HAL
open science

Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises

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

To cite this version:

Jean-Francis Ory, Jean-Luc Petitjean, Thierry Côme. Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. Recherches en sciences de gestion, 2021, N° 144 (3), pp.287-313. 10.3917/resg.144.0287 . hal-03381671v1

HAL Id: hal-03381671

https://hal.univ-reims.fr/hal-03381671v1

Submitted on 17 Oct 2021 (v1), last revised 13 Dec 2021 (v2)

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.

Quelle structuration de la démarche DD-RS à l'université ? L'exemple des universités françaises.

What about the CSR structuring process at university? The French university example.

Cómo estructurar los procesos de RSC en la universidad? El ejemplo de las universidades francesas.

Petitjean Jean-Luc., Ory Jean-Francis, Côme Thierry (2021). Quelle structuration de la démarche de Développement Durable-Responsabilité Sociale (DD-RS) à l'université ? L'exemple des universités françaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 144, n°3, pp.287-313.

Jean-Luc PETITJEAN
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
REGARDS EA 6292
Université de Reims Champagne-Ardenne
France
jl.petitjean@univ-reims.fr

Jean-Francis ORY
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
REGARDS EA 6292
Université de Reims Champagne-Ardenne
France
jean-francis.ory@univ-reims.fr

Thierry CÔME
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
LAREQUOI
Université de Versailles Saint-Quentin
France
thierry.come@uvsq.fr

L'article est basé sur une enquête portant sur la structuration de la démarche de développement durable et responsabilité sociale (DD-RS) dans les universités françaises. Il s'appuie sur la théorie de la structuration et la Théorie Néo-Institutionnelle pour construire un cadre conceptuel à la structuration de cette mission. Ce dernier est confronté à la pratique des établissements et débouche sur une typologie fondée sur le rôle de l'implication politique, de la culture du pilotage et des isomorphismes. La discussion autour de cette typologie, à partir d'une ACM montrant l'existence de groupes homogènes d'universités quant à leur structuration d'une démarche DD-RS, permet d'affiner le rôle de chacun des facteurs du modèle conceptuel.
Mots-clés : développement durable, innovation, structuration, université, RSU

The article is based on a survey on the structuring of the sustainable development and social responsibility (SD-SR) approach in French universities. It draws on the structuration theory and Neo-Institutional Theory to construct a conceptual framework. This framework is confronted with institutional practice and leads to a typology based on the role of political involvement, the culture of management and isomorphisms. The discussion around this typology, based on an MCA showing the existence of homogenous groups of universities in terms of their structuring of a SD-SR approach, makes it possible to refine the role of each of the factors in the conceptual model.
Keywords: sustainable development, innovation, structuration, university, USR

El artículo está basado en una investigación sobre la estructuración del desarrollo sostenible y la responsabilidad social (DS-RS) en las universidades francesas. Se apoya en la teoría de la estructuración y la Teoría Neo-Institucional para construir el marco conceptual. Este último, esta confrontado con la práctica de las instituciones y desemboca en una tipología fundada sobre el rol de la implicación política, de la cultura de orientación y de isomorfismos. La discusión alrededor de esta tipología, a partir de una ACM mostrando la existencia de grupos homogéneos de universidades en cuanto a su estructuración en el cuadro de DS-RS, permite de afinar el rol de cada uno de los factores del modelo conceptual.
Palabras claves: desarrollo sostenible, innovación, estructuración, universidad, RSU

Introduction

Assumer leurs responsabilités sociales est désormais tout autant une évidence qu'une obligation pour les entreprises et va bien au-delà des discours, des effets de mode et du *greenwashing*. Les réglementations diverses les incitent fortement à entreprendre cette démarche mais plus encore le fonctionnement du marché : la RSE[1] est un enjeu stratégique majeur et un outil de différenciation. Pour Bartoli (2018, p. 240), *« l'idée d'une responsabilité sociale des organisations signifie généralement qu'au-delà de leur mission et des contingences propres au comportement de leurs dirigeants et agents, celles-ci se doivent également de prendre en compte les externalités induites de leurs activités sur la société et donc de rendre compte voire d'assumer les incidences des choix ou de l'absence de choix faits en la matière »*. La prise en compte de la dimension RSE par les organisations implique qu'elles mettent en place une démarche spécifique qui y est consacrée. Si elle n'est pas en soi une innovation sociale (Chanteau *et al.*, 2019), la RSE est cependant une source d'innovation pour l'entreprise, que ce soit en marketing où sa perception par le client constitue un véritable enjeu (Binninger et Robert, 2011) ou en GRH où elle est désormais un élément fort de la marque employeur (Benraïss et Herrbach, 2018). Elle suscite de nouvelles méthodes de comptabilité prenant en compte les impacts environnementaux de l'entreprise, comme la méthode CARE. Elle devient également un enjeu organisationnel quand les managers et les consultants se posent la question de savoir « comment faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations » (étude Cabinet Deloitte, 2019). Elle est aujourd'hui un enjeu fort du management et ce d'autant plus que l'écart de performance entre les entreprises introduisant des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 % (Uzan *et al.*, France Stratégie, 2019). Plus aucun manager ne peut donc ignorer dans sa stratégie les enjeux de la RSE. La RSE engendre désormais des innovations managériales que l'entreprise doit concevoir, mettre en place et structurer.

L'université n'est pas en reste, la loi Grenelle I (2009) lui a donné des responsabilités en matière de développement durable et la loi ESR relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (2013) en a fait une mission élargie aux enjeux sociétaux nécessitant la prise en compte des parties prenantes dans le cadre d'une action publique

[1] Le développement durable vise dans une dimension macroéconomique et macrosociale à concilier l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement ; il est décliné au niveau microéconomique à travers le concept de RSE [Responsabilité Sociale de l'Entreprise] (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

responsable (Bartoli, 2018). La mission DD-RS[2] fait désormais partie du paysage universitaire. À l'heure de la compétition mondiale entre les universités (Mouline, 2018), le développement durable, au moins dans les discours (Luangsay-Catelin *et al*., 2018), constitue un élément d'attractivité et par conséquent un enjeu stratégique et de gouvernance. Ainsi la progression en 2020 d'Aix Marseille Université (de la 43ème à la 20ème place) et de PSL (53ème) dans le classement *Times Higher Education Impact*[3] prenant en compte depuis 2019, 17 objectifs de DD fixés par l'ONU, ont constitué deux éléments forts de communication de ces universités.

Pour autant, il semble que les universités n'en soient encore qu'aux prémices de diffusion de cette innovation (Ory *et al.* 2018a). Les enjeux sont reconnus, des solutions sont expérimentées mais pas toujours pérennisées. L'instabilité de la gouvernance des universités en France jointe aux transformations du paysage universitaire rendent difficiles de les maintenir dans la durée. La question de la structuration - au sens de Giddens (1984) - de la mission DD-RS des universités apparaît, à cet égard, essentielle pour comprendre les conditions nécessaires à une large diffusion de cette innovation.

Le présent article a pour objet de mieux comprendre les facteurs favorisant la mise en œuvre de cette structuration et d'élaborer une typologie des pratiques en la matière. Il vise à répondre à la question suivante : en quoi la volonté politique des équipes dirigeantes, l'existence d'une culture du pilotage et le poids des isomorphismes favorisent-ils la structuration de la mission ?

Une enquête portant sur les pratiques de gestion et la structuration de la mission DD-RS des universités a été administrée auprès de la population totale des universités françaises au cours du second semestre 2017. Au travers de l'état des lieux détaillé qu'elle permet de dresser, l'enquête a pour objectif de vérifier dans quelle mesure les universités ont cherché ou cherchent à organiser leur réponse aux enjeux posés par cette mission, au moyen d'une organisation administrative ou politique de décision et d'action.

Pour répondre à cette problématique, l'article s'articule en trois parties. La première présente le cadre conceptuel et théorique de cette recherche. La deuxième est consacrée à l'interprétation et à l'analyse des résultats de l'enquête et la troisième partie poursuit ce travail d'analyse par une discussion autour d'une typologie des

[2] Nous utilisons le sigle DD-RS, pour Développement durable et responsabilité sociale, qui correspond au vocable utilisé par la Conférence des présidents d'universités (CPU) dans les documents fournis aux établissements pour les accompagner dans ces démarches, dont le *Référentiel DD&RS*.

[3] Classement non pris en compte dans notre étude.

universités caractérisées au regard de l'implication des acteurs politiques, de la présence d'une culture gestionnaire préalable et du rôle des isomorphismes dans la structuration et le déploiement des dispositifs de gestion de la démarche DD-RS.

1. La mise en œuvre du développement durable à l'université : du processus organisationnel de diffusion au rôle central de la structuration

1.1. L'université durable

Alors que la notion « d'université durable » faisait l'objet de développements dans les revues anglo-saxonnes (Velazquez *et al.*, 2006 ; Lozano, 2006a, 2006b ; Alshuwaikhat et Abubakar, 2008 ; Alonso-Almeida *et al.*, 2015 ; Amaral *et al.*, 2015 ; Fischer *et al.*, 2015 ; Ramos *et al.*, 2015 ; Antonaras *et al.*, 2018), celle-ci a été peu abordée dans la littérature française ou même francophone (Chatelain-Ponroy et Morin-Delerm, 2012 ; Leroux, 2015, Ory *et al.*, 2018b). les publications françaises récentes s'attachent pour l'essentiel aux enjeux de la responsabilité sociétale des écoles de management au regard de leur développement (Rive *et al.*, 2016 ; Travaillé *et al.*, 2018) ou de leur enseignement (Bonnet *et al.*, 2018 ; Voyant *et al.*, 2018), plus rarement à l'université et son pilotage (Ory, 2019).

Comme le notent Amaral *et al.* (2015), les universités ont un rôle majeur à jouer en matière de développement durable dans la mesure où elles ont une responsabilité sociale particulière du fait de leur objet : l'éducation des futurs leaders et la sensibilisation des futures générations à la nécessité d'un développement plus soutenable (Cortese, 2003). Pour Rolland et Majou (2018), la responsabilité sociale des universités (RSU) *« repose sur une finalité assise sur des considérations philosophiques et épistémologiques fortes qui tendent à mettre les établissements au service de l'homme, des étudiants et au-delà de toutes leurs parties prenantes ».*

L'université se doit donc de montrer l'exemple et d'être « durable ». Velazquez *et al.* (2006) définissent l'université durable comme un établissement d'enseignement supérieur qui aborde, implique et promeut, à un niveau régional ou mondial, la réduction des effets négatifs sur l'environnement, l'économie, la société et la santé générés par l'utilisation de ses ressources, afin de remplir ses fonctions d'enseignement, de recherche, de sensibilisation, de partenariat et de gestion de manière à aider la société à passer à des modes de vie durables.

Cette définition a le mérite de rappeler les composantes de toute politique RSE (économique, environnementale, sociale et sociétale) et de les rapprocher des missions des universités à savoir l'enseignement, la recherche, la diffusion des connaissances et de ses activités quotidiennes. Ainsi présentée, l'université durable est celle qui intègre dans chacune des composantes de son système les préoccupations économiques, environnementales et sociétales. Un label (*label DD&RS*[4]) permet aux universités et autres établissements de l'enseignement supérieur engagés dans des actions et politiques RSE d'être reconnus et valorisés.

1.2. Le déploiement du DD-RS au sein des universités : une approche par les modèles organisationnels de diffusion des innovations

Le déploiement de la mission DD-RS se traduit dans les universités par une innovation organisationnelle. Il n'est pas de prise en compte de cette mission dans les Universités qui ne s'accompagne d'une innovation organisationnelle, même minime de type chargé de mission ou groupe de réflexion. Nous envisageons donc, dans un premier temps, la mise en œuvre du développement durable en nous référant aux travaux portant sur le processus de diffusion d'une innovation organisationnelle, ce dernier pouvant être envisagé comme *« le processus par lequel cette dernière est connue et adoptée par un nombre croissant ou décroissant dans le temps d'acteurs individuels et collectifs appartenant à un système social donné et reliés entre eux par des canaux de communication »* (Alcouffe, 2004). Les travaux appartenant au courant de la « théorie processuelle » de l'innovation (Wolfe, 1994) s'intéressent à l'adoption des innovations sous un angle dynamique et débouchent sur des modèles organisationnels de diffusion identifiant généralement plusieurs étapes (Rogers, 1995 ; Alcouffe, 2004). Ainsi Velazquez *et al.* (2006) proposent un processus articulé en 4 étapes conduisant à la mise en place d'une politique DD-RS au sein des universités :

- Développement d'une « vision durabilité » au sein de l'université ;
- Conceptualisation de la mission de l'université en matière de développement durable ;

[4] « Le dispositif de labellisation "Label DD&RS" est le fruit du travail collectif d'une dizaine d'universités et de grandes écoles, de la Conférence des Grandes Ecoles, de la Conférence des Présidents d'Université, du Ministère en charge du développement durable, du Ministère en charge de l'enseignement supérieur et du REseau Français des Etudiants pour le développement Durable. Il s'inscrit dans la lignée de l'art 55 du Grenelle 1 de l'environnement ». Source : https://www.label-ddrs.org/

- Structuration de la mission développement durable (création des structures, détermination d'objectifs, mise en place de moyens, obtention de financements, etc.) ;
- Mise en œuvre de stratégies durables en lien avec les sous-systèmes de l'université mis en évidence par Cortese (2003).

Si les deux premières étapes constituent un préalable à toute mise en place d'une politique DD-RS au sein des universités, la phase de structuration constitue pour nous une étape fondamentale de son processus d'adoption, charnière entre le projet et sa mise en œuvre effective et pérenne. Nous nous sommes donc concentrés, dans un deuxième temps, sur cette étape et avons cherché à identifier dans la littérature les éléments pouvant jouer le rôle de catalyseur dans cette dernière. L'apport de la théorie néo-institutionnelle (TNI) et notamment des phénomènes d'isomorphismes mis en évidence par DiMaggio et Powell (1983) nous semble fécond pour expliquer en partie ce processus de structuration. Néanmoins, comme le soulignent Boitier et Rivière (2011, p. 81), malgré son apport indéniable à la compréhension des organisations et de leur structuration, la TNI souffre d'une approche trop statique du mimétisme isomorphique, d'une représentation ne traduisant pas la complexité des processus de rationalisation, des rapports de force et des contradictions sociocognitives et se voit reprocher d'être une théorie du déterminisme dans laquelle l'organisation et ses membres n'ont pour seule marge de manœuvre face aux pressions institutionnelles que l'adoption de pratiques de découplage.

Or, en reprenant les travaux de Christensen *et al*. (2013), Travaillé *et al.* (2014) montrent qu'en appréhendant la responsabilité sociale des organisations (RSO) comme discours d'aspiration, le décalage entre le discours et les pratiques effectives ne traduit pas nécessairement un découplage ou une hypocrisie organisationnelle, mais qu'il peut être vu comme une « précondition » au développement de nouvelles pratiques. En adoptant cette approche, ils nous invitent à dépasser une analyse qui se limite aux pressions institutionnelles pour intégrer les dispositifs internes mis en évidence par les acteurs pour mettre en cohérence discours, actions et résultats de la RSO.

La structuration du développement durable intervenant au sein d'un cadre social en constante interaction, il nous a ainsi paru pertinent de recourir à la théorie de la structuration initiée par Giddens (1984) pour éclairer notre étude à la lumière d'un cadre d'analyse enrichi dans la continuité des travaux de Barley et Tolbert (1997), Burns et Scapens (2000) ou plus récemment Bogt et Scapens (2019).

1.3. L'apport du cadre théorique de la structuration de Giddens

La théorie de la structuration ne voit pas l'organisation comme une structure formelle mais comme un lieu de structuration caractérisé par la présence d'interactions entre acteurs et l'organisation elle-même. En particulier, les systèmes sociaux comme les organisations présentent des propriétés structurelles qui constituent à la fois des conditions et des résultats des activités réalisées par leurs membres, ce que Giddens appelle la dualité du structurel. Dès lors, les dirigeants ne peuvent agir qu'en ayant conscience de la contrainte de la structure au sein de laquelle ils évoluent.

Parmi les éléments fondamentaux de la théorie de la structuration, Husser (2010) distingue :

- **Les rencontres et les interactions** : expressions de l'interaction sociale présente dans le quotidien des activités, elles permettent d'ancrer les routines organisationnelles et de perpétuer les propriétés structurelles des systèmes sociaux ;
- **Les actants** : L'actant est un acteur de l'organisation ayant la capacité d'exercer du pouvoir ;
- **La routinisation et l'institutionnalisation :** les routines consolident le pouvoir en appuyant l'institutionnalisation des pratiques connues ou tacites, permettant par là-même la mise en œuvre d'une régulation de contrôle au sens de Reynaud (1988) correspondant *« à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties prenantes dominantes des dispositifs de gestion, puis à leur éventuelle ré-appropriation »* (De Vaujany, 2006) ;
- **Le contrôle réflexif de l'action** : inhérent à toute action, il représente la capacité de surveiller, contrôler, se situer et s'évaluer soi-même ainsi que les autres acteurs.

Nous regroupons ces éléments en deux dimensions qui sont essentielles dans le processus de structuration :

- Le rôle des routines organisationnelles et du contrôle réflexif de l'action ;
- Le rôle des actants et leur capacité à exercer du pouvoir, dans le but d'institutionnaliser ces routines en instrumentant les dispositifs de gestion et en se les ré-appropriant.

Le *rôle des actants* et leur *capacité à institutionnaliser* les routines sont la manifestation d'une volonté politique, alors que la *routinisation* et la mise en œuvre d'un *contrôle réflexif* de l'action traduisent une culture du pilotage. On retrouve ici la catégorisation proposée par Ory *et al.* (2018b). Les *rencontres et les interactions* permettent à la fois d'assurer la cohérence entre ces deux dimensions et de les faire évoluer.

1.4. L'apport du cadre théorique néo-institutionnel

Pour comprendre comment émergent et se construisent ces rencontres et ces interactions nécessaires à la structuration de la mission DD-RS des universités, la TNI nous a paru appropriée à notre objet d'étude et complémentaire à l'approche de Giddens. Les travaux de la TNI visent à expliquer l'existence d'isomorphismes organisationnels en dehors de toute recherche d'efficience. DiMaggio et Powell (1983) définissent les isomorphismes institutionnels comme des processus par lesquels les organisations tendent à adopter les mêmes comportements et les mêmes structures en réaction à des pressions institutionnelles communes, ces isomorphismes pouvant provenir de trois sources :

- Les isomorphismes coercitifs dans lesquelles des solutions sont imposées à l'organisation qui souhaite gagner en légitimité par des acteurs extérieurs au moyen d'une coercition qui peut être juridique ou économique ;
- Les isomorphismes normatifs relevant d'un partage de savoir commun faisant émerger un sentiment d'appartenance qui oriente les comportements ;
- Les isomorphismes mimétiques, correspondant à des situations pour lesquelles les actions à entreprendre sont peu claires et se traduisent finalement par le mimétisme d'autres organisations confrontées à des choix ou des situations similaires.

Appliquée aux organisations publiques, la TNI montre que l'adoption d'outils ou de méthodes en provenance d'organisations privées permet d'une certaine façon de donner l'apparence de la rationalité et ainsi gagner en légitimité.

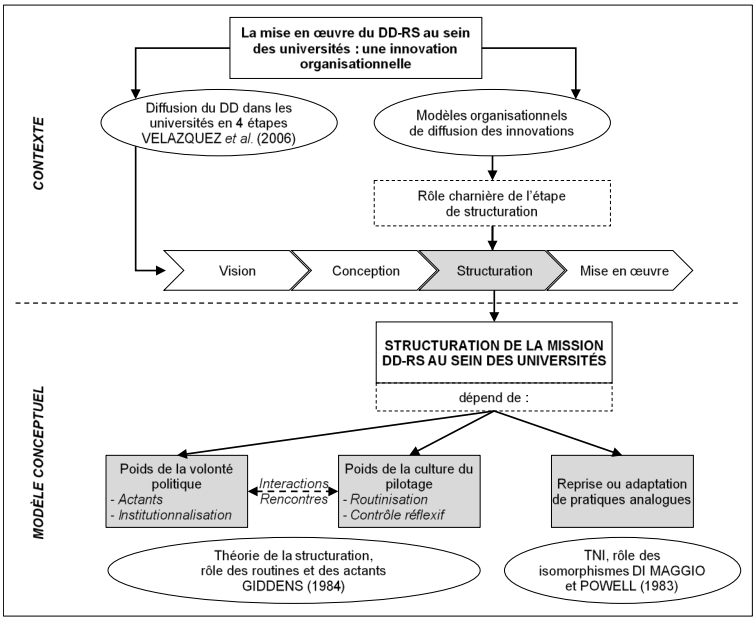
De nombreux auteurs ont tenté d'appliquer le cadre néo-institutionnel pour rendre compte du déploiement d'outils au sein des universités. Ainsi dès 1988, Covaleski et Dirsmith étudiaient la mise en œuvre de la politique budgétaire d'une université à la lumière de cette théorie. En France on retiendra notamment les travaux de Dreveton *et al.* (2011) qui analysent le développement d'un nouvel outil de pilotage de la performance au sein d'une université, Bollecker (2016) qui fait reposer son analyse de l'adoption de la comptabilité de gestion à l'université sur l'existence de demandes institutionnelles contradictoires ou encore Boitier et Rivière (2016) qui examinent comment une nouvelle logique gestionnaire peut être véhiculée par le contrôle de gestion au sein des universités, dans un contexte de logiques institutionnelles préexistantes fortes. Tous ces travaux montrent que la diffusion d'innovations managériales au sein des

universités répond, au moins partiellement, à des pressions externes fortes qui poussent dans le sens d'une homogénéisation des pratiques. S'agissant du développement durable, Chatelain-Ponroy et Morin-Delerm (2012) défendent l'idée selon laquelle *« le développement de rapports de développement durable au sein des universités peut être lu comme une homogénéisation des pratiques, élaborées et reproduites au sein du champ [...], traduisant une forme d'isomorphisme institutionnel et motivées par une recherche de légitimité »* (2012, p. 256). Elles relèvent que la diffusion du développement durable au sein des établissements d'enseignement supérieur est encouragée par la mise en œuvre de nouvelles réglementations (isomorphismes coercitifs), par la mise en place d'outils tels que référentiels ou guides de bonne pratique (isomorphisme normatif) et par une demande de plus en plus pressante des parties prenantes de l'université.

Dès lors, rejoignant ces différents auteurs, nous avançons l'idée que la structuration du développement durable au sein des universités pourrait, outre la volonté politique des dirigeants et l'existence d'une culture du pilotage, résulter de phénomènes d'isomorphismes, particulièrement dans les cas où l'absence de ligne politique claire ou « d'appareillage » suffisant en matière d'outils de gestion se traduirait par des actions à entreprendre peu claires et appelant à la mise en œuvre de comportements mimétiques.

À ce stade, le cadre conceptuel et théorique de notre étude sur la structuration de la mission DD-RS au sein des universités peut être schématisé conformément à la *Figure 1*.

Figure 1: Cadre conceptuel de l'étude



Nous avons confronté ce cadre conceptuel à la pratique des universités françaises. Les développements qui suivent sont consacrés à la restitution de l'étude empirique réalisée.

2. Structuration de la mission DD-RS dans les universités françaises

En interrogeant les universités, non pas sur leurs pratiques DD-RS mais sur la structuration de cette mission, nous souhaitions à la fois dresser un état des lieux et mettre en évidence les rôles joués par l'existence d'une culture de pilotage et la volonté politique des équipes dirigeantes, mais aussi le rôle joué par les isomorphismes. Avant d'exposer les résultats issus de l'enquête, nous présentons la méthodologie mise en œuvre.

2.1. Méthodologie de l'enquête

34 universités ont répondu à une enquête nationale par questionnaire pour laquelle toutes les universités françaises ont été interrogées, soit 77 établissements. La première diffusion du questionnaire a été effectuée sur la liste de diffusion des présidents d'université par la CPU en juillet 2017. Une relance a été effectuée par le Comité de la transition écologique et énergétique de la CPU auprès de leurs contacts identifiés dans les universités en novembre 2017, une seconde relance a été effectuée directement par les enseignants-chercheurs administrant l'enquête auprès de leurs propres contacts identifiés en décembre 2017. L'association CIRSES a également permis de relayer cette enquête auprès de ses adhérents. Les dernières réponses ont été enregistrées en janvier 2018, la collecte des données a donc été réalisée sur un semestre.

Plus de 160 questions ont été posées dans un questionnaire en ligne et traitées sur le logiciel SPSS. Ces questions étaient organisées autour de quatre grands thèmes :

- Pourquoi les universités mettent-elles en œuvre une démarche DD-RS ?
- Avec quelle organisation ?
- Avec quels outils et pour quelle utilisation ?
- Quelle valorisation de la démarche ?

Les variables prises en compte ont été analysées à partir des réponses aux questions portant sur :

- Volonté politique : démarche formalisée en CA, budget, communication présidentielle, existence d'une commission dédiée, etc.
- Culture du pilotage : existence de service de pilotage antérieur au développement de la politique DD-RS, démarche qualité, démarches de certification, bilan carbone (BEGES), etc.
- Isomorphismes dans la décision : inspiration externe ou interne de la démarche, conformation à une obligation, influences externes (CPU…), etc.

Parmi les 34 universités répondantes, 30 d'entre elles déclarent mettre en œuvre une démarche DD-RS.

2.2. Structuration et volonté politique

La principale origine des démarches DD-RS est une décision politique de l'équipe présidentielle (les ***actants***) et, de façon plus marginale, un souhait de répondre à la mission inscrite dans le Code de l'éducation ou une réponse apportée aux personnels et étudiants de

l'université. Cet engagement était inscrit dans le projet présidentiel de l'équipe élue pour toutes les universités répondantes sauf une. En outre, la démarche DD-RS constitue pour une très forte majorité des universités un des éléments du projet d'établissement, et dans plus d'un tiers des cas la démarche constitue conjointement un des éléments du Contrat de Plan État-Région (CPER). L'engagement politique dans la démarche DD-RS est dans un peu plus d'un tiers des universités formalisé par un vote en conseil d'administration.

L'institutionnalisation de la démarche passe par la mise en place de structures dédiées : plus des deux tiers des universités disposent d'un vice-président délégué et dans une proportion presque identique de chargés de mission, le plus souvent un seul ; la moitié des établissements disposent d'un service dédié au DD-RS, indépendant ou associé à d'autres fonctions ou services de l'université et sa création est souhaitée par la majorité de celles qui n'en disposent pas (9 sur 15).

Mais l'institutionnalisation repose aussi sur la production de discours, qui constitue un élément majeur de l'intervention politique. La démarche DD-RS fait clairement partie du projet présidentiel et même du projet d'établissement. Cependant, lorsque le discours se doit d'être performatif et correspondre à des engagements fermes, notamment financiers, comme par exemple dans le cadre d'un CPER, l'engagement en faveur du DD-RS devient moins fort (seulement un tiers des universités l'ont inscrit dans leur CPER). De la même manière, la communication présidentielle n'intègre que dans une université sur deux les résultats de la démarche DD-RS entreprise. La concrétisation des discours est délicate. Il est aisé d'affecter des vice-présidences ou de nommer des chargés de mission, il l'est beaucoup moins de leur fixer réellement des objectifs ou de leur donner les moyens de les atteindre : peu de lettres de mission, compétences et domaines d'action mal définis, affectation floue des crédits, peu de lignes budgétaires dédiées. La composition des commissions DD-RS exprime plus le fait du prince, notamment par le mode de désignation, qu'une réelle volonté de faire du DD-RS l'expression d'une démocratie renouvelée.

L'institutionnalisation de la démarche DD-RS tient également à la présence d'un budget dédié ou à l'existence de lignes budgétaires consacrées aux actions DD-RS (deux tiers des universités sont concernées). En effet, chaque ouverture de ligne de crédit fixe la situation mais en même temps - en raison notamment de l'obligation de reddition - contraint les capacités des actants (services votés).

2.3. Structuration et culture du pilotage

L'activation de la démarche et son institutionnalisation, c'est-à-dire la transformation des intentions aux actes, au-delà de la simple création de structures capables de les porter, passe par une appropriation des démarches, objectifs et procédures par les agents et leur traduction en ***routines***. Ce n'est pas le point fort de la démarche DD-RS des universités. On pourrait imaginer que la présence d'une bureaucratie puisse accélérer la routinisation, or il semble que la différenciation des modalités de l'institutionnalisation mise en place n'ait guère de répercussions sur la mise en place de routines organisationnelles ou sur le développement d'outils de gestion DD-RS. Ainsi, nous n'observons pas de variation dans la création ou l'utilisation de tels outils lorsque la présence politique (par exemple avec une vice-présidence déléguée au DD-RS) est plus marquée. Toutefois ces outils commencent à être mis en place mais leur utilisation n'est pas systématique, en particulier un très faible nombre d'universités produisent des indicateurs propres qui traduiraient une réelle culture de pilotage. De même, peu d'universités utilisent des fiches-actions, ces dernières n'indiquant que rarement une référence à la mesure des résultats concrets de l'action entreprise.

Globalement peu de routines spécifiquement DD-RS se mettent en place. La routinisation existante s'inscrit dans un processus plus large de bureaucratisation des universités. Ainsi, le suivi budgétaire des dépenses DD-RS, quoique faiblement mis en œuvre (11 universités seulement), reste malgré tout l'outil le plus utilisé si on le compare aux calculs de coûts, ces derniers demeurant encore peu développés. On peut sans doute y voir une caractéristique des organisations publiques pour lesquelles le budget reste l'outil de référence et la base de nombreuses routines. Cela traduit également une difficulté à cerner avec précision les coûts relatifs à la mise en œuvre d'une politique environnementale. Cette faiblesse due à la permanence de routines organisationnelles d'origine plus bureaucratique limite *de facto* la capacité des actants à institutionnaliser des pratiques spécifiques de DD-RS.

Les routines bureaucratiques internes peuvent cependant participer à l'institutionnalisation de pratiques DD-RS. Dans cette configuration, le contrôle réflexif, l'autoévaluation de la démarche DD-RS, résultent plus d'une diffusion de pratiques mises en place dans des services internes des universités que de réelles innovations organisationnelles initiées par la présidence et intégrées par les services DD-RS. Ici, l'existence d'une culture préalable de pilotage vient pallier le manque de réelle implication politique. C'est ce que

démontrent les universités ayant développé des systèmes de pilotage s'écartant quelque peu du schéma fourni par le *référentiel DD&RS (cf. § 2.4. Structuration et isomorphismes, ci-après)*.

Outre une volonté politique et une culture du pilotage, le succès de la structuration de la démarche DD-RS ne peut se faire qu'en présence de rencontres et interactions au sens de Giddens (*Figure 1*). En effet, les décisions des actants aboutissant à la structuration de la démarche DD-RS prennent en compte l'environnement institutionnel de l'université, le comportement des autres acteurs confrontés à cette évolution et les réactions des parties prenantes internes, au moyen de commissions et de relais dans les composantes ou les services. Des commissions dédiées existent ou sont en projet de création dans deux tiers des établissements, des relais s'observent par la présence de référents ou correspondants dans un peu moins de la moitié.

Si les interactions reposent sur la mise en place de ces structures *ad hoc*, elles se manifestent aussi dans les discussions ayant lieu dans les instances de décision. Or, si deux tiers des universités (18 sur 27) déclarent que l'activité et les résultats des différents services communs ou centraux font de façon générale l'objet d'une information au Conseil académique, au Conseil d'administration ou dans des commissions dédiées, seules 10 d'entre elles intègrent l'activité et les résultats de la démarche DD-RS à cette communication.

2.4. Structuration et isomorphismes

Les résultats de l'enquête font apparaître une dualité de la démarche à la fois dans son initiation et dans son appropriation. On constate également des isomorphismes à deux niveaux : l'engagement dans la démarche et la mise en œuvre d'outils de pilotage.

Presque toutes les universités reconnaissent s'être inspirées, au moins partiellement (19 sur 27), voire essentiellement (4 sur 27), de démarches engagées dans d'autres établissements pour mettre en place leur propre démarche DD-RS. Cela démontre le poids important des isomorphismes dans l'engagement DD-RS.

Parmi ces universités qui s'inspirent de démarches existantes, les trois quarts estiment que la raison principale est de se conformer à la réglementation nationale. C'est donc ici un isomorphisme de type coercitif qui joue un rôle fondamental : la pression institutionnelle liée

à des demandes évoluant dans le sens d'un *reporting* accru contraint les actants à s'engager dans cette démarche[5].

Les autres types d'isomorphismes jouent un rôle moins voire nettement moins important. En effet moins d'un quart des universités s'inspirant de démarches existantes le font parce que cette démarche est déjà engagée ailleurs (isomorphisme mimétique) et une seule université estime que la première raison a été de suivre les préconisations DD-RS de la CPU (isomorphisme normatif).

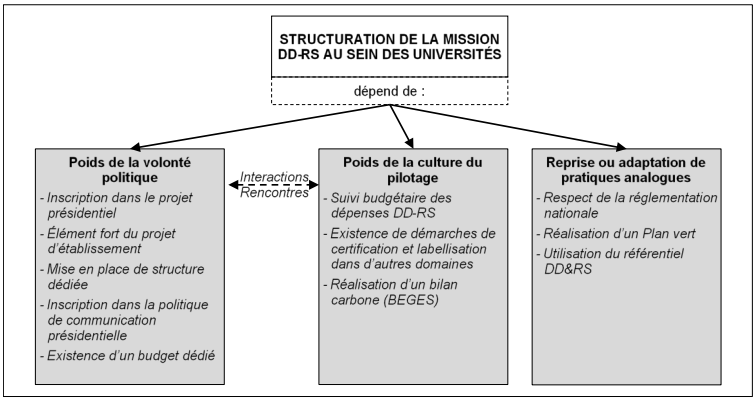
S'agissant de la mise en œuvre d'outils de pilotage, on constate un isomorphisme de type normatif. Il apparaît notamment que la mise en place de tableaux de bord alternatifs ou complémentaires du *référentiel DD&RS* ne se rencontre que très marginalement au sein des universités interrogées (3 seulement) et que pour la plupart ceci n'est pas à l'ordre du jour à brève échéance. Ainsi la mise en place d'une politique de développement durable ne s'accompagne guère pour le moment d'une véritable démarche de pilotage autre que celle consistant à utiliser le *référentiel DD&RS* (23 universités sur 26). Le Plan vert et son *référentiel* constituent pour les universités tout à la fois un outil d'aide à la décision (deux tiers des universités) et un outil d'information à destination des tiers (la moitié des universités), ce qui ne dénote pas un contrôle réflexif fort. Le *référentiel DD&RS* remplirait davantage un rôle de légitimation et de rationalisation dans les cas où l'absence d'une volonté politique suffisamment forte ne permettrait pas de lever l'ambiguïté des objectifs assignés à la mise en œuvre d'une politique DD-RS, et pourrait remplir un rôle d'apprentissage dans le cas contraire (Burchell *et al.*, 1980).

3. Discussion

L'étude réalisée auprès des universités françaises a permis de confronter notre modèle conceptuel à la réalité des pratiques (*cf. Figure 1*). Il est dorénavant possible d'opérationnaliser les facteurs concourant à la structuration de la mission DD-RS au sein des universités comme schématisé sur la *Figure 2*.

[5] Comme la prise en compte par le HCERES du DD-RS dans l'évaluation des référentiels "établissement" et "coordination territoriale" de la vague E.

Figure 2: Confrontation du modèle conceptuel à la réalité des pratiques des universités françaises



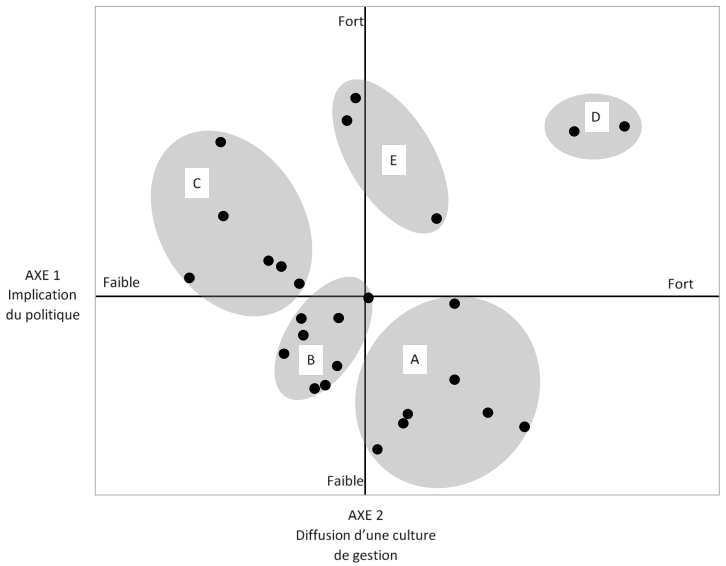
Ces différents facteurs sont mis en œuvre à des degrés divers par les universités, ainsi nous observons une pluralité des formes de structuration, liée à l'intensité de l'implication des équipes politiques, à l'existence préalable d'une culture de pilotage dans l'établissement et ses services et au poids des isomorphismes.

Cette pluralité des formes de structuration se traduit par l'existence de groupes homogènes d'universités mise en évidence par des analyses des correspondances multiples (ACM) réalisées sur les réponses fournies par les universités répondantes. Nous avons retenu l'ACM car celle-ci constitue une méthode de visualisation des données permettant de dégager de grandes tendances sans prétendre en tirer un modèle généralisant les observations produites.

Une première analyse effectuée sur les 26 universités ayant répondu à toutes les questions posées met en évidence 5 groupes d'universités (identifiés A à E sur la *Figure 3*) qui divergent, d'une part au niveau de l'implication du politique ou du signal donné par le politique dans la mise en place globale de la démarche DD-RS (axe 1 : implication du politique, faible à fort), d'autre part au niveau de la diffusion d'une culture de gestion dans l'université qui vient irriguer la mise en œuvre et l'opérationnalisation de cette démarche DD-RS (axe 2 : diffusion d'une culture de gestion, faible à forte).

Ces groupes identifiés correspondent aux 5 classes principales obtenues par un dendrogramme utilisant la distance de Ward (distance = 4).

Figure 3: Diffusion d'une culture de gestion et implication du politique dans la mise en œuvre de la démarche DD-RS



L'axe 1 oppose les groupes C et D. Les universités du groupe D, situées du côté droit de l'axe sont caractérisées par la présence d'une vice-présidence DD-RS, une démarche formalisée de DD-RS votée en conseil d'administration, l'existence d'un budget ou de lignes budgétaires dédiées, une communication présidentielle intégrant le DD-RS, la réalisation d'un rapport d'activité annuel, l'existence d'une commission DD-RS, caractéristiques d'une forte implication du « politique » que ne présentent pas le groupe C. Cet axe nous semble ainsi clairement traduire l'importance faible (pour le groupe C) à forte (pour le groupe D) du rôle joué par le politique dans la mise en œuvre de la démarche DD-RS et donc l'implication de celui-ci. Sur cet axe le groupe B occupe une position faible à moyenne, le groupe E occupe une position moyenne et le groupe A une position plutôt forte.

L'axe 2 oppose d'une part les groupes D et E et dans une moindre mesure C (soit 11 universités sur 26) et d'autre part le groupe A, le groupe B se situant dans la zone médiane. Les universités du groupe E situées sur la partie haute de l'axe 2 sont caractérisées par la présence de démarches DD-RS s'inspirant de pratiques de gestion déjà mises en place au niveau global de l'université, comme des démarches qualité. Ce côté caractérise également des universités qui ont déjà

engagé des démarches de certification ou de labellisation autres que DD-RS, et qui peuvent donc bénéficier de retours d'expérience dans la mise en œuvre du pilotage DD-RS. De même, les universités du groupe E ont déjà mis en place un bilan carbone ou BEGES et ont donc une expérience de gestion environnementale conduisant à la mesure d'indicateurs. Les universités du groupe A s'opposent au groupe E sur cet axe et ne présentent aucune des caractéristiques précitées. Il semble ainsi que cet axe 2 soit représentatif de l'existence préalable ou non d'une culture de gestion à même de jouer le rôle de catalyseur dans la démarche de structuration de la politique DD-RS. On aurait donc trois groupes d'universités ayant bénéficié assez fortement (groupe C) voire fortement (groupes D et E) de cette culture de gestion alors que le groupe A serait caractérisé par une absence de cet élément catalyseur. Le groupe B occupe une nouvelle fois une position faible à moyenne sur cet axe.

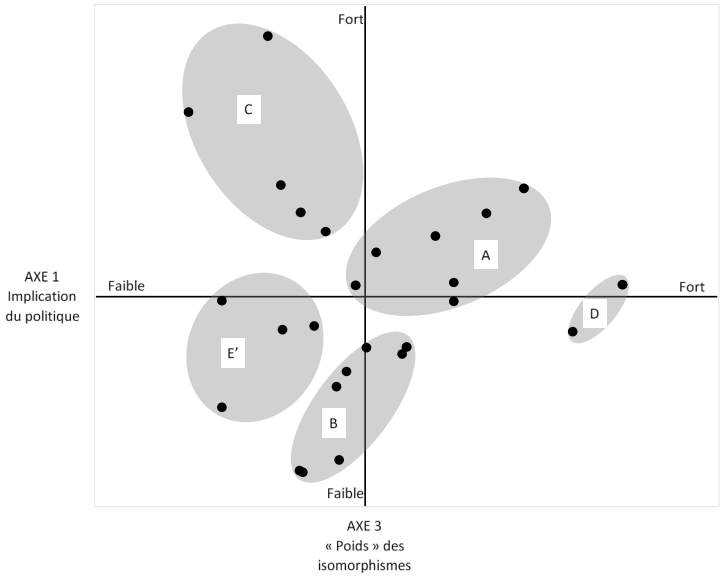
Cette analyse, menée sur les deux premiers axes factoriels, fait ainsi ressortir un groupe (le groupe D) qui a clairement mené la structuration de sa politique DD-RS sur la conjonction d'une implication politique forte et de l'existence d'une culture gestionnaire préalable. Les groupes A et C s'opposent sur ce plan factoriel, A ayant privilégié plutôt le politique et C plutôt le gestionnaire. Pour les groupes B et E, l'axe 1 n'est pas discriminant. Le groupe E a seulement fondé cette structuration sur le préalable d'une culture gestionnaire, le groupe B ne semble s'être appuyé ni sur une implication politique forte ni sur l'existence préalable d'une culture de gestion.

Cette première ACM montre bien le poids de la culture du pilotage, mais ne permet pas de conclure pour l'ensemble des groupes sur l'influence réelle de l'implication politique. Nous avons affiné l'analyse de cette influence en confrontant l'axe 1 au troisième axe factoriel, expliquant près de 15% de la variance et apportant surtout un supplément important d'information permettant une meilleure discrimination entre les groupes et permettant de mieux visualiser ces derniers.

Globalement, à l'exception du groupe E, l'introduction du troisième axe ne modifie que marginalement la composition des groupes (*Figure 4*). Il ressort de cet examen que les groupes A et C qui s'opposaient sur les deux premiers axes factoriels sont relativement proches sur le troisième et s'opposent aux autres groupes. Or ce troisième axe paraît traduire le poids des isomorphismes dans la structuration de la démarche DD-RS avec notamment le fait que les universités se soient ou non inspirées d'autres établissements dans cette structuration. Les groupes A et C sont ainsi caractérisés par un

isomorphisme assez fort alors que le groupe B est caractérisé par un faible recours à ces isomorphismes. Le groupe D occupe une position moyenne. Les groupes E et E' ne représentent pas les mêmes établissements, le groupe E de la première ACM ne peut pas être analysé sur ce troisième axe.

Figure 4: « Poids » des isomorphismes et implication du politique dans la mise en œuvre de la démarche DD-RS



Il est ainsi possible de synthétiser le positionnement des différents groupes sur les trois axes factoriels (*Tableau 1*).

Tableau 1: Positionnement des groupes d'universités sur les axes

	Axe 1 : Poids du politique	**Axe 2 : Culture gestionnaire**	**Axe 3 : Isomorphismes**	**Type de structuration**
A	Plutôt fort	Plutôt faible	Fort	Politique hétérotrophe
B	Moyen	Plutôt faible	Plutôt faible	Passive ou spontanée
C	Faible	Fort	Fort	Bureaucratique hétérotrophe
D	Fort	Fort	Moyen	Partagée autotrophe

À la lecture du *Tableau 1*, il semble que le recours à des isomorphismes constitue une façon de pallier une faiblesse en matière d'implication politique ou d'existence d'une culture gestionnaire au sein de l'établissement. En effet, alors que le groupe D n'a guère besoin de développer de telles pratiques puisqu'il est caractérisé par une forte culture gestionnaire et une importante implication politique (implication politique et bureaucratique *partagée*) et que sa structuration croît et se nourrit par elle-même (*autotrophe*), les groupes A et C respectivement faibles sur les axes 2 et 1 semblent compenser cette faiblesse par un fort recours à des isomorphismes. On peut avancer l'idée selon laquelle dès lors qu'une impulsion politique n'est pas donnée et/ou qu'une culture gestionnaire n'est pas présente au sein d'un établissement, la seule façon d'engager une démarche de structuration de la politique DD-RS est de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, en ce sens la structuration des groupes A et C se nourrit des expériences ou modèles exogènes (*hétérotrophe*). On retrouve d'une certaine façon la stratégie « *comply* » présentée par Oliver (1991). Cette dernière montre en effet que les organisations mettent en œuvre des stratégies variées face aux demandes et pressions institutionnelles, allant du consentement total (« *Aquiesce* ») jusqu'à la manipulation (« *Manipulate* ») en passant par le compromis, l'évitement ou le défi. Les universités qui s'inspirent de démarches existantes pour se conformer à la réglementation nationale relèvent en effet de cette stratégie de « *comply* » qui vise à améliorer leur légitimité en matière de pilotage du développement durable et à réduire leur vulnérabilité à d'éventuelles critiques (Oliver, 1991). Quoique moins nombreuses que celles mettant en œuvre un isomorphisme de type coercitif, un quart environ des universités ont choisi de s'inspirer de pratiques déjà en cours dans d'autres établissements. On peut penser que cette « imitation » constitue un moyen de compenser l'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983) consécutive à l'absence de volonté politique clairement énoncée ou à la faiblesse de la culture du pilotage rendant le développement d'outils « maison » difficile.

Conclusion

L'hétérogénéité de la structuration des démarches DD-RS mise en évidence par l'enquête est inhérente à la variété de comportements des actants (implication faible ou forte de l'équipe présidentielle dans l'institutionnalisation de la démarche), à l'intensité de la culture de pilotage existante (routinisation et contrôle réflexif) et

au rôle joué par les isomorphismes, ce qui confirme notre modèle conceptuel.

Cette hétérogénéité se manifeste par une diversité de dispositifs structurels et structurants (VP, chargés de mission, services dédiés, relais de terrain, etc.) et de niveau d'avancement dans le déploiement effectif des outils de pilotage. On ne constate pas de façon générale de réelles routines spécifiques à la mission DD-RS. Les routines existantes, liées à la rare mise en œuvre d'un contrôle réflexif, sont soit copiées d'autres services internes disposant d'une culture de pilotage, soit importées ou inspirées comme le montre le poids d'un isomorphisme essentiellement de type coercitif.

Toutefois, la structuration n'est pas « un long fleuve tranquille ». La fragilité de certaines structures n'est que la manifestation de la dualité du structurel dans laquelle l'organisation n'est pas figée mais résulte d'une interaction permanente entre les actants et leurs environnements interne et externe. Cette fragilité pourrait mettre en péril des démarches apparaissant *a priori* très engagées dès lors que les acteurs politiques mobilisés ne parviennent pas à construire des organisations pérennes et ne leur en donnent pas les moyens. La création des services communs universitaires DD-RS, en ancrant les routines, pourrait être une piste garantissant la durabilité des actions menées. La multiplicité d'actions dans le domaine, si intéressantes soient-elles, ne bâtit pas pour autant une stratégie DD-RS dont la gouvernance des universités doit désormais s'emparer et en saisir tous les enjeux.

Bibliographie

ALCOUFFE S., « *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France* », Thèse sous la Direction de Y. Pesqueux, Jouy en Josas-HEC, 2004.

ALONSO-ALMEIDA M. DEL M., MARIMON F., CASANI F., RODRIGUEZ-POMEDA J., "Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives", *Journal of Cleaner Production*, vol. 106, 2015, p.144-154.

ALSHUWAIKHAT H.M., ABUBAKAR I., "An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n°16, 2008, p.1777-1785.

AMARAL L.P., MARTINS N., GOUVEIA J.B., “Quest for a sustainable university: a review”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 16, n°2, 2015, p.155-172.

ANTONARAS A., IACOVIDOU M., DEKOULOU P., “Developing a university CSR framework using stakeholder approach”, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 14, n°1-2, 2018, p.43-61.

BARLEY R, TOLBERT S., “Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution”, *Organization Studies*, vol. 18, n°1, 1997, p.93-117.

BARTOLI A., « Introduction ». *Revue française d'administration publique*, vol. 166, n°2, 2018, p.239-244.

BENRAÏSS-NOAILLES L., HERRBACH O., « RSE et marque employeur », *in* Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières : Mélanges en l’honneur de Jacques Igalens*, EMS Editions, 2018, p.90-107.

BINNINGER A.S., ROBERT I., « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la "stakeholder marketing theory"? », *Management & Avenir*, vol. 45, n°5, 2011, p.14-40.

BOGT H.J., SCAPENS R.W., “Institutions, situated rationality and agency in management accounting: A research note extending the Burns and Scapens framework”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 32, n°6, 2019, p.1801-1825.

BOITIER M., RIVIÈRE A., « Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d’un cadre d’analyse institutionnel enrichi », *Management & Avenir*, vol. 5, n°45, 2011, p.80-100.

BOITIER M., RIVIÈRE A., « Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d’une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l’université », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 22, n°3, 2016, p.47-79.

BURNS J., SCAPENS R.W., “Conceptualizing management accounting change: an institutional framework”, *Management Accounting Research*, vol. 11, n°1, 2000, p.3-25.

BOLLECKER M., « L’adoption de la comptabilité de gestion à l’université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 22, n°2, 2016, p.109-138.

BONNET M., FIÈRE D., BECK E., ZARDET V., « Responsabilité des écoles de management pour améliorer la santé au travail », *Management & Sciences Sociales*, 2018, p.76-92.

BURCHELL S., CLUBB C., HOPWOOD A., HUGHES J., NAHAPIET J., "The roles of accounting in organizations and society", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n°1, 1980, p.5-27.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 2010.

CHANTEAU J.P., BORRELL T., TEMPLE L., « La conception managériale de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), une innovation sociale ? Enjeux d'une méthode d'évaluation systémique », *Innovations*, vol. 59, n°2, 2019, p.43-74.

CHATELAIN-PONROY S., MORIN-DELERM S., « Adopter les pratiques de reporting de développement durable : le cas des universités françaises », *Politiques et management public*, vol. 29, n°2, 2012, p.253-280.

CHRISTENSEN L.T., MORSING M., THYSSEN O., "CSR as aspirational talk", *Organization*, vol. 20, n°3, 2013, p.372-393.

CORTESE A.D., "The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future", *Planning for Higher Education*, vol. 31; n°3, 2003, p.15-22.

COVALESKI M.A., DIRSMITH M.W., "An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n°4, 1998, p.562-587.

DE VAUJANY F.X., « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol 3, n°9, 2006, p.109-126.

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, 1983, p.147-160.

DREVETON, B., LANDE, E., PORTAL, M., « L'instrumentation des activités publiques. Le cas d'une université », *32ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, Montpellier, 2011.

FISCHER D., JENSSEN S., TAPPESER V., "Getting an empirical hold of the sustainable university: a comparative analysis of evaluation frameworks across 12 contemporary sustainability assessment tools", *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 40, n°6, 2015, p.785-800.

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

HUSSER J., « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations », *Vie et Sciences de l'entreprise*, vol. 183-184, n°1, 2010, p.33-55.

LEROUX E., « Universités et développement durable : de nouveaux enjeux au regard des discours des Présidents d'Université ? », *Gestion et management public*, vol. 3-4, n°2, 2015, p.49-63.

LOZANO R., "A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU)", *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, n°9-11, 2006 a, p.963-972.

LOZANO R., "Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change", *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, n°9-11, 2006 b, p.787-796.

LUANGSAY-CATELIN C., GASNER-BOUQUET M., « La RSU : de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités : Analyse comparative des pratiques et "des discours" », *Gestion 2000*, vol. 35, n°6, 2018, p.149-169.

MOULINE A., « Les universités françaises à l'heure de la compétition mondiale et du Nouveau Management Public », *Management international*, vol. 22, n°3, 2018, p.143-148.

OLIVER C., "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 1991, p.145-179.

ORY J.F., PETITJEAN J.L., CÔME T., *Organisation et gestion du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale dans les universités françaises*, Rapport d'enquête, Comité de la Transition Ecologique et Energétique de la Conférence des Présidents d'Université, septembre, 2018 a.

ORY J.F., PETITJEAN J.L., CÔME T., « La mise en œuvre d'un contrôle environnemental à l'université : freins et facteurs de réussite », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 13, n°2, 2018 b, p.60-73.

ORY J.-F, « Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU », *Gestion & Management Public*, vol. 7, n°2, 2019, p.31-54.

RAMOS T.B., CAEIRO S., VAN HOOF B., LOZANO R., HUISINGH D., CEULEMANS K., "Experiences from the implementation of sustainable development in higher education institutions: Environmental Management for Sustainable Universities", *Journal of Cleaner Production*, vol. 106, 2015, p.3-10.

REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1, 1988, p.5-18.

RIVE J., BONNET M., PARMENTIER C., PELAZZO-PLAT V., PIGNET-FALL, L., « Vers une responsabilité sociétale intégrée dans la

stratégie des écoles de management: Projet de recherche-action avec un réseau d'écoles », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 116, n° 5, 2016, p.127-162.

ROGERS E., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New-York, 1995.

ROLLAND B., MAJOU DE LA DEBUTRIE G., « Un regard théorique sur la Responsabilité Sociale des Universités et des Grandes Écoles en France », *Management & Sciences Sociales*, 2018, p.6-13.

TRAVAILLÉ D., GOND J.P., BAYLE E., *La responsabilité sociétale des organisations: Des discours aux pratiques ?,* Vuibert, 2014.

TRAVAILLÉ D., NARO G., CHABANNE-RIVE J., DUPOUY, J., « Le pilotage de la RSO dans les écoles de management », *Management & Sciences Sociales*, 2018, p.36-49.

UZAN O., LEHMANN F., VANDAELE L., *RSE et performance globale : mesure et évaluation - état des lieux et des pratiques*, Avis de la plateforme RSE, France Stratégie, novembre, 2019.

VELAZQUEZ L., MUNGUIA N., PLATT A., TADDEI J., "Sustainable university: what can be the matter?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, n°9-11, 2006, p.810-819.

VOYANT O., MAGELLAN N., GOTER F., DUPOUY J., « Renforcer la complémentarité entre formation explicite et Éducation implicite à la responsabilité sociale », *Management & Sciences Sociales*, 2018, p.93-102.

WOLFE A., "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies,* vol. 31, n°3, 1994, p.405-431.