
Définition et pilotage de la responsabilité sociétale à l'université de Bordeaux

Rapport à Monsieur Manuel Tunon de Lara
Président de l'université de Bordeaux

Par
Laurence Bergugnat, Alain Blanchard, Fabrice Blanquie,
Isabelle Champion, Antoine de Daruvar, Delphine Gassiot Casalas,
Pascal Guitton, Sébastien Habé, Jean-François Moreau,
Luc Paboeuf, Aude Rouyere et Sandrine Rui

Mars 2017

Sommaire

Préambule	3
Introduction	7
1. Quelques repères sur le concept de responsabilité sociétale.....	7
Origine du concept.....	7
La norme ISO 26 000.....	8
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des organisations (RSO).....	9
Responsabilité sociétale des organismes publics	9
2. Responsabilité sociétale dans l'enseignement supérieur et la recherche.....	10
RSU aux niveaux international et européen	10
RSU au niveau national.....	12
3. Conduite de la mission	13
Synthèse des consultations	15
4. Méthode de consultation.....	15
Dispositif de consultation de la communauté universitaire.....	15
Consultation des personnels.....	15
Consultation des étudiants.....	16
Dispositif de consultation des parties prenantes	16
5. La RSU vue par la communauté universitaire	17
Une démarche bien accueillie qui suscite de fortes attentes.....	17
Un large périmètre de responsabilité	17
Une responsabilité à assumer dans tous les domaines.....	18
Dans le domaine de l'orientation, de la formation et de l'insertion.....	18
Dans le domaine de la recherche et de la valorisation.....	19
Dans les relations entre l'université et la société	20
Dans le domaine environnemental	21
Dans l'organisation et le fonctionnement de l'institution.....	21
La RSU, à quelles conditions ?	23
Des contradictions et des doutes	23
Des obstacles et des manquements.....	24
Élaborer une stratégie en matière de responsabilité sociétale.....	26

6.	La RSU vue par les parties prenantes de l'université	28
	Des attentes à l'égard de l'université.....	28
	Des échanges appréciés et des propositions d'amélioration	28
	Des obstacles et des regrets	30
	Les parties prenantes face à la responsabilité sociétale	31
	Recommandations.....	33
7.	Doter l'établissement d'un texte de référence en matière de RSU.....	33
	Un cadre nécessaire.....	33
	Charte pour une université de Bordeaux socialement responsable.....	33
	Charte pour une université de Bordeaux socialement responsable.....	34
8.	Mettre en place un dispositif de vigilance en matière de RSU	37
	Motivations	37
	Modalités	37
	Le conseil de la Responsabilité sociétale de l'université.....	37
	Le <i>Rapport de responsabilité sociétale de l'université</i>	38
9.	Définir une stratégie et mettre en œuvre une politique en matière de RSU	39
	Porter la démarche au plus haut niveau de l'établissement	39
	Favoriser la participation du plus grand nombre.....	39
	S'appuyer sur l'existant et valoriser les bonnes pratiques	39
	Mobiliser l'expertise disponible en matière de RSU.....	40
	Rendre visibles les résultats de la démarche RSU	40
	Conclusion	41
	Annexes	43
	Annexe 1 - Lettre de mission.....	45
	Annexe 2 - Groupe de travail de la mission responsabilité sociétale	47
	Annexe 3 - Liste des personnes extérieures interrogées.....	48
	Annexe 4 - Inventaire des pratiques existantes en matière de RSU au sein de l'université de Bordeaux.....	49

Préambule

Ce début d'année 2017 a été marqué par l'arrivée à la tête de la plus grande puissance scientifique du monde d'une équipe dont plusieurs membres ont ouvertement exprimé leur scepticisme sur le rôle de l'activité humaine dans le réchauffement climatique et mis en doute la théorie de l'évolution. Un processus démocratique aura donc installé au pouvoir de la nation qui abrite les universités les plus prestigieuses et dont les savants ont été récipiendaires du plus grand nombre de prix Nobel, un gouvernement qui oppose aux faits des « faits alternatifs ».

Cette actualité, d'autant plus troublante qu'elle rejoint des dérives perceptibles dans notre propre environnement, heurte directement les valeurs qui constituent le fondement même de nos universités : l'humanisme, l'honnêteté et la rigueur scientifique. Elle questionne notre rôle dans la société au-delà de la réalisation des grandes missions de service public que confie la nation à ses établissements d'Enseignement supérieur et de recherche (ESR).

Ce questionnement constitue le sens même d'une démarche de responsabilité sociétale. Il a guidé les travaux du groupe de travail qui l'a placé au centre des nombreux échanges organisés avec notre communauté universitaire. Celle-ci confirme et affirme l'existence d'un socle de valeurs auquel elle associe un surcroît d'exigences dans la mise en œuvre des grandes missions de l'université. Elle considère également que ces valeurs doivent peser sur la façon d'appréhender nos relations avec la société et qu'elles constituent un enjeu majeur au cœur même de l'institution, de son organisation, de son fonctionnement et de son identité.

Ce recueil des avis et témoignages de la communauté a été complété par des échanges avec diverses parties prenantes¹ de l'université qui ont apporté leur regard extérieur. C'est à partir de cette matière qu'ont été élaborées les propositions et recommandations qui figurent dans ce rapport en réponse à la mission confiée par le président Manuel Tunon de Lara.

Au cours des dernières années, l'université de Bordeaux est devenue un acteur incontournable du territoire et a acquis une forte visibilité aux niveaux national et international. Son rôle local et la place qu'elle occupe désormais dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche font de sa responsabilité sociétale un enjeu d'autant plus important.

¹ Les parties prenantes d'une organisation sont les acteurs, individus ou collectifs, qui peuvent être affectés par les actions de cette organisation. Le terme, très utilisé dans les démarches de responsabilité sociétale, désigne ici des acteurs extérieurs à l'université.

Introduction

La mission « Définition et pilotage de la responsabilité sociétale à l'université de Bordeaux » s'inscrit dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de l'établissement (annexe 1 : lettre de mission du 27 juin 2016). Alors qu'en 2016 l'Initiative d'excellence (I dex) portée par l'université de Bordeaux a été confirmée par le jury international et que l'établissement progresse dans les classements internationaux, le président a souhaité qu'une réflexion soit engagée sur notre rôle dans la société. Cette initiative offre à notre communauté l'opportunité de prendre du recul par rapport aux indicateurs de performance, aux classements et aux mises en concurrence qui font désormais le quotidien du monde de l'ESR.

À travers cette mission, la question qui nous est posée est celle de l'existence d'un socle de valeurs partagées qui façonnerait l'idée que notre communauté universitaire se fait de sa responsabilité.

Alors que la responsabilité sociétale est un concept désormais familier dans le monde de l'entreprise et dont se sont saisis des chercheurs en sciences juridiques, économiques et de gestion, il reste assez peu connu du monde universitaire.

Dans cette introduction, nous commencerons par une présentation générale de la démarche de responsabilité sociétale avant de faire un rapide état des lieux de sa prise en compte dans le domaine de l'ESR que ce soit au niveau national ou international. Nous expliquerons ensuite comment la mission s'est organisée et quelles ont été les modalités d'élaboration des recommandations formulées dans ce rapport.

1. Quelques repères sur le concept de responsabilité sociétale

1.1. Origine du concept

La prise de conscience internationale de la dimension planétaire des problèmes d'environnement s'est fortement développée à partir des années 1970. L'impossibilité d'isoler les questions environnementales de l'ensemble des enjeux sociétaux liés à l'activité humaine a débouché alors sur le concept de développement durable qui vise à prendre en compte simultanément les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Les efforts des États pour promouvoir et appliquer les principes du développement durable, découlent directement des engagements pris dans le cadre des grandes conférences internationales notamment à Rio en 1992² puis à Johannesburg en 2012³.

En France, dès 2005, la loi constitutionnelle relative à la Charte de l'environnement indique que « les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable ». Cette exi-

² La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#three)

³ Johannesburg Declaration on Sustainable Development (un-documents.net/jburgdec.htm)

gence est reprise en 2010 à la fois dans la loi portant engagement national pour l'environnement et dans la Stratégie nationale de développement durable (SNDD 2010-2013).

Compte tenu de la transversalité des enjeux soulevés, la question s'est alors posée de savoir comment intégrer le développement durable dans les stratégies de toutes les composantes de la société : entreprises et organisations. C'est précisément ce que proposent les démarches de responsabilité sociétale qui invitent non seulement chaque composante de la société à prendre en compte le développement durable dans sa propre stratégie en intégrant les attentes de ses parties prenantes, mais aussi à rendre des comptes sur cette stratégie.

Les démarches de responsabilité sociétale prennent acte de l'interdépendance des composantes de la société. Elles invitent à davantage de solidarité et davantage d'anticipation : il ne s'agit pas de rendre des comptes seulement sur ce que l'on a fait mais sur la façon responsable dont on élabore sa stratégie.

1.2. La norme ISO 26 000

Parmi les différents référentiels proposés en matière de responsabilité sociétale, le plus connu est la norme 26 000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Cette norme a été publiée en 2010 et résulte d'un travail mené pendant plusieurs années par un grand nombre d'acteurs du monde entier : représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail. D'après l'ISO⁴, « *la norme contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, mais permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.* »

La démarche de responsabilité sociétale préconisée s'applique donc aussi bien aux entreprises qu'aux organisations publiques. Elle ne s'appuie sur aucun indicateur universel et invite chaque structure à construire sa propre démarche en fonction de son activité et de son environnement.

La norme pose la question de la responsabilité dans sept grands domaines :

- › gouvernance de l'organisation ;
- › droits de l'Homme ;
- › relations et conditions de travail ;
- › environnement ;
- › loyauté des pratiques ;
- › questions relatives aux consommateurs ;
- › communautés et développement local.

Enfin, l'ISO 26 000 n'ayant pas de valeur contraignante, elle invite chaque organisation à rendre des comptes suivant un principe de « redevabilité » et de progrès continu.

4 iso.org

1.3. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des organisations (RSO)

Sur son site consacré au développement durable⁵, le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « *la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable* ».

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie⁶ précise de son côté que : « *la RSE se traduit par un comportement éthique et transparent qui :*

- › *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- › *prend en compte les attentes des parties prenantes (individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation : fournisseurs, clients, actionnaires, salariés, collectivités, médias, ONG, etc.) ;*
- › *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (exemple : normes relatives au travail de l'Organisation Internationale du Travail) ;*
- › *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Indépendamment des bénéfices attendus pour la société dans son ensemble, une démarche RSE apporte potentiellement différents avantages à l'entreprise : motivation du personnel, prévention des risques, réduction des coûts liés à la consommation des ressources et stimulation de l'innovation. Les bénéfices attendus relèvent aussi de l'amélioration de l'image de l'entreprise. Ce dernier point fait l'objet de vives critiques de la part de ceux qui voient dans la démarche une forme de manipulation, que certains nomment « *greenwashing* », dont l'objectif réel serait uniquement de défendre ses parts de marché. À cet égard, on retiendra que les éventuels écarts entre la communication de l'entreprise en matière de RSE et ses pratiques internes sont particulièrement mal vécus par les salariés.

La substitution du terme « organisation » à celui d'« entreprise » permet d'englober, au-delà des entreprises, tout type d'organisation qui ne se définit pas comme une entreprise : associations dont la fonction principale n'est pas économique, organismes publics, collectivités territoriales, syndicats... La RSO reprend les mêmes principes que la RSE et se réfère aussi à l'ISO 26 000.

1.4. Responsabilité sociétale des organismes publics

La démarche de responsabilité sociétale des organismes publics a fait l'objet du guide *Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics* élaboré par le club développement durable des établissements et entreprises publics et édité en 2011 par le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement.

Ce guide reprend les principes de l'ISO 26 000 et invite les organismes publics à s'interroger en matière :

- › de gouvernance de l'organisme ;
- › de responsabilité sociale interne, d'ancrage territorial et de développement local ;
- › de responsabilité environnementale ;
- › de responsabilité économique.

⁵ developpement-durable.gouv.fr

⁶ cci.fr

Les champs d'application de la démarche couvrent donc à la fois le fonctionnement de l'organisme, les missions qu'il exerce et sa sphère d'influence.

Le guide souligne à plusieurs reprises l'importance du caractère participatif de la démarche qui doit associer le plus grand nombre d'acteurs au sein de l'organisme pour enclencher un cercle vertueux d'amélioration des pratiques.

En tant qu'organismes publics, les universités sont invitées à engager la démarche : on parle alors de responsabilité sociétale des universités (RSU).

2. Responsabilité sociétale dans l'enseignement supérieur et la recherche

2.1. RSU aux niveaux international et européen

Au niveau international, la réflexion en matière de RSU est déjà ancienne et s'est notamment exprimée dans les déclarations fondatrices dites de Talloires. D'abord celle de 1990⁷ qui portait sur la responsabilité des universités en matière de développement durable puis celle de 2005⁸ sur le rôle civique et la responsabilité sociale de l'enseignement supérieur. Cette dernière énumère un ensemble de principes que les universités doivent prendre en compte :

- › la promotion des valeurs humanistes qui fondent l'Université ;
- › l'encouragement de l'engagement citoyen des étudiants et des personnels ;
- › le développement du sens de la responsabilité sociale et de l'engagement au service du bien pour la société (pour le succès d'une société démocratique et juste) ;
- › l'accompagnement de la diffusion et de l'utilisation adéquate des nouvelles connaissances dans la société ;
- › la promotion du débat contradictoire et des processus démocratiques ;
- › collaborer avec les établissements scolaires sur l'éducation à la citoyenneté.

De l'autre côté de l'Atlantique, au Canada, l'université de Laval (UL) a adopté une politique institutionnelle de développement durable initialement formulée dès 2008⁹ puis réaffirmée en 2012¹⁰. L'UL revendique une culture de la responsabilité corporative et citoyenne et s'engage à la fois à maintenir des formations et une recherche d'excellence tout en réduisant son empreinte écologique. L'UL affiche clairement sa mission, ses valeurs et ses orientations : le développement de la société ainsi que les valeurs éthiques et sociales apparaissent comme la première ambition de l'université. L'établissement se fixe des objectifs opérationnels précis et propose un plan d'action qui comporte entre autres la production d'un rapport annuel.

Probablement du fait de la remise en cause du financement public de l'enseignement supérieur, la communauté universitaire de Grande-Bretagne a mené une réflexion approfondie sur sa place dans la société et proposé le concept d'université « engagée » qui a fait l'objet

7 Association of University Leaders for a Sustainable Future : Déclaration de Talloires sur la responsabilité des universités en matière de développement durable (ulsf.org/talloires_declaration.html)

8 The Talloires Network « Déclaration sur les rôles civiques et les responsabilités sociales de l'Enseignement supérieur » (talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/TalloiresDeclaration2005.pdf)

9 ulaval.ca/fileadmin/developpement_durable/documents/PolitiqueDD-CA.pdf

10 ulaval.ca/notre-universite/a-propos-de-lul/la-mission-les-valeurs-et-les-orientations.html

d'un manifeste en 2010¹¹. Celui-ci incite les universités à développer leurs interactions avec la société afin notamment de lutter contre un climat de défiance vis-à-vis de l'enseignement supérieur. Le manifeste invite les universités à développer des orientations stratégiques en faveur de l'engagement vis-à-vis de la société: en promouvant la valeur de l'engagement, en créant des conditions d'écoute de la société et d'implication du public, en suscitant des opportunités pour l'engagement des étudiants.

Dans une tribune remarquable intitulée « *Reinventing the Civic University* »¹² publiée en 2012, le professeur J. Goddard de l'université de Newcastle tente de répondre à la question: à quoi servent les universités? Il appelle lui aussi les universités à s'engager plus activement vis-à-vis de la société de manière à relier les enjeux sociaux et économiques. Tout en soulignant la difficulté qu'il y a à définir des indicateurs pertinents pour mesurer l'impact sociétal des établissements, il affirme que cet impact devrait être le premier critère d'évaluation de la performance des universités.

La mise en place d'une stratégie d'université « engagée » est également revendiquée à la fois par l'université de Cambridge¹³ en 2013 et par celle de Bristol en 2014¹⁴. Elles justifient cette orientation en soulignant l'une ou l'autre: les attentes de plus en plus fortes de la société vis-à-vis des universités; le fait que beaucoup de connaissances sont produites à l'extérieur de l'université et qu'il convient d'acter la pluralité des savoirs; l'évolution des interactions avec le public qui sont passées d'un mode « *le public apprend la science* » à un mode « *le public s'engage en science* » et qui incite à développer les sciences participatives (sur cette question on se reportera au rapport rédigé par François Houllier en 2016¹⁵).

Finalement, l'université de Manchester dans son plan stratégique de 2015 fixe la responsabilité sociétale comme un de ses trois objectifs prioritaires, avec l'excellence de la formation et l'excellence de la recherche. La déclinaison de l'objectif de responsabilité sociétale met en avant deux axes: la recherche de solutions pour des problèmes sociétaux du XXI^e siècle et la formation de futurs leaders socialement responsables. Parmi les principes affichés par l'université figurent nombre de valeurs humanistes directement liées à la RSU: la recherche d'un impact sociétal, le respect de la liberté, l'encouragement de la tolérance, la recherche de la diversité et de l'égalité, la promotion de l'éthique et du développement durable.

Dans le domaine de la recherche, on retiendra la déclaration de Rome¹⁶ en faveur d'une *Responsible Research and Innovation* (la RRI dont les principes sont repris dans les appels à projet de H2020) qui a été formulée en 2014 dans le cadre de la présidence italienne du Conseil de l'Europe. La RRI doit chercher à aligner les activités de recherche et d'innovation aux valeurs, besoins et attentes de la société. Concernant les valeurs, la déclaration rappelle les principes fondateurs de l'Europe en termes de dignité humaine, de droits de l'Homme, de respect des minorités. Elle souligne la nécessité d'un travail en commun de toutes les parties prenantes sur l'éducation aux sciences, la définition des agendas de la recherche, la conduite de la recherche, l'accès aux résultats de la recherche, l'application des nouvelles connaissances à la société dans le respect complet des considérations éthiques. La RRI doit garantir

11 *The Engaged University*: www.publicengagement.ac.uk/

12 *Provocation du P. John Goddard (NESTA 2009)*: nesta.org.uk/sites/default/files/reinventing_the_civic_university.pdf

13 cam.ac.uk/for-staff/features/the-engaged-university

14 bristol.ac.uk/media-library/sites/public-engagement/documents/Engaged%20University%20Strategy.pdf

15 <http://institut.inra.fr/Partenaires/Sciences-et-societe/Toutes-les-actualites/rapport-Houllier-Sciences-Participatives-Najat-Vallaud-Belkacem>

16 ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation

que les résultats de la recherche servent à trouver des solutions inclusives et durables aux défis sociétaux.

On retiendra de ces exemples, l'affirmation largement reprise à l'échelle internationale d'une responsabilité forte de l'université vis-à-vis de la société. Cette responsabilité, qui englobe le développement durable, engage les établissements à une véritable ouverture envers la société, celle-ci devant être davantage présente au sein des établissements.

2.2. RSU au niveau national

En France, les objectifs et les missions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont précisés dans le code de l'Éducation¹⁷ et dans le code de la Recherche¹⁸. Ces objectifs et ces missions définissent un large spectre de responsabilités :

- › dans le domaine de l'enseignement, cela va de l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation jusqu'à la croissance et la compétitivité de l'économie en prenant en compte les besoins économiques, sociaux, environnementaux et culturels et leur évolution prévisible. Le code de l'Éducation fixe aussi des objectifs en termes de réussite de tous les étudiants, de lutte contre les discriminations, de cohésion sociale, de construction d'une société inclusive, etc.
- › Dans le domaine de la recherche, il s'agit non seulement d'accroître les connaissances mais aussi de partager la culture scientifique, technique et industrielle ; de valoriser les résultats de la recherche au service de la société ; de restaurer le dialogue entre science et société, de contribuer au développement durable ; de servir le développement économique et social ; de garantir un accès libre aux données scientifiques, etc.

À travers ces missions, la loi définit donc clairement des responsabilités de l'université vis-à-vis de la société. Par rapport à la démarche de responsabilité sociétale recommandée par la norme ISO 26 000, la loi ne se prononce toutefois pas sur les processus internes ni sur le dialogue avec les parties prenantes.

À côté de ce que définit la loi, différentes initiatives visent à structurer et coordonner les efforts de l'enseignement supérieur en matière de responsabilité sociétale.

La première initiative a été la création, en 2012, de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des universités (ORSU)¹⁹ sous l'impulsion de l'Association de la fondation étudiante pour la ville²⁰ et d'Unicef France, avec la participation de Régions de France²¹, l'Association des villes universitaires de France²², et le soutien de la Conférence des présidents d'universités (CPU). L'objectif affiché par l'ORSU est « *de promouvoir l'engagement des universités et de tous leurs acteurs dans des initiatives de solidarité et de développement local ou international.* ». L'observatoire définit la RSU comme « *un concept qui recouvre le rôle générateur des universités en matière d'engagement solidaire sur le territoire... qui permet d'allier la formation de citoyens responsables au développement des territoires* ». La RSU consisterait pour l'université à intégrer « *toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les col-*

¹⁷ legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071191

¹⁸ legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071190

¹⁹ orsu.fr

²⁰ afev.org

²¹ regions-france.org

²² avuf.net

lectivités territoriales et les autres composantes de la société. ». Trois actions sont mises en avant par l'ORSU : participer à l'inscription territoriale des universités, faire de la société de la connaissance une réalité pour tous et favoriser l'engagement de la communauté universitaire en faveur des territoires. La vision proposée par l'ORSU est donc principalement centrée sur le rôle de l'université au sein de son territoire, sa vocation inclusive et la promotion de l'engagement des étudiants et des personnels.

L'élaboration du guide *Compétences développement durable & responsabilité sociétale (DD&RS)*²³ est une autre initiative menée conjointement par la Conférence des grandes écoles (CGE) et la CPU qui implique également plusieurs ministères, des réseaux étudiants et des acteurs du monde socio-économique. Ce guide vise à définir ce que la formation doit apporter pour former des étudiants capables de relever des enjeux sociétaux dans leur vie professionnelle et citoyenne. Le guide propose cinq méta-compétences qu'il faut adapter en fonction des cursus. Le projet s'appuie aussi sur la mise en place d'une plateforme collaborative : compétences-ddrs.org

On notera enfin la création récente d'un label « DD&RS »²⁴ à l'initiative d'une dizaine d'établissements, principalement des écoles, mis en place en concertation avec la CGE, la CPU, des ministères et le Réseau français des étudiants pour le développement durable. Dans cette démarche, la visibilité du label apparaît comme un enjeu fort ainsi que le montre l'existence d'une charte qui engage chaque partie, comité de labellisation et établissement candidat, en termes de promotion du label.

À côté de ces projets collectifs, des universités mènent des réflexions et des projets variés en matière de responsabilité sociétale. On notera ainsi :

le rapport d'Anne Danis-Fatôme²⁵ en 2014 sur la responsabilité sociale de l'université Paris-Nanterre, dans lequel elle compare différents modèles d'organisation en soutien à la RSU et préconise la création d'un service dédié au sein de son établissement ;

- › le rapport de Léo Coutellec en 2014 sur la place et le rôle de l'éthique au sein de l'université de Lyon, dans lequel il développe le thème « *Éthique et responsabilité sociale des universités* » et insiste sur l'aspect prospectif de la RSU qui ne se contente pas de regarder ce qui a été fait mais doit regarder l'avenir de façon responsable.

Finalement, au-delà de ces quelques exemples d'initiatives individuelles ou collectives, il n'existe pas de dynamique forte et visible ayant conduit les universités françaises à s'engager dans une démarche structurée de responsabilité sociétale conformément aux recommandations formulées dans le guide *Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics déjà cité*. Cette situation est probablement liée au fait que les incitations de l'État dans ce domaine n'ont pas dépassé le Plan vert lancé en 2009 et dont l'objectif était que les universités intègrent les exigences du développement durable.

3. Conduite de la mission

Afin de mener la mission « Définition et pilotage de la responsabilité sociétale à l'université de Bordeaux », un groupe de travail a été mis en place (annexe 2). Ce comité a rassemblé des

²³ esresponsable.org/IMG/pdf/guide_de_competences_dd_rs_092016.pdf

²⁴ label-ddrs.org/

²⁵ non disponible en ligne au 13 février 2017

collègues enseignants-chercheurs, chercheurs et BIATSS dont les compétences couvrent une large palette de disciplines, reflétant ainsi la diversité et la richesse de l'établissement.

Les choix méthodologiques, la conduite des travaux et l'élaboration des recommandations qui figurent dans le rapport ont fait l'objet de nombreux échanges au sein du groupe de travail et résultent d'un travail véritablement collectif.

Le groupe de travail a choisi de ne pas se contenter de l'analyse des pratiques mises en œuvre dans d'autres établissements ou organismes. Il a décidé de mener une large consultation de la communauté universitaire et de ses parties prenantes afin de construire ses recommandations à partir des attentes exprimées.

La première partie du rapport présente la méthode de consultation mise en œuvre et la synthèse des très nombreux échanges qui ont eu lieu. La seconde partie est consacrée aux recommandations formulées par le comité :

- › adoption par l'établissement d'une charte en matière de responsabilité sociétale ;
- › mise en place d'un dispositif de vigilance portant sur la prise en compte de cette responsabilité dans la politique de l'établissement ;
- › modalités de mise en œuvre d'une politique en matière de responsabilité sociétale à l'université.

Synthèse des consultations

Ce chapitre présente la méthode suivie pour organiser et conduire les très nombreux échanges menés avec des membres de l'université de Bordeaux (personnels BIATSS, enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs, et étudiants) et des parties prenantes extérieures à l'université, dans le cadre de rencontres collectives ou individuelles, conduites par les membres du groupe de travail de la mission RSU.

Il restitue ensuite les propos qui ont été tenus par les participants à titre personnel, qui souvent convergent mais ne sont pas nécessairement consensuels : ils témoignent surtout de la diversité des représentations, points de vue, propositions, diagnostics qui font sens lorsqu'il s'agit de donner un contenu à la notion de RSU. Ils forment ici une matière brute sur laquelle le groupe de travail s'est appuyé pour élaborer les recommandations figurant dans le rapport.

4. Méthode de consultation

4.1. Dispositif de consultation de la communauté universitaire

La communauté universitaire a été consultée en s'adressant d'une part aux personnels (BIATSS, enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs) et d'autre part aux étudiants.

4.1.1. Consultation des personnels

Le recueil de l'avis des personnels a comporté deux phases.

Dans une première phase, les directeurs de structures de niveau intermédiaire (collèges, départements, École supérieure du professorat et de l'éducation, Institut universitaire de technologie) ainsi que la direction générale des services ont été sollicités pour former des groupes d'échange dont la composition reflétait au mieux la diversité de notre communauté en termes de genre, d'ancienneté, de grade, de statut et de structure d'affectation. Il s'agissait de mobiliser en priorité des collègues ne siégeant pas déjà dans des instances et ayant si possible une sensibilité aux questions d'engagement citoyen et donc de responsabilité sociale.

Des groupes d'une douzaine de participants ont ainsi été constitués sur huit campus (Agen ; Carreire ; Gradignan ; Victoire ; Mérignac ; Périgueux ; Pessac ; Talence) pour participer à une réunion unique de deux heures. Sur sept de ces campus, deux réunions ont été organisées : la première avec des enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs et la seconde avec des personnels BIATSS rattachés soit à l'administration des composantes soit à l'administration centrale. À Périgueux, compte tenu du faible nombre de participants disponibles, une seule réunion s'est tenue avec les différentes catégories de personnel.

Chaque réunion a été animée par deux ou trois membres du groupe de travail. Pour chaque réunion, après avoir rapidement expliqué la démarche et introduit la notion de responsabi-

lité sociétale des organisations (RSO), les animateurs ont recueilli l'avis des participants sur les questions suivantes :

- › Quelles sont les pratiques ou actions qui engagent la responsabilité sociétale de l'établissement ?
- › Qu'est-ce qui nous éloigne de cette responsabilité ou nous empêche d'être un établissement responsable ?
- › Que devrions/pourrions-nous faire pour être davantage responsables ?
- › Faut-il et comment organiser la vigilance en matière de responsabilité sociétale ?

Dans ce cadre général, les sujets abordés ont varié d'une réunion à l'autre en fonction des réflexions, préoccupations ou propositions portées par les participants en lien avec la spécificité de chaque site.

Au total ce sont ainsi plus de 120 collègues femmes ou hommes (administratifs, techniques, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, fonctionnaires, contractuels, anciens ou récemment recrutés), appartenant à un grand nombre de composantes et de services de l'université, qui ont participé aux échanges dont une synthèse est présentée ici.

Cette première phase a été complétée par l'organisation de trois réunions qui ont cette fois réuni spécifiquement des collègues en situation de responsabilité : directeurs de collèges, de départements, d'instituts et de composantes de formation ou d'unités de recherche. Le déroulement de ces réunions a obéi au même protocole que celui de la première phase.

Enfin, des échanges ont eu lieu avec le directeur général des services et l'ensemble des cadres administratifs placés sous sa coordination directe (directeurs généraux des services adjoints et directeurs en charge des systèmes d'information et de la documentation).

4.1.2. Consultation des étudiants

La consultation de la communauté étudiante a été organisée en coordination avec le vice-président étudiant et les vice-présidents des conseils de la vie de campus. Ceux-ci ont constitué un panel d'étudiants tous fortement engagés dans la vie de l'université auxquels ont été posées les mêmes questions qu'aux personnels. Ces échanges ont porté principalement sur les enjeux relatifs à la formation et à la place des étudiants dans la vie de campus.

4.2. Dispositif de consultation des parties prenantes

Les parties prenantes d'une organisation sont les acteurs, individus ou collectifs, qui peuvent être affectés par les actions de cette organisation. Le terme, très utilisé dans les démarches de responsabilité sociétale, désigne ainsi pour une entreprise à la fois son personnel, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses sous-traitants ou ses actionnaires. Une institution engagée dans une démarche de responsabilité sociétale doit en principe s'efforcer de connaître les attentes de ses parties prenantes afin de les prendre en compte dans ses décisions et ses activités.

Parmi les très nombreuses parties prenantes de l'université de Bordeaux, celles rencontrées par les membres du groupe de travail ont été choisies afin de constituer un échantillon d'acteurs extérieurs à l'université (annexe 3), ayant des interactions de natures très diverses avec l'établissement et présentant une variété d'activités et de profils : rectorat, CHU, collectivité, entreprise, acteur du développement économique, opérateur du service public de l'emploi, organisation syndicale, association citoyenne, centre culturel.

Chaque rencontre a été animée par un ou deux membres du groupe de travail qui ont posé à leurs interlocuteurs les questions suivantes :

- › Quelles interactions avez-vous avec l'université de Bordeaux ?
- › En quoi ces interactions sont-elles satisfaisantes ?
- › En quoi ces interactions sont-elles décevantes et comment pourraient-elles s'améliorer ?
- › Pensez-vous que l'université de Bordeaux pourrait mieux prendre en compte vos attentes et si oui de quelle façon ?
- › Pensez-vous connaître les attentes de l'université de Bordeaux vis-à-vis de vous ?
- › Dans le cadre de l'exercice d'une responsabilité sociale, comment verriez-vous le partenariat avec l'université de Bordeaux ?

Dans quelques cas, l'entretien n'a pas pu avoir lieu et les réponses aux questions ont été recueillies sous forme écrite.

5. La RSU vue par la communauté universitaire

5.1. Une démarche bien accueillie qui suscite de fortes attentes

Les échanges ont été particulièrement riches reflétant le fort intérêt des participants pour la question de la RSU. La grande majorité d'entre eux a exprimé sa satisfaction à l'issue des discussions, souvent qualifiées d'utiles.

Quelques participants se sont toutefois interrogés sur le bien-fondé de la démarche, qualifiée par l'un d'eux de « fumeuse » et de « néo-managériale ». D'autres ont pu se demander si l'université était le bon niveau pour aborder la question de la RSU, considérant notamment que bien des enjeux relèvent de tendances globales et de dynamiques institutionnelles sur lesquelles l'université a peu de prise.

Hormis ces réserves, la démarche a suscité surtout des attentes, en particulier que des suites concrètes soient données à la mission, avec un message réitéré : la RSU ne doit pas seulement relever d'un affichage ; elle doit participer à l'identité de l'université et fonder un sentiment d'appartenance.

5.2. Un large périmètre de responsabilité

Les participants l'ont souligné à différentes reprises : les missions des universités, telles que définies dans le code de l'Éducation et dans le code de la Recherche, constituent de facto leur responsabilité sociétale ; la RSU serait une forme de tautologie. Bien des actions entreprises et des démarches engagées au sein de l'établissement sont perçues comme relevant déjà d'une responsabilité à l'égard de la société sans que cela soit présenté comme tel. Mais les échanges font également apparaître que cette responsabilité dépasse la stricte réalisation de nos missions. Il est d'ailleurs attendu que l'institution renforce et assume cet enjeu, par exemple en formant ses personnels à la RSU ou encore en en faisant l'objet d'un axe de recherche.

De fait, la RSU est perçue comme un surcroît d'exigence dans la façon d'appréhender et de réaliser les grandes missions de service public de l'université que sont la formation, l'insertion, la recherche et l'innovation.

- › Dans le domaine de la formation, la RSU devrait transparaître non seulement dans la définition du contenu et de la forme des enseignements mais aussi dans la façon de prendre en compte des attentes des parties prenantes que sont les usagers et leurs familles, les acteurs socio-économiques et des milieux professionnels, les acteurs de la société civile ou encore les représentants des territoires.
- › Dans le domaine de la recherche, la RSU invite à s'interroger sur les questions d'éthique et de déontologie, sur l'objet et le financement des travaux, sur leur impact en termes d'innovation et sur leur diffusion dans la société.

Au-delà des grandes missions, la RSU est considérée comme essentielle dans les relations que l'université entretient avec la société que ce soit au niveau local, national ou international. La mise à disposition de l'expertise universitaire, l'engagement citoyen, l'appui aux pays dits en développement ou traversant des phases critiques, ou encore l'accueil des migrants sont autant de thèmes que la communauté associe à la RSU.

Enfin, les participants soulignent de façon convergente que la RSU est un enjeu au cœur même de l'institution, de son organisation et de son fonctionnement. Au-delà des questions d'empreinte environnementale, une part importante des débats a été consacrée aux questions de lien social, de relations interpersonnelles, de qualité de service, d'organisation du travail, de procédures, de communication ou encore de gestion et de gouvernance.

5.3. Une responsabilité à assumer dans tous les domaines

Pour les personnes rencontrées, la RSU est d'abord une affaire de valeurs partagées et assumées. Elle évoque et convoque les valeurs d'humanisme, d'honnêteté et de rigueur qui fondent l'Université. Ces valeurs imposent une exigence : l'institution devrait être exemplaire dans la lutte contre toute forme d'exclusion, de discrimination et d'injustice, dans la transmission de valeurs, dans le respect des normes éthiques et déontologiques, dans la promotion des comportements responsables, dans la rigueur de l'utilisation des fonds publics, etc.

À l'aune de ces valeurs, des exemples de réalisations et de nombreuses propositions touchant différents domaines de la vie de l'établissement sont formulés pour promouvoir ou renforcer la responsabilité sociétale de l'université de Bordeaux.

5.3.1. Dans le domaine de l'orientation, de la formation et de l'insertion

La RSU revient en premier lieu à assurer une formation de qualité. Elle est aussi attachée à une diversité d'enjeux tels que : la lisibilité de l'offre de formation, la prise en compte des besoins des étudiants et de leurs familles pour qui la décentralisation de certaines formations sur le territoire est une ressource, l'information et l'orientation des lycéens en collaboration avec les établissements du secondaire et les autres établissements d'enseignement supérieur de la région, la lutte contre les travers d'une orientation qui se fait selon le genre (conduisant par exemple à la sous-représentation des filles en sciences et technologies et des garçons en psychologie), la qualité de l'accueil des nouveaux étudiants d'ici comme d'ailleurs, la prise en compte de la diversité des profils et des niveaux et la diversité des publics (formation initiale, formation continue, apprentis, etc.), la diversification des parcours et la multiplication des passerelles, l'aide sociale aux étudiants défavorisés, le repérage et l'aide aux décrocheurs, l'accompagnement des étudiants qui échouent (en particulier dans les filières qui préparent aux concours), l'insertion et donc la professionnalisation et l'adaptation

des formations au marché de l'emploi, la valorisation de tous les diplômes de la licence au doctorat et l'accompagnement des diplômés au-delà de la fin de leurs études.

La RSU suppose aussi le développement de l'esprit critique et la transmission d'une culture et de compétences solides, l'utilisation de méthodes et d'outils pédagogiques qui favorisent la réflexion et l'appropriation des savoirs et non le bachotage, ainsi qu'une meilleure prise en compte du mode de vie et des attentes des étudiants, notamment pour adapter les emplois du temps. L'université responsable doit aussi exposer les étudiants aux réalités de la société, et les préparer aux enjeux de demain.

La RSU implique aussi la transmission de l'esprit civique et l'encouragement des engagements solidaires, par notamment le développement d'enseignements comportant la réalisation de projets à caractère citoyen, tels qu'introduits dans les unités d'enseignement Engagement ou les projets tutorés de l'IUT, la valorisation de la prise de responsabilité et de l'engagement citoyen notamment dans la démocratie académique. L'engagement étudiant doit être facilité et soutenu à travers l'aménagement des emplois du temps et la prise en compte de la géographie étendue de l'établissement. Les associations étudiantes, indispensables au lien social et à la solidarité entre étudiants, doivent bénéficier du soutien des services de l'université et de formations en matière de lutte contre le sexisme et contre la discrimination.

Pour beaucoup, il y aurait là matière à développer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'institution à partir des valeurs qui la fondent.

5.3.2. Dans le domaine de la recherche et de la valorisation

En matière de recherche, la RSU concerne tant la production des connaissances que leur diffusion.

L'université doit garantir un mode de conduite des projets de recherche respectueux des normes éthiques et déontologiques les plus exigeantes. La question de l'expérimentation animale devrait, de ce point de vue, être ouvertement débattue et non pas occultée. La RSU, dans le respect de la liberté académique, doit permettre également de réfléchir à des modalités de régulation collective dans le choix des sujets de recherche notamment quand il s'agit de recherche partenariale et en particulier au regard des sources de financement. C'est le cas également au regard des retombées sociales en termes d'application des connaissances produites. Les acteurs de la recherche doivent être responsabilisés sur les questions de développement durable en particulier en ce qui concerne l'utilisation des ressources (surfaces, énergie, consommables...) et le traitement des déchets.

La production des connaissances doit pouvoir intégrer également les attentes de la société. L'intérêt porté à ces attentes s'illustre dans les réseaux et les travaux engagés par l'université dans le domaine de l'innovation sociétale, à l'instar des Centres d'innovation sociétale. L'université doit pouvoir plus largement faire de la question des retombées sociales un objectif assumé. Il s'agit aussi d'associer les partenaires, les acteurs des territoires et les citoyens à la production des connaissances.

En matière de diffusion de la connaissance, il convient en premier lieu d'assurer l'intégration rapide des nouvelles connaissances dans les formations afin que nos étudiants soient aguerris, réactifs et capables de répondre aux demandes de la société. Plus largement, la RSU invite à assurer une libre circulation des connaissances ce qui passe notamment par la défense d'un libre accès aux publications et aux données de la recherche. La responsabilité des chercheurs les incite à être en lien avec le tissu social, à participer au débat public, à prendre part aux controverses (ex : genre, école, démocratie, santé, environnement...) dans le respect

d'un savoir validé et en faisant connaître les limites de toute connaissance, et à proposer des alternatives aux représentations et aux usages courants. La RSU implique de fait la mise en discussion et la diffusion des connaissances scientifiques vers le public, comme cela se fait à travers d'évènements tels que la Fête de la science ou la Nuit des chercheurs. La mise en place d'un appel à projets pour aider les laboratoires à monter des expositions en direction du grand public pourrait être envisagée. L'intervention des universitaires dans le débat public devrait être soutenue et coordonnée afin que l'université soit davantage visible et connue de tous les citoyens.

Dans cette perspective, les opérations de valorisation et de transfert à partir des résultats de la recherche gagneraient à être facilitées par des emplois dédiés. L'établissement doit aussi pouvoir se préoccuper de la manière dont est utilisé le savoir qu'elle produit.

5.3.3. Dans les relations entre l'université et la société

Les participants témoignent d'une université plus ouverte sur l'extérieur qu'elle ne l'était, mais ils invitent à poursuivre en ce sens, afin que l'université soit accueillante et impliquée dans son territoire, ce qui devrait asseoir sa visibilité.

La RSU suppose d'ouvrir l'université à et sur la cité. De ce point de vue, l'établissement pourrait s'appuyer sur les conseils de vie de campus, afin d'en faire les espaces privilégiés d'interface avec la société. L'ouverture concerne aussi nos infrastructures, telles que les bibliothèques ou les installations sportives. Dans le même esprit, les cérémonies de remise de diplôme comptent parmi les événements qui permettent d'accueillir les familles à l'université.

La RSU incite les universitaires à mettre à disposition leur expertise afin d'éclairer les décideurs et participer davantage aux transformations du territoire. Elle suppose aussi d'offrir cette expertise à nos concitoyens comme cela est fait dans le cadre de la Clinique du droit²⁶. Les relations entre l'université et la société passent encore par la promotion des possibilités d'immersion des chercheurs, des enseignants et enseignants-chercheurs dans le monde socio-économique. Plus largement, la posture d'écoute et de réponse aux attentes de la société conduit à intégrer ses préoccupations dans nos projets de recherche, de prendre en compte les besoins du territoire en termes d'offre de formation, de développer l'offre de formation à distance ou de renforcer la Formation tout au long de la vie. Différents exemples d'interactions université-société apparaissent exemplaires : c'est le cas des collaborations et des actions concertées avec les collectivités de sites délocalisés ou encore du travail avec les associations de patients qui jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur de la santé et pourraient inspirer le développement des relations entre recherche et société. Dans le même esprit, la RSU suppose le développement des liens et des conventions avec les acteurs des mondes professionnels, afin de faciliter notre mission d'insertion. C'est aussi un levier pour lutter contre les discriminations et les inégalités sociales, tant en matière d'accès aux stages que d'accès aux emplois pour les diplômés : en conventionnant avec les professions, l'université peut structurer et gérer les offres de stage afin de mieux accompagner les étudiants sans réseau personnel ou familial. L'université doit également contribuer à la consolidation du lien intergénérationnel.

Une université responsable doit comprendre les changements sociaux et avoir l'ambition d'anticiper les évolutions de la société. Elle devrait pouvoir s'imposer comme une plateforme

²⁶ forum-montesquieu.u-bordeaux.fr/Realisations/La-Clinique-du-droit

de rencontres entre les idées, les savoirs et les différents acteurs de la société qui ne se côtoieraient pas sans elle. Elle doit pouvoir aussi encourager ces échanges indépendamment de tout objectif professionnel immédiat. Le développement des structures telles que les FabLab doit être notamment encouragé, afin de devenir des lieux d'échange et de collaboration avec les citoyens.

Par ailleurs, il semble important que l'université ait une démarche volontariste vers ceux qui ne lui demandent rien. Elle doit notamment avoir le souci des publics empêchés : prisonniers, réfugiés, handicapés par exemple. En matière de relations internationales, l'université ne doit pas se contenter de promouvoir les échanges avec des pays d'excellence (États-Unis, Europe, Japon) mais aussi se tourner vers ceux à l'égard de qui il faut rester solidaires, qu'il s'agisse des pays dont la situation sociale, économique ou environnementale apparaît plus fragile ou des pays en proie à des crises, des conflits ou des régimes autoritaires.

Enfin, de façon convergente, les participants rappellent que l'établissement devrait pouvoir faire connaître, reconnaître et valoriser l'implication des personnels et des étudiants dans les relations avec la société.

5.3.4. Dans le domaine environnemental

Dans le domaine environnemental, la RSU invite l'établissement à favoriser le recyclage et la dématérialisation ; à agir sur les déplacements par le soutien à l'utilisation de la visioconférence, par la concertation avec les collectivités, par l'aménagement des horaires et des campus, par le développement du télétravail et de la formation à distance ; à sensibiliser et motiver l'ensemble de la communauté sur les enjeux environnementaux ; à poursuivre et généraliser à tous les sites la démarche engagée par l'établissement dans le domaine eau-énergie ; à encourager et valoriser les initiatives et décisions en faveur du développement durable prises au niveau du terrain. L'université doit se mobiliser pour favoriser les transports doux en travaillant avec la métropole et les collectivités sur : l'amélioration des connexions entre campus et entre sites hospitalo-universitaires, l'élargissement des horaires des transports en commun, une mise à disposition accrue de VCub sur les campus, la mise en place de parkings vélo réellement sécurisés contre le vol.

5.3.5. Dans l'organisation et le fonctionnement de l'institution

S'agissant de l'organisation et du fonctionnement interne de l'établissement, la RSU invite à renforcer les échanges entre les différents niveaux de l'établissement en misant sur des démarches participatives ; à développer le sentiment d'appartenance ; à rendre les processus de décision transparents ; à adoucir les modes de gestion et d'organisation résultant de la fusion qui a mécaniquement entraîné centralisation et concentration ; à réduire les risques psychosociaux (RPS) ; à accepter la diversité des cultures professionnelles et des pratiques ; à agir par la formation pour réguler et apaiser les relations de travail ; à cadrer l'utilisation de la messagerie ; à promouvoir le respect de la politesse et de la courtoisie. L'université devrait se doter de groupes d'expression directe de ses salariés (par référence aux lois Auroux de 1982) pour que chaque individu sache qu'il a sa place dans l'institution ; il s'agit d'inventer des processus qui donnent la parole aux personnels, en complément des instances représentatives légitimes.

L'université doit également renforcer le lien social, en favorisant les échanges personnalisés (« connaître les visages et pas seulement les adresses ») ; en promouvant la confiance et la reconnaissance dans les relations de travail ; en prenant en compte les situations personnelles ; en se souciant de l'installation des nouvelles recrues ; en soutenant les initiatives col-

laboratives et les mutualisations (covoiturage, partage d'équipements ou de locaux) qui nécessitent des démarches volontaristes; en valorisant les initiatives rapprochant personnels et étudiants (épicerie solidaire, jardins étudiants, accueil des étrangers); en facilitant la participation de tous aux activités culturelles et sportives et en développant l'emploi étudiant.

L'université doit poursuivre et développer ce qui a été mis en place en termes de prise en charge du handicap, de l'action sociale, de l'accueil des nouveaux entrants et de la préparation des personnels à la retraite, en maintenant d'ailleurs des relations fortes avec les anciens de l'université. La responsabilité sociétale incite à une vigilance forte concernant les fins de contrat et l'accompagnement des personnels concernés. L'université devrait être un modèle dans la façon de traiter les individus qui contribuent à la faire vivre, y compris de façon intermittente ou passagère.

L'université doit promouvoir l'éducation à la santé et aux questions d'hygiène et de sécurité; prendre en compte la santé et le bien-être des personnels et des étudiants (alors même que la situation est critique); s'inspirer de ce qui se fait en Australie ou au Canada en matière de *healthy university*²⁷ qui s'intéresse au bien-être global de sa communauté et fournit un cadre méthodologique pour réfléchir et agir.

En termes de communication interne, la RSU doit conduire l'établissement à promouvoir l'éthique, valoriser les initiatives responsables et citoyennes, favoriser la « conscientisation » de l'ensemble de la communauté sur les enjeux sociétaux. Des temps d'échanges et de débats en interne sur des questions d'actualité, éclairées par les chercheurs et enseignants-chercheurs, pourraient être organisés et soutenus, comme cela fut le cas après les attentats de Charlie Hebdo.

L'engagement étudiant devrait être une priorité: l'université doit encourager les étudiants à être acteurs de leur campus, à jouer un rôle majeur/moteur au cœur du système universitaire; elle devrait davantage s'appuyer sur les compétences des étudiants dans tous les domaines notamment celui de la communication vis-à-vis des étudiants. L'établissement devrait se charger de mobiliser les étudiants pour la participation aux élections et ne pas se reposer sur les organisations étudiantes qui doivent se concentrer sur leur campagne électorale.

L'université responsable doit également veiller aux équilibres de sa diversité interne et au respect des spécificités. Elle ne peut pas importer et imposer aux sciences humaines et sociales (SHS) les attendus et les normes des sciences dites dures (ex. de la durée des thèses). La valorisation et la communication doivent garantir une égale visibilité aux différentes disciplines.

Dans le domaine de la gestion, la responsabilité de l'université implique une utilisation saine et rigoureuse des ressources financières; le choix de fournisseurs socialement responsables; des relations responsables avec les fournisseurs (délais de paiement, pression raisonnée sur les prix); une éthique dans la valorisation du patrimoine (notamment dans la perspective d'une dévolution). L'établissement doit aussi organiser une péréquation entre les secteurs qui peuvent plus facilement lever des ressources propres et les autres, que ce soit dans le domaine de la formation ou dans celui de la recherche.

27 "A Healthy University aspires to create a learning environment and organisational culture that enhances the health, wellbeing and sustainability of its community and enables people to achieve their full potential." (Extrait de <http://www.healthyuniversities.ac.uk>)

Enfin, du point de vue de la démocratie universitaire, le principe de subsidiarité doit pouvoir être renforcé en confiant de vraies responsabilités aux structures de niveau 3 qui ne devraient pas seulement émettre des avis comme c'est le cas aujourd'hui. De même que les conseils de Vie de campus et les conseils de sites sont des instances qui doivent permettre de favoriser l'engagement de tous et le développement des actions conjointes entre personnels et étudiants.

5.4. La RSU, à quelles conditions ?

5.4.1. Des contradictions et des doutes

Les participants aux échanges ont mentionné des situations qui pourraient selon eux placer l'université face à des contradictions de nature à entraver une conduite responsable. Il s'agit notamment des contradictions :

- › entre l'accueil du plus grand nombre d'étudiants et la qualité de l'accueil (alors que les moyens sont limités) ;
- › entre l'exigence éthique qui devrait inciter l'institution à contrôler la nature des projets de recherche et la liberté académique qui est une valeur fondamentale de l'université ;
- › entre le nécessaire développement des ressources propres (taxe d'apprentissage, partenariats de recherche...) et la préservation de l'indépendance de l'université vis-à-vis des financeurs ;
- › entre le développement de formations finalisées/spécialisées et la transmission d'une véritable culture scientifique, fondamentale et générale permettant l'adaptabilité des individus aux évolutions de la société ;
- › entre la mission de formation accessible à tous et les objectifs de profit attendus dans le domaine de la formation continue ;
- › entre une gestion rigoureuse et les conséquences sociales délétères d'un excès de *cost-killing* vis-à-vis des fournisseurs ;
- › entre les contingences budgétaires et le respect des exigences auxquelles la RSU invite l'établissement à se conformer.

Les personnes rencontrées expriment également un certain nombre de doutes autour de la question de la responsabilité : la course aux classements est-elle compatible avec la RSU ? Faut-il des formations d'excellence attractives pour d'excellents étudiants ou faut-il viser l'excellence dans l'intégration du plus grand nombre et des plus fragiles ? Doit-on sélectionner et éventuellement exclure pour mieux accueillir et mieux former ? Comment aider les étudiants en situation d'échec ? Peut-on favoriser un sentiment d'appartenance à l'échelle d'une université de la taille de l'université de Bordeaux comportant un si grand nombre de sites ? Quel est le bon niveau d'exigence en termes d'hygiène et de sécurité ? La notion de citoyenneté peut-elle être mise en œuvre dans une université de la taille de l'université de Bordeaux ? L'ouverture à la société prônée par la RSU est une bonne chose mais jusqu'où peut-on aller sans mettre en danger la recherche fondamentale ? Protège-t-on comme il se doit les lanceurs d'alerte hébergés par l'université ? Comment concilier la pression en faveur de la réussite et la valorisation des diplômes ? La question du temps apparaît critique car le temps devient rare du fait de l'augmentation des charges administratives et des responsa-

bilités collectives. Or le temps est géré par chacun en fonction du paramètre « reconnaissance » : l'engagement à l'interface avec la société est-il, sera-t-il assez reconnu ?

De façon générale, les participants aux échanges soulignent l'importance des contraintes, le manque de plasticité et de temps : ces données pèsent lourdement sur les personnes et les initiatives. À vouloir poursuivre tous les objectifs en même temps, on finit par n'avoir plus de temps pour réfléchir, alors que le temps de la réflexion est une spécificité et une valeur essentielle de l'université. Pour les doctorants notamment : se soucier de leur formation et les aider à préparer leur projet professionnel est important, mais il faudrait pouvoir les laisser tranquilles et sanctuariser aussi le temps de la thèse.

De fait, s'il convient qu'elle soit plus ouverte sur la société, l'université doit rester vigilante. Elle ne peut et ne doit pas répondre à toutes les sollicitations ; elle doit pouvoir s'abstraire des attentes immédiates de la société. Elle doit préserver une autonomie de réflexion de manière à pouvoir mener des recherches dont l'utilité sociale n'est pas d'emblée manifeste, mais dont la portée peut s'avérer décisive à moyen ou long terme. L'imagination et la prise de risque doivent rester encouragées. L'ouverture vers la société ne saurait être une exigence permanente, mais bien relever de temps dédiés. Enfin, la RSU suppose de ne pas se laisser instrumentaliser par ceux qui perçoivent bien l'intérêt de pouvoir bénéficier de nos titres et du label universitaire. Cela suppose de retraduire les demandes sociétales, de les négocier, de ne pas céder aux modes.

Surtout, de manière réitérée, les participants l'assurent : en matière de RSU, on ne peut se contenter de déclarations d'intention ; il ne saurait y avoir de décalage entre le discours institutionnel et l'expérience des personnels et des étudiants.

5.4.2. Des obstacles et des manquements

Au cours des réunions, un ensemble de difficultés organisationnelles ont été signalées comme des obstacles à la responsabilité sociétale de l'université. Il s'agit notamment du poids de la bureaucratie ; de la lourdeur des procédures ; de la rigueur administrative (« on ne prend plus de risque », « Les règles trop strictes incitent à tricher ») ; de la longueur et la complexité des processus du fait de la multiplication des niveaux de décision (« action neutralisée », « manque d'agilité », « manque de réactivité ») ; du cloisonnement à la fois administratif et politique entre les différents niveaux de l'établissement ; des injonctions contradictoires qui « tombent » d'en haut sans consultation de la base ; du manque de subsidiarité et d'autonomie des acteurs (« source de démotivation ou de révolte ») ; du manque de confiance et de reconnaissance de la part du management (l'initiative de la base est théoriquement encouragée mais « non soutenue ») ; de la fragmentation de l'établissement entre site/projet face à laquelle le pilotage centralisé semble peu adapté (« privilégier l'agir local ») ; du manque de transparence de certains processus de décision et du changement permanent qui ne permet pas de connaître et comprendre l'organisation de l'établissement. L'ensemble de ces difficultés est source d'une souffrance au travail qui n'est pas suffisamment prise en compte (forte attente d'un retour sur l'enquête Qualité de vie au travail réalisée au mois de mars 2016).

Sur plusieurs sites, la communauté constate une augmentation des incivilités et du niveau de tension dans les relations entre les personnels (notamment entre BIATSS et enseignants/enseignants-chercheurs) et avec les usagers : la cohésion interne semble parfois compromise. L'utilisation mal maîtrisée de la messagerie électronique (envoi le vendredi soir de tâches à accomplir pour le lundi matin, utilisation inconsidérée du « réponse à tous ») est pointée comme un facteur aggravant. D'une manière générale, il importe de réintroduire de la courtoisie professionnelle dans la communication et mettre un terme aux messages froids et sans

formule de politesse y compris parfois de la part de l'administration. Certaines pratiques de l'institution sont délétères comme l'envoi direct par l'administration de lettre de refus aux professeurs invités étrangers alors que cela devrait passer par le contact local des collègues qui les ont proposés à l'université de Bordeaux. Par ailleurs, les gains de productivité entraînent une surcharge d'activité et un manque de disponibilité : chacun tend à se recentrer sur lui-même au détriment du projet collectif et il ne reste plus de temps pour débattre et pour s'impliquer dans interactions avec la société. Pour certains enseignants-chercheurs, les tâches administratives sont vécues comme une forme de déclassement. Pour d'autres, les relations au sein de l'établissement entre services évolueraient vers plus de consumérisme, moins de responsabilité et de convivialité ; le sens du service public semblerait se dissoudre ; l'université méconnaîtrait un certain nombre de situations sociales individuelles dramatiques.

Différentes situations sont signalées comme non éthiques et donc contraires à la RSU : la situation des personnels contractuels en CDD ; la diversité des statuts au sein des unités de recherche ; les différences de règles de fonctionnement entre structures ; l'hypocrisie d'un système dans lequel il existe une forme de sélection par les moyens qui est contraire aux valeurs de l'université ; la pression subie par les étudiants qui préparent le concours de Première année commune aux études de santé (PACES) ; le traitement jugé inéquitable des disciplines (déficit de reconnaissance et de valorisation des SHS) ; le manque de prise en compte des activités d'enseignement et des responsabilités collectives dans l'évolution des carrières des enseignants-chercheurs et d'une façon générale les faibles perspectives en termes d'évolution de carrière. La situation professionnelle des maîtres de conférences est considérée comme particulièrement difficile du fait de la double mission et de la pression sur la productivité scientifique. Pour les enseignants du second degré, la gestion des carrières au niveau du rectorat ne favorise pas le sentiment d'appartenance.

Certains sites considèrent que la distance avec le niveau central fait que leurs activités ne sont pas correctement prises en compte (certains services n'ont pas le même niveau de qualité d'un site à l'autre) ou font l'objet d'une forme de défiance dans certains cas. La méconnaissance réciproque entre le niveau central et les composantes est source de tension. Les difficultés qui peuvent exister entre le niveau central et les dirigeants de certaines composantes ont des répercussions sur les personnels. Parfois l'institution freine les initiatives de ses composantes et donc la subsidiarité alors même que se joue à ce niveau une grande partie de l'interface avec la société.

La prégnance des contingences économiques est perçue comme un obstacle aux exigences éthiques : le manque de moyens est pointé par certains comme une cause de la dégradation de la qualité des enseignements et des conditions d'accueil ; la recherche de fonds propres pèse sur le contenu des formations et sur les orientations en termes de recherche sans que des garde-fous soient mis en place ; la collecte de fonds caritatifs pour les laboratoires nous éloigne de nos missions et ce n'est pas aux chercheurs de rechercher de l'argent auprès des citoyens ; le manque de moyens humains pour répondre aux multiples sollicitations freine les interactions avec la société y compris en termes d'offre de formation continue ; les locaux dégradés sont une mauvaise image donnée par l'université à son environnement extérieur.

Des participants considèrent que la compétition au sein de l'ESR, avec son corollaire d'évaluation et d'utilisation d'indicateurs chiffrés, constitue une dérive. Pour certains l'évolution actuelle de l'ESR éloigne l'université de ses missions premières : la formation en particulier n'apparaît pas toujours comme une priorité. Les injonctions de performance détournent l'université de certaines valeurs : ainsi, la mobilité entrante depuis les pays en développe-

ment ne semble plus une priorité. D'une façon générale, les relations internationales sont bridées par des priorités définies au niveau central et des exigences de conventionnement. La disparition des auditeurs libres et l'incapacité à accueillir les citoyens de façon simple dans nos cours sont pointées comme des contradictions à la volonté d'ouverture sur la société que prône la RSU.

Dans le domaine du développement durable plusieurs obstacles sont pointés : le développement durable n'est pas affiché comme une priorité lisible de l'établissement ; les comportements individuels sont peu responsables ; la difficulté de circulation en transport en commun entre certains sites encourage l'utilisation de la voiture ; les pratiques visibles qui vont à l'encontre du DD comme les bâtiments qui restent allumés la nuit ou le manque de poubelles pour le tri sélectif ; les impressions papier ne sont pas assez dissuadées ; le télétravail n'est pas suffisamment encouragé. Certains aspects du fonctionnement des marchés publics font également obstacle au développement durable dont en particulier l'impossibilité d'inclure des clauses contraignantes sur l'origine géographique des produits ou services (alors que cela permettrait de faire fonctionner l'économie locale).

Pour certains, enfin, l'écart entre la communication institutionnelle qui vante les succès de l'université de Bordeaux (Index, visibilité nationale et internationale, partenariats socio-économiques...) et les difficultés vécues au quotidien par les personnels contrevient aux exigences de la RSU.

5.5. Élaborer une stratégie en matière de responsabilité sociétale

La nécessité pour l'université de Bordeaux d'avoir une stratégie en matière de RSU a été affirmée à plusieurs reprises. Une telle stratégie, définie collectivement et impulsée par l'équipe présidentielle et les conseils centraux devrait être déclinée dans chaque structure. Cela permettrait de réaffirmer les missions et le rôle de l'université et devrait déboucher sur des actes concrets. Selon certains, cette démarche pourrait permettre de dépasser les difficultés individuelles ou propres à telle ou telle structure en entraînant l'ensemble de la communauté vers un objectif partagé. Cette stratégie pourrait faire l'objet d'un débat interne et d'un rapport annuel au niveau de chaque collège/département/institut/école qui serait ensuite consolidé au niveau de l'établissement.

Diverses opinions sont exprimées sur ce que devrait être une stratégie en matière de RSU : cette démarche ne doit pas s'inscrire dans une logique de la réponse dans l'urgence, il faut se donner les moyens d'une stratégie sur un temps long. Elle devrait surtout articuler les enjeux internes et les enjeux externes, ces deux axes pouvant structurer la stratégie sachant que notre première responsabilité est envers les étudiants et les personnels. La démarche devrait-elle retenir un axe prioritaire et structurant tel que le développement durable ou se structurer autour de l'interface entre science et société ? La démarche RSU doit, dans tous les cas, favoriser l'initiative des membres de la communauté qui doivent être soutenus et valorisés.

Plusieurs propositions sont formulées concernant la manière de définir et de mettre en œuvre une stratégie en matière de RSU : s'appuyer sur les compétences internes de l'établissement dans le domaine des SHS ; importer les bonnes pratiques que les uns et les autres rencontrent chez les partenaires notamment au niveau international ; créer un service dédié comme cela est le cas dans certaines entreprises et organisations pour impulser la démarche et évaluer ses effets ; créer un comité RSU engagé sur trois ans qui propose des initiatives ciblées et les soutienne. Certains font remarquer que sur un site hospitalier il y a une responsabilité particulière du fait des liens directs ou indirects avec les patients. D'autres

soulignent la dimension territoriale de la RSU inhérente à l'insertion de l'université dans la métropole qui en fait un levier possible de développement économique. Enfin, il est proposé que pour apprécier la dimension externe de la RSU, il faut certes interroger l'impact de l'université sur son environnement, mais aussi celui de l'environnement sur l'université de Bordeaux : le cadre réglementaire, l'élaboration des normes et les représentations dominantes.

Une question délicate est celle des rôles respectifs des individus et de l'institution : est-ce l'université ou des personnes qu'il s'agit de mobiliser ? Faut-il s'organiser collectivement pour répondre aux sollicitations sociales ? La réponse doit-elle être celle d'une discipline ou de plusieurs ? La responsabilité sociétale peut-elle exister au niveau collectif alors que le statut des enseignants-chercheurs garantit leur indépendance et leur liberté académique ?

La question de l'identité est fortement associée à celle de la RSU. Pour certains, il faut instituer des rites qui favorisent l'interconnaissance et qui contribuent à la constitution d'une identité professionnelle commune « université de Bordeaux », mais cette appartenance doit se développer aux différents niveaux de l'institution sous forme concentrique (filière, faculté/unité de formation, collège, établissement) et pas à un niveau au détriment de l'autre. Il convient de reconnaître des cultures différentes entre facultés au sein de l'université de Bordeaux et une stratégie institutionnelle en matière de RSU doit pouvoir se décliner au sein de chaque structure et se traduire par des réalisations concrètes et visibles. Cette dynamique devrait aussi associer les anciens personnels et les anciens étudiants, ce qui supposerait de recourir à des solutions simples, comme des adresses mail permanentes. L'identité élaborée collectivement autour de la RSU est opposée à l'obsession de l'excellence. Elle doit permettre de répondre à des formes d'attachement à l'établissement qui sont multiples et toutes légitimes.

Au sein de différentes composantes de l'université, des experts enseignent ou font de la recherche sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Quelques-uns d'entre eux ont participé aux réunions RSU et certains préconisent à terme une démarche formalisée de l'établissement suivant la norme ISO 26 000 en soulignant que ce type de démarche constitue un facteur d'attractivité (vis-à-vis des entreprises et des partenaires internationaux). Dans tous les cas, ils indiquent que la prise en compte de l'avis des parties prenantes de l'université (lycées, entreprises, collectivités, etc.) est indispensable et qu'une démarche RSU devrait être intégrée au fonctionnement général de l'établissement (dimensions interne et externe). Une telle démarche devrait faire l'objet d'une construction avec l'ensemble de la communauté dans un processus participatif. Elle pourrait s'appuyer sur une charte qui affirmerait les valeurs et les ambitions de l'université au-delà des missions fixées dans la loi. Elle devrait être mise en œuvre avec méthode en affichant des objectifs tenables pour éviter de décevoir la communauté.

Si la politique de l'établissement en matière de RSU doit être évaluée, la création d'un dispositif lourd ou de nouvelles instances coûteuses ne semble pas opportune mais il est souhaitable que cela s'appuie sur un regard indépendant/extérieur. Cette évaluation pourrait associer des membres de la société avec une dimension internationale mais reposer aussi sur un panel large de personnels et d'étudiants.

6. La RSU vue par les parties prenantes de l'université

6.1. Des attentes à l'égard de l'université

Interrogées sur leurs attentes vis-à-vis de l'université, plusieurs parties prenantes mettent spontanément en avant son rôle dans la société au-delà même des interactions qu'elles peuvent avoir avec l'institution. Ainsi, l'université devrait donner du sens et rendre les citoyens avides de savoir ; être moteur dans la défense de la cohésion nationale en promouvant des valeurs, un savoir et une culture qui dépassent la segmentation actuelle de la société ; opposer une résistance aux contre-valeurs et contre-vérités propagées par les réseaux qui s'appuient sur les nouvelles technologies ; exercer une mission de vigilance sociale en tant que sommet de la pyramide du savoir ; faire bouger la société en profondeur en dépassant les problèmes d'actualité ; être lanceuse d'alerte en tant que détentrice du savoir ; s'exprimer de façon audible sur les sujets qui touchent notre société ; être dans l'anticipation des mouvements sociaux ; alerter et former la société sur l'interdépendance de ses composantes.

Pour ce qui concerne ses grandes missions, les parties prenantes considèrent que l'université doit transmettre un savoir-être et des valeurs ; être le lieu de référence de l'élaboration du savoir rationnel et universel ; former les décideurs de demain en développant leur capacité à anticiper et à aborder les questions de société de façon transversale ; aider à comprendre la société en tant que système par la collaboration d'acteurs issus de différents domaines ; relever les défis majeurs de la société grâce à la science ; placer la responsabilisation au cœur de la formation universitaire et des méthodes pédagogiques ; bousculer et éclairer les usages via la formation tout au long de la vie ; être une plateforme d'intelligence collaborative ; se saisir de la question de l'impact du numérique comme source potentielle de cloisonnement et de fragilisation dans la société.

Les parties prenantes expriment aussi des attentes qui sont plus directement en lien avec leurs propres activités et avec les interactions qu'elles ont avec l'université. Les industriels rencontrés attendent ainsi un accès facilité à l'expertise des laboratoires, la mise en place de processus de coconstruction des formations et une concertation sur l'évolution de l'offre de formation. Les représentants du secteur de l'enseignement secondaire souhaiteraient plus de concertation dans le domaine de l'orientation et un partage de stratégie sur les capacités d'accueil des formations universitaires. Pôle Emploi aimerait collaborer avec l'université sur l'insertion et pouvoir intervenir si besoin au sein de l'établissement. Les agences de développement souhaiteraient rapprocher l'université avec le monde économique. De son côté, la Région, qui salue le rayonnement national et international de l'université de Bordeaux, souhaite un travail en commun sur le développement du territoire et une réflexion stratégique partagée. Elle attend de la part de l'université des projets ambitieux en matière de lutte contre l'échec, une grande ouverture vis-à-vis du monde économique aussi bien dans le domaine de la recherche que dans celui de la formation, notamment tout au long de vie, et voit l'université comme un acteur déterminant de la compétitivité du territoire.

6.2. Des échanges appréciés et des propositions d'amélioration

Les parties prenantes soulignent les interactions satisfaisantes avec l'université. Elles constatent des progrès réalisés ces dernières années en termes d'ouverture à la société : depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU) les universités ne seraient plus « des tours d'ivoire ». Certaines entreprises se réjouissent que le rayonnement de l'université de Bordeaux constitue désormais un avantage marketing pour elles et soulignent la qualité des échanges au sein des pôles de compétitivité. De son côté, le rectorat

note l'excellent état d'esprit de la collaboration autour d'Admission post-bac (APB) avec une volonté de comprendre les contraintes des uns et des autres. Le CHU salue ses interactions quotidiennes et fortes avec l'université qui couvrent différents champs : actions concertées sur certains sites dans le domaine du traitement des déchets ; intervention d'étudiants dans le cadre de travaux tutorés pour élaborer le plan de gestion de la faune et de la flore du site de Haut-Lévêque ; travail au quotidien sur l'accueil et les conditions de travail des internes ; réflexions partagées au sein du comité stratégique université-CHU qui permet l'élaboration de positions communes vis-à-vis d'autres partenaires y compris à l'échelle internationale. En termes de relations avec les entreprises et de recherche partenariale, le LyRE (centre de R&D de Suez Environnement au cœur du campus universitaire bordelais avec un programme de recherche co-construit pour répondre aux enjeux de développement du territoire) est cité en exemple. Les parties prenantes considèrent qu'au travers de ses collaborations avec le secteur industriel, l'université contribue au développement économique et donc à la création d'emplois pour ses étudiants. Certains soulignent que les projets transversaux dans le domaine de l'innovation sociétale tels que le Forum urbain facilitent les interactions entre l'université et la société.

À côté de ces bonnes pratiques, les parties prenantes formulent un certain nombre de propositions qui visent à améliorer les interactions avec l'université.

Dans le domaine de la recherche, du transfert et de l'innovation, il importerait de rendre plus lisible la politique de recherche appliquée de l'université ; aller plus loin dans les partenariats et rendre les entreprises plus présentes sur les campus ; exposer les travaux de recherche aux acteurs de la société et les inviter à réagir et à formuler leurs souhaits ; valoriser les chercheurs qui s'investissent dans les Centres de transfert de technologie pendant un temps long afin qu'ils ne soient pas pénalisés dans leur carrière ; simplifier les procédures de transfert en particulier les interventions de la Sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) ; structurer des points d'entrée lisibles pour tous ceux qui souhaitent chercher une expertise à l'université.

En matière d'orientation, de formation et d'insertion, il faudrait inventer de nouveaux modèles qui permettent à la fois de mieux orienter les étudiants et de préserver des filières sélectives pour ceux qui en ont les capacités ; faire savoir et valoir auprès du secteur économique que l'université est un acteur performant de la formation professionnelle ; accorder une meilleure reconnaissance à l'investissement des enseignants dans la formation et l'insertion afin de mieux accompagner la réussite des étudiants et leur devenir professionnel ; appliquer aux étudiants le concept de transition professionnelle en s'appuyant à la fois sur les ressources internes et externes pour l'accompagnement à l'insertion ; inviter les représentants du monde syndical à intervenir davantage dans les formations universitaires pour y sensibiliser et former les futurs cadres et managers au dialogue social.

D'autres propositions se réfèrent de façon plus large à l'ouverture à la société. Ainsi, l'université devrait promouvoir l'attractivité des PMI auprès des étudiants et des chercheurs ; renforcer les liens entre les institutions démocratiques et l'université pour offrir aux acteurs politiques l'éclairage scientifique dont ils ont besoin dans leurs prises de décision ; travailler avec la Région sur les questions d'orientation, de réussite et de formation tout au long de la vie, qui entrent dans ses compétences ; saisir les opportunités de prendre la parole au sein des institutions démocratiques de façon à convoier en tant que tel le savoir universitaire vers la société ; renforcer la collaboration entre l'université et ses partenaires de façon à aller plus loin en termes de stratégie partagée ; ouvrir au public les infrastructures universitaires et favoriser l'utilisation des locaux pendant les vacances ; aider la Région à relever une com-

pétition qui se joue désormais entre les territoires et non plus au sein des territoires et pour cela s'investir aux côtés du conseil régional dans la « conférence des acteurs de l'ESR » et dans l'élaboration du Schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI).

6.3. Des obstacles et des regrets

Parmi les difficultés pointées par les parties prenantes dans leurs relations avec l'université, certaines concernent l'interface qu'offre l'université : la difficulté à identifier des interlocuteurs notamment du fait des cloisonnements internes entre disciplines (« le chercheur d'aujourd'hui s'est beaucoup spécialisé et a du mal à sortir de son domaine ») ; la segmentation et l'absence de transversalité ; le repli de l'université sur elle-même ; des conditions et des opportunités de rencontres et de dialogue trop peu systématisées ; des attentes de la part de l'université trop peu communiquées à ses partenaires (PME/PMI en particulier). Il est ainsi attendu que l'université soit « plus ouverte, plus chaleureuse et plus enthousiaste vis-à-vis du monde extérieur. »

Des témoignages soulignent également un manque d'ouverture : le désintérêt des chercheurs à l'égard des PME-PMI qui sont obligées de se vendre ; une absence de réciprocité dans les échanges ; des chercheurs qui attendent d'être sollicités et qui sollicitent peu les acteurs des territoires ; la difficulté pour l'université de concevoir que les réponses à ses besoins, notamment dans le domaine de la formation ou de l'insertion, puissent être apportées par une hybridation avec des ressources externes ; un « entre-soi » qui ne donne pas l'impression que l'université se sente responsable vis-à-vis du territoire ; un déficit de concertation avec les partenaires sur des enjeux partagés ; des décisions de la part de l'université qui met ses partenaires locaux devant le fait accompli et semble oublieuse des territoires de proximité ; un manque de suivi une fois que les contrats sont terminés, notamment avec les industriels ; l'absence de stratégie ou d'objectifs partagés avec ses partenaires ; une politique élitiste dans certains domaines, tels que la culture ; atteindre le grand public ne semble pas être un objectif et il n'existe pas de mesures d'impact des actions entreprises ; la trop faible sollicitation des centrales syndicales alors que celles-ci pourraient utilement témoigner et apporter leur expertise pour aider aux réflexions sur la définition du cadre social des innovations ; des formations universitaires qui ne correspondent pas vraiment aux besoins de l'industrie, contrairement aux écoles d'ingénieurs qui ont plus de liens avec les entreprises ; une trop faible sollicitation des professionnels pour intervenir dans les formations.

Certaines parties prenantes attribuent une part des difficultés qu'elles rencontrent dans les relations avec l'université à son organisation interne et ses procédures qui freineraient sa réactivité et son agilité : le temps long d'élaboration des protocoles d'accords, les aspects juridiques compliqués et le nombre d'intervenants déraisonnable ; la difficulté pour l'université à calibrer son dialogue en fonction de la taille de ses partenaires (les laboratoires ont du mal à adapter leur discours entre un grand groupe et une PME) ; une place trop étroite laissée à l'expérimentation ; la difficulté à réaliser des mini laboratoires communs entreprise/université qui soient durables ; un mode de gouvernance peu efficace qui paralyse l'action ; un écart important entre les intentions, affichées à travers la communication, et la réalité de l'action ; le décalage entre les objectifs affichés et la capacité à mener une politique qui épuise les partenaires ; des interactions souvent plus efficaces avec les laboratoires, structures opérationnelles, qu'avec l'institution.

Certaines spécificités du monde universitaire sont pointées comme sources de difficulté : la temporalité (longue) de l'université et de la recherche universitaire peu compatible avec celle

(courte) de la société et des PME ; la difficulté pour les laboratoires de recherche à arbitrer entre l'exigence d'excellence scientifique et de visibilité internationale et l'action sur leur territoire immédiat.

Enfin, certains regrettent que des structures universitaires proposent des services payants à un partenaire à but non lucratif, tel qu'un centre d'étude et de recherche d'une organisation syndicale, alors que celui-ci cherche une collaboration et non pas un service. Ils s'inquiètent d'une dérive qui s'installe et se traduit par la recherche systématique de financements de la part des structures de l'université.

6.4. Les parties prenantes face à la responsabilité sociétale

En matière de responsabilité sociétale, plusieurs parties prenantes rencontrées possèdent un savoir-faire solide et une expérience dont il serait intéressant de bénéficier. Cela concerne notamment Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine dont l'expérience en matière de RSE pourrait être éclairante pour l'université de Bordeaux dans la mesure où ces deux institutions présentent plusieurs similitudes : diversité de sites sur un territoire étendu, effectifs relativement proches et processus de fusion récemment mis en œuvre. La démarche très avancée du bailleur social Aquitanis constitue également un exemple utile. L'université pourra aussi s'appuyer sur l'expertise des nombreuses entreprises régionales ayant engagé une démarche RSE.

Les parties prenantes ayant expérimenté une démarche de responsabilité sociétale ont formulé des observations et recommandations sur sa mise en œuvre. Celle-ci devrait être réfléchie, menée de façon collaborative et participative, appropriée par les acteurs. Elle devrait constituer une sorte de blason porté par l'ensemble de la communauté universitaire : personnels, étudiants et *alumni*. Une telle démarche doit être institutionnalisée, menée par un établissement au clair sur son identité et sur le socle de ses valeurs.

Les parties prenantes ont également listé un ensemble de principes et d'actions qui relèvent de la RSU : aider les étudiants en matière de logement, de recherche de stage, de « jobs étudiants » et d'accès à l'emploi ; former les étudiants aux dimensions sociales et humaines de l'entreprise ; développer la formation par apprentissage en s'appuyant sur les filières professionnelles ; être attentif au problème de l'intégrité scientifique et à l'éthique du comportement des chercheurs ; ouvrir au monde extra-universitaire le débat « tabou » du choix des thématiques de recherche ; réfléchir à la manière de produire de la connaissance et aux limites des connaissances produites ; remettre en cause les dogmes ; favoriser et valoriser la diversité dans la production de la connaissance ; exploiter la complémentarité entre données produites en milieu académique, tous champs confondus, et le secteur de l'économie privée.

Au titre de la RSU, l'établissement devrait également à leurs yeux : s'investir dans le développement du territoire ; avoir le courage de l'ouverture aux entreprises malgré les freins idéologiques qui peuvent exister dans le monde universitaire ; faire intervenir les professionnels dans les enseignements ; contribuer à l'amélioration du dialogue social en donnant aux jeunes des connaissances sur le droit du travail, le système social, l'action collective et le rôle des organisations représentatives du personnel.

Enfin, plusieurs des acteurs rencontrés jugent important qu'ils puissent être associés à, et donc partager, cette démarche de responsabilité sociétale, étant entendu que cela suppose que chacun des partenaires définisse et fasse connaître à l'autre partie ses objectifs dans ce domaine.

Recommandations

Les recommandations formulées ici ont pour objectif d'aider à ce que la responsabilité sociale soit le plus possible prise en compte dans les décisions et les actions de l'université de Bordeaux. Ces recommandations portent sur :

- › l'adoption par l'établissement d'un texte qui puisse servir de référence pour définir et évaluer sa politique en matière de RSU ;
- › la mise en place d'un dispositif qui instaure au sein de l'université une forme de vigilance continue quant à la prise en compte effective de cette responsabilité sociale ;
- › les modalités de mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique en matière de RSU.

À travers ces recommandations, la mission propose un cadre général favorable à la conduite d'une politique d'établissement en matière de RSU. La définition et la mise en œuvre de cette politique dépassent les prérogatives du groupe de travail et relèvent en premier lieu de la responsabilité de l'équipe de direction de l'université.

7. Doter l'établissement d'un texte de référence en matière de RSU

7.1. Un cadre nécessaire

La responsabilité sociale d'une institution relève de principes et d'objectifs allant au-delà des obligations fixées par un cadre légal et réglementaire qui, dans le cas des universités, est défini par le code de l'Éducation et le code de la Recherche.

Il n'existe donc pas de texte de référence sur lequel s'appuyer afin de construire et évaluer une politique en matière de RSU, pas plus d'ailleurs qu'il n'existe d'indicateurs universels en matière de responsabilité sociale.

Dans la mesure où mener une politique en matière de RSU c'est prendre en compte cette responsabilité dans les décisions et les actions de l'université et donc engager la communauté universitaire, il paraît indispensable que l'institution adopte un texte auquel chacun puisse se référer en toute légitimité.

7.2. Charte pour une université de Bordeaux socialement responsable

S'appuyant sur une large consultation de la communauté et sur des échanges avec une diversité de parties prenantes, le groupe de travail propose ici un texte auquel il a donné la forme d'une charte et dont il recommande l'adoption par l'établissement afin de doter celui-ci d'un cadre de référence en matière de RSU.

Cette charte, qui s'efforce de retranscrire les ambitions de la communauté en matière de responsabilité sociale, devra bien sûr être largement discutée et le cas échéant être amendée au sein des instances de l'établissement avant d'être adoptée et que lui soit donné un statut, qui reste à définir, mais qui devra garantir sa parfaite légitimité institutionnelle.

Charte pour une université de Bordeaux socialement responsable

Nous, membres de l'université de Bordeaux considérant que :

Forts de notre attachement à l'indépendance académique, il nous revient de mobiliser nos compétences, nos connaissances et notre influence pour assumer une responsabilité sociétale qui non seulement consiste à réaliser les missions de service public qui nous sont confiées dans le code de l'Éducation et dans le code de la Recherche mais qui nous oblige aussi à l'égard de notre communauté, de nos partenaires et vis-à-vis de la collectivité tout entière. À ce titre, il est de notre devoir de contribuer à relever les défis sociaux et environnementaux que notre société a et aura à affronter, dans le respect des valeurs d'humanisme, d'honnêteté et de rationalité que porte l'Université.

Au nom de cette responsabilité sociétale, nous nous engageons à ce que l'université de Bordeaux :

- › soit soucieuse des conséquences immédiates ou différées de ses actes, à l'échelle de ses territoires d'implantation comme aux échelons national et international, et ce à l'égard de l'environnement humain, naturel, social, culturel, économique et politique ;*
- › exige le strict respect des règles éthiques et déontologiques et ambitionne le plus haut niveau de qualité aussi bien en matière de recherche et de formation que dans son fonctionnement interne ;*
- › tienne compte, dans ses missions de formation et de recherche, des attentes de la société et fasse preuve d'anticipation et de créativité face aux évolutions sociétales ;*
- › assume et promeuve auprès de son personnel et de ses étudiants l'esprit civique, le souci des autres et les engagements citoyens ;*
- › exige une attention aux personnes et aux relations interpersonnelles, et le respect de la dignité et de l'intégrité de chacun ;*
- › promeuve le dialogue et la participation en son sein comme dans ses relations avec la société ;*
- › fasse preuve d'esprit critique, de réflexivité et rende des comptes.*

L'université applique ces principes :

En matière d'éthique professionnelle

- › Elle exige en son sein comme dans ses accords de partenariat le strict respect des règles éthiques et déontologiques ; elle applique, diffuse et transmet les bonnes pratiques en matière d'intégrité scientifique ; elle se dote des moyens de prévention et de contrôle de cette intégrité et garantit la protection des lanceurs d'alerte.*
- › Elle ambitionne, reconnaît et valorise le haut niveau de qualité des formations, des travaux de recherche et des services administratifs, quels que soient les domaines et ce sur l'ensemble de ses sites d'implantation.*

- › Elle encourage, soutient et valorise l'innovation et la créativité, aux plans pédagogiques, scientifiques et organisationnels.
- › Elle encourage une formation et une recherche soucieuses des retombées sociétales à court, moyen et long termes.
- › Elle résiste au développement d'une compétition systématique dans la sphère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

En matière de recherche, de formation et de diffusion des savoirs

- › Elle assure et défend la production et la diffusion de connaissances fondamentales constitutives d'un patrimoine scientifique et culturel, indispensables à la compréhension du monde et à la maîtrise des changements sociétaux, et donc à l'émancipation individuelle et collective.
- › Elle promeut, défend et transmet les principes du développement durable.
- › Elle produit et transmet savoirs, expertises et compétences en prise avec les besoins actuels et à venir des mondes professionnels et des territoires.
- › Elle répond aux enjeux d'orientation, de professionnalisation et d'insertion professionnelle et sociale en encourageant et facilitant les conditions d'immersion, de coopération et de dialogue avec les acteurs du monde socio-économique.
- › Elle encourage et soutient les initiatives individuelles et collectives favorisant la diffusion et le partage des savoirs et des méthodes scientifiques, la mise à disposition des expertises, la contribution au débat public.
- › Elle exige le libre accès aux connaissances produites en son sein et s'engage en faveur de la science ouverte.

En matière d'ouverture à la société

- › Elle sollicite l'avis et répond aux sollicitations de la société, en faisant preuve d'ouverture, ainsi que de vigilance et d'esprit critique.
- › Elle facilite l'établissement des partenariats et des coopérations avec les acteurs de la société.
- › Elle ouvre à et sur la cité ses infrastructures, ses ressources et ses événements; elle est visible, accessible et accueillante.
- › Elle encourage et valorise l'association des citoyens, des acteurs des mondes professionnels, des institutions et de la société civile à la production des savoirs, à leur mise en discussion ainsi qu'à leur transmission et à leur diffusion.

En matière de civisme et de solidarité

- › Elle encourage, soutient et valorise la prise de responsabilité et l'engagement citoyen dans la vie de l'établissement et au-delà, et favorise les initiatives individuelles ou collectives orientées vers le bien commun.
- › Elle participe à la réduction des inégalités sociales et territoriales et œuvre en faveur de l'égalité des chances et de la mixité; elle met ses compétences, ses connaissances et son influence au service de la lutte contre toutes les formes d'exclusions; elle s'assume comme une université inclusive.
- › Elle s'efforce de créer du lien entre les composantes de la société et œuvre au renforcement de la cohésion sociale.

- › Elle encourage et soutient les coopérations, les mobilités et les initiatives à l'égard des pays dits en développement ou confrontés à des crises ; elle affirme et exerce sa solidarité à l'égard des communautés académiques et des populations fragiles ou menacées.

En matière d'attention portée aux personnes

- › Elle veille à la santé et au bien-être individuel et collectif de ses membres ; elle contribue par ses formations, ses travaux de recherche et son implication dans le débat public à la promotion de la santé et de la qualité de la vie dans toutes les sphères sociales.
- › Elle reconnaît le temps comme un bien précieux ; elle œuvre à des conditions de travail, d'études et de recherche qui prennent en compte l'articulation des temps de vie ; elle respecte le temps dédié à la vie personnelle.
- › Elle lutte contre toute forme de discrimination, d'injustice ou d'indifférence et n'accepte aucune forme de violence, d'incivilité ou d'irrespect ; elle œuvre par le droit, le dialogue (social) et la formation à développer des relations bienveillantes de travail, d'études et de service au public, tout comme elle applique cette exigence dans ses relations avec ses partenaires et à la société dans son ensemble.
- › Elle reconnaît et valorise la contribution de ses membres à la vie de l'établissement, quels que soient leur statut et la durée de cette contribution.
- › Elle soigne l'accueil et l'accompagnement de ses membres, et se soucie particulièrement des conditions de sortie et de rupture (fin de contrat, retraite, fin de cursus d'études, décrochages) ; elle œuvre à conserver des liens avec ses diplômés et ses retraités.

En matière d'organisation et de fonctionnement

- › Elle préserve la diversité et les singularités disciplinaires et territoriales, qu'elle valorise pour engager la communauté vers l'interdisciplinarité et le dialogue avec la société.
- › Elle met en place des mécanismes de péréquation en son sein.
- › Elle favorise des modes participatifs de gouvernance, en articulation avec les mécanismes et les instances de la démocratie universitaire.
- › Elle garantit la transparence des processus de gestion, de délibération et de décision.
- › Elle œuvre à l'amélioration continue et à la simplification des procédures et des modes de gestion, de décision et d'action, en les adaptant aux conditions de réalisation concrète des grandes missions.
- › Elle mise sur la subsidiarité et la proximité.
- › Elle assume pour elle-même et promeut la sobriété et la gestion durable des ressources naturelles et des biens communs.
- › Elle veille aux impacts de son implantation et de son fonctionnement en termes de déplacements, de consommation et d'occupation de l'espace, de continuité des usages et d'atteinte au paysage, au patrimoine architectural et à l'environnement.

8. Mettre en place un dispositif de vigilance en matière de RSU

8.1. Motivations

La consultation de la communauté universitaire a permis au groupe de travail de mesurer l'importance des attentes suscitées par la démarche de responsabilité sociétale et d'entendre la crainte plusieurs fois répétée que la mission ne débouche sur aucune action et aucun résultat tangible.

La mise en place d'un dispositif de vigilance doit précisément aider à dépasser les déclarations d'intention en engageant de façon effective l'établissement dans sa globalité dans un processus d'amélioration continue en matière de responsabilité sociétale. Le dispositif doit permettre de suivre les actions engagées, d'évaluer leurs effets et doit finalement aider à ce que les retombées soient perceptibles par tous dans la vie de l'université.

8.2. Modalités

Le groupe de travail recommande une évaluation tous les deux ans portant sur la façon dont la responsabilité sociétale de l'université a été prise en compte dans les décisions et les actions de l'établissement. Cette évaluation s'appuiera d'une part sur le référentiel que constituera la charte de responsabilité sociétale qui sera adoptée par l'université et d'autre part sur un rapport qui fera l'objet de l'évaluation.

Un tel dispositif repose sur deux éléments essentiels qui sont d'une part une instance en charge de l'évaluation, désignée ci-après conseil de la Responsabilité sociétale de l'université, et d'autre part le contenu et les modalités d'élaboration du rapport qui sera désigné *Rapport de responsabilité sociétale de l'université*.

8.2.1. Le conseil de la Responsabilité sociétale de l'université

Plusieurs solutions sont envisageables concernant la composition du conseil de la Responsabilité sociétale de l'université : l'appel à des volontaires, la constitution d'un panel par tirage au sort au sein de la communauté ou encore la désignation de personnalités extérieures qualifiées.

L'avantage d'une mobilisation de membres de la communauté, volontaires ou tirés au sort, serait de faire du dispositif lui-même un levier d'appropriation de la démarche en interne. Les volontaires apporteraient leur motivation et leur expertise tandis que le tirage au sort permettrait d'impliquer de nouveaux collègues à chaque tirage.

La désignation de personnalités extérieures répondrait à une exigence de neutralité et d'objectivité et permettrait de mobiliser des compétences et un savoir-faire complémentaires de ceux disponibles en interne. Ce regard extérieur pourrait être apporté par des personnalités de la société civile ou par des collègues appartenant à des établissements partenaires engagés dans des démarches de responsabilité sociétale ou de développement durable²⁸.

Compte tenu de ces éléments, le groupe de travail recommande la mise en place d'un conseil dont la composition combinerait ces différentes solutions en associant des membres de la communauté (enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, BIATSS, étudiants), volontaires et tirés au sort, à un nombre restreint de personnalités extérieures dont l'une se verrait confier la présidence du conseil.

²⁸ Il pourrait notamment s'agir de membres de l'université Laval qui a obtenu en mars 2014 l'accréditation internationale STARS (stars.aashe.org) – niveau or en développement durable, décernée par The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE).

Il apparaît par ailleurs essentiel que le conseil de la Responsabilité sociétale de l'université, dont la mission sera strictement consultative mais dont les avis adressés au président devront être rendus accessibles à l'ensemble de la communauté universitaire, dispose dans son fonctionnement d'une grande indépendance. En dehors de sa mission d'évaluation du Rapport de responsabilité sociétale, il pourra être saisi par le président sur une question particulière et devra disposer d'une capacité d'autosaisine.

Les avis du conseil n'ont pas d'autres objectifs que d'aider la communauté universitaire à progresser dans le domaine de la responsabilité sociétale et ne pourront en aucun cas être utilisés pour qualifier la performance des individus et des structures.

Il semble souhaitable que le conseil, sa composition, les modalités de désignation de ses membres et ses missions soient définis dans les statuts de l'université. Cette instance devrait se substituer au conseil du développement durable, prévu à l'article 34 des statuts, dont elle pourrait reprendre les prérogatives.

Enfin, une attention particulière doit être portée au positionnement et aux prérogatives du conseil afin qu'il n'interfère pas avec le fonctionnement des instances réglementaires de dialogue social qui doivent continuer à jouer pleinement leur rôle.

8.2.2. Le Rapport de responsabilité sociétale de l'université

Le *Rapport de responsabilité sociétale de l'université* est un document dont l'élaboration doit être pilotée à partir du niveau central, sa structure et son contenu dépendant étroitement de la politique engagée par l'exécutif en la matière. Le document doit présenter à la fois les réalisations et les objectifs en matière de prise en compte de la responsabilité sociétale, et ce, à tous les niveaux de l'établissement. L'articulation entre les réalisations et les objectifs doit être le résultat d'une autoévaluation qui soit au cœur du rapport et fasse référence au contenu de la charte.

L'élaboration du rapport doit relever d'un dispositif participatif associant le plus grand nombre possible d'acteurs aux différents échelons de l'établissement avec un processus de consolidation progressive partant de la base et allant vers le niveau central. L'élaboration de ce rapport doit être l'occasion pour la communauté de réfléchir collectivement à la question de sa responsabilité sociétale et peut constituer un vecteur de renforcement du sentiment d'appartenance.

Le document, qui sera soumis pour évaluation et avis au conseil de la Responsabilité sociétale de l'université, doit être rendu accessible à tous au sein de l'établissement et permettra de valoriser, en les faisant connaître, les bonnes pratiques développées dans les différentes structures de l'université. Il doit aussi permettre de s'assurer que les objectifs sont partagés par l'ensemble de la communauté universitaire.

9. Définir une stratégie et mettre en œuvre une politique en matière de RSU

Les modalités de mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale ont été largement discutées lors des échanges avec la communauté universitaire. Les enjeux qui ressortent de ces discussions portent d'une part sur la force et la lisibilité de l'engagement institutionnel et d'autre part sur les possibilités qui peuvent être offertes au plus grand nombre de s'impliquer dans le processus.

Le comité formule ici des recommandations sur le positionnement stratégique et politique de la RSU et sur des orientations et des leviers susceptibles d'aider au succès de la démarche.

9.1. Porter la démarche au plus haut niveau de l'établissement

La RSU est perçue par la communauté universitaire comme un enjeu collectif qui influence potentiellement la vie de l'établissement à tous les niveaux et qui contribue fortement à son identité. De ce fait, le groupe de travail considère que l'engagement de la démarche est une orientation stratégique qui doit être portée au plus haut niveau de l'institution de façon à être visible et connue non seulement en interne mais aussi par les partenaires de l'université.

Le portage politique de la RSU nécessite par ailleurs un engagement fort et collectif de la part de l'équipe de direction (élus et encadrement administratif) qui doit promouvoir les objectifs, mobiliser les moyens et valoriser les réalisations dans tous les domaines d'activité de l'établissement.

9.2. Favoriser la participation du plus grand nombre

Une démarche de responsabilité sociétale doit favoriser la participation et l'engagement du plus grand nombre d'acteurs au sein de l'établissement. À cette fin, l'équipe de direction devra s'appuyer sur des processus participatifs y compris pour l'élaboration des objectifs stratégiques et opérationnels en matière de RSU. L'implication de la communauté à ce stade, favorisera l'engagement collectif et une large adhésion autour des projets et des actions qui seront définis.

La politique menée en matière de RSU devra s'efforcer de permettre à chaque individu et à chaque structure d'être force de proposition afin de contribuer aux objectifs communs. L'adhésion et l'engagement devront aussi être stimulés par des campagnes d'information et de sensibilisation sur la responsabilité sociétale, et l'engagement des individus devra faire l'objet d'une véritable reconnaissance de la part l'institution.

9.3. S'appuyer sur l'existant et valoriser les bonnes pratiques

La consultation de la communauté universitaire a fait clairement apparaître qu'il existe à l'université de Bordeaux de nombreuses initiatives, actions et dispositifs à tous les échelons de l'établissement qui s'inscrivent déjà dans une démarche de responsabilité sociétale. Ils ont permis de constituer une ébauche d'inventaire (annexe 4) qui doit être complétée et surtout promue au sein de l'établissement.

Les porteurs de ces actions sont les premiers relais sur lesquels l'université devrait s'appuyer pour construire sa politique en matière de responsabilité sociétale : leurs initiatives doivent être valorisées.

9.4. Mobiliser l'expertise disponible en matière de RSU

Le déploiement d'une démarche de responsabilité sociétale est un exercice singulier en termes de gouvernance et de pilotage. Il fait l'objet de la norme (ISO 26 000) qui ne contient pas de prescriptions mais des recommandations visant à « aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets ».

Plusieurs entreprises et organisations partenaires de l'université de Bordeaux ont engagé une telle démarche depuis plusieurs années et développé un véritable savoir-faire sur lequel l'université peut s'appuyer. C'est le cas notamment du bailleur public Aquitanis, qui vient d'obtenir la reconnaissance du « plus haut niveau de maturité » pour sa démarche de responsabilité sociétale, ou encore de Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine.

À l'université de Bordeaux, la responsabilité sociétale est enseignée tant à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) qu'à l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) et rentre dans les thèmes de recherche abordés notamment par le Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale (COMPTRASEC) et le Groupe de recherche en économie théorique et appliquée (GREThA).

Pour avancer efficacement dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale, l'université de Bordeaux aurait avantage à s'appuyer sur les compétences disponibles en interne et sur le savoir-faire de ses partenaires du territoire. Ces ressources pourraient être mobilisées à la fois pour apporter un conseil à l'équipe de direction quant au pilotage de la démarche et pour animer un cycle de séminaires qui permettrait de faire connaître le thème de la responsabilité sociétale à la communauté universitaire.

9.5. Rendre visibles les résultats de la démarche RSU

Lancer une démarche de responsabilité sociétale est un engagement dans la durée, qui couvre potentiellement un champ large de la vie de l'établissement et peut amener celui-ci à se transformer progressivement. Quelles que soient l'ampleur et l'ambition que l'équipe de direction voudra donner au chantier, des priorités devront être fixées et il semble important que parmi les premiers objectifs et les premières actions engagées, certaines permettent d'obtenir des résultats tangibles et visibles de tous afin, une nouvelle fois, d'entraîner l'adhésion et l'engagement de communauté.

Conclusion

Les consultations menées par le groupe de travail ont apporté une réponse claire à la question initialement posée : oui, il existe un socle de valeurs qui façonne l'idée que la communauté universitaire se fait de sa responsabilité sociétale. À cette vision partagée sont associés des principes et des attentes fortes qui portent non seulement sur l'interface entre l'université et la société mais aussi sur le fonctionnement même de l'institution. Ce constat conduit le comité à recommander la mise en œuvre d'une véritable démarche de responsabilité sociétale impulsée et pilotée au niveau central et conçue de façon à mobiliser tous les échelons de l'établissement à travers une dynamique participative. Cette démarche s'appuiera sur une charte élaborée à partir des opinions exprimées par la communauté et qui constitue un référentiel propre à l'établissement.

Il appartiendra à l'exécutif de déterminer le degré de formalisation qu'il convient de donner à la démarche dont l'objectif principal est l'anticipation en prenant en compte la responsabilité sociétale dans l'élaboration même de la stratégie et de la politique de l'établissement.

Quelles que soient les orientations choisies, le groupe de travail tient à souligner l'importance qu'il y a à ce que la démarche soit déclinée de façon visible et tangible pour tous et n'apparaisse pas simplement comme un enjeu de communication voire d'affichage.

L'université de Bordeaux, du fait de sa proximité et son rôle vis-à-vis de la jeunesse, des liens qu'elle entretient avec le monde socio-économique et en sa qualité de deuxième employeur de la métropole bordelaise, est un acteur majeur de son territoire et à ce titre se doit d'assumer, avec lucidité, exigence et vigilance, sa responsabilité sociétale.

Finalement, le groupe de travail tient à remercier chaleureusement pour la qualité de l'accueil accordé à la mission et le temps qu'ils ont accepté d'y consacrer, les 170 collègues et personnalités extérieures ayant participé aux échanges.

Annexe 1

Lettre de mission

université
de **BORDEAUX**

LETTRE DE MISSION

Définition et pilotage de la responsabilité
sociétale à l'université de Bordeaux
A l'attention de M. Antoine de Daruvar

Président

Bordeaux, le 27 juin 2016-06-27

Objet : Lettre de mission

Affaire suivie par :
Quitterie Gadret
Chef de cabinet

Cher Collègue, *du Antoine*

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de notre établissement se dégage l'idée d'une université mieux à même d'aider non seulement ses étudiants, mais aussi ses partenaires, son territoire et la société, à se projeter dans l'avenir. Cette orientation rencontre le concept de Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) : de par les valeurs qui les fondent, nos établissements ont un rôle vis-à-vis de la société qui dépasse les missions définies dans le code de l'éducation.

Nous engager en matière de responsabilité sociétale est un enjeu fondamental. Cet engagement doit rassembler notre communauté universitaire afin que cette responsabilité soit prise en compte dans toutes nos activités. Cela s'impose au regard de différentes évolutions qui marquent notre environnement, notamment l'omniprésence de la compétition et une pression économique toujours plus forte. Ces évolutions nous conduisent à nous fixer des objectifs (excellence, spécialisation, productivité...) qui peuvent nous placer, individuellement et collectivement, face à des dilemmes dont nous pourrions être tentés de sortir en renonçant aux valeurs qui nous animent et au détriment de notre responsabilité sociétale.

Il nous appartient donc de construire un mécanisme de vigilance et d'exigence, après avoir défini le contenu et le périmètre de la RSU.

Dans ce contexte, je souhaite vous confier la mission de me proposer d'ici la fin de l'année 2016 un cadre général permettant d'inscrire durablement la prise en compte de notre responsabilité sociétale dans la gouvernance et le pilotage de l'Université de Bordeaux.

Pour cela, vous animerez et coordonnerez les réflexions au sein et au-delà de l'établissement, en veillant à prendre en compte la diversité des acteurs, afin d'élaborer une charte qui définira et précisera le périmètre de cette responsabilité. Ce texte, dans lequel notre communauté devra retrouver les valeurs fondamentales dont nous sommes porteurs, sera proposé pour adoption à nos instances de façon à constituer le référentiel à partir duquel l'université de Bordeaux fixera ses objectifs et évaluera l'impact de ses activités en matière de responsabilité sociétale.

Il vous appartiendra par ailleurs de proposer un dispositif de gouvernance et des procédures qui garantiront dans la durée l'engagement de l'établissement à

Adresse postale
Université de Bordeaux
351 cours de la libération
33405 Talence cedex
www.u-bordeaux.fr





mettre en œuvre les principes et les objectifs qui auront été définis dans la charte.

Pour mener à bien cette mission, vous associerez les collègues avec lesquels les réflexions sur la RSU ont été initiées : Sandrine Rui, Delphine Gassiot-Casalas, Alain Blanchard et Fabrice Blanquie. Vous pourrez par ailleurs mobiliser et impliquer, en tant que de besoin, toute personne dont la contribution pourra être utile à vos travaux.

Je vous remercie par avance de l'engagement que vous mettrez dans cette mission qui constitue un enjeu que je considère majeur pour notre établissement et vous prie de croire, cher collègue, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Manuel Tunon de Lara,
Président de l'université de Bordeaux



Annexe 2

Groupe de travail de la mission responsabilité sociétale

Les travaux de la mission ont été menés par un groupe de travail composé de :

- › **Laurence Bergugnat** : maître de conférences en sciences de l'éducation à l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) d'Aquitaine
- › **Alain Blanchard** : professeur de microbiologie à l'unité de formation de biologie, directeur de l'Institut des sciences de la vigne et du vin (ISVV)
- › **Fabrice Blanquie** : directeur général des services adjoint en charge du pôle communication et vie institutionnelle
- › **Isabelle Champion** : chercheuse en physique et écologie à l'Inra, représentante syndicale, membre du conseil d'administration de l'université de Bordeaux
- › **Antoine de Daruvar** : professeur de bioinformatique à l'unité de formation de biologie, (chargé de la mission)
- › **Delphine Gassiot Casalas** : directrice des affaires juridiques de l'université
- › **Pascal Guitton** : professeur d'informatique à l'unité de formation d'informatique
- › **Sébastien Habé** : ingénieur contractuel dans une unité de recherche en Neurosciences, ancien vice-président étudiant de l'université Bordeaux Segalen
- › **Jean-François Moreau** : professeur des universités en immunologie et praticien hospitalier au CHU de Bordeaux
- › **Luc Paboef** : chef de projet contractuel de Crisalidh (Centre de ressources pour l'innovation sociale par l'action locale et ses initiatives pour le développement humain), ancien président du conseil économique social et environnemental régional (CESER)
- › **Aude Rouyere** : professeure de droit public à la faculté de droit et science politique
- › **Sandrine Rui** : maître de conférences en sociologie, directrice du collège des sciences de l'Homme

Annexe 3

Liste des personnes extérieures interrogées

- › **Bernard Alaux** : fondateur et directeur général de Cap Sciences (centre de culture scientifique technique et industrielle)
- › **Jean-Jacques Amyot** : Directeur de l'Office aquitain de recherches, d'études, d'information et de liaison sur les problèmes des personnes âgées (OAREIL)
- › **Bernard Blanc** : directeur général d'Aquitanis (Office public de l'habitat de la Métropole à la fois aménageur urbain, maître d'ouvrage public et bailleur social)
- › **Gérard Blanchard** : vice-président du conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, ancien président de l'université de La Rochelle et vice-président de la CPU
- › **Jean-Louis Blouin** : directeur général de Innovative Imaging Solutions (i2S), représentant de l'industrie régionale du numérique au CESER
- › **Olivier Chabot** : secrétaire régional CFDT, responsable des aspects emploi-formation, mandaté au CREFOP, COPAREF, OPCA, APEC
- › **Alain Delmas** : conseiller confédéral de la CGT et président du Centre d'études et de recherches économiques et sociales (Ceres)
- › **Jean-Paul Emeriau** : Président de l'Université du Temps Libre (UTL), Office aquitain de recherches, d'études, d'information et de liaison sur les problèmes des personnes âgées (OAREIL)
- › **Jean-Luc Fouco** : président du directoire de l'Agence du développement et de l'innovation de Nouvelle-Aquitaine (ADI N-A)
- › **Bruno Godineau** : secrétaire général d'ADI N-A
- › **Jean René Jecko** : directeur stratégie et développement régional chez THALES AVIONICS, représentant de l'industrie aéronautique au CESER
- › **Nicolas de Laitre** : directeur adjoint marketing communication, Cap Sciences
- › **Gabriel Meyer** : retraité, représentant de l'industrie et métallurgie au CESER
- › **Jean-Georges Micol** : directeur général d'ADI N-A
- › **Éric Mortelette** : chef du service académique d'information et d'orientation au rectorat de l'Académie de Bordeaux
- › **Jean-Louis Nembrini** : vice-président du conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, chargé de l'éducation et des lycées, ancien directeur général de l'enseignement scolaire, ancien recteur de l'académie de bordeaux
- › **Mariane Pouget** : directrice adjointe Programmation et action culturelle, Cap Sciences
- › **Pascale Sequier** : responsable partenariat et relations extérieures à la direction régionale Nouvelle-Aquitaine de Pôle emploi
- › **Gaëlle de Surgy** : secrétaire générale, directrice de la stratégie, des coopérations et du développement durable au CHU de Bordeaux

Annexe 4

Inventaire des pratiques existantes en matière de RSU au sein de l'université de Bordeaux

Le groupe de travail a inventorié des actions qui témoignent de démarches déjà engagées par de nombreux acteurs de l'université de Bordeaux. Ces pratiques ont été identifiées lors de la phase préparatoire de la mission confiée au groupe de travail qui a pu compléter ce repérage initial à l'occasion des entretiens menés avec les personnels et les étudiants de l'établissement.

Cet inventaire ne prétend pas à l'exhaustivité mais permet de mettre en lumière l'intérêt que portent des membres de l'établissement aux enjeux de la responsabilité sociétale.

Ces pratiques peuvent être classées en différentes catégories :

- › La citoyenneté ;
- › L'éthique ;
- › La prise en compte des attentes des territoires ;
- › La participation aux débats de société ;
- › La volonté d'inclusion et le refus des discriminations ;
- › L'action humanitaire et l'aide au développement ;
- › La préoccupation de l'impact environnemental de l'établissement ;
- › L'attention aux personnels et aux usagers.

Enfin, il est important de relever que la responsabilité sociétale est également un sujet d'enseignement et de recherche.

1. La citoyenneté

La citoyenneté est promue à travers le soutien à diverses mesures et initiatives concrètes.

Exemples :

- › Implication du personnel et des étudiants à tous les niveaux de la gouvernance de l'établissement.
- › Soutien à l'affirmation de la citoyenneté étudiante par la présence d'élus dans les instances.
- › Financement de projets étudiants par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE).
- › Financement FSDIE soumis au respect des principes de laïcité et de non-discrimination et de la charte Soirée Solidaire.
- › Les projets tutorés de l'IUT ont une forte orientation vers l'engagement citoyen.
- › L'UE Engagement citoyen au sein de formations du collège Sciences et technologies et du collège Sciences de l'Homme qui attribue des bonus aux étudiants de L1, L2 et L3, et de master.
- › L'ESPE délivre des enseignements spécifiques sur les principes républicains.

- › Le concours d'innovation étudiant Hacketafac pour créer les nouveaux usages du campus lancé début 2017.
- › Les Talents U : chaque année, le Talent U Vie de campus/Citoyenneté récompense une initiative marquante menée par les étudiants et les personnels.

2. L'éthique

Cette exigence est au cœur de plusieurs projets et actions, particulièrement en matière de recherche.

Exemples :

- › Une charte garantissant l'intégrité scientifique et la prévention des conflits d'intérêts a été rédigée et va être soumise aux instances pour adoption.
- › Une formation innovante aux principes et enjeux de l'intégrité scientifique est développée et sera rendue obligatoire pour l'ensemble des doctorants du collège des Écoles doctorales.
- › Des actions de coopérations internationales sont engagées pour soutenir des chercheurs issus de pays où la liberté académique n'est pas respectée.

3. La prise en compte des attentes des territoires

Différents dispositifs sont utilisés pour favoriser les échanges avec les collectivités et les attentes des territoires sont déjà prises en compte dans une variété de domaines.

Exemples :

- › Présence importante de représentants des collectivités territoriales dans les instances de l'établissement (conseil d'administration, conseils de collèges, conseils de vie de campus, conseils de site...).
- › Création des conseils de vie de campus largement ouverts à la société civile et aux représentants des collectivités locales.
- › Offre de formation pensée pour tenir compte des attentes du tissu économique et social régional notamment pour les sites hors de la métropole bordelaise.
- › Délocalisation engagée des études de santé au bénéfice des étudiants des grandes villes de la région hors Bordeaux.
- › Développement de liens de plus en plus forts avec les collèges et les lycées.
- › Utilisation de la politique achats pour faire travailler les entreprises locales et/ou d'insertion à chaque fois que possible afin de favoriser le tissu économique de proximité.
- › L'Institut des mineurs : créé en juin 2006 par l'université de Bordeaux et le Barreau de Bordeaux afin de faciliter les collaborations entre acteurs de la protection de l'enfance en Gironde.
- › L'Institut du travail : formation supérieure des militants syndicaux.
- › Les Boussoles de l'ESPE : ces conférences ouvertes au grand public sont organisées tous les mois par l'ESPE et attirent de nombreux enseignants du secondaire.
- › Forte interaction entre certaines activités de recherche clinique et des associations de patients.

4. La participation aux débats de société

L'une des missions revendiquées par l'université de Bordeaux est d'offrir « capacité et expertise 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 » (article 3 des statuts) et sa commission formation et vie universitaire a parmi ses objectifs de « promouvoir et développer les interactions entre sciences et société » (article 15.2 des statuts).

À travers différents projets et actions, l'établissement joue déjà un rôle de détection, d'analyse et de prospective sur les sujets animant les débats ou suscitant le questionnement de la société.

Exemples :

- › Un des axes de l'Initiative d'excellence (Idex) est « d'accompagner l'innovation sociétale à travers la mise en place de centres thématiques et le soutien au développement de leur offre de services à destination de publics variés ».
- › L'innovation sociétale au travers de :
 - › projets Forum urbain, Cassiopée, Santé virtuelle, Crisalidh, Ubic... ;
 - › la Clinique du droit portée par le Forum Montesquieu à Bordeaux mais également au Maroc (partenariat avec l'université de Rabat).
- › Le Centre d'expertise société Via Inno : outil innovant au service des besoins de la société civile afin de favoriser le développement économique et social de la région.
- › Politique active des bibliothèques universitaires visant à accueillir des lecteurs non membres de l'université afin de mettre à disposition de la population les ressources et compétences documentaires de l'établissement (Bordeaux Métropole, Agen).
- › Une part active à la diffusion du savoir et de la culture : Fête de la science, Pint of science, le festival arts et sciences FACTS organisé par l'université, accueil d'élèves du secondaire dans les laboratoires...
- › Fortes interactions avec l'Office aquitain de recherches, d'études, d'information et de liaison sur les problèmes des personnes âgées (OAREIL) autour des thématiques de la personne âgée et de la solidarité intergénérationnelle.

5. La volonté d'inclusion et le refus des discriminations

La volonté de l'université d'accueillir tous les publics sans discrimination se traduit à travers diverses actions.

Exemples :

- › « Vers une université inclusive » : ambition au cœur du schéma directeur du handicap qui place accessibilité technique et environnement humain (mentalités, liens sociaux) à un même niveau de priorité.
- › Le label « sport et handicap » de l'association sportive universitaire de Périgueux.
- › La parité femme/homme est une ambition qui se manifeste au travers de nombreuses initiatives :
 - › la composition paritaire d'instances (articles 16 et 17 des statuts) ;
 - › l'adoption d'un schéma directeur ;
 - › la création d'une cellule de veille ;

- › l'implication de l'université de Bordeaux lors de la Journée internationale des droits des femmes ;
- › Printemps de la mixité, Filles et Maths...

6. L'action humanitaire et l'aide au développement

Des initiatives variées visent à développer des projets à portée humanitaire.

Exemples :

- › L'unité de formation Sciences odontologiques collabore avec des ONG ou des associations afin de proposer des soins (Burkina Faso, Madagascar, Mayotte, Cambodge).
- › Les projets de partenariats éducatif et de solidarité internationale (PESI) de l'ESPE : mise en place d'activités éducatives dans une école primaire d'un village du centre-ouest du Sénégal, mise à disposition de matériel pédagogique et éducatif durables ; coopération et formation au développement durable de l'école de Sakabi (Sénégal).
- › Soutien de l'ESPE à l'enseignement du français en Asie du Sud-Est : développement d'un réseau de classes bilingues, formation des formateurs. Projet Valofrase/Cefase (convention entre la fondation Christophe et Rodolphe Mérieux, l'Institut national de l'éducation du Cambodge, l'ambassade de France et l'ESPE).

7. La préoccupation de l'impact environnemental de l'établissement

De nombreuses actions et initiatives traduisent une forte prise de conscience de la question environnementale.

Exemples :

- › Tous les sites sont engagés dans une démarche de tri sélectif et de recyclage (ex : partenariat du site d'Agen avec des associations locales combinant recyclage et insertion professionnelle).
- › Une ambition fortement revendiquée dans les opérations de requalification du patrimoine universitaire.
- › La mise en œuvre du schéma directeur énergie-eau, porté par l'université de Bordeaux en partenariat avec d'autres établissements.
- › Un axe dédié de la politique d'achat portée par le service achats.
- › Une dématérialisation des procédures administratives pour réduire les impacts sur l'environnement (moins de papier, moins de déplacements...).
- › Expérience de « ressourcerie » Étu'Récup qui reconditionne des objets obsolètes.
- › Le jardin potager de l'association L'Astragale et la Fourmi.
- › Le projet « Un mois, un écogeste » qui propose des gestes simples à faire sur le lieu de travail/d'études ou à domicile.

8. L'attention aux personnels et aux usagers

Des initiatives ont été identifiées ou soulignées concernant les services et l'aide apportés aux étudiants et/ou aux personnels pour faciliter certains aspects de leur quotidien ou favoriser les relations entre personnes.

Exemples :

- › LIUT prend en charge des apprentis qui n'ont pas le statut d'étudiant pour les accompagner au mieux dans leur scolarité.
- › Des services aux personnels ayant un impact positif : le service social, le médiateur, l'accompagnement à la préparation de la fin de l'activité professionnelle...
- › Distribution gratuite de pommes (partenariat avec un producteur local) aux étudiants de l'IUT (site d'Agen) pour lutter contre la mauvaise nutrition.
- › Ouverture d'une épicerie sociale à Talence avec vente de denrées alimentaires à prix solidaire (10 à 30 % du prix du marché) et action sociale et culturelle.
- › L'action des étudiants relais santé qui exercent une mission de prévention des risques dans les domaines de la nutrition, des soirées et de la sexualité.
- › L'intégration des étudiants par des voyages ou des visites organisées par l'établissement (IUT, ESPE, Relations Internationales pour les étudiants étrangers).
- › Le service public handicapé, artistes, sportifs, étudiants (PHASE).
- › Le projet « Activité Physique Adaptée - Sport – Santé », porté par le SUAS, le SUAPS et l'UF STAPS, prévoit de structurer une offre pour tous ceux (étudiants, personnels), qui n'ont pas un niveau d'activité physique suffisant au quotidien et qui ne pratiquent pas un sport même de loisirs.
- › Le rôle important des associations sportives étudiantes et/ou du personnel pour favoriser les échanges, le lien et la connaissance réciproque.
- › L'Escabelle : construction d'une résidence neuve destinée à accueillir à la fois un espace santé étudiants (1 055 m²) et des logements diversifiés.
- › La technique des « focus groups » au sein des BU : mieux cerner les attentes d'usagers aux profils multiformes.
- › L'enquête relative à la qualité de vie au travail auprès des agents de l'université afin d'apporter des mesures de prévention des risques psychosociaux.
- › La démarche Marianne engagée par plusieurs structures (ensemble d'engagements visant à « faciliter l'accès des usagers dans les services, accueillir de manière attentive et courtoise, répondre de manière compréhensive et dans un délai annoncé, traiter systématiquement la réclamation, et recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public »).
- › Des initiatives pédagogiques pensées pour aider au mieux les étudiants :
- › ateliers de créativité et de gestion de projet (faculté d'économie et de gestion) ;
- › Projet ULab, projet « réussir à l'université ».

9. La responsabilité sociétale, sujet d'enseignement et de recherche à l'université de Bordeaux

La responsabilité sociétale et les concepts connexes sont présents dans le contenu de plusieurs enseignements :

- › la RSE fait l'objet d'un enseignement à l'IAE (à noter que l'IAE dispose du label BSIS reconnu par les acteurs de la gestion validant les actions de l'Institut relevant de la RSE) ;
- › le concept de responsabilité est connu dans plusieurs disciplines enseignées à l'ESPE, notamment en géographie : le rôle des acteurs individuels ou institutionnels est identifié notamment dans les projets d'aménagement du territoire ou dans l'analyse des conséquences environnementales de l'action de ces mêmes acteurs ;
- › un cours d'éthique obligatoire en L2 d'économie.

Dans le domaine de la recherche, la RSE est un des thèmes abordés dans l'axe de recherche « Les espaces de la citoyenneté sociale » du Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale (COMPTRASEC) dont les travaux couvrent le champ du droit du travail, des relations professionnelles, de la protection sociale et des sciences de la population.

université
de BORDEAUX