



ATELIER THEMATIQUE : N°2 - TRANSFORMATION ECOLOGIQUE ET DIFFICULTES D'ATTEINDRE LES ODD

TITRE DE LA COMMUNICATION :

Proposition d'un modèle de l'université responsable : changement organisationnel responsable dans des universités francophones

AUTEUR :

Dave MOBHE BOKOKO¹

¹ Université du Littoral Côte d'Opale, Centre Recherche en Innovation et Stratégie Industrielle (ISI), F-59140 Dunkerque, France – dave.mobhe@univ-littoral.fr

RÉSUMÉ :

Face aux conséquences urgentes du changement climatique, les universités sont appelées à se transformer pour contribuer activement à la transition écologique. Ce texte analyse comment elles peuvent développer des comportements responsables dans leurs projets de formation, de recherche, d'innovation, et dans la gestion de leur campus. L'objectif est de proposer un modèle de changement organisationnel responsable pour accompagner les universités francophones vers une intégration accrue de la responsabilité, en alignement avec les ODD. Cette transformation passe par le développement d'une forte capacité d'absorption des préoccupations sociales et environnementales au cœur du fonctionnement universitaire. Le modèle inclut une grille d'évaluation de l'action de l'université basée sur les critères ARIR de l'innovation responsable. Ce modèle permet à la fois de comprendre le processus et les résultats par lesquels une université responsable se met en œuvre.

MOTS CLÉS : Université Responsable, Innovation Responsable, Développement Durable, Changement organisationnel Responsable

PROPOSITION D'UN MODELE DE L'UNIVERSITE RESPONSABLE : CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE DANS DES UNIVERSITES FRANCOPHONES

Introduction

Depuis le milieu du XXe siècle, l'activité humaine est responsable à 95% du changement climatique¹. Le dernier rapport du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) alerte sur des « dommages déjà irréversibles »², notamment l'intensification des crises humanitaires. Aujourd'hui, la moitié de l'humanité est vulnérable face à cette situation³. Pour y remédier, le GIEC souligne l'urgence d'une mobilisation de tous les acteurs de la société, car la survie de l'humanité est une responsabilité « incontournable » pour chacun.

Cette responsabilité concerne particulièrement les universités, identifiées par le GIEC comme des acteurs clés grâce à leur expertise scientifique essentielle pour améliorer les connaissances sur les impacts et les solutions. Elles peuvent ainsi faciliter la mise en œuvre de solutions adaptées. Le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a réagi dès la publication du premier volet de ce rapport du GIEC. France Universités⁴ a alors insisté sur l'importance de mobiliser les universités et leurs capacités de recherche pour aider les décideurs à prévenir et à gérer les risques liés au changement climatique⁵. Dans ce contexte de crise de durabilité, les universités sont appelées à se transformer pour assumer leur responsabilité de contribuer à cette transition écologique urgente.

Il est important de noter que la question de la responsabilité des universités n'est pas nouvelle. Elle a pris une importance majeure dès la seconde moitié du XXe siècle, en raison des impacts négatifs potentiels de la recherche scientifique et des technologies émergentes (Stilgoe, 2013). La Déclaration de Talloires de 1990⁶ a ensuite été la première à institutionnaliser la responsabilité de l'université en tant que contribution au développement durable. Considérée comme des piliers de l'économie de la connaissance et des écosystèmes d'innovation, les universités sont encouragées à se transformer davantage pour mieux intégrer les préoccupations environnementales et sociales dès les premières phases de gestion des projets de formation, de recherche et d'innovation.

Cela nous amène à poser la question suivante : « Comment les universités peuvent-elles développer des comportements responsables à travers leurs projets de formation, de recherche et d'innovation ? ». Pour qu'une université devienne véritablement responsable, il est nécessaire de pénétrer au cœur de son organisation afin de comprendre comment la responsabilité s'enracine dans ses routines et influence les résultats de son action. Cela permet d'identifier et de surmonter les difficultés rencontrées par les universités dans leur démarche vers la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD). C'est pourquoi nous proposons un modèle de changement organisationnel responsable, visant à

¹ Voir le 5^{ème} rapport du GIEC « Changements climatiques 2013. Les éléments scientifiques » https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5_SPM_brochure_fr.pdf [Consulté le 30 juin 2024]

² Voir le 6^{ème} rapport du GIEC : <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/> [Consulté le 30 juin 2024]

³ Voir le premier volet du sixième rapport du GIEC « Changements climatiques 2022 : Impacts, adaptation et vulnérabilités » : <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/> [Consulté le 30 juin 2024]

⁴ Anciennement la Conférence des présidents d'universités (CPU) créée par décret en 1971, France Universités est une association qui rassemble les dirigeants des universités, grandes écoles, écoles d'ingénieurs et de commerce, et d'autres établissements d'enseignement supérieur : <https://franceuniversites.fr/> [Consulté le 30 juin 2024]

⁵ Communiqué de presse du 1 mars 2022 : « Nouveau rapport du GIEC : appel aux universités et à la science » : <https://franceuniversites.fr/actualite/nouveau-rapport-du-giec-appel-aux-universites-et-a-la-science> [Consulté le 30 juin 2024]

⁶ Déclaration de Talloires sur la responsabilité des universités en matière de développement durable <http://ulsf.org/talloires-declaration/> [Consulté le 23 juin 2024]

accompagner cette transformation écologique des universités à deux niveaux. D'abord, en intégrant le principe de responsabilité au cœur de leur fonctionnement, puis en fournissant une grille d'évaluation pour guider les universités dès les premières phases de conception et de mise en œuvre de leurs projets en faveur du développement durable.

Analyse du processus de mise en œuvre de l'université responsable : un focus sur la capacité d'absorption responsable

En intégrant le principe de responsabilité au cœur de toutes ses activités, une université responsable devient source de création de « valeur partagée » à la fois pour la société et pour elle-même (Karwowska, 2021). A partir de là, une université responsable correspond à « *une université qui prend en compte tous les impacts générés par ses activités qui sont l'enseignement, la recherche, la valorisation de la recherche, et la gestion de son institution, afin de créer de la valeur partagée à toute la communauté et ainsi répondre aux préoccupations de la société en matière de développement durable* » (Mobhe Bokoko, 2024, p.119).

Pour qu'une université responsable soit mise en œuvre, un changement organisationnel est nécessaire, plaçant le principe de responsabilité au cœur de son fonctionnement⁷. La notion du changement est ici utilisée pour observer toute modification significative et durable qui traduit la dynamique d'évolution des organisations, comme c'est le cas pour une université. Ainsi, pour devenir responsable, une université doit maîtriser son changement en créant des routines organisationnelles alignées sur les ODD. Ces nouvelles routines intègrent la responsabilité comme un principe central du fonctionnement universitaire.

Pour opérationnaliser ce changement organisationnel vers une université responsable, nous proposons un modèle d'accompagnement basé sur le développement d'une capacité d'absorption responsable. En effet, celle-ci est définie comme « *la capacité d'une organisation à acquérir, assimiler, transformer et exploiter les informations en faveur de la mise en œuvre de la responsabilité sociale, afin de répondre efficacement aux préoccupations sociales et environnementales de toutes ses parties prenantes, tout en les intégrant dans le processus d'innovation* » (Mobhe Bokoko, 2024, p163). Appliquée à l'université, cette capacité d'absorption responsable permet d'observer comment les préoccupations sociales et environnementales sont intégrées au cœur de ses missions : enseignement, recherche, valorisation de la recherche, innovation, et gestion du campus.

Notre modèle (Figure 1) guide d'abord l'université dans l'acquisition d'informations sur les préoccupations sociales et environnementales de ses parties prenantes (étape 1 : Acquisition). Pour renforcer cette capacité de veille, il est essentiel que l'université dispose de : (a) un engagement institutionnel formalisé pour la Responsabilité Sociétale Universitaire (RSU), comme un moyen d'incitation à la mobilisation des ressources (par exemple, une charte ou un label) ; (b) une diversité de sources d'information provenant des étudiants, du personnel, des entreprises, de la communauté, des autres universités, et des associations ; et (c) des moyens et ressources dédiés à cette veille.

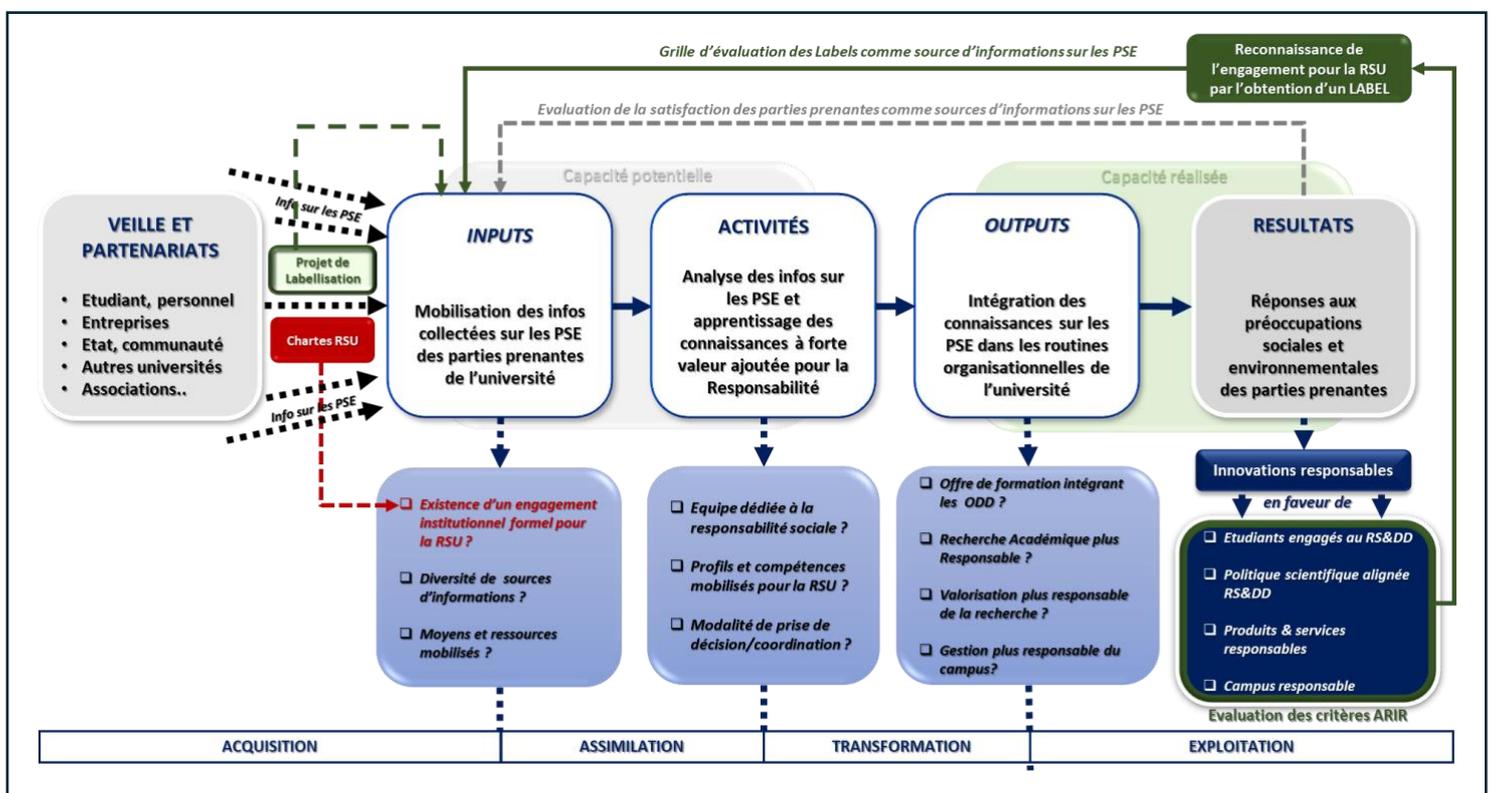
À partir des informations acquises, notre modèle montre comment une université responsable devrait sélectionner les informations pertinentes afin d'en extraire (étape 2 : Assimilation) de nouvelles connaissances cruciales pour l'atteinte des ODD. Cette étape d'assimilation produit des résultats lorsque les éléments suivants sont en place : (a) une

⁷ L'intérêt du changement organisationnel comme préalable à la mise en œuvre de la responsabilité est développé dans le manuel le plus référencé en matière de mise en œuvre de la RSU écrit par Vallaëys et al. (2009) « Responsabilidad social universitaria : manual de primero pasos ».

équipe dédiée aux activités de RSU et aux ODD ; (b) une mobilisation des compétences alignées avec les ODD et pertinentes pour la RSU ; et (c) un environnement de prise de décision et de coordination propice à l'apprentissage et au changement orienté RSU et ODD.

Les connaissances assimilées concernant les préoccupations sociales et environnementales doivent ensuite être intégrées dans les routines organisationnelles pour transformer les missions de l'université (étape 3 : Transformation), en les alignant davantage aux enjeux du développement durable. Cette étape se manifeste par les transformations suivantes : (a) une nouvelle offre de formation intégrant les ODD ; (b) une recherche académique plus responsable, respectueuse de l'éthique, de la déontologie et orientée vers la vulgarisation scientifique, tant dans les processus que dans les résultats ; (c) une valorisation responsable des résultats de la recherche académique via la création de spin-offs universitaires, l'entrepreneuriat durable étudiant, la mobilité des chercheurs pour des projets ODD, etc. ; et (d) une gestion responsable du campus, favorisant le bien-être des parties prenantes et réduisant l'empreinte environnementale de l'institution.

Figure 1. Modèle d'accompagnement à la mise en œuvre d'une université responsable



Source : Mobhe Bokoko (2024, p.170)

Enfin, les résultats des nouvelles routines développées doivent être exploités (étape 4 : Exploitation) pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales des parties prenantes, contribuant ainsi concrètement aux ODD. Cette dernière étape est cruciale car elle permet d'évaluer la mise en œuvre de l'université responsable à travers : (a) la formation d'étudiants et de diplômés engagés envers la responsabilité et le développement durable ; (b) la pratique d'une politique scientifique alignée sur les ODD et la responsabilité ; (c) le développement de produits et services responsables répondant aux problématiques des ODD ; et (d) la création d'un campus respectueux de l'environnement, durable et inclusif.

Evaluation des résultats de l'action de l'université responsable : un focus sur les innovations responsables

Pour évaluer les résultats de l'action de l'université responsable, notre modèle d'accompagnement s'appuie sur la notion d'innovation responsable. Cette démarche, à la fois transparente et interactive, implique une collaboration entre les acteurs de la société et les innovateurs, visant à garantir l'acceptabilité, la durabilité et la désirabilité du processus d'innovation ainsi que de ses produits et services (Stilgoe et al., 2013). Dans le contexte universitaire, le développement d'innovations responsables permet alors d'évaluer et de démontrer comment l'institution contribue à l'amélioration des conditions de vie et la résolution des enjeux sociaux et environnementaux.

Notre modèle propose une grille d'évaluation (Tableau 1) basée sur les critères ARIR : Anticipation, Réflexivité, Inclusivité, Réactivité. Ces critères développés par Stilgoe et al. (2013) sont une référence dans la littérature scientifique sur l'innovation responsable. Ils offrent un cadre idéal pour discuter et intégrer la responsabilité au cœur des produits, des processus et même des objectifs de l'innovation dont la mission est structurée autour des ODD (Owen et al., 2021). Ces critères sont également utilisés pour évaluer les projets de recherche et d'innovation européens, dans le but d'accélérer la transition écologique via le RRI Toolkit⁸.

Tableau 1. Application des critères ARIR dans l'évaluation de l'action de l'université

Critères	Question	Paramètres d'évaluation
Anticipation	Existe-t-il des impacts négatifs ?	Identification des impacts négatifs dès le début du projet et vérification des effets rebonds des résultats
Réflexivité	Quelle est la pertinence sociale de l'innovation au regard des besoins et attentes de la société ?	ODD comme critères d'acceptabilité des projets ; Evaluation des résultats par rapport aux besoins et attentes de la société ; Vérification de l'alignement des universités avec les ODD
Inclusivité	Toutes les prenantes concernées sont-elles impliquées dans le processus d'innovation et dans le partage de la valeur créée ?	Implication d'un écosystème multi-acteurs dès la phase de conception ; Vérification de la création d'une valeur partagée ; Réplicabilité des impacts positifs
Réactivité	Est-il possible d'adapter la trajectoire d'innovation à l'évolution du contexte et des attentes ?	Capacité d'adapter la trajectoire du processus d'innovation ; Système d'amélioration continue des résultats

Source : Auteur

Notre grille d'évaluation permet également d'opérationnaliser l'innovation responsable, une notion encore multidimensionnelle et complexe à mettre en pratique (Georget et al., 2023). De cette analyse découle la double pertinence de notre modèle dans le contexte spécifique des universités : d'une part, intégrer la responsabilité dans le fonctionnement de l'université ;

⁸ Le RRI Tools est un jeu de ressources numériques pour la promotion, la formation et la mise en œuvre de la Recherche et de l'Innovation responsables dans le cadre de l'Horizon 2020. : <https://rri-tools.eu/about-rri> [Consulté le 30 août 2024]

d'autre part, évaluer les résultats de cette intégration.

Conclusion

Notre modèle vise à accompagner le développement de comportements responsables au sein des universités francophones dans leurs projets de formation, de recherche et d'innovation orientés vers les ODD. En démontrant la pertinence du développement de la capacité d'absorption responsable, notre modèle peut servir d'outil de diagnostic pour la mise en œuvre de la responsabilité au cœur du fonctionnement des universités francophones. Il permet ainsi aux responsables académiques de cartographier les leviers et freins dans leur démarche de changement organisationnel responsable. La grille d'évaluation basée sur les critères ARIR offre, en outre, un moyen d'opérationnaliser l'innovation responsable comme résultat tangible de la transformation des universités vers une responsabilité accrue.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. Georget, V., Barlatier, P. J., Pénin, J., & Rayna, T. (2023). « Les enjeux économiques, politiques et managériaux de l'innovation responsable ». *Innovations*, 72(3), 5-33.
2. Karwowska, E. (2021). « Creating shared value by the university ». *Social Responsibility Journal*, 17(1), 30-47.
3. Mobhe Bokoko, D. (2024) « L'Université Responsable: fondements et mise en œuvre par l'approche du changement organisationnel responsable » [Thèse de doctorat publiée], Université du Littoral Côte d'Opale : <https://theses.fr/2024DUNK0678>
4. Owen, R., Pansera, M., Macnaghten, P., & Randles, S. (2021). « Organisational institutionalisation of responsible innovation ». *Research Policy*, 50(1), 104132.
5. Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2020). « Developing a framework for responsible innovation ». In *The Ethics of Nanotechnology, Geoengineering, and Clean Energy* (pp. 347-359). Routledge.