mise en œuvre de ce processus de rapprochement, et son inscription dans la durée, permet d'ouvrir un chemin de sens, de renforcer le développement des établissements et de stimuler l'évolution des organisations -sans en négliger les risques.

Mise au défi par les attentes de la société à son égard de concilier compétitivité scientifique et économique d'une part, et vocation de service de l'intérêt général de l'autre, l'Université doit trouver un point de convergence entre image et identité, et avec lui, une façon unique de se démarquer dans l'espace social. Après l'étape davantage quantitative et instrumentale qui a permis de propulser leur marque dans le paysage de l'ESR, s'ouvre pour les universités une étape plus qualitative, celle de la co-construction

³² Patricia GUMPORT, " Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives », *Higher Education*, vol. 39, 2000, pp. 67-91.

³³ Caroline ROGLIANO, Isabelle DE ROTALIER-GUILLOU. " La stratégie de marque pas à pas ". *Ressources de l'immatériel : Cahier pratique*, Paris : Ministère de l'économie et des finances, p.6.

³⁴ Bjørn STENSAKER. "Les liens entre l'image de marque et l'évolution des organisations ". *Revue de l'OCDE*, 2007/1 (n°19), pp. 13-30.

d'un récit et d'une mise en relations systémique à même d'ancrer et de différencier leur positionnement et leurs valeurs dans la durée, à travers une opportunité historique : l'intégration du défi des transitions sociétales et environnementales.

1.2 Historique et spécificités de l'émergence de la RSE dans le milieu universitaire

Devant l'urgence du dérèglement climatique, la demande de changements, renforcée par la pandémie, s'exprime aujourd'hui au sein des jeunes générations en particulier, d'en relever les défis. La prise en compte des enjeux écologiques et sociétaux - réchauffement climatique, destruction du vivant, pauvreté, inégalités, conflits pour l'appropriation des ressources, incertitudes- est devenue l'un des thèmes sinon le thème obligé de la communication et de la gestion stratégique des organisations contemporaines.

Toutes sont convoquées et mises au défi de faire (toute) leur part pour engager une transition durable et soutenable pour tous. Les entreprises ont été les premières à s'être saisies du sujet. Non sans difficulté et sans suspicions : la question se pose aujourd'hui de la sincérité et de l'effectivité des stratégies de développement durable qu'elles proposent.

Qu'en est-il des universités ? Leurs missions d'intérêt général -en matière de formation et de transmission de nouveaux savoirs, de développement de la recherche et de l'innovation- en font un vecteur privilégié des transformations de la société. Paradoxalement pourtant, elles ont tardé à se positionner sur le sujet et sont longtemps restées en retrait.

Comment expliquer ce décalage de l'Université avec le milieu entrepreneurial et les Grandes Écoles ? A l'heure où l'écologie devient un enjeu de politique publique, de quelles spécificités et légitimité les universités peuvent-elles se prévaloir dans leur

discours s'agissant de l'intégration des enjeux sociétaux et environnementaux ? Effet de mode, tentation marketing ou appropriation et création d'une valeur ajoutée unique exemplaire vis-à-vis de ses acteurs mais aussi et surtout vis-à-vis de la société ? Choix libre ou strictement contraint ? Quelles sont les attentes formulées par leurs parties prenantes ? Sur quels leviers peuvent-elles s'appuyer pour fonder des réponses à la fois crédibles et efficaces ? Avec quelle capacité d'entraînement et portée sociale ?

1.2.1 Retour sur l'histoire de la notion et sa structuration

A. La « RSE » de l'Entreprise à l'Université

Les grandes entreprises ont été les premières à prendre conscience de la nécessité d'étoffer leur discours auprès des parties prenantes des missions d'intérêt général de développement durable et de responsabilité sociétale et à chercher à les intégrer comme une variable stratégique incontournable de leur identité. Les débuts de la communication sur la « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) interviennent réellement en France avec la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001³⁵. Non sans difficultés, comme le souligne le CEREQ³⁶ : « *les solutions connues à ce jour sont complexes, partielles et ont elles-mêmes des externalités négatives* » ; ni sans suspicions concernant leur crédibilité³⁷ - les entreprises y ayant vu d'abord un levier d'attractivité et de rentabilité.

Après avoir davantage relevé d'une démarche d'affichage plus ou moins authentique, l'intégration de la « responsabilité sociale des entreprises » tend aujourd'hui vers l'expression d'une véritable mutation existentielle dans la définition de leur raison

³⁵ Loi n° 2001-420 du 15/05/2001

³⁶ CEREQ. *Travail, formation et éducation au temps des transitions écologiques*. Paris : OCTARES Editions, 2020. – 280 p.

³⁷ Cf. Le guide anti Greenwashing édité par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'énergie), décembre 2014 : http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME_GREENWASHING_GUIDE.pdf

d'être. Des évolutions récentes sont ainsi notables dans le discours de communication financière. Parmi elles, l'exemple de la lettre aux PDG du patron de BlackRock, multinationale américaine de gestion de fonds d'investissement, illustre la volonté déclarée désormais d'une articulation étroite entre la rentabilité de demain et l'exigence d'une authentique démarche RSE, créatrice de valeur financière³⁸. En France, l'engouement affiché pour le nouveau statut de « société à mission » créé par la Loi Pacte de 2019 témoigne aussi de ce courant de fond.

A leur suite, les Grandes Écoles ont été pionnières au sein du monde de l'enseignement dans l'affichage de leur contribution au développement durable et de leur plus-value sociale. Soumises comme le milieu entrepreneurial à une bataille concurrentielle intense et globalisée très fortement orientée vers la performance et la réputation, elles y ont vu comme les entreprises, d'abord un levier d'innovation et un relais de croissance.

Paradoxalement, les universités, dont les missions d'intérêt général -en matière de formation et de transmission de nouveaux savoirs, de développement de la recherche et de l'innovation- en font un vecteur privilégié des transformations de la société, sont longtemps restées en retrait. Si les actions individuelles ne manquent pas sur le sujet parmi les acteurs universitaires portant initiatives et projets, l'engagement au plan institutionnel et avec lui, la volonté d'un passage à l'échelle, n'a été formulé que tardivement. La notion de responsabilité sociale des universités (RSU) a été officiellement initiée au début des années 1990. L'intégration de la dimension environnementale dans leurs discours perce elle, depuis la fin des années 2010. Dans le contexte stratégique au sein duquel elles aussi doivent opérer, « *comme un marché au sein duquel les différents offreurs de savoir (individus, groupes, équipes) viennent planter*

³⁸ Site de Blackrock, lettre du patron de Blackrock Larry Fink aux PDG, 2021 : consulté 16 août 2021, à l'adresse <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

leur stand et attirer le chaland-étudiant »³⁹, se pose également la question de la légitimité de leur expression sur le sujet.

B. Une préoccupation transversale difficile à circonscrire et à nommer

Responsabilité sociale des universités (RSU), Responsabilité Sociétale et Développement Durable (RS&DD), Responsabilité Sociétale des Entreprises ou encore *Responsabilité Sociétale et Environnementale* qui toutes deux se partagent l'acronyme de RSE... La diversité sémantique des appellations désignant l'inscription nouvelle de ce champ d'actions dans les établissements universitaires aujourd'hui révèle un sujet complexe à circonscrire et à nommer - de par son ampleur, sa transversalité.

Derrière le choix des termes, transparaissent en effet des philosophies politiques différentes s'agissant de la nature des transitions à engager et au-delà, d'une vision d'ensemble du devenir de l'Université et de son rôle au sein de la société. Autant de conceptions essentielles à saisir et à décrypter avant d'engager le défi de leur traduction –en mots et en actions. Au-delà de cette diversité des dénominations, un fil rouge commun ressort toutefois avec acuité : « *celui de responsabilité, voire d'imputabilité des universités, qui a pris la place de celui liberté académique au cœur d[e leur] discours, au fur et à mesure de l'élargissement de leurs missions* », analyse Marc Romainville⁴⁰.

De la responsabilité sociale ou sociétale...

La notion est officialisée pour la première fois dans le discours des universités avec la « RSU » ou responsabilité sociale des universités lors de la déclaration de Talloires en 1990. Elle marque historiquement l'ambition de « *renforcer le rôle civique et la responsabilité sociale des institutions de l'enseignement supérieur* ». En écho à la théorie dans parties prenantes de Freeman dans son ouvrage de référence « *Strategic Management. A stakeholder approach* » paru en 1984, elle fixe à ses signataires

³⁹ Jean-Francis ORY, Jean-Luc PETITJEAN, Thierry COME. " Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ? ". *Revue Management & Sciences Sociales*, juillet-décembre 2016, p. 52.

⁴⁰ Marc ROMAINVILLE, *L'échec de l'université de masse*, op. cit., p.8.

« l'obligation absolue » d'écouter, de comprendre et de contribuer à la transformation et au développement social, pour « promouvoir leurs missions principales d'enseignement, de recherche et de service ».

Ici le terme de « social » désigne « *tout ce qui concerne les actions de l'université en tant que société et sur la société* », comme le défend François Vallaëys⁴¹. En ce sens, la RSU a un lien avec la Responsabilité sociale des Entreprises, qui impose, selon la Commission européenne⁴², d'engager « *en collaboration étroite avec [ses] parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans [ses] activités commerciales et leur stratégie de base* ».

Au qualificatif de « social », est souvent adjoint le néologisme « sociétal » comme le propose l'Observatoire de la responsabilité sociétale des universités (ORSU) créé en 2012. « *Au-delà de la responsabilité sociale consistant à assumer au mieux ses missions de formation et de recherche, elle incite la communauté universitaire à s'interroger de surcroît sur les actions qu'elle peut engager en vue d'améliorer les conditions de vie et d'études de ses membres, ainsi que sur les actions qu'elle conduit dans son environnement (économique, social, écologique), précise Jean-François Balaudé⁴³. C'est là leur responsabilité sociétale, au sens de leur capacité à agir sur elles-mêmes et sur la société pour faire progresser l'accès au savoir, dessiner des modes nouveaux de partage de connaissance, promouvoir des modes de vie soutenables, se projetant à une échelle intergénérationnelle.* » Avec elle s'esquisse un nouveau champ qui pose les prémisses d'une vision structurante et globale des missions des universités au-delà de leurs missions traditionnelles de formation et de recherche.

⁴¹ François VALLAËYS. *Pour une vraie responsabilité sociale*. Paris : PUF, 2013, p. 3.

⁴² COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM (2011) 681 final, 25 octobre 2011.

⁴³ BALAUDE, Jean-François. Une vision de l'université par la responsabilisation. *Lab' Afev* [en ligne]. [mis en ligne le 10 juillet 2013]. < <http://www.lab-afev.org/jean-francois-balaude-une-vision-de-luniversite-par-la-responsabilisation/> > [consulté le 10/07/2021]

Au Développement durable

Face à la montée en puissance des enjeux environnementaux, le terme de développement durable a été accolé par nombre d'établissements universitaires à celui de responsabilité sociétale. La dénomination est d'autant plus répandue sinon majoritaire aujourd'hui dans les universités, qu'elle est celle retenue pour le label DD&RS⁴⁴ reconnaissant l'engagement des établissements de l'ESR en la matière, depuis 2012.

Apparue à la fin des années 80 et popularisée par le rapport Brundtland, la notion de « développement durable » n'en fait pas moins l'objet de débats au sein de la communauté universitaire : « *Tirillée entre de multiples exigences environnementales, sociales, économiques, l'ambiguïté liée à cette expression empêche une priorisation stratégique entre des objectifs parfois concurrents, et encourage une approche "à la carte"* », note le Think Tank du Shift Project⁴⁵.

Autre problème : la notion est en outre étroitement associée aux objectifs de Développement Durable de l'ONU et donc à la logique de croissance économique contestée par certains acteurs universitaires, alors que le réchauffement global impose selon eux une rupture avec le système actuel d'accumulation et de recherche du profit.

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement », assure Boileau dans *L'Art poétique*. *La diversité des appellations délimitant le champ d'action des Universités en matière d'enjeux sociétaux et environnementaux traduit un premier obstacle de taille. Derrière l'ambition affichée de plus en plus largement par les universités de répondre à l'urgence climatique, un tableau très contrasté apparaît. L'appréhension de ce sujet global, systémique, profondément politique, ne fait pas consensus au sein du milieu universitaire*

⁴⁴ <https://www.label-ddrs.org/>

⁴⁵ Rapport du Shift Project. *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat*. mars 2019 p.79 : https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/04/Rapport_ClimatSup_TheShiftProject-2019.pdf [consulté le 15 juillet 2021].

sur la nature des défis et la façon de les relever, rendant sa lisibilité et sa visibilité complexes, via notamment des traductions organisationnelles très disparates.

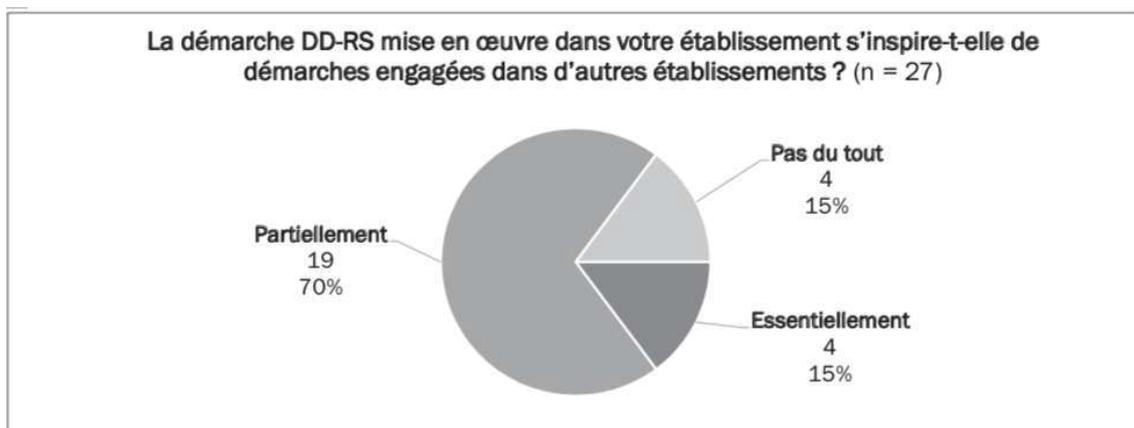
C. Un positionnement différent selon les établissements

Les divergences de définition et de compréhension des concepts de DD&RS se traduisent par une grande diversité des places et structurations possibles dans les organigrammes des établissements et des moyens très disparates, comme le relève la CPU, dans la seule enquête réalisée à ce jour sur l'organisation du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale (DD&RS) dans les universités françaises, parue en septembre 2018⁴⁶, complétée par le benchmark réalisé lors de mon stage⁴⁷.

Parmi les 34 universités ayant répondu au questionnaire (sur les 77 existant à l'époque en France - elles sont 74 aujourd'hui), trente d'entre elles ont déclaré mettre en œuvre une démarche DD&RS, et une quinzaine avoir déployé une politique plus ou moins structurée - un chiffre sans doute en nette évolution depuis. Enseignement intéressant parmi les 27 qui ont précisé l'origine de leur engagement : la mise en place de la démarche a pour principale origine une décision politique de l'équipe présidentielle (21), et de façon plus marginale une réponse apportée aux personnels et étudiants de l'université (3) ou un souhait de répondre à la mission DD&RS inscrite dans le Code de l'éducation (3). La majorité reconnaissent s'être inspirées, au moins partiellement, voire essentiellement, de démarches engagées dans d'autres établissements pour mettre en place leur propre démarche DD&RS. Ce qui démontre le poids des isomorphismes en la matière.

⁴⁶ CPU, Université de Reims-Champagne-Ardenne. Organisation et gestion du Développement durable et de la responsabilité sociale dans les universités françaises. Rapport d'enquête, septembre 2018, 27 p. : <http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-enquete-DDRS-septembre-2018.pdf> [consulté le 12 juillet 2021].

⁴⁷ Annexes n°8 et 9



Au niveau de la structuration politique, une vingtaine d'universités précisait avoir créé une vice-présidence en charge de cette mission, dont 12 à titre non exclusif, y associant d'autres champs de compétences : à l'image de l'Université de **Rennes-1** dont la vice-présidence lie conseil d'administration et DD&RS ou encore **La Rochelle** avec une vice-présidence Patrimoine et développement durable. A ce vice-président en charge du dossier d'un point de vue politique est de plus en plus souvent associé un ou des chargés de mission en responsabilité opérationnelle sur des points plus spécifiques de la démarche « *pour une structuration efficace de la démarche DD&RS* ». Ce modèle semble ainsi se répandre dans les universités participant à l'enquête.

Au-delà, la création d'une structure administrative dédiée (service/ direction) est soulignée comme « une étape importante de la structuration d'une démarche DD&RS au sein des universités » et permet d'en assurer la pérennité. Les établissements où la démarche est la plus aboutie comptent 1 service/direction dédié(e), conçu(e) dans une logique de prolongement opérationnel de la stratégie politique comme à l'Université de Rouen Normandie, à l'Université de Nanterre ou encore à Aix-Marseille Université ...). Parfois c'est un directeur général adjoint qui coordonne la démarche (Université de Rouen Normandie).

Cette étape ne s'avère pas encore « totalement franchie », selon l'enquête de la CPU : Sur les trente universités répondantes, quinze n'avaient pas à l'époque de service dédié. Cependant neuf souhaitent en créer un. Une large majorité semble donc se dégager pour institutionnaliser la démarche DD&RS. Toutefois six universités ne le souhaitent pas, notamment pour des problèmes de taille, de moyens, de restructuration, voire de discours : « *Le Développement Durable est l'affaire de tous* ». Cette dernière raison peut d'ailleurs remettre en cause la tendance à l'institutionnalisation de la démarche DD&RS, qui pose avec force la question de la transversalité au sein d'une culture organisationnelle pour le moins cloisonnée.

Dernier aspect abordé par l'enquête de la CPU, la question des structures de gouvernance : là aussi le périmètre transversal de la démarche DD&RS et sa porosité avec d'autres thématiques (RH, Patrimoine...) rendent souvent compliquée la mise en place d'une commission unique, relève le rapport de la CPU. A noter : dans deux universités seulement, cette commission est prévue dans les statuts. En outre, la composition de ces commissions et leur mode de désignation montrent également le flou entourant les parties prenantes à associer à la réflexion sur la démarche DD&RS.

Ces pratiques hétérogènes, sans moyens financiers supplémentaires, sans programme préétabli ni service dédié systématiquement, ne permettent pas aujourd'hui de parler « de la mise en place d'une véritable stratégie mais davantage de la construction d'une image d'utilité publique avec la quête d'un positionnement concurrentiel qui restent pour le moment essentiellement à des éléments de discours »⁴⁸. D'où une mobilisation au niveau national des établissements, conscients de ces difficultés, pour réfléchir ensemble à l'appréhension et à la mise en visibilité de ce « rôle social » partagé, potentiellement très impactant pour la structuration stratégique de l'Université.

⁴⁸ Carine LUANGSAY-CATELIN, Marie-Hélène GASNER-BOUQUET. " La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités? : Analyse comparative des pratiques et des discours ". *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management*, 2018, 35 (6), pp.149-169.

1.2.2 Un mouvement national

Les universités sont poussées à dire aujourd'hui leur engagement en matière de développement durable et de responsabilité sociale. De multiples demandes s'expriment à leur égard sur le sujet avec une prégnance accrue dans l'espace public - social et politique. Par quelles instances ? Et jusqu'où ? La réponse des universités est-elle aujourd'hui le seul fruit d'injonctions ou dispose-t-elle d'espace d'initiative et de liberté en la matière ?

« Avec l'extension du domaine de la responsabilité, les mises en cause portent sur l'intégralité du processus de création de valeur : empreinte écologique, origine des approvisionnements, conditions de travail, accessibilité et prix des produits et services, marketing et communication... Avec dans le viseur, l'un des actifs majeurs de l'entreprise : la réputation », pointe Stéphane Billiet⁴⁹ pour les entreprises. Les universités sont aussi concernées par cette évolution : après avoir longtemps porté uniquement sur les pratiques de gestion, la RSE inclut désormais l'ensemble des activités des universités : la recherche, la formation, l'innovation, c'est-à-dire le cœur de son métier. Un mouvement qui questionne et bouscule leur organisation et fonctionnement, sans être encore strictement contraignant pour l'heure, mais appelé à le devenir par l'intégration de nouveaux critères par le HCERES (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, principal organisme chargé d'évaluer les formations et les établissements) ainsi que par l'ANR (Agence nationale de la Recherche) et le PIA (Programme d'Investissements d'Avenir).

⁴⁹ Stéphane BILLIET. *Les relations publics*. Paris : Dunod, 2017, p. 22.

A. Répondre à des attentes sociales spécifiques

Les parties prenantes donnent de la voix aujourd'hui et poussent l'Université à se positionner sur les enjeux de la transition sociétale et environnementale. En 2019, l'environnement est passé pour la première fois en première place des préoccupations des Français, à égalité avec l'emploi. Selon l'Ademe⁵⁰, cette forte hausse de la préoccupation environnementale s'est maintenue (+8 points en 2020), malgré la crise économique et sociale liée à la pandémie. Une large majorité des Français sont globalement bien conscients qu'un problème se pose au niveau du climat, et qu'il est nécessaire d'agir : 79 % d'entre eux pensent que le réchauffement de la planète est causé par les activités humaines.

En dépit d'une sensibilité à cette thématique, une forte méconnaissance du problème semble persister au sein de la société et notamment chez les plus jeunes. *« L'écart est frappant entre la posture ambitieuse et exigeante de la jeunesse en matière environnementale et le déficit d'information de cette classe d'âge ainsi que la modestie de ses actions concrètes au quotidien »*, souligne l'Ademe. Autant de constats qui mette l'éducation en général et l'enseignement supérieur en particulier dans un rôle déterminant. La Convention citoyenne sur le Climat a d'ailleurs mis en avant l'enjeu de la formation et formulé plusieurs recommandations sur le sujet⁵¹.

Les étudiants particulièrement expriment des attentes de plus en plus incontournables en la matière. 76 % des diplômés de grandes Écoles placent l'environnement en première position des causes pour lesquelles ils auraient le plus envie de travailler, devant l'éducation et la santé selon le baromètre BCG 2020⁵². Mais ils sont 62% à considérer que le secteur public n'est pas assez engagé en matière de RSE. Ce chiffre est

⁵⁰ <https://bibliothèque.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4057-representations-sociales-du-changement-climatique-21-eme-vague.html>

⁵¹ Les recommandations de la Convention Citoyenne sur le Climat concernant l'éducation et la formation sont énoncées dans les chapitres "Consommer" et "Se nourrir".

<https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr>

⁵² BCG, Baromètre "Talents: ce qu'ils attendent de leur emploi", 2020 : https://image-src.bcg.com/Images/Etude-BCG-CGE-IPSOS_tcm9-237878.pdf [consulté le 12 août 2021].

encore plus élevé vis-à-vis des entreprises, d'après la consultation nationale 2020 (50 000 étudiants répondants) organisée par le REseau Français des Étudiants pour le Développement Durable (REFEDD) : 94 % des étudiants pensent que les enjeux environnementaux ne sont pas du tout ou insuffisamment pris en compte dans les décisions des dirigeants des entreprises.

L'ampleur des mouvements « grèves étudiantes pour le climat » en 2019 a mis en lumière cette prise de conscience inédite. Le manifeste étudiant pour un réveil écologique⁵³, signé par plus de 30 000 jeunes en 2020 ; le lancement d'un grand baromètre⁵⁴ de la transition écologique en vue d'établir un état des lieux clairs des ambitions des établissements d'enseignement supérieur en la matière, et la présentation de l'Accord de Grenoble en avril 2021 initié par l'association Cop2 étudiante et signé en septembre 2021 par 53 établissements, témoigne de cette mobilisation croissante.

Des enseignants se sont aussi regroupés pour revendiquer leur « responsabilité majeure face à l'urgence de la crise climatique et écologique » et leur refus « d'être un instrument de propagande rassurante qui rend invisible la crise écologique » (Appel des Enseignants pour la Planète, Little Citizens for Climate,...). Ils ont encouragé leurs pairs à rejoindre et soutenir le mouvement de grève étudiante. Un groupe s'est notamment structuré sur les réseaux sociaux (Profs en Transition), permettant à ces derniers de partager des ressources pédagogiques, des idées d'activités de sensibilisation pour les élèves, etc.⁵⁵ Dans le monde de la recherche, des collectifs se sont aussi structurés avec parmi les plus présents et actifs médiatiquement, le Groupement de Recherche « Labos 1point5 » créé

⁵³ Manifeste étudiant pour un réveil écologique : < <https://manifeste.pour-un-reveil-ecologique.org/fr> >. [consulté 10/09/21].

⁵⁴ Le Réveil Ecologique. " L'écologie aux rattrapages. L'enseignement supérieur français à l'heure de la transition écologique : état des lieux et revue des pratiques. " Rapport février 2021. <[file:///Users/aureliesobocinski/Downloads/RESUME Rapport Ecologie aux rattrapages-Pour un reveil ecologique-fev 2021-1.pdf](file:///Users/aureliesobocinski/Downloads/RESUME%20Rapport%20Ecologie%20aux%20rattrapages-Pour%20un%20reveil%20ecologique-fev%202021-1.pdf)> . [consulté le 12/07/2021].

⁵⁵ Groupe Facebook « Profs pour la transition » < <https://www.facebook.com/groups/profsentransition/>> [consulté le 12/07/2021].

en 2019, soutenu par l'ADEME, INRAE et le CNRS, qui vise à fédérer la recherche française sur la question de son impact environnemental.

Des groupes de réflexion alimentent et éclairent également le débat. Le collectif de recherche **FORTES** (Former à la transition écologique et sociale de l'Enseignement Supérieur), constitué suite à une demande du MESRI, a publié en 2020 « Le manuel de la Grande Transition ». Un groupe de travail a également été créé en février 2020 autour du paléo-climatologue Jean Jouzel et ancien Vice-Président (VP) du GIEC international à la demande de la ministre de l'ESRI Frédérique Vidal afin « *d'examiner la question de la sensibilisation et de la formation de l'ensemble des étudiants de notre système d'enseignement supérieur aux grands enjeux de la transition écologique* » (MESRI, 2020). Les travaux doivent être publiés cet automne. Le **Think Tank « The Shift Project »** centré sur la transition énergétique interpelle également l'ESRI, en publiant des études et organisant des débats autour de la thématique. En 2019, une étude qu'il a réalisé concernant la place des questions énergétiques et climatiques dans les formations a mis en évidence parmi 24 établissements de l'ESRI analysés, que seuls 11% des formations abordent ces enjeux.

Les entreprises, bien que très différemment engagées dans des démarches RSE, selon leur taille et la conviction des dirigeants, expriment également des attentes vis-à-vis de l'ESRI – dont elles partagent de plus en plus avec l'État les coûts de la formation et de la recherche. Certains réseaux de lobbying se font jour comme le collectif Mouves rassemblant des entrepreneurs à impact social et écologique. Un rapport « Mutations sociétales et compétences : quels impacts sur les organisations ? », réalisé 2019 en par la CPU (Conférence des Présidents d'Université), la CGE (Conférence des Grandes Écoles) et le comité 21 fait notamment ressortir que les entreprises souhaitent que : « *les établissements de l'ESRI s'ouvrent davantage au monde professionnel et multiplient les passerelles, décloisonnent les disciplines pour former au développement durable [...], renforcent la place des soft skills dans l'enseignement* »⁵⁶.

⁵⁶ CPU, CGE, COMITE 21. " Mutations sociétales et compétences : quels impacts sur les organisations ? ", *Rapport*. octobre 2019. [mis en ligne 2/10/2019] <http://www.cpu.fr/actualite/mutations-societales-nouvelles-competences-quels-impacts-sur-les-organisations/>. [consulté 18/07/2021]. pp.44-45.

Étudiants, enseignants-chercheurs, entreprises, associations... une interpellation de plus en plus forte de la société civile converge vers les universités, appelées à communiquer sur leurs engagements RSE. Au-delà de ces logiques sociales, des logiques politiques et juridiques conduisent aussi les établissements à s'engager progressivement dans cette direction.

B. Un début d'assise juridique et politique

Il s'agit d'identifier ici ce que dit la Loi, ce qui relève de l'obligation pour les établissements d'enseignement supérieur en matière de transition sociétale et écologique, et en creux, ce qui relève de leur initiative. Quelle est la part de contraintes et la marge de liberté dans le déploiement des démarches RSE des Universités aujourd'hui ?

En France, l'obligation d'intégrer la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux par les établissements d'enseignement supérieur est intervenue dans le dispositif législatif et réglementaire en 2007, soit plus de 20 ans après le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU (rapport Bruntland, 1987), jalon international historique qui a défini le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

En voici pour les universités, les principales étapes :

- **2007 : Loi LRU, relative aux Libertés et Responsabilités des Universités** : un lien est fait pour la première fois entre les axes du développement durable et les missions de l'Université (formation, culture, international, recherche scientifique).
- **2009 : la Loi Grenelle 1** exige des établissements la mise en place d'un « Plan vert » c'est-à-dire une stratégie accompagnant l'établissement dans la définition

et la mise en œuvre de sa démarche de développement durable. Cependant, la mise en place de cette stratégie n'est pas contraignante et elle n'est accompagnée d'aucun moyen fléché.

- **2010 : la Loi Grenelle 2** fixe les conditions d'exercice de Grenelle I. Les points spécifiques pour l'Université sont : l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments - Amélioration de la mobilité - La biodiversité - Le recyclage et la gestion des déchets - La responsabilité sociale de l'université - Les labels éthiques. Réglementairement, les établissements d'enseignement supérieur de plus de 250 personnes sont tenus de dresser un bilan d'émission de gaz à effet de serre, mais sans dispositif de sanction.
- **2013 : la Loi « Fioraso »** fait entrer dans le Code de l'Éducation la promotion par le service public d'enseignement supérieur « des valeurs d'éthique, de responsabilité et d'exemplarité » (article 123-6), le renforcement des interactions entre sciences et société » (article L. 123-2) et la création « de services communs internes aux universités notamment pour assurer l'organisation des actions impliquées par la responsabilité sociale de l'établissement » (article L. 714-1). Mais aucune sanction précise ni surveillance contraignante n'est instaurée.
- **2015 : La Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur (StraNES)** élaborée pour la première fois en 2015, spécifie qu'« *au-delà des formations spécialisées, tout étudiant devrait pouvoir bénéficier d'éléments de formation, sous des modalités adaptées [...] aux enjeux du développement durable* ».
- **2015 : La Loi pour la transition énergétique et la croissance verte (LTECV)** souligne également la nécessité pour l'enseignement supérieur de s'adapter aux nouveaux besoins de la transition. L'article 180 stipule explicitement que « *les politiques d'enseignement supérieur, en lien avec les branches professionnelles et les entreprises, concourent à l'évaluation des nouveaux besoins de compétences dans le domaine de l'énergie et à l'adaptation des formations supérieures à ces besoins, dans le cadre de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur* ».

- **Décembre 2020** : la **Loi pluriannuelle pour la programmation de la recherche** (LPPR) inscrit dans le code de l'Education, comme nouvelle mission de l'ESR, «*la construction d'une société inclusive*» qui passe notamment par «*la sensibilisation et la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans les objectifs du service public de l'ESR*». Si le cœur de mission de l'ESRI reste identique, il s'agit désormais avec le DD de répondre à la nécessité de transformer en profondeur la société.

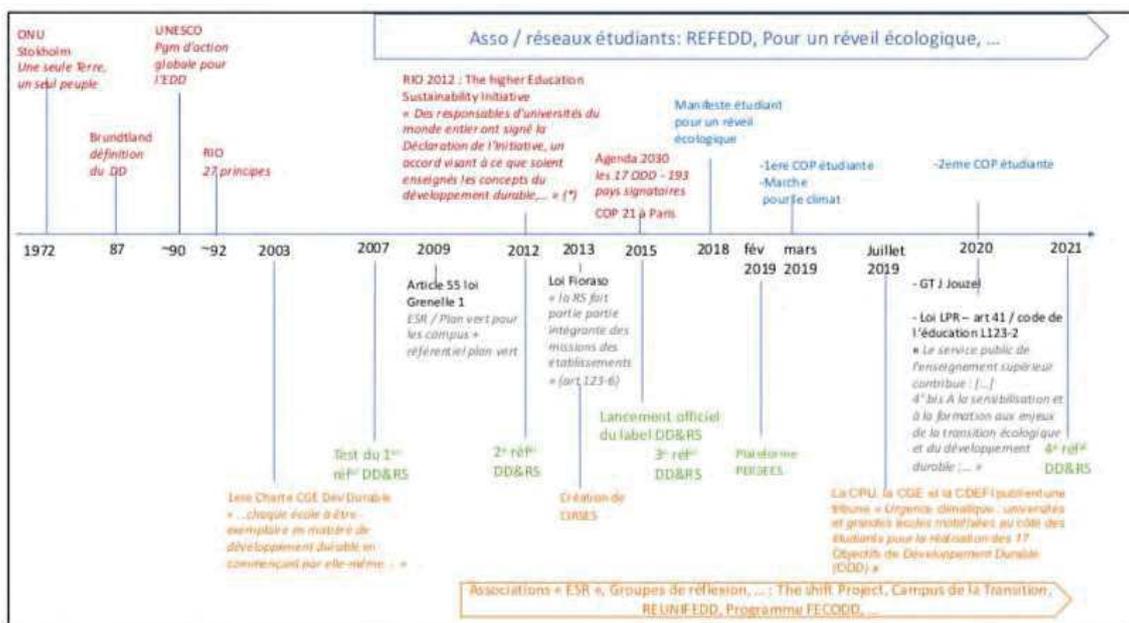
- **avril 2021** : A la suite de la [circulaire du 25 février 2020 relative aux engagements de l'État pour les services publics écoresponsables \(www.legifrance.gouv.fr\)](http://www.legifrance.gouv.fr) : pour l'ensemble des services de l'État, le Premier Ministre a demandé à la ministre de l'ESRI, Frédérique Vidal, l'élaboration d'un plan d'actions dédié pour l'ESRI en lui fixant des indicateurs d'intégration de la démarche au sein du MESRI et des établissements d'enseignement supérieur. «*L'appropriation des enjeux du changement climatique par les personnels de votre ministère est (...) un point clé de la réussite de notre politique climat*», insiste le chef du gouvernement. Il a demandé que le HCERES (Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, principal organisme chargé d'évaluer les formations et les établissements) prenne cette mission dans son évaluation périodique de la performance des établissements et que l'allocation de financements dédiés via l'ANR et le PIA intègre aussi dans leur sélection des projets de recherche.

L'analyse de l'évolution du dispositif législatif laisse apparaître le constat d'une performance devenue multidimensionnelle dans l'université, élargie par la Loi vers la prise en considération des impacts sociaux, sociétaux de son action et plus largement de sa responsabilité pour répondre aux défis du développement durable. Toutefois, malgré les déclarations de bonnes intentions, l'intégration toutefois de ces enjeux dans les universités n'a pas fait jusqu'ici l'objet d'incitations réglementaires fortes, ni d'orientations politiques décisives ou d'inscription d'objectifs dans les contrats d'établissements avec des moyens dédiés. En l'absence d'un dispositif davantage coercitif, une réelle opportunité est à saisir pour les dirigeants d'universités et leurs

communautés, particulièrement attachés à la liberté académique : celle de ne pas faire de leur démarche en matière de RSE un outil de communication superficiel sur les actions menées ou sur les moyens de mobilisation de leurs différentes parties prenantes sur des objectifs a priori communs, mais de s'en saisir comme d'un espace d'expression, d'initiative et de transformation stratégique.

C. Une mobilisation des responsables d'établissements

Confronté à la problématique de la responsabilité sociale vis-à-vis de ses personnels, étudiants, institutions de tutelle et de l'ensemble de la société civile, les dirigeants d'établissement ont marqué leur engagement et porté de premiers changements sans attendre une mise à l'ordre du jour politique de l'État, comme le met en évidence la chronologie réalisée par Magda Wozniak⁵⁷.



Source : Chronologie du développement durable dans l'ESRI versus les événements nationaux et internationaux, Thèse de Magda Wozniak, 2019-2020.

⁵⁷ Magda WOZNIAK, Thèse professionnelle du Master spécialisé Exécutive en Management. *Comment intégrer le développement durable dans les enseignements à l'université ? Cas de l'Université de Rouen Normandie*. Mines Paris Tech, cycle 2019- 2020.

En **2003**, la Conférence des Grandes Écoles est la première à s'être positionnée dans l'Enseignement supérieur sur le sujet en 2003 avec la publication d'une charte développement durable. En juillet **2008**, la CPU (Conférence des Présidents d'Université) s'est à son tour positionnée en impulsant la signature en lien avec la CGE d'une **charte « pour une alliance des universités françaises en faveur du développement durable »**, et la création d'un groupe de travail sur le développement durable. Selon la lettre de mission du 14 février 2009 de la présidente du groupe DD à la CPU, la volonté des Présidents d'Université est « *d'impliquer dans une démarche globale de développement durable l'ensemble des établissements en collaboration avec des partenaires de différents niveaux* ». Aujourd'hui intitulé « comité de la Transition écologique et énergétique », le groupe de la CPU réunit plus de 270 référents sur l'ensemble du territoire.

En 2010, la CGE, la CPU et le REFEDD ont travaillé avec l'aide du ministère de l'ESRI et le ministère de l'Écologie du développement durable et de l'aménagement du territoire, à la mise en place de deux outils dans le cadre de la « Stratégie nationale du développement durable des établissements français d'enseignement supérieur » (StraNES) : le **Canevas Plan Vert**, qui définit la politique développement durable de l'établissement, et le **Référentiel Plan Vert**, pour accompagner et évaluer la mise en œuvre de cette stratégie.

Ne pas s'engager dans ces démarches peut entraîner des risques, estimés par la CPU et la CGE : des parties prenantes qui se détournent, ne détectant pas la motivation à construire une société où l'économie concilie croissance économique et progrès social/sociétal ; des enseignants, chercheurs et collaborateurs qui leur préfèrent des établissements concurrents mus par de plus fortes dynamiques sociétales ; une perte de notoriété dans les médias qui fait chuter l'établissement dans les classements ; des partenaires plus difficiles à attirer ; une limitation des potentiels de financements publics ; un accès plus difficile aux accréditations ; une perte de crédibilité, un risque de réputation, une perte de confiance des pairs...

Ce référentiel, expérimenté par près de 70 établissements entre octobre 2009 et juin 2010, a débouché fin 2015 sur **la création du label Développement Durable & Responsabilité Sociétale (DD&RS)**, pour donner de la visibilité aux engagements pris par la communauté de l'ESR. Il est opéré par le **CIRSES**, Collectif pour l'intégration de la Responsabilité sociale et du Développement durable dans l'enseignement supérieur, créé en 2013 pour structurer la nouvelle profession de responsable développement durable au sein des campus. Prenant en compte la référence à l'Agenda 2030 de l'ONU et les correspondances avec les 17 objectifs de développement durable (ODD), le label DD&RS ne se limite pas au seul aménagement environnemental des campus mais recouvre toutes les dimensions du développement durable. Depuis la refonte du référentiel en 2019 en particulier, il intègre une autoévaluation sur le cœur de métier des établissements avec les activités d'enseignement et de recherche.

Dix universités sont labellisées à ce jour - parmi les plus récentes, Bordeaux, Toulouse-3, Rouen, Dauphine et Nanterre- là où les grandes Écoles sont une quarantaine. *« Proportionnellement parlant, c'est normal : la France compte 70 Universités et 400 grandes Écoles »*, souligne Fabien Thoumire. Par ailleurs cette démarche n'est pas exclusive : d'autres établissements universitaires importants se sont engagés dans la structuration d'une approche systémique en matière responsabilité sociétale et environnementale - tels que l'université Paris Saclay, Cergy, Aix-Marseille, La Rochelle ou encore l'Université Grenoble Alpes- sans avoir fait le choix ou pas encore du label.

Mais le nombre d'universités engagées in fine (une quinzaine sur 74 au total) n'en reste pas moins évocateur : en touchant aux deux mamelles de l'Université que sont la formation et la Recherche, le DD&RS oblige à développer une vision systémique des campus et à mettre en œuvre de nouvelles compétences. Il s'agit pour les établissements de considérer leurs activités sous un autre regard, avec une autre forme d'exigence, et sous une perspective morale ou éthique différente, même si pas forcément nouvelle, ce qui ne va pas sans impacter leur gouvernance.

« Nous sommes appelés à une nouvelle éthique de l'enseignement supérieur. La solidité des connaissances transmises, l'insertion professionnelle ne suffisent plus pour préparer les métiers de demain. Aujourd'hui il faut préparer la jeunesse à prendre les bonnes décisions pour répondre aux enjeux de durabilité », pointe François Germinet, président de l'Université de Cergy⁵⁸. Avec les participants, le responsable partageait le constat que *« le DD&RS ne doit pas rester l'affaire de spécialistes mais doit intégrer la stratégie des établissements »,* sans qu'il y ait de *« voie unique »*.

Amenées à dire leur engagement dans l'espace public, les universités doivent en trouver les justes niveaux et moyens d'expression. Pour être efficaces et légitimes, elles doivent le partager de façon compréhensible et le faire vivre de façon cohérente -de l'élaboration à la mise en actes concrets- avec les parties prenantes. La communication agit ainsi sur le fonctionnement et les stratégies à mettre en œuvre : comment s'organiser pour réduire l'écart entre le dire et le faire, entre la députation et l'imputation ? Comment associer, fédérer, former l'ensemble des acteurs de l'ESRI tant à l'interne qu'à l'externe pour intégrer pleinement ces enjeux de durabilité, de transitions sociétales, socio-écologiques ?

« Le combat est loin d'être gagné (...). », pointait sans détour Gilles Roussel, ex-président de la CPU en 2018⁵⁹, dans un registre marquant d'humilité, malgré *« les nombreuses actions déjà engagées »* : *« ... A l'évidence, la prise en compte de ces enjeux dans les politiques publiques n'est pas encore satisfaisante, loin s'en faut. Pourtant, la très grande majorité des Présidents d'université et directeurs d'école semble aujourd'hui consciente de l'urgence climatique et de l'apport irremplaçable de la Science à la Société, et réciproquement. »*

⁵⁸ Site de la CPU. Séminaire « Formation tout au long de la vie et Transition socio-écologique : quels défis pour les universités ? » de la CPU. [mise en ligne le 23/06/2021]. < <http://www.cpu.fr/actualite/le-comite-de-la-transition-ecologique-et-energetique-de-la-cpu/>>. [consulté le 23/06/2021]

⁵⁹ Site de la CPU. Guide « Objectifs de Développement Durable, quelles contributions des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche » [en ligne]. [mise en ligne le 27/06/2018]. < www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/06/Guide_ODD_Contributions_ESR_BL-evolution_2018.pdf > . [consulté le 22/07/2021].

Entre l'ambition affichée et la transcription dans les actes, ne serait-ce que ceux les plus visibles en termes de communication, le décalage reste sensible. Un exemple frappant en est la publication du sondage annuel commandé par la CPU sur Les Français et leur rapport à l'Université et publié par l'institut Opinionway en mai 2021⁶⁰. Alors que le développement de la recherche scientifique pour atteindre les objectifs de développement durable y apparaît comme « essentiel » et en premier rang des priorités pour les répondants (à 88%), aucune question du sondage sur les atouts ou les axes d'amélioration de l'université n'intègre cet enjeu.

Si tout désigne l'université comme un des principaux moteurs de la responsabilité sociale et environnementale dans les secteurs public, privé et associatif, l'intégration et la promotion de ces enjeux se heurtent à « des résistances intellectuelles et culturelles énormes », selon le Collectif Fortes⁶¹, au sein d'une organisation qui n'est pas simple et manque de transparence, au sens de descriptibilité. Dans ce chemin d'intégration critique de la Transition Écologique, il n'y a pas de modèle universitaire unique possible : chaque établissement doit négocier et composer entre les pressions externes et internes, liée à son histoire et sa culture.

⁶⁰ Site Opinionway : Sondage pour la CPU. [mis en ligne mai 2021]. <<https://www.opinionway.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-la-conference-des-presidents-d-universite-les-francais-et-leur-rapport-a-l-universite-mai-2021/viewdocument/2584.html>>. [consulté le 21/07/21].

⁶¹ *Manuel de la GRANDE TRANSITION* / sous la direction de Cécile Renouard, Rémi Beau, Christophe Goupil, Christian Koenig. Péronnas : Les liens qui libèrent, 2020, p. 23.

1.2.3 La RSE, une (r)évolution dans la culture organisationnelle de l'Université : Résistances et opportunités

A. *Un sujet transversal complexe à intégrer*

Au-delà des reconfigurations profondes décrites précédemment qui façonnent le positionnement et le discours des établissements d'enseignement supérieur, plusieurs caractéristiques -et autant de défis - distinguent les universités des grandes Écoles en particulier, dans l'intégration des enjeux environnementaux et sociétaux, et leur communication.

La taille « critique » des établissements. En regard des Business School ou des écoles d'ingénieurs dont les effectifs comptent au maximum quelques milliers d'étudiants et plusieurs centaines de personnels, une université comme celle de Grenoble, sur laquelle nous allons particulièrement revenir, forme chaque année 55 000 étudiants et réunit 6700 personnels. Sans parler de la diversité de ses structures : composantes avec personnalité morale (CAPM), sans personnalité morale, laboratoires, services communs, services centraux... Tirillée entre l'impératif d'unité, d'identité et d'épanouissement de sa diversité et de sa multidimensionnalité, la question du pilotage d'actions communes, centralisées, uniques, de la définition d'un positionnement et de priorités, se pose avec acuité à l'échelle de l'Université. « *Les multiples combinaisons possibles en provenance des attentes d'une cible hétérogène, permettent d'imaginer la difficulté à définir et à mettre en œuvre une véritable stratégie de communication* »⁶².

Des gouvernances bien différentes. La gouvernance au sein des universités se distingue de celle appliquée dans les grandes écoles. Une université est présidée par une personnalité élue par son conseil d'administration. La grande école, quant à elle, est dirigée par une personnalité nommée par le ministère de tutelle auquel l'établissement

⁶² Lucia GRANGET. " La responsabilité sociale des universités à l'heure du savoir comme marchandise ". *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, [mis en ligne le 19 juin 2012], p. 137. < <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3281>>. [consulté le 19 août 2021].

est rattaché. De fait, le Président (ou la Présidente) d'Université dispose de plus de légitimité, mais de marges de manœuvre plus limitées car il doit composer avec les membres du Conseil d'administration, et en particulier ceux qui ont voté pour lui. Le Directeur (ou la Directrice) d'une grande école se trouve dans la situation inverse.

Une difficile transversalité. L'université est historiquement marquée par un fonctionnement en silo -structurée par champ disciplinaire au niveau de l'enseignement et de la recherche (suivant les classifications du CNU, le Conseil national des universités), et par champ de compétences au niveau administratif- ainsi que par une approche très segmentée des publics (enseignants-chercheurs, personnels administratifs, étudiants). Transversale par essence, la responsabilité sociétale et environnementale implique d'être abordée dans une approche globale, d'interdisciplinarité et d'intercompétences, au risque d'être dans cet univers cloisonné « *le sujet de personne* »⁶³, souligne le Shift Project. La difficulté est qu'en général un tel travail n'est pas facilement valorisable au sein des politiques d'établissements universitaires -voire est attaqué sur sa légitimité académique. Autre limite, soulignée par le Shift Project : « *la plupart des enseignants-chercheurs possèdent une expertise bien spécifique et connaissent finalement très mal les enjeux socio-écologiques qui nécessitent des connaissances très transversales* ».

Une compétition interindividuelle. Soumis à une importante pression de publication académique afin qu'eux-mêmes et leurs établissements apparaissent bien classés, les enseignants-chercheurs et leur hiérarchie ne sont pas encouragés à s'investir sur des sujets de recherche « hétérodoxes ». Selon Caroline Dayer⁶⁴, « *c'est le rendement accru de publications exigées pour exister dans le monde de la recherche qui pose question, ainsi que l'évaluation, les classements, procédés et outils de mesures qui s'y rapportent. Une logique productiviste et de sélection sous-tend cette injonction (...) qui façonne les*

⁶³ Rapport du Shift Project. *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat*. mars 2019 p.56 : https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/04/Rapport_ClimatSup_TheShiftProject-2019.pdf [consulté le 15 juillet 2021].

⁶⁴ Caroline DAYER. " Modes d'existence dans la recherche et recherche de modes d'existence ". *Pensée plurielle* [en ligne], [2009/1 \(n° 20\)](https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-63.htm), page 63, [mis en ligne le 01/08/2009]. <<https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2009-1-page-63.htm>>. [consulté le 22/08/2021]

manières d'écrire, de travailler, de penser, dans le monde de la recherche ». Dans ce contexte, « *la liberté académique apparaît plus souvent, aux yeux des acteurs de l'enseignement supérieur, comme un droit individuel que comme un élément rattaché à une notion collective plus large de la liberté et de l'autonomie* »⁶⁵. Ce qui pose une autre question de fond : comment face à des trajectoires uniquement déterminées par la performance individuelle des acteurs, construire et mobiliser au sein de l'université en faveur d'un bien commun ?

La faiblesse des moyens financiers et humains. En 2018, la France a consacré 1,4 % de son PIB à l'enseignement supérieur. Bien que ce chiffre national dépasse l'investissement des Espagnols (1,28 %), ou des Italiens (0,92 %), son investissement est, légèrement inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE, qui s'élève à 1,52 %, et largement surpassé par les dépenses annuelles des États-Unis (2,58 %) et du Canada (2,45 %) mais aussi du Royaume-Uni (1,87 %), de la Norvège (1,74 %), et des Pays-Bas (1,73 %), selon l'OCDE⁶⁶. Les difficultés budgétaires rencontrées par les universités, en lien notamment avec la dévolution de leur bâti, le prélèvement opéré sur leurs fonds de roulement en 2015 ou encore la prise en charge partielle par l'Etat du phénomène « Glissement Vieillesse Technicité » (le fameux « GVT »), et les sous-dotations chroniques de postes qui en découlent, constituent un réel frein à l'action, comparativement aux grandes écoles et en particulier aux écoles de commerce dont le modèle économique est différent. « *Un des problèmes que les universités doivent résoudre d'urgence est celui des ressources - comment les accroître, en diversifier la provenance, en améliorer à la fois la répartition au sein de l'institution et la gestion et enfin, comment assumer les responsabilités dévolues par la société tout en préservant la tradition notoire d'indépendance et de service objectif* »⁶⁷.

⁶⁵ UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions, Paris, 1998. – L'enseignement supérieur au XXIe siècle : vision et actions, v.4 : Débat thématique : Autonomie, responsabilité sociale et liberté académique. - Paris : UNESCO, 2005. -p. 6.

⁶⁶ OCDE. *Regards sur l'Éducation, Les Indicateurs de l'OCDE*, OCDE Library, 2018.

⁶⁷ UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions..., op. cit., p. 29.

Un sujet « politique » : militantisme versus neutralité scientifique. L'appréhension de la question des transitions reste très connotée dans le milieu universitaire. Pour certains, elle s'apparente à un discours politique sinon partisan qui enfreint la neutralité scientifique, sans voir qu'elle-même s'inscrit dans une modernité occidentale façonnée par les logiques du capitalisme consumériste et extractiviste. Pour eux la transition, mettant en cause les principes de fonctionnement actuels et risquant de mettre à mal leurs intérêts, n'est pas souhaitable. Pour une seconde catégorie d'acteurs, le besoin de transition ne fait aucun doute, mais l'économique prime. Les solutions à élaborer conjointement visent au mieux à pallier une défaillance induite et secondaire sans remettre en cause les objectifs financiers. Pour d'autres encore, le sujet reste précisément trop lié à la croissance économique alors que le réchauffement global impose une rupture avec le système actuel d'accumulation et de recherche du profit. *In fine*, ce sujet dont on pourrait penser qu'il fait consensus apparaît comme un chausse-trappe car très politisé. Ce débat en toile de fond rend difficile l'action.

Entre suspicions de militantismes ou à l'autre bout du prisme d'être un nouveau cheval de Troie du tout libéral, entre objet transdisciplinaire non reconnu et « neutralité scientifique », la RSE est le fruit de nombreuses interrogations, et un lieu de conflits entre des intérêts et des conceptions très divergentes sur la nature même de l'espace social de l'université, qui permettent d'imaginer la difficulté à définir et à mettre en œuvre une véritable stratégie de communication. Comment avancer en direction d'une compréhension mutuelle et partagée, d'un horizon commun pour l'Université de demain désirable et soutenable pour tous ? Transversale et systémique, la RSE touche à la question de l'ethos collectif de l'Université, à sa raison d'être à relier étroitement à son image. Malgré ces résistances, l'Université dispose de ressources uniques pour faire entendre sa voix dans le débat public sur les transitions sociétales et environnementales.

B. Un creuset pourtant unique pour penser, diffuser, accélérer la Transition Sociétale et Écologique

- a. Un espace de formation et de recherche unique pour documenter et approfondir le sujet

L'université accueille 1,64 million d'étudiants en 2019-2020 soit 60% des effectifs de l'enseignement supérieur français, (7,6 % pour les écoles de commerces, et 6,2 % pour les écoles d'ingénieur, MESRI 2020⁶⁸), et 5,6% de la population active (29,2 millions de personnes, chiffre du Bureau international du travail pour 2020), sans compter ses effectifs en matière de formation continue. Encore animée par l'idéal de démocratisation, l'Université tient une place essentielle dans l'instruction d'une partie sans cesse croissante de la population. Elle peut compter pour cela sur 92% des 81 000 enseignants et des 91 000 agents BIATSS (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques et sociaux et de santé) du supérieur public⁶⁹.

Ce collectif singulier d'utilisateurs et d'acteurs, et les principes inscrits au cœur de son fonctionnement que sont la liberté académique et l'autonomie, en font un vecteur unique dans la vie et la diffusion des idées qui s'inscrit sur le temps long, et plus particulièrement dans la compréhension des enjeux liés aux transitions environnementales et sociétales. Ce pouvoir de démultiplication est d'ailleurs bien intégré dans l'objectif que s'est fixé la mission Jouzel dont le rapport est attendu au dernier trimestre 2021 : « *faire en sorte, à brève échéance, que 100 % des apprenants dans le système d'enseignement supérieur français soient formés à la transition écologique et cela tout au long de leur parcours* ».

Le président de la CPU Gilles Roussel marque aussi pour celles qui constituent le premier opérateur public de recherche sur le sol français, l'ambition d'une recherche « au cœur

⁶⁸ Site MESRI : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid156062/les-effectifs-d-etudiants-dans-le-superieur-en-2019-2020-en-progression-constante.html>

⁶⁹ Site MEN : <https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-sur-les-enseignements-la-formation-et-la-recherche-2019-3806>

des territoires », qui prend « à bras-le-corps les enjeux sociétaux, par exemple climatiques », « pour une croissance plus durable et la création de nouveaux emplois ». Face au défi des transitions, la possibilité et le défi renaît pour l'Université de retrouver place et parole différentes dans le forum qu'est devenu la cité, « de créer ou recréer un espace différent dans la ville d'effervescence intellectuelle -sinon dans les classes mêmes ou les programmes de recherche, du moins dans leurs modes de vie, un espace ouvert à sa rumeur mais attaché tout autant à la décoder, où les débats, d'atriums en cafés, invitent tous et chacun, étudiants jeunes et adultes, à désacraliser les dogmes passagers », fait valoir Lise Bissonnette dans son intervention sur la responsabilité sociale des universités à l'Unesco⁷⁰.

b. Le souci du bien commun

Cette opportunité est d'autant plus grande que malgré l'uniformisation des mécanismes économiques et la menace d'une disparition de sa spécificité, la mission de service public, selon laquelle l'éducation est un bien public et un droit universel, reste au cœur de l'institution universitaire, moteur de sens et d'action pour l'ensemble de ses acteurs. Et fait d'elle le creuset privilégié d'une réflexion et d'une mobilisation d'ampleur sur les transitions sociétales et écologiques, au nom de l'intérêt général. « Conformément à la doctrine fondatrice, le service public est un élément essentiel de la question de l'interdépendance sociale, un dispositif capital de cohésion sociale et un principe de justice sociale. La noblesse du service public réside moins dans le service en lui-même que dans cet horizon de justice et de bien commun », souligne Nicole d'Almeida⁷¹.

A travers l'enjeu des transitions, se joue ainsi pour l'Université la possibilité d'un positionnement de référence, bien distinct de celui des grandes Écoles notamment, au recrutement autrement plus sélectif, davantage touchées par la systématisation de la concurrence et obnubilées par les classements. Malgré les menaces de crise et de

⁷⁰ UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXI^e siècle : Vision et actions..., op. cit., pp. 20-22.

⁷¹ Nicole D'ALMEIDA. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2012, 264 p. 127.

concurrence internationale qui la concernent aussi, l'université dispose d'une puissance singulière -intellectuelle, formative, économique- pour trouver la voie/voix d'une synthèse qualitative, étayée par la rigueur de son approche scientifique et critique à même de tenir à distance les suspicions de Greenswashing, entre « *épanouissement personnel, citoyenneté active, inclusion sociale, adaptabilité* », comme le soutient la commission européenne⁷², et ajouterait-on volontiers à sa suite -respect de l'environnement.

Échappant au diktat temporel de l'immédiateté auquel sont de plus en plus asservis les partis politiques et l'État, elle peut investir le rôle de Think Tank stratégique naturel au service d'un « développement humain soutenable ». La réflexion initiée par des universitaires sur la "Société à Objet Social Étendu" (SOSE)⁷³, reprise par la Loi Pacte de 2019, en est une illustration. Face à la montée progressive dans la société de l'idée selon laquelle l'entreprise ne peut avoir pour unique mission de faire du profit et doit intégrer d'autres objectifs, ils ont réinterrogé l'identité même de l'entreprise et la façon dont elle pourrait contribuer à la création de valeur pour demain, aboutissant à l'idée d'une SOSE, dont l'entreprise à mission est une variante, rapidement reprise dans ses statuts par Danone d'abord et depuis par de nombreuses autres entreprises.

Un écueil serait de se résigner à ce que l'engagement civique de l'université soit limité à l'action individuelle de quelques universitaires, professeurs et chercheurs qui interviennent dans le débat politique et social, mettent bénévolement leurs connaissances au service de quelque action communautaire méritoire, ou qui dirigent leurs recherches vers des objets socialement utiles. En miroir, une opportunité est à saisir pour l'Université en tant que communauté humaine et institution de continuer à « *inspirer la société* » - mission première de l'université, estime l'Unesco⁷⁴. En devenant

⁷² COMMISSION EUROPEENNE, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM (2011) 681 final, 25 octobre 2011.

⁷³ Blanche SEGRESTIN, Kevin LEVILLAIN, Armand HATCHUEL, Stéphane VERNAC. *La "Société à Objet Social Étendu"- Un nouveau statut pour l'entreprise*. Paris : Presses des mines, 2015, 124 p.

⁷⁴ UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions..., po. cit., p. 22.

elle-même aussi un démonstrateur, à la fois producteur de nouveaux savoirs et de formation, en travaillant avec ses parties prenantes à l'élargissement le champ de son utilité sociale à la construction de l'espace de débat public, elle peut être une réelle force d'entraînement pour demain.

En sont-elles capables ? Parties loin derrière les entreprises et les Grandes Écoles, et confrontée à de nombreuses contradictions, l'exercice de communication sur la RSE des universités semble particulièrement délicat. Comment doser les messages entre preuves, recrutement et création d'une image ? Si elles ont a priori beaucoup à faire pour acquérir place et parole légitimes sur le sujet, elles disposent aussi d'atouts de taille à ne pas sous-estimer selon Joris Benelle, ancien DGS de l'Université Grenoble Alpes, aujourd'hui en responsabilité dans une collectivité territoriale : celui de « *l'agilité qu'elles ont su développer ces dernières années dans un paysage du supérieur profondément reconfiguré* ». Dans un contexte de sortie de crise sanitaire, elles peuvent s'appuyer en outre sur un niveau de crédibilité renforcé en tant qu'institution scientifique (83%) par rapport à d'autres corps constitués, juste derrière le personnel médical (86%), comme le révèle le baromètre annuel de la confiance en politique publié par le Cevipof 2021⁷⁵, et y trouver une possibilité d'influence et de rayonnement renouvelés.

Parmi les établissements les plus proactifs sur le sujet dans le paysage français aujourd'hui, l'Université Grenoble Alpes (UGA) s'engage pour faire entendre une « petite musique » sinon un leitmotiv singulier sur ces enjeux. Première université en région dans le top 5 des meilleures universités françaises au classement de Shanghai, nouvel établissement expérimental (EPE) depuis 2020, l'UGA, par son positionnement géographique, son rayonnement scientifique et l'ambition affichée, a particulièrement retenu notre intérêt, au point d'y avoir sollicité et effectué mon stage de M2 de juillet à septembre 2021, et de vouloir y consacrer plus précisément ce mémoire. Quels leviers de

⁷⁵ <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/politique/barometre-de-la-confiance-en-politique.html>

légitimité l'UGA peut-elle trouver pour mettre en place un discours RSE à la fois efficace et mobilisateur ? Dans un milieu universitaire où le poids des isomorphismes reste comme dans bien d'autres très prégnant, quelles spécificités peut-elle faire valoir ?

1.3 L'UGA, une université qui veut faire entendre sa « petite musique » sur la RSE

Lieu d'observation et d'études privilégié des milieux naturels sensibles au pied des montagnes, implantée dans une ville réputée pour son rayonnement scientifique international et sa scène écologiste (Grenoble sera capitale verte européenne en 2022), l'UGA a créé depuis janvier 2020 une vice-présidence spécifiquement dédiée à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Un tel affichage politique reste rare dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français et s'accompagne, sur le plan communicationnel, d'une conviction singulière : là où souvent cette compétence est sollicitée « en bout de chaîne », dans une optique instrumentale, la vice-présidence RSE de l'UGA démarque sa communication en la positionnant au cœur même du processus d'élaboration de sa politique stratégique en matière de RSE, intégrant très en amont les attentes des parties prenantes et le souci de faire converger discours et action en matière de transitions.

1.3.1 Au cœur du territoire alpin, un observatoire des transitions

La RSE à l'Université Grenoble Alpes ne date pas de 2020. Elle est le fruit d'une histoire, d'un ancrage territorial au sein de laquelle l'équipe de la VP RSE veut s'inscrire pour construire et déployer son action. C'est l'une des spécificités premières de la démarche portée par l'UGA.

A. *L'UGA, un terreau unique*

L'Université Grenoble Alpes est issue de la fusion de trois universités historiques. En octobre 2019, elle est devenue établissement public à statut expérimental (EPE) avec le regroupement en son sein de trois nouveaux établissements composantes (les écoles de Grenoble-INP, de l'ENSAG et Sciences Po Grenoble). Le développement de cette nouvelle identité reste à accompagner et à faire vivre tant dans le discours que dans les faits. L'UGA compte aujourd'hui 55.000 étudiants, 3.100 enseignants et chercheurs, 3.700 personnels administratifs et techniques, 3.700 doctorants. Rapporté au nombre d'habitants de la ville de Grenoble, l'université représente avec ses étudiants 30% de la population, et encore plus avec ses personnels.

Le dynamisme de la recherche de l'UGA est particulièrement reconnu et réputé : l'UGA est la 1^{ère} université française en région dans le top 150 mondial du classement de Shanghai. Son implantation au pied des montagnes, milieu sensible qui se transforme trois fois plus vite que les autres sous les effets du changement climatique, et la pollution atmosphérique que subit son territoire -Grenoble est l'une des villes de France les plus exposées en la matière en font un observatoire aux premières loges des transitions environnementales et sociétales. Le territoire grenalpin est en effet aussi façonné par une longue histoire d'innovation sociale depuis les années 1960 – d'Hubert Dubedout à Pierre-Mendès France jusqu'à l'actuel maire écologiste Eric Piolle. Clément Combettes parle ainsi de « scène écologiste grenobloise » ⁷⁶, dotée d'une réputation qui attire particulièrement les jeunes générations. L'année 2022 sera d'ailleurs marquée par un événement de rang international, Grenoble ayant décroché le titre de « capitale verte européenne ».

⁷⁶ Clément COMBETTES. *Écologie politique et fabrique des territoires. Architecture, aménagement de l'espace*. Mémoire Sciences Politiques, UGA, 2020.
<<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02899399/document>>

B. Des actions nombreuses mais jusqu'ici isolées

La proximité de toute une série d'objets intimement liés aux questions environnementales explique la structuration d'une « communauté » épistémique remarquable autour de ces enjeux à Grenoble⁷⁷. Des équipes, des laboratoires, des institutions, ont initié des recherches et des enseignements autour des questions environnementales depuis plusieurs dizaines d'années. L'université de Grenoble compte ainsi plusieurs « pointures » scientifiques en la matière.

Côté sciences de l'Univers, de la Terre et de l'environnement, cet engagement remonte à Claude Lorius dans les années 70-80 qui a mis en place toute la filière de recherche en glaciologie et se prolonge aujourd'hui avec le projet international *IceMemory* de conservation du patrimoine climatique. Il y a également l'OSUG (Observatoire des Sciences de l'Univers de Grenoble) créé en 1985, et qui fédère aujourd'hui environ 1 200 enseignants-chercheurs et personnels de différentes équipes et unités de recherche. On pourrait même remonter encore plus loin, et citer Joseph Fourier, qui donna son nom à l'une des universités de Grenoble, et fut l'un des précurseurs de l'explication de l'effet de serre au début du 19e siècle.

Côté sciences sociales, il y a notamment le laboratoire spécialisé sur l'énergie l'IEPE, l'Institut d'économie et de politique de l'énergie, ex-IEJE (Institut économique et juridique de l'énergie) fondé en 1956 à Grenoble, intégré aujourd'hui dans l'axe Energie du GAEL (Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble). Parmi ses membres : Patrick Criqui (directeur de recherche émérite au CNRS, spécialiste de l'économie de la transition énergétique et des politiques climatiques, « lead author » du Groupe de Travail N°3 du GIEC —collectivement Prix Nobel de la Paix en 2007—, ayant participé activement au Grenelle de l'Environnement en 2008, ndlr) ; Sandrine Mathy (directrice de recherche au CNRS, spécialiste des politiques climats-énergie, nommée membre de la Commission de l'Economie du Développement Durable, CEDD) et Odile Blanchard

⁷⁷ Annexe n°5

(maîtresse de conférences en économie, membre de la coordination du collectif national Labos1point5 sur lequel s'appuie la dynamique en cours sur le site grenoblois pour l'évaluation et la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre). Il y a aussi toute la dynamique autour du laboratoire de sciences sociales PACTE qui vise la construction de langages communs et de connaissances transverses sur les transformations de nos sociétés, dont une des équipes traite spécifiquement de ces enjeux environnementaux. A ce jour étonnamment, aucun support de communication ne raconte cette histoire.

A cela s'ajoute la sollicitation récurrente de chercheurs de l'UGA pour la rédaction des rapports du GIEC, parmi lesquels, Gerhard Krinner, directeur de recherche à l'Institut des géosciences de l'environnement. Jusqu'ici toutefois, leur contribution n'a pas fait toutefois l'objet d'une valorisation particulière en matière de communication institutionnelle de l'UGA. Cela sera le cas pour la première fois, avec l'interview Gerhard Krinner, dans la prochaine newsletter « Inspiration(s) » d'actualité universitaire et scientifique de l'UGA et de ses partenaires à paraître fin octobre 2021.

C. Une entrée organisationnelle par les pratiques de gestion

Au niveau des services administratifs de l'université, le sujet du développement durable a été porté historiquement par la Direction Générale du Patrimoine, qui assure depuis plus de 15 ans une gestion interuniversitaire du campus (ressources, déchets, mobilités mais aussi urbanisation et désartificialisation des sols), mue par la volonté des trois anciennes universités de donner plus d'attractivité à leur cadre de vie. La démarche engagée est la matrice de la dynamique qui se déploie aujourd'hui.

En 2016, un chargé de mission « développement durable » a été nommé pour la première fois pour l'UGA qui venait de se créer, dont les missions portaient sur la mise en place d'une politique de développement durable en interne axée sur l'évolution des pratiques de gestion (tri des déchets, économie d'énergie...). Cette mission a duré deux ans.

L'université grenobloise a été très accaparée ces quinze dernières années par des enjeux institutionnels lourds : fusion, regroupement et création de l'EPE, ou encore mobilisation autour de l'obtention de l'IdEx -qui a échoué pendant plusieurs années. Tous ces éléments ont pris beaucoup de temps aux équipes et longtemps évincé la question politique d'une responsabilité sociétale élargie de l'université grenobloise.

L'Université grenobloise constitue historiquement un lieu d'observation et d'études privilégié des transitions. Cet engagement a été porté par le foisonnement d'actions individuelles et atomisées, initiées par la volonté propre d'enseignants et chercheurs, mais aussi de personnels administratifs, sans toutefois faire l'objet d'une ambition politique structurée portée par l'institution sur ces enjeux de transition. C'est le cas depuis janvier 2020.

1.3.2 La création d'une vice-présidence Responsabilité Sociétale et Environnementale

A la faveur de la constitution du nouvel établissement expérimental (EPE), un acte politique a été posé sur le sujet par son président Yassine Lakhnech avec la création en janvier 2020 au sein de l'UGA d'une vice-présidence exclusivement dédiée à la « Responsabilité Sociétale et Environnementale », qui propulse officiellement l'engagement de l'UGA en la matière dans l'espace public. L'affichage de cette responsabilité attribuée à une vice-présidence dédiée reste rare au sein d'un organigramme politique dans le paysage universitaire français, comme en atteste l'enquête de la CPU de 2018 et le confirme notre benchmark 2021.

Quel est l'élément déclencheur de la démarche ? Cette volonté relève-t-elle d'un simple habillage marketing pour se distinguer dans un paysage concurrentiel de plus en plus exacerbé pour les universités aussi -on a souligné plus haut le poids des isomorphismes ?

S'agit-il d'une stratégie de relais de croissance dans un mouvement de financiarisation généralisé ou témoigne-t-elle de l'appréhension par l'UGA d'une opportunité historique d'élargir sa responsabilité de service public vis-à-vis de son environnement et de se (re)positionner en acteur majeur des transitions contemporaines ? La couleur de la municipalité de Grenoble est-elle neutre dans cette décision ?

Retracer la genèse de la réflexion qui porte l'action de la vice-présidence RSE de l'UGA apparaît comme une base essentielle pour en partager et en fonder la légitimité auprès de ses parties prenantes, et rendre possible la construction d'un récit à la fois désirable et durable, agissant et participatif.

A. Le signe d'un portage politique fort

« Nous devons aujourd'hui collectivement faire face à plusieurs urgences : une urgence climatique qui s'impose désormais à tous, l'urgence de contribuer à bâtir une société plus solidaire et plus participative, (...). Face à ces urgences, l'Université Grenoble Alpes a choisi de mettre en œuvre une vice-présidence dédiée aux enjeux de responsabilité sociétale. Du fait de son poids économique, démographique et social, l'Université Grenoble Alpes représente un levier majeur de la transition vers une société plus durable à l'échelle de son territoire mais aussi à l'échelle nationale et internationale. »

Cette première déclaration du vice-Président RSE de l'UGA, Yann Echinard, exposée dans le cadre de sa profession de foi présentée au conseil d'administration de l'Université début 2020⁷⁸, marque une « ambition » inédite dans l'histoire de l'établissement, et un défi tout aussi conséquent. Il y affirme « l'engagement » de l'université (le terme est mentionné seize fois), à répondre « à l'urgence sociétale ». Une réponse qu'elle n'opère pas seule : la mise en avant de la dimension « inclusive » et « participative » du discours vice-présidentiel (cf. l'utilisation répétée des termes participation, co-construction et du pronom « notre ») situe l'intention de la démarche,

⁷⁸ Annexe n°1

dans les modalités à mettre en place que dans les enjeux. Condition de sa « concrétisation » et de sa réussite, elle engage la promesse de revenir au sens premier du terme communication, celui de « communis », du latin « cum » -avec, qui signifie « mettre en commun », bâtir ensemble une communauté de destin. Avec elle, s'écrit une promesse ambitieuse mais aussi très exigeante : celle d'une construction collective.

La personnalité du vice-président lui-même, relève en outre d'un choix tout sauf anodin : Yann Echinard, docteur et maître de conférences en sciences économiques à Sciences Po Grenoble, est très engagé dans la vie publique sur les questions notamment de discrimination. Le vice-président, « *ancien chargé de mission handicap au sein de l'Université grenobloise Pierre Mendès-France de 2007 à 2012 (l'une des trois universités historiques de Grenoble, ndlr)* » est « *atteint d'une myopathie des ceintures depuis l'âge de 23 ans* », comme l'indique le site officiel de l'UGA⁷⁹. Le choix de ce parcours humain pour représenter l'UGA sur les enjeux de responsabilité sociétale donne à cette vice-présidence un relief singulier.

Un autre choix constitutif de la vice-présidence RSE est à souligner : celui de son mode de gouvernance. La volonté est en effet « *de relier, d'associer toutes les composantes de l'université à sa construction* ». L'équipe politique de la Vice-Présidence réunit ainsi ses représentants de l'ensemble des composantes : à personnalité morale -les trois « CAPM » qui sont les établissements récemment regroupés au sein de l'UGA (Grenoble INP-UGA, ENSAG-UGA, Sciences Po-UGA) mais aussi sans personnalité morale -les trois « CSPM » avec la faculté des sciences, l'École Universitaire de Technologie (EUT) et la Faculté humanités, santé, sport, sociétés (H3S) -laquelle vient de nommer une étudiante à cette responsabilité.

La RSE est ainsi le premier sujet à être porté en transversalité au sein de l'UGA nouveau périmètre EPE. Son équipe politique se retrouve chaque semaine pour coordonner les actions autour de la RSE, partager les pratiques et proposer des actions communes à

⁷⁹ <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/universite/gouvernance/la-presidence>

l'échelle de l'établissement. Sa structuration politique apparaît comme une exception par rapport aux autres vice-présidences de l'université et à leur organisation.

Parallèlement, et pour la première fois, il est à noter que la RSE est intégrée en première ligne du plan stratégique 2021-2024 de l'EPE et apparaît également parmi les priorités mises en avant dans le contrat pluriannuel 2021-2026 de l'établissement en cours de négociation avec l'État.

B. Le choix d'une dénomination et d'un périmètre d'action

Le choix du terme de « Responsabilité Sociétale et Environnementale » est le fruit d'un compromis, avec ses avantages et ses limites. Une majorité de vice-présidences universitaires en France en la matière s'appellent DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale) en référence au label éponyme. D'autres équipes ont opté pour la RSU. *« Pour nous, c'est RSE pour responsabilité sociétale et environnementale, parce qu'en interne les premiers échanges ont poussé sur l'environnemental et que l'affirmation de notre responsabilité sur ces questions est essentielle »*, explique le vice-président, Yann Echinard⁸⁰. Quand les premiers échanges ont eu lieu avec la communauté pendant la campagne présidentielle universitaire pour évoquer le développement durable, de vives oppositions se sont manifestées. Le terme renvoie aux ODD (Objectifs de Développement Durable, ndlr) rassemblés dans l'Agenda 2030 des Nations-unies et à la croissance économique, alors que le réchauffement global impose à leurs yeux une rupture avec le système actuel d'accumulation et de recherche du profit.

Si les 3 termes de « R-S-E » résument parfaitement pour le vice-président la philosophie de la démarche -en particulier sur la question décisive de la responsabilité-, le sigle apparaît en revanche plus problématique : *« On ne connaît que la RSE avec le "E" d'Entreprises. Du coup cela crée de la confusion au moment où l'Université s'engage, sur*

⁸⁰ Annexe n°2

un sujet déjà très politisé et où il n'y a jamais un positionnement satisfaisant pour l'ensemble des parties », souligne Yann Echinard. En toile de fond demeure le débat sur les transitions, qui a conduit par exemple l'Université Paris-Saclay à opter pour le terme de « développement soutenable » et à délaisser celui de « développement durable ».

A la dénomination de RSE de la vice-présidence correspond un champ d'action, dont la définition s'avère moins large que ce qu'embrasse potentiellement la thématique. Le périmètre de la VP RSE à l'UGA n'inclut ainsi pas « l'environnement social » qui fait l'objet d'une direction générale adjointe spécifique, rattachée à l'une des DGS adjointe. C'est le fruit d'un travail réalisé avec les élus du conseil d'administration issus des organisations syndicales. Pour eux tout ce qui relève de la politique sociale est à part, avec des instances qui fonctionnent bien (conférence sociale, comité technique, CHSCT...), et ne s'inscrit pas dans le champ de la RSE. Très vite la commande du Président de l'UGA a donc été que la partie sociale échappe au périmètre de la VP RSE.

Le « reste » en revanche relève de la RSE : la lutte contre les discriminations (handicap, parité homme-femme...) qui elle est une compétence partagée avec la VP RH, le numérique responsable avec la VP numérique, la recherche responsable avec la VP Recherche, la formation responsable avec la VP Formation. Une autre exception notable reste en dehors de son périmètre : la question estudiantine, qui demeure aujourd'hui la prérogative de la VP Vie Étudiante, ayant décidé d'intégrer de son côté des éléments RSE au sein de son schéma directeur Vie Étudiante.

Le périmètre de la VP RSE de l'UGA n'est donc pas aussi global qu'annoncé par sa dénomination. Un premier biais en découle : *« Ce qui devrait être systémique est parcellaire. On se coupe d'éléments dynamiques de changement même si on essaie de déployer un gros travail transversal »,* analyse Yann Echinard⁸¹.

⁸¹ Annexe n°2

C. La question du « poids » administratif

Pour ce qui est de sa traduction administrative, la RSE à l'UGA fait l'objet d'une « mission » en appui du vice-président, rattachée au DGS, et non d'une direction générale (adjointe) dédiée comme c'est le cas par exemple à l'URN (Université de Rouen Normandie). L'équipe de la mission RSE reste en outre assez embryonnaire, composée d'une cheffe de projet et d'un chargé de mission avec à titre temporaire une chargée de communication que j'ai été durant le temps de mon stage à l'été 2021. Aujourd'hui deux recrutements de chargés de mission sont en cours -l'un dédié à la mise en œuvre du BGES (bilan d'émission de gaz à effet de serre) de l'établissement, l'autre à l'accompagnement du déploiement de la stratégie RSE de la vice-présidence.

En outre, le sujet d'une inscription renforcée dans la structuration administrative de l'établissement est sur la table dans le cadre de la refonte de l'organigramme de la Direction Générale des Services de l'UGA pour 2021-2026. A cette occasion, le vice-président nous a demandé avec Jean-François Redon, chargé de mission au sein de l'équipe, de présenter à une partie des vice-présidents de l'UGA ainsi qu'au directeur général des services, un benchmark des pratiques d'organisations de la RSE au sein d'autres Universités françaises⁸². Ce travail comparatif met en évidence le lien entre l'efficacité de la politique menée et son adossement à une structuration tant politique qu'administrative aboutie à l'image des configurations mises en place par l'URN ou encore de l'Université Paris-Saclay.

Or l'un des nerfs de la guerre repose sur l'existence d'une équipe structurée et de moyens dédiés pour « peser » au sein de l'institution universitaire et avoir une réelle capacité d'influence et d'action. Aux yeux de Yann Echinard, il y a un « piège » de la transversalité : *« Il ne suffit pas de s'appuyer sur toutes les équipes pour déployer la RSE : si celle-ci n'est pas pensée elle devient très vite le sujet de personne. Si la RSE est un sujet stratégique, il lui faut un portage institutionnel, consolidé par un portage administratif*

⁸² Annexe n°8

fort, pour être opérationnalisée, c'est la clé de la crédibilité ! », souligne le vice-président. La nécessité de cette structuration dans la visibilité de la démarche manque encore dans l'ESR aujourd'hui, confirme Carine Luangsay-Catelin et Marie-Hélène Gasner-Bouquet : « De manière générale on constate qu'il n'existe pas systématiquement de service dédié ni de plan ou de programme préétabli, ce qui donne naissance à des pratiques hétérogènes »⁸³.

L'UGA affiche son ambition en matière de RSE. Si elle se veut « exemplaire » dans la bouche de son Président avec la création d'une vice-présidence dédiée, un premier enjeu de crédibilité et de lisibilité apparaît quant aux moyens mis en place pour concrétiser cette politique. Entre volonté de changement dans le discours et conservatismes des pratiques, le dépassement de cette tension est d'autant plus important qu'à travers la RSE se cristallisent des enjeux potentiellement stratégiques, en lien avec l'identité de l'UGA dans son nouveau périmètre EPE.

1.3.3 Le choix d'une communication intégrée

L'affichage politique de la RSE voulu par l'UGA, loin d'être généralisé dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français aujourd'hui, s'accompagne sur le plan communicationnel d'une conviction singulière : là où souvent cette compétence est sollicitée « en bout de chaîne », dans une optique instrumentale, la vice-présidence RSE de l'UGA démarque sa communication en la positionnant au cœur même du processus d'élaboration de sa politique stratégique en matière de RSE, intégrant très en amont les attentes des parties prenantes et le souci de faire converger discours et action en matière de transitions. Dans un contexte marqué « *par la dominance des discours*

⁸³ Carine LUANGSAY-CATELIN, Marie-Hélène GASNER-BOUQUET. " La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités ? : Analyse comparative des pratiques et des discours ". *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management*, 2018, 35 (6), p. 166.

promotionnels et commerciaux, par la passion des marques, (...) où les dérives communicationnelles côtoient des formes d'engagement véritable en matière de développement durable »⁸⁴, nous allons nous attacher à scruter les spécificités du positionnement de l'UGA et ses défis.

A. Une approche systémique

Dans le fonctionnement de la VP RSE de l'UGA, la posture communicationnelle se veut étroitement intégrée au processus d'élaboration de sa politique elle-même. Pour l'équipe, la capacité de la communication à interroger la finalité des messages, à tester des idées et leur mise en cohérence, constitue ainsi une composante essentielle de la politique RSE pour anticiper et rendre possible son acceptabilité auprès des différentes parties prenantes de l'UGA. « *La communication est une arme essentielle pour déployer l'action RSE à l'échelle du site universitaire, parce qu'elle permet de rencontrer les différents publics* », soutient Yann Echinard. A ses yeux comme à ceux de Thierry Libaert⁸⁵, la démarche RSE a ceci de spécifique qu'« *elle ne parle pas que de son émetteur, mais se prononce sur une relation collective au monde* ».

Durant l'été 2021, j'ai ainsi pu être associée à tous les temps clé d'élaboration stratégique de la démarche RSE au sein de la vice-présidence, et expérimenter ce va-et-vient dynamique et structurant. Sollicitée pour élaborer un benchmark sur l'organisation des politiques RSE dans les universités françaises, j'ai présenté ce travail devant une partie des vices-présidents de l'UGA en cours de réflexion sur une refonte de l'organigramme de l'UGA. Ayant réalisé une première cartographie des parties prenantes de l'UGA en matière de RSE, j'ai participé à la réflexion sur l'ouverture de la démarche et son ancrage dans le territoire grenalpin en ciblant de premiers interlocuteurs institutionnels clé avec lesquels une relation serait à nouer. J'ai

⁸⁴ Nicole d'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY. *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Québec : PUQ, 2018, p.2.

⁸⁵ Nicole d'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY, *ibid.*, p.24.

également été associée à la réflexion méthodologique sur les modalités d'élaboration du futur plan d'actions RSE de l'UGA et notamment de la participation à cette nouvelle étape des acteurs de l'université et des partenaires...

A ce rôle d'anticipation, s'ajoute celui également attendu et non moins délicat de la transparence et de la mise en cohérence. La communication doit ainsi « *mettre au jour la dynamique engagée, en veillant à l'explicitation et à la transparence des finalités ainsi que des modalités mises en œuvre à chaque étape* », pointe Yann Echinard⁸⁶. En la matière un travail systémique, large et patient de mise en visibilité mais aussi de mise en lien des actions engagées sur l'ensemble des champs d'activités de l'Université est à structurer -des pratiques de gestion et des usages quotidiens sur le campus (efficacité énergétique des bâtiments, déplacements, politique d'achat) à l'évolution de l'offre de formation ou aux travaux en matière de recherche.

Mais cette association stratégique n'a pu être vécue que de façon encore épisodique : jusqu'à mon stage de juillet à septembre 2021, il n'y avait pas de communicante au sein de la vice-présidence RSE. Celle-ci relève de la direction de la communication de l'UGA au fonctionnement centralisé, composée d'une équipe de 26 personnes, gardiens de l'image de l'institution, qui aspirent à la maîtrise de la surcharge informationnelle. Depuis le printemps 2021, il existe une référente RSE, en la personne de la directrice adjointe de la communication, qui vient de « reprendre » le sujet début septembre, suite à un long arrêt maladie.

Approche systémique, intégration des parties prenantes et transparence : la façon de penser la communication au sein de la VP RSE de l'UGA est intimement liée aux valeurs qui fondent sa politique elle-même, au point de rendre difficile leur dissociation. Dans cette affaire, l'enjeu est de faire coïncider le discours et l'action.

⁸⁶ Annexe n°2 :

B. Devenir un « démonstrateur »

Ici un autre choix sémantique fort de la VP RSE est à souligner. Au registre de l'« exemplarité » qui a pu correspondre et correspond encore à un certain positionnement de l'Université en tant qu'autorité scientifique et donc « sachante », revient de façon récurrente dans le vocable du vice-président celui de la « démonstration », également privilégié au sein du comité pour les Transitions de la CPU. L'UGA a devant elle « *un travail réellement important de démonstrateur* », selon son VP RSE, d'expérimentation, d'innovation des besoins présents et futurs (adaptation des savoirs et compétences, formations spécifiques sur les transitions, évolution des maquettes de formations). Il s'agit pour elle d'être un terreau qui montre et démontre, qui rend possible et capable, proposant de nombreuses possibilités d'action en matière de RSE.

Derrière le choix des termes, un changement notable de posture est affiché. A travers la démarche RSE, l'UGA ne vise pas à s'ériger en tant qu'institution exemplaire qui agit unilatéralement : « *On a une certaine exemplarité mais sur des tas de champs on en est loin. Attention aux trop belles histoires pour endormir les enfants !* », soutient Yann Echinard⁸⁷, qui se méfie du côté « *enfermant* » sinon exclusif de l'exemplarité. L'idée est davantage de signifier la mobilisation des savoir-faire de l'Université grenobloise au service de ses acteurs et des territoires pour rendre accessible à tous la possibilité de changements en matière de transitions.

Cette réciprocité de l'engagement constitue un élément névralgique aux yeux du vice-président, rendant nécessaire une articulation étroite entre le discours et l'action : « Un discours qui fait peser la responsabilité du changement sur les pratiques individuelles ne marche pas. La dynamique ne peut marcher que si on parle d'un changement collectif des pratiques, incluant l'institution et sa responsabilité dans le mouvement. » Dans

⁸⁷ Annexe n°2

cette perspective, elle peut aussi agir comme le vecteur d'un sentiment d'appartenance au nouvel EPE.

C. Vers un sentiment d'appartenance ?

Derrière la volonté affichée d'une responsabilité partagée sur la question des transitions par le vice-président RSE de l'UGA, se dévoile une première motivation profonde : celle de susciter un sentiment d'appartenance au sein du nouvel EPE. « Ce qui tire l'Université aujourd'hui, c'est la Recherche, c'est [le classement de] Shanghai, pas la RSE !, analyse Yann Echinard. Pourtant face à cette question complexe et systémique du dérèglement climatique que l'on entend de partout désormais, l'angoisse et les interpellations sont nombreuses. La RSE pourrait être le vecteur, le terreau d'une plus grande appartenance, en montrant une institution capable face à ces enjeux existentiels de remettre en cause ses positions, pratiques et habitudes et de toucher tout le monde ; en transmettant les clés d'une meilleure compréhension de toutes ces thématiques parce qu'elle croit à la Science et au Savoir ; et en étant actrice elle-même pour contribuer à inverser la tendance. »

Or l'UGA est à un moment particulier de son histoire. Dans les enquêtes de qualité de vie au travail, le sentiment d'appartenance apparaissait de façon très forte sur l'UGA ancien périmètre, suite à la fusion des trois universités historiques en janvier 2016. Aujourd'hui l'établissement, dont le nouveau périmètre EPE est issu du regroupement (et non de l'intégration) de trois établissements composantes (Grenoble INP, Sciences Po, Ensag) se trouve à un moment particulier, où le sentiment d'appartenance n'apparaît plus avec autant d'évidence. « A travers la dynamique initiée autour de la RSE, l'ambition est de dire à chaque fois que nous devons penser un discours EPE. Et pour cela, le grand enjeu est de créer de la transversalité, décrypte Yann Echinard. Lorsque l'on est inscrit dans un modèle productiviste, il ne suffit pas de dire que l'on va moins consommer, il faut pouvoir s'acculturer pour consommer autrement. »

La communication RSE à l'image de la démarche qui se construit à l'UGA ne se veut pas hors sol, en « stand alone ». L'enjeu pour elle est de se situer au carrefour d'un double mouvement bidirectionnel et continu auprès de la direction et des publics ciblés, appelée « à dire ce qui est fait ou ce qu'on devrait faire ensemble ». Le vice-président la situe dans cette perspective comme le vecteur d'un sentiment d'appartenance au nouvel EPE. A travers elle s'ouvre aussi une occasion historique de renouveler et renforcer aussi sa vocation et son positionnement stratégique, en devenant « actrice des transitions » au cœur des territoires. Notre première hypothèse postulant la RSE à la fois comme un enjeu politique et identitaire se voit ici validée -dans l'élaboration de la démarche et de la posture RSE adoptées par la vice-présidence de l'UGA. Dès lors, comment faire pour que cette politique se concrétise et ne reste pas un vœu pieux ? L'UGA dispose-t-elle des ressources nécessaires pour penser et institutionnaliser avec la RSE une véritable approche dialogique et matricielle, et proposer un autre sens du commun vécu au cœur du fonctionnement et de l'action de l'Université ? Nous allons désormais examiner les modalités de communication et les moteurs de visibilité mis en œuvre par l'UGA pour donner corps à une ambition partagée.

2 La RSE et sa communication à l'UGA : leviers de visibilité et conditions de réussite

« S'il y a un objectif à atteindre c'est de produire une politique publique. Jusqu'ici cela n'existait pas », souligne Yann Echinard⁸⁸. La vice-présidence RSE de l'UGA affiche une ambition forte. Elle conçoit une place stratégique de la communication dans la démarche RSE, intégrant très en amont le souci de la transparence et de la participation des parties prenantes. Dans ce sujet plus que tout autre, le « programme » affiché devrait ne pas souffrir d'écart avec les moyens mis en œuvre et les actes. Face à toutes

⁸⁸ Annexe n°2

les contradictions avec lesquelles une institution universitaire telle que l'UGA doit composer aujourd'hui, l'enjeu de la démonstration à travers l'exercice de communication sur la RSE apparaît particulièrement délicat. Comment doser les messages entre preuves, recrutement et création d'une image ? L'intégration de la communication à la conception même de la politique de la RSE voulue par le VP RSE de l'UGA peut-elle être déterminante et structurante dans le déploiement et l'affirmation d'une pensée stratégique sur la RSE à la fois agissante, mobilisatrice et participative auprès de l'ensemble de ses parties prenantes -internes et externes ? Au-delà de l'intention, nous analyserons les modalités de communication mises en place - quels moyens de visibilité l'UGA se donne-t-elle ? -, mais aussi les freins organisationnels qui s'élèvent à la concrétisation d'une ambition potentiellement porteuse d'un renforcement de l'identité de l'UGA et les conditions d'une intégration réussie à la stratégie globale de l'établissement pour faire rayonner une politique publique originale en matière de transitions aux effets réels et durables dans le paysage de l'ESR français.

2.1 Un processus participatif au grand jour

Les notions de transversalité et d'interaction sont affichées au cœur de la démarche RSE initiée par l'UGA. « *Convaincue que la responsabilité sociétale ne peut se décréter mais doit être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes, convaincue que la responsabilité sociétale est un objet transversal* », la vice-présidence RSE de l'UGA a d'abord concentré son activité sur la rédaction participative d'un schéma directeur RSE, comme l'explique la profession de foi initiale de son récipiendaire⁸⁹. La stratégie adoptée a été ainsi de prendre le temps de poser les premiers fondements internes d'une histoire et d'un cadre d'actions communs et de changements de pratiques au sein de l'UGA autour de la RSE.

⁸⁹ Annexe n°1

2.1.1 Un travail collaboratif pour poser un cadre commun

A. Sept groupes de travail thématiques pour un Schéma Directeur

La rédaction de ce premier document cadre ayant « pour rôle majeur de définir les grands objectifs à atteindre durant la mandature » s’est voulue participative. Le chantier a réuni plus de 70 acteurs volontaires à partir de décembre 2020. Ouvert à tous les acteurs de la communauté universitaire -enseignants-chercheurs, élus, BIATSS, étudiants-, il a été réparti en sept groupes de travail thématiques : Déchets non-recyclés ; Biodiversité ; Formation responsable ; Recherche responsable ; Bilan d’émission de gaz à effet de serre ; Égalités/discrimination-réfugiés ; Numérique responsable.

Le décalage entre la création de la VP RSE début 2020 et le lancement du travail opératoire fin 2020 sur le sujet est en grande partie liée à la pandémie de la Covid-19 et aux confinements successifs qui ont notablement retardé la mise en place. « *La crise sanitaire a beaucoup freiné la constitution de la VP RSE. Nous n’avions pas d’histoire, tout était à construire. La volonté était de commencer par poser les fondements d’une politique RSE, d’un cadre commun propice au changement de pratiques qui soit validé par l’ensemble des parties prenantes internes plutôt que de passer tout de suite aux actions* », explique Yann Echinard. A cela s’est ajoutée la volonté d’initier une approche « bottom-up » et « très transversale » en décalage avec les logiques descendantes et en silo qui restent encore prégnantes au sein de l’institution universitaire.

La démarche a été notamment l’occasion d’associer des enseignants-chercheurs au positionnement « militant », engagés au sein du collectif « campus 1.5 Grenoble » en lien avec le collectif national Labos 1point5 (qui s’en est détaché depuis pour devenir « campus d’Après Grenoble ») et s’illustrant régulièrement par leurs interpellations vis-à-vis de l’institution sur ses engagements. « *Les convaincre de travailler avec le politique et que seul celui-ci ne pouvait y arriver, n’était pas gagné* », pointe Yann Echinard. Et

réciproquement : du côté du politique, la question d'un militantisme perçu dans les groupes de travail reste régulièrement posée – apparaissant aux yeux de certaines positions conservatrices comme incompatible avec la construction d'une politique publique.

Malgré cela, le premier « étonnement » de la vice-présidence RSE est d'avoir réussi à dépasser les représentations et à mener le travail au sein des groupes avec des personnels d'horizons très différents, creuset d'un jaillissement précieux. Toutes les catégories d'acteurs de l'UGA y sont représentées même si les étudiants y sont très peu nombreux. Il s'agit là d'une autre faiblesse du système universitaire qui « coupe » les établissements en deux -avec d'un côté les usagers, et de l'autre les personnels.

Un autre défi dans cette première étape -celui d'une machine énorme à mettre en marche - quelques 6.000 personnels ! - est d'esquisser un socle commun de valeurs et d'engagement sur la RSE propice à l'action avec l'ensemble des composantes regroupées au sein du nouvel EPE. L'étape n'est plus celle de la fusion mais celle de l'UGA établissement expérimental qui intègre trois nouveaux établissements composantes -plus petits et déjà très moteurs sur ces enjeux, avec une capacité de transformation plus rapide et des identités affirmées, ce qui ne rend pas une action collective facile à installer.

« Tout l'enjeu est celui de la coordination au niveau de la vice-présidence RSE de l'UGA. Il s'agit de s'appuyer sur les dynamiques -pour certaines anciennes- en faveur de ces enjeux, portées par l'engouement des collègues et des étudiants à plus ou moins large échelle, pour dessiner la dynamique générale du site. Et cela, en gardant en tête que les citoyens ont pris conscience que les actions cosmétiques et l'affichage ne suffisent plus », analyse Arnaud Buchs, enseignant-chercheur chargé de mission développement durable à Sciences Po et membre de la VP RSE⁹⁰.

⁹⁰ Annexe n°5?

B. La 1ère semaine UGA actrice des Transitions : le « coming out » sur la RSE

Malgré les obstacles notamment sanitaires, le pari de cette première étape a été tenu : « *Nous avons réussi à sortir du consensus !* », se réjouit Yann Echinard. La **1ère semaine dédiée à la RSE** organisée mi-juin 2021 par la vice-présidence intitulée « L'UGA, actrice des transitions » a été l'occasion de présenter le nouveau schéma directeur en avant-première à l'ensemble des parties prenantes internes. « *Ce schéma ne relève d'aucune obligation légale. Il n'est que l'expression de la volonté politique de notre université d'embrasser notre responsabilité sociétale et environnementale* », a souligné Marie Wozniak, directrice de l'ENSAG et membre de la VP RSE, à cette occasion⁹¹.

L'événement a été l'occasion de propulser sur la scène publique l'engagement institutionnel de l'Université Grenoble Alpes sur la RSE dans une scénographie au format coopératif, alternant prises de paroles à plusieurs voix, conférences scientifiques et débats ouverts à tous les participants. La séquence introductive de cette semaine est à ce titre emblématique. Plutôt qu'une parole verticale et monolithique qui serait incarnée par le seul vice-président, celui-ci a esquissé brièvement le cap pour l'ensemble de l'établissement : « *Nous avons la volonté d'emprunter une trajectoire aussi ambitieuse que possible, qui soit partagée par tous et fortement portée au sein de l'UGA.* »

La parole a très vite été donnée ensuite à toute l'équipe politique de la VP RSE, hissant au premier plan la responsabilité partagée au cœur de la démarche, avec le souhait de « *sensibiliser, faire connaître, fédérer les énergies autour de ce sujet central et trouver des manières de travailler ensemble* ». Dans ce tour de table rythmé, chaque représentant de composante a eu la possibilité d'exprimer le sens de son engagement au service de cette politique commune. Un tel dispositif coopératif pourtant n'a pas été de soi, observe Yann Echinard : « *La première réaction à la proposition qu'ils prennent la parole, a été de dire que c'était au VP de parler, révélant à quel point le participatif n'est*

⁹¹ Annexe n° 6

absolument pas naturel à l'Université. Pour autant on n'a pas lâché : cela a eu lieu et c'était très bien. »⁹²

Le format de communication retenu a été celui d'une retransmission en direct sur la chaîne youtube de l'UGA, appuyé par des twitts postés sur le compte officiel de l'université. Dans les quinze jours suivant l'événement, la captation de ces cinq journées a mobilisé 1500 participants et visiteurs.

Le dispositif mis en place pour cette séquence inaugurale met toutefois à jour des signes de décalage entre l'ambition affichée et les moyens réellement mis au service de la montée en puissance de la démarche. Outre les difficultés techniques initiales qui ont retardé l'ouverture de ces journées, plusieurs signes sont éloquentes :

- l'absence du Président de l'UGA ou d'un mot introductif de sa part ;
- l'absence d'une charte visuelle commune en fond d'écran des différents membres de la VP RSE : seul le vice-président RSE, avec le sigle officiel de l'établissement et l'image d'un paysage de montagne ouvert ensoleillé où passe une formation groupée en V d'oiseaux migrateurs qui renvoie à la fois à la liberté mais aussi à la transition collective, arbore les « couleurs » communes de l'UGA et avec lui, la représentante de Sciences po Grenoble qui affiche également le sigle de l'UGA et une image de l'entrée des bâtiments de sa composante ;
- le côté improvisé et « sans filet » des prises de parole.

Si ce temps introductif donne à voir une forme de spontanéité, de jaillissement dynamique et d'accessibilité de la démarche, qui détonne vis-à-vis des dispositifs de communication institutionnelle universitaires traditionnels au format plus descendant, il met aussi en évidence un côté artisanal sinon amateur qui ne coïncide pas avec la puissance de frappe et les moyens professionnels que l'on pourrait associer à une telle institution eu égard de surcroît à l'ambition affichée. Loin des standards académiques qui jalonnent les prises de parole publiques universitaires, il pose aussi la question de

⁹² Annexe n°2

l'ancrage scientifique du discours RSE et de la nécessité en tant qu'Université produisant de nombreux savoirs sur ce champ de s'y référer pour asseoir sa légitimité et sa spécificité.

C. Le vote du schéma directeur et le temps de la communication extérieure

Le vote final du schéma directeur le 8 juillet 2021 par le conseil d'administration de l'Université marque une première ouverture de la communication de l'UGA sur la RSE vers l'extérieur. C'est la première fois que la RSE a fait l'objet de la diffusion d'un communiqué de presse⁹³. L'initiative est venue de la VP RSE, avec pour objectif de faire connaître et d'inscrire l'engagement institutionnel de l'UGA bien au-delà des murs de l'université via des médias non propriétaires, dans le même esprit associatif et solidaire que celui initié avec les parties prenantes internes.

Les caractéristiques de cette première expression publique ne sont pas anodines. Le ton se veut à la fois didactique et engageant, mettant en scène une image dynamique de la démarche à travers les citations du vice-président émaillant le texte du communiqué, portée par un souffle commun (à noter la reprise par quatre fois du terme « ensemble », par deux fois de « partagé » ainsi que l'usage du pronom possessif « nos » et la référence à la « communauté » que constitue l'UGA) ouvert « à l'ensemble des partenaires » du territoire.

C'est la première fois qu'est signifiée officiellement par l'UGA la volonté d'associer les parties prenantes externes -collectivités locales, entreprises et associations- à sa réflexion et démarche sur le champ de la RSE. Le communiqué annonce un prochain rendez-vous fixé à leur attention à l'automne 2021 intitulé « *L'UGA, actrice des transitions. Quels liens avec les acteurs du territoire ?* ». L'objectif est « *d'appréhender collectivement les transitions écologiques et sociétales* » sur la durée, en étant prête à se laisser interroger : « *L'ambition est de proposer une à deux fois par an des semaines*

⁹³ Annexe n°10

RSE, dont une visant à effectuer un bilan annuel de l'application du schéma directeur RSE ».

Relayé de façon formelle et non personnalisée à la liste de contacts de presse locaux de l'UGA sans relance ni adresse particulière, il n'y a pas eu de retour ni de demande de journalistes à ce niveau. Parallèlement la mission d'appui de la vice-présidence RSE a décidé de mobiliser ses contacts de presse personnels, ciblant en priorité L'AEF - L'Agence Education Formation, 1^{er} média spécialisé en France sur les questions éducatives à destination des décideurs institutionnels. Une interview du vice-président RSE a été obtenue, donnant lieu au premier article de presse consacré à l'action RSE de l'UGA, paru mi-juillet sous la forme d'une longue dépêche⁹⁴, et relayé à la demande de la mission d'appui de la vice-présidence RSE sur le fil twitter de l'UGA.

Avant la parution de l'article, l'entretien a été prolongé d'un échange avec la rédactrice en chef du fil « Enseignement supérieur » de L'AEF, en charge de l'éditorialisation des articles. Son positionnement initial s'est révélé particulièrement instructif : *« le sujet comme la thématique RSE en général, litanie de vœux pieux sans déclinaison autre que des actions au coup par coup »* ne parvenait pas à l'intéresser. Ce que relève aussi Yves Messarovitch⁹⁵ : *« C'est un problème qui engage demain et pas aujourd'hui ; les sujets qui s'écrivent au futur, parce qu'ils semblent relever d'une certaine fiction, ne font pas recette ; il est difficile de se projeter dans le futur lorsque le présent – chômage, terrorisme, pouvoir d'achat – semble vous ligoter. »*

L'échange a permis de mettre en avant l'enjeu systémique que recouvrait le déploiement d'une démarche RSE à l'échelle de l'établissement et de son territoire, et ses répercussions concrètes au niveau stratégique. C'est cette façon d'appréhender le sujet qui a *« retenu son intérêt »* et motivé *in fine* la publication de la dépêche. Nous avons sollicité un entretien plus approfondi auprès de cette responsable de presse pour

⁹⁴ Annexe n°11

⁹⁵ Yves MESSAROVITCH. " Le DD : communiquer sur les causes et les conséquences ", in : *Communiquer sur le DD*. Paris : éditions d'Organisation, p.215.

saisir davantage les leviers et angles d'attaque qui pourraient susciter sur la durée l'intérêt de son média pour la thématique et celui de la presse en général, mais des raisons de santé l'en ont empêché.

En initiant ce premier communiqué de presse, la vice-présidence RSE fait coup double : elle se tourne pour la première fois vers les publics externes, tout en ayant compris l'importance de leur relais pour pousser et valoriser sa politique en interne.

2.1.2 Entre ambition et réalité, quelle(s) voix pour la communication RSE ?

« On aimerait réussir à faire du buzz régulièrement, marquer l'espace, créer un leitmotiv autour de la RSE à l'UGA que l'on n'a pas pu encore développer, soutenir et rendre visible son intégration systémique dans toutes les actions de l'établissement », fait valoir le vice-président RSE Yann Echinard. La RSE a-t-elle trouvé les relais nécessaires à l'UGA pour faire entendre sa voix ? Il s'agit d'analyser désormais les contenus et supports de communication qui ont été déployés depuis l'été 2021 pour soutenir la politique déployée par la VP RSE.

A. Un dispositif balbutiant et peu visible

Jusqu'en juillet, la communication RSE est restée discrète, réalisée de façon linéaire, au « coup par coup », à l'image du soutien apporté dans l'urgence par la direction de la communication à la vice-présidence RSE pour la diffusion de la 1^e semaine dédiée à la RSE « L'UGA actrice des Transitions ».

Analyse de la visibilité sur le site externe de l'UGA

Les « engagements sociétaux et environnementaux » de l'établissement apparaissent dans les priorités affichées sur le site internet de l'Université, positionnés dans le premier onglet « Université » juste après le 1^{er} item intitulé « Ambition et stratégie » et

avant celui consacré à « l'initiative d'excellence ». Toutefois, ceux-ci n'apparaissent pas sur la page d'accueil ou en signature de la marque. La semaine « L'UGA actrice des transitions » a été le premier sujet relayé dans les actualités à la « Une » du site de l'établissement. Il n'existe pas de « tag » spécifique qui donnerait à voir et marquerait un lien, une cohérence entre toutes les actions relevant de l'engagement de l'UGA sur la thématique.

Sur la page principale dédiée aux engagements RSE, la présentation est succincte, renvoyant sur chacun des sept thèmes du schéma directeur à une autre page avec un article plus développé. Dans la formulation de ces textes, un contraste se fait jour entre la volonté exprimée au présent de l'établissement et sa déclinaison en objectifs concrets -parfois chiffrés, formulée au futur voire au conditionnel : tout reste à construire. Autre élément notable : les contenus présentés ne font pas l'objet d'une animation spécifique, pourtant clé dans la démarche RSE, qui donnerait preuve et vie à la dimension participative portée dans le discours de la vice-Présidence.

Enfin, en dehors de la mise en avant du cadre naturel exceptionnel de son campus grenoblois en particulier, il est à noter que les engagements RSE de l'UGA ne sont pas mis au cœur des attributs de la marque présentés sur le site « vitrine » de l'établissement auprès des étudiants ou encore auprès des futurs doctorants et chercheurs. Il n'y a pas de lien clair affiché entre la démarche et la volonté d'attractivité de l'UGA au niveau local et international. L'excellence de la Recherche au sein de l'établissement, « *parmi les plus innovantes* », reste le marqueur différenciant de l'établissement dans son propre discours sur ses pages internet, dont l'ambition demeure généraliste au service de la société au sens large, d'un développement humaniste et de la préservation de la planète. C'est ce que mentionne en tous cas la page « Ambition, stratégie, partenaires » dans l'onglet « Recherche » du site de l'UGA, sans autre détail : « *À l'Université Grenoble Alpes, nous menons des recherches d'excellence qui visent la production de nouvelles connaissances et d'innovations au service de la société, du développement humaniste et de la préservation de la planète.* »

Une présence essentiellement « interne »

La majorité des contenus publiés par la vice-présidence RSE ont pu être diffusés sur l'espace intranet de l'UGA. Créé en décembre 2020, cet espace peut être directement abondé par l'équipe de la VP RSE, sous réserve d'une modération de la direction de la communication. Ses pages se veulent axées sur le changement de pratiques, relayant des actions concrètes réalisées dans le cadre de la RSE. Il est à noter toutefois que celui-ci n'est pas ouvert aux personnels des trois composantes à personnalité morale (Grenoble-INP-UGA, Sciences-Po-UGA, ENSAG-UGA) qui font partie du nouvel établissement expérimental mais seulement à ceux de l'UGA « ancien périmètre ».

Devant ces contraintes, la petite équipe opérationnelle de la vice-présidence RSE s'est posée la question d'un site web propre en dehors de celui de l'UGA, comme l'a fait le service Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Université de Rouen Normandie avec le lancement d'un site dédié à la démarche DD&RS de l'établissement, pour avoir plus de liberté éditoriale, développer des formats davantage participatifs du type forum, plateforme de projets et d'échanges de pratiques⁹⁶. Faute de forces vives, l'idée a été écartée pour l'instant.

La RSE apparaît comme un sujet (encore) marginal et peu visible dans le traitement communicationnel de l'UGA, non intégré au dispositif d'information institutionnalisé. « Sans histoire » et non éditorialisé, il ne fait pas l'objet d'un plan de communication spécifique. D'où la volonté du VP RSE de faire avancer l'intégration stratégique de cette dimension au sein de la stratégie globale de l'établissement. Ce positionnement en retrait relève-t-il d'un manque de portage politique au plus haut niveau de l'UGA ou d'une surcharge structurelle globale des services de l'Université voire d'un manque de compétences disponibles pour « absorber » le traitement d'un nouveau sujet lourd d'enjeux que la RSE ?

⁹⁶ Annexe n°3

B. Et pourtant un potentiel unique

Le premier défi d'une communication sur la RSE réside dans l'ampleur d'un champ d'actions « *ultra foisonnant* », « *tous azimuts* », relève Muriel Jakobiak, directrice adjointe à la communication de l'UGA⁹⁷. Quel fil directeur donner à cette diversité ? Un second défi est celui du message globalisant dont la RSE est porteuse, qui plaide pour une communication ouverte, plurielle, qui n'élude ni la complexité des situations, ni la pluralité des voix. Or l'université n'est pas un collectif homogène et sa communication se caractérise par la segmentation des publics : comment tous les inclure ? comment s'adresser à la fois à la « communauté » dans son ensemble et à chacun ?

« RSE et communication sont complètement imbriquées. On ne peut pas se préoccuper de la RSE sans se préoccuper de la question des publics. A l'Université, on a tendance à cloisonner notre communication : vers les étudiants, vers les personnels Biatss, les enseignants-chercheurs, les partenaires..., analyse Muriel Jakobiak⁹⁸. Avec la RSE, on s'adresse forcément à une communauté d'utilisateurs et au-delà à une communauté humaine. Une stratégie communicationnelle est nécessaire, porteuse à la fois d'un message globalisant et déclinée vers les différents publics. Sans cette communication structurante, on ne va pas pouvoir mener une politique efficace. » Au point de faire bouger les lignes dans la façon de communiquer au sein de l'UGA au sens large ?

La RSE est relevée en tous cas par la direction de communication comme un levier en matière de fond et de communication au potentiel exceptionnel : « *La RSE constitue une des seules missions à s'organiser aujourd'hui à l'échelle de l'EPE. Dans de nombreuses thématiques, la communication de l'université souffre souvent de multiples exceptions selon la diversité des pratiques au sein des établissements composantes, ce qui ne permet pas d'être très impactant. Avec la RSE, c'est possible, parce que la vice-*

⁹⁷ Annexe n°4

⁹⁸ Ibid.

présidence parle d'une seule voix. C'est un réel atout pour sa communication », pointe Anne Pradillon, également directrice adjointe de la communication à l'UGA⁹⁹.

Sur cette base, la communication RSE pourrait devenir le marqueur d'une étape dans le déploiement de l'identité du nouvel établissement public expérimental (EPE). *« C'est déjà aujourd'hui un marqueur important de la réputation des universités. On est dans une nouvelle dimension forte (...) Compte tenu de notre nombre, on a un poids économique et environnemental et avec lui, une responsabilité énorme, et cela va peser encore plus à l'avenir sur notre attractivité, notre marque et notre marque employeur. Pour être bien positionnés sur ces enjeux de qualité de vie au travail et de RSE, il faut être honnête dans la communication, se baser sur des actions et des progrès concrets, des progrès qui suscitent une fierté d'appartenance à notre université : il ne s'agit pas de faire semblant ! », insiste Muriel Jakobiak¹⁰⁰.*

Pour formaliser la démarche RSE sur le plan communicationnel, la direction de la communication restait en attente d'une identification des priorités par la vice-présidence RSE. Le moment est venu désormais avec la feuille de route établie dans le cadre du nouveau schéma directeur RSE.

2.1.3 Un moment de vérité : du Schéma directeur RSE au plan d'actions

Avec le schéma directeur, la communication dispose désormais d'une feuille de route sur la RSE dont elle peut se saisir pour accompagner la dynamique, en lien avec sa déclinaison en cours au sein d'un plan d'actions. L'objectif : pouvoir identifier des priorités et en regard, des enjeux de communication, des cibles et des actions.

⁹⁹ Annexe n°4

¹⁰⁰ Ibid.

A. *L'élaboration stratégique de la méthodologie du plan d'actions*

Dans le communiqué de presse publié au lendemain de l'officialisation du schéma directeur RSE le 9 juillet¹⁰¹, le vice-président a annoncé le passage à une nouvelle séquence, projetant enfin -selon ses termes- la démarche dans l'opérationnel. L'objectif est désormais d'élaborer à partir de ce cadre officiel et partagé, un plan d'action dont la mise en œuvre concrète interviendra dans les prochains mois. Les groupes de travail sont sollicités pour faire « remonter » des actions prioritaires dans chacune des thématiques, afin de pouvoir les hiérarchiser et de soutenir leur concrétisation. *« L'enjeu est de donner force et réalisation à ces idées, et de faire de cette démarche que l'on souhaite participative et ouverte à tous, un outil de pilotage, de mobilisation de chacun autour de ces enjeux qui nous concernent tous, de soutien à l'innovation, d'anticipation mais aussi d'évaluation »*, insiste le vice-président RSE de l'UGA.

Pour jalonner cette nouvelle étape décisive de réflexion collective, un temps d'élaboration méthodologique a été engagé au début de l'été 2021 par le vice-président RSE et sa mission d'appui incluant ma fonction de communicante, avec la directrice du pilotage et projets *transversaux* de l'UGA, auparavant *directrice du projet de fusion des trois Universités Grenobloises* -, confirmant l'enjeu identitaire du sujet. L'objectif était d'anticiper et de structurer les rouages et le calendrier de la démarche afin que celle-ci puisse *« continuer à être pensée à l'échelle de l'EPE, avec une dynamique de déclinaison du plan d'actions du schéma directeur RSE propre à chaque établissement employeur et une dynamique commune sur certaines actions »*, selon la directrice, Marie-Laure Attal-Fougier. Là encore, l'intégration des attentes des parties prenantes en vue de l'acceptabilité de la démarche a été au cœur des échanges dans l'élaboration de cette nouvelle séquence.

A la crainte qui a pu lui être opposée de trop promettre à cette phase, le vice-président RSE opte pour une autre approche : commencer d'abord par susciter et libérer les

¹⁰¹ Annexe n°10

énergies. « *La question de la légitimité se posera dans un deuxième temps. Ma démarche peut certes être analysée comme celle d'un trader de marché financier qui spéculé mais c'est ma stratégie depuis le début : mettre la pression par le bas pour faire bouger l'établissement. Quand je m'appuie sur des groupes de travail, c'est parce que je sais que l'établissement n'est pas en capacité de répondre seul à la demande qui s'exprime du côté des enseignants-chercheurs, des étudiants, des personnels. D'où l'importance aujourd'hui de faire remonter au maximum les actions en disant : il y a urgence. Nous UGA, n'arrivons pas à faire ni ceci ni cela aujourd'hui : est-ce normal ?* », explique Yann Echinard.

A ce stade, une autre interrogation émerge également : celle du statut de l'apport - contributif sans être décisionnaire- des membres des groupes de travail et de leur statut en général. Comment faire vivre le dialogue et l'écoute sur la durée pour que la démarche ne reste pas un vœu pieux mais devienne le socle stratégique d'un passage à l'échelle de l'action RSE au sein de l'UGA et au-delà ? Que faire pour que les acteurs aient réellement le sentiment d'être intégrés au processus continu d'amélioration inhérent à la démarche engagée ? Après les avoir sollicités pour la rédaction du schéma directeur RSE, comment continuer à nourrir leur mobilisation, la valoriser et démultiplier l'engagement autour d'eux pour ne pas rester entre initiés ? Ce questionnement est à instruire à la lumière de l'apport de Françoise Bernard sur les conditions d'engagement des sujets sociaux¹⁰² : « *L'engagement est produit dans une situation de communication qui revêt certaines caractéristiques (...), le coût de l'acte (matériel, temporel, symbolique, etc.), le caractère public de l'acte et le contexte de liberté.* »

Dans le déploiement de la démarche RSE apparaît ainsi avec force l'effacement de la notion même de réputation : « *pourtant centrale dans la communication corporative, [elle] s'effrite sous l'enjeu considéré comme prioritaire (...) du concept de « relation »,*

¹⁰² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY. *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Québec : PUQ, 2018, p. 193.

analyse Thierry Libaert¹⁰³. Cet enjeu laisse spéculer un appui constant de la démarche RSE sur la communication, comme « un marché à stimuler en permanence » selon l'expression marketing consacrée au risque de l'essoufflement. Il s'agit de susciter, d'animer, de déployer une « communauté » agissante sur la durée et de valoriser cet engagement de façon soutenue et régulière dans une mise en scène ajustée – ce qui pose la question d'outils de communication dynamiques et interactifs, à même de mettre en lumière la dynamique participative vécue pour prouver une volonté vive de l'UGA de faire avancer ces sujets.

B. L'enjeu de l'opérationnalisation et de la priorisation d'objets concrets

« La communication pour un développement durable ne peut s'improviser et suppose des racines solides tant pratiques que conceptuelles. »¹⁰⁴ Si l'approche conceptuelle de la démarche RSE de l'UGA paraît solide elle doit, pour marcher sur ses deux jambes, être couplée à un solide ancrage pratique. Tel est l'enjeu de l'étape de l'élaboration du plan d'actions en cours de septembre à décembre 2021, qui doit donner corps à la politique initiée. « Il nous faut désormais répondre à la nécessité de dire ses objectifs, de ce que l'on fait pour les atteindre, et rendre visible l'opérationnalisation de la démarche », fait valoir Yann Echinard.

Le temps est venu du choix et d'une éditorialisation de la démarche RSE pour organiser sa diffusion. *« Quelles sont les actions qu'on va mener ? Définir une stratégie générale et une stratégie de communication qui va avec paraît essentiel. Il nous faut incarner l'avenir »,* soulignait fin août 2021 Jean-Marc Thiriet, l'adjoint RSE de l'EUT et membre de la VP RSE, à l'occasion d'une réunion de la VP. *« Il s'agit de dégager un nombre restreint d'actions phares que va mener l'établissement, des objets lisibles pour susciter des changements de comportements précis. Sinon finalement tout devient RSE, et la*

¹⁰³ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY. *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Québec : PUQ, 2018, p. 26.

¹⁰⁴ Idid., p.3.

notion apparaît tellement transversale que les gens ne se l'approprient pas !», soutient Muriel Jakobiak, directrice adjointe de la communication¹⁰⁵. Si une communication institutionnelle brossant toutes les dimensions de l'action est importante -comme l'a été la première dépêche de L'AEF sur l'action RSE de l'UGA¹⁰⁶- elle ne suffit pas à nourrir la marque et la réputation.

De la mise en mots à la mise en scène et en actes, l'UGA a posé des jalons clé pour ancrer la légitimité de la démarche fondée sur la participation des parties prenantes qui ouvre des perspectives nouvelles en termes de gouvernance au sein de l'institution universitaire. Cette dynamique doit s'éprouver désormais au réel et tisser son récit pour prendre consistance et susciter l'engagement autour d'elle. Françoise Bernard met en évidence cette étroite corrélation entre l'engagement et la notion structurante d'« imaginaire » au sens de « répertoire », l'individu étant en quête de « consistance entre ses actes et ses attitudes »¹⁰⁷: pour s'impliquer, il lui faut un récit.

2.2 La volonté de faire histoire commune sur la durée : dire et partager le commun malgré les pesanteurs organisationnelles

Au-delà d'une communication à court terme -travail de marquage fastidieux mais qui doit être effectué-, le VP RSE a fait valoir dès le début de mon stage le souci de poser les fondations d'une politique de communication à travers l'élaboration d'un récit qui construise une mémoire commune autour de l'engagement RSE et donne à voir un autre enjeu pour l'UGA, étroitement articulé à ceux portés par ses missions de formation et de recherche. Il s'agit, par cette activité narrative, de faire le lien entre toutes les activités qui relèvent de la RSE au sein de l'UGA, et de tracer une ligne directrice

¹⁰⁵ Annexe n°4

¹⁰⁶ Annexe n°11

¹⁰⁷ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, Solange TREMBLAY. *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Québec : PUQ, 2018, p. 196.

commune porteuse qui marque aussi une nouvelle territorialité de l'université : pourquoi Grenoble et les transitions, pourquoi l'UGA se distingue-t-elle sur ce sujet ? Comment dire, partager et animer cette expérience collective, ce commun sur le temps long dans une institution universitaire où les agendas particuliers restent très prégnants ? C'est la construction de fond à laquelle doit s'attacher la communication RSE de l'UGA, qui vient toucher à la raison d'être de l'établissement elle-même.

2.2.1 Un besoin de récit

Pour soutenir la visibilité de sa démarche, un autre socle existentiel est en jeu : celui de la création d'un récit qui explique, relie et mette en perspective les choix stratégiques et les actions menées en lien avec la RSE mais qui ne le sont pas nécessairement de façon explicite. Stéphane Olivesi en situe l'importance¹⁰⁸ : « *Dans un contexte de crise de confiance, (...) la communication des organisations est conçue comme un inlassable travail de citation et de récitation de soi qui produit de l'ordre dans le désordre, du sens dans l'incompréhensible et du continu dans le discontinu. Il y a production de récits qui visent une cohésion interne ou expriment une place et une mission dans le monde (...)* »

A. Un fil conducteur qui reste à expliciter

Comment faire savoir l'engagement RSE de l'UGA et faire lien entre toutes les actions initiées ? « *L'université n'a pas cette capacité d'écrire un récit dans le temps présent et on passe à côté de beaucoup d'éléments intéressants qui pourraient enrichir la démarche* », constate Yann Echinard.

Jusqu'ici, le vecteur principal d'expression pour la communication RSE a été le support intranet de l'UGA initié en décembre 2020. Modéré par une personne de la direction de la communication, il avait relayé début juillet deux actions « en cours » et annoncé des

¹⁰⁸ Stéphane OLIVESI (dir.). *Sciences de l'information et de la communication*. Grenoble : PUG, 2013, 302p.

« groupes de discussions » détaillant la présentation des six axes du Schéma directeur et de leurs objectifs sans être autrement alimentés ni faire l'objet des interactions annoncées. L'autre vecteur a été l'envoi de méls à tous les personnels (annonce de la 1^e semaine des Transitions, ou de la signature du schéma directeur RSE) qui doit passer aujourd'hui par le cabinet de la Présidence de l'UGA. A ce stade, il n'existe pas non plus de contenus éditorialisés tels qu'une newsletter dédiée à la RSE qui s'adresserait directement aux parties prenantes -tant internes qu'externes- de l'UGA et permettrait de suivre l'action sur la durée.

Désireuse de trouver sa voix sur la scène de l'UGA et au-delà, la VP RSE souhaite passer à un récit explicite plus systématique, avec des preuves et actions vécues sur le terrain à l'appui, revenant sur le pourquoi de l'engagement et les conséquences attendues. Un déclic s'est produit lors d'une journée de séminaire pluridisciplinaire le 6 juillet 2021, réunissant une quinzaine d'enseignants chercheurs, de représentants de services de formation et chargés de mission. Son objectif était la production d'un parcours de formations aux enjeux de la transition socio-écologique à destination des 17 000 étudiants de 1^{er} cycle de l'UGA. A l'issue de cette journée de création au format inédit, le constat a été fait qu'il manquait un récit « *pour raconter en toute simplicité les choses un peu nouvelles qui s'inventaient* », commente Yann Echinard. La notion de « simplicité » ici est essentielle : il est question de réalisme mesuré, pas de légende dorée.

S'inspirant du principe de « cahier de manip » ou « cahier d'expérience » des chercheurs, l'idée est venue de faire émerger des traces de l'histoire de la RSE en train de s'écrire. Concrétisée mi-juillet sous la forme d'une longue interview à deux voix -celle du VP RSE et celle de la cheffe de projet actions de formations interdisciplinaires UGA-IdEx¹⁰⁹, un premier article a été diffusé sur l'intranet, sans avoir fait l'objet d'une réflexion plus poussée encore sur la façon d'éditorialiser et développer de tels contenus.

¹⁰⁹ Annexe n°12

Un autre pas vers l'explicite a été franchi avec une première traduction visuelle de la démarche RSE, sous la forme de kakémonos proposés et élaborés par la mission d'appui de la vice-présidence RSE pour exister dans l'espace d'accueil de rentrée des étudiants de l'UGA organisé début septembre¹¹⁰. Cet exercice de communication appelle une synthèse à la fois évocatrice et mobilisatrice, tant sur le plan iconographique que textuel. Il a été l'occasion de mettre au jour plusieurs lacunes dans le dispositif communicationnel actuel. Il a d'abord révélé qu'il existait peu de données et repères objectifs communicables au sein de l'UGA pour jalonner et identifier l'avancée de la démarche RSE, à l'exception des données issues de la DGD Patrimoine Aménagement et Transition Énergétique (taux de réduction de la part automobile, de résorption de la capacité de stationnement, surface des espaces verts, taux de recyclage etc.).

Au niveau iconographique, ce travail de création a également été l'occasion de constater le manque d'images spécifiques incarnant un récit des transitions spécifique à l'UGA. Au-delà de photos mettant en évidence le paysage de montagnes qui l'entoure et reste un attribut spectaculaire, ou de celles des moutons et chèvres en résidence sur les espaces verts du campus, le répertoire visuel de la RSE relève surtout de la contemplation d'un patrimoine. Si celui-ci peut constituer déjà une première source d'inspiration, il éclipse la part agissante de la RSE, vécue et portée par les acteurs de l'UGA dans leur champ d'étude ou de recherche et ses effets. La représentation de ce concept -très intellectuel, en début de démarche de surcroît- se résume pour l'heure à l'illustration de l'usage des mobilités douces et de l'entretien de stations de compost sur le campus. Ce langage visuel mériterait pourtant d'être approfondi et développé pour accompagner la démarche RSE, car il est aussi « puissance d'agir » selon les termes de l'anthropologue Philippe Descola.

Un rapide benchmark sur le sujet met en évidence la faiblesse de cette dimension sur les sites internet des établissements d'enseignement supérieur français en général - universités ou grandes Écoles. En revanche, le récit visuel de l'Université de Manchester,

¹¹⁰ Annexe n°13

première au classement THE « Impact Rankings », pourrait constituer une source d'inspiration. L'ambition affichée dès la page d'accueil dans les liens les plus populaires est matérialisée d'abord par une sélection photographique de grande qualité dans le cadrage, la lumière, etc. qui montre un collectif d'acteurs universitaires très divers - étudiants, chercheurs, femmes, hommes de toutes origines- heureux d'être en actions. Le récit s'articule notamment autour des 17 objectifs de développement durable et met en scène un dialogue pour chacun d'entre eux : à l'objectif visé matérialisé par une scène humaine ou naturelle belle et désirable répond la présentation d'une recherche en cours sur le sujet à l'Université sous la forme de capsules vidéos ou de photos complétée par celle d'un projet proposé par l'université avec une mise en action concrète autour de cet objectif à laquelle participent des étudiants ou dont témoignent des bénéficiaires.

Concernant l'UGA, la réalisation de ces premiers supports visibles a posé une autre question : celle de la création d'une signature de marque. Depuis le premier événement de la VP RSE, celle-ci reprend un slogan - « L'UGA, actrice des transitions » - qu'elle aimerait systématiser pour colorer de façon spécifique la démarche portée par l'établissement et l'inscrire à l'interne comme à l'externe au cœur même de son identité. Cette volonté n'a pu être concrétisée, car elle relève d'une décision « politique », a expliqué la direction de la communication, qui doit être entérinée par la gouvernance de l'UGA - ce qui n'est pas à l'ordre du jour. A ce stade, son « statut » ne peut être que celui d'une « baseline » sur les kakémonos distincte du logo officiel de l'établissement, à l'image du label " *L'Ouvre-boîte* : la culture, ça conserve !" lancé depuis la rentrée 2020 par la vice-présidence culture scientifique de l'UGA et repris sur tous ses supports de communication.

Au niveau sémantique et syntaxique, la réalisation des kakémonos marque aussi l'approfondissement du programme annoncé lors de la 1ère semaine des Transitions : celui d'une association. L'UGA est positionnée à la fois comme auteure et actrice : son « autorité », son identité prend corps et s'élargit dans l'action engagée en matière de RSE. Celle-ci pourtant n'existe que dans le cadre d'une réciprocité sinon d'une

interdépendance comme le met en scène la construction du texte, rythmé par des appositions : à l'enrôlement de l'institution répond celui de tous ceux qui travaillent ou étudient à l'UGA. La qualification des acteurs par une forme verbale « Travailler ou étudier à l'UGA c'est... » permet d'inclure chacun, sans étiquette dans un mouvement commun : c'est la relation en cours entre l'UGA et ses acteurs qui engage et réciproquement. On rejoint ici la théorie chère à Michel Crozier de l'acteur en organisation, capable d'action et de force de proposition, qui introduit un jeu, une tension intéressante entre l'organisé et l'organisant, ouvrant un horizon de négociation, d'adaptation, et une puissance de changement possible.

B. Une histoire sans territoire

Dans le travail de mise en récit souhaité par le VP RSE, se joue un autre élément d'explicitation et de positionnement essentiels pour l'UGA : celui de montrer l'inscription de sa démarche RSE dans l'histoire du territoire grenoblois en matière de transitions, levier clé pour en étayer la légitimité et la différenciation.

Dans cette perspective, le VP RSE m'a demandé d'initier pendant mon stage un travail d'enquête pour retracer quelques jalons clé de l'histoire des transitions du territoire de Grenoble, en saisir les spécificités à même d'expliquer et de mettre au jour les trajectoires de l'université grenobloise sur ces questions. A ce jour, le sujet n'a pas fait l'objet d'une étude académique exhaustive. Un article scientifique retrace toutefois l'histoire du développement de la métropole grenobloise à la croissance démographique et économique exceptionnelle, due jusqu'au début du XXème siècle à l'industrialisation et depuis, à la multiplication des relations entre recherche et industrie¹¹¹.

¹¹¹ Charles AMBROSINO, Rachel LINOSSIER, Magali TALANDIER. " Grenoble: la technopole qui se rêvait métropole ". *Géographie, économie, société*, 2016, 18(3), 409-427.

Une première interview réalisée mi-septembre avec Arnaud Buchs, maître de conférences en économie à Sciences Po Grenoble et à l'UMR GAEL, et membre de la VP RSE de l'UGA, et Simon Persico, professeur des universités à Sciences Po Grenoble et à l'UMR PACTE, spécialiste des politiques environnementales¹¹², a permis de poser de premiers jalons structurants. D'emblée a été pointé aussi par les universitaires interviewés l'écueil qui consisterait à occulter certaines parties de cette histoire. *« S'il se passe quelque chose d'important en matière de transitions sur le territoire universitaire grenoblois, il ne faudrait pas sous-estimer ou masquer une certaine réalité sous des artifices de communication, prévient Simon Persico. L'histoire de ce territoire est celle de relations science-industrie très denses. C'est aussi l'histoire d'un développement sans pareil, très symbolique de la « grande accélération » productiviste, (...) en grande partie responsable des crises écologiques auxquelles nous devons faire face. »*

Ce travail d'enquête serait aujourd'hui à poursuivre et à croiser avec d'autres regards scientifiques grenoblois issus des sciences dures notamment, comme support pédagogique favorisant l'émergence d'une culture et de valeurs communes, et comme un véritable atout pour répondre aux enjeux d'une communication RSE durable. A ce stade pourtant, la VP RSE ne dispose pas d'espace ou de support de communication dédiés qui permettrait de valoriser ce thème précis. Les premiers épisodes de ce récit pourraient déjà être mis en valeur sur les pages extranet du site de l'UGA concernant la RSE au sein d'une partie "histoire d'un engagement" et faire l'objet soit d'un colloque singulier soit d'un temps singulier au sein d'une prochaine semaine des Transitions « L'UGA, actrice des Transitions », traduit dans des actes et valorisé dans un dossier spécial au sein du magazine externe de l'Université en coordination avec les partenaires du territoire voire au sein du magazine d'un partenaire -comme Grenoble Alpes Métropole.

¹¹² Annexe n°5

C. Faire « un » dans la diversité de l'EPE

L'enjeu d'une mise en récit autour de la RSE pousse aussi à la construction d'une identité narrative commune au sein de l'EPE qui fasse entendre une voix unie, transcendant les éventuelles concurrences pouvant exister en matière de RSE en interne. Le champ lexical et sémantique de la communication qui s'est décliné à l'occasion de la 1ère semaine « L'UGA, actrice des transitions » sur le registre d'un « nous » solidaire et coopératif, analysé plus haut¹¹³, détonne avec la communication institutionnelle universitaire classique et constitue une première pierre éloquente.

Toutefois, l'écriture de cette histoire RSE commune demande du temps et une patiente construction. Elle doit se tisser à partir de cultures et de traditions très différentes au sein des composantes de l'UGA, avec des établissements positionnés fortement sur le sujet comme Grenoble-INP et Sciences-Po aux effectifs plus restreints et plus agiles. La parution d'une dépêche dans *L'AEF* le 12 juillet 2021 témoigne d'une unité du récit RSE de l'UGA encore fragile : Grenoble-INP-UGA y fait seul état de son engagement en tant qu'« acteur des transitions », sans mentionner à aucun moment la dynamique commune engagée dans la VP RSE de l'UGA.

Un autre moment emblématique -et problématique- a été l'organisation de l'édition 2022 du challenge mobilité le 16 septembre dernier porté par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Jusqu'ici chaque composante, voire chaque laboratoire, y prenait part de son côté, rendant illisible l'impact de l'établissement dans son ensemble. Le vice-président RSE a donc souhaité porter une inscription à l'échelle de l'établissement EPE, que la mission d'appui a eu la charge de coordonner. Si celle-ci a été obtenue pour l'ensemble des composantes de l'UGA ancien périmètre (celui issu de la fusion des trois universités historiques), les établissements-composantes du nouvel EPE ont préféré maintenir une participation spécifique, opposant la dilution des résultats obtenus par leurs personnels et l'impossibilité de les valoriser. Si un premier pas a été réalisé en

¹¹³ Annexe n°6

direction d'un affichage plus coordonné de l'impact de l'UGA, un chemin reste encore à construire pour parvenir à un affichage réellement unique, avec une articulation fine à déployer dans la communication autour du sujet entre les composantes loin d'être systématique aujourd'hui.

Un troisième jalon important dans l'affirmation de l'unité de la démarche portée par l'UGA est intervenu fin septembre 2021, avec la diffusion d'un livret de présentation officielle de l'ensemble de la démarche. Suite à la publication du schéma directeur RSE, la mission d'appui de la VP RSE a travaillé à la création d'une brochure visant à recontextualiser l'importance stratégique de la RSE pour l'UGA et à l'incarner à travers les visages des membres de la VP RSE.

Ce support de communication institutionnelle constitue un événement dans le portage politique de l'action RSE, tant sur le plan externe qu'interne : c'est la première fois que le Président de l'UGA, Yassine Lakhnech, s'exprime sur le statut de la démarche engagée depuis janvier 2020, en utilisant le format d'un édito¹¹⁴. « *Axe central du projet politique de l'Université Grenoble Alpes* », « *première fois dans l'histoire de l'université* », « *une ambition et une politique fortes* », « *dimension majeure du plan stratégique et du contrat pluriannuel de l'UGA (...)* », « *sujets aussi importants qu'incontournables* » : le caractère stratégique de l'action RSE est souligné avec solennité, au présent de vérité générale. Affirmant à trois reprises sa dimension « exemplaire », fondée sur sa « volonté » et sa « capacité » collective de « répondre à une demande sociétale croissante », le discours du président situe l'action sur le registre du devoir et de l'honneur.

Comme le vice-président, il insiste sur l'état d'esprit de la démarche « *inclusive* » et « *participative* » : cette mise en commun est la condition de la concrétisation et de la réussite de la démarche RSE au sein de l'UGA. S'il en assoit les modalités, le Président ne se prononce pas toutefois sur la vision qui la sous-tend ni sur l'accomplissement que celle-ci peut représenter pour l'établissement. Un décalage s'installe entre l'ambition

¹¹⁴ Annexe n°14

affichée au nom de l'UGA et celle que porte réellement le Président. Le responsable ne s'exprime qu'une seule fois à la première personne : s'est-il réellement approprié cette ambition ? Ou s'agit-il davantage d'une posture formelle devant la nécessité de répondre aux standards internationaux que constituent les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, cités comme des « moteurs » de l'action de l'UGA dans son édito ? Pourquoi avoir attendu septembre 2021 pour s'exprimer sur une démarche initiée en janvier 2020 ? La crise est-elle la seule raison ?

Les premières étapes de mise en récit de la RSE confirment l'expression difficile d'une ambition commune face au manque d'appuis soutenus en interne -à commencer par la voix affirmée du Président de l'UGA sur le sujet et avec elle, dans une organisation au fonctionnement très hiérarchique, de relais organisés pour porter haut et fort la démarche engagée ne serait-ce qu'en interne. A ce défi de taille, s'en ajoute un autre : celui de la conjugaison au territoire. Pour faire reconnaître l'UGA comme une actrice de référence en matière de RSE et avoir un effet sur son image, le discours RSE de l'établissement doit s'ouvrir à l'externe sur le territoire grenoblois et au-delà.

2.2.2 Une ouverture à construire vers l'extérieur

Au-delà de la dimension interne, au sein de laquelle la VP RSE s'attache à construire le discours RSE de l'UGA avec l'appui des acteurs de la communauté universitaire, une autre dimension doit être tenue pour lui donner corps et valeur socialement : celle de l'ouverture aux acteurs du territoire -tant local que national. Là aussi avant la réputation, l'enjeu considéré comme prioritaire par le VP RSE est celui de la relation.

A. De premières relations avec la Métro de Grenoble (GAM) et la Région

Dans la foulée de la 1ère semaine consacrée à « L'UGA actrice des Transitions », des relations se mettent en place. Le VP RSE a pu ainsi participer à la première rencontre

organisée fin juin 2021 entre les exécutifs de Grenoble Alpes Métropole (GAM) et de celui l'UGA pour faire un état des lieux de ce qui pourrait être fait en termes de coopération et rédiger une feuille de route pour 2021-22, notamment sur la partie RSE-DD. Le moment est d'autant plus stratégique et favorable que le président de GAM, Christophe Ferrari, se positionne fortement sur l'accélération de la transition écologique comme le confirme un article paru dans *Le Dauphiné Libéré* le 21 août 2021 intitulé « Il faut accélérer la transition écologique » et en appelle également sur le sujet à l'État et aux autres collectivités.

De nombreuses articulations dans les politiques publiques menées sur le territoire sont déjà identifiées. L'objectif exprimé par la VP RSE à l'échelle du bassin grenoblois est de s'engager à travailler plus étroitement avec Grenoble Alpes Métropole et le SMTC pour co-construire le Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi), pour participer activement au Plan Énergie Climat et pour favoriser de nouvelles pratiques en termes de mobilité. L'idée est aussi de nouer des relations plus fortes avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la politique d'achat de l'UGA mais aussi dans l'offre de services proposés au sein-même de ses campus. A l'échelle du bassin valentinois, la Vice-Présidence RSE veut aussi intensifier ses relations avec la ville de Valence et le CROUS pour faire de Valence un « vrai » campus, avec un enjeu de sobriété foncière, énergétique, de développement de déplacements doux, de lieux de vie, de restauration et de logement pour les étudiants.

A l'échelle de la Région, de premiers rendez-vous ont été programmés avec le chargé de mission Partenariats universitaires pour lui présenter les axes du schéma directeur de la RSE à l'UGA et le sonder sur la place que pourrait occuper l'axe RSE dans les thématiques portées au sein du prochain dispositif de financement d'innovations COMESUP qui s'inscrira dans le cadre du nouveau SRESRI (stratégie régionale d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation). L'accueil a été très favorable, « *le développement durable étant par son importance et sa transversalité à inscrire dans les thématiques du prochain dispositif* » selon cet interlocuteur régional -de l'innovation

pédagogique à l'élaboration de la formation tout au long de la vie sur la thématique en passant par l'orientation et l'insertion professionnelle vers ces sujets. Attache a été prise dans cette perspective par le VP RSE avec la nouvelle vice-présidente déléguée à l'éducation et aux lycées à la Région élue début juillet 2021.

Pour marquer une étape dans le dialogue qui s'engage, une 2e semaine « L'UGA, actrice des Transitions » est également prévue par la VP RSE fin novembre 2021, avec l'objectif de s'ouvrir cette fois aux parties prenantes extérieures. Cette étape doit faire également l'objet d'un addendum au schéma directeur RSE de l'établissement.

La création de ces dynamiques extérieures qui dépassent le cadre interne initial est stratégiquement intéressante : elle montre à l'ensemble des parties prenantes la richesse de la démarche RSE au travers de ses implications existentielles pour l'UGA. Si le désir de s'inscrire comme acteur et partenaire et de développer un nouveau lien au territoire s'exprime dans ces premiers rendez-vous politiques, il n'a pas donné lieu à une véritable expression publique pour l'heure. Grenoble n'est pourtant pas une ville et une scène comme les autres en matière de RSE...

B. Un lien sous tension avec Grenoble et son maire

Grenoble, par son rayonnement scientifique international, son histoire forte en matière d'innovation sociale et sa municipalité écologiste, n'est en effet pas n'importe quelle ville. Elle bénéficie d'une aura certaine en matière de transitions. « Cette scène a une réputation : elle attire beaucoup d'étudiants et de collègues pour son environnement et en raison d'une accointance avec les dynamiques politiques, associatives voire militantes qui s'y expriment », analyse Simon Persico, professeur à Sciences-Po Grenoble¹¹⁵. Implantée dans un tel contexte politique, l'UGA peut-elle ne pas avoir une posture articulée à la scène locale sur le sujet ? Quels sont les liens entre l'UGA et la municipalité autour de l'action RSE ? La Ville conditionne-t-elle des subventions à cet engagement ?

¹¹⁵ Annexe n°5

Le mur du silence qui sépare les deux collectivités aujourd'hui détonne. Selon le vice-président RSE, une « rupture » s'est produite avec l'arrivée d'Éric Piolle, maire EELV à la tête de la Ville en 2014. Depuis, tout financement de l'UGA a cessé en provenance de la Ville et de Grenoble Alpes Métropole dont une partie de la majorité issue du parti LFI (La France Insoumise) notamment refuse que l'Université soit subventionnée autrement que par l'État. Il s'agit d'un fait notable et nouveau, alors qu'ailleurs nombre de collectivités territoriales expriment leur soutien aux universités -à l'image de la région Nouvelle Aquitaine qui a entièrement pris en charge le financement des nouveaux bâtiments de Science-Po, y voyant un investissement crucial pour l'avenir des territoires.

Des rendez-vous se jouent pourtant à l'agenda du territoire et au-delà : l'obtention du titre de capitale verte européenne par la Ville de Grenoble pour 2022 offre l'opportunité d'une tribune unique à l'UGA pour renforcer et diversifier son implication dans la transition locale, nationale sinon internationale. Fin octobre 2021, tout indique pourtant qu'elle s'y engage très prudemment. Un débat a eu lieu au sein du Comex de l'Université de Grenoble : devait-elle ou non s'engager dans l'opération Grenoble capitale verte 2022 (GCV 2022) ? Beaucoup de voix se sont opposées, y voyant l'affichage d'un soutien politique à l'équipe municipale en place – avec un maire de surcroît candidat à la Présidentielle de 2022. D'autres, comme le vice-président RSE de l'UGA ont défendu qu'il n'y avait pas lien automatique entre un engagement au sein de l'événement et un soutien à la candidature d'Éric Piolle, et qu'il fallait absolument « en être », « montrer que c'est là que ça se passe », au risque d'envoyer sur le territoire un contre-signal préjudiciable...

Si le choix de participer à l'événement l'a finalement emporté, rien n'a été concrètement enclenché à deux mois du lancement. Dans les documents de communication officiels, l'UGA n'apparaît pas comme partenaire institutionnel. De même, aucune mention n'est faite de l'UGA dans la composition du conseil scientifique « Grenoble, Capitale verte et transitions », faute de validation institutionnelle, alors que la majorité des chercheurs

qui le constituent en sont issus -à commencer par sa présidente, Magali Talandier, spécialiste de l'analyse des processus de développement des territoires.

L'événement dépasse pourtant le périmètre de la ville de Grenoble (qui correspond plus ou moins au territoire du SCOT - Schéma de cohérence territoriale- et des deux parcs naturels régionaux) et son conseil scientifique s'inscrit dans une dynamique plus large : *« Il a vocation à être pérenne en accompagnant notamment la Métropole pour son Plan Climat Air Énergie 2020-2030, qui a pour objectifs la réduction importante des émissions de gaz à effet de serre dans une perspective de neutralité carbone, la maîtrise des consommations énergétiques et l'amélioration de la qualité de l'air. Il s'agit d'une réelle logique de territoire ! »*, explique Arnaud Buchs, maître de conférences à Sciences-Po, à la fois membre de la VP RSE et du conseil scientifique de GCV 2022.

L'UGA va-t-elle se passer de cette opportunité de visibilité et de crédibilité tant locale qu'européenne ? Est-ce compatible avec son désir de faire et devenir référence dans le débat sur les Transitions ?

C. La quête d'un positionnement dans le débat (inter)national sur les Transitions

Au-delà du territoire grenoblois, le VP RSE s'est positionné à des endroits clés d'inspiration et d'influence dans le débat national sur les transitions. Au sein de la CPU, il est un participant actif du comité Transition Écologique et sociétale qui réunit des universités, des Grandes Écoles, des représentants du MESRI et des réseaux partenaires (le Réseau Étudiant pour une Société Écologique et Solidaire, le Crous...), et s'y distingue par des apports réguliers. Il a ainsi partagé l'expérience de l'UGA à l'occasion d'un premier séminaire de la CPU organisé fin juin 2021 sur le thème « Formation tout au long de la vie et Transition socio-écologique : quels défis pour les universités ? ».

Le moment est d'autant plus stratégique pour faire entendre la voix de l'UGA en matière de RSE que l'intégration des enjeux environnementaux dans les formations et plus

largement la définition d'une politique générale de l'Enseignement supérieur en matière de développement durable constitue un sujet qui monte à l'agenda du gouvernement. François Germinet, président de CY Cergy Paris-Université, co-animateur du séminaire de la CPU précédemment cité¹¹⁶, en a restitué les enjeux stratégiques : « *Cette intégration systémique des enjeux environnementaux dans les formations du supérieur est aujourd'hui de plus en plus déployée à l'international. Les certifications des Business Schools s'y intéressent, Le Financial Times commence à le considérer dans ses classements, un frémissement se fait sentir aussi au niveau des alliances européennes. Nous ne sommes pas en avance par rapport à d'autres pays : il nous faut prendre cet enjeu à bras le corps.* »

La participation active de la VP RSE à la CPU confère à l'UGA une visibilité et une reconnaissance politique réelle qui a conduit notamment à la sollicitation de l'établissement par le groupe de travail Enseignement et Transition du MESRI piloté par le climatologue Jean Jouzel. Ce comité, dont l'un des objectifs est de dresser un panorama de l'état de l'intégration des enjeux DD&RS dans l'Enseignement supérieur aujourd'hui, a décidé d'auditionner une dizaine d'établissements nationaux et internationaux « *les plus concernés par l'intégration de cette transition écologique* » - parmi lesquels l'UGA a été retenue. Ce travail doit donner lieu à la rédaction d'un deuxième rapport de recommandation (très) attendu pour la fin 2021 et sensé déboucher sur des annonces ministérielles fortes sur ces enjeux. Il est à noter toutefois que ces deux contributions singulières de l'UGA au débat national ne font aujourd'hui l'objet d'aucun relais ou valorisation sur les supports de communication institutionnels de l'établissement.

S'agissant de la présence de l'UGA sur la scène nationale du débat sur les transitions, un choix interroge aujourd'hui dans la stratégie menée. L'établissement n'est pas inscrit au sein du label DD&RS, unique dynamique de labellisation existant au niveau hexagonal

¹¹⁶ Site de la CPU. Séminaire « Formation tout au long de la vie et Transition socio-écologique : quels défis pour les universités ? » de la CPU. [mise en ligne le 23/06/2021]. < <http://www.cpu.fr/actualite/le-comite-de-la-transition-ecologique-et-energetique-de-la-cpu/>>. [consulté le 23/06/2021]

et fruit du travail collectif d'une dizaine d'universités et grandes Écoles, de la CPU et de la CGE, des ministères en charge du développement durable et de l'ESRI, ainsi que du RESES. Créé en 2015 pour donner de la visibilité aux engagements pris par la communauté de l'ESR, ce label est opéré par le CIRCES, unique association des responsables DD&RS proposant aujourd'hui aux professionnels des universités un partage de réflexions et de pratiques, à laquelle l'UGA n'adhère pas non plus. Comme elle, d'autres universités de renom engagées dans les transitions, comme Nantes et Cergy, ont décidé de s'abstenir.

S'agit-il d'un ressort marketing dont les critères correspondent uniquement aux Grandes Écoles ou d'un prisme à même faire valoir et faire savoir un réel savoir-faire dans l'appréhension du sujet par les établissements supérieurs mais dont la technicité exigée reste hors de portée pour nombre d'Universités ? L'UGA ne se prive-t-elle pas d'un précieux levier de visibilité et de crédibilité pour se différencier et peser davantage dans le débat sur les transitions, attirer de nouveaux profils d'étudiants, de doctorants, chercheurs et de partenaires ? Est-ce un autre signe du décalage déjà remarqué entre l'ambition politique affichée et sa difficile concrétisation systémique ? Yann Echinard met en avant un problème de taille critique : « *Les grosses structures comme les nôtres qui ont subi des regroupements les dix dernières années, qui ont été accaparées par leur intégration, souffrent d'un manque de structuration des données qui pose problème pour la labellisation.* »¹¹⁷ Le sujet ne figure pas à court terme à l'ordre du jour de la VP RSE, mais apparaît « *incontournable* » à moyen et long terme.

Rompant avec l'héritage d'une institution universitaire longtemps tournée sur elle-même, la RSE ouvre de nouvelles voies de communication entre l'UGA et ses parties prenantes tant internes qu'externes. Pour passer à l'échelle et accompagner son intégration dans toutes les dimensions de l'établissement, une stratégie communicationnelle systémique doit désormais être déployée pour organiser le dialogue

¹¹⁷ Annexe n°2

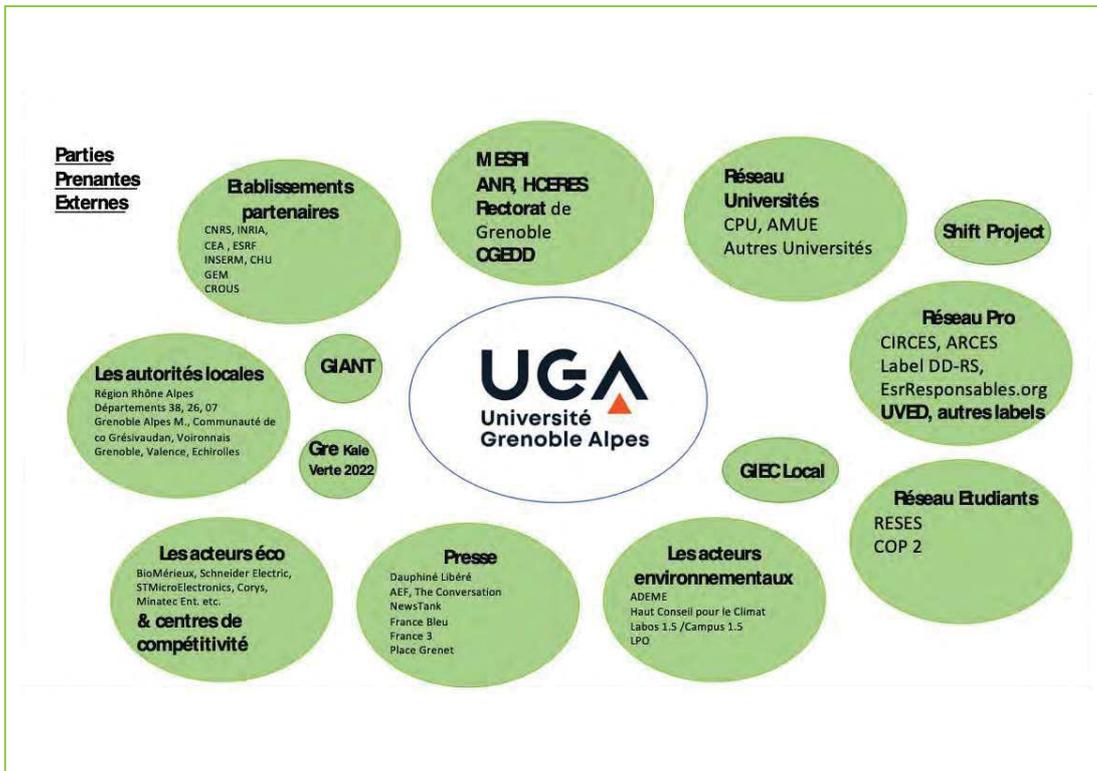
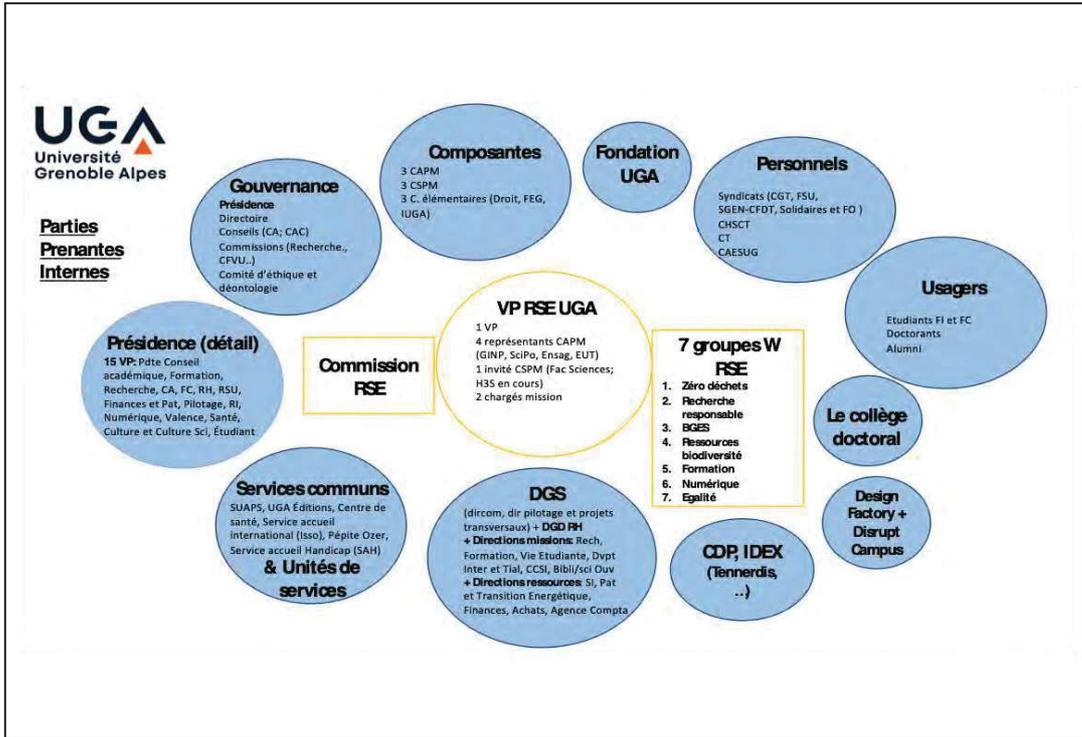
et s'articuler idéalement avec le travail global sur le plan de communication de l'établissement, son identité et ses valeurs. Elle commence par une analyse approfondie de la question des publics et de leurs attentes, nécessaire pour mettre en place un fil directeur commun en même temps que des messages et des actions ciblés sur des canaux choisis à destination de chacun de ses publics cibles.

2.2.3 Le défi d'une mise en liens continue et systémique

La construction et le déploiement d'un récit RSE ne peuvent être pensés sans une analyse fine des publics à mobiliser et de leurs attentes pour préparer la rencontre, le dialogue et *in fine* l'appropriation et la mobilisation. Ce travail d'identification systématique et systémique a été amorcé par la mission d'appui de la VP RSE à l'été 2021, comme une première étape de fondation de la politique RSE de l'UGA en matière de communication à un moment crucial : celui de sa mise à l'épreuve du réel à travers la concrétisation d'un premier plan d'actions.

A. Cartographie des parties prenantes

L'une des premières nécessités d'action communicationnelle pour accompagner la structuration et la montée en visibilité de la démarche RSE à l'UGA a porté sur l'identification de l'ensemble des parties prenantes internes et externes et leur formalisation au sein de deux schémas synthétiques. Cette étape, réalisée par la mission d'appui, a permis un premier éclairage systémique de l'écosystème d'acteurs concernés par la RSE et de l'ensemble des relations et collaborations à engager par la VP RSE :



Par rapport à d'autres universités, deux éléments spécifiques se dégagent : l'engagement professionnel et personnel de nombreux enseignants-chercheurs sur le

thème des transitions, attirés par le positionnement géographique de Grenoble et les dynamiques politiques grenobloises à l'œuvre ; et la capacité de mobilisation d'étudiants grenoblois à l'origine du mouvement national de la Cop2 Étudiante.

B. Analyse des publics cibles internes

Une deuxième étape a consisté à identifier des publics cibles auprès desquels doit se jouer en priorité la communication pour la VP RSE et à analyser les moteurs de leur mobilisation mais aussi les freins potentiels. Ce travail a été l'un des objectifs liminaires de la note de cadrage en vue de l'élaboration d'un prochain plan de communication pour la VP RSE de l'UGA¹¹⁸ qui distingue plusieurs types de cibles à viser en même temps et définit pour chacune d'entre elles un objectif précis. Parmi les principaux relais internes stratégiques, cette note de cadrage a distingué :

- **Les « institutionnels »** : le Président de l'UGA, la gouvernance (vice-présidents, administrateurs délégués...), le Directeur Général des Services et les managers (directeurs généraux délégués, responsables des composantes, des laboratoires, des services, des UFR -unités de formation et de recherche, des Cross Disciplinary Programs, des Labex -laboratoires d'excellence, du collège doctoral).

Cette catégorie d'acteurs est cruciale pour le portage, la valorisation et le relais de la politique RSE et de ses déclinaisons concrètes. Tous ne sont pourtant pas nécessairement convaincus de l'enjeu qu'elle représente pour l'établissement en termes d'identité et d'attractivité. La RSE bouscule des priorités politiques en matière de recherche ainsi que des logiques promotionnelles et une culture organisationnelle souvent cloisonnées.

¹¹⁸ Annexe n°15

⇒ **Objectif de communication défini** : *Informier et convaincre la gouvernance de la nécessité d'un portage systémique de la RSE au cœur de la stratégie de l'UGA et de ses enjeux, les outiller pour que la RSE devienne un marqueur de l'identité de l'UGA.*

➤ **Les personnels**, avec par ordre de priorité : ceux mobilisés dans les groupes de travail et/ou déjà engagés dans les transitions (membres de Labos1.5, participants au nouveau programme « Design Factory » - espace de projets transdisciplinaires qui vise à soutenir le développement de propositions créatives dans un contexte de transitions...); les représentants et associations de personnels, les syndicats ; et enfin, les personnels au sens large.

A l'image de la société, la communauté professionnelle de l'UGA n'est pas homogène dans ses attentes vis-à-vis de la RSE. Certains de ses acteurs ont été moteurs voire déclencheurs de la montée en puissance de la thématique au sein de l'UGA, d'autres n'y voient pas d'enjeu particulier.

⇒ **Objectif de communication défini** : *Informier, former et acculturer l'ensemble des personnels de l'UGA aux questions de transitions au sein de l'établissement, encourager et valoriser leur mobilisation pour devenir ensemble acteurs des transitions.*

Ces deux premières cibles relèvent de la communication managériale (interne). Sans elles, le discours RSE de l'UGA et sa déclinaison en plan d'actions ne peuvent prendre corps.

C. Analyse des publics cibles externes

Associer les parties prenantes extérieures constitue un point clé pour donner poids, crédibilité et rayonnement à la dynamique RSE de l'UGA qui s'élabore. Le travail de ciblage communicationnel a mis en exergue deux profils d'acteurs à privilégier :

- **Les relais externes institutionnels, à un double niveau -territorial et national :**
les vice-présidents et directeurs généraux en charge des questions de transitions au sein des collectivités territoriales (Métropole de Grenoble, Départements de l'Isère et de la Drôme, Région Auvergne-Rhône-Alpes, CHU de Grenoble...) et en même temps, au niveau national, les représentants sur ces sujets du MESRI (Dgesip), de la CPU et de la CGE (conférence des Grandes Écoles); les établissements et organismes de recherche partenaires de l'UGA, le Rectorat, l'INSPE (l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation), le Crous (centre régional des œuvres universitaires et scolaires) et les réseaux nationaux de responsables DD&RS ; les entreprises partenaires de la fondation de l'UGA, la CCI, les acteurs économiques, associatifs et environnementaux locaux, et au niveau national des organisations comme le Shift Project...

Parmi ces publics cibles et partenaires, les collectivités publiques s'engagent de plus en plus en matière de transitions et attendent beaucoup de l'Université en particulier dans la diffusion des connaissances, la sensibilisation et la formation sur le sujet. L'UGA, en devenant un lieu d'innovation et d'expérimentation des possibles au service d'une société durable, peut constituer une force d'entraînement dont les bénéfices peuvent irriguer, démultiplier la vitalité des transitions sur le territoire. De même, les entreprises ont intérêt à bénéficier de la réflexion et des découvertes réalisées par l'UGA sur ce sujet, et à initier de nouvelles collaborations en la matière.

- ⇒ **Objectif de communication défini :** *Faire savoir et donner envie de contribuer au déploiement et à l'enrichissement de la politique RSE de l'UGA en lien avec ses territoires par des partages réguliers et la construction d'actions communes.*

- **Les Étudiants** : la vice-présidence Etudiants de l'UGA, l'InterAsso Grenoble Alpes (la fédération des Etudiant.e.s de Grenoble), les réseaux étudiants locaux et nationaux engagés dans l'environnement (COP2, groupe projet autour de la future « ressourcerie » du campus, associations étudiantes citoyennes, solidaires et humanitaires...) ; les doctorants, les étudiants déjà inscrits dans des formations en lien avec la RSE (Master Transitions écologiques à Sciences Po Grenoble...) et ceux de 1er cycle inclus dans la première promotion qui bénéficiera de la formation expérimentale RSE à partir de janvier 2022 ; les BDE (bureaux des étudiants) ; et enfin, tous les étudiants.

A l'échelle de l'UGA, il n'y a pas d'associations estudiantines réellement structurées autour du thème du développement durable, qui poussent de façon réellement offensive le sujet à l'agenda de l'établissement. Celles-ci existent au sein des établissements composantes de l'UGA que sont Sciences-Po et Grenoble-INP et ont donné naissance à une dynamique nationale avec la création de la COP2. Si cette mobilisation a été particulièrement médiatisée, la part des étudiants très engagés sur les questions de RSE apparaît encore marginale dans l'ensemble au sein de l'UGA : il reste à aller chercher tous les autres.

- ⇒ **Objectif de communication défini** : *Informers, donner envie aux étudiants de devenir des acteurs engagés, en s'inscrivant aux modules de formation, en étant associés à l'élaboration la politique RSE de l'UGA, en s'engageant dans des actions concrètes, en les accompagnant et valorisant de leurs propres initiatives.*

Entre l'ambition affichée par l'UGA en matière de RSE et la réalité artisanale des moyens -tant financiers qu'humains- mis en œuvre pour accompagner sa concrétisation et la

rendre visible, le décalage est surprenant. Son résultat également : animée par un sens stratégique de la communication qui permet d'anticiper la réception de la démarche dès son élaboration et par une vision coopérative -fondée sur le désir d'un dialogue honnête et sincère avec ses parties prenantes-, la vice-présidence RSE de l'UGA a pris le temps de poser un certain nombre d'ancrages forts et singuliers à même de rendre possibles jusqu'ici le récit et l'action d'une politique commune aux effets réels et durables, malgré la faiblesse des moyens déployés. A l'heure de son opérationnalisation, la démarche engagée vit un moment de vérité : le « walk » doit prendre toute la mesure du « talk ». Si des limites organisationnelles et institutionnelles entravent le déploiement de la démarche RSE et de sa communication à l'UGA, sont-elles pour autant indépassables ? Quelles sont les conditions de réussite permettant de soutenir désormais le grand saut (d'échelle) d'une montée en puissance stratégique et systémique ?

2.3 Les conditions de réussite d'un passage à l'échelle supérieure de la politique RSE de l'UGA

Sur la base d'une analyse SWOT¹¹⁹, la mission d'appui de la VP RSE a mis en évidence une série de conditions et d'orientations structurantes pour faire connaître et reconnaître l'implication de l'UGA en matière de RSE, et en faire un vecteur d'appartenance et d'attractivité qui donne envie à ses parties prenantes internes et externes de contribuer à son déploiement. Dans une note de cadrage présentée mi-septembre au VP RSE et à la directrice adjointe de la communication de l'UGA¹²⁰, elle a choisi de se focaliser sur l'accompagnement du déploiement du plan d'actions lié au nouveau schéma directeur RSE sur l'année 2021-22. Un autre document devra être élaboré spécifiquement pour le futur Bilan d'émission de gaz à effets de serre qui constitue un autre bloc prioritaire de l'action RSE de l'UGA.

¹¹⁹ Annexe n°7

¹²⁰ Annexe n°15

2.3.1 La nécessité d'une appropriation politique à un niveau identitaire

Pour passer à l'échelle, « *l'enjeu est que la RSE devienne une évidence pour tout le monde* », résume Yann Echinard. Cela passe par une relation structurée entre la vice-présidence RSE et la direction de la communication de l'UGA, mais aussi et surtout par une incarnation de la démarche RSE par le Président et le top management de l'UGA.

A. Une étroite articulation entre la vice-présidence et la direction de la communication

Après de premières rencontres régulières organisées entre la VP RSE et la direction de la communication au cours de l'été 2021, l'objectif est désormais de systématiser cette relation, à partir d'un certain nombre de leviers :

- **L'identification d'un référent RSE permanent au sein de la direction de la communication de l'UGA** : en l'absence de communicant permanent au sein de la VP RSE, une très bonne relation doit être construite avec la direction de communication. Cela a été l'objectif de la phase de découverte réciproque organisée durant l'été 2021 avec la direction de la communication qui a permis à la VP RSE de présenter l'ambition de la démarche, les besoins en communication et le sens du « recrutement » en son sein d'une stagiaire communicante de niveau master 2. Ces premiers échanges ont aussi été l'occasion de prendre connaissance du fonctionnement de la direction de la communication, de ses différents supports et canaux de diffusion ainsi que de leur ligne éditoriale et de leur calendrier. Ils ont permis en outre d'identifier les médias propriétaires sur lesquels la visibilité de la RSE pourrait être organisée de façon plus systématique (actus en Une du site web central, intranet de l'UGA,

intranet des autres établissements-composantes, newsletters des personnels - « Mon fil pro » - et de valorisation auprès des partenaires - « Inspiration (s) » -, magazine « Hauteur(s) », réseaux sociaux de l'UGA).

Depuis fin août, la directrice adjointe de la communication a été officiellement désignée comme référente pour la RSE. Le travail est désormais à approfondir et à structurer via des rendez-vous concis et réguliers (hebdomadaires, bimensuels ?) pour faire le point sur les chantiers en cours, les besoins, la valorisation des actions, des réussites et des résultats.

- **Le suivi et le déploiement réguliers de la couverture du sujet RSE sur le site internet et les médias sociaux de l'UGA :** la montée en puissance de la RSE au plan communicationnel passe d'abord par une actualisation des contenus RSE publiés sur le site mère de l'UGA au fil des avancées de la mise en œuvre du schéma directeur RSE ainsi que par leur valorisation. Pour la première fois pendant l'été 2021, la RSE a pu faire la « Une » dans le carrousel d'actus du site de l'UGA. Un lien systématique est également à créer avec les autres médias propriétaires de l'UGA. Les rencontres initiées durant l'été ont permis la diffusion de premiers contenus dans la newsletter des personnels, la prévision d'un numéro spécial du magazine de l'université pour janvier 2022 à l'aube de l'année Grenoble Capitale Verte, ainsi que l'organisation de relais vers des médias extérieurs (1er communiqué de presse ; interview du VP RSE dans le magazine du campus d'innovation grenoblois Giant, partenaire de l'UGA...). La préparation de deux nouveaux événements -la rentrée étudiante et le challenge mobilité du 16 septembre 2021- a pu être également anticipée.

- **La question d'un site à part :** alors que beaucoup de choses appellent déjà à être réfléchies et consolidées dans le cadre actuel en termes éditorial comme de ressources humaines, l'idée a émergé au sein de la mission d'appui de la VP RSE de développer un site dédié indépendant. Un point d'attention est ici à mettre en avant : alimenter un tel support sur la durée, l'éditorialiser et le faire

connaître représente un chantier exigeant, chronophage et risqué. Rien n'est pire qu'un site inanimé et avec lui, une promesse délaissée, sinon l'absence de toute promesse. Il semble plus opportun de capitaliser aujourd'hui sur la visibilité du site mère de l'UGA et d'y enrichir l'exposition de la RSE comme un élément identitaire, avec des contenus qualitatifs réguliers et visibles. Une réflexion est à mener avec la direction de la communication sur l'intégration possible de nouveaux dispositifs et formats pour favoriser l'interaction et le dialogue consubstantiels à la démarche RSE à l'image des plateformes participatives développées à l'Université Paris Saclay¹²¹ ou à l'Université de Rouen (plateforme TURN)¹²².

- **Le point dur des ressources humaines** : la question ne peut être éludée. Si la direction de la communication est mobilisée sur la RSE pour accompagner la vice-présidence dans le développement de la dynamique, d'autres moyens doivent être alloués à la mission RSE. Il y a nécessité de renforcer l'équipe opérationnelle, en sous-effectif criant aujourd'hui, et d'y adjoindre des porteurs de projets dont au moins un profil communicant pour relever avec la direction de la communication de l'UGA les défis de technicité, de rigueur, de connaissances, d'analyse des enjeux et de mise en relation continue qu'appelle une communication RSE, et établir des priorités.

La mise en place d'une couverture communicationnelle stratégique et systémique ne peut se concrétiser sans une intégration et un portage politique effectif de la RSE au plus haut niveau de l'UGA.

B. Une incarnation du sujet au plus haut niveau de l'UGA

¹²¹ Lien : ds2021-universite-paris-saclay.fr

¹²² Lien : <https://turn.univ-rouen.fr>

- **Par le Vice-Président :** si la RSE doit apparaître dans les dispositifs de communication institutionnels de l'UGA, le principal communicant et porte-parole de la RSE, est bien son vice-président. Son parler doit être concret, crédible, authentique mais aussi, et particulièrement sur le sujet, positif, dynamique et montrant sa foi en l'avenir. Sa présence doit être organisée dans les instances stratégiques décisionnaires de l'établissement ainsi que dans celles qui comptent en matière de transitions au niveau local et national -y compris dans les médias. Créés cet été, ses comptes personnels sur les réseaux sociaux doivent être régulièrement alimentés et faire référence sur le sujet de la RSE. Une relation personnelle doit aussi être nouée avec la presse -locale en particulier comme *Le Dauphiné Libéré*, *France bleu*, *France 3*, etc. ; sans oublier la presse spécialisée comme *L'AEF* et *The Conversation*, importante pour le B to B.

- **Idéalement en tandem avec le Président :** Si l'ambition est de faire de la RSE un axe fort de l'identité et de la stratégie générale de l'UGA, rien ne pourra se faire en profondeur sans l'appropriation par le n°1 de l'UGA. Ce point de bascule est stratégique. Il serait important que celui-ci porte la voix de l'UGA sur la RSE à des moments clé au sein d'un territoire particulièrement engagé sur le sujet : temps forts de la rentrée à l'UGA et sur le territoire, lancement de Grenoble Capitale Verte 2022.... Sans cela, le vice-président risque de passer beaucoup de temps à convaincre de la légitimité de l'action engagée autour de la RSE, à se battre pour qu'elle reste au cœur de l'attention et des choix stratégiques, à récupérer des budgets... et de s'épuiser sinon d'abandonner, ce qui ruinerait tous les efforts. Rien n'est plus risqué pour une organisation qu'une politique portée à bout de bras par une seule personne. Le Président, comme le PDG d'une entreprise, doit exprimer le cap, la vision et la création de valeur que la dynamique représente pour l'établissement. Il a lancé un signal fort début septembre en conviant une sommité mondiale en matière de transitions - la climatologue franco-canadienne Corinne Le Quéré, présidente du Haut Conseil pour le Climat- à rejoindre le

conseil scientifique de l'établissement. C'est à lui que revient la responsabilité d'instituer la démarche RSE engagée à l'UGA non pas comme un supplément d'âme ou comme une menace pour sa séquence vitale qui reste la production de la Recherche, de l'innovation et la Formation, mais comme le très sérieux catalyseur d'un rayonnement et d'une crédibilité revivifiés ouvrant de nouvelles voies de développement possibles pour l'UGA dans un monde en transition.

C. Un noyau dur à structurer

- Un relais managérial à consolider : les directeurs de composantes, de labo, d'UFR, mais aussi des services centraux constituent les premiers relais pour permettre la diffusion, la valorisation et l'opérationnalisation de la politique RSE. Jusqu'ici le sujet a été perçu comme un « à côté » de ce qui fait le cœur du réacteur de l'université -à savoir la Recherche- et la majorité des encadrants n'est pas encore nécessairement convaincue de son importance stratégique. Le schéma directeur prévoit « ce bouclage institutionnel » via le développement d'une administration responsable : sans cela il ne peut être cohérent et emmener la communauté. Pour mieux accompagner et évaluer la politique RSE, un plan de formation des personnels aux enjeux de cette transformation est prévu par l'UGA, ainsi que des actions favorisant la sobriété, la durabilité et les mobilités douces -en matière de politique d'achat ou via la mise en place d'une charte numérique. La constitution d'un réseau de correspondants RSE à l'échelle de l'établissement et des composantes apparaît comme une étape clé pour animer la communauté.

- Un réseau d'ambassadeurs à développer : avec les managers, les membres des groupes de travail forment un vivier privilégié pour la constitution d'un réseau d'ambassadeurs. Mobilisés depuis un an et demi dans l'élaboration du schéma directeur RSE de l'UGA et désormais dans celui de son plan d'action, le risque d'essoufflement est réel. Leur engagement peut trouver là un nouveau statut et

fructifier à travers la structuration d'une plateforme dynamique d'échanges de pratiques, comme c'est le cas à l'Université de Rouen Normandie et à l'Université de Paris-Saclay, qui y a même intégré des référents associations ainsi que des promotions étudiantes. La consolidation de ce noyau dur d'acteurs engagés - vigies des attentes et des actions au sein des composantes et services, relais d'information concernant la stratégie de l'établissement- constitue un jalon clé pour soutenir et mailler la politique RSE sur la durée. Ce creuset peut aussi permettre de tester des formats et des contenus à partager, dans une institution où la communication peine de façon structurelle à rejoindre l'ensemble des étudiants et personnels.

2.3.2 La construction d'un discours commun crédible

Pour aller plus loin dans l'élaboration d'un récit RSE commun à toute l'UGA, nous avons distingué trois leviers à mobiliser : un état des lieux précis qui fixe le point de départ de la démarche RSE, l'élaboration d'indicateurs de progression et un travail d'éditorialisation qui raconte et relie les actions concrètes engagées.

A. Une analyse objective de l'existant comme point de départ

L'élaboration du plan d'actions RSE en cours jusqu'à la fin 2021 à l'UGA passe par la réalisation d'une cartographie de l'existant, lancée par la vice-présidence RSE depuis début septembre en lien avec les services de l'université et les groupes de travail. Dans ce travail d'inventaire à effectuer par l'UGA, la priorité revient à la réalisation d'un BEGES (bilan d'émissions de gaz à effet de serre) et d'une synthèse des actions envisagées pour leur réduction. Alors qu'ils ont été rendus obligatoires par la Loi depuis janvier 2016, l'établissement, monopolisé par la fusion, les regroupements liés au nouveau statut d'EPE et l'obtention de l'IdEx, a pris du retard. Or cet état des lieux général constitue un socle pour la crédibilité et la visibilité de l'action RSE portée par

l'UGA, et l'oblige à un retour sur elle-même fastidieux mais essentiel. De quelle réalité part-on ? Quel est l'impact actuel de l'UGA en positif et en négatif, quel est le point de « départ » ? Quel est son bilan carbone ou, à défaut, quels sont les grands postes les plus impactant (pas uniquement sur le plan environnemental mais aussi social et économique) ?

« Il faut pouvoir s'appuyer sur un véritable thermomètre pour ancrer le discours et agir sur les postes les plus impactant, insiste Simon Persico, professeur d'université à l'UGA, spécialiste des questions environnementales¹²³. A partir d'un diagnostic précis, on pourra plus facilement changer les pratiques, en demandant, par exemple, aux laboratoires et aux départements de limiter certains postes de leur budget carbone qui n'ont plus beaucoup d'avenir, en matière de transports comme de pratiques de recherche. Mais tout cela prend du temps et des ressources humaines et financières. C'est donc une question de priorisation. »

Face à ce défi de la consolidation des données, la constitution d'un observatoire des transitions comme support d'aide à la décision politique au service de l'action, en lien par exemple avec Grenoble Alpes Métropole, constitue une piste à investir rapidement par l'UGA. Dans une société en demande de repères, elle offrirait une légitimité et un positionnement de référence unique sur le sujet au niveau du territoire et au-delà.

B. Le besoin de marqueurs de progrès et de preuves concrètes

La mobilisation des parties prenantes internes dans la construction du plan d'actions via la remontée d'actions est importante, mais pas suffisante. L'état des lieux réalisé, en lien avec le schéma directeur RSE, permet de mettre au jour ce qui préside à la priorisation des actions, le pourquoi de celles-ci et ce que cela a comme conséquence. Cette illustration du discours par la mise en avant de ces faits/projets concrets est essentielle. Elle fonde sa légitimité : les actions retenues répondent-elles à un choix

¹²³ Annexe n°5

théorique ou à une nécessité impérieuse, permettant concrètement de changer les choses ? Sur cette base aussi, des objectifs mesurables et visibles peuvent être dégagés. L'idée de ses « marqueurs » de progrès vise à jalonner la démarche, à la mesurer à travers des points d'étape réguliers et à lui donner un sens plus tangible, accessible et communicatif, porteur d'engagement sur la durée.

Exigés dans le cadre du plan stratégique 2021-2024 et du contrat pluriannuel 2021-2026 de l'UGA, deux premiers indicateurs RSE à l'échelle de l'EPE ont déjà émergé : le nombre de formations intégrant les enjeux des transitions -posant au passage une autre question, celle d'une labellisation à partir des 17 objectifs de développement durable afin de pouvoir travailler à une attractivité internationale ; et celui de la réduction en pourcentage de l'émission des gaz à effets de serre. Un troisième pourrait être envisagé : celui donnant à voir la progression du déploiement du schéma directeur RSE dont un point d'avancement serait réalisé annuellement devant les instances de l'UGA.

C. Une nécessaire éditorialisation

A cet enjeu de priorisation est étroitement lié celui de l'éditorialisation : l'impact de la démarche RSE peut être dilué par son côté global et tous azimuts. Il faut réussir à faire émerger un fer de lance, mettre en place un storytelling sur « l'histoire en marche » autour d'un ou deux grands thèmes par année qui accrochent et donnent une couleur spécifique à la direction empruntée par l'UGA. Comme le suggère Muriel Jakobiak¹²⁴, *« un plan de communication avec des campagnes thématiques ciblées - comme par exemple sur le zéro plastique- et un calendrier sont nécessaires. C'est là que l'on va vraiment donner à voir en quoi l'UGA est actrice des transitions ».*

Il s'accompagne du choix d'un registre tout aussi essentiel : face au vertige et au poids que peut représenter la responsabilité sociétale et environnementale, il s'agit de tenir une ligne à la fois accessible, inclusive et désirable de petites marches bien identifiées à

¹²⁴ Annexe n°4

monter, qui relie la dynamique globale à des projets concrets. Ici la notion de démonstrateur méthodologique choisie par le VP RSE pour désigner l'UGA comme un lieu qui soutient l'expérimentation et concrétise la transition, plutôt que la notion d'exemplarité, potentiellement plus enfermante donc décourageante, est à exploiter.

A ce titre aussi, les réussites et les résultats sont à partager à l'échelle de l'UGA et à relayer aussi dans les présentations et brochures de programmes des établissements-composantes : ce suivi auprès des parties prenantes, les retours et conséquences des actions menées est essentiel. Par essence dynamique, nouvelle, itérative, la démarche RSE a particulièrement besoin d'une communication constante pour maintenir la mobilisation et montrer que l'on peut agir. Attention au piège du « tout beau/ tout ficelé » et du « on ne veut pas communiquer tant qu'on n'est pas bon » : ce qui compte c'est de montrer le chemin qui se construit : quels que soient les acteurs de la société aujourd'hui, aucun n'est totalement parfait sur la RSE...

Un autre sillon permettant de tisser davantage ce récit commun pourrait être de travailler à le relier plus étroitement à l'apport de la Recherche et de la Formation qui constituent le cœur de métier et de légitimité de l'université. La constitution d'un hashtag à partir de la baseline « UGA, actrice des transitions » pourrait aussi permettre d'étiqueter et de relier toutes les actions, recherches et projets portés par les acteurs de l'UGA individuellement ou en équipe au nom de la RSE mais sans le dire explicitement, et de rendre visible l'apport global de l'établissement sur les enjeux de la Transition Écologique.

2.3.3 Une articulation aux dynamiques et au rayonnement du territoire

Un dernier axe prioritaire pour donner visibilité et poids à la démarche est celui de l'ouverture et de la confrontation de l'action RSE de l'UGA aux regards extérieurs. Le fait que le plan d'actions émerge de l'interne de façon participative et croisée constitue un

jalon précieux et peu courant dans le milieu universitaire. Il faut désormais que cette responsabilité sociétale et environnementale puisse être partagée, présentée, interrogée et éprouvée par les parties prenantes externes. C'est là que peut se forger une image durable et un positionnement stratégique de l'Université sur la RSE tant au local, qu'au national et à l'international.

A. La nécessité d'organiser des relations continues

La démarche RSE de l'UGA ne peut être une construction solitaire. Elle doit se déployer en lien avec les parties prenantes externes -du territoire et au-delà- sur la base d'un dialogue organisé.

- **Des regards à croiser sur les pistes d'actions remontées par les groupes de travail** : Pour décoller, la politique RSE de l'UGA a besoin de la réunion de toutes ses parties prenantes autour de la démarche. Dans ce processus d'humilité, l'université doit sortir de sa posture traditionnelle de « sachante » et accepter d'exposer qu'elle ne sait pas, en sollicitant notamment l'avis des partenaires externes sur les actions clé que l'établissement souhaite mener. Ce travail peut commencer à s'initier avec des parties prenantes amies (responsables RSE des collectivités, de grandes entreprises de la Région, d'associations, d'autres établissements d'enseignement du territoire), et une fois affermi, s'ouvrir à d'autres plus critiques, voire à d'éventuels détracteurs avec lesquels un lien est à créer aussi.

- **Des rituels à créer** :
 - sous la forme de **rendez-vous mensuels autour d'une thématique** : des demi-journées en petit comité peuvent être proposées à des parties prenantes ciblées autour de thématiques précises - handicap, biodiversité- avec l'idée de leur montrer concrètement l'action RSE de l'UGA sur le terrain en leur ouvrant

les coulisses et leur faisant rencontrer les porteurs de projets. Ces temps de communication donnant à voir que « ça se passe à l'Université » doivent être soigneusement construits pour ne pas paraître futiles.

- sous la forme d'un **club**, d'un cercle de réflexion, à l'image de celui créé par l'UGA réunissant tous les auteurs de l'établissement contribuant au site d'information *The Conversation*.
- ou sous la forme d'une « **assemblée** » régulière, comme celle initiée par l'Université Paris Saclay intégrant les associations du territoire et les représentants du territoire.

➤ **Des temps forts -récurrents, d'envergure mais pas trop nombreux- à installer :** la semaine « **L'UGA, actrice des Transitions** », après ses deux premières éditions, pourrait être pérennisée avec l'ensemble des parties prenantes -y compris la presse. Cet événement « Portes Ouvertes RSE » de l'UGA pourrait devenir le marqueur annuel du travail de fond qui s'engage, fondé sur le croisement des regards et le partage d'expériences, au prisme desquels les actions présentées par l'UGA pourraient être relues, enrichies et gagneraient tant en valeur qu'en puissance au-delà des murs de l'établissement.

D'autres temps forts seraient à prévoir en lien avec les prochaines étapes du déploiement du plan d'actions RSE telles que la réalisation, le suivi et les premiers résultats du BEGES ; ou encore le lancement des modules de sensibilisation aux enjeux de la transition pour les étudiants de 1er cycle de l'UGA en janvier 2022. Repérer et s'associer à des événements partenaires et à des projets communs sur le sujet organisés par d'autres collectivités, entreprises ou associations ainsi que par d'autres établissements ou réseaux de l'ESRI, pourrait aussi être un levier accélérateur de la démarche sur différents aspects (réflexions communes, partage de pratiques, organisation de séminaires, ...).

B. La question des étudiants

Échappant au cadre institutionnel, ni tout à fait dans l'institution, ni complètement en dehors, les étudiants constituent le public cible à l'effet levier le plus puissant en matière de RSE -ils savent communiquer entre eux et faire savoir- mais il est aussi le plus difficile à recruter et de surcroît, le plus éphémère. L'enjeu est de préciser ce que l'on vise avec et pour eux en matière de RSE, et de parvenir à les intéresser, à les recruter, à les associer -ne serait-ce qu'en petit nombre, en espérant faire boule de neige. Aux yeux de Fabien Thoumire, chargé DD&RS à l'Université de Rouen Normandie, « *les étudiants ont un pouvoir énorme en termes de leviers dont ils n'ont pas conscience. Si demain 500 d'entre eux manifestent devant le bâtiment de la présidence en revendiquant d'être mieux formés en matière de transitions pour trouver de meilleurs débouchés professionnels, cela fera forcément bouger les lignes derrière !* »¹²⁵.

Sans viser une mobilisation comparable à court terme au sein de l'UGA, un travail d'écoute, d'association et de valorisation des actions pourrait s'opérer dans un premier temps auprès de quatre principaux viviers :

- L'équipe grenobloise d'étudiants à l'origine de la création de la COP2,
- les étudiants déjà inscrits dans des formations en lien avec la RSE (Master Transitions écologiques à Sciences Po Grenoble...),
- les étudiants de premier cycle inscrits dans les premières promotions test qui bénéficieront du module de sensibilisation aux enjeux de la transition expérimenté à partir de janvier 2022 à l'UGA,
- les doctorants : Avec l'École doctorale, la VP RSE peut compter sur un allié déclaré et de poids. Un programme spécifique pourrait être déployé et bénéficier du relais des réseaux internationaux de l'École et de ses doctorants, avec un impact fort en termes d'image et de marque employeur pour l'UGA.

¹²⁵ Annexe n°3

C. La capacité à faire l'agenda en territoire et au-delà

Concernant le positionnement de l'UGA vis-à-vis de Grenoble Capitale verte 2022, est-il possible que l'établissement de rang international -pour mémoire, 101e université au classement de Shanghai- passe à côté d'un tel évènement ? Malgré l'opportunité offerte à travers lui de faire voir et valoir à une échelle à la fois locale, nationale et européenne la typicité de la contribution de l'UGA à la question des transitions en matière d'administration écoresponsable, de formation des étudiants ET des personnels, etc., celle-ci, à la date de finalisation de ce mémoire (fin octobre) - n'a toujours pas été saisie.

A défaut d'inscription officielle de l'UGA dans l'agenda de l'évènement, le VP RSE a invité la présidente du conseil scientifique de GCV, enseignante-chercheuse à l'UGA, à une conférence inaugurale fin 2021. Plusieurs pistes ont par ailleurs été envisagées par la mission d'appui de la VP RSE pour se raccrocher malgré tout à l'agenda de cette année particulière. Début 2022, l'idée est de faire des annonces régulières pour présenter les premiers fruits concrets du plan d'actions RSE de l'UGA et de profiter de l'écho médiatique dont Grenoble fera l'objet. Au vu de l'agenda national qui sera particulièrement saturé les six premiers mois 2022 avec la Présidence française de l'Union Européenne et les élections présidentielles, l'enjeu serait de positionner fortement l'UGA au second semestre avec l'organisation de deux temps marquants.

Une grande rentrée 2022 est ainsi imaginée par la VP RSE autour du thème des transitions à destination des étudiants de Grenoble voire de France, qui correspondra aussi à l'anniversaire de la COP2 étudiante. Elle pourrait rejoindre la volonté de la Présidence de l'UGA de marquer la rentrée 2022 d'un temps solennel. Par ailleurs, l'élaboration d'un colloque de la CPU sur le thème du développement durable est également en cours de discussion avec l'idée d'inviter de grandes figures académiques européennes voire mondiales sur le sujet.

Enfin, le VP RSE nourrit un autre désir d'avenir pour la démarche RSE de l'UGA : celui de prolonger l'élan de l'année Grenoble Capitale Verte fin 2022 dans la constitution d'un GIEC local.

Si beaucoup de signes et d'actes ont été posés pour mettre au jour et installer publiquement la démarche RSE de l'UGA, nombre d'obstacles se pressent au moment de rentrer dans le dur et le contraignant de la concrétisation d'une dynamique réellement structurelle et transversale. Alors qu'elle pourrait offrir au nouvel établissement de rang mondial un positionnement intellectuel et moral de référence proche des préoccupations sociétales et des territoires, et avec lui une identité et une envergure sociétales inédites, des ressources existent mais ne sont pas activées pour réduire l'écart qui se creuse désormais entre l'intuition et l'ambition d'une posture RSE de l'UGA portées par la vice-présidence dédiée, et le manque de suivi de l'institution à son plus haut niveau ainsi que son inaptitude à saisir les opportunités offertes par un territoire particulièrement actif en matière de transitions.

Conclusion

Avec quelle efficacité l'UGA construit-elle la visibilité et la légitimité d'un discours RSE répondant aux enjeux socio-politiques, économiques et scientifiques actuels en s'appuyant sur ses parties prenantes internes et externes ? Est-elle capable de faire entendre sa voix dans le débat sur les Transitions ?

Entre ambition affichée et réalité de moyens déployés, la Responsabilité Sociétale et Environnementale connaît à l'Université Grenoble Alpes une situation de décalage sensible. Surfant sur la volonté inédite d'endosser et de revendiquer un rôle et une ambition partagée en matière de transitions par l'ensemble de l'établissement dans son nouveau périmètre EPE, la VP RSE créée en janvier 2020 a posé des fondements importants avec l'intuition d'une posture et d'une démarche RSE de l'UGA stratégiques, à la fois très ouverte mais aussi potentiellement très disruptive.

En positionnant l'UGA comme actrice des Transitions, en voulant faire de l'établissement un lieu de « démonstration » plutôt que d'exemplarité, la VP RSE a intégré très en amont dans sa vision politique deux moteurs de légitimité puissants pour fonder et pérenniser sa démarche RSE : celui de la transversalité et celui de la participation des parties prenantes étroitement articulée à l'engagement de l'institution elle-même. En mettant ainsi la dimension inclusive et participative, assez rare pour être soulignée dans une institution universitaire au fonctionnement traditionnellement vertical et cloisonné, au cœur des modalités de sa construction, cette ouverture situe les enjeux de la démarche RSE : condition de sa concrétisation et de sa réussite, elle touche à la construction d'une mise en commun, d'un « communis » qui n'est autre que le sens premier du terme de communication.

La puissance transformatrice que peut constituer la RSE pour l'université apparaît. Avec elle, la VP RSE espère susciter un sentiment d'appartenance de l'ensemble de la

communauté universitaire au sein du nouvel établissement constitué, et en faire un marqueur fort de son identité, qui articule et met en lien la juxtaposition d'actions menées au service de la production de recherche et de formation autour d'une responsabilité nouvelle, élargie. Elle mise pour cela la pression par la base, seule à même aux yeux de la VP RSE de créer une lame de fond et de transcender les pesanteurs du système, posant au passage la question d'une gouvernance plus participative de l'université.

Dans cette dynamique, la communication tient une place centrale, pour penser l'acceptabilité et soutenir cette rétroaction. Elle joue « *un rôle d'éclaireur, tant dans la démarche d'identification et de quête de l'information auprès des parties prenantes que dans l'engagement et la collaboration bidirectionnelle et continue auprès de la direction et des publics ciblés* »¹²⁶. On se situe très loin d'une logique instrumentale qui la sollicite classiquement en bout de chaîne.

Sur cette base, de premiers leviers de visibilité ont été activés. Parmi eux, la 1^e semaine « l'UGA, actrice des Transitions » a été l'occasion de présenter en avant-première, le schéma directeur RSE, premier fruit de cette démarche et 1^{ère} pierre à l'édifice commun de la RSE à l'UGA et de confirmer dans la mise en scène de l'événement, dans l'organisation des prises de parole, une philosophie et un registre non pas prescriptif mais associatif ; l'inscription pour la 1^{ère} fois à la Une du site de l'établissement ; un 1^{er} communiqué de presse et un 1^{er} article dans le média phare spécialisé en Éducation au niveau national ; la réflexion engagée autour d'un récit commun ainsi que sur les bases d'une nouvelle territorialité via une mise en relation systémique et continue avec l'ensemble des parties prenantes.

Pour cela, la dynamique RSE a dû composer avec un calendrier peu facilitant : la Covid-19, le retard de la décision du jury de l'IdEx ont beaucoup accaparé son top management

¹²⁶ Dominique TICOLL. " La transparence ", pp.89-100 in : *Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007.

et dispersé ses forces vives, sans oublier le contexte récent de création de l'EPE, au statut expérimental dont la pérennité reste à entériner.

Malgré une forme de spontanéité, de jaillissement dynamique et d'accessibilité qui se font jour avec elle et détonnent vis-à-vis des dispositifs de communication institutionnelle universitaires traditionnels au format plus descendant, la démarche au potentiel prometteur voit son élan muselé par l'inertie et les conservatismes organisationnels et institutionnels, interne et externes. L'analyse des dispositifs communicationnels en place met en évidence un côté artisanal, un manque de professionnalisme qui ne coïncide pas avec la puissance de frappe et les moyens que l'on pourrait associer à une institution universitaire de rang international eu égard de surcroît à l'ambition affichée.

Pour aller plus loin, la politique de l'UGA en matière de transitions doit monter ainsi en puissance si elle veut répondre à la promesse initiée. A l'heure de l'opérationnalisation avec l'élaboration d'un plan d'actions RSE en lien avec le schéma directeur récemment adopté, elle vit un moment de vérité : celui de l'articulation entre discours et action, d'une transversalité réellement vécue et d'une conjugaison des territoires. Grenoble n'est pas n'importe quel territoire s'agissant de prises de position en matière de développement durable. Le discours RSE de l'UGA doit pouvoir s'appuyer sur le terreau qui fait toute sa singularité et s'étoffer de l'apport de la recherche scientifique menée en son sein.

Des faiblesses structurelles empêchent aujourd'hui la RSE de prendre toute sa dimension. D'abord l'absence d'incarnation politique : alors qu'il en est à l'origine, se pose la question de l'appropriation profonde de la démarche par le Président et de son soutien. La description des relations sinon de l'absence de relations avec la Mairie, le décalage entre discours et réalité, le retard dans le décollage de la préparation de Grenoble Capitale Verte 2022 : tout cela pose la question de l'envie, du désir de faire avancer les choses. Derrière en effet, dans un système qui reste très hiérarchique, le

portage administratif et financier en dépend : c'est par le premier représentant de l'UGA que peut venir l'allocation de moyens et de forces vives aujourd'hui sous dimensionnés, essentiels pour légitimer et permettre la montée en puissance du sujet. La transversalité de la RSE exige des moyens dédiés sous peine d'être diluée.

De même, en matière de communication, la RSE devrait être intégrée dans le plan global de communication de l'établissement, comme un attribut décisif de son identité et de son attractivité, à même de soutenir l'intégration stratégique de la démarche dans toutes les dimensions, de structurer et nourrir l'écosystème de relations qui le rend possible, de permettre aussi à l'établissement à travers elle de mesurer et d'améliorer sa performance.

Ce serait la condition si l'UGA souhaite se démarquer dans un paysage universitaire où, si elle ne dit pas son nom, la compétition en France et au-delà est réelle y compris sur le créneau des transitions : la première université qui aura trouvé la formule en retirera un prestige et une force d'attractivité durables. Elle servira également de modèle aux autres universités et d'exemple au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pendant des années.

Notre analyse s'est focalisée sur la contextualisation et la mise en place d'une communication RSE à l'UGA. Pour la prolonger, des enjeux plus globaux seraient à appréhender. Celui d'abord de l'élargissement temporel et de la pérennisation d'une telle démarche : le rendez-vous de l'UGA avec la RSE est-il véritablement manqué ? Quels seraient alors les enjeux à terme pour l'établissement : un repli, un départ des talents déçus, une paupérisation, une relégation à une université de seconde zone ?

Autre hypothèse : le rendez-vous est-il simplement différé ? Est-il encore temps de s'inscrire dans l'agenda 2022, en misant sur une réaction inopinée du Président de l'UGA vis-à-vis de Grenoble capitale verte ou sur l'accélération de l'agenda politique que pourraient constituer les mesures gouvernementales fortes annoncées pour

l'enseignement supérieur français en matière d'engagement sur les transitions d'ici fin 2021 ? Ou faut-il tenir dans la mise en avant des actions permettant de poursuivre la démarche à petits pas, à défaut de transformer en profondeur l'Université, en attendant, à plus long terme, un éventuel changement de Présidence à l'UGA en 2024 qui (re)lancerait la dynamique ?

Pour aller plus loin encore, le second enjeu serait celui de l'élargissement spatial en s'ouvrant à l'analyse comparative d'expériences RSE dans d'autres Universités européennes - au contexte politique et financier comparable - et au-delà, dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Amérique du Nord, Australie) et asiatiques : ce qui se passe à Grenoble est-il unique ? La RSE fait-elle ailleurs l'objet d'une réelle intégration stratégique ? Pourquoi et comment ? Cela permettrait de confirmer si la RSE peut constituer non seulement un attribut incontournable à l'avenir dans les classements internationaux mais le comburant d'un positionnement et d'un rayonnement renouvelés pour l'Université, offrant à tous le terrain d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir en matière de transitions.

L'enjeu dépasse de loin l'argument concurrentiel visant attractivité et nouveaux budgets. Il est éminemment programmatique sinon politique, ouvrant des voies intéressantes sur l'évolution de l'identité et du rôle de l'Université elle-même : celui de transcender le périmètre de ses missions traditionnelles et de faire cause commune pour valoriser le déploiement d'une vision systémique, prospective et collective du monde de demain.

En confrontant son fonctionnement à l'importance du décloisonnement, de la transversalité, de la transdisciplinarité, d'un ancrage élargi au sein des territoires, la mise en place d'une politique RSE bien communiquée apparaît comme une opportunité historique unique pour l'Université de jouer à plein son rôle dans le débat civique et environnemental, en recouvrant une voix aussi importante sinon plus décisive encore dans le développement communautaire que celle des entreprises, des États ou des ONG.

Transformer et réinventer ainsi son « espace sociétal » permettrait à l'Université de renouer avec la vocation universelle qui a présidé à sa création et de contribuer à redonner dans une société phagocytée par les logiques de compétition et de promotion commerciales contemporaines sa valeur et sa puissance à un espace public discussionnel, qu'Habermas rêvait agora, pour construire le monde d'après.

Bibliographie

Ouvrages

ALLOING (Camille). – *E-reputation = médiation, calcul, émotion*. – Paris : CNRS édition, 2016, 279 p.

ALMEIDA (Nicole d'). – *L'Entreprise à responsabilité illimitée: la citoyenneté d'entreprise en questions*. – Paris : Liaisons (Communication Innovation), 1996.

ALMEIDA (Nicole d'). – *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. – Paris : Armand Colin, 2007, 252 p.

ALMEIDA (Nicole d'). – *Les promesses de la communication*. – Paris : PUF, 2012, 264 p.

ALMEIDA (Nicole d'). LIBAERT (Thierry). – *La communication interne des entreprises*. – 7^e éd. – Paris : Dunod, 2014. – 126 p.

ALMEIDA (Nicole d'). LIBAERT (Thierry), TREMBLAY (Solange). – *Développement durable : Une communication qui se démarque*. – Québec : PUQ, 2018, 323 p.

BILLIET (Stéphane). – *Les relations publics : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. – Paris : DUNOD, 2017, 256 p.

CHARPENTIER (Jean-Marie). BRULOIS (Vincent). – *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social* ». – Limoges : FYP éditions, 2013, 191 p.

Manuel de la GRANDE TRANSITION / sous la direction de Cécile Renouard, Rémi Beau, Christophe Goupil, Christian Koenig. – Péronnas : Les liens qui libèrent, 2020, 447p.

MASCRET (Anne). – *Enseignement supérieur et recherche en France. Une ambition d'excellence*. – Paris : La Documentation française, 2015, 168p.

MUSSELIN (Christine). – *La Longue marche des universités françaises*. Paris : PUF, 2001, 218p.

ROMAINVILLE (Marc). – *L'échec dans l'Université de masse*. Paris : L'Harmattan, 2001, 128p.

SALMON Christian. – *Storytelling*. – Paris : La Découverte, 2008, 215 p.

SEGRESTIN (Blanche), LEVILLAIN (Kevin), VERNAC (Stéphane), HATCHUEL (Armand) collectif. – *La « Société à Objet Social Étendu » - Un nouveau statut pour l'entreprise*. – Paris : Presses de l'École des mines, 2015, 122 p.

WOLTON Dominique. – *MC Luhan ne répond plus*. – La Tour d'Aigues : L'Aube, 2009, 117 p.

Périodiques

Publication de l'ADEME. – *Guide de la communication responsable*. – janvier 2020, 200p.

Publication de l'Afci. – *Les cahiers de la communication interne*. – décembre 2017, n°41. – 46 p.

Publication de l'Afci. – *Livre blanc : Mémoire des organisations & communication interne*. – 2016. – 80 p.

Articles

ALMEIDA (Nicole d'), CARAYOL (Valérie). – " La communication organisationnelle, une question de communauté ". – *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°4, 2014. <http://journals.openedition.org/rfsic/870>. (consulté le 14 juillet 2021).

CATELLANI (Andrea). – " La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui : dissémination d'un nouveau "grand récit" ». – *Communication et organisation*, n°36, 179-219, 2010.

GRANGET (Lucia). – " La 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 ". – *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n°26, 127-147, 2005. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3281>. (consulté le 29 juillet 2021).

GRANGET (Lucia). – " Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé ". *Communication et organisation* [En ligne], n°41, 182, 2012. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3802>. [consulté le 10 septembre 2021].

JALENQUES-VIGOUROUX (Béatrice). – " Quand les entreprises communiquent sur le développement durable : un choix libre ou contraint ? ", *Quaderni*, n° 64, 2007. DOI : [10.3406/quad.2007.1817](https://doi.org/10.3406/quad.2007.1817)

LUANGSAY-CATELIN (Carine), GASNER-BOUQUET (Marie-Hélène). – " La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités? : Analyse comparative des pratiques et des discours ". *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management*, n°35, 149-169, 2018.

ORY (Jean-Francis), PETITJEAN (Jean-Luc), COME (Thierry). " Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ? ". *Revue Management & Sciences Sociales*, 52, juillet-décembre 2016.

Thèses et mémoires :

AUFRERE (Pauline). – *Les établissements d'enseignement supérieur publics aux prises avec l'économie de la connaissance : vers une évolution des stratégies de communication*. Mémoire de Master 2 en Sciences de l'information et de la communication, UPEC, 2019.

JALENQUES-VIGOUROUX (Béatrice). – *Dire l'environnement : le méta-récit environnemental en question*. – Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, CELSA, université Paris-Sorbonne, 2006.

WOZNIAK (Magda). – *Comment intégrer le développement durable dans les enseignements à l'université ? Cas de l'Université de Rouen Normandie*. – Thèse professionnelle du Mastère spécialisé Exécutive en Management Global de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et du Développement durable, Mines ParisTech ISIGE, 2019-2020.

Articles de Presse

LABOS 1.5, collectif. Face à l'urgence climatique, les scientifiques doivent réduire leur impact sur l'environnement, *Le Monde.fr*, tribune du 19 mars 2019.
https://www.lemonde.fr/sciences/article/2019/03/19/face-a-l-urgence-climatique-les-scientifiques-doivent-reduire-leur-impact-sur-l-environnement_5438048_1650684.html (consulté le 22 août 2021).

Colloques et Rapports

UNESCO, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur au XXIe siècle : Vision et actions, Paris, 1998. – *L'enseignement supérieur au XXIe siècle : vision et actions, v.4 : Débat thématique : Autonomie, responsabilité sociale et liberté académique*. – Paris : UNESCO, 2005.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375653?posInSet=1&queryId=N-EXPLORE-fc9c06b4-ed0c-448b-95b6-5b0c6f462621> (consulté le 12 août 2021).

CPU, UNIVERSITE DE REIMS-CHAMPAGNE-ARDENNE. – Organisation et gestion du Développement Durable et de la responsabilité sociale dans les universités françaises. – *Rapport d'enquête*. Paris : septembre 2018.

<http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-enquete-DDRS-septembre-2018.pdf>

CPU. – Objectifs de Développement Durable, quelles contributions des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. – *Guide* [en ligne], Paris : juin 2018.

[www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/06/Guide ODD Contributions ESR BL-evolution 2018.pdf](http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/06/Guide_ODD_Contributions_ESR_BL-evolution_2018.pdf) . (consulté le 22 juillet 2021).

CPU, Séminaire « Formation tout au long de la vie et Transition socio-écologique : quels défis pour les universités ? » de la CPU, Paris, 23 juin 2021. –

<http://www.cpu.fr/actualite/le-comite-de-la-transition-ecologique-et-energetique-de-la-cpu/>. (consulté le 23 juin 2021)].

MESR, Rapport du groupe de travail “Enseigner la transition écologique dans le supérieur”, Paris : 8 juillet 2020. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/donnees-et-ressources/ressources/publications/article/rapport-du-groupe-de-travail-enseigner-la-transition-ecologique-dans-le?type-ressource=indispensable&lien-ressource=5418&theme-ressource=435&type-liaison=indispensable&ancreretour=ressources>. (consulté le 18 août 2021).

THE SHIFT PROJECT. – Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat.

Former les étudiants pour décarboner la société. – *Rapport*, Paris, 2019, 102p.

[https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/04/Rapport ClimatSup TheShiftProject-2019.pdf](https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/04/Rapport_ClimatSup_TheShiftProject-2019.pdf) (consulté le 22 août 2021)

Sitographie

Label DD&RS. <https://www.label-ddrs.org/> (consulté le 6 juillet 2021)

Autres

Communication sur un site internet associatif :

BALAUDE (Jean-François). – Une vision de l'université par la responsabilisation. *Lab' Afev* [en ligne], 10 juillet 2013. <http://www.lab-afev.org/jean-francois-balaude-une-vision-de-luniversite-par-la-responsabilisation/>. (consulté le 10 juillet 2021]

Annexes

Annexe n°1 : Profession de foi du vice-président RSE de l'UGA.

Annexe n°2 : Entretien semi-directif de Yann Echinard, vice-président RSE de l'UGA.

Annexe n°3 : Entretien semi-directif de Fabien Thoumire, Responsable du Service Développement Durable et Responsabilité Sociétale, Université de Rouen Normandie.

Annexe n°4 : Entretien semi-directif de Muriel Jakobiak et Anne Pradillon, directrices adjointes de la communication de l'UGA.

Annexe n°5 : Entretien semi-directif de Arnaud Buchs et Simon Persico, respectivement maître de conférences et professeur des universités à Sciences Po Grenoble.

Annexe n°6 : Retranscription de l'inauguration de la 1^{ère} semaine L'UGA, actrice des transitions.

Annexe n°7 : Analyse SWOT de la RSE à l'UGA.

Annexe n°8 : Benchmark DD&RS dans les universités françaises par la mission RSE de l'UGA.

Annexe n°9 : Présentation du benchmark DD&RS devant les vice-présidents de l'UGA.

Annexe n°10 : Premier Communiqué de Presse sur l'action RSE de l'UGA.

Annexe n°11 : Article paru dans *L'AEF* sur l'action RSE de l'UGA.

Annexe n°12 : Premier article pour alimenter un récit RSE à l'UGA.

Annexe n°13 : Kakémonos de présentation de la démarche RSE de l'UGA.

Annexe n°14 : Brochure de présentation de la démarche RSE de l'UGA.

Annexe n°15 : Note de cadrage en vue d'un plan de communication pour la VP RSE de l'UGA.

Annexe n°1

Profession de foi de Yann Echinard, Vice-président RSE devant le CA de l'UGA. 23 janvier 2020.

Profession de foi Vice-Présidence Responsabilité sociétale Université Grenoble Alpes

Par Yann Echinard
Janvier 2020.

Nous devons aujourd'hui collectivement faire face à plusieurs urgences : une urgence climatique qui s'impose désormais à tous, l'urgence de contribuer à bâtir une société plus solidaire et plus participative, l'urgence permanente de poursuivre nos efforts vers une société non-discriminante. Face à ces urgences, l'Université Grenoble Alpes a choisi de mettre en œuvre une vice-présidence dédiée aux enjeux de responsabilité sociétale. Du fait de son poids économique, démographique et social, l'Université Grenoble Alpes représente un levier majeur de la transition vers une société plus durable à l'échelle de son territoire mais aussi à l'échelle nationale et internationale.

La Vice-Présidence responsabilité sociétale cherchera à renforcer le positionnement de l'Université Grenoble Alpes comme un acteur majeur en rassemblant l'ensemble de nos forces au service d'une politique publique ambitieuse.

En s'inspirant du rapport de la CPU/CGE de 2018¹²⁷, l'Université Grenoble Alpes ambitionne d'être exemplaire sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU à la fois vis-à-vis de ses parties prenantes internes, de ses territoires et de la planète.

Quatre principaux engagements de la Vice-Présidence responsabilité sociétale sont présentés dans cette profession de foi.

Engagement 1

Développer une université respectueuse de l'environnement et lutter contre le changement climatique

L'Université Grenoble Alpes s'engage à intégrer l'urgence climatique dans sa stratégie¹²⁸. La Vice-Présidence responsabilité sociétale fera du Plan vert le cœur de son action durant la mandature 2020-2023.

¹²⁷ CPU/CGE (2018), *Objectifs de développement durable, quelles contributions des métiers de l'enseignement supérieurs et de la recherche en France ?*, Paris. http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2018/06/Guide_ODD_Contributions_ESR_BL-evolution_2018.pdf

¹²⁸ Conformément la tribune publiée par *Le Monde*, « Les université set grandes écoles doivent intégrer l'urgence climatique dans leur stratégie », 17septembre 2019.

L'efficacité énergétique de l'ensemble des bâtiments (700.000 mètres carrés) est une nécessité. Cet objectif doit être inscrit dans la gestion du patrimoine avec une programmation à court, moyen et long terme. L'efficacité doit aussi favoriser l'indépendance énergétique des bâtiments. La réflexion doit désormais se traduire en actes concrets sur l'ensemble du site.

La Vice-Présidence souhaite également sensibiliser les usagers et le personnel de l'université aux actions permettant de réduire leur impact carbone en encourageant les déplacements doux domicile-travail, en favorisant l'usage des vélos sur les sites universitaires, en collaborant étroitement avec le SMTC et en réduisant les déplacements professionnels à fort impact carbone.

C'est en poursuivant cet objectif qu'une réflexion sera engagée en commun avec la vice-présidence numérique. En effet, minimiser au maximum l'impact du numérique s'impose aujourd'hui comme un enjeu collectif incontournable en matière de développement durable.

La Vice-Présidence participera aussi au développement d'un système performant de gestion des déchets, limitant les volumes et encourageant le tri. Une convention de partenariat sera envisagée avec Grenoble Alpes Métropole.

La vice-Présidence proposera à chaque direction, en coordination avec la Direction générale des services, une allocation annuelle de gaz à effet de serre qu'il peut émettre dans le cadre de ses activités.

La Vice-Présidence apportera bien sûr un soutien au tissu économique local à travers une politique d'achat, dans le respect des règles de marchés publics, favorisant les circuits courts et prenant en compte dans la démarche d'achat la volonté de choisir des prestataires plus respectueux de l'environnement.

La Vice-Présidence sera très attentive à l'intégration des enjeux liés au changement climatique dans l'ensemble des enseignements (voir engagement 2).

Enfin, un cycle de conférences mensuelles sera organisé à la pause méridienne pour que l'ensemble de notre communauté puisse profiter de la venue de grands noms en matière de responsabilité sociétale. Ce travail de sensibilisation et de formation sera réalisé en partenariat avec la Vice-Présidence Ressources humaines et l'appui du service communication.

Engagement 2

Faire de nos étudiants d'honnêtes citoyens du 21^{ème} siècle

Le cœur de métier de l'Université concerne l'enseignement et la recherche. Dans ces domaines, nous nous engageons, en partenariat avec la Vice-Présidence formation, à agir activement en faveur de l'égalité femmes/hommes, à lutter contre toutes les discriminations et toutes les violences. De même, les étudiants, quelle que soit leur discipline, devront être largement sensibilisés aux enjeux des transitions sociétales et environnementales.

Dans ce but nous travaillerons avec le Parlement étudiant et l'ensemble des composantes à une **certification en responsabilité sociétale** pour chaque étudiant de premier cycle. Cette certification sera le résultat d'une acculturation, d'une reconnaissance de toute forme d'engagement solidaire et de conduite de projets.

En étroite collaboration avec la Vice-Présidence recherche, les étudiants de second cycle ainsi que les équipes de recherche seront incités à travailler sur des sujets compatibles avec le développement durable, le changement climatique et les thématiques en lien avec les transitions.

L'objectif de la mandature sera de faire émerger à l'échelle du site grenoblois un marqueur fort en termes de responsabilités sociétales en incitant notre communauté d'enseignants-chercheurs et estudiantine à travailler cet objet de manière pluridisciplinaire et non pas seulement en silos disciplinaires.

Engagement 3

Développer une université responsable vis-à-vis de ses territoires

L'Université Grenoble Alpes est un acteur économique et social incontournable par ses formations offertes au plus grand nombre (50.000 étudiants), par son rôle d'employeur (5000), un des plus importants du bassin Grenoblois et par ses dépenses publiques. Sa présence dans d'autres territoires, dans le Nord Isère comme en Drôme et en Ardèche, est essentielle en matière d'attractivité économique et de vie locale.

A l'échelle du bassin grenoblois, la Vice-Présidence responsabilité sociétale s'engage à travailler plus étroitement avec Grenoble Alpes Métropole et le SMTC pour co-construire le Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi), pour participer activement au Plan Energie Climat et pour favoriser de nouvelles pratiques en termes de mobilité. Elle s'engage aussi à nouer des relations plus fortes avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans sa politique d'achat mais aussi dans l'offre de services proposés au sein-même de ses campus.

A l'échelle du bassin valentinois, la Vice-Présidence doit intensifier ses relations avec la ville de Valence et le CROUS pour faire de Valence un vrai campus, organisé autour de 2 pôles, Latour-Maubourg et Briffaut, avec un enjeu de sobriété foncière, énergétique, de développement de déplacements doux, de lieux de vie, de restauration et de logement pour les étudiants.

Une université responsable sur le plan sociétal doit prôner les valeurs d'une société plus ouverte et plus solidaire. La Vice-Présidence réaffirme son engagement vis-à-vis des migrants et sa ferme volonté de réduire les fractures territoriales, sources de ségrégations sociales.

La Vice-Présidence souhaite enfin faire de notre université une référence en matière de conseils auprès de grands organismes, d'institutions et de collectifs de citoyens.

Engagement 4

Construire une gouvernance participative pour une université responsable sur le plan sociétal

Convaincue que la responsabilité sociétale ne peut se décréter mais doit être **co-construite avec l'ensemble des parties prenantes**, convaincue que la responsabilité sociétale est un objet **transversal**, l'équipe présidentielle proposera de créer une

commission composée de plusieurs collèges (nombre et thématiques à définir¹²⁹), chaque collège sera composé d'enseignants-chercheurs, d'élus, de BIATSS, d'étudiants, de représentants du CROUS, de Grenoble Alpes Métropole, du SMTC et des associations œuvrant, notamment, sur le terrain de l'Economie Sociale et Solidaire. La commission fonctionnera en mode **participatif** et aura pour rôle majeur de définir les grands objectifs à atteindre durant la mandature. Un **schéma directeur** sera rédigé, présenté au Conseil d'administration et validé par ce dernier. Chaque année des **assises locales** de la responsabilité sociétale seront tenues et procéderont à une évaluation de l'action conduite. L'idée est simple, avec une commission permettant d'échanger et de mieux se connaître à l'échelle du site, les gains communs devraient croître grâce aux vertus de tout processus de délibération¹³⁰. L'idée n'est cependant pas de produire une politique publique conduite à taille unique. La Vice-Présidence responsabilité sociétale cherchera à créer un cadre propice à l'action : si le niveau central est jugé efficace pour certaines actions, cela se fera à l'échelon central, si le niveau décentralisé est jugé plus efficace, cela se fera de manière décentralisée.

Ce schéma directeur aura également pour mission de sensibiliser l'ensemble des personnels aux grands enjeux de transition, aux questions liées à la responsabilité sociétale et de mettre en place un dispositif d'animation interne pour stimuler tous les engagements et favoriser les changements de pratiques.

Afin de lutter contre toute forme de discriminations et de violences, la Vice-Présidence incitera toutes les personnes à une conduite responsable de leurs activités grâce à la mise en place d'une **charte de bonnes pratiques** dont la mise en œuvre effective se fera sous l'égide du comité d'éthique et de déontologie pour assurer l'intégrité scientifique et le bon fonctionnement de l'Université.

Biographie

Yann Echinard est docteur en sciences économiques, maître de conférences en économie, responsable du Master Gouvernance européenne à distance, des Certificats d'Etudes Politiques et d'Etudes Administratives, responsable du développement du E-learning, Elu au Conseil d'administration (2014-2020), Sciences Po Grenoble.

Son champ de recherche est l'intégration économique européenne. Il a publié de nombreux articles dans des revues françaises et internationales (*Revue de l'Union européenne, Annuaire Français des Relations Internationales, Reflets et perspectives économiques, Questions internationales...*), dirigé plusieurs ouvrages collectifs sur l'union monétaire européenne et ses conséquences, sur la gouvernance économique européenne et sur la crise financière (*La zone euro et les enjeux de la politique budgétaire, La crise dans tous ses états, L'Union européenne et les Etats-Unis, Quelle fiscalité pour le XXIème siècle*), a publié de nombreuses tribunes dans des journaux. Il est par ailleurs directeur de collection aux Presses Universitaires de Grenoble (*Collection Economie en plus, Libres cours économie*), il dirige depuis 2006 le cycle de conférences « Vous avez dit Europe ? » en partenariat avec l'UIAD.

Il a représenté l'Université Pierre-Mendès-France au Campus Numérique d'Economie Gestion de 2000 à 2004, a été élu au CEVIE de l'UPMF de 2007 à 2012, a co-dirigé la Structure Fédérative de Recherche Européenne et Internationale de 2008 à 2012.

¹²⁹ Une fois encore, le rapport de la CPU/CGE (2018) peut être source d'inspiration.

¹³⁰ Les propositions faites dans les engagements 1 à 3 de cette profession de foi devront être validées par la commission responsabilité sociétale.

Du fait de son histoire personnelle, atteint d'une myopathie des ceintures depuis l'âge de 23ans, et de sollicitations professionnelles (mise en œuvre de la loi de 2005), il a été chargé de mission handicap de l'Université Pierre-Mendès-France de 2007 à 2012. Dans ce cadre, il a notamment développé en partenariat avec d'autres institutions du supérieur, des collectivités territoriales, des associations et des entreprises de nombreuses actions sur le handicap visant à sensibiliser et à former le plus grand nombre. Deux actions peuvent être citées : la création du programme *Grenoble Handi'Mention* en partenariat avec Grenoble INP et la réalisation de documentaires sur le handicap dans le cadre du projet *Approches sensibles, pratiques et théoriques du handicap* (*Tous parents* (2009), *Tombés du ciel ?* (2010), *On n'est pas des anges* (2011), *L'école pour tous* (2012), *Les handicaps invisibles* (2013), *Mon avenir, j'y travaille* (2016), *Handicap psychique ou l'importance de l'accompagnement* (2017), *Les annonces du handicap* (2018), *Handicap et inclusion* (2020)). Ces documentaires sont en libre accès sur www.uoh.fr ou www.canal-U.fr

A titre personnel, Yann Echinard est très engagé au sein de l'Association française contre les myopathies, co-organisateur du Téléthon et élu au Conseil municipal de Vaulnaveys-le-Haut depuis 2014 avec pour mission la mise en accessibilité de la commune et la création du Conseil municipal de la jeunesse.

Annexe n°2

Entretien semi-directif avec Yann Echinard, vice-président RSE de l'UGA. 19 août 2021.

Pourquoi le choix du terme de « Responsabilité Sociétale et Environnementale » ?

Yann Echinard : Beaucoup de vice-présidences universitaires en France en la matière s'appellent DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale) en référence au label éponyme. Mais beaucoup d'équipes aussi ont opté pour RSU (responsabilité sociale des universités, ndlr). Pour nous c'est RSE, parce qu'en interne les premiers échanges ont poussé sur l'environnemental et que l'affirmation de notre responsabilité sur ces questions est essentielle. S'il y a un objectif à atteindre c'est de produire une politique publique. Jusqu'ici cela n'existait pas. Ce qui se joue là c'est une raison d'être supplémentaire pour l'Université. La difficulté c'est que si les 3 lettres -R, S, E- résument parfaitement la philosophie, on ne connaît que la RSE avec le "E" d'Entreprises. Du coup cela crée de la confusion au moment où l'Université s'engage, sur un sujet déjà très politisé et où il n'y a jamais un positionnement satisfaisant pour l'ensemble des parties.

Quel a été l'élément déclencheur ?

Y.E. : La réponse n'est pas aisée. C'est à la fois une conviction personnelle qu'il est urgent d'agir sur cette question et Yassine Lakhnech (le président de l'UGA, ndlr) qui vient me solliciter lorsqu'il constitue son équipe pour assumer cette responsabilité -je prend au sérieux la commande.

Quel périmètre recouvre exactement la RSE à l'UGA ?

Y.E. : Le périmètre de la VP RSE à l'UGA n'inclut pas « l'environnement social ». C'est à part avec une direction générale adjointe spécifique et des instances qui fonctionnent bien (conférence sociale, comité technique, CHSCT...). Le reste en revanche relève de la RSE : la lutte contre les discriminations (handicap, parité homme-femme...) qui elle est une compétence partagée avec la VP RH, le numérique responsable avec la VP numérique, la recherche responsable avec la VP Recherche, la formation responsable avec la VP Formation. A une autre exception notable près : la question estudiantine.

Cela biaise la démarche. Ce qui devrait être systémique est parcellaire. On se coupe d'éléments dynamiques de changement même si on essaie de déployer un gros travail transversal.

Quelles sont les raisons du décalage temporel entre la création de la VP en janvier 2020 et la publication d'un premier schéma directeur RSE en juin 2021 ?

Y.E. : La crise sanitaire a beaucoup freiné la constitution de la VP RSE. Nous n'avions pas d'histoire, tout était à construire. La volonté était de commencer par poser les fondements d'une politique RSE, d'un cadre commun propice au changement de pratiques qui soit validé par l'ensemble des parties prenantes internes plutôt que de passer tout de suite aux actions.

Quels sont les enjeux de la RSE pour une université comme l'UGA ?

Yann Echinard : Ce qui tire l'Université aujourd'hui, c'est la Recherche, c'est [le classement de] Shanghai, pas la RSE ! Pourtant face à cette question complexe et systémique du dérèglement climatique que l'on entend de partout désormais, l'angoisse et les interpellations sont nombreuses. La RSE pourrait être le vecteur, le terreau d'une plus grande appartenance à l'UGA, en montrant une institution capable face à ces enjeux existentiels de remettre en cause ses positions, pratiques et habitudes et de toucher tout le monde ; en transmettant les clés d'une meilleure compréhension de toutes ces thématiques parce qu'elle croit à la Science et au Savoir ; et en étant actrice elle-même pour contribuer à inverser la tendance. A travers la dynamique initiée autour de la RSE, l'ambition est de dire à chaque fois que nous devons penser un discours EPE. Et pour cela, le grand enjeu est de créer de la transversalité. Lorsque l'on est inscrit dans un modèle productiviste, il ne suffit pas de dire que l'on va moins consommer, il faut pouvoir s'acculturer pour consommer autrement. D'où ma réaction sur la question de l'organigramme en cours de réorganisation. Il y a en effet un piège lié à la transversalité. Il ne suffit pas de s'appuyer sur toutes les équipes pour déployer la RSE : si celle-ci n'est pas pensée elle devient très vite le sujet de personne. Si la RSE est un sujet stratégique,

il lui faut un portage institutionnel, consolidé par un portage administratif fort, pour être opérationnalisée, c'est la clé de la crédibilité !

Comment mettre en avant la dynamique ?

Y.E. : Je me méfie lorsque l'on parle d'exemplarité de l'Université en matière de transitions, parce que ce lieu, à l'image de la société, est loin d'être exemplaire. On a une certaine exemplarité mais sur des tas de champs on en est loin. Attention aux trop belles histoires pour endormir les enfants ! Une grosse partie de la communauté universitaire n'est pas du tout exemplaire parce que le moteur c'est la performance en tant que chercheur.

Qu'est-ce qui manque pour y arriver ?

Y.E. : La question est énorme ! Dans une communauté, il y a 10% des personnes qui sont engagées et 90% qui suivent. C'est le fameux piège de ne s'adresser qu'aux déjà intéressés et convaincus, avec pour seul événement l'organisation de cycle de conférences thématiques ! Donc la question c'est, comment on réussit à capter, à mobiliser les autres ?

On aimerait réussir à faire du buzz régulièrement, marquer l'espace, créer un leitmotiv autour de la RSE à l'UGA que l'on n'a pas pu encore développer, soutenir et rendre visible son intégration systémique dans toutes les actions de l'établissement en démultipliant les canaux de communication autour de cette thématique et en délivrant des messages divers et variés via des cycles de conférence, des actions de sensibilisation, des enseignements, des partages de nouvelles pratiques, des interpellations... Beaucoup d'outils existent pour alimenter la réflexion et/ou s'interroger sur ses pratiques en la matière. L'enjeu est que la RSE devienne une évidence pour tout le monde.

Qu'est-ce qui pourrait amener, préparer cette action commune ?

Y.E. : Cette université est très importante. Au-delà de sa diversité, CSPM versus CAPM, la question c'est la taille. Comment piloter des actions communes, centralisées, uniques à l'échelle de cette Université ?

Un premier bloc à mener c'est le BEGES, parce qu'il s'agit d'une obligation légale. Les grosses structures comme les nôtres qui ont subi des regroupements les dix dernières années, qui ont été accaparées par leur intégration, souffrent d'un manque de structuration des données qui pose problème. Tant que l'on n'aura pas mené ce travail au sein de l'établissement, on passera à côté d'un élément fort de transformation.

Comment la communication peut-elle contribuer à aller vers plus de transversalité sur cette question des transitions ?

Y.E. : Elle est une arme essentielle pour déployer l'action à l'échelle du site universitaire parce qu'elle permet de rencontrer les différents publics, de mettre à jour la dynamique engagée en veillant à l'explicitation et à la transparence des finalités ainsi que des modalités mises en œuvre à chaque étape. L'université n'a pas cette capacité d'écrire un récit dans le temps présent et on passe à côté de beaucoup d'éléments intéressants qui pourraient enrichir la démarche. En la matière il s'agit de faire tomber les représentations négatives ou écrasantes, et de montrer que l'on peut agir assez facilement avec de l'accompagnement. En insistant aussi sur la réciprocité de cet engagement. Un discours qui fait peser la responsabilité du changement sur les pratiques individuelles ne marche pas. La dynamique ne peut marcher que si on parle d'un changement collectif des pratiques, incluant l'institution et sa responsabilité dans le mouvement.

Un deuxième bloc à accompagner en termes de communication, c'est la concrétisation de la feuille de route que l'on s'est donnée avec le schéma directeur RSE avec la priorisation des actions parmi les différentes thématiques identifiées. Ce travail doit être finalisé d'ici la fin de l'année universitaire.

Quels sont les incontournables pour soutenir son déploiement ?

Y.E. : La remontée des actions de la part des groupes va être déterminante. Une fois cette remontée, on va pouvoir entrer dans le détail d'un deuxième document qui va être potentiellement d'une richesse énorme. Il nous faut désormais dire nos objectifs, ce que l'on fait pour les atteindre, et rendre visible l'opérationnalisation de la démarche. Je ne

pense pas en termes de succès. Ni à demain ou après demain. A chaque jour suffit sa peine. Quand on commence à me dire qu'il ne faudrait pas que les gens soient trop déçus, je ne m'arrête pas à cela. Si l'on commence déjà à s'autocensurer, la transformation de l'ensemble de l'établissement n'est pas pour demain ! Mais dans 50 ans !

L'enjeu c'est de commencer par susciter et libérer les énergies ?

Y.E. : Oui il s'agit de favoriser le jaillissement. Ma démarche peut certes être analysée comme celle d'un trader de marché financier qui spéculé mais c'est ma stratégie depuis le début : mettre la pression par le bas pour faire bouger l'établissement. Quand je m'appuie sur des groupes de travail, c'est parce que je sais que l'établissement n'est pas en capacité de répondre seul à la demande qui s'exprime du côté des enseignants-chercheurs, des étudiants, des personnels. D'où l'importance aujourd'hui de faire remonter au maximum les actions en disant "il y a urgence. Nous UGA, n'arrivons pas à faire ni ceci ni cela aujourd'hui : est-ce normal ?"

Le 3^e bloc d'action c'est cette administration écoresponsable. Là on touche sans doute les « 10% », les managers, les responsables, les chefs de service, mais s'ils ne sont pas embarqués dans cette transformation on aura un effet levier beaucoup plus faible. Si on ne s'appuie sur la base sans avoir le top qui réagit, qui accompagne, a compris la nécessité de ces transformations, cela ne marche pas.

Donc l'idée c'est de tenir les deux, la base et le top, en même temps ?

Y.E. : Oui il n'y a pas d'exclusivité. On doit tout mener de front. Le 4^e bloc, c'est tout le travail avec les parties prenantes externes. Mais pas dans une logique dichotomique opposant l'interne et l'externe : le travail en externe doit alimenter, crédibiliser, valoriser l'interne. L'interne devenant un acteur de l'externe. Les groupes de travail notamment me semblent pouvoir être un relais important auprès des parties prenantes externes.

Serait-il judicieux, envisageable d'institutionnaliser ces relations ? de créer par exemple un GIEC local ?

Y.E. : Le GIEC constituerait une autre dimension. Mais l'idée serait bien de systématiser le rôle et la place de l'UGA dans le débat environnemental territorial. On rejoint ici la question de -que faisons-nous du savoir produit à l'Université ? C'est un sujet de fond. Dans ma profession de foi, j'allais jusque-là : faire du chercheur un lanceur d'alerte de choix actés par les collectivités territoriales qui seraient en contradiction complète avec toute l'analyse produite par les enseignants chercheurs.

Il y a énormément de choses à construire. On est dans un temps d'innovation. Des choses émergent de partout. Mais tout cela est très atomisé. Un exemple : le conseil scientifique de Grenoble capitale verte que le président de l'UGA a dénoncé parce que celui-ci a été créé indépendamment de l'UGA. On est passé là à côté d'un moment qui aurait pu être constitutif d'un GIEC local. Si on avait pensé ce conseil scientifique pour Grenoble Capitale Verte, on aurait gagné du temps, de l'énergie et de la puissance de frappe pour l'Université. En lieu et place, on se retrouve avec des regroupements de chercheurs au service d'actions externes mais aucun retour pour l'Université. Il faut y réfléchir mais cela n'est pas simple.

Il y a évidemment un dernier bloc : les étudiants. Attention, l'étudiant en général n'existe pas. Il y a différentes formes de sensibilité. Et on le ressent de façon très forte sur le plan institutionnel au sein de la CPU où cela grince des dents parce qu'on n'est pas la CGE. Les Grandes Écoles ont trois ou quatre trains d'avance parce qu'elles ont cette culture estudiantine très structurée qui sont des relais de l'institution. A l'Université il existe peu d'associations étudiantes dédiées au développement durable bien organisées qui pourraient jouer un rôle à l'échelle de l'Université. On retombe sur l'immensité de l'Université qui est aussi un archipel, et qui n'est pas dans la configuration des Grandes Écoles. Leur modèle ne nous est pas transposable, c'est un piège. Il nous faut en inventer un et il n'est pas simple.

Annexe n°3

Entretien semi-directif de Fabien Thoumire, responsable du Service Développement Durable et Responsabilité Sociétale de l'Université de Rouen Normandie et cofondateur du réseau Circes. 2 juin 2021.

Pourquoi mettre en œuvre une politique RSE aujourd'hui ?

Fabien Thoumire : c'est un vaste sujet. Ça bouge beaucoup depuis 10 ans et particulièrement depuis ces trois dernières années.

Par rapport à ce que l'on appelle politique RSE, dans l'enseignement sup on utilise le terme DD-RS qui n'est pas facilement compréhensible mais qui est depuis 2015 le terme consacré car il renvoie au nom du label éponyme. Juste pour vous resituer les choses me concernant, je suis l'un des cofondateurs du Circes depuis 2013 qui est, le Collectif pour l'intégration de la RS dans l'enseignement supérieur.

J'ai été recruté en 2011 à l'Université de Rouen après avoir travaillé 10 ans à l'agence régionale de l'environnement de Normandie puis monté mon bureau d'études pour travailler sur les politiques publiques des collectivités territoriales et les stratégies RSE des entreprises. J'ai ensuite exercé au sein d'une collectivité territoriale pour accompagner celle-ci dans l'obtention du label Citergy (label qui récompense les meilleures politiques Energie-Climat au niveau européen). Depuis 2011, je dirige le service DD&RS au sein de l'Université de Rouen Normandie.

Pourquoi être resté à l'Université ?

F.T. : Parce que les universités font parties des organisations qui sont parmi les plus difficiles à faire évoluer en faveur des enjeux de développement durable. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les universités sont un peu des « vieilles dames qui n'aiment pas beaucoup être bousculées » voire sont mêmes assez conservatrices. Que ce soit en provenance du milieu des enseignants-chercheurs ou de la communauté étudiante, il n'y a pas de mobilisation massive pour que les pratiques évoluent à la hauteur des enjeux socio-écologiques actuels. La maturité concernant la prise en compte des enjeux de DD&RS et surtout la communication liée aux démarches

d'établissement en faveur du développement durable sont assez différentes entre les Écoles et les universités.

Qu'est-ce qui est si différent ?

F.T. : Tout simplement les Écoles sont beaucoup plus habituées à aller chercher les labels. Depuis que le label DD&RS existe, les Écoles se sont beaucoup plus engagées que les universités. Elles sont beaucoup plus nombreuses parce qu'habituées à aller chercher tous les labels qui existent. Elles sont plus agiles, ont des effectifs d'étudiants et des patrimoines immobiliers de taille plus modestes que les universités. La compétition entre les Ecoles est quelque chose d'assez naturel et la quête aux labels est souvent source de challenge et de mobilisation au sein des équipes en interne. C'est beaucoup moins le cas concernant les universités. La recherche d'une image de marque fait partie des gènes des Ecoles. Cette quête d'attractivité, aussi bien des étudiants que des chercheurs commence à émerger au sein de plus en plus d'universités mais cela reste encore assez marginal. C'est le cas en Normandie qui est une région située entre la Bretagne et la région parisienne qui présentent toutes deux des établissements d'enseignement supérieur qui possèdent des images plus attractives pour les étudiants. L'obtention du label DD&RS peut donc devenir source d'attractivité pour des établissements universitaires en quête d'image et d'attractivité.

Que se joue-t-il au fond à travers la RSE pour les Universités ?

F.T. : Il ne faut pas se leurrer, depuis 10 ans, les actions menées au sein des établissements de l'ESR ne sont, pour la plupart, pas à la hauteur des enjeux socio-écologiques que l'on connaît aujourd'hui grâce au travail des scientifiques comme les membres du GIEC par exemple. La quasi-totalité des établissements ont commencé par installer des ruches et produire du miel, ont remplacé des néons par des leds et ont acheté quelques vélos à assistance électrique. Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut aller beaucoup plus loin et plus vite et qu'il faut interroger les politiques de recherche et d'enseignement ainsi que la gouvernance des établissements au regard des enjeux de développement durable. Il est bien entendu nécessaire d'adopter des

pratiques de gestion (politique RH, consommation d'énergie, production de déchets, protection de la biodiversité...) en cohérence avec les enjeux de demain mais aujourd'hui, en 2021, les établissements d'enseignement supérieur doivent impérativement questionner leur raison d'être et leurs missions en matière de recherche et de formation au travers du prisme des enjeux de société. Depuis un an et demi, et après 8 ans consacrés essentiellement aux pratiques de gestion, l'Université de Rouen Normandie s'attaque à sa stratégie Recherche et à son offre de formation tout en questionnant sa gouvernance afin d'intégrer pleinement les enjeux de DD&RS. Ce travail mené sur la recherche et l'enseignement ainsi que sur la gouvernance de l'établissement est réalisé en s'appuyant sur la nouvelle version du référentiel DD&RS.

Combien d'universités sont concernées par le label DD&RS en France aujourd'hui ?

F.T. : Très peu ! On doit être à une dizaine et une quarantaine de grandes Écoles. C'est aussi normal : on a environ 70 Universités et 400 grandes Écoles en France.

Si on s'attaque aux deux missions principales de l'Université que sont la formation et la Recherche, la gouvernance s'en trouve inévitablement fortement impactée. Et c'est là où commence à grincer des dents parce que le DD questionne cette gouvernance : **comment on s'organise ? comment on se mobilise pour intégrer pleinement les enjeux de durabilité, de transitions sociétales, d'intégration des enjeux socio-écologiques ?** Il y a désormais tout un tas de termes qui fleurissent depuis 2 ans et on peine à s'y retrouver. Ceci étant, quel que soit le nom donné à la démarche (DD, DD&RS, transition sociétale, transition socio-écologique...), si on veut intégrer pleinement ces enjeux de société et d'environnement, ça peut faire fortement grincer des dents l'ensemble de la communauté universitaire. En effet, orienter l'offre de formation ou la stratégie de recherche d'un établissement en faveur d'une prise en compte pleine et entière des enjeux de DD&RS entraîne le fait que vous touchez inévitablement à la liberté académique ou encore à l'indépendance lié au statut même du chercheur.

Enseigner le développement durable, ou plus exactement éduquer aux enjeux de développement durable, n'est pas une chose aisée en milieu universitaire. Ces sujets sont transversaux et implique de la part de la communauté des enseignants-chercheurs

un travail interdisciplinaire qui n'est, en règle générale, pas facilement valorisable au sein des politiques d'établissements universitaires. De plus, la plupart des enseignants-chercheurs possèdent une expertise bien spécifique et connaissent finalement très mal les enjeux socio-écologiques qui nécessitent des connaissances très transversales.

Cela toucherait donc à la conception même de la responsabilité au sein de l'Université et donc de la liberté -notamment de la liberté académique ?

F.T. : C'est effectivement un travail d'introspection un peu violent pour un établissement universitaire. On le vit en ce moment à l'Université de Rouen. Pendant 8 ans je me suis consacré quasi exclusivement aux pratiques de gestion. Avec 6 campus regroupant plus de 30 000 étudiants, environ 80 bâtiments représentant 300 000m² les questions d'énergie, de biodiversité, de déchets, etc. représentent déjà un chantier très important.

Depuis plusieurs années maintenant, l'établissement possède un réseau de **référénts DD&RS** constitué d'environ 60 à 70 personnes. Ce réseau se réunit deux fois par an environ et échange sur les actions/projets/initiatives qu'il faudrait mettre en place afin d'intégrer les enjeux de développement durable au sein de l'établissement.

Désormais, la gouvernance du DD&RS est structurée un peu différemment puisque l'établissement dispose de deux autres réseaux de référénts DD&RS : un réseau de référénts Enseignements et DD&RS et un réseau de référénts Recherche et DD&RS (environ 25 personnes dans chacun de ses deux réseaux).

Depuis 2020, le DD&RS est devenu le fil directeur de la nouvelle équipe de direction élue en décembre 2020. Cette équipe a pris ses fonctions en janvier 2021 et s'est emparée du DD&RS en pensant qu'un service DD&RS existait déjà, qu'un responsable DD&RS était également présent depuis 2011 et que l'obtention du label DD&RS permettrait facilement la mobilisation de la communauté universitaire. Les bases semblaient être posées et je pense que la nouvelle équipe dirigeante a pensé qu'il n'y avait « plus qu'à » continuer à dérouler la démarche sur les missions d'Enseignement et de Recherche de l'établissement. C'était une vision optimiste mais assez naïve.

L'enjeu **le plus difficile à relever**, çà n'est pas d'avoir le label -même si c'est beaucoup de boulot- mais **c'est de le conserver, d'avoir une démarche d'amélioration continue** tout en déployant l'intégration des enjeux de DD&RS sur les axes Enseignement et Recherche.

Pour réaliser ce travail, le service DD&RS a pu disposer d'une stagiaire spécialisée dans les transformations des entreprises et l'optimisation des organisations, qui voulait travailler dans l'Éducation Nationale ou dans l'Enseignement Supérieur. Elle avait repris un master à Mines Paris Tech de très bon niveau. Elle a travaillé durant 7 mois à l'Université de Rouen Normandie (URN), avec pour mission de formaliser une feuille de route sur 10 ans pour transformer l'offre de formation de l'URN afin que cette offre intègre pleinement les enjeux de DD&RS. Elle a mené à bien ce travail dans le cadre de sa thèse professionnelle. La gouvernance du DD&RS de l'établissement (un Vice-Président DD&RS et une GDS adjointe en charge du DD&RS) ont ainsi pu disposer d'un document robuste destiné à planifier sur 10 ans, les transformations nécessaires à l'intégration pleine et entière des enjeux de DD&RS dans les enseignements et la formation au sein de l'université.

L'établissement dispose désormais d'un service à part entière, pour lequel différents recrutements sont en train d'être menés afin d'atteindre un effectif de 5 personnes d'ici un an.

Concernant l'axe Éducation au DD&RS, deux premières briques ont été posées : la première avec l'obligation d'intégrer en L1 un module de 10 heures consacrées aux enjeux de développement durable. Le format de 10 heures nécessite de réaliser une sélection sur les thématiques abordées pour des étudiants de première année. Ce module représente un engagement fort car il est désormais inscrit dans les nouvelles maquettes de formation de l'établissement. L'ensemble de l'offre de formation de l'établissement est revu tous les 5 ans et doit passer par une accréditation délivrée par le Ministère. Le caractère obligatoire de ce module en L1 a provoqué une **levée de bouclier énorme** de la part de nombreux enseignants-chercheurs. Même de jeunes enseignants-chercheurs ont protesté : « Pourquoi on devrait traiter du DD ? On doit déjà faire de l'initiation au numérique, de l'insertion professionnelle... et maintenant du

DD ???!! Et tout cela avec quels moyens ? » Ils n'ont pas tout à fait tort. Cela suppose des moyens derrière qui doivent être mis à disposition : il faut des gens pour dispenser ces enseignements. Aujourd'hui, pour la phase expérimentale qui aura lieu sur 2021/2022, un Attaché temporaire d'enseignement sera en charge de ce module sur 3 licences. Mais pour la généralisation du module en 2022/2023, il faudra que d'autres enseignants prennent le relais pour dispenser ce module à environ 4000 étudiants répartis sur 33 licences.

On se heurte à un vrai souci de positionnement, sur ce que questionne la RSE pour un établissement. On ne s'est pas posés ces questions-là. La gouvernance s'est lancée trop rapidement, trop naïvement. Il n'y a pas eu de véritable moment d'échanges, sous la forme d'un séminaire ou autre, les vice-présidents ne se sont pas vraiment concertés là-dessus. On a mis du DD&RS partout et personne ne se l'est vraiment approprié. Or l'équipe dirigeante s'est aperçue assez rapidement que l'intégration des enjeux de DD&RS dans les formations et la recherche entraînaient des modifications très importantes et de nouvelles façon de travailler tout en essayant de mettre en place de nouvelles pédagogies (pédagogie par projet, pédagogie active ou inversée,...)

On a lancé une grande enquête à l'occasion du label il y a un et demi pour que les directeurs des unités de recherche (39 au total) fassent le lien entre leurs projets de recherche (qui sont assez méconnus de la part de l'ensemble de la communauté universitaire) et les ODD de l'ONU -entre autres. Il s'agissait d'essayer de dresser un panorama pour repérer en quoi notre Université répond aux enjeux mondiaux du DD. On a pris les ODD comme porte d'entrée. Moi-même j'ai été longtemps fâché avec les ODD mais je me suis réconcilié. C'est une bonne porte d'entrée, assez facile à rentrer dedans, lisible, avec des couleurs ; et nos directeurs de laboratoire ont vite compris que l'enjeu n'était pas de cocher les cases, mais qu'y a de la transversalité, de l'interdisciplinarité dans les projets, et qu'en répondant à ces objectifs de DD, il y avait **un lien entre tout ça**. Cela a créé un changement radical. Parce que sur 39 structures de recherche on a eu 23-24 labos qui ont répondu -et globalement bien répondu.

Aujourd'hui on relance l'enquête pour ceux qui n'ont pas pu répondre à la première afin d'avoir une vision plus exhaustive de ce que l'on fait en Recherche et DD&RS au sein notre Université.

Poser cette notion de responsabilité, à l'occasion du label, nous a permis de créer du lien avec les labos, et a constitué un angle d'attaque très important.

La RSE ne pose-t-elle pas la question de la transversalité au sein de l'Université particulier ?

F.T. : Oui, et c'est précisément ça le problème. On évoque beaucoup le travail nécessaire en transdisciplinarité mais dans la réalité cela existe très peu. Et il ne faut pas avoir une vision simpliste de la transversalité dans l'Enseignement supérieur, où le poids des disciplines est très fort.

Le fait d'être une université pluridisciplinaire devrait être un atout pour instaurer cette transversalité disciplinaire mais c'est dans la réalité plutôt un frein. Quand vous êtes dans une Université thématique, vous avez un angle d'attaque commun pour intégrer les enjeux de DD&RS. C'est la même chose pour les écoles telles que les business school. En effet, elles ont tous des formations directement ou indirectement liées à la finance. Intégrer les enjeux de D&RS aux diplômes délivrés par ces écoles s'avèrent un peu plus facile que d'éduquer aux enjeux de DD&RS des philosophes, des sociologues, des géographes, des musicologues... Des précautions sont à prendre car l'angle d'attaque et les arguments sont radicalement différents pour que chacun puisse se sentir mobilisé, concerné, impliqué et convaincu de la nécessité de former au DD&RS dans sa discipline.

La RSE ne vient-elle pas heurter un autre cloisonnement culturel au sein de l'Universités entre les publics ? Comment rejoindre autant les étudiants que les enseignants chercheurs, les administratifs et la gouvernance ?

F.T. : Oui, là y a un vrai clivage. A Grenoble vous aurez très probablement un cas de figure différent de celui de Rouen. Dans notre établissement, on a très peu de mobilisation étudiante. La mobilisation étudiante n'est pas un sujet consensuel parmi

les responsables DD&RS et les visions sont très variable d'un établissement à l'autre et d'un responsable DD&RS à l'autre. Pour moi la mobilisation de la jeunesse sur ces sujets est encore très faible. Je ne dis pas qu'elle n'existe pas et qu'il n'y a pas une évolution favorable mais je pense sincèrement que la part des étudiants très mobilisés sur ces questions de DD&RS est encore très marginale au sein des établissements universitaires. A Rouen, en tant qu'établissement, on n'est pas du tout challengé par nos étudiants. On a fait une enquête sur les attentes/perceptions sociétales des étudiants par rapport aux enjeux DD. Quand on les questionne, ils ont envie d'être mieux formés à ces enjeux mais les étudiants n'expriment pas d'eux-mêmes ce souhait. Nos étudiants rouennais n'ont jamais exprimé d'eux-mêmes une réelle volonté autour de ces sujets. Chez nous, on a une seule association étudiante consacrée au DD&RS, alors que dans d'autres établissements on peut en compter plusieurs et avec des effectifs importants. On est plusieurs à observer qu'il faut être vigilant par rapport à l'ampleur réelle de la mobilisation de la jeunesse vis-à-vis de ces enjeux, relayée par une communication forte : le Réveil écologique avec le grand baromètre, le RESES (ancien REFEDD), ceux de la Cop2...font un boulot fantastique et on travaille avec eux. Mais est-ce que ces étudiants sont représentatifs de l'ensemble de leurs collègues ? Pour moi non ou alors on a des étudiants à Rouen complètement atypiques. Très peu de nos étudiants réclament des choses : bien évidemment, ils demandent des poubelles de tri, des gobelets recyclables ... mais cela ne va pas beaucoup plus loin. Certains think tank ou organisations étudiantes nationales ont réfléchi à comment faire évoluer les formations dans le Supérieur. Mais sur les 2,8M d'étudiants dans l'Enseignement Sup français, cela représente, à mon sens, une part marginale. Alors effectivement, les étudiants diplômés qui sortent des très grandes écoles comme Polytechnique, Centrale, etc. pourront éventuellement poser leurs conditions quant à leur futur employeur ou encore signer un manifeste en disant qu'ils n'iront pas travailler chez Total ou une autre société ayant un impact important sur l'environnement. Mais la plupart des diplômés français N'auront pas cette liberté et accepteront bien souvent le premier emploi qui leur sera proposé. Ce n'est pas une situation satisfaisante mais il faut éviter de faire croire qu'en 2021, la totalité de la jeunesse étudiante est engagée sans aucun compromis dans la

protection de l'environnement. Mais là encore, il faut très certainement adapter ce discours en fonction des établissements d'enseignement supérieur.

Est-ce à dire que le mouvement doit commencer par la communauté interne, au sens des personnels de l'Université ?

F.T. : Ce qui est difficile c'est de mener de front l'action auprès de l'ensemble de la communauté universitaire : enseignants chercheurs, étudiants, personnels, gouvernance. Je crois beaucoup à la mobilisation de la jeunesse. D'ailleurs on a fait créer une association des étudiants pour le DD normand. On leur a dit « challengez nous, mettez-nous une pression positive, structurez-vous » ! Mais c'est un public compliqué, très cyclique : il y a beaucoup de turnover avec la fin d'études.

Est-ce à dire que la meilleure communication RSE serait d'abord une communication à même de mobiliser les étudiants pour faire bouger les lignes au sein de l'université ?

F.T. : Oui et c'est ce que j'ai fait à un moment donné, en essayant de leur faire prendre conscience qu'ils ont pouvoir énorme en termes de leviers. Si demain 500 étudiants manifestent devant le bâtiment de la présidence en disant : on veut être mieux formés en matière de transition pour trouver un meilleur boulot parce qu'en termes d'employabilité c'est compliqué, cela fera forcément bouger les lignes derrière.

Les enseignants chercheurs sont certainement de loin les plus durs à convaincre : il y a des peurs, de grosses angoisses. Quand on a commencé à travailler sur le nouveau module de 10 heures avec des enseignants en santé, littérature, chimie, écologie, sociologie. Je pensais qu'il s'agirait d'un exercice relativement simple -visant le niveau L1. On avait organisé quatre ateliers de 2heures. Avec pour question : qu'est-ce qui vous semble important de délivrer comme corpus de connaissances sur les enjeux de DD&RS ? Il a fallu beaucoup dédramatiser. Les enseignants étaient assez angoissés à l'idée d'enseigner des notions (même généralistes) qui ne relevaient pas de leur discipline d'origine. Cette « angoisse » provenait essentiellement du fait que la plupart des enseignants ne savent pas véritablement de quoi on parle lorsque l'on évoque le DD&RS.

Quels sont les enjeux en termes de communication ?

F.T. : Elle doit être de la communication-action. On communique mais dans le milieu universitaire on ne sensibilise pas. On « forme ». Nous on a parlé de module d'« initiation », c'est le contournement qu'on a trouvé car en 10 heures, il est quand même difficile d'affirmer que l'on va « former » au DD&RS. Donc en termes de communication, on informe mais on délivre un message, il y a de la pédagogie derrière particulièrement pour les enseignants chercheurs. L'étudiant est un apprenant par nature, ce n'est donc pas si compliqué lorsque l'on s'adresse à cette cible. Par contre, former les enseignants-chercheurs aux enjeux de DD&RS constitue l'enjeu des prochaines années.

Tous les enseignants-chercheurs ont **besoin d'une communication claire sur ce qu'est la RSE**. Là-dessus, il y a un boulot énorme à faire quant aux définitions, aux notions, aux concepts évoqués

C'est ce qu'on veut essayer de faire avec le site internet TURN, un site dédié à la démarche de DD&RS de l'établissement. Créé en octobre 2020 dernier, il héberge pour l'instant un blog, un forum, des articles d'actu, mais on ne dispose pas encore d'assez de ressources humaines pour l'animer pleinement. On a commencé à y intégrer des interviews de chercheurs en cherchant à faire le lien entre leurs activités de recherche et les enjeux de DD. C'est de la communication interne mais cela peut permettre de fédérer la communauté Universitaire autour de ces enjeux.

Qui anime le site Turn? Y a-t-il une communication dédiée ?

F.T. : C'est le service DD-RS qui l'a mis en place, mais ça n'est pas mûr. Nous sommes en pleine refonte totale de notre stratégie RSE. Ce qui ne veut pas dire qu'on est dans le creux de la vague mais qu'après 8 années d'un premier plan stratégique avec des actions très opérationnelles, on veut repartir en intégrant désormais l'Enseignement et la Recherche. On ne part pas de zéro mais il faut rebâtir tout ça. On n'a pas assez de monde pour gérer ce site (Turn) mais il existe. **Aujourd'hui oui il y a bien une communication DD&RS spécifique** et à terme on voudrait un comité éditorial, avec des

contributeurs (étudiants, enseignants-chercheurs) qui rédigent des articles. Cela démarre.

Qu'est-ce qui la diffère d'une communication institutionnelle classique de l'Université ? Est-elle plus engageante ?

F.T. : C'est difficile à dire, je ne suis pas un communicant. J'ai fait beaucoup de communication mais toujours avec sous la directive de vrais professionnels. Donc j'ai du mal à expliquer ce côté magique de la communication. Il a effectivement des codes, des règles pour faire en sorte que cela marche. Aujourd'hui la communication institutionnelle dans une Université comme la nôtre -30 000 étudiants, 2500 personnes- ne fonctionne pas bien. Chez nous comme dans beaucoup d'autres universités.

L'objectif est de s'appuyer sur nos réseaux de référents DD&RS pour nous faire remonter de l'information sur ce qui se passe au sein des composantes de l'université en matière de DD&RS. En effet, ce sont ces référents qui possèdent la connaissance et l'expertise d'usage et il est important de les faire participer pour qu'ils partagent leur vision des choses et leur expérience. Cela est assez facile car il y a une réelle appétence de la part de la communauté universitaire pour les enjeux de DD&RS. Bien évidemment, la communication est aussi « descendante » car il faut que chacun puisse avoir le même niveau de connaissance sur la stratégie DD&RS de l'établissement afin que celle-ci puisse être adaptée et diffusée au sein de chaque composante, service, direction, laboratoire. Tout cela est en train de se structurer. On voudrait que le site Turn soit un « forum », cela fait un peu has been mais c'est vraiment ça, une plateforme dynamique d'échanges de pratiques, pour éviter que chacun réinvente l'eau tiède dans son coin...

Il s'agit donc du déploiement d'un maillage fin au plus près du terrain, avec comme objectif d'être centré sur l'expérience des acteurs de l'université ?

F.T. : Oui, parce que c'est ce qui intéresse finalement les gens. Ce qui intéresse la gouvernance de l'établissement, c'est que les axes stratégiques et opérationnels DD&RS soient formalisés, qu'on puisse justifier notre stratégie DD auprès de nos instances de tutelle et/ou d'évaluation : MESRI, HCERES. Par contre 99% des étudiants, Biatss,

enseignants-chercheurs, sont intéressés par l'approche projet. On en revient à l'exemple de l'installation de ruches et des vélos assistance électriques. Il ne faut pas le dénigrer : c'est souvent la porte d'entrée et c'est ce qui permet de mobiliser les étudiants et les personnels de l'établissement.

Il y a un grand pas entre l'annonce des projets et leur réussite...comment réduire cet écart ?

F.T. : On touche ici à la partie difficile du pilotage et évaluation. C'est le point faible chez nous. Si vous avez une politique DD, des axes stratégiques, un plan d'action, c'est déjà énorme ! Il n'est pas fréquent de trouver des établissements avec tout ça bien formalisé. La démarche ultime c'est celle d'instaurer une démarche d'amélioration continue : quel système de pilotage ? comment j'évalue ? Est-ce que ce que l'on fait est réellement efficace ? Et cela ne pose pas de sacrés problèmes uniquement aux universités ! C'est quelque chose de difficile pour toutes les organisations engagées dans des démarches de DD&RS ! Par exemple, est-ce que mettre des ruches en milieu urbain c'est efficace pour la biodiversité ? Aujourd'hui les scientifiques nous disent que trop de ruches en milieu urbain entraîne une compétition très importante de la part des abeilles vis-à-vis des pollinisateurs sauvages qui sont moins nombreux en effectifs et donc moins efficaces pour collecter des ressources alimentaires. . Donc on est en train de stopper les projets de ruchers urbains. Et il y a tout un tas de fausses bonnes idées comme ça. L'aspect performatif est encore très peu traité. On ne l'évalue pas parce que c'est très difficile à faire Surtout si on tente de mettre cela en place sur l'ensemble des projets couvrant les thématiques environnementales, sociales et économiques.

Quelles pourraient être des questions clé à aborder dans le cadre d'un mémoire sur la communication RSE à l'Université ?

F.T. : Le premier truc encore assez désagréable en 2021 c'est tout ce qui concerne le green washing. Cette mauvaise pratique en matière de communication touche aussi bien les collectivités territoriales que les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur n'y échappent pas non plus. La tentation est parfois grande

de vouloir verdir son image alors que les actions menées ne sont, de toute évidence, absolument pas à la hauteur des enjeux environnementaux et sociaux.

La communication RSE d'une université doit permettre de montrer à sa communauté (étudiants, enseignants-chercheurs, agents) et à ses parties prenantes que les enjeux socio-écologiques sont bien compris et que l'université agit à la hauteur de ces enjeux. Ce n'est évidemment pas en installant 4 nichoirs à mésanges et en achetant 3 vélos à assistance électrique que l'on va lutter efficacement contre le changement climatique ou pour la protection de la biodiversité. Malheureusement, les établissements ayant une forte capacité de communication ne sont pas forcément ceux qui mettent en place les actions les plus efficaces. Les universités doivent améliorer leur stratégie de communication (quand elles en ont une !) et doivent élaborer des plans de communication internes et externes spécifiques à la RSE. C'est un sujet complexe, multithématique qui nécessite des compétences professionnelles spécifiques (d'autant plus que les approches communicationnelles vis-à-vis de la RSE et de l'accompagnement au changement sont en pleine évolution depuis un an ou deux).

Qu'un VP universitaire demande à le faire vous semble-t-il un signal prometteur?

F.T. : Absolument, que l'on communique quoi, à qui, pour quoi faire ? Se poser ces questions mais en toute sincérité. Il faut vraiment arrêter la surenchère en la matière : on a acheté une voiture électrique et on communique dans *l'AEF*. On est noyés sous ce genre d'informations aujourd'hui, pas à la hauteur des enjeux. Mais ce qui est à la hauteur c'est l'Enseignement et la Recherche. Tout ce qui est des pratiques de gestion : les enquêtes montrent que les bâtiments tertiaires et la partie environnementale sont plutôt bien traités par les universités. Par contre la communication -sans en faire des tonnes- doit y être étroitement liée.

La communication interne notamment est fondamentale pour une université – qui est une ville dans la ville. Il est évident que l'on ne sait pas assez ce qui se passe au sein de nos campus ..La communication institutionnelle au niveau de l'établissement doit s'emparer des sujets de DD&RS.

Cela ne réinterroge-t-il pas aussi le rapport de l'Université avec le territoire ?

F.T. : Effectivement, il y a eu pour nous à l'URN un avant et un après label DD&RS. Moi je ne voulais pas y aller parce que le boulot est énorme. Et le faire tout seul n'a aucun sens. Je freinais des 4 fers mais ce qui m'a convaincu : c'est la **résonnance** que cela pourrait avoir auprès des partenaires. Lors de la cérémonie organisée pour l'obtention du label DD&RS, les partenaires institutionnels ont été invités. Il y avait 3 députés, les maires des collectivités des différents campus ainsi que des partenaires plus techniques tels que l'ADEME et l'agence régionale de la biodiversité et du développement durable (80 participants). Cet évènement a été très important pour diffuser le message de l'établissement et établir des liens de coopération future.

Pour la communication interne nous avons organisé le même jour, dans l'après-midi, le même type d'évènement. Nous n'avons eu presque personne (30 personnes dans l'amphi) .

En termes de communication, les universités ont tout intérêt à être lucides et à faire preuve d'honnêteté intellectuelle vis-à-vis de leur engagement DD&RS. Le monde universitaire est constitué de personnes disposant de cerveaux qui fonctionnent pour la plupart vite et bien. Si l'équipe de direction d'un établissement affichent des ambitions très fortes sans y mettre de moyens (notamment des ressources humaines), les critiques seront vives (et justifiées !). Dans le milieu universitaire, la communication ne se fait pas vers le grand public mais vers la communauté des enseignants-chercheurs, des étudiants et vers les partenaires institutionnels. Il faut être très vigilants vis-à-vis des effets d'annonce. Certains enseignants-chercheurs sont spécialistes de certaines thématiques (biodiversité, déchets, égalité des genres, économie sociale et solidaire...). Il faut impérativement les identifier et les associer aux projets afin de s'assurer d'avoir le bon angle d'attaque, le bon niveau d'expertise.

Sur le territoire normand, les collectivités territoriales ont sollicité nos chercheurs rouennais et caennais pour contribuer à l'élaboration des politiques publiques de développement durable. Nous disposons ainsi d'un GIEC normand : ce sont des enseignants chercheurs de Rouen et Caen qui sont coprésidents. Il y a aussi un GIEC de

la métropole rouennaise dont le président est le VP DD&RS de l'université. C'est très intéressant parce que l'on travaille vraiment avec le territoire.

Quel est l'enjeu prioritaire à vos yeux aujourd'hui ? D'abord celui de l'appropriation auprès des publics internes ?

F.T. : Rien que la partie interne et l'appropriation de ce que doit être une démarche RSE au sein d'un établissement d'enseignement supérieur en termes de communication c'est déjà énorme parce que les publics sont pas les mêmes entre les EC, étudiants, les personnels et la gouvernance. Ces 4 cibles sont vraiment différentes. S'approprier la notion de DD&RS représente une question majeure pour nos universités. Aujourd'hui des directions et des services souhaitent s'informer sur les enjeux de DD&RS. Les directions, les laboratoires viennent vers le service DD&RS pour être accompagnés dans leur démarche de prise en compte des enjeux de durabilité dans leurs activités. Travailler sur la mobilité internationale bas carbone de nos étudiants, sur les déplacements professionnels, sur l'égalité des genres, sur le mangement responsable, sur la gestion des déchets, sur les achats écoresponsables font partie désormais des demandes exprimées par les structures internes de l'université de Rouen. Ca n'était pas le cas auparavant. Il faut alors communiquer, informer, voire former car il existe beaucoup d'idées préconçues sur le développement durable et il est de mon devoir de montrer qu'en 2021, les enjeux de développement durable ne concernent pas uniquement la fonte de la banquise et la disparition de l'ours blanc.

Et une fois qu'on s'est accordés sur la sémantique et les thématiques abordées il faut passer à l'action.

Une partie des bonnes solutions, on les connaît pas bien. Y a tout un tas de sujets à explorer pas forcément simples mais essentiels.

Cela soulève la question de la communication de base dans les universités, et son organisation. A l'université de Rouen, il y a 6 personnes au sein de la direction de la communication au sein des services centraux. Cette direction est appuyée par un réseau

de référents communication au sein des UFR/services/labos. A Nantes, ils sont environ une vingtaine en centrale pour toute l'Université. Et ça s'est radicalement différent.

La communication, et particulièrement la communication en matière de DD&RS, est un outil majeur qui doit permettre de fédérer, impliquer, mobiliser la communauté universitaire autour d'enjeux qui concernent tout le monde et qui intéressent de plus en plus de personnes.

Annexe n°4

Entretien semi-directif de Muriel Jakobiak et Anne Pradillon : directrices adjointes de la communication de l'UGA.

Les pages 168 à 174 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Annexe n° 5

Entretien semi-directif avec Arnaud Buchs et Simon Persico, respectivement maître de conférence et professeur des universités à Sciences Po Grenoble. 13 septembre 2021.

Arnaud Buchs est maître de conférences en économie à Sciences Po Grenoble et à l'UMR GAEL, et membre de la VP RSE de l'UGA. Simon Persico est professeur des universités à Sciences Po Grenoble et à l'UMR PACTE, spécialiste des politiques environnementales. Ils codirigent avec Florent Gougou (Sciences Po Grenoble, UMR PACTE) le master Transitions écologiques à Sciences Po Grenoble.

Dans quelle histoire s'inscrit le rôle de l'université grenobloise en matière de transitions ?

Arnaud Buchs : La prise en compte des enjeux environnementaux est historiquement ancrée sur le site grenoblois. Des équipes, des laboratoires, des institutions, ont initié des recherches et des enseignements autour des questions environnementales il y a plusieurs dizaines d'années. Parmi eux, il y a notamment le laboratoire spécialisé sur l'énergie l'IEPE (l'Institut économique et juridique de l'énergie, IEJE, fondé en 1956 à Grenoble, devient l'Institut d'économie et de politique de l'énergie, IEPE, en 1986), aujourd'hui axe Energie du GAEL (Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble). Parmi ses membres, citons par exemple Patrick Criqui (directeur de recherche émérite au CNRS, spécialiste de l'économie de la transition énergétique et des politiques climatiques, « lead author » du Groupe de Travail N°3 du GIEC —collectivement Prix Nobel de la Paix en 2007—, ayant participé activement au Grenelle de l'Environnement en 2008, ndlr), Sandrine Mathy (directrice de recherche au CNRS, spécialiste des politiques climats-énergie, nommée membre de la Commission de l'Economie du Développement Durable, CEDD) et Odile Blanchard (maîtresse de conférences en économie, membre de la coordination du collectif national Labos1point5 sur lequel s'appuie la dynamique en cours sur le site pour l'évaluation et la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre). Il y a aussi toute la dynamique autour du laboratoire de sciences sociales PACTE, qui vise la construction de langages communs et de connaissances transverses sur les transformations de nos sociétés, dont une des équipes traite

spécifiquement de ces enjeux environnementaux. Et il ne s'agit que de deux exemples, seulement en sciences sociales de surcroît. Côté sciences de l'Univers, de la Terre et de l'environnement, j'aurais pu également évoquer l'OSUG (Observatoire des Sciences de l'Univers de Grenoble) créé en 1985, et qui fédère aujourd'hui environ 1 200 collègues de différentes équipes et unités de recherche. En tous cas, c'est cette histoire que porte le site grenoblois, laquelle a plus de 40 ans ! On pourrait même remonter plus loin, et citer Joseph Fourier, qui donna son nom à l'une des universités de Grenoble, et qui fut l'un des précurseurs de l'explication de l'effet de serre au début du 19^e siècle.

L'environnement de l'université est-il à l'origine de cet engagement particulier ?

Simon Persico : Le positionnement universitaire grenoblois sur les enjeux liés à la transition écologique est aussi fortement lié à son territoire. C'est parce qu'on trouve à Grenoble beaucoup d'eau qui descend vite des montagnes que s'est structuré la recherche autour de l'énergie hydraulique – dont le développement est à l'origine de la naissance de Grenoble INP au début du XX^e siècle. Idem pour ce qui concerne les recherches sur la géologie, la géomorphologie et la géographie avec une grande expertise sur le risque, notamment environnemental. Je pense à des structures comme l'ancien Cemagref (aujourd'hui intégré à l'INRAE), spécialisé dans les avalanches, les éboulements, et les glissements de terrain. Côté sciences sociales, s'est aussi développée une expertise sur cette question des risques, avec des équipes qui travaillent sur la manière d'aménager le territoire pour mieux anticiper et s'adapter aux inondations ou aux tremblements de terre, pour améliorer la façon dont les citoyens en parlent et y réagissent aussi. On doit aussi citer un lieu important pour le développement de l'écologie scientifique, le Jardin du Lautaret, un observatoire historique de la biodiversité, crucial pour la collecte de données et la formation. C'est parce que l'université grenobloise est implantée à un peu plus d'1h de route que cette expérience a pu voir le jour ! Et puis les montagnes sont un milieu sensible qui se transforme plus vite que tous les autres, et font du territoire grenalpin un observatoire aux premières loges des effets du changement climatique. La proximité de toute une

série d'objets intimement liés aux questions environnementales explique la structuration d'une communauté épistémique à Grenoble autour de ces enjeux.

A.B. : Lorsque l'on reprend le cas de la houille blanche, la présence abondante et en qualité de cette ressource, peu chère de surcroît, explique pour une grande part le développement du terreau industriel grenoblois. A partir du moment où l'on dépend directement des ressources, la question de leur finitude, des conditions de leur exploitabilité et de leur renouvellement se pose obligatoirement, même lorsque la question n'est pas abordée d'emblée sous un angle « écologique » à proprement parler.

Ce positionnement est-il partagé au sein de la communauté universitaire grenobloise ?

S.P. : S'il se passe quelque chose d'important en matière de transitions sur le territoire universitaire grenoblois, il ne faudrait pas sous-estimer ou masquer une certaine réalité sous des artifices de communication. Sur le papier, tout le monde est d'accord. La réalité est un peu plus complexe. L'histoire de ce territoire, c'est celles de relations science-industrie très denses. C'est aussi l'histoire d'un développement sans pareil, très symbolique de la « grande accélération » productiviste. On sait aujourd'hui que cette grande accélération a apporté de nombreux bénéfices à nos sociétés (en matière de santé par exemple, et les médecins, scientifiques et industriels grenoblois y ont pris leur part). Mais on sait aussi que cette grande accélération – par l'usage des matières et des ressources qu'elle a nécessité – est en grande partie responsable des crises écologiques auxquelles nous devons faire face. A Grenoble comme ailleurs, de nombreux laboratoires sont liés à des secteurs de l'industrie dont l'objectif était l'accroissement de la production. Il s'agit parfois d'innovations au service du marché, sans réel souci pour ses conséquences sociales et environnementales.

Cette situation ne se résoudra pas d'un coup de baguette magique, notamment parce que la recherche publique dépend de manière croissante de financements privés, dont l'intérêt n'est pas forcément de rendre les sociétés plus sobres dans leur consommation matérielle. Il serait d'ailleurs intéressant de disposer d'indicateurs précis permettant de comparer les dotations recherche des projets les plus directement liées aux secteurs

marchands et ceux qui sont plus liés aux services publics, aux communs, au monde culturel, aux organisations sans but de maximisation des profits, et de toute la connaissance au service de la meilleure appréhension de notre rapport au vivant. Si l'on s'intéresse aux grandes masses financières, il semblerait que les rapports de force soient déséquilibrés. C'est le fruit de l'histoire de la « technopole grenobloise » dont nos collègues Charles Ambrosino et Magali Talandier ont montré par ailleurs qu'il était aujourd'hui économiquement et socialement fragilisé.

C'est d'ailleurs pour cela que l'on trouve aussi à Grenoble une culture de la contestation écologiste et libertaire de la technostructure, que ce soit autour du nucléaire, des biotechnologies et des nanotechnologies. Cette contestation est aussi portée par de nombreux acteurs de nos universités – enseignants-chercheurs, chercheurs, étudiants, personnels.

Il pourrait aussi être intéressant de réinterroger les logiques partenariales de l'université avec les entreprises, comme le font aujourd'hui les meilleures universités, à l'instar d'Harvard qui a choisi de se désinvestir de toutes les activités liées aux énergies fossiles. Si les logiques de financement ne sont certes pas les mêmes, on ne peut plus faire l'économie d'une réflexion sur ces questions.

Quid des politiques d'innovation sociale qui ont émergé sur le territoire ? Ont-elles un lien avec les forces vives universitaires grenobloises ?

S.P. : Le territoire grenoblois s'est aussi distingué par des formes de co-construction entre le politique, effectivement plus social-écologiste que la moyenne nationale, et l'université. Hubert Dubedout (maire de Grenoble de 1965 à 1983, ndlr) s'inscrivait déjà dans cette logique, au croisement entre le mouvement citoyen, le PSU et la gauche plus traditionnelle. C'était un ancien ingénieur et de nombreux universitaires siégeaient dans son conseil municipal. Puis est apparue l'ADES -Association Démocratie Ecologie Solidarité-, pionnière du mouvement écologiste grenoblois, avec dans leurs rangs Raymond Avriillier, l'un des principaux opposants à Alain Carignon. Les écologistes ont ensuite participé aux municipalités socialistes à partir de 1995, puis se sont autonomisés

des socialistes sur fond de critique du modèle productiviste, avant d'accéder au pouvoir en 2014 à Grenoble, avec un temps d'avance sur le reste des grandes métropoles.

Le politique tient donc une place importante y compris dans ce qui se joue à l'université, parce que les chercheurs sont également des électeurs et des citoyens. Si l'UGA se distingue sur l'écologie, c'est aussi parce que nombre d'entre eux sont aussi impliqués sur le sujet en tant que citoyens et électeurs. C'est aussi parce que le territoire bouge. Pour ne prendre qu'un exemple, la part modale du vélo, très élevée à l'UGA, est la conséquence directe des choix forts qui ont été faits en matière de politique cyclable à Grenoble et à la Métro. Ce qui se joue sur le territoire offre d'ailleurs de nouvelles opportunités pour l'UGA, qui aurait donc tout intérêt, par exemple, à se saisir de l'année 2022, où Grenoble est capitale verte européenne, pour renforcer et diversifier son implication dans la transition grenalpine. Tout indique pourtant qu'elle s'y engage très prudemment.

A.B. : L'obtention du titre de Capitale verte européenne en 2022 consacre l'engagement du territoire grenoblois en faveur des transitions écologiques. Au-delà de la visibilité européenne, le titre crédibilise les actions déjà menées et permet surtout de démultiplier l'énergie en faveur des transitions qui restent à réaliser. Cet événement dépasse de loin les clivages politiques et le périmètre de la ville de Grenoble (son périmètre correspond plus ou moins au territoire du SCOT et des deux PNR). A ce titre, la constitution de son conseil scientifique « Capitale verte et transitions » (présidé par Magali Talandier, et dont je suis membre avec un ensemble de collègues du site) s'inscrit dans une dynamique qui va au-delà de l'événement lui-même : il a vocation à être pérenne en accompagnant notamment la Métropole pour son Plan Climat Air Energie 2020-2030, qui a pour objectifs la réduction importante des émissions de gaz à effet de serre (dans une perspective de neutralité carbone), la maîtrise des consommations énergétiques et l'amélioration de la qualité de l'air. Il s'agit donc d'une réelle logique de territoire !

Quel(s) modèle(s) pourrai(en)t être inspirant(s) ?

S.P. : L'idée circule beaucoup aujourd'hui, notamment dans la réflexion autour des nouvelles *Graduate schools* de mettre en place des observatoires des transitions écologiques. A travers eux, il s'agit de réussir à collecter sur le temps long et avec régularité des informations fiables que l'on pourrait confronter sur les aspects environnementaux et sociaux de la transition. Dans cette optique, le conseil scientifique initié dans le cadre de Grenoble capitale verte contribuerait à mettre en place des mesures, des rapports, des préconisations régulières avec l'objectif d'institutionnaliser la démarche.

Pour la première fois, une démarche commune s'est structurée à l'UGA autour de la question de la responsabilité sociétale et environnementale. N'est-ce pas un signe favorable ?

A.B. : Ce qui est sûr c'est qu'il y a une demande des collègues et des étudiants, qui attendent, au-delà des injonctions ou de l'air du temps, que des choses concrètes soient réalisées. Par exemple, l'accord de Grenoble a mis en évidence la rapidité avec laquelle on est collectivement attendus pour que les choses changent. Les attentes portent sur l'inversion des systèmes de valeurs. Et on a effectivement tout intérêt à répondre à ces attentes collectivement ! Il s'agit de s'appuyer sur les dynamiques en faveur de ces enjeux (pour certaines anciennes) portées par l'engouement des collègues et des étudiants à plus ou moins large échelle, pour dessiner la dynamique générale du site, en gardant en tête que les citoyens ont pris conscience que les actions cosmétiques et l'affichage (le « greenwashing ») ne suffisent plus. C'est tout l'enjeu de la coordination au niveau de la VP RSE de l'UGA.

Cela veut-il dire modifier la conception même du rôle de l'Université ?

A.B. : L'Université restera toujours un lieu d'enseignement et de recherche en premier lieu, mais il paraît important de réfléchir collectivement à la manière de changer certaines pratiques d'enseignement (intégrer ces enjeux dans les enseignements) et de recherche, en ayant en tête l'impératif de fournir des clés pour répondre aux défis

majeurs auxquels nous sommes confrontés, bref nous permettre de vivre ensemble et heureux au-delà de 2050 (jalon d'un certain nombre de scénarios climatiques) !

Comment devenir exemplaire ?

S.P. : C'est difficile parce il faut partir de l'existant. Il ne s'agit pas de construire une UGA hors sol, mais à partir de la situation et des rapports de force existants, des domaines de spécialité des chercheurs, des labos et des personnels qui ont leurs propres contraintes aussi. Pour demander de changer du tout au tout la trajectoire des pratiques une fois de plus exige que cela ait vraiment du sens et que ce sens soit partagé. Beaucoup de collègues seraient capables de faire plein de choses -il faut voir comme tout le monde se démène aujourd'hui avec des moyens de plus en plus faibles.

Quelle posture institutionnelle cela exige-t-il ?

A.B. : Ce qui se passe à la VP RSE aujourd'hui relève d'une volonté de traduire les enjeux environnementaux auxquels nous sommes confrontés en actes, d'ancrer les dynamiques collectives antérieures visant à répondre à ces enjeux et d'accompagner et d'encourager les nouvelles. Il s'agit de fédérer le plus largement possible les dynamiques tout en accroissant la cohérence d'ensemble. En effet, tout n'est pas à réinventer ! Certaines composantes sont en avance sur d'autres (par exemple pour la réalisation d'un bilan carbone), et l'objectif est d'atteindre un alignement par le haut. D'un point de vue collectif, il s'agit de montrer en quoi ce changement est désirable, même s'il conduira à faire évoluer des pratiques. Mais l'adhésion suppose que des moyens soient mis en œuvre, pour que cette trajectoire à construire ne soit pas appréhendée comme une énième injonction au changement faisant l'hypothèse que tout est flexible, même avec des moyens décroissants.

S.P. : Il s'agit aussi de mener des réflexions systématiques sinon systémiques à l'échelle de l'université. Il est urgent par exemple de réaliser le bilan Carbone de l'ensemble des composantes de l'UGA. Sur la base de ce premier état des lieux, viendra le temps des décisions politiques et des discussions sur leur priorisation. Il faut pouvoir s'appuyer sur

un véritable thermomètre pour ancrer le discours et agir sur les postes les plus impactants. A partir d'un diagnostic précis, on pourra plus facilement changer les pratiques, en demandant, par exemple, aux laboratoires et aux départements de limiter certains postes de leur budget carbone qui n'ont plus beaucoup d'avenir, en matière de transports comme de pratiques de recherche. Mais tout cela prend du temps et des ressources humaines et financières. C'est donc une question de priorisation.

Faites-vous un lien entre le territoire et la mobilisation particulière des étudiants autour de la Cop 2 à Grenoble ?

A.B. : Beaucoup d'étudiants et de collègues viennent à Grenoble pour son environnement, et en raison d'une accointance avec les dynamiques politiques, associatives voire militantes qui s'y expriment. Par exemple, plusieurs de nos étudiants du master Transitions écologiques de Sciences Po Grenoble (formation en partenariat avec l'INP de Grenoble) ont pris une part active dans le dernier évènement.

S.P. : Notre jeune collègue Clément Combettes parle de scène écologiste grenobloise. Cette scène a une réputation. Elle attire, particulièrement les jeunes générations. Grenoble est une ville où le taux d'étudiants est très élevé. Pour ne prendre que le cas de Sciences Po Grenoble, on a deux associations liées à l'environnement : Agir Alternatif et le collectif étudiant « Think what matters », qui mobilisent leurs pairs et la communauté académique pour que les choses accélèrent. Pour aller chercher tous les autres, il faut indiquer qu'on a compris le message. Mais pour l'instant, ça n'est pas très clair !

On peut prendre l'exemple de la professionnalisation qui est une dimension importante pour eux. De nombreuses structures universitaires aujourd'hui sont orientées vers des marchés du travail qui, pour le dire gentiment, ne contribuent pas vraiment à la sortie de la crise écologique. Elles offrent les mêmes perspectives professionnelles qu'à la fin des années 90, sans proposer un pas de côté à ceux qui le souhaitent sur les enjeux de la transition. Il faut leur offrir de réelles pistes. C'est ce que l'on a essayé de faire en créant le master Transitions écologiques à Sciences Po Grenoble : lancé l'an dernier, il

fait le plein en M1 et M2 cette année. L'idée est de les former concrètement pour qu'ils soient non seulement acteurs mais moteurs.

Annexe n° 6

Re transcription de la Séquence introductive de la semaine « L'UGA, actrice des transitions ».

14 juin 2021.

Présentation des membres de la VP RSE, de ses missions, et ambitions et du programme de la semaine.

Yann Echinard, vice-président RSE de l'UGA : Merci d'être tous présents parmi nous en ce début de semaine L'UGA actrice des transitions. Dans un premier temps on souhaitait présenter la VP RSE, créée en janvier 2020. Elle n'existait pas auparavant. Elle compte des représentants des composantes à personnalité morale : Isabelle Tomasino, Hélène Caune, Marie Wozniak, Jean-Marc Thiriet.

On a choisi d'associer cette petite équipe de quatre dès les premiers échanges au sein de la VP, parce qu'il nous semblait que **plus le sujet était partagé** au sein de l'UGA, mieux la politique RSE de l'établissement se porterait. Puis nous avons la joie d'accueillir Pascale Huyghe, directrice-adjointe de la Faculté des Sciences et Jean-Marc Thiriet, directeur adjoint de l'EUT. Nous attendons un représentant des H3S qui n'a pas encore été nommé. Je laisse mes camarades de jeu se présenter et leurs motivations à se présenter à une telle présidence.

Isabella Tomasino, vice-présidente DD et RSE de Grenoble-INP, l'institut d'ingénierie et de management de l'UGA : en tant que composante nous nous sommes donnés comme ligne directrice pendant ce mandat la réaffirmation des engagements qui ont été pris au cours des dernières années et une réaffirmation forte notamment en profitant de notre nouveau périmètre avec volonté d'emprunter une trajectoire aussi ambitieuse que possible et qui soit partagée par toutes et tous, et qu'on veuille porter fortement au sein de l'UGA. C'est cette volonté que je porte en tant que VP DD&RS et qui doit répondre à une attente forte de nos futurs étudiants, de nos partenaires, plus largement de la société.

Sans doute de par mon parcours particulier je pense que je suis sensible :

* à faire évoluer nos pratiques pour minimiser notre empreinte environnementale aussi bien en tant que collectif et qu'individu

- * A la promotion d'une recherche et d'une innovation durable qui puisse être source d'inspiration pour nos étudiants et qui puisse avoir impact positif pour la société
- * et à promouvoir la diversité comme une richesse, quelle que soit la forme de cette diversité. Et donc je considère mon action au sein de la cette VP comme une **chance** :
- * pour partager nos expériences ;
- * pour proposer des actions de sensibilisation commune ;
- * et nous donner des objectifs communs dans le cadre de cette po RSE.

Pour moi, ce « commun » dans la promotion de la diversité ne veut pas dire uniformité. Il faut qu'il puisse être porté au niveau des différentes composantes : que ce soit des composantes élémentaires, des laboratoires mais en tous cas **que cette dynamique implique les acteurs aux échelles où ils sont plus pertinents et efficaces**. Cela me semble d'autant plus important que l'on est appelés à faire évoluer nos compétences métier et que donc dans un contexte de transformation et de charge de travail importante, il faut que tout un chacun puisse participer à son échelle et de manière la plus efficace possible, pour **donner force et réalisation aux idées** que l'on pourra porter au sein de la VP RSE.

Hélène Caune, chargée de mission DD pour Sciences po Grenoble, enseignante-chercheuse **en sciences politiques** : On a créé à Sciences po une charge de mission RSE depuis le début mandat Sabine Saurugger en février 20 pour structurer nos actions dans le dom de la responsabilité sociale et environnementale RSE. On avait déjà beaucoup d'actions différentes et cette nouvelle charge de mission permet de **mieux structurer**, piloter nos actions à Sciences Po et de le faire en pleine **coordination** avec l'UGA et nos partenaires. **La structuration des actions de RSE de l'UGA et de ses composantes** nous permet de ne pas mener les actions dans notre coin, de travailler **ensemble** à chaque fois que possible et d'informer nos partenaires de nos actions, de nos priorités pour prendre pleinement conscience à la fois du côté des personnels administratifs, des personnels enseignants et des étudiants et étudiantes, des limites planétaires et d'assumer ces limites planétaires. Ensemble avec mes collègues chargés de mission RSE ou DD, nous agissons pour **trouver des synergies, des leviers, des manières de travailler**

ensemble mais aussi des manières d'être **complémentaires** et d'agir en fonction de nos spécificités et priorités ; donc je suis très contente de participer aujourd'hui à cette semaine des transitions pour pouvoir avancer sur les différents dossiers et surtout vous présenter nos avancées - les avancées de l'année en cours et tout le travail accompli à l'aide des nombreuses personnes qui ont bien voulu s'impliquer dans différents groupes de travail que l'on a pu mettre en place et que l'on a hâte de vous présenter.

Pascal Huygue, directrice adjointe de la faculté des sciences de l'UGA, enseignante-chercheuse à l'ISerre : Un petit mot rapide sur faculté des sciences parce qu'on n'a pas que des gens qui savent ce dont il s'agit. La faculté des sciences regroupe 5 UFR, le département science et technologies, le département de chimie/biologie, IM²AG (informatique, maths et maths appliqués, Phitem (Physique, Ingénierie, Terre, Environnement, Mécanique), l'observatoire des sciences de l'univers.

Plus personnellement je suis enseignante-chercheuse en sciences de la Terre et de l'environnement et chercheuse en géologie à institut de la Terre de l'UGA. De par mes spécialités, je me sens bien évidemment très concernée par l'environnement. Ce que je pense de notre rôle en tant que pédagogue, c'est qu'il faut **d'abord comprendre, faire comprendre** les phénomènes physiques pour **ensuite impliquer et agir** à bon escient auprès des étudiants et de toute la société. En tant que scientifique je pense que nous avons un **rôle vraiment majeur dans la société** concernant les transitions notamment vis à vis des jeunes qui sont les acteurs de demain. Notre rôle est d'expliquer les phénomènes physiques, leurs conséquences, la recherche d'énergies de remplacement et tout ce qui va avec le dérèglement climatique. Ceci est d'autant plus important actuellement qu'il nous faut **lutter aujourd'hui contre** les messages qui sont mal compris. Qui sont erronés, contre toutes les **infox** qui sont véhiculées si rapidement aujourd'hui et ensuite si difficiles à contrer. Voilà les raisons qui me poussent à m'impliquer dans cette VP RSE de l'UGA.

Y.E. : merci beaucoup, merci infiniment

Jean-Marc Thiriet, directeur adjoint de l'EUT avec une mission sur les responsabilités

RSE : je m'inscris bien sûr dans tout ce qui a été dit précédemment. Je vais profiter de l'occasion pour expliquer que la volonté de l'EUT (Ecole universitaire de technologie) de s'impliquer dans cette dynamique est à l'initiative de Lionel Filippi, le directeur de l'EUT qui avait organisé des rencontres entre les 3 IUT de l'UGA pour réfléchir ensemble sur la structuration de l'EUT et la prise en compte de cette dynamique. Il m'a ensuite proposé de travailler dans cette mission-là, j'ai rencontré Yann et deux aspects majeurs m'ont intéressé : **la formation citoyenne**, faire que tous les jeunes qui passent par nos formations deviennent citoyens responsables avec bonnes compétence pour effectuer les bons choix, et d'être **des experts** de la transition dans les disciplines auxquels on les forme. Le deuxième aspect est celui

du rôle à jouer par l'UGA en la matière, grosse institution à l'origine d'un grand patrimoine et de beaucoup de mobilités. Je voudrai profiter de l'occasion pour expliquer ce qu'est l'EUT. C'est une CSPM, une composante sans personnalité morale qui fédère les 3 IUT -l'IUT de valence, l'IUT 2 et l'IUT 1. Globalement c'est 600 étudiants, XX, 27 spécialités. Y a une réforme dans les IUT importante avec le bachelor universitaire de technologique : la mise en place de ces nouveaux programmes est aussi une opportunité pour mettre en exergue place ces compétences en termes de DD. C'est l'occasion ou jamais de travailler dans cette dimension.

Y.E. : La dernière intervenante de la VP c'est **Marie Wozniak**, directrice de l'ENSAG, Marie je te laisse la parole, pourquoi une telle VP à l'UGA ?

Marie Wozniak : Comme effectivement j'interviens la dernière, je ne vais pas répéter ce qu'ont dit mes collègues, mais peut être juste et ça fera l'articulation avec le propos suivant. Pourquoi l'école architecture ? Parce que l'on est un établissement-composante de l'EPE UGA. L'école d'archi est positionnée depuis longtemps sur des enjeux métiers à la fois autour des questions avec des enjeux d'inclusion ; avec dans son identité depuis longtemps des valeurs humanistes clairement installées et tout un travail sur les matériaux biosourcés.

La démarche de l'Université portée par la VP permet de **nous positionner d'une façon transversale** sur à la fois **nos cœurs de métier** -l'enseignement, la recherche évidemment- et puisque aussi **sur notre fonctionnement à tous** avec des enjeux de changement de pratiques. C'est ce qui justifie que je représente mon école dans cette VP : c'est bien **en transversalité** que l'on souhaitait nous école d'architecture installer notre représentation et notre présence. Et je pense que pour nous c'est une démarche qui a le plus de sens à l'échelle de l'EPE pour aussi **installer notre université comme un acteur dans ses territoires et à l'international, sur ces sujets et sur ces enjeux**. Et c'est un peu quelque part **le rôle citoyen de l'Université** sur lequel les collègues sont intervenus. Effectivement j'avais le rôle dans cette après-midi, de dire quelques mots sur les démarches qu'on appelle plutôt -je me suis renseignée- RSU ailleurs -nous on a fait un autre choix, mais ça Yann l'expliquera.

Et donc cette mise en place des politiques de responsabilité souci des universités arrivent probablement dans les années 90 du point de vue du fond mais du point de vue du droit autour du Grenelle de l'Environnement -2009 avec ce qu'on va appeler les plans verts. Avec des démarches et des enjeux un peu issus du monde de l'entreprise autour de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Mais là une **transposition dans les milieux qui sont les nôtres**, de l'enseignement sup et de la recherche et puis en 2013, finalement la loi évolue et va un cran plus loin en imposant aux services publics de l'enseignement sup de promouvoir des valeurs d'éthique, de responsabilité, d'exemplarité et donc il fait notamment référence ce texte à ce qu'ils appellent les parties prenantes et effectivement **faut pas réduire la démarche à une entrée environnementale ou dd** mais on a bien aussi cette **question des parties prenantes**. Ce que j'en ai compris, les parties prenantes internes -les personnels et étudiants de nos établissements mais également le monde socioéconomique, les collectivités, les territoires, les associations, les ONG et c'est même étendu dans certaines définitions à la francophonie avec d'autres enjeux encore. Donc effectivement on voit se dessiner une responsabilité presque sociétale d'où le nom de la VP. Mais bon vraiment ce positionnement des Universités dans un rôle citoyen en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

En regardant un peu ce qui se passait ailleurs, évidemment on n'est pas les seuls à réfléchir à ce sujet, on voit des grands thèmes se dessiner et je reviendrai pas sur façon dont on les a pris en compte mais évidemment, écologie et DD, avec notamment les bilans d'émission de GES, les transitions, tous les enjeux de citoyenneté avec la lutte contre les discriminations, les questions de parité mais également la question du lien social dans nos communautés et quelque chose qui revient un peu à ce que l'on connaissait chez nous de l'humanisme mais aussi de l'ouverture à l'international avec des représentations des pays du Sud, une attention aux étudiants, aux enseignants, aux personnes étrangères. Un dernier sujet sur lequel on est moins intervenu qui émerge à droite et à gauche dans d'autres démarches est celui du **développement économique** mais ça n'est sans doute pas celui sur lequel on s'est le plus positionné. Et au-delà dans grands thèmes y a cette question et nous on a beaucoup réfléchi avant de proposer notre dispositif dont a parlé Hélène tout à l'heure des modalités.

C'est-à-dire qu'on a souhaité nous et c'est dans l'éthique de la RSE, bien sûr nous appuyer sur **une démarche volontaire, participative**, l'idée qu'il peut y avoir effectivement des groupes de W, c'est une démarche ouverte à tous, ne pas être dans le top-down d'une gouvernance comme on a l'habitude mais de bien croiser une politique dans le sens noble du terme et des envies, des compétences, des connaissances, des actions qui émanent de tous. Et là encore on installe d'une façon transversale à nos grands sujets – formation, recherche, administration responsables- dans le sens notre fonctionnement à tous, notre quotidien, et vous avez été plusieurs à redire de quoi il pouvait se composer.

Et donc moi c'est ce que j'ai vu au final, et c'est peut-être ce qui nous intéresse tous comme **un outil de pilotage, de mobilisation de chacun autour d'enjeux** qui nous concernent, **d'anticipation** indubitablement mais aussi **d'évaluation** -pourquoi pas- et ce qui nécessite et c'est ce sur quoi on va aussi travailler sur ça cette semaine une stratégie et Yann reviendra sur la façon dont nous on l'a conçu et sans doute un souhait et on le voit dans ces démarches **d'installer un discours positif qui soit intégré**, vécu par tous et qui ne soit pas un affichage : c'est pas la course au label, c'est pas un affichage, c'est pas un greenwashing, en tous cas c'est pas comme ça qu'on essaie de le construire.

Et pour cela il faut accepter d'être dans une temporalité qui est peut-être un peu longue qui est celle de nos changements de pratique et de notre changement de référentiel. Nous sommes je crois collectivement au début de l'aventure. Je remercie en tous cas mes collègues de la VP pour tout ce qu'elles, ce qu'ils m'apportent comme connaissance des contenus, des enjeux, pour leurs regards croisés issus de toutes les disciplines et communautés qui constituent l'UGA aujourd'hui.

Yann Echinard : Merci pour cette intervention très riche et très emballante dans le sens où l'objectif aussi de lancement de cette semaine c'était que vous puissiez faire connaissance avec l'ensemble de l'équipe et puis une sorte **d'incarnation**, j'ose le dire, de ce projet d'établissement parce qu'y a des cultures différentes, des pratiques différentes, des institutions des établissements qui sont plus en avance que d'autres. On a tous la volonté de produire un projet collectif. C'est pour ça que je tenais vraiment à ce que chacun puisse être présenté et que ça montre cette dynamique collective.

Merci à vous toutes et tous pour cette présentation.

C'est le point de transition puisque là on arrive sur l'un des outils que l'on a souhaité mettre en place, un document, une feuille de route, ce schéma directeur sur lequel on travaille depuis un petit moment. On a lancé des groupes de travail fin décembre 2020, des groupes de travail très participatifs. Je reprends tes propos Marie très ouverts avec une approche très « bottom-up », chaque groupe intégrant des Biatss, des enseignants-chercheurs, parfois même des doctorants, des étudiants. Et les groupes ont été très actifs, très engagés. Et dès à présent nous devons les remercier pour leur engagement. Grâce à leur W, demain le premier regard qu'on va tous porter sur ce schéma directeur qu'on a tous rédigés, grâce aux remontées des groupes de travail et ce schéma directeur sera **présenté au CA de l'UGA le 8 juillet prochain**.

Je tiens à préciser que ce schéma n'a aucune obligation légale. Il n'y a pas dans la Loi d'obligation à rédiger un schéma directeur sur le DD /RSE, ce n'est **que l'expression de la volonté politique de notre Université d'embrasser ces deux thèmes** et de nous rendre responsable sur le plan sociétal et environnemental. Pour le coup je me remercie le travail de l'accompagnement de Béatrice Gennaro qui a rejoint la VP depuis

septembre 2020. C'est un plaisir de travailler avec elle et je tenais à le souligner. L'activité de la VP a été également on l'a dit en creux -de mieux nous connaître, de mieux connaître toutes les actions conduites à l'échelle de chaque établissement, une sorte de travail d'état des lieux toujours aussi nécessaire qu'indispensable qui nous a permis de nous projeter dans de grandes actions ensemble à l'échelle de l'UGA. Marie les a presque toutes brossées mais je me permets de les rappeler, très rapidement :

- réaliser un bilan GES à échelle de l'établissement, c'est une obligation légale depuis 2016, on a toujours pas réussi à le faire donc on doit de le réaliser pour mieux nous connaître ;

Poursuivre la préservation des ressources et de la biodiversité. Un gros travail a déjà été fait sur l'eau à l'échelle du site. Un gros travail a été fait à l'échelle du campus qui est le premier parc urbain à l'échelle de l'AURA. Mais on peut encore faire davantage notamment en réalisant un inventaire de la biodiversité, en réalisant des actions de sciences participatives par exemple.

- **Former nos étudiants aux limites planétaires**, c'est une exigence donc là on est totalement dans le sillage du rapport Jouzel remis dans une version intermédiaire qui indique que les Universités françaises se doivent d'investir ce terrain. Et puis il y a eu à Grenoble la COP 2? et les étudiants ont rédigé et fait signer un accord de Grenoble expliquant que l'ensemble des universités et des écoles offrent des formations à tous les étudiants
- **Favoriser une politique de recherche responsable**, totalement incontournable parce que de nouveaux critères s'imposent à nous, nous pouvons le dire ainsi, donc un peu sous la contrainte mais aussi avoir un regard peut-être critique sur les orientations de recherche favoriser des recherches plus responsables
- **Réduire notre empreinte numérique** : il y a quelques années cela pouvait paraître peu important. Aujourd'hui on sait que le numérique a un impact très important et donc on se doit nous qui sommes des très gros consommateurs de numérique à l'Université et dans le monde de la recherche s'interroger sur nos pratiques.

- **Continuer à lutter contre les discriminations**, à favoriser la disparité et à accueillir les étudiants et collègues réfugiés. Sur ce T nous avons une collègue chargée de mission Sophie L qui fait un gros travail ; Il y a un travail de longue date mais il ne faut pas arrêter -cesser cette problématique et on y tient beaucoup. Très fortement au sein de la VP

Nous discuterons demain matin ces grandes actions qui se dressent devant nous et qui sont le cœur du schéma directeur.

Il me semble que **3 conditions de réussite** émergent : notre Université réussira si des actions de sens et de formations des étudiants et de l'ensemble de notre communauté, sont réalisés sur les enjeux sociétaux et environnementaux. Cette question de **formation** est centrale, pour l'ensemble de notre communauté.

La 2^e condition de réussite c'est si la formation permet **des changements de pratiques**. Sans changement de pratiques les formations ne serviront pas à grand-chose donc il faut lier les deux aspects -**formation et changement de pratiques**

La 3^e condition de réussite : **soutenir, favoriser les actions innovantes** au sein de notre Université et là je suis convaincu, ayant un peu travaillé sur la rédaction du schéma directeur qu'il y a une **réserve d'actions innovantes** au sein de ce schéma directeur. Donc nous avons à priori toutes les conditions pour réussir

L'activité de la VP souhaite faire de notre campus un **démonstrateur** des transitions, c'est un élément de langage que l'on retrouve de plus en plus le mot démonstrateur car **on fait beaucoup de choses à l'Université mais on ne le met pas en avant**. Il faut que l'on ait cette habitude d'être démonstrateur et la semaine que nous avons organisé en constitue un élément.

(...)

Nous avons une semaine chargée mais qui n'a pas pu tout embrasser.

Donc vous ne serez pas surpris si on vous donne déjà rendez-vous pour une prochaine semaine que nous organiserons nous l'espérons **2^e semestre de l'année 2021** avec les parties prenantes extérieures. Notre souhait c'était d'organiser une semaine où l'UGA parle à l'UGA. Mais la RSE n'est pas qu'une responsabilité interne, c'est aussi un jeu avec les parties prenantes externes et on espère que d'ici la fin de l'année nous pourrons

consacrer un temps à la rencontre avec les parties prenantes externes que sont les collectivités territoriales, les associations qui ont un rôle très important sur le bassin et les entreprises.

Je ne peux que vous remercier. Cette semaine sans votre engagement n'aurait pu avoir lieu.

Merci de nous avoir rejoint.

Annexe n°7

Analyse SWOT de la RSE à l'UGA. Juillet 2021.

UGA
Université
Grenoble Alpes

SWOT RSE UGA

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">❑ Une décision politique du Président de l'Université❑ Une VP dédiée et un VP très engagé❑ Un noyau dur mobilisé au sein de la communauté universitaire❑ Une histoire et un positionnement géographique uniques (1^{re} grande ville avec maire écolo, capitale verte 2022 et lieu du lancement de la COP2 Etudiante)❑ Un schéma directeur RSE et un plan d'action à venir	<ul style="list-style-type: none">❑ Un déficit de portage au plus haut niveau❑ Un élan qui repose beaucoup sur le vice-président❑ Un récent EPE en quête d'identité commune❑ Un fonctionnement traditionnel en silo❑ Une visibilité et une communication à construire❑ Des collectivités locales peu investies dans l'U❑ Une mobilisation étudiante à coordonner
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">❑ DDRS de ++ omniprésent, intégration indicateurs dans Législation❑ Demande des publics et partenaires/financeurs de l'U❑ Début prise en compte classements internationaux❑ Mobilisation CPU, montée en puissance de réseaux (Circes, Reses,...) pour accompagner les Universités dans leur montée en compétence❑ Des établissements capables de profondes évolutions/adaptations (cf <u>transf.</u> Paysage ESR)	<ul style="list-style-type: none">❑ Taille critique des Universités, pluridisciplinarité, liberté académique❑ Risque démobilisation devant ampleur de la tâche, exigence de tenir dans la durée❑ Risque perte de sens de la démarche au regard des contraintes administratives❑ Manque de moyens dédiés pour se structurer, améliorer les performances et se doter d'outils de mesure

Annexe n°8

Benchmark DD&RS dans les universités françaises par la mission RSE de l'UGA.

Les pages 195 à 208 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Annexe n°9

Présentation Benchmark de la Mission RSE de l'UGA aux vice-présidents de l'UGA. Juillet 2021.

Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises

Juillet 2021



Aurélie Sobocinski
Jean-François Redon

Contexte



Enquête CPU 2018

Benchmarking Mission RSE (Aurélie Sobocinski) juillet 21

34 universités ont répondu à une enquête nationale par questionnaire pour laquelle toutes les universités françaises ont été interrogées. Les 34 universités répondantes sont réparties sur l'ensemble du territoire.

29 universités sur les 34 répondantes déclarent mettre en œuvre une démarche DD-RS et 4 déclarent ne pas en mettre en œuvre.

Concernant les **29 universités ayant déclaré mettre en œuvre une démarche DD-RS**, la CPU estime que **cet échantillon est représentatif de l'ensemble des universités mettant en œuvre une telle démarche.**

L'analyse de l'organisation de la démarche DD-RS dans les universités démontre surtout la grande diversité des structurations possibles. Elle peut s'analyser au regard de 4 entrées :

- Les structures « politiques » (Vice-présidents et chargés de mission)
- Les structures de gouvernances
- Les structures « administratives »
- Les relais de la démarche sur le terrain (Référénts ou correspondants DD- RS)

1. Les structures politiques

Il semble logique pour une université se revendiquant d'une démarche DD-RS, et/ou en faisant un point important du programme présidentiel, de désigner un vice-président en charge de ce dossier.

Pourtant, sur les 29 universités ayant répondu:

- 9 n'ont pas de VP DD ou RS.
- Parmi les 20 ayant un VP en charge de cette mission, 12 ne le sont pas à titre exclusif mais y associent d'autres champs de compétences. **Rennes-1** : 1 VP CA et DDRS ; **La Rochelle** : 1 VP Pat et DD.
- Parmi les 8 universités disposant d'un VP délégué au DD-RS :
 - Certaines se caractérisent par un partage entre les 2 approches.
Nantes : 1 VP RS et 1 VP Campus et solidarités ; **Nanterre** : 1VP Aménagement campus et transition écologique et 1 VP Relations humaines et sociales.
 - Pour les autres, les intitulés varient entre « Développement durable » et « Responsabilité » Sociale et/ou Sociétale.

=>Approche diverse de la notion du DD-RS pour les universités.

1. Les structures politiques

Parfois le VP est assisté de chargés de mission en responsabilité sur des points plus spécifiques de la démarche.

Parmi les 20 universités (sur 29) disposant d'un VP, 11 d'entre elles ont également un ou plusieurs chargés de mission.

UGA :

- 1 VP RSE
- 1 VP RH (chargée de mission Égalité femmes-hommes et lutte contre les discriminations)
- 1 VPFVE (Chargée de mission handicap)

2. Les structures de gouvernance



Sur 29 universités répondantes, 17 universités n'ont pas de commission unique spécifiquement dédiée au DD-RS. Parmi ces 17 universités, 10 réunissent cependant des commissions ou des groupes de travail sur des thèmes afférents au DD-RS.

De manière générale, le périmètre transversal de la démarche DD-RS et sa porosité avec d'autres thématiques (RH, Patrimoine...) rendent souvent compliquée la mise en place d'une commission unique.

Ainsi une université a fait le choix de dissoudre sa commission unique pour créer des comités de pilotage thématiques par projet « à l'occasion de la rénovation de la stratégie [...] dans le but d'optimiser le travail et fluidifier la prise de décision ». Cette commission n'est prévue dans les statuts que par deux universités.

2. Les structures de gouvernance



Une grande variété est observée dans les intitulés de ces commissions. Proches, tous différents, soulignant là encore les divergences de définition et de compréhension des concepts de DD-RS.

La composition de ces commissions et leur mode de désignation montrent également le flou entourant les parties prenantes à associer à la réflexion sur la démarche DD-RS. En effet, ces commissions varient de 6 à 50 membres avec une moyenne de 23.

A l'UGA :

- 1 VPRSE (VPRSE, responsable politique RSE CAPM et CSPM, Mission RSE, chargée de mission RSE GINP)
- 1 commission RSE avec les élus CA et CAC
- Des groupes de travail thématiques

3. Les structures administratives

La création d'une structure dédiée (service/direction) est une étape importante de la structuration d'une démarche DD-RS au sein des universités et permet d'en assurer la pérennité.

Les établissements où la démarche est la plus aboutie comptent 1 service/direction dédié(e) dans une logique de prolongement opérationnel de la stratégie politique (Univ. **Rouen**, Univ **Nanterre**, Univ **AMU**...)

Parfois c'est un DG adjoint qui coordonne la démarche (Univ Rouen). Cela permet de gérer la transversalité et la légitimité de la démarche DD-RS.

3. Les structures administratives

Sur les 29 universités répondantes, 15 n'ont pas de structure dédiée, 9 souhaitent en créer une. Une large majorité semble se dégager pour institutionnaliser la démarche DD-RS.

Pour l'instant, **pas de modèle unique**. Dans les 14 universités ayant un service dédié, l'organisation de cette structure prend différentes formes :

- 6 sont des structures centrales indépendantes
- 3 sont inclus dans une autre structure centrale
- 1 fait partie d'un regroupement de services
- 4 sont soit une structure informelle soit une structure en cours de constitution

Composition :

- Dans les services/directions organisé(e)s, on trouve presque systématiquement un responsable de service/Directeur (8 fois sur 10).
- L'effectif des services/directions DD-RS varie de 1 à 4 (responsable compris).
- Les missions identifiées au sein de ces directions/services : chargé de com ; chargé de projet thématique ; coordonnateur de projet ; assistant projet.

UGA : Pas de structure dédiée. Moins de visibilité et de légitimité de l'action administrative (identification d'acteurs).

3. Les relais locaux

Les « référents » ou « correspondants » DD-RS constituent une forme organisationnelle décisive pour accroître l'implication des personnels et des composantes.

Cependant pas encore très répandu.

Il existe des référents/correspondants DD-RS dans moins de la moitié des universités répondantes même si la plupart envisage de le faire.

Localisation des référents/correspondants DD-RS

Pour les universités ayant mis en place des référents/correspondants, l'ensemble des acteurs sont bien associés (**composantes et services**).

Ce maillage permet de faciliter la communication de la démarche DD-RS et de faire remonter des informations en provenance des sites, des campus, des composantes et des services.

3. Les relais locaux

Mode de désignation des référents/correspondants DD-RS

- Dans un tiers des cas, les référents/correspondants sont désignés exclusivement par le Président ou le vice-président délégué
- Pour un autre tiers, ils sont désignés par les directeurs de composantes
- Pour les autres cas, les modes de désignations peuvent être le volontariat ou combiner plusieurs modes

Au total, les modes de désignation sont hétérogènes et aucune modalité ne l'emporte.

A l'UGA : Identification à la rentrée de référents services/composantes sur le périmètre UGA employeur.

Annexe n°10

Premier Communiqué de Presse sur l'action RSE de l'UGA. 9 Juillet 2021.



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Grenoble, le 9 juillet 2021

L'UGA a organisé la 1^{re} édition de la semaine dédiée à la Responsabilité sociétale et environnementale « RSE »

Pour la première fois, l'Université Grenoble Alpes (UGA) a convié l'ensemble de sa communauté - étudiants et personnels - à une semaine entièrement dédiée à la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). Intitulée « L'UGA, actrice des transitions socio-écologiques », cette première semaine de rendez-vous, d'échanges, de conférences scientifiques et de débats en ligne a eu pour objectif de sensibiliser, faire connaître, fédérer les énergies autour de ce sujet central et de trouver des manières de travailler ensemble. La dizaine d'événements programmés du 14 au 18 juin derniers a déjà mobilisé plus de 1 500 participants et visiteurs.

« Nous avons la volonté d'emprunter une trajectoire aussi ambitieuse que possible, qui soit partagée par tous et fortement portée au sein de l'UGA », a souligné à l'occasion du lancement de cette semaine, Yann Échinard, vice-président RSE de l'Université, créée en janvier 2020, suite à l'élection de Yassine Lakhnech à la présidence de l'Université Grenoble Alpes.

Cette première semaine de rencontres et de réflexions a également été l'occasion de présenter en avant-première les grandes lignes du nouveau schéma directeur RSE de l'UGA, fruit d'un travail collaboratif qui a réuni plus de 70 acteurs volontaires répartis en six groupes de travail et dont le texte, dans sa version finale, sera présenté au vote du Conseil d'administration de l'UGA le 8 juillet prochain.

Ce schéma directeur vise 6 axes clés :

1. Former des acteurs éclairés aux enjeux écologiques et sociétaux
2. Promouvoir une recherche responsable
3. Agir en ensemble contre le dérèglement climatique
4. Préserver les ressources, favoriser la biodiversité et prévenir les déchets
5. Lutter contre les discriminations, pour l'égalité et œuvrer pour une université inclusive
6. Développer une administration éco-responsable et inclusive

L'objectif est désormais d'élaborer à partir de ce cadre officiel et partagé, un plan d'action dont la mise en œuvre concrète interviendra dans les prochains mois. « Nous devons répondre aujourd'hui à une attente forte de nos étudiants et personnels, de nos partenaires et plus largement de la société », a rappelé Yann Échinard. « L'enjeu est de donner force et réalisation à vos idées, et de faire de cette démarche que l'on souhaite participative et ouverte à tous, un outil de pilotage, de mobilisation de chacun autour de ces enjeux qui nous concernent tous, de soutien à l'innovation, d'anticipation mais aussi d'évaluation... », a insisté le vice-président RSE de l'UGA.

Un prochain rendez-vous est déjà fixé à l'automne 2021 intitulé « UGA, actrice des transitions. Quels liens avec les acteurs du territoire ? ». Cette rencontre permettra à l'ensemble des partenaires extérieurs - collectivités locales, entreprises et associations - d'appréhender collectivement les transitions écologiques et sociétales.

L'ambition est de proposer deux à trois fois par an des semaines RSE, dont une visant à effectuer un bilan annuel de l'application du schéma directeur RSE.

Pour revoir l'intégralité de la semaine « L'UGA, actrice des transitions socio-écologiques » en ligne :

https://www.youtube.com/playlist?list=PL6x1DYvvdS8B_8uFYaulSX7gdc5tLGI

Composition de la vice-présidence RSE de l'Université Grenoble Alpes :

Yann Échinard, Vice-président RSE UGA
Pascal Huyghe, Directrice-adjointe Faculté des sciences
Jean-Marc Thiriet, Directeur-adjoint de l'École universitaire de technologie (EUT)
Isabella Zin, Vice-présidente développement durable et responsabilité sociétale, Grenoble INP-UGA
Marie Wozniak, Directrice de l'ENSAG-UGA,
Hélène Caille, Chargée de mission développement durable de Sciences Po Grenoble-UGA

À PROPOS

L'Université Grenoble Alpes - UGA

Dans le top 100 des meilleures universités mondiales du classement de Shanghai, ancrée sur son territoire, pluridisciplinaire et ouverte à l'international, l'UGA fait partie des 8 universités françaises labellisées initiatives d'excellence (IDEX). Elle réunit Grenoble INP, Sciences Po Grenoble, l'École nationale d'architecture de Grenoble, les composantes de l'ancienne Université Grenoble Alpes dont l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation de l'Académie de Grenoble (INSPE) et intègre les services de la Comue UGA.

désormais dissoute. 59 000 étudiants dont 10 000 étudiants internationaux et 2 900 doctorants, et plus de 7 700 personnels se répartissent sur plusieurs campus dans les agglomérations de Grenoble et Valence principalement. Les organismes nationaux de recherche CEA, CNRS, INRIA et INSERM sont associés encore plus étroitement à l'Université Grenoble Alpes pour développer une politique commune en recherche et valorisation à l'échelle internationale. Les relations avec l'INRAE, l'IRD et le CHU Grenoble Alpes sont également favorisées.

<https://www.univ-grenoble-alpes.fr/>

Contact presse

Anne Pradillon

Direction de la communication

anne.pradillon@univ-grenoble-alpes.fr

06 70 73 24 12

Contact

Vice-présidence Responsabilité Sociétale et environnementale

vp-rse@univ-grenoble-alpes.fr

Annexe n°11

Dépêche n° 655973 de *L'AEF* sur l'action RSE à l'UGA. 23 Juillet 2021.

Annexe n°12

Premier article pour contribuer à un récit RSE à l'UGA. 9 juillet 2021.

Les pages 216 à 220 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

BIENVENUE À L'UGA POUR EXPÉRIMENTER UNE BIODIVERSITÉ EXCEPTIONNELLE !

Vivre sur nos campus c'est bénéficier :

- Du plus grand parc urbain de la région AURA, véritable îlot de fraîcheur et puits de carbone (175 hectares et 3000 arbres sur le domaine universitaire)
- D'espaces préservés en terme d'aménagement urbain et d'une gestion optimisée des eaux pluviales et des eaux usées
- Du plus grand refuge de la Ligue pour la Protection des Oiseaux de l'Isère
- D'une gestion responsable des déchets avec une dizaine de sites de compostage
- D'espaces verts avec zéro chimie, zéro arrosage, zéro déchet

L'UGA
ACTRICE DES
TRANSITIONS



UGA
Université
Grenoble Alpes

L'UGA MET LE CAP SUR LES MOBILITÉS DOUCES

Etudier ou travailler à l'UGA c'est bénéficier :

- D'une desserte privilégiée en transports en commun qui génère une diminution de 40 % du trafic automobile
- D'une adaptation des horaires de cours pour désengorger les transports en commun
- D'une connexion de tous les sites universitaires au réseau de pistes cyclables
- D'une contribution employeur aux abonnements de transport (plus de 2000 personnels bénéficiaires)
- D'une qualité de l'air améliorée par l'intégration du domaine universitaire à la Zone à faible émission de la Métropole
- De bonnes conditions de télétravail
- D'un stationnement vélo plus sécurisé

L'UGA
ACTRICE DES
TRANSITIONS



UGA
Université
Grenoble Alpes

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'UGA SUR SON TERRITOIRE



C'est :

- Sensibiliser et former des acteurs et actrices éclairés aux enjeux écologiques et sociétaux
- Promouvoir une recherche responsable
- Agir ensemble contre le dérèglement climatique
- Préserver les ressources, favoriser la biodiversité et prévenir les déchets
- Lutter contre les discriminations, pour l'égalité et œuvrer pour une université inclusive
- Développer une administration éco-responsable et inclusive

Avec qui ?

- Un vice-président RSE et les responsables RSE des composantes
- Accompagnés par 7 groupes de travail thématiques réunissant une centaine de participant.e.s

Comment ?

- Un Schéma Directeur
- Et un plan d'actions

Où ?

Une adresse :
vp-rse@univ-grenoble-alpes.fr

L'UGA
ACTRICE DES
TRANSITIONS

UGA
Université
Grenoble Alpes

L'UGA S'ENGAGE POUR SENSIBILISER ET FORMER AUX ENJEUX ÉCOLOGIQUES ET SOCIÉTAUX

Pour construire une communauté éclairée et responsable, l'UGA propose :

- De nouveaux enseignements à destination de tous les étudiant·es de 1^{er} cycle
- Une reconnaissance renforcée de l'engagement RSE des étudiant.e.s et personnels
- Une offre de formation élargie sur la transition sociétale et écologique
- Un accès facilité à des ressources innovantes sur ces enjeux

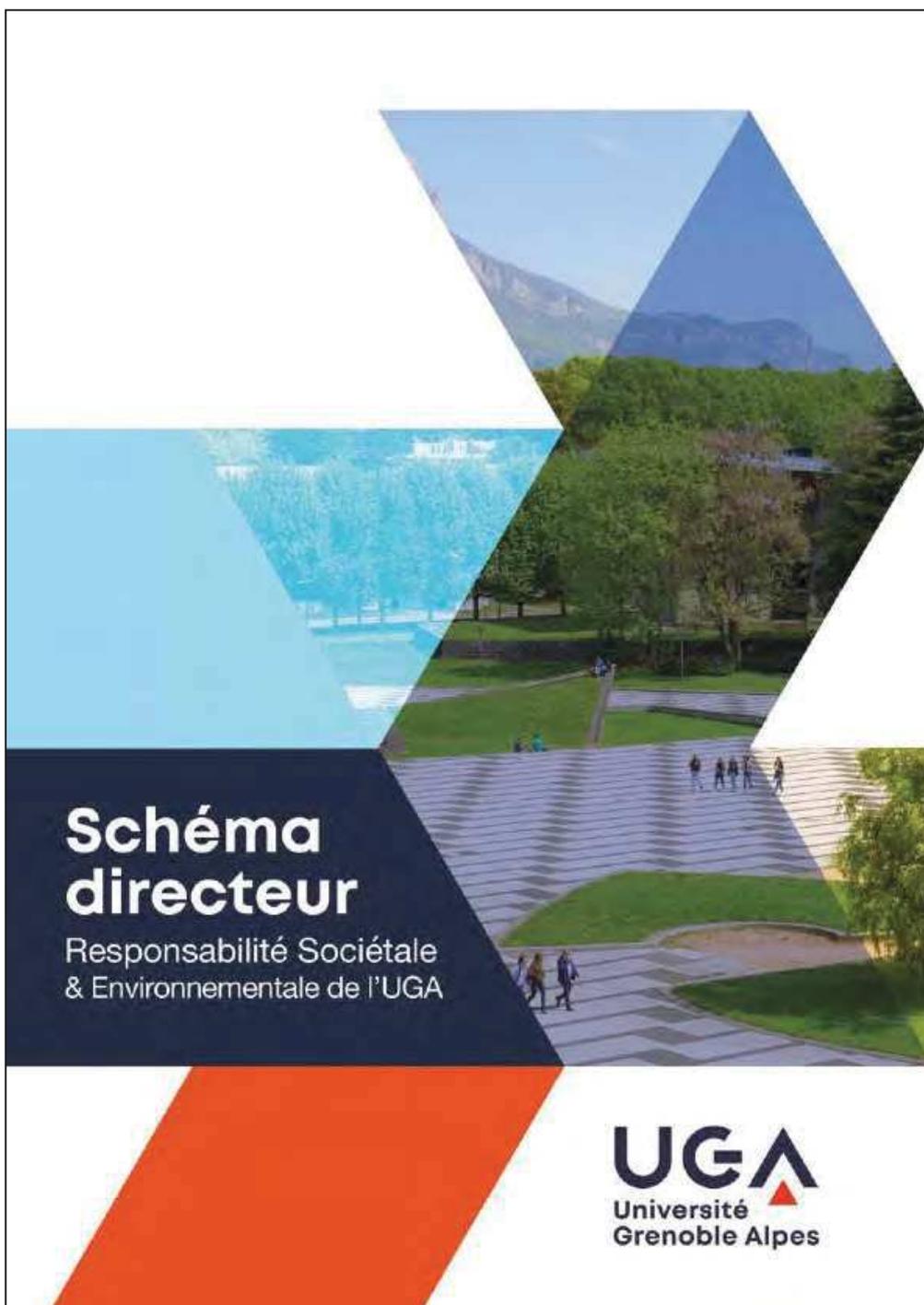
**L'UGA
ACTRICE DES
TRANSITIONS**



UGA
Université
Grenoble Alpes

Annexe n°14

Brochure de présentation de la démarche RSE de l'UGA. 1^{er} octobre 2021.



L'UGA ACTRICE DES TRANSITIONS

Le mot du Président

La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) est un axe central du projet politique de l'Université Grenoble Alpes. Pour la première fois dans l'histoire de l'université, une vice-présidence est créée afin de porter une ambition et une politique fortes en termes de RSE. Elle constitue une dimension majeure du plan stratégique et du contrat pluriannuel de l'UGA.

Les objectifs de développement durable, en particulier l'éducation de qualité, l'égalité entre les sexes, l'énergie propre et d'un coût abordable, les inégalités réduites, les villes et les communautés durables ainsi que les mesures relatives à la lutte contre le changement climatique sont des moteurs de notre formation, de notre recherche et plus globalement de nos actions. Ils constituent des sujets aussi importants qu'incontournables pour un établissement composé de près de 7000 salarié-es, 2900 doctorant-es et 59 000 étudiant-es.

Le schéma directeur voté le 8 juillet 2021 par le Conseil d'administration de l'UGA montre le caractère exemplaire de notre université ainsi que sa capacité à répondre à une demande sociétale croissante en matière de RSE. Exemplaire, car ce schéma ne répond à aucune obligation légale. Il incarne la seule volonté politique de notre communauté. Exemplaire, car ce schéma est le résultat d'une démarche très participative soutenue par la création de groupes de travail thématiques et nourris par la contribution de nombreuses et nombreux collègues. La force de proposition des groupes a accompagné la rédaction du schéma.

Les 6 axes, les 24 grands objectifs et la centaine de chantiers présentés dans ce document institutionnel montrent à quel point la demande sociétale a été prise en compte. Il ne s'agit bien sûr que d'une étape. Il reste à prioriser les chantiers, rédiger le plan d'actions et à le concrétiser pour atteindre les objectifs fixés.

J'ai pleinement confiance dans la dynamique engagée et dans le déploiement de ce projet qui associe l'ensemble des services et composantes de l'université et est porté avec enthousiasme par les étudiant-es et les personnels de l'UGA !

« Prenons soin de nous et de notre planète pour les générations futures » pourrait être le slogan de cet ambitieux schéma directeur. Parce que l'UGA se veut plus que jamais, actrice des transitions.



Yassine Lakhnouch
Président de l'Université Grenoble Alpes

Les ambitions de la vice-présidence RSE

Grâce à la participation du plus grand nombre et dans le respect des dynamiques de chaque composante, la vice-présidence RSE se donne pour ambition de :

- Développer une université respectueuse de l'environnement, de sa biodiversité et participer à la lutte contre le dérèglement climatique
- Promouvoir une recherche responsable
- Faire de nos étudiant·es des citoyen·nes éclairé·es aux enjeux de la transition écologique et sociétale
- Soutenir l'inclusion sociale et promouvoir l'égalité
- Développer une université actrice de ses territoires
- Adapter notre fonctionnement et nos pratiques aux enjeux contemporains
- Favoriser une démarche participative au service d'une plus grande vitalité démocratique

Trombinoscope



YANN ECHINARD

Vice-président
Responsabilité sociétale
et environnementale
de l'UGA



ISABELLA ZIN

Vice-présidente
développement durable
et responsabilité
sociétale, Grenoble
INP-UGA



PASCALE HUYGHE

Directrice-adjointe
Faculté des sciences
de l'UGA



**JEAN-MARC
THIRIET**

Directeur-adjoint
de l'Ecole universitaire
de Technologie (EUT)
de l'UGA



ARNAUD BUCHS

Chargé de mission
développement durable
de Sciences Po
Grenoble-UGA



MARIE WOZNIAK

Directrice
de l'ENSAG-UGA

La mission d'appui



**BÉATRICE
GENNARO**

Cheffe de projets RSE



**JEAN-FRANÇOIS
REDON**

Chargé de mission RSE

<https://intranet.univ-grenoble-alpes.fr/l-uga/responsabilite-societale-et-environnementale>

Email : vp-rse@grenoble-univ-alpes.fr



Sommaire

Introduction	6
Les axes stratégiques du schéma directeur RSE	8
Sensibiliser et former des acteurs et actrices éclairé-es aux enjeux écologiques et sociétaux	10
Promouvoir une recherche responsable	11
Agir ensemble contre le dérèglement climatique	12
Préserver les ressources, favoriser la biodiversité et prévenir les déchets	14
Lutter contre les discriminations, pour l'égalité et œuvrer pour une université inclusive	16
Développer une administration éco-responsable et inclusive	18



Introduction

L'Université Grenoble Alpes conduit depuis plusieurs années une politique responsable sur le plan sociétal et environnemental. Cette responsabilité assumée peut-être illustrée par quelques exemples : favoriser les mobilités douces, réduire les déplacements domicile-travail en voiture, créer en recherche des Cross Disciplinary Project portant sur des thématiques en lien avec les transitions, raccorder l'université au chauffage urbain, renforcer une politique de lutte contre les discriminations et un schéma directeur handicap...

Le contexte juridique et réglementaire à l'échelle nationale et les engagements internationaux sur le développement durable se sont fortement renforcés durant ces quinze dernières années : Le Grenelle de l'environnement, la loi de la transition de 2015, les Objectifs de Développement durables de l'ONU, les accords de Paris COP21 peuvent être rappelés à titre d'exemple.

Par ailleurs, la dynamique territoriale sur les enjeux sociétaux et environnementaux crée un éco-système porteur dans lequel l'UGA s'inscrit pleinement : Plan Air Énergie Climat de Grenoble Alpes Métropole, Plan Air énergie Climat de Romans Valence Agglo...

Le personnel de l'université s'engage également de manière croissante sur ces enjeux en développant des projets au sein des laboratoires et des services. Cette vitalité collective participe à créer un environnement très favorable à l'accompagnement du changement en matière de RSE.

Enfin, l'engagement exponentiel de la jeunesse sur la lutte contre le changement climatique constitue une exigence supplémentaire d'exemplarité à l'échelle de notre université puisqu'elle accueille et accompagne jusqu'à leur diplomation 50.000 étudiant-es par an. L'UGA fait de la RSE un marqueur fort de sa politique.

Très présente dans son Plan stratégique, en particulier concernant l'objectif « Être exemplaire sur le volet sociétal, environnemental et économique du développement durable », elle est également au cœur du contrat pluriannuel en cours de rédaction avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). La RSE sera enfin également inscrite dans le projet de l'administration.

Animée par le Vice-président RSE de l'UGA, la Vice-Présidence Responsabilité Sociétale et Environnementale,

créée en janvier 2020, est composée d'un-e représentant-e de chaque établissement-composante et de chaque composante sans personnalité morale. Un de ses objectifs consiste à rédiger un Schéma Directeur afin d'être en mesure de s'appuyer sur un document stratégique couvrant l'ensemble des thématiques en lien avec la RSE. Si nombre de schémas directeurs sont inscrits dans la loi, il n'existe aucune obligation légale en matière de RSE ou de DD/RS.

Ce document incarne donc une volonté politique forte de notre université et de sa communauté. En cohérence avec la circulaire du Premier ministre du 21 avril 2021, une approche bottom up, participative et horizontale a été proposée afin d'associer le plus grand nombre d'acteurs et d'actrices. Sept groupes ont été créés et ont travaillé de janvier 2021 à juin 2021 afin de réaliser un état des lieux, de proposer des objectifs et des chantiers. La Vice-présidence RSE a travaillé en coordination avec les instances élues ainsi qu'avec le Directoire.



Lors de la rédaction du schéma, six axes stratégiques se sont démarqués :

- 1 • Sensibiliser et former des acteurs et des actrices éclairé-es aux enjeux écologiques et sociétaux ;
- 2 • Promouvoir une recherche responsable ;
- 3 • Agir ensemble contre le dérèglement climatique ;
- 4 • Préserver les ressources, favoriser la biodiversité et prévenir les déchets ;
- 5 • Lutter contre les discriminations, pour l'égalité et œuvrer pour une université inclusive ;
- 6 • Développer une administration éco-responsable et inclusive.

Ces six axes marquent l'ambition affirmée de notre université mais également sa forte responsabilité vis-à-vis des enjeux sociétaux et environnementaux.

Une seconde lecture très transversale de ce schéma peut être aussi proposée.

Elle pourrait être définie comme «les conditions de réussite» permettant de décliner notre ambition. Notre université réussira en termes de RSE si :

- Des actions de sensibilisation et de formation des étudiant-es et de l'ensemble de notre communauté sont développées sur les enjeux sociétaux et environnementaux.
- Nos formations universitaires permettent des changements de pratiques.
- Des actions innovantes sont conduites, notamment dans les pratiques de recherche.

A ce jour, il manque à ce schéma un axe «Participer à l'ancrage territorial». Cet axe nécessite un temps de travail plus long et sera proposé d'ici quelques mois en addendum au Schéma actuel. Il est important car une partie de notre trajectoire est déterminée par les parties prenantes externes. Travailler ensemble à l'échelle territoriale constitue évidemment une nécessité et donc une autre «condition de réussite» essentielle.

Si le schéma directeur RSE est un document important qui permet d'avoir une idée précise de l'ambition et des engagements de notre université, c'est son

déploiement avec des objectifs quantitatifs et qualitatifs qui permettra d'évaluer son impact réel.

Les actions seront priorisées et un plan d'actions sera rédigé avec les groupes de travail, les Vice-Présidences concernées et les services de l'université. S'appuyant sur une remontée des données, la Vice-Présidence RSE assurera le suivi et l'évaluation des actions, permettant ainsi de mesurer le travail réalisé et de réajuster les actions et les objectifs.

Sans l'engagement d'une centaine de collègues au sein des groupes, sans l'engagement de nombreux services de notre université et notamment des collègues en charge de la RSE et de la Direction générale des services, sans la détermination de la Vice-Présidence RSE et de l'équipe présidentielle, ce schéma n'existerait pas.

Merci à cette énergie collective !

Yann Echinard
Vice-président RSE de l'UGA



**Les axes
stratégiques
du schéma
directeur RSE**



AXE 1

Sensibiliser et former des acteurs et des actrices éclairé·es aux enjeux écologiques et sociétaux

Principaux enjeux

L'empreinte de nos modes de vie post-industriels sur l'environnement est désormais sans équivoque et bouleverse déjà, et sur le long terme, le climat, les écosystèmes et la biodiversité avec des impacts sociétaux majeurs.

Des efforts accrus sont nécessaires pour atténuer les facteurs de changement et être en mesure de s'adapter.

Un des enjeux consiste à sensibiliser et former l'ensemble des étudiants aux enjeux socio-écologiques, leur fournir les clés pour devenir des citoyen·ries et des acteurs et actrices socio-économiques conscient·es et aguerri·es. Dès le premier cycle, des enseignements doivent leur être proposés.

Il existe une demande forte des étudiant·es pour être sensibilisé·es et formé·es à ces enjeux.

Si les dimensions écologiques sont importantes, la lutte contre les discriminations et pour l'égalité l'est également. Les parcours de formations doivent aussi intégrer ces dimensions sociétales.

Cet axe 1 rappelle l'importance d'une des missions cardinales de l'université, à savoir la formation, l'éducation et la transmission du savoir. Elles font écho à la volonté politique forte de notre université de répondre à ces enjeux et de se positionner en leader sur ces questions avec une forte visibilité internationale.

Augmenter le nombre de formations en lien avec les transitions socio-écologiques

- Créer de nouveaux enseignements relatifs aux enjeux socio-écologiques à destination des étudiant·es de 1^{er} cycle et des primo entrant·es à l'UGA
- Proposer des parcours pédagogiques RSE accessibles à tous les étudiants UGA
- Construire des parcours RSE en formation tout au long de la vie (FTLV)
- Former une communauté d'intervenant·es ayant vocation à assurer des enseignements RSE

Favoriser l'implication et l'engagement des étudiant·es et des personnels

- Renforcer les dispositifs et les modalités de reconnaissance de l'engagement RSE étudiant dans le cadre du référentiel fixé par l'UGA
- Mettre en œuvre l'open badge (badge numérique permettant la reconnaissance de compétences transverses) pour la formation initiale et la FTLV

Créer un centre de ressources RSE

- Produire des ressources numériques accessibles à tous et toutes
- Accompagner l'animation de communautés de pratiques autour des transitions socio-écologiques
- Identifier un lieu dédié au centre de ressources RSE

AXE 2

Promouvoir une recherche responsable

Principaux enjeux

En se basant notamment sur les travaux conduits par le Groupe de Travail Recherche et Innovation de la CPU, de la CGE et des Organismes nationaux de recherche, l'UGA a pour ambition de créer les conditions permettant à sa communauté de la recherche d'être pleinement en responsabilité en matière de transitions et de transformations sociétales.

Pour ce faire, la stratégie de recherche de l'UGA doit prendre en compte de manière croissante les enjeux de soutenabilité, les interactions avec la société et favoriser un dispositif de réflexion éthique en matière de responsabilité de la recherche. Dans ce cadre, il est important d'affirmer la garantie de liberté académique et en encourageant la pluralité des approches de recherche.

L'environnement de la recherche ne doit pas être sous-estimé, notamment en matière de mobilité professionnelle au fort impact environnemental.

Soutenir et développer les projets de recherche en lien avec les objectifs de développement durable

- Poursuivre la démarche pluridisciplinaire des projets de recherche liés aux transitions (modèle des CDP)
- Sensibiliser tous et toutes les étudiant-es de Master et les doctorant-es aux problématiques de recherche responsable et de soutenabilité
- Réaliser la recherche nécessaire pour appuyer les formations sur les transitions socio-écologiques

Favoriser un environnement de la recherche éco- responsable

- Réaliser le bilan de gaz à effet de serre des laboratoires de recherche (avec un accompagnement à la collecte des données)
- Accompagner les laboratoires et les équipes de recherche dans la réduction de l'impact environnemental de leur activité (impact numérique, consommation bâtiment et mobilité)
- Proposer des schémas de transfert de postes de dépense à forts impacts environnementaux vers des postes à impacts plus limités

Contribuer activement au lien sciences société sur les transitions

- Inciter le transfert du savoir et la connaissance des chercheurs et chercheuses auprès du plus grand nombre
- Proposer des espaces de dialogue sur les questions de transitions sociétales, environnementales, énergétiques et numériques/défis d'aujourd'hui (impact de la présence humaine sur Terre)

AXE 3

Agir ensemble contre le dérèglement climatique

Principaux enjeux

Comme indiqué dans l'introduction générale du schéma directeur, l'ambition de l'UGA consiste à traduire dans sa politique d'établissement sa part de responsabilité vis-à-vis de la lutte contre le dérèglement climatique.

Un des enjeux est d'être à la hauteur de la demande sociale en la matière, notamment vis-à-vis des étudiant·es et vis-à-vis de normes internationales en cours de construction. Par exemple, les Objectifs de Développement Durables de l'ONU sont en train de devenir une norme au sein des universités françaises et étrangères.

Evidemment, notre université doit aussi être en phase avec les réglementations nationales et les orientations politiques gouvernementales en matière de transition.

L'UGA doit contribuer à l'émergence d'une société post-carbone qui implique des choix patrimoniaux importants mais aussi des changements de pratiques et d'usages au sein de l'ensemble de ses activités.

Evaluer nos émissions de gaz à effet de serre pour accompagner le changement de pratiques

- Produire un bilan d'émissions de GES à l'échelle de l'UGA et de ses composantes
- Accompagner les composantes, les laboratoires et les services dans l'établissement de plans de réduction des émissions GES
- Identifier et évaluer les puits carbone de nos campus
- Evaluer les impacts énergie/carbone des projets
- Construire un système de management de l'énergie, intégrant des indicateurs et tableaux de bords

Poursuivre le développement des mobilités douces et raisonnées sur l'ensemble de nos campus

- Mesurer et évaluer les impacts de nos mobilités,
- Accompagner une réflexion sur une évolution de nos pratiques de déplacement professionnel (charte, voiture partagée, etc.)
- Améliorer l'attractivité des transports collectifs et du vélo en lien avec les partenaires territoriaux
- Maîtriser sur les différents campus le trafic automobile et le stationnement

Maîtriser et réduire les consommations du parc immobilier et des activités réalisées

- Massifier les rénovations et prioriser les rénovations énergétiques globales (enveloppe des bâtiments, confort thermique, qualité sanitaire de l'air...)
- Faire évoluer les outils de gestion à distance et les démarches de management de l'énergie pour favoriser la sobriété des programmes, des équipements, et des usages
- Maîtriser et optimiser les mètres carrés
- Décarboner et développer des énergies renouvelables (ENR) produites localement : photovoltaïque, raccordement chauffage urbain/biomasse
- Faire une approche prospective liée aux plans d'action et stratégie immobilière : Scénarios énergie-carbone

Renforcer une politique numérique éco-responsable

- **Savoir pour mieux agir**
- Dresser un état des lieux du matériel informatique et des services numériques, en assurer son suivi pluriannuel
- Réaliser des évaluations environnementales des solutions numériques «innovantes»
- Sensibiliser les usager-es à leurs impacts environnementaux et former les acteurs et actrices métiers
- **Penser avec des ressources limitées et mieux exploiter nos moyens sans gaspiller**
- Adopter un document de cadrage des achats informatiques et services numériques qui fixe notamment des limites en termes de nombre et type d'équipements et de durée d'utilisation
- Adopter le Code de Conduite Européen pour l'ensemble des datacentres de l'UGA
- Imposer des quotas utilisateurs (impression, mail, ...) et se donner comme ambition de les réduire
- Regrouper les services numériques redondants afin de réduire le nombre de serveurs et la surface d'infrastructure correspondante
- Accroître la réutilisation

AXE 4

Préserver les ressources, favoriser la biodiversité et prévenir les déchets

Principaux enjeux

Notre université mène une politique ambitieuse en matière de préservation des ressources depuis de nombreuses années.

La gestion du campus peut être prise en exemple en matière de gestion de l'eau, du raccordement au chauffage urbain, de la préservation de l'eau, de la faune et de la flore.

En cohérence avec les orientations de la CPU et du groupe de travail sur le Plan d'Efficacité Energétique des Campus (PEEC), nos campus doivent devenir des laboratoires de pratiques vertueuses en matière de biodiversité, de gestion d'énergie et de déchets, etc.

Préserver le foncier, avoir pour objectif de 0 artificialisation, être un laboratoire de la biodiversité, prévenir les déchets et mener des actions telles que 0 plastique montrent une fois encore l'engagement de notre université et de sa communauté.

Préserver les ressources et le potentiel futur des campus

- Faire des campus des démonstrateurs de bonnes pratiques
- Faire évoluer la charte architecturale du campus de Saint Martin d'Hères, assurer la cohérence des schémas d'aménagement des différents sites
- Préserver le potentiel foncier : corridor écologique, non artificialisation des parcelles, limitation de l'étalement ...
- Accroître la réutilisation des équipements en état de marche
- Améliorer la traçabilité et la qualité de la collecte des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E)



**Sensibiliser et former
les personnels et
les étudiant·es
aux enjeux de la
préservation de la
biodiversité**

- Proposer des modules de formation fléchés biodiversité et un parcours de formation pluridisciplinaire intégrant les enjeux de biodiversité
- Participer au centre de ressources pédagogiques RSE
- Créer un parcours de formation tout au long de la vie incluant la biodiversité
- Être un acteur ou une actrice de la science participative en lien avec la biodiversité
- Créer une dynamique de partage des données de la recherche sur la biodiversité
- Renforcer les partenariats avec les collectivités locales et les gestionnaires de l'environnement
- Développer des usages plus vertueux à l'échelle locale
- Avoir une gestion raisonnée du foncier et des espaces verts (0 phyto, 0 eau, 0 artificialisation)
- Faire des campus un laboratoire de la biodiversité en ville en associant les étudiant·es et les personnels à la mise en œuvre des projets
- Créer et organiser la gestion des jardins partagés
- Maintenir la diversité des espèces en préservant les espaces naturels et en réalisant un atlas de la biodiversité

**Développer une
politique de
prévention des
déchets**

- Sensibiliser, partager et inciter à adopter les bonnes pratiques
- Créer un réseau de référent·es déchets
- Mettre en place un outil de reporting sur les volumes des déchets par flux
- Réduire les flux plastiques : zéro plastiques non recyclables...
- Réduire les flux papier : agir sur le volume d'impression...
- Réduire les flux déchets spéciaux, avoir un inventaire le plus exhaustif possible et valoriser les équipements encore fonctionnels
- Composter afin de réduire les déchets ménagers transportés à l'incinération et définir des critères d'implantation de nouveaux sites de compostage
- Favoriser le réemploi : créer une recyclerie/ressourcerie pour et avec la communauté UGA (étudiant·es, personnels), identifier les filières de recyclage.

AXE 5 Principaux enjeux

Lutter contre les discriminations, pour l'égalité et œuvrer pour une université inclusive

L'Université Grenoble Alpes s'engage à être partie prenante des préoccupations sociales et environnementales contemporaines.

Se soucier de l'égalité des chances, de l'accès aux droits, du respect des libertés académiques, de la lutte contre les discriminations, de l'accueil, c'est construire une université plus inclusive, solidaire et citoyenne.

L'UGA contribue ainsi, en accompagnant les transitions sociales et écologiques, à garantir les principes fondamentaux d'accès pour toutes et tous à la connaissance de manière équitable, éthique et responsable.

S'occuper de l'égalité femmes-hommes et des luttes contre les discriminations, c'est prendre en compte les besoins d'une communauté universitaire dans le cadre du Schéma Directeur de l'UGA et des orientations des enjeux européens de la RSE.

Garantir l'égalité de traitement des usagères et usagers de l'Université

- + Développer les dispositifs d'information des étudiant-es et des personnels concernant leurs droits et obligations
- + Accompagner de manière équitable tous et toutes les étudiant-es et tous les personnels dans leurs parcours de formation et de carrière (genre, handicap, origine)
- + S'associer avec les acteurs/actrices et les réseaux de l'université et des territoires (conventions avec le tribunal de grande instance, défenseur et défenseuse des droits...)

Renforcer les actions de lutte contre les discriminations

- + Favoriser les actions de sensibilisation, de formation et de prévention à destination des étudiant-es et des personnels
- + Soutenir l'observation et l'évaluation des situations d'inégalités au sein de l'Etablissement
- + Consolider les dispositifs de lutte contre les discriminations
- + Proposer des lieux de dialogue et de débat sociétaux ouverts à toutes et tous
- + Favoriser la mixité femme-homme dans les parcours de formation et dans le recrutement
- + Veiller à faciliter l'ouverture sociale et interculturelle de l'université et accompagner les étudiant-es à la réussite
- + Soutenir des projets de recherche et de formation sur les thématiques de discriminations

S'emparer des questions d'éthique et de déontologie propres à l'université

- + Garantir les libertés académiques
- + Accompagner le déploiement des chartes et favoriser la mise en œuvre éthique et déontologique à l'université
- + Garantir la représentativité femme/homme dans les instances de gouvernance et de décision

Pérenniser les actions portées par le comité réfugié-es

- Sensibiliser l'ensemble de notre communauté à l'accueil des publics en exil
- Pérenniser le bureau d'accueil des étudiant-es en exil (Colibri)
- Pérenniser le diplôme universitaire Pass étudiant-es en exil
- Pérenniser le programme de formation COFORMER
- Soutenir le programme PAUSE du collège de France au sein de l'UGA (chercheurs et chercheuses en exil)

Garantir une ouverture sociale de l'université

- Mieux faire connaître (démystifier) les formations universitaires auprès de lycéen-nés ne se destinant pas à l'enseignement supérieur
- Favoriser la parité femme/homme au sein des formations
- Contribuer à la réduction des fractures territoriales (par exemple campus connecté)



AXE 6

Développer une administration éco- responsable et inclusive

Principaux enjeux

Le Premier ministre a rappelé dans une circulaire de février 2020 que cette démarche dite de l'État ou de l'administration exemplaire n'est pas nouvelle. Elle a connu de belles réussites depuis son origine en 2008 mais s'est essouffée depuis quelques années. Elle nécessite une mise à jour afin de gagner en efficacité, et de compléter la démarche, jusqu'à présent exclusivement descendante, par une approche participative de facilitation et de valorisation des projets locaux.

L'UGA à travers un certain nombre d'actions a porté un engagement fort et constant sur cette thématique. Les actions identifiées dans cet axe 6 ont pour objectif de poursuivre et d'accélérer cette démarche. Il s'agit notamment de réduire - voire de supprimer - les impacts négatifs du fonctionnement de notre administration sur l'environnement en agissant sur nos consommations d'eau, d'énergie, de papier, en réduisant la production de déchets, en gérant mieux les déplacements ou en mettant en place de nouvelles politiques d'achats.

C'est ainsi que l'administration et ses agents apporteront une contribution efficace à la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre et le changement climatique et participeront de façon effective à l'avènement d'un développement plus durable.

Accompagner, suivre et évaluer la politique RSE de l'établissement

- Organiser l'accompagnement et le déploiement de la politique RSE à l'échelle de l'Etablissement et des composantes
- Constituer un réseau de correspondant-es RSE à l'échelle de l'Etablissement et des composantes chargé-es d'animer la communauté
- Se mettre en capacité de suivre et de produire des données concernant les actions RSE
- Mettre en œuvre les plans d'action égalité

Informer, sensibiliser et former

- Structurer l'information des personnels sur les bonnes pratiques
- Organiser des événements permettant de sensibiliser la communauté aux enjeux socio-écologiques
- Proposer aux personnels des formations métiers en lien avec les exigences environnementales et sociétales
- Faire monter en compétences les encadrant-es sur la conduite d'une démarche socio-écologique

Favoriser la sobriété et la durabilité

- + Fixer dans le cadre des dialogues de gestion des objectifs de réduction de l'impact environnemental
- + Développer une culture de la sobriété numérique
- + Favoriser le réemploi de mobiliers et de matériels informatiques
- + Renforcer notre politique d'achats responsables (circuits courts, produits durables ou biosourcés, économie sociale et solidaire, ...)
- + Assurer la réutilisation des matériels en fin de vie ou leur prise en charge par des organismes agréés
- + S'inscrire dans une démarche de prévention des déchets (objectif : zéro emballage/zéro plastique non recyclables...)

Agir pour une mobilité responsable

- + Fixer dans le cadre des dialogues de gestion des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre en lien avec les déplacements
- + Favoriser des modes de déplacement moins émetteurs de gaz à effet de serre
- + Améliorer le profil environnemental des véhicules utilisés par l'administration
- + Identifier des tiers lieux sur les bassins de vie afin d'améliorer les conditions de travail du télétravailleur et de la télétravailleuse, réduire les mobilités tout en maintenant le lien social

Innover pour accélérer les transitions

- + Mettre en place un fonds participatif destiné à accompagner des projets de service accélérant la transition
- + Mettre à disposition des services un outil dynamique permettant de rendre visible nos principales consommations ayant un impact GES
- + Utiliser les compétences de nos chercheurs et chercheuses et des étudiant-es pour accompagner des projets de transition portés par l'administration

RECHERCHE / RECHERCHE COMMUNICATION / RECHERCHES

UGA
Université
Grenoble Alpes

CS 40700
38058 Grenoble Cedex 9, France
Tel.: +33 (0)4 57 42 21 42
www.univ-grenoble-alpes.fr

Annexe n°15

Note de cadrage en vue d'un plan de communication pour la VP RSE de l'UGA. 9 septembre 21.

Note de cadrage en vue d'un prochain Plan de communication pour la VP RSE (Responsabilité sociétale et environnementale) de l'UGA (Université Grenoble Alpes)

9 septembre 2021,

Aurélie Sobocinski

Master 2 CEIS Celsa

Statut du document : Il s'agit du partage de mes pistes de réflexion suite à nos (nombreux) échanges, mes observations et lectures. L'envie d'apporter ma contribution aux fondations de la politique RSE de l'UGA à poser en matière de communication à un moment crucial - celui de sa concrétisation et de son entrée sur la scène publique. Ce document ne propose donc pas de plan de communication à strictement parler mais des orientations structurantes pour accompagner en particulier cette année le déploiement du plan d'actions lié au nouveau schéma directeur RSE. Un autre devra être pensé spécifiquement pour le futur Bilan de gaz à effets de serre qui constitue un autre bloc prioritaire de l'action RSE de l'UGA.

MISSION : Accompagner et mettre en place une couverture communicationnelle stratégique et systémique de la démarche Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) de l'Université Grenoble Alpes (UGA) qui relie l'ensemble des actions/initiatives menées dans le cadre de la politique de l'établissement et en lien avec les partenaires extérieurs.

CONTEXTE :

- **Une très récente Vice-Présidence RSE** créée depuis janvier 2020 au sein de l'UGA dont le VP a l'intuition très forte que pour exister et se déployer la communication doit être étroitement associée à l'élaboration de sa pensée politique. Jusqu'ici la VP RSE ne bénéficiait pas de compétence communicationnelle dédiée. C'est le cas depuis le début de mon stage début juillet -et un « poste » avec une dimension communicationnelle pourrait être pérennisé. Si cette variable est d'importance dans le déploiement à venir, tout doit être pensé et prévu en étroite articulation avec la direction de la communication de l'UGA.

- **Un premier schéma directeur RSE** a été voté début juillet 2021 par le conseil d'administration de l'Université, à la construction duquel ont été associés l'ensemble des parties prenantes internes au sein de 7 groupes de travail (réunissant une centaine de personnes) -à l'exception des étudiants, faute d'avoir réussi à mobiliser des volontaires. Il a fait l'objet d'une présentation en avant-première lors de la **1^e semaine dédiée à la RSE** intitulée « L'UGA, actrice des transitions », mi-juin 2021.
 Un volet complémentaire est prévu avec l'association cette fois des parties prenantes externes en octobre/novembre 2021.
 Aujourd'hui les **groupes de travail** qui ont œuvré à l'élaboration du schéma directeur (structurés autour de sept thématiques) sont sollicités pour faire « remonter » le maximum d'actions dans chacune des thématiques. L'objectif est de pouvoir les prioriser, en soutenir et en suivre la concrétisation.

- **Une priorité du plan stratégique 2021-24 de l'UGA** : Parallèlement, et pour la première fois, la RSE est intégrée en première ligne du **plan stratégique de l'Établissement Public Expérimental (EPE)** et apparaît également parmi les priorités mises en avant dans le **contrat pluriannuel 2021-2026** de l'établissement en cours de négociation avec l'État.

La RSE est un, sinon « le » sujet qui monte au sein de l'UGA mais sans que les enjeux et effets liés à son intégration soient encore pleinement intégrés dans la marche et le positionnement de l'établissement.

- **Un « terreau » unique, L'UGA:** est un établissement public à statut expérimental (établissement public expérimental), au sein duquel l'intégration récente de nouvelles composantes à personnalité morale (Grenoble INP, Sciences Po, ENSAG) reste à accompagner et à faire vivre tant dans le discours que dans les faits.

: compte 59 000 étudiants, 3100 enseignants et chercheurs, 3700 personnels administratifs et techniques, 2900 doctorants

: est la 1^e université en région dans le top 150 mondial du classement de Shanghai

: est implantée sur le territoire grenalpin, à la notoriété particulière pour son engagement dans les transitions depuis Hubert Dubedout jusqu'à Eric Piolle. 2022 sera marquée par un événement fort en la matière, Grenoble ayant décroché le titre capitale verte européenne pour toute cette année.

OBJECTIF INSTITUTIONNEL :

- Créer un leitmotiv autour de la RSE à l'UGA, soutenir et rendre visible son intégration systémique dans toutes les actions de l'établissement, comme un élément clé de son identité et de son attractivité. A travers elle, il s'agit de se démarquer par l'ampleur, l'impact, la cohérence de ses engagements et d'œuvrer au déploiement d'un nouveau modèle d'université, actrice de référence en matière de transitions socio-écologiques.
- Pour l'année 2021-22, l'un des axes prioritaires est d'accompagner la concrétisation et le déploiement du plan d'actions du nouveau schéma directeur RSE.

ETAT DES LIEUX au 1/09/21 :

A. Organisation institutionnelle :

- **LA VP RSE** : compte un vice-président, un directeur de projet et une chargée de mission. Elle doit être étoffée dans les semaines à venir d'un chargé de mission Bilan gaz à effet de serre ainsi que d'un chargé de mission sur le projet IDÉES en lien avec l'IDEX.
- **La direction de la communication de l'UGA** : Son fonctionnement est essentiellement centralisé. 26 personnes la composent, suite à la fusion des trois précédentes universités et à l'intégration cette année du service communication de la Comue ainsi que du service image. Elle est en charge de la communication opérationnelle des sites de l'UGA (écrans, campagnes, Relations presse, volet internet, réseaux sociaux...). Elle s'appuie sur un réseau de correspondants communication au sein des composantes hors CAPM et services centraux à relancer suite à la Covid-19...

B. La Communication RSE :

- Elle est à **l'état embryonnaire**, réalisée pour l'instant au coup par coup, sous la forme essentiellement de pages dans l'intranet de l'UGA.
Si le sujet est inscrit dans les priorités de l'établissement sur le site internet mère aujourd'hui sous la forme d'une présentation schématique, il ne fait pas l'objet d'un développement et d'une animation spécifiques, clé de la démarche RSE, par le relais des actions concrètes. Les actualités de la RSE n'étaient que peu voire pas reprises sur le site extranet de l'UGA. Et n'ont pas eu de relais sur les réseaux Sociaux (RS). Pas de hashtag spécifique. Le Vice-président n'était pas non plus « personnellement » sur les réseaux sociaux sur le sujet de la RSE. La petite équipe opérationnelle de la VP se posait la question d'un site propre en dehors de celui de l'UGA pour avoir plus de liberté éditoriale.
- Jusqu'ici, il n'y a **pas eu d'articulation systématique avec la dircom**.
L'organisation de la 1^e semaine événement dédiée à la RSE à l'attention des

parties prenantes internes a été réalisée...sportivement ! Des rencontres assez régulières toutefois ont été initiées entre la directrice adjointe et le VP RSE. Jusqu'ici la dircom était « en attente » de contenus plus tangibles à valoriser : c'est le cas désormais avec le schéma directeur RSE qui va pouvoir être « décortiqué », d'autant plus fortement qu'il est en cours de déclinaison sous la forme d'un plan d'actions.

➤ **Parmi les actions réalisées depuis début juillet :**

- publication d'un premier communiqué de presse,
- article à la « Une » du site de l'UGA,
- parution d'un premier article de presse dans *L'AEF* sur l'action RSE de l'UGA (dépêche n°655973 du 23/07/21)
- réalisation d'un audit de communication de la VP RSE (Swot, parties prenantes...)
- réalisation et présentation d'un benchmark « Politiques et communication RSE » des universités françaises aux VP de l'UGA.
- réflexion sur les relations avec les parties prenantes internes et externes - identification, formalisation, animation régulière
- Conception d'une brochure de présentation de l'action RSE de l'UGA
- réalisation de 1ers kakémonos pour matérialiser son action
- organisation du challenge mobilité annuel du 21 septembre 21 avec l'ambition d'une participation commune du plus grand nombre possible de composantes, services centraux et laboratoires de l'établissement
- réflexion sur la stratégie et la méthodologie de travail pour la réalisation du plan d'actions en lien avec le schéma directeur RSE
- préparation de la 2^e semaine UGA actrice des transitions en novembre cette fois plus tournée vers les parties prenantes extérieures ;
- réflexion sur l'intégration de l'UGA dans l'événement Grenoble Capitale Verte ;

- comptes-rendus pour la VP RSE...

LES CIBLES

La communication pour la VP RSE se joue sur plusieurs types de cibles en même temps, et à une double échelle -locale et nationale :

➤ *Au niveau interne :*

1/Les cibles « institutionnelles » : 1/le Président 2/la gouvernance (VP, administrateurs délégués...) 3/ le DGS et les managers (DGD, responsables des composantes, labos, services, UFR)= « les managers » + le collège doctoral + les 11 CDP (Tennerdis..) et labex liés au RSE (axe planète et société durable)

Essentiels pour le portage, la valorisation et le relais de la politique RSE et de ses déclinaisons concrètes. Or tous n'en sont pas nécessairement convaincus. La RSE bouscule les priorités politiques ainsi qu'une culture organisationnelle et des pratiques souvent cloisonnées.

⇒ *Informier et convaincre la gouvernance de la nécessité d'un portage systémique de la RSE au cœur de la stratégie de l'UGA et de ses enjeux, les outiller pour que la RSE devienne un marqueur de l'identité de l'UGA.*

2/Les personnels, avec par ordre de priorité : en cœur de cible ceux mobilisés dans les groupes de travail et déjà engagés dans les transitions (Labos1.5, Design Factory, Disrupt Campus...) ; puis les syndicats + asso/ représentants du personnel ; et enfin, les personnels au sens large

A l'image de la société, une communauté professionnelle pas homogène dans ses attentes vis-à-vis de la RSE. Certains ont été moteurs voire déclencheurs de la montée en puissance au sein de l'UGA, d'autres n'y voient pas d'enjeu particulier.

⇒ *informer, former et acculturer l'ensemble des personnels de l'UGA aux questions de transitions au sein de l'établissement, encourager et valoriser leur mobilisation pour devenir ensemble acteurs des transitions*

➤ **Au niveau externe :**

3/ relais externes privilégiés : 1. les VP/DG en charge des questions en lien avec les questions RSE au sein des collectivités Territoriales faisant partie de la sphère de rayonnement de l'UGA+ représentants RSE du Ministère (Dgesip) + de la CPU ; 2. les établissements/organismes de recherche partenaires du territoire + **INSPE** + **Rectorat** + Crous ; 3. les acteurs locaux éco, associatifs et environnementaux (via la Fondation UGA, organismes patronaux et via nos labos qui ont des relais privilégiés dans le milieu entrepreneurial), Giant + les réseaux pro DD, le Shift Project

Associer les parties prenantes extérieures constitue un point clé pour donner poids (y compris via le relais de leur propre communication externe), crédibilité et rayonnement à la dynamique RSE de l'UGA. Parmi les partenaires, les collectivités publiques s'engagent de plus en plus et attendent beaucoup de l'Université en particulier et de sa contribution en la matière, tant dans la diffusion/transmission des connaissances sur le sujet, que comme lieu d'innovation et d'expérimentation et comme une force d'entraînement dont les bénéfices peuvent irriguer/démultiplier la vitalité des transitions sur le territoire. De même pour les entreprises qui ont tout intérêt à bénéficier de la réflexion et des découvertes réalisées par l'Université sur ce sujet, et à initier de nouvelles collaborations en la matière.

2.3.4 Un point de vigilance : une réflexion est à avoir sur La dimension d'exemplarité en la matière.

⇒ *Faire savoir et donner envie de contribuer au déploiement/à l'enrichissement de la politique RSE de l'UGA en lien avec ses territoires par des partages réguliers et la construction d'actions communes*

4/ les Etudiants : en l'absence d'associations estudiantines réellement structurées comme partenaires de l'institution au niveau développement durable: 1/ Vice-Présidence Etudiants de l'UGA + Interasso et EVE+ les réseaux étudiants locaux et nationaux engagés dans l'environnement (COP2, groupe autour de la ressourcerie, actions sociales et humanitaires...) 2/ les doctorants + étudiants de 1^{er} cycle dans les promos bénéficiant de la formation expérimentale RSE + les BDE

⇒ Informer, donner envie aux étudiants de devenir des acteurs engagés, en s'inscrivant aux modules de formation, en étant associés à l'élaboration la politique RSE de l'UGA, en s'engageant dans des actions concrètes, en les accompagnant et valorisant de leurs propres initiatives.

Objectifs de communication : faire connaître et reconnaître l'implication de l'UGA en matière de RSE pour en faire un vecteur d'appartenance et d'attractivité qui donne envie à ses parties prenantes internes et externes de contribuer à son déploiement.

PROPOSITION D'AXES STRATEGIQUES

AXE 1/Une appropriation de la politique RSE à un niveau identitaire.

Elle passe par :

A. Une étroite articulation entre la VP et la dircom via :

- **L'identification d'un référent**, d'un partenaire comm de la VP sur le sujet: un travail à approfondir et à structurer avec la directrice adjointe de la comm, déjà engagée en la matière (Muriel Jakobiak) via des rdv hebdomadaires (ou

bimensuels ?) brefs et précis (point sur les chantiers en cours/les besoins/le suivi des réussites et résultats)

- **Un suivi et le déploiement régulier de la couverture du sujet RSE sur le site internet de l'UGA : avec** une mise à jour des contenus existants sur le site mère de l'UGA: enjeux stratégiques environnementaux à réactualiser à l'aune du schéma directeur ;
avec un lien systématique à faire avec les autres relais communicationnels de l'UGA (comptes officiels twitter, LinkedIn, Instagram, newsletter mensuelle « Mon fil pro », penser à un numéro spécial du magazine « (H)auteurs » pour le mois de janvier à l'aube de l'année Grenoble Capitale Verte...), en valorisant aussi ce qui sortira sur l'action RSE de l'UGA dans les médias et les supports de comm des partenaires (cf revue Giant)
- **Une réflexion sur une éditorialisation du champ d'action RSE, voire d'éventuels nouveaux supports** : à ce stade, il me semble que des contenus qualitatifs réguliers et visibles intégrés sur le site mère et les supports de communication de l'UGA soient à privilégier, plutôt que le quantitatif et/ou de nouveaux supports. En adoptant par exemple un story-telling sur « l'histoire en marche ».
- **La question d'un site à part** : beaucoup de choses appellent déjà à être réfléchies et consolidées dans le cadre actuel. Développer un site indépendant, le nourrir pour qu'il soit à jour et le faire connaître est très exigeant et chronophage. Cela n'a pas de sens aujourd'hui. Mieux vaut capitaliser sur l'exposition du site de l'UGA et chercher à l'enrichir en réfléchissant avec la dircom aux modalités possibles comme la piste **d'une plateforme participative**, en cours de déploiement par exemple à l'Université de Rouen (plateforme TURN) ou encore à l'Université PSL (site : ds2021-universite-paris-saclay.fr), mais qui appelle des moyens humains dédiés !
Point d'attention : si la participation et l'interactivité sont consubstantielles à la démarche RSE, il semble urgent de consolider la communauté d'acteurs engagés et le réseau des parties prenantes en construisant avec eux des liens

réguliers pour pouvoir imaginer les contenus à partager et les formats idoines en vue de les pérenniser avant de lancer un tel dispositif, exigeant et chronophage. Chi va piano va sano !

B. Une incarnation du sujet au plus haut niveau de l'UGA

- **Par le Vice-Président** : le communiquant c'est lui ! Nécessité d'un parler concret, crédible, authentique et de le faire exister davantage médiatiquement. Une des clés de la comm sur le sujet : positivité, enthousiasme, croyance en l'avenir. En commençant par des comptes personnels sur les réseaux sociaux régulièrement alimentés sur le sujet de la RSE qu'il peut faire indépendamment de la dircom + en étant en relation régulière avec la presse (locale en particulier : DL, France bleu, France 3, etc.)
- **Idéalement en tandem avec le Président** : si l'ambition est de faire de la RSE un axe fort de l'identité de l'UGA c'est essentiel. Sur des moments clés (temps de rentrée, Grenoble Capitale Verte 2022). Ce d'autant plus que Grenoble -via son maire notamment- est une ville au rayonnement médiatique en la matière. Il serait important qu'il puisse porter/ faire exister la voix de l'UGA. Si c'est l'affaire de toute l'Université, elle ne peut rester portée par le seul VP : c'est le point de bascule stratégique.
- **Un relais managérial à consolider** : les directeurs de composantes, de labo, d'UFR, mais aussi des services centraux sont les premiers relais pour le portage, la valorisation et le relais de la politique RSE et de ses déclinaisons concrètes. Or tous n'en sont pas nécessairement convaincus. Il s'agit de les informer, sensibiliser avec régularité, de les associer, étayer/former en priorité etc.
- **Une communauté à structurer** : via un réseau d'ambassadeurs, de pilotes RSE au sein de l'UGA dont le vivier privilégié de recrutement se situe au sein des groupes de travail mobilisés pour le schéma directeur, dont après un an et demi le changement de statut est aujourd'hui à penser. A noter : Saclay dans son réseau de référents DS intègre des référents associations et des référents promos étudiantes

AXE 2 : construire un discours/récit crédible et commun

Qui s'appuie sur 4 fondements :

- **Une analyse objective de l'existant** (question d'un état des lieux précis et de la consolidation de la data) : Cet état des lieux est essentiel pour la crédibilité du discours et de l'action RSE : où en est l'UGA concrètement aujourd'hui ? Quel est l'impact actuel de l'UGA en positif et en négatif, quel est le point de « départ » ? Quel est son bilan carbone ou à défaut quels sont les 3-4 grands postes les plus impactants (pas uniquement nécessairement sur le plan environnemental mais aussi social et économique) ?

- **Des engagements et des objectifs mesurables en lien avec ces constats :**
Expliciter ce qui préside à la priorisation de ses actions RSE, le pourquoi de celles-ci et ce que cela a comme conséquence. Cette illustration du discours par la mise en avant de ces faits/projets concrets est essentielle. Répondent-elles à un choix théorique ou à une nécessité impérieuse, permettant concrètement de changer les choses ? Et quels jalons (matériels ou immatériels en matière de formation, de recherche...) pour les évaluer ?

Remarque : la mobilisation des parties prenantes internes dans la construction du plan d'actions via la remontée d'actions est très importante, mais pas suffisante ! Celles-ci doivent faire l'objet d'une priorisation stratégique en lien avec l'importance de leur impact.

- **Une mise en récit commune à toutes les composantes** : il s'agit de raconter, partager la volonté commune à l'origine de cette montée en puissance de la démarche RSE à l'échelle de l'UGA, qu'elle apparaisse non seulement sur le site mère de l'UGA mais soit aussi relayée dans les présentations et brochures de programmes des composantes ! Parmi les premiers jalons donnant de la visibilité à l'ampleur de la dynamique, une façon de marquer la transversalité et la prégnance de la dynamique RSE pourrait passer par un hashtag #UgaActricesdesTransitions pour tous les contenus/articles en lien avec la dynamique

- **Une nécessaire éditorialisation** : l'impact de l'action RSE peut être dilué par son côté global et tous azimuts. Il faut réussir à faire émerger un fer de lance, qqchose qui accroche. Peut être une ou deux grands thèmes par année pour donner une couleur spécifique à l'action RSE de l'UGA
- **Des réussites et des résultats à partager** : ce suivi auprès des parties prenantes, les retours et conséquences des actions menées est essentiel. Par essence dynamique, nouvelle, itérative, la démarche RSE a particulièrement besoin d'une communication constante pour maintenir la mobilisation et montrer qu'on peut agir! Attention au piège du « tout beau tout ficelé » et du « on ne veut pas communiquer tant qu'on n'est pas bon » : ce qui compte c'est de montrer le chemin qui se construit ! Quels que soient les acteurs de la société aujourd'hui, aucun n'est totalement parfait sur la RSE...

AXE 3/ l'ouverture aux parties prenantes/au territoire

Remarque préalable : Si la brochure et le site internet/les médias constituent des vitrines importantes pour valoriser les grands engagements RSE et les relations avec les parties prenantes, cela reste davantage malgré tout un levier de communication interne que de communication externe : ces actions ne suffisent pas à forger l'image de l'Université à l'extérieur, même s'ils documentent utilement la démarche.

- **Le croisement de regard sur les pistes d'actions remontées par les groupes de travail** : La RSE est une démarche d'humilité, et solliciter l'aide/l'avis des partenaires externes sur les actions clé que l'UGA souhaite mener, ne peut que marcher ! Avec dans un premier temps des parties prenantes amies (responsables RSE des collectivités, de grandes entreprises de la Région, d'associations, d'autres établissements d'enseignement du territoire) ! C'est le sens que souhaite donner la VP RSE à sa 2^e semaine L'UGA actrice des Transitions en octobre/novembre, auquel il est important de convier aussi les parties prenantes internes. Cet événement pourrait devenir le marqueur annuel d'un travail de fond qui s'engage, fondé sur le croisement des

regards/expériences autour de la RSE entre l'intérieur et l'extérieur à soutenir/consolider. Cela donnera du poids et de la valeur à l'action de l'UGA en la matière, mise en perspective précieuse de ce qui s'engage.

➤ **Des rituels à créer :**

- sous la forme de **rdv mensuels autour d'une thématique** (1/2 journée de visite autour du handicap, de la biodiversité, en les emmenant sur le terrain, leur faisant rencontrer les porteurs d'actions concrètes menées...) et sur le thème « ça se passe à l'Université ». En ciblant les parties prenantes qui seraient conviées à chaque fois (petit comité). Ce serait un temps de communication à bien ficeler pour pas être futile.
- Sous la forme d'un club (à l'image de celui créé par l'UGA avec les auteurs UGA de *The Conversation*) **cercles de réflexion avec les parties prenantes éco**, soit en en créant soit en s'associant à un cercle déjà existant
- Sous la forme d'une « **assemblée** » régulière, comme celle initiée par l'Université Paris Saclay intégrant les associations u territoire et les représentants du territoire avec la cellule Développement Soutenable (les parties prenantes internes)
- Parallèlement des rencontres pourraient être initiées avec les éventuels « détracteurs » => un lien est à créer avec eux aussi.

➤ **Et des temps forts -récurrents, d'envergure mais pas trop nombreux : la semaine des Transitions** pourrait être pérennisée avec l'ensemble des parties prenantes, comme l'événement « **Portes Ouvertes RSE** » de l'UGA, avec présentation des actions engagées, leur relecture et mise en perspective. La presse pourrait y être invitée à partir de la 2^e année quand cela commence à être consolidé. Peu nombreux, l'idée serait que les gens aient vraiment de venir à ces temps.

D'autres seraient à prévoir **en lien avec les temps forts du SD RSE :**

(réalisation/résultats/suivi du BGES, lancement des modules de sensibilisation

pour les étudiants en janvier 2022...) ainsi qu'avec les événements partenaires des collectivités, entreprises voire associations auxquels il serait important de pouvoir s'associer (cf Encadré sur Grenoble Capitale verte, congrès annuel de la CPU, colloque R2D2 de la CGE...)

- **La question des étudiants** : paradoxalement la cible la plus difficile à recruter et de plus, éphémère ! il faut parvenir à les intéresser, à les recruter, à les associer -ne serait-ce qu'un petit nombre. C'est une telle force de frappe ! Parce qu'eux vont communiquer/faire savoir ! Ont un statut de parties prenantes à la fois interne et externe parce que très peu « maîtrisables » en termes de com.

2 leviers/viviers possibles :

- * des étudiants de premier cycle issus des premières promo test qui bénéficieront du module de sensibilisation de 10h expérimenté à partir de janvier à l'UGA

- * des doctorants. Avec l'Ecole doctorale, la VP RSE peut compter sur un allié de poids. D'autant plus fort, qu'ont un réseau de relations internationales => impact fort en termes d'image de marque employeur de l'UGA.

Mais avant cela, il est nécessaire de préciser ce que l'on vise avec et pour les étudiants en matière d'action RSE au-delà des formations spécifiques qui existent aujourd'hui et des modules de sensibilisation spécifiques qui seront déployés à partir de janvier!

L'UGA et Grenoble capitale verte (GVC) 2022

- ⇒ Il faudrait que l'UGA puisse **prendre toute sa place** et rien que sa place dans l'évènement, **tribune nationale et internationale à ne pas laisser passer**. Il ne s'agit pas de s'associer au maire mais de jouer la carte de l'UGA dans cet événement hors norme. 101^e dans le classement de Shanghai ça n'est pas rien !

- ⇒ Parmi les **arguments** pour convaincre le Président qu'il s'agit d'une opportunité : **les bilans des autres éditions** pourraient être un support précieux (nombre de personnes qui se sont déplacées pour l'occasion dans la ville, impact sur l'attractivité de la ville et de ses lieux d'enseignement...), l'envie de **faire valoir la typicité grenobloise vis-à-vis des autres universités françaises** aussi (administration écoresponsable, formation des étudiants ET des personnels...)...
- ⇒ l'idéal serait de pouvoir **mettre l'UGA à l'agenda** via l'inscription d'un projet de choix dans le dossier presse de l'événement, d'entretenir **le lien aussi avec les enseignants-chercheurs UGA du conseil scientifique de GCV**: des opportunités restent sûrement à saisir !
- ⇒ A défaut d'inscription officielle de l'UGA dans l'agenda, **jalonner le début d'année 2022 d'annonces de réalisations concrètes** importantes de l'UGA en matière de RSE pour profiter malgré tout de la tribune nationale/européenne dont Grenoble fera l'objet. **L'organisation d'une grande rentrée 2022** autour de ce thème **à destination des étudiants** en particulier de Grenoble voire de France (cf. anniversaire COP2) mais aussi **d'un temps fort à destination de l'ensemble des partenaires universitaires** avec l'idée d'un congrès (CPU, CGE...) des universités dans le monde sur le thème du DD avec en guest star pour le discours introductif le président d'une Université européenne célèbre et remarquable en la matière de RSE. Attention pour cet événement, à éviter l'entre soi et être grand public, avec des grandes figures mondiales, européennes. Éviter un événement autocentré : il s'agit de partager la thématique, les connaissances, faire venir des gens inspirants...

Merci encore pour votre accueil et votre confiance !

Liste des principaux sigles

AERES : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ANR : Agence nationale de la recherche

ARCES : association des responsables de la communication dans l'enseignement supérieur

BEGES : bilan d'émissions de gaz à effet de serre

BIATSS : (personnels) bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé

CA : conseil d'administration

CAPM : composante à personnalité morale

CGE : Conférence des grandes écoles

CIRCES : Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur.

CNU : Conseil national des universités

Comue : communauté d'universités et établissements

COP : Conférence des parties

CPGE : Classe préparatoire aux grandes écoles

CPU : Conférence des présidents d'université

CSPM : composante sans personnalité morale

DD : développement durable

DGS : directeur général des services

ENSAG : École nationale supérieure d'architecture de Grenoble

EPE : Établissement public expérimental

ESR : Enseignement supérieur et recherche

FORTES : (collectif) Former à la transition écologique et sociale de l'Enseignement Supérieur

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

HCERES : Haut conseil de l'évaluation et de la recherche de l'enseignement supérieur

Idex : Initiative d'excellence

INP : Institut national polytechnique

LMD : Licence master doctorat

LRU : (loi relative aux) Libertés et responsabilités des universités

MESRI : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

ODD : Objectif de développement durable

PIA : Programme d'investissements d'avenir

Pres : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PSL : Paris Sciences et Lettres

RCE : Responsabilités et compétences élargies

REFEDD : REseau Français des Étudiants pour le Développement Durable

RSE : Responsabilité sociétale et environnementale

RS&DD : Responsabilité Sociétale et Développement Durable

RSU : Responsabilité sociale des universités

UGA : Université Grenoble Alpes

URN : Université Rouen Normandie

VP : vice-présidence

Résumé

Contrairement au monde de l'entreprise, le concept de Responsabilité Sociétale n'a été assimilé que récemment par l'Enseignement supérieur - en l'occurrence d'abord par les Grandes Écoles. Intégrant le développement durable comme un outil de management, elles y ont vu l'opportunité de répondre aux attentes des jeunes générations et de constituer en même temps un marqueur différenciant de plus en plus stratégique dans leur offre en termes de notoriété et d'attractivité. Assez paradoxalement, les universités françaises, sur ces enjeux en particulier, sont longtemps restées très - trop ? - discrètes, voire silencieuses. Parmi elles, l'Université Grenoble Alpes (UGA), première université en région dans le top 5 des meilleures universités françaises selon le classement de Shanghai, se démarque depuis janvier 2020 avec la création d'une vice-présidence dédiée à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Un tel affichage politique reste rare dans le paysage de l'ESR français et s'accompagne d'un positionnement de la communication au cœur même du processus d'élaboration de la politique stratégique RSE de l'UGA, intégrant très en amont le souci de transparence et les attentes des parties prenantes. Si beaucoup de signes et d'actes ont été posés pour mettre au jour et installer publiquement la démarche RSE de l'UGA, nombre d'obstacles se pressent au moment de rentrer dans la concrétisation d'une dynamique réellement structurelle et transversale. Alors qu'elle pourrait offrir à cet établissement de rang mondial un positionnement intellectuel et moral de référence proche des préoccupations sociétales et des territoires, et avec lui une identité et une envergure sociétales inédites, des ressources existent mais ne sont pas activées. Sans elles, l'écart se creuse. Entre l'intuition et l'ambition d'une posture RSE de l'UGA portées par la vice-présidence dédiée et le manque de suivi de l'institution à son plus haut niveau, entre le souhait affiché d'une nouvelle territorialité et l'inaptitude de l'institution à saisir les opportunités offertes par un territoire particulièrement actif en matière de transitions, le rendez-vous est-il manqué ou simplement différé ?

Mots clé : RSE, développement durable, DD&RS, Transition, enseignement supérieur, ESR, Université, UGA, éducation