



HAL
open science

Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ?

Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme

► To cite this version:

Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme. Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ?. *Management & sciences sociales*, 2016, 21, pp.46-62. hal-01695045v2

HAL Id: hal-01695045

<https://hal.science/hal-01695045v2>

Submitted on 15 Nov 2018

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.

Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ? _____

Jean-Francis Ory

Enseignant, docteur en Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne,
REGARDS EA6292
jean-francis.ory@univ-reims.fr

Jean-Luc Petitjean

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne,
REGARDS EA6292
jl.petitjean@univ-reims.fr

Thierry Côme

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, CRDT EA3312
thierry.come@univ-reims.fr

Cet article établit tout d'abord le constat d'une performance multidimensionnelle dans l'université, concomitante d'une part de la définition de nouvelles démarches portant sur le développement durable et la responsabilité sociale et d'autre part de l'importance prise par les parties prenantes dans leur stratégie et leur pilotage, mais aussi de la nécessité de communiquer à destination de ces parties prenantes, notamment par le moyen d'un Plan vert. Elle présente ensuite le cas de trois universités françaises qui utilisent un tel Plan vert, permettant de vérifier, sur le terrain, le rôle donné à cet outil, entre plan stratégique et outil de communication.

Mots-clés : Université, développement durable, parties prenantes, Plan vert, communication.

Firstly, the article points the multidimensional aspect of Universities performances, concomitantly with, on the one hand, the definition of new approaches to sustainable development and social responsibility and, on the other hand, the importance taken by stakeholders in their strategy, their steering and in their communication, in particular through a document called "Plan vert".

It then presents the case of three French universities using such a Green Plan, in order to verify, on the ground, the role given to this tool, namely, between strategic plan and communication tool.

Keywords: University, sustainable development, stakeholders, Plan vert, communication.

Introduction

Aujourd'hui l'écologie est un enjeu de politique publique, notamment au titre de « l'exemplarité de l'État » mais est également devenue un item incontournable de tout discours politique, ce qu'illustre la communication assumée sur le succès auto-proclamé de la COP 21. De même, l'environnement non marchand de nombreuses organisations crédibilise les indicateurs de développement durable comme indicateurs de performance de leurs actions mais les contraint à intégrer cette thématique comme axe de communication. Le développement durable est pour beaucoup d'organisations s'engageant ou non dans une démarche de RSE une variable stratégique incontournable. Toutefois malgré les mises en garde et dénonciations de nombreuses organisations ou institutions¹, les pratiques d'écoblanchiment perdurent. La question se pose donc de la sincérité et de l'effectivité des stratégies de développement durable. Ce débat impacte également les universités françaises car le développement durable y est devenu une démarche fondamentale depuis le vote de la loi ESR en 2013.

En effet, les universités doivent désormais tenir compte des impacts de leur activité dans les différentes dimensions du développement durable, la loi « Grenelle 1 » a prévu en 2009 qu'elles élaborent à ce propos un « Plan vert ». Certaines universités se sont saisies de cette opportunité et se sont engagées - parfois de façon ancienne - dans des démarches reconnues de développement durable, disposant d'un service dédié et dans certains cas d'une vice-présidence chargée de porter politiquement la démarche, faisant supputer un engagement stratégique fort de la gouvernance universitaire en faveur du développement durable. Cependant, pour la plupart des universités, le Plan vert se résume en un outil de communication sur les actions de développement durable menées ainsi que sur les moyens de mobilisation de leurs différentes parties prenantes sur des

objectifs *a priori* communs. En effet, même si la diversité et la multiplicité des parties prenantes des universités rendent difficiles une communication audible par tous et surtout une vision commune du développement durable - dans toutes ses acceptions -, la nécessité de l'intégrer comme variable stratégique de l'établissement est une préoccupation partagée par tous.

Ainsi, dans une première partie, doit être fait le constat d'une performance devenue multidimensionnelle dans l'université, non seulement en raison de la variété de ses missions et fonctions mais aussi de l'élargissement de ces missions qui lui sont attribuées 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. C'est également et simultanément la place des parties prenantes qui a évolué dans son rapport à la performance de l'université, qui va à la fois justifier les engagements des établissements dans le développement durable et les inciter à communiquer activement autour de ces nouveaux enjeux de performance, les obligeant à gérer le paradoxe de l'existence de deux logiques concurrentes et néanmoins complémentaires à savoir communication externe et contrôle interne de la performance (Janicot, 2007).

Dans une deuxième partie, au travers de l'étude de trois cas d'universités reconnues pour leur engagement dans le développement durable, seront observées les pratiques concrètes et les attentes de ces universités utilisant le Plan vert et ses outils dans le cadre des démarches qu'elles poursuivent, entre plan stratégique et outil de communication.

1. Cf. *Le guide anti Greenwashing* édité par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), décembre 2014.

La performance de l'université, une notion multidimensionnelle

Dans l'université, la mesure de la performance renvoie tout d'abord à la définition de ses missions et à ses fonctions, qui vont constituer le cadre dans lequel la performance doit être appréciée. Les nouvelles missions de l'université intègrent la prise en compte des enjeux du développement durable et de leur responsabilité sociale, notamment au travers de la réalisation d'un Plan vert. Ce dernier, ainsi que plus largement les engagements de l'université dans des démarches de développement durable, sont aussi légitimés par un cadre conceptuel et théorique incitatif à ces engagements.

Développement durable et responsabilité sociale : de nouveaux enjeux de performance

La loi ESR votée en 2013 fait une place aux besoins de développement durable à travers la responsabilité de l'université dans la production et le transfert de connaissances et compétences dans ce domaine, au service de la société. Cette évolution significative des missions du service public de l'enseignement supérieur est inscrite dans le paragraphe 2 de l'article L123-3 du Code de l'éducation, modifié précédemment par la loi LRU en 2007 (souligné par les auteurs) :

« Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont : [...] La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société. Cette dernière repose sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible, de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations, reconnues d'utilité publique, et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable ; [...] »

L'incitation étatique et le cadre législatif, la démarche de « Plan vert »

L'inscription dans la loi intervient quatre ans après la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (loi dite « Grenelle 1 » en 2009), qui attribuait déjà officiellement aux établissements d'enseignement supérieur un rôle d'acteur majeur pour le développement durable, comme précisé dans son article 55 :

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

Afin de faciliter la mise en place des démarches de Plan vert, la Conférence des Grandes Écoles et la Conférence des Présidents d'Université (CPU-CGE) ont élaboré avec le REFEDD², le ministère de l'Écologie et du Développement durable et le ministère de l'Enseignement supérieur un « canevas de Plan vert » et un « référentiel Plan vert ». Le Plan vert est considéré par les précédents comme « un "Plan de stratégie de Développement durable", un "Agenda 21", qui ne peut être limité au seul aménagement environnemental des campus. Il recouvre toutes les dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale) et vise à sa bonne intégration par les établissements d'enseignement supérieur dans leurs activités d'enseignement et de recherche, mais aussi leur gouvernance »³.

2. Eseau Français des Étudiants pour le Développement Durable

3. <http://developpement-durable.univ-amu.fr/sites/developpement-durable.univ-amu.fr/files/canevas-2.pdf>

La première version du canevas de Plan vert, présentée en juin 2010, a été modifiée en février 2013. Le canevas représente un guide stratégique adaptable par les établissements souhaitant s'engager ou déjà engagés dans des démarches de développement durable. Il présente 9 défis clés, tout comme la « stratégie nationale de développement durable » portée par le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, et en lien avec la Stratégie Européenne de Développement Durable. Ces 9 défis clés, adaptés au contexte de l'enseignement supérieur, peuvent permettre de définir la politique de développement durable de ces établissements :

- Défi 1 : Consommation et production durables
- Défi 2 : Société de la connaissance - 21/ éducation, formation - 22/ recherche et développement
- Défi 3 : Gouvernance
- Défi 4 : Changement climatique et énergies
- Défi 5 : Transport et mobilité durables
- Défi 6 : Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles
- Défi 7 : Santé publique, prévention et gestion des risques
- Défi 8 : Démographie, immigration, inclusion sociale
- Défi 9 : Défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde

Le référentiel Plan vert, mis à jour en janvier 2012, est pour ses initiateurs un outil de pilotage de la politique de développement durable utilisable par les établissements engagés dans le Plan vert et désireux de poursuivre un processus de labellisation, ce dernier venant de voir le jour fin 2015. Chacun des cinq axes du référentiel Plan vert constitue un domaine d'action de l'établissement :

- Axe 1 : stratégie et gouvernance
- Axe 2 : enseignement et formation
- Axe 3 : recherche
- Axe 4 : gestion environnementale
- Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial

Chaque domaine d'action comporte des « variables stratégiques » et des « variables opérationnelles » pour lesquelles l'université va positionner son niveau d'avancement sur une échelle à cinq niveaux : niveau 1 = prise de conscience ; niveau 2 = initiation ; niveau 3 = conformité aux objectifs du canevas plan vert ; niveau 4 = maîtrise ; niveau 5 = exemplarité.

4. Il s'agit d'un comptage a minima du nombre d'indicateurs proposés. En effet certains indicateurs, comptés pour 1, sont en fait des tableaux d'indicateurs. Par exemple : « taux de déchets réutilisés par nature » que nous avons compté pour 1 indicateur, va représenter dans une situation concrète autant d'indicateurs qu'il y a de natures de déchets identifiées.

Table 1
Les variables du référentiel Plan vert

Axes du référentiel Plan vert	Variables stratégiques	Variables opérationnelles	Nombre d'indicateurs proposés par axes ⁴
Axe 1 : stratégie et gouvernance	3	7	64
Axe 2 : enseignement et formation	4	9	47
Axe 3 : recherche	3	5	49
Axe 4 : gestion environnementale	3	13	87
Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	5	10	91
Totaux	18	44	338

Pour justifier le positionnement de l'établissement sur chaque variable, des indicateurs (d'état, de performance...) sont proposés par le référentiel qui précise que ces indicateurs « *ne sont donnés qu'à titre d'exemples* », et « *[...] seront surtout utiles pour justifier du niveau 3 (réglementaire) et pour les démarches des niveaux 4 et 5.* »

Le référentiel Plan vert proposé par la CPU-CGE comporte 18 variables stratégiques et 44 variables opérationnelles réparties sur les différents axes.

Si les modifications législatives entraînent de nouvelles responsabilités à travers de nouvelles missions, ainsi que de nouvelles obligations pour les universités, ces modifications suivent une dynamique existante et viennent favoriser des actions et prises de conscience en faveur du développement durable qui avaient déjà impacté de fait les missions de l'université depuis plusieurs années, en dehors de toute contrainte étatique.

Une évolution de facto des missions et des responsabilités de l'université

Parce que l'université est confrontée à la problématique de la responsabilité sociale vis-à-vis de ses personnels, des étudiants, de ses institutions de tutelle et de l'ensemble de la société civile, Savall et Zardet (2009) estiment que l'université peut être considérée comme un des principaux moteurs de la responsabilité sociale dans les secteurs public, privé et associatif. Ils analysent la situation stratégique dans laquelle opère l'université comme un marché au sein duquel « *les différents offreurs de savoir (individus, groupes, équipes), autorisés par la normalisation universitaire, viennent planter leur stand et attirer le chaland-étudiant, en quête de diplôme permettant d'obtenir un emploi, de formation pour acquérir les compétences nécessaires ou venant simplement consommer du savoir (consommérisme étudiant)* ». Telle une

entreprise, l'université a une raison d'être, un patrimoine, un potentiel productif et des produits que sont les formations, un environnement concurrentiel ainsi qu'une clientèle variée, composée d'étudiants, d'entreprises, parfois de collectivités. Confrontée à cet environnement, « *une stratégie de survie-développement est impulsée ou infléchie par certaines parties prenantes qui exigent de l'université les marques d'une performance globale durable à savoir : efficacité, efficience, qualité et compétitivité durables* ».

Selon le référentiel Plan vert (CPU, 2017), la gestion de la responsabilité globale d'un établissement pour contribuer au développement durable va permettre de nouvelles opportunités :

- Intégration des problématiques sociétales qui relèvent de la responsabilité globale des dirigeants pour rester visible sur le marché et être prêt à l'ouverture de nouveaux développements économiques ;
- Prise en compte aux niveaux sociaux et environnementaux des coûts cachés et gains masqués ;
- Gains en réputation et notoriété des établissements ;
- Opportunités de s'associer aux acteurs économiques des organisations et des territoires ;
- Formation des cadres appropriés aux besoins économiques et intégrant des pratiques durables à haut niveau d'attractivité pour les recruteurs ;
- Contribution à la construction d'une Société pérenne.

À l'inverse, ne pas s'engager dans des démarches de développement durable peut entraîner des risques, estimés par la CPU et la CGE :

- Les parties prenantes se détournent (étudiants, entreprises, personnels...) car elles ne détectent pas la motivation à construire une Société où l'économie concilie croissance économique et progrès social/sociétal ;

- Chercheurs, enseignants et collaborateurs sont attirés par le dynamisme sociétal d'établissements concurrents ;
- La perte de notoriété dans les médias fait chuter l'établissement dans les ranking ;
- Les partenaires se détournent ou sont difficiles à capter ;
- Gel des potentiels de financements publics (« éco-conditionnalité ») ;
- Accès plus difficile aux accréditations, labellisations...
- Perte de crédibilité, risque de réputation, perte de confiance des pairs.

Face aux mutations de l'environnement des universités, l'intégration des enjeux du développement durable à leurs missions permet d'obtenir une vision plus globale de leur activité et de leur performance ; mais au-delà de ce *business case*, l'engagement de l'université dans des démarches de développement durable et de responsabilité sociale (DD et RS) est également justifié au niveau théorique.

Un cadre théorique et conceptuel justifiant les démarches DD et RS

De nombreux travaux de recherche académiques, depuis longtemps, cherchent à légitimer les engagements des entreprises dans des « démarches de RSE », notamment en cherchant à établir un lien de causalité entre les engagements dans la RSE et la performance financière (Ory et Petitjean, 2014). Cette recherche de lien entre la diffusion des pratiques de RSE et la performance financière se justifie pour l'entreprise privée qui doit rechercher le profit, ainsi dans une vision libérale purement utilitariste, soutenue par les théories néoclassiques et notamment illustrée par Friedman dans un célèbre article du *New York Times Magazine* en 1970, la RSE n'a de sens, n'est acceptable, que si elle accroît le profit des actionnaires (Friedman, 1970). À l'opposé, le développement de la RSE se trouve justifié par un courant éthique qui, bien loin de cette vision utilitariste, considère

que l'entreprise a le devoir d'agir de manière socialement responsable. Ceci s'applique également au secteur public, comme le souligne la proposition n° 3 du rapport Brovelli remis en juin 2013 au gouvernement : « *La démarche de RSE doit aussi s'appliquer à l'ensemble de la sphère publique. Or celle-ci n'est pas toujours exemplaire, notamment dans sa politique d'achat ou en qualité de prestataire de service public. Il s'agit donc de passer des intentions aux actes en matière d'État exemplaire. Cette orientation devrait pouvoir prendre la forme, dans le cadre du programme de modernisation des administrations publiques, d'un projet ambitieux de performance globale, financière et extra-financière.* » (Brovelli et al., 2013). Le rapport réaffirme ainsi avec force ce qui était déjà prévu, à un niveau plus restreint cependant car limité à la dimension environnementale du développement durable, par la circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics, qui fixait les objectifs de l'État en termes d'éco-exemplarité. Cette circulaire reprenait elle-même et complétait une circulaire de 2005 relative au rôle exemplaire de l'État en matière d'économies d'énergie.

Si les engagements DD et RS sont donc justifiés par des démarches éthiques, ils le sont également par plusieurs cadres théoriques dont la théorie des parties prenantes, mais aussi par d'autres théories qui, dans le sens de ce qui est exprimé par la CPU et la CGE pour justifier le Plan vert, vont légitimer la RSE par la nécessité pour les organisations de communiquer sur le développement durable.

Si le concept de partie prenante, traduction imparfaite de *stakeholder*, existait avant l'ouvrage fondateur de Freeman (1984), c'est bien suite aux travaux de ce dernier qu'est véritablement née la théorie des parties prenantes. Elle apporte un changement de

paradigme dans la vision de l'organisation dont les parties prenantes sont cœur. Ainsi pour Lépineux et al. (2010) « *ce n'est plus l'entreprise qui est au centre de son environnement social mais les détenteurs d'enjeux qui deviennent le centre en fonction duquel le management doit reconstruire la définition de l'entreprise et sa stratégie* ».

Dans le contexte universitaire, la théorie des parties prenantes va donc justifier à la fois l'engagement volontaire de l'université dans le DD et la nécessité d'une communication à destination de ces parties prenantes, qui pourra être réalisée par l'intermédiaire du Plan vert.

Déjean et Martinez (2009) recensent les principaux cadres théoriques mobilisés dans les recherches portant sur la diffusion par les entreprises d'informations environnementales et sociétales. Outre la théorie des parties prenantes, elles identifient trois autres cadres théoriques : la théorie de la légitimité, la théorie politico-contractuelle, la théorie des coûts d'information. Si la dernière paraît peu adaptée au contexte de l'université⁵, la théorie de la légitimité (Dowling et Pfeffer, 1975) et la théorie politico-contractuelle semblent appropriées pour légitimer la nécessité de s'engager dans l'élaboration du Plan vert.

Pour Quairel (2004), en prenant appui sur la théorie de la légitimité, la stratégie de communication d'une organisation autour du développement durable a pour objectif de satisfaire les attentes de la société civile, elle s'attache donc à apporter une réponse aux groupes de pression et lobbies. En effet dans un environnement institutionnalisé imposant des exigences sociales et culturelles, l'organisation va rechercher une légitimité en apprenant à paraître selon les critères convenus. Une fois cette légitimité acquise, ses activités réelles peuvent néanmoins s'écarter des apparences qui lui confèrent le soutien de cet environnement. La publication d'informations relatives aux engagements sociaux et environnementaux de

l'organisation vise donc à créer une image favorable et à assoir sa réputation pour influencer les parties prenantes. Pour l'université engagée dans une démarche de DD, cette théorie va notamment dans le sens des « *gains en réputation et notoriété des établissements* » évoqués par le référentiel Plan vert.

Dans l'entreprise, une lecture politico-contractuelle de la RSE permet d'élargir la notion de relation d'agence à l'ensemble des parties prenantes et de ne plus la limiter à la seule relation entre les dirigeants et les actionnaires (Quairel, 2004). Une réponse à l'asymétrie d'information sur la RSE existant dans cette relation d'agence élargie se situera dans le signal que l'entreprise sera capable d'envoyer à l'ensemble des parties prenantes. Pour Bellini et Delattre (2007), une entreprise aura intérêt à signaler sa qualité pour la distinguer de celles qui sont moins performantes. Transposée au contexte universitaire, la théorie du signal légitime ainsi la communication d'informations ainsi que les engagements pris par une université dans le cadre du DD, dont elle cherchera à se prévaloir vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette communication est le meilleur moyen pour l'université d'envoyer un signal positif sur la qualité de ses engagements DD. On peut ici justifier les risques évoqués par le référentiel Plan vert, que pourraient rencontrer des établissements qui ne s'engageraient pas dans des démarches de DD (chercheurs attirés par le dynamisme sociétal d'établissements concurrents, partenaires se détournant ou difficiles à capter...). Il ne faudrait pas pour autant que « *l'insistance sur la nécessité de plus/mieux communiquer sur la performance sociale et environnementale des universités [puisse]*

5. Selon la théorie des coûts d'information, un arbitrage est effectué au sein de l'organisation entre les coûts de la communication et les bénéfices attendus de celle-ci, la décision d'une communication volontaire sur le développement durable de la part d'une organisation va donc être expliquée par les gains qui pourront en découler (Déjean et Martinez, 2009).

encourager le *greenwashing* » (Barbot et Juban, 2016).

Si l'entrée dans des démarches de DD s'avère à la fois obligatoire⁶ et nécessaire pour bénéficier de nouvelles opportunités et être mieux préparé à affronter de nouveaux risques, il s'agit toutefois pour l'université de gérer cette démarche, de la mesurer et permettre à l'établissement d'améliorer sa performance. Il faudrait pour cela au préalable que le développement durable soit intégré à sa stratégie, dans l'ensemble de ses dimensions, et que des outils de gestion adaptés soient utilisés dans le système de contrôle mis en œuvre.

La question de la véritable intégration stratégique de telles démarches se pose, s'agissant d'enjeux pouvant être jugés secondaires au regard de ceux portés par les missions traditionnelles que sont la formation et la recherche, ou par les fonctions financières et budgétaires qui requièrent la mise en place de plans stratégiques et d'outils de pilotage du fait de l'importance des risques qui les caractérisent. Plus globalement, c'est la question de l'utilisation d'indicateurs ou de dispositifs de gestion environnementaux en tant qu'outils de communication ou de finalisation et de contrôle d'une véritable intention stratégique qui est posée (Janicot, 2007).

Au travers de trois cas d'universités engagées dans le développement durable, répondant à l'obligation d'établir un Plan vert et utilisatrices du référentiel Plan vert de la CPU-CGE, nous allons explorer l'usage réel de ces outils, entre communication et plan stratégique.

Communiquer ou piloter : l'usage du plan vert dans trois universités

Les trois cas d'université présentés ont été retenus en raison d'un engagement important de ces établissements dans des démarches de développement durable,

parfois anciennes. Elles disposent toutes d'un service dédié et d'une vice-présidence assurant le portage politique du développement durable dans l'équipe de gouvernance.

Après avoir présenté les trois cas par le prisme de l'utilisation d'un Plan vert et du référentiel Plan vert de la CPU-CGE les résultats de cette recherche exploratoire seront discutés.

Université A : la communication comme enjeu de performance

Le premier Plan vert de l'Université A a été construit sur une période de deux ans et validé en 2015. Pour réaliser ce Plan vert, neuf groupes de travail ont été mis en place, visant à impliquer les parties prenantes de la communauté universitaire pour faciliter l'appropriation de la démarche. Chacun des groupes de travail s'est réuni à deux ou trois reprises pour proposer des fiches recensant les actions déjà menées ou à entreprendre dans le cadre des neuf « défis clés » du développement durable proposés par le « canevas de Plan vert » de la CPU-CGE, chaque groupe de travail étant concerné par un des neuf défis. Ainsi pour la vice-présidence chargée du DD : « *Le Plan vert version 0 a été commencé en 2013 et a été validé en 2015. Les groupes de travail ont été mis en place uniquement pour le Plan vert, neuf groupes de travail, pour la participation des parties prenantes, pour permettre d'avoir une photographie de l'existant dans notre université.* »

Les groupes de travail ont produit 40 fiches-actions (entre 2 et 8 fiches par groupe et donc

6. « La loi dite Grenelle 1 impose à tous les établissements d'enseignement supérieur de mettre en place une démarche de développement durable au travers d'un " Plan Vert ", et de pouvoir solliciter une labellisation sur la base de critères de développement durable. » <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid90760/une-gestion-environnementale-et-sociale-des-campuses.html>

par défi-clé) qui constituent le cœur du Plan vert de l'université et contribuent essentiellement à dresser un état des lieux de la situation de l'université vis-à-vis du développement durable.

À travers ces fiches-actions, le Plan vert de l'université montre que la démarche de développement durable poursuivie est globale et transversale, comme le souligne la vice-présidence : « *Ce qui est important dans les actions de notre Plan vert, et c'est aussi la vertu de ces fiches actions, il faut les utiliser en ce sens, c'est de montrer que la problématique du développement durable n'est pas celle de l'équipe développement durable. Il y a très peu d'actions qui seront exclusivement portées par la direction du DD, mais des actions qui seront soutenues, initiées, facilitées par la direction du DD, avec un autre service.* »

Pour la vice-présidence, un des objectifs de la constitution de ces groupes de travail était de disposer d'un état de lieu plus stratégique et moins opérationnel que ce que le « référentiel Plan vert » pouvait apporter : « *Il y a bien le référentiel qui donne cette photo, mais [...] je le mets un peu de côté parce que je trouve que à remplir, c'est... opérationnel. Et il manquait quelque chose, une photographie un peu stratégique, savoir quel était l'état d'esprit, etc. Donc c'est un peu dans ce sens-là qu'on a fait ces groupes de travail pour le Plan vert.* »

Les objectifs à poursuivre à travers les 40 fiches-actions sont nombreux, même si une partie de ce plan d'actions est déjà réalisé. La présidence n'a pas défini d'objectifs de performance qui devaient être atteints. S'il existe bien une vision stratégique de l'importance du développement durable pour l'université, aucun objectif stratégique n'est clarifié. Pourtant, le président de l'Université A attache une importance particulière aux actions menées et la communication sur ces actions, comme l'indique la vice-présidence : « *Les universités sont dans un système concurrentiel, on peut*

dire que ce n'est pas vrai mais on se cache derrière son petit doigt si on dit ça. Ce système conduit les présidents à s'interroger : "Comment je fais venir les étudiants chez moi ?" Le développement durable est une porte d'entrée, l'enquête menée par le REFEDD le souligne. Le développement durable est aussi de la communication, il faut savoir utiliser les leviers qui sont à notre disposition. On sait que notre président est très sensible à la communication, à travers cet axe important pour lui on cherche à avoir des actions de communication sur le développement durable. »

Sans sous-estimer la qualité des actions menées, qui visent avant tout à sensibiliser les usagers de l'Université aux enjeux du développement durable, une communication réussie sur ces actions menées apparaît comme l'unique objectif de performance de la démarche développement durable de l'université. La visibilité des actions pour les parties prenantes est alors essentielle pour que le développement durable devienne un des facteurs qui pourrait rendre l'université plus attractive dans un système concurrentiel, tel qu'il est envisagé par l'équipe de gouvernance.

Université B : un outil facilitateur du dialogue avec les parties prenantes

L'Université B a véritablement débuté une démarche de développement durable en 2009, qui a conduit à l'élaboration d'un Plan Pluriannuel du Développement Durable (PPDD) voté par le conseil d'administration en juin 2010. Le service dédié au DD n'existe pourtant officiellement que depuis fin 2011 et s'est développé depuis 2012.

Le PPDD a été élaboré à partir d'un inventaire réalisé en prenant appui sur le canevas de Plan vert proposé par la CPU-CGE, et a fourni la base sur laquelle la démarche développement durable de l'Université B a pu s'organiser et évoluer jusqu'à aujourd'hui. La responsable du service DD mène une

démarche participative avec les parties prenantes de l'université, tant pour se construire un réseau que pour renseigner les variables du référentiel Plan vert permettant de situer l'Université B au regard des dimensions du développement durable : « J'ai fait un petit questionnaire, avec cinq questions pas plus, en rapport avec le référentiel Plan vert, envoyé aux directeurs de composantes, et j'en ai fait un aussi pour les directeurs de labo. De la même façon j'ai simplifié, si j'avais envoyé le Plan vert... (rires) ça n'allait pas être possible ! ». Le travail s'est poursuivi par des rencontres et se répète chaque année, permettant de faire le point sur les avancées, les difficultés, les besoins et attentes exprimées par les différents services par exemple : « C'est pour moi du travail avec tous les interlocuteurs en disant : "l'année dernière tu en étais là, cette année tu en es là, quels sont vos projets au niveau des services", [...] on me répond : "non là on n'a pas bougé pour telle ou telle raison" ou au contraire "dans 2 ans on voudrait en être là..." »

Cette démarche permet de créer des liens, de tisser un réseau permettant de disposer de la bonne information et pour la responsable d'être reconnue et identifiée dans l'université pour tout ce qui touche au développement durable : « Comme maintenant je suis identifiée - mais pas encore par tout le monde - je commence à avoir un petit réseau, donc quand ils voient qu'il se passe quelque chose qui pourrait avoir un rapport avec le développement durable, ça remonte ».

Si la mise en œuvre de vastes enquêtes à destination des étudiants et personnels pour identifier des attentes n'est pas retenue pour l'avenir, les courtes enquêtes ciblées visant à faciliter le positionnement sur le référentiel Plan vert sont défendues, elles contribuent également à la sensibilisation des services au développement durable.

L'objectif pédagogique est important pour la responsable, qui se place clairement dans une logique d'apprentissage pour les services : « En posant des questions très

simples pour que ça leur prenne 5-10 minutes mais pas plus, ça a permis de faire remonter pas mal de réponses et je pense que ça les a fait se questionner ; parce qu'on n'arrête pas d'entendre parler du développement durable et c'est beaucoup de "greenwashing", mais hormis quelques personnes qui à l'université font de la recherche sur les questions de développement durable, pour les autres comme d'ailleurs pour tout le monde, c'est flou, on pense surtout aux poubelles ! »

La sensibilisation passe plus largement par des réunions organisées avec les directeurs pour remplir le référentiel Plan vert, positionner l'université et envisager les directions à prendre dans le cadre de ce Plan vert, cela permet de créer des échanges depuis les étudiants jusqu'au bureau de l'université. La vice-présidence chargée du DD résume la démarche et insiste particulièrement sur la sensibilisation : « Quand on a monté le Plan vert, on a fait des réunions avec les directeurs de composantes, de labos, avec le président, etc. On en a discuté en bureau. Déjà il y a eu une étape de sensibilisation qui a été très longue et très importante, sensibilisation de tout le monde dans l'université. Il y a aussi la question des étudiants, on n'a pas de VP étudiant chargé du développement durable mais on a travaillé avec les deux VP délégués à la vie étudiante, il y a donc eu ces grands moments de sensibilisation [...] ». Ces discussions, échanges à différents niveaux, jusqu'au bureau des VP, ont permis d'objectiver le positionnement de l'Université B sur chacun des axes du référentiel Plan vert : « Nous avons rempli tous les axes du Plan vert, nous nous sommes mis d'accord sur ce qu'on met sur les axes, si on est d'accord pour continuer, [...] la direction prise pour chaque axe. »

Cette sensibilisation est un facteur déterminant pour susciter en interne l'émergence de projets sur les thématiques du développement durable, le service DD joue alors un rôle de facilitateur : « on peut avoir en interne des gens qui ont des projets en tête, et on les aide à les mettre en place ».

L'utilisation du référentiel Plan vert de la CPU-CGE fournit à la responsable et à la vice-présidence un outil permettant de conduire la démarche développement durable de façon plus précise que le PPDD voté en 2011 : « *Le PPDD on ne s'en sert pas en tant que tel, on va se servir plutôt du [référentiel] Plan vert. [...] [Le référentiel] Plan vert nous a permis de bien nous situer par rapport aux points du PPDD et de faire remonter toutes les informations qu'on découvre au fur et à mesure, parce que l'information n'est pas centralisée.* »

Au niveau pilotage, la vice-présidence considère que le référentiel Plan vert est un peu le tableau de bord qu'ils n'ont pas : « *Cela nous sert de grille de référence, c'est un peu le tableau qu'on n'a pas officiellement, mais c'est un tableau de suivi avec un état des lieux, puis on avance* ». Les variables stratégiques du référentiel ont été discutées en bureau lorsque le référentiel Plan vert a été complété, « *il y a eu du feedback sur les axes stratégiques* » et un rapport développement durable en a été tiré, ce qui fait finalement dire à la vice-présidence : « *quand [on] dit qu'on n'a pas de tableau de bord, si on l'a, mais il n'est pas formalisé* ». La responsable confirme que selon la lecture réalisée du référentiel ce dernier pourrait s'apparenter à un tableau de bord, mais elle est consciente qu'il ne s'agit pas d'un outil de pilotage : « *On a les indicateurs qui sont sur le [référentiel] Plan vert, mais on en a tellement... Le but du tableau de bord c'est d'avoir quelque chose d'un peu plus simple que le référentiel Plan vert, pour que chaque année, au bureau, au conseil d'administration, il y ait un tableau disant : "voilà ce qu'on fait sur les thématiques du développement durable, voilà où on a progressé, voilà où pour le moment ça n'a pas bougé, voilà là où on a été moins bons".* »

Si des indicateurs existent et apparaissent dans le référentiel Plan vert, leur non-utilisation pour le contrôle et le pilotage d'une part, mais leur production visant à renseigner le référentiel d'autre part, leur

confère davantage le statut de données statistiques justificatives du reporting dans l'application EVADES⁷ que de véritables indicateurs de gestion.

Faire participer les services lors de la démarche de collecte d'informations pour compléter le référentiel Plan vert est important pour la vice-présidence, qui considère que « c'est une façon de les mettre en valeur et de leur dire : "*vous voyez vous faites du développement durable*" ». Toutefois ils ne sont pas destinataires des tableaux une fois complétés : « *Pour l'instant ce Plan vert n'est pas diffusé, on n'est pas prêts pour ça* ». Même au niveau de la gouvernance de l'université, le référentiel complété est un outil réservé à la vice-présidence, qui plaisante à ce sujet sur la lourdeur du document : « *Le président, si on lui donne ce tableau, il meurt (rires) !* », ce qui montre clairement et mieux que n'importe quelle justification que le référentiel Plan vert ne peut en aucun cas être assimilé à un outil de pilotage stratégique, malgré la présence de variables dites « stratégiques ».

Université C : un ersatz de plan stratégique

Engagée depuis 2007 dans une démarche volontaire de développement durable, l'Université C s'est lancée dans l'élaboration d'un Plan vert dès qu'il fut proposé par la CPU. Elle est véritablement entrée dans cette démarche en menant un « agenda 21 » de 2009 jusqu'à septembre 2013 : « *Ce premier agenda 21 était un programme d'actions de développement durable assez classique, [...] une petite mission qui n'était pas forcément très soutenue politiquement et qui faisait comme elle pouvait pour développer des actions* ». Cette « mission » s'est progressivement développée pour devenir une Direction à part entière en 2012.

7. Outil d'auto-évaluation du développement durable dans l'enseignement supérieur.
<http://dd.bepconcept.com/>

L'Université C ne dispose pas de tableau de bord du développement durable ou de « système d'indicateurs » pouvant s'en rapprocher, ni à un niveau global ni au niveau des projets menés. Néanmoins la directrice DD renseigne chaque année la situation de l'université au regard du développement durable dans l'application EVADES, basée sur l'utilisation de référentiel Plan vert de la CPU-CGE et fournissant un score situé entre 1 et 5 : « On se sert du référentiel Plan vert pour matérialiser tous les ans notre engagement dans le développement durable, et c'est pour nous un outil intéressant de mesure de la progression. Je ne remplis pas les indicateurs je ne remplis que les niveaux. Les indicateurs qui sont proposés ne le sont qu'à titre indicatif. Il y a ces 5 niveaux, de prise de conscience à exemplarité, les indicateurs proposés n'étant que des exemples de ce qu'on peut mesurer. Ce qui est demandé dans EVADES, c'est le niveau de l'auto-évaluation, le niveau dans lequel se situe l'établissement. C'est intéressant parce que ça permet de mesurer la progression. Depuis que je le remplis on a pris quasiment 1 point sur 5, la première fois on devait être à 2,1 sur 5 et cette année pour la première fois on a dépassé le niveau 3, donc le niveau conformité. Pas sur tout évidemment puisqu'il s'agit de moyenne, il y en a pour lesquels on n'est pas du tout au 3 et d'autres où on est plus loin. »

En conséquence, l'auto-évaluation sur chaque variable du référentiel Plan vert fournit à la directrice DD un indicateur global obtenu par l'agrégation du positionnement sur chacune : « Pour l'instant le [référentiel] Plan vert fournit mon seul indicateur, il permet de me situer, je peux dire par rapport à l'année dernière, on a progressé de 0,5 point et ma progression a été sur telle variable ou telle autre. »

Bien que la situation de l'université sur chacune des variables du référentiel soit renseignée dans l'application en ligne, le référentiel et son score ne font pas l'objet d'une communication pour l'Université C, ni

interne ni externe : « C'est de l'auto-évaluation, mais j'essaye de le remplir de la façon la plus honnête possible, ce qui n'est pas toujours le cas [pour d'autres], c'est le problème de l'autoévaluation, et ce qui rend les choses difficilement comparables. Certains établissements le remplissent vraiment dans un objectif de communication. Moi je le remplis dans un objectif de mesure de la progression pour nous et l'équipe de direction. Cela fait 4-5 ans que je m'évalue sur les mêmes items, c'est intéressant d'observer sur un référentiel fixe la progression. »

L'usage du référentiel comme outil de communication, à travers le score obtenu, n'est cependant pas exclu : « le jour où on atteindra le niveau 4 il sera peut-être temps de communiquer un peu dessus, mais pour l'instant ça n'a pas d'intérêt. »

L'intérêt du référentiel réside donc pour la directrice du DD dans la possibilité de se situer d'une année sur l'autre sur chacune des variables opérationnelles et stratégiques, sans pour autant utiliser d'indicateurs pour cela. Elle utilise ainsi le référentiel :

- D'une part, comme un tableau de bord stratégique sans indicateurs lui proposant des objectifs à poursuivre sur chacune des dimensions du développement durable. Pour la directrice DD l'usage du référentiel pour l'Université C est fait : « en mode suivi, très restreint, qui nous donne un indicateur de progression, et j'aime bien m'y reporter de temps en temps, parce qu'il y a un énorme boulot qui a été fait sur ce référentiel et chaque niveau est justifié » ;
- D'autre part, pour lui fournir des idées de plans d'action à mettre en œuvre pour parvenir aux objectifs stratégiques fixés : « J'aime bien, quand je me pose des questions sur une thématique - comment on pourrait faire - aller lire la ligne qui correspond pour me donner une idée de ce que pourraient être les actions sur ce sujet-là. »

Le référentiel présente cependant des limites, il permet de situer l'université par

rapport à des variables du développement durable, mais ne suffit pas pour indiquer la qualité du résultat obtenu : « *Ce qu'il manque dans ce référentiel, c'est "est-ce que ça a bien fonctionné ?". Par exemple le "plan de déplacement entreprise" est fait, mais est-ce que ça a marché ?* »

Son usage peut être très différent selon les établissements, par exemple comme outil de communication parfois dévoyé par l'auto-évaluation : « *Certains, dans les écoles, le remplissent en mode ranking, il faut se vendre, alors qu'il n'a pas été conçu pour ça à l'origine ; mais il y a toujours une presse spécialisée pour s'en emparer et réaliser un classement à partir de ce qui est remonté via EVADES, et certains ne jouent pas le jeu de l'auto-évaluation et vont dire qu'ils sont les meilleurs partout alors que ce n'est pas le cas* » ; ou comme outil d'animation de gestion interne : « *D'autres collègues l'utilisent vraiment comme un outil fédérateur autour de la démarche. Donc ils vont prendre variable par variable, ils vont faire bosser des groupes de travail, qui vont envoyer des parties du référentiel à des collègues pour que ce soit eux qui le remplissent etc., et là effectivement ça devient un outil de communication interne sur le sujet. Avec du coup la nécessité de faire un peu attention à ce qu'il n'y ait pas une trop mauvaise note entre guillemets pour ne pas que ça démobilise.* »

En fin de compte, comme l'exprime la directrice DD, « comme ce référentiel n'a pas de caractère obligatoire on l'utilise bien comme on veut ».

Discussion

Plan vert et référentiel Plan vert peuvent remplir le rôle d'outil de communication (ou de base à la communication), comme nous l'avons observé dans les Universités A et C. Si le Plan vert se rapproche davantage d'un plan stratégique, sa présentation et son contenu ne sont pas formalisés et il peut s'apparenter

à un catalogue d'actions menées sans réelle définition d'objectifs stratégiques à poursuivre, son rôle sera alors davantage celui d'un outil de présentation d'une démarche.

Le référentiel Plan vert a vocation à présenter une collection importante d'indicateurs chaque année pour justifier le positionnement de l'université sur chacune des variables dites opérationnelles et stratégiques qu'il recense. Cet outil est souvent celui qui sert de référence pour les services DD des universités car il fournit une liste très importante de variables opérationnelles qui peuvent servir d'état des lieux de l'avancement de la démarche DD de chaque établissement.

Il pourrait s'apparenter à un tableau de bord, soit de niveau opérationnel soit stratégique, puisqu'il présente des variables sous ces deux intitulés, mais dans les faits il ne s'agit le plus souvent qu'un état des lieux réalisé au jugé, sans indicateurs de suivi ou de résultat, qui ne sert la stratégie que lorsqu'il permet d'envisager les plans d'actions permettant d'évoluer sur certaines variables dans les années à venir.

La collecte d'information permettant de se situer sur le référentiel Plan vert peut permettre de favoriser le dialogue interne sur le développement durable (université B) ou à l'inverse le référentiel peut ne pas du tout être utilisé pour la communication (université C).

Lorsqu'il est utilisé, avec ou sans indicateurs, le référentiel Plan vert s'apparente à un outil de reddition de l'information relative au développement durable. Parce qu'il fixe des objectifs à atteindre à long terme, il peut être considéré comme un outil de pilotage, mais seulement parce qu'il indique un cap à tenir à travers les grandes orientations retenues à 3 ou 5 ans. Il ne s'agit donc pas d'un tableau de bord, lequel doit être conçu comme un outil de pilotage permettant d'observer si, à échéances régulières, les objectifs de

performance sont en voie de réalisation et si des actions correctrices doivent être menées. Le référentiel Plan vert est donc avant tout un outil utilisé dans une logique de reporting pour l'application EVADES et/ou de diffusion de nombreux indicateurs.

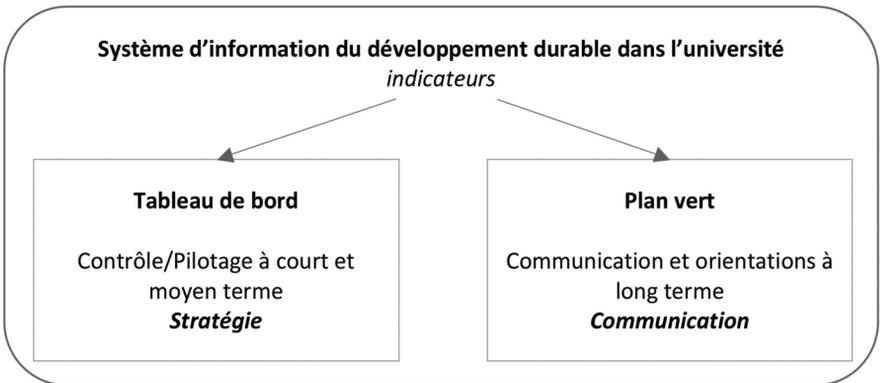
Rôle des indicateurs du système d'information du développement durable dans l'université

Cette dissociation entre l'outil de pilotage de la stratégie proprement dit et l'outil de communication ou servant de base à la communication de l'université sur l'avancée de sa démarche de développement durable (le référentiel Plan vert) semble utile pour ne pas générer une confusion sur leurs finalités, qui pourrait s'avérer préjudiciable. C'est ce que relève Drevetton (2009) dans le cas de la mise en œuvre de tableaux de bord de la RSE au niveau d'une Région. Il souligne la « *difficile cohabitation entre la logique de pilotage et celle de communication* », selon lui l'association de ces deux logiques au sein d'un même outil ne permet pas à cet outil de remplir les deux rôles mais va conduire à une opposition le faisant basculer vers l'une ou l'autre des finalités recherchées. Il constate sur un cas réel la dénaturation de l'outil de contrôle, passant d'une logique orientée à l'origine sur le pilotage au profit d'une logique de communication. Janicot note de

son côté que le contrôle de gestion environnementale réussit tant bien que mal à gérer cette dualité en s'appuyant sur « *des informations très réductrices par rapport à la complexité du domaine, des informations avant tout conçues pour une large communication environnementale* » (Janicot, 2007, p. 64).

Dans les cas observés au sein de la présente étude, si cette confusion n'existe pas, c'est avant tout parce que Plan vert et référentiel Plan vert sont utilisés comme moyens de communication, outil de dialogue avec les parties prenantes, et ne jouent un rôle stratégique que de façon très partielle en fournissant un catalogue d'actions possibles et une planification grossière à moyen ou long terme.

Si le développement durable est une démarche nouvelle pour les universités, celle-ci n'apparaît pas encore véritablement dotée de stratégies clarifiées qui justifieraient le déploiement d'outils de contrôle et de pilotage adaptés, la situation actuelle peut ainsi se satisfaire des outils existants comme support ou facilitateur de la communication, à moins que ce ne soit finalement cette communication elle-même qui soit le véritable enjeu stratégique des établissements engagés dans de telles démarches de développement durable.



Références bibliographiques

Bellini, B. & Delattre, E. (2007). L'impact boursier des annonces environnementales en France, *Management et Avenir*, 12.

Barbot, G. & Juban, J.-Y. (2016). *Responsabilité sociale des universités : des intentions aux pratiques et des pratiques aux politiques ou le lent verdissement des universités françaises*, 13ème Congrès de l'ADERSE, juin 2016, Lyon.

CPU (2017). *Le référentiel DD&RS national du plan vert*.

Déjean, F. & Martinez, I. (2009). Communication environnementale des entreprises du SBF120 : déterminants et conséquences sur le coût du capital actions, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), 55-78.

Brovelli, L., Drago, X., Molinié, E. (2013). *Responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, Rapport public, ministère de l'Économie et des Finances, Paris (13 juin).

Dowling, J. & Pfeffer J. (1975). Organizational legitimacy : social values and organizational behaviour, *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.

Drevetton, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique, *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 30-44.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press (Réédition 2010).

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13 sept.

Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 47-68.

Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques*, Dunod.

Ory, J.-F. & Petitjean, J.-L. (2014). RSE et performance financière, une approche par la communication des entreprises, *La revue des sciences de gestion*, 267/268(3), 69-78.

Quairel, F. (2004). Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 7-36.

Savall, H. & Zardet, V. (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (4), 7-36.

Jean-François ORY

Docteur qualifié en sciences de gestion. Il est enseignant en économie et gestion comptable et financière, directeur des études du département GEA de l'IUT de Reims. Il a reçu le 2ème prix de thèse 2016 de l'ADERSE (13ème congrès, Lyon) pour sa thèse intitulée : « Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable ».

Jean-Luc PETITJEAN

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'université de Reims et titulaire de l'Agrégation d'Économie et Gestion Comptable et Financière. Il est actuellement responsable du Master « Finance-Contrôle-Comptabilité » de l'université de Reims. Ses travaux de recherche portent sur la transposition et l'adaptation du modèle du contrôle de gestion à des environnements particuliers (contrôle dans les universités, contrôle des configurations inter-organisationnelles, contrôle environnemental, etc.).

Thierry CÔME

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion, qualifié aux fonctions de professeur. Ancien vice-président de la CP-CNU et ancien vice-président de son université, chargé des relations internationales. Son HDR et ses travaux de recherche portent sur le management des universités, les stratégies de formation des entreprises et des collectivités locales et sur les mondes étudiants. Il a publié de nombreux articles et chapitres d'ouvrages et organise régulièrement des colloques internationaux. Il est membre actif de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP).