

La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe qu'elle autre organisation ? Un exemple : les Universités

TRAON Christelle, ROBLEDO Christian,
GUERIN Fabrice,

Laboratoire Angevin de Recherche en Ingénierie des Systèmes
(LARIS),
Université d'Angers,
Angers, France,
christelle.traon@univ-angers.fr

Résumé—DE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES A RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS, UNE EVOLUTION MAIS POUR QU'ELLE MISE EN APPLICATION ? LE SERVICE PUBLIC A TRAVERS SES ETABLISSEMENTS PUBLICS PEUT-IL S'ADAPTER ? POURQUOI ? AVEC QUI ? A QUELLES CONDITIONS ? DISPOSE-T-IL DES OUTILS NECESSAIRES ? REFLEXIONS SUR L'EXEMPLE DES UNIVERSITES.

Mots clefs—RSE, RSO, RSU, parties prenantes, développement durable, service public, gouvernance, organisationnel, capital humain, performance.

I. INTRODUCTION

En propos liminaires, il est intéressant de noter que le terme de RSE signifie « Responsabilité Sociétale des Entreprises », pour certains auteurs, alors que d'autres préféreraient celui de « Responsabilité sociale des Entreprises ». En ce qui nous concerne, nous souhaitons privilégier celui de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » car il porte en lui le sens d'un réel impact sur la société, le terme de social nous apparaissant plus limitatif voire péjoratif.

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) s'est fortement imposée dans les années 2000. Le contexte d'alors y est pour beaucoup : scandale « ENRON » en décembre 2001, vague de suicides en 2008 et 2009 à France Telecom notamment, crise des subprimes, le Grenelle II de l'environnement (2010) [1.], l'effondrement d'un immeuble du secteur textile au Bangladesh en décembre 2013 (mort de plus de 1000 personnes, des entreprises françaises présentes)...

Il s'agit là d'une prise de conscience de « responsabilité collective » et « globale ». L'article 20 du livre vert de la commission européenne « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (2001) [2.], en donne la définition suivante : « l'intégration volontaire des

préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Le concept de « partie prenante » apparaît dans les rapports des entreprises, entre 2000 et 2002, avec l'élaboration des rapports développement durable en réponse à l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE) [3.]. Celle-ci oblige les entreprises cotées en bourse à inclure des informations dans leur rapport annuel notamment sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités.

Toutefois, la définition de R. Edward. FREEMAN [4.] reste une référence : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Le terme anglais « stakeholder » (généralement traduit en français par « partie prenante » ou « partie intéressée ») apparaît quant à lui dès 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institut[5.]. Les parties prenantes (stakeholders) sont alors définies comme « des groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ». Par la suite de nombreuses définitions sont faites selon leur typologie

de parties prenantes (les volontaires et les involontaires, les internes et les externes, les contractuelles (les salariés..) et les non-contractuelles (les autorités publiques, les organisations non gouvernementales..)).

Qui sont donc ces parties prenantes ? Et le service public en fait-il partie ?

Nous venons d'en citer quelques-unes et nous pouvons en citer d'autres : les actionnaires, les fournisseurs, les syndicats, les associations de consommateurs mais aussi le gouvernement, les parlementaires par les lois qu'ils votent, la société civile, les organismes publics (Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales), les mairies...

Si le service public est sans nul doute une partie prenante des sociétés, la RSE peut-elle également s'appliquer à lui et à ses organismes ?

La norme NF ISO 26000 (version 2010) nous en apporte la réponse. En effet, la définition de « parties prenantes » retenue par cette norme est très large puisqu'elle les définit comme « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation » ; Par ailleurs, son article 1 précise son domaine d'application comme : « lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ». Nous passons donc ici de la RSE à la RSO (Responsabilité Sociétale d'une Organisation ou d'un Organisme).

Si la RSE peut s'appliquer au service public, il convient tout d'abord de préciser ce qu'est la RSE, sa conception ayant largement évoluée dans le temps, avant de se poser la question de pourquoi elle devrait être mise en application dans le service public, comment et de déterminer les éventuelles difficultés à lever.

II. LA RSE, UN CONCEPT EN EVOLUTION

Pour bon nombre de personnes la RSE c'est l'équivalent du développement durable (ou développement soutenable). Mais la norme ISO 26000 (version 2010) nous explique que la RSE va au-delà du développement durable. Ces deux concepts ne veulent pas dire la même chose, ils ne sont pas interchangeables. La responsabilité sociétale c'est l'affirmation volontaire d'une entreprise ou organisation à contribuer aux objectifs du développement durable. Elle est présente pour donner du sens. Elle est régie par des principes forts tels que la transparence, la redevabilité de ses décisions et de ses actes, un comportement éthique, une reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme. C'est aussi pour cela que la norme ISO 26000 n'est pas certifiable mais simplement évaluable. Elle propose des lignes directrices pour faire en sorte que chacun se pose les bonnes questions autour de sept thématiques dites « questions centrales ».

Le développement durable a parfois servi de « greenwashing » pour des sociétés. C'est-à-dire que par la voie de la communication elles se sont servies de l'image « verte » ou écologique qu'elles donnaient pour gagner des marchés alors que leur implication en matière d'écologie était plutôt minime voire absente. Il était alors à noter que leur budget communication était bien supérieur à leur budget développement durable. De telles pratiques ont notamment été

dénoncées par des consommateurs sur les réseaux sociaux. Monsieur Benoît Hamon, ministre délégué à l'Economie sociale et solidaire en 2012, a annoncé, alors, que les pouvoirs publics seraient vigilants quant au « socialwashing », un artifice destiné à donner une image responsable à une société. Il a notamment cité l'exemple de Ryanair « qui ne doit pas être considérée comme une entreprise sociale car elle propose des billets d'avion à pas chers ». La compagnie low-cost irlandaise, installée sur l'aéroport de Marseille-Provence, était alors soupçonnée d'entrave à l'exercice du droit syndical.

D'où une nécessité d'honnêteté et de transparence et d'éthique clairement affichés dans la norme ISO 26 000.

La responsabilité sociétale des entreprises doit avoir une approche plus holistique basée autour des 7 questions centrales posées par la norme ISO 26 000 se déclinant ensuite en domaines d'action. La représentation suivante en est régulièrement faite mettant en avant l'organisation et l'interdépendance des éléments.

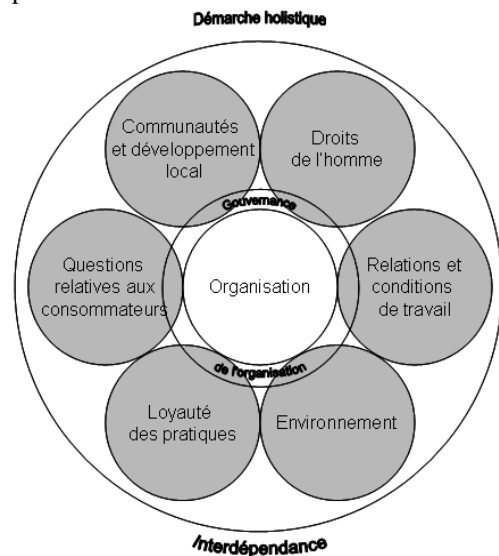


Fig. 1. Les 7 questions centrales de la RSE [6]

Le développement durable a, quant à lui, souvent été représenté à travers ses trois piliers : social, économique, environnemental.



Fig. 2. Schéma du développement durable) [7.]

La RSE ayant pour objectif le développement durable elle s'appuie a fortiori sur ses trois piliers (social, écologique, économique). Pour la RSE il est évoqué également un quatrième pilier (civique ou sociétal). Il peut même être évoqués 6 piliers pour aller dans le sens de René DUBOS[8.] : « penser global, agir local » : gouvernance, économie, environnement, territoire, social, citoyenneté.

Les organisations et les entreprises appliquent des standards et des normes telles que l'ISO 9001, le standard SA 8000, le standard AA 1000, l'OHSAS 18001, la norme EN 16001, l'ISO 14001, qui sont pertinents et complémentaires mais qui pourtant ne semblent pas suffisants. Nombreuses sont les personnes qui se sentent perdues dans ce maquis de règles et de normes. Ce n'est pas leur utilité qui est remise en cause mais le sentiment d'incompréhension qui se dégage ainsi que celui d'éloignement de l'objectif commun, d'une perte de sens. Il y a une nécessité de se « retrouver », de donner du sens.

La RSE sonne comme une réponse nécessaire à ce besoin commun.

III. L'ENTREPRISE PUBLIQUE, UNE ENTREPRISE COMME UNE AUTRE SEDUITE PAR LA RSE ?.

La RSE a pour objectif de redonner du sens, de la cohérence et de faire travailler toutes et tous dans un but commun et ce qu'elle que soit son type d'organisation. De plus, comme l'indique l'ISO 26000 elle s'applique aux entreprises qu'elles soient privées ou publiques, quel que soit le type d'organisme ou d'organisations. Ainsi, elle peut également prendre la dénomination de « Responsabilité Sociétale des Organisations -ou des Organismes-» (RSO). Nous comprenons pourquoi la RSE a de quoi séduire tant le service public que le service privé.

En effet, les entreprises vivent de profondes mutations par une mondialisation de l'économie.

Le service public le vit aussi tant par la recherche de performance, que par des bouleversements organisationnels souvent dus à cette même mondialisation et au poids de notre dette publique. En effet, ces derniers ont des impacts tant sur l'organisation de notre service public (regroupements nombreux en tout genre (redécoupage des régions, remplacement de sous-préfectures par des maisons des services, regroupements d'hôpitaux, création de pôles de compétitivités...) que sur les personnes qui y travaillent.

Les services publics ont connus la révision générale des politiques publiques « RGPP » [9.] qui a créé quelques secousses puis par la Modernisation de l'Action Publique « MAP ») [10.] (le terme de « RGPP » paraissant trop fort notamment par son terme de « révision générale » qui laisse à penser une remise en cause totale des anciens processus.)

La loi organique concernant les lois de finances (LOLF) [11.] est également passée par là imposant une logique de performance avec une justification au premier euro (pas de reports automatiques mais une nécessaire discussion sur des objectifs).

Si nous prenons comme exemple le monde universitaire, outre les changements précédemment cités il a également eu à connaître, ces dernières années, de l'arrivée de la LRU (Loi de

Responsabilité des Universités)[12.] et le passage aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) [13.] qui ont notamment renforcé le rôle de responsabilité du Président et de son équipe mais a aussi renforcé ses prérogatives en matière de recrutement de personnels notamment.

Par l'exemple de l'Université, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel nous allons porter notre réflexion sur le fait de savoir si la RSE peut s'appliquer partout de façon identique.

IV. L' UNIVERSITE, EXEMPLE DE PARTICULARISMES

Si nous pouvons constater que l'établissement public, comme une entreprise privée, a vécu et vit encore de profonds bouleversements, cela ne s'est pas fait dans le même « espace temps ». En effet, pour les entreprises privées si elles vivent encore des heures difficiles par une crise économique dont elles ne se sont pas totalement sorties, ce sont dans les années 1990 que de profonds bouleversements ont été ressentis. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont apparues en force modifiant les comportements par la téléphonie mobile, les ordinateurs portables, les e-mails. De nombreuses réorganisations structurelles ont eu lieu, issues de cette modernisation mais aussi par la volonté de regroupements de sociétés (nombreux rachats...), dans le but d'affronter une concurrence exacerbée.

A l'Université c'est seulement depuis une dizaine d'années que le changement s'est opéré en matière de TIC. Nous constatons donc que, le bouleversement organisationnel étant toujours en cours, il y a, contrairement au secteur privé, une concordance de changements organisationnels et d'arrivée massive des TIC. En effet, au niveau organisationnel nous pouvons citer les communautés d'universités et d'établissements (COMUE) créées par la loi no 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, pour succéder aux Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) constitués entre 2006 et 2013. De plus, il est à noter qu'en matière de TIC il s'est avéré que les logiciels du privé sont difficilement compatibles à ceux du public (spécificité de la comptabilité publique, des normes...).

La note d'analyse du centre d'analyse stratégique (CAS) placé auprès du 1er ministre intitulée "Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique ?" [14.], nous le confirme.

Celui-ci détermine cinq risques principaux liés aux TIC au travail :

1. l'augmentation du rythme et de l'intensité du travail,
2. le renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés,
3. l'affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail,
4. le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail,
5. la surcharge informationnelle.

Tout comme dans le secteur privé, cette arrivée a aussi eu des effets bénéfiques (rapidité du traitement de la demande, réduction des nécessités de déplacement sur site...).

Toutefois, cet impact « cumulatif » entre organisationnel et TIC n'est pas à négliger. Elle a été selon nous que très peu mise en avant. Cela même si dans leur rapport de recherche de mai 2012 intitulé : « Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État » les auteurs Maëlezig Bigi, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi indiquent : « Dans l'ensemble, les changements concernant les outils de gestion de l'activité sont plus importants en moyenne dans le secteur public que dans le secteur privé. Ainsi, qu'il s'agisse de changements informatiques ou gestionnaires, l'environnement de travail des salariés de la Fonction publique d'État semble plus chahuté que celui du secteur privé, restreint ou non. » [15.] Il en va de même en Université où les outils informatiques ont évolué très rapidement (création d'environnements numériques de travail, inscriptions par internet...). Nous pouvons constater que dans les scolarités notamment la présence de l'étudiant a diminué du fait des nombreux contacts qui ont lieu par courriers électroniques.

Autre particularisme fort que nous pouvons citer c'est la notion de « bien public ». En effet, le savoir est considéré comme un bien public planétaire.

La finalité de l'établissement « Université » n'est pas la recherche d'un profit financier.

Sur ce point particulier, qui rejoint celui des valeurs et de l'éthique, il apparaît que contrairement à l'entreprise où la nécessité de faire partager des valeurs communes à l'ensemble du personnel est une nécessité à « travailler », à l'Université la motivation commune est presque intrinsèque car liée à l'éthique du service public et la volonté de « transmission ».

De plus, à l'Université, comme dans d'autres établissements publics, les personnels sont gérés par des statuts qu'il convient bien entendu de respecter. Un statut n'étant pas par définition un contrat entre l'employeur (l'entreprise), ou le personnel (le fonctionnaire, le contractuel, le vacataire...), la gestion des ressources humaines en est de fait très différente. Ce n'est pas ici l'objet de déterminer si cela est mieux ou moins bien mais simplement de faire le constat que cela est différent et que cela entraîne donc des particularismes. Ceci est d'autant plus prégnant dans les universités où se trouvent, notamment au sein des personnels administratifs et techniques, des fonctionnaires de « filières » différentes. Ainsi, en effet, vous y retrouvez des personnels de « l'administration d'état » et des personnels de la filière « recherche et formation » quant à eux recrutés par des concours spécifiques aux universités. Les enseignants eux-mêmes peuvent être issus d'environnements différents, vous y trouverez, par exemple, des enseignants-chercheurs mais aussi des enseignants issus du second degré.

De plus, nous pouvons aussi rappeler que les gouvernants sont des personnes élues pour une certaine durée et non pas des personnes nommées. Il y a ici une relation « au politique ».

Après un repérage de ces spécificités que nous savons ô combien importantes lorsque nous travaillons dans ce type de structure, nous pouvons légitimement nous poser la question si la RSE/RSO peut s'appliquer de la même façon en université qu'ailleurs.

V. LA RESPONSABILITE SOCIETALE EN UNIVERSITE

Comme nous l'avons vu la notion de « valeurs » est très présente en université, cela nous conduit à penser qu'il peut et qu'il y a une responsabilité sociétale des Universités, elle a même son acronyme : « RSU ».

Tout comme il existe un Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), il y a également l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités (ORSU) [16.], preuve sans nul doute de quelques spécificités.

Si pour la RSE, il est impératif que les « dirigeants » des dites entreprises se saisissent de la RSE de leur entreprise, les « gouvernants –ou élus- » de nos universités vont devoir se saisir du sujet de la « RSU » de leur université, si cela n'a pas été mis en œuvre par des équipes précédentes.

La RSU, tout comme la RSE, est une construction sur le long terme dont la clef de voûte en est la gouvernance. Elle est la question centrale (cf fig. 1) de l'organisationnel. A chaque décision la gouvernance doit s'assurer qu'elle est en conformité avec les principes RSE de son organisme ou entreprise et que ses décisions respectent les parties prenantes.

La démarche de responsabilité sociétale exige une conviction et une implication forte des élus. Une stratégie claire doit s'en dégager et être comprise de tous et tout particulièrement par les parties prenantes (qu'elles soient internes (personnels, étudiants) ou externes (usagers, le territoire local, national, par des regroupements..) qui sont intégrées en amont du processus et pas seulement « informées », elles participent également à cette construction.

Il est bien évident qu'une gouvernance ne peut agir seule, elle a besoin de femmes et d'hommes qui portent ses valeurs et participent à leur diffusion.

La démarche RSE/RSU est une construction collective qui peut être schématisée de la façon suivante :

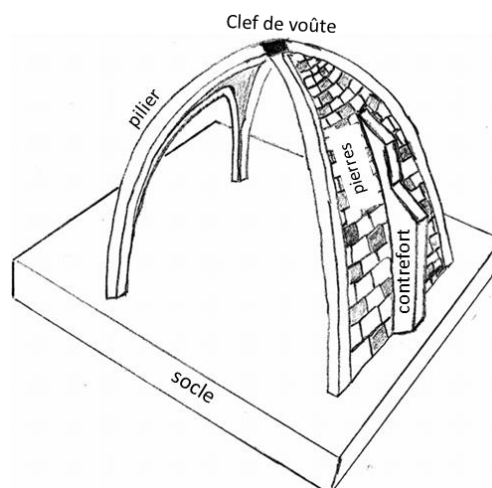


Fig. 3. La RSE/RSU, une construction collective

Nous y retrouvons les quatre piliers (social, environnemental, civique ou sociétal, économique). Au sommet de cette construction édifiée avec les parties prenantes –ici représentées par les pierres nécessaires à la construction- ; se trouve une clef de voûte qui serait la gouvernance, l'organisation. Pour que cette construction collective tienne

debout, elle est édifée sur un socle sain de transparence, d'éthique, d'honnêteté. Le contrefort, à droite du croquis, représente l'amélioration continue indispensable à une volonté de durabilité. Cette durabilité a pour objet de répondre aux besoins actuels tout en protégeant les générations futures. Elle est à la fois écologique, sociétale et économique.

Comme pour toute construction d'importance, elle ne peut être que collective. Elle vient parfois de la pensée d'un seul homme ou d'une seule femme (l'architecte) mais ne peut être construite qu'avec l'appui et le travail de l'ensemble des corps de métiers. Chacun à sa place apporte son savoir, son savoir-faire pour un dessein collectif partagé.

C'est bien, au-delà des statuts, des spécificités, des décisions politiques de court terme, que la construction doit se faire par la volonté commune d'une université durablement et « socialement responsable ».

C'est au cœur de cette question centrale que sera appréhendée la logique d'amélioration continue des performances de l'organisation (capacité à déployer une stratégie, déclinaison en objectifs opérationnels, outils de mesure et pilotage, capacité de benchmark [17.] et d'amélioration).

Ce domaine d'action évoque des mécanismes classiques de déploiement d'une démarche de conduite du changement dans une logique d'amélioration continue de type « PDCA » ou « Roue de Deming » [18.].

La démarche RSE part d'un état des lieux pour établir une planification d'objectifs, puis il y a mise en œuvre des actions nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ensuite il y a vérification que les actions menées ont bien atteint leurs objectifs, elles sont évaluées sur leur contribution en matière de développement durable. Enfin, des correctifs sont apportés si nécessaire. Les processus initiés et les procédures mises en application sont la représentation de l'expérience qui va permettre à la roue d'avancer sans risque de recul. Sur le schéma ci-dessous elle est matérialisée par une cale en forme de triangle.

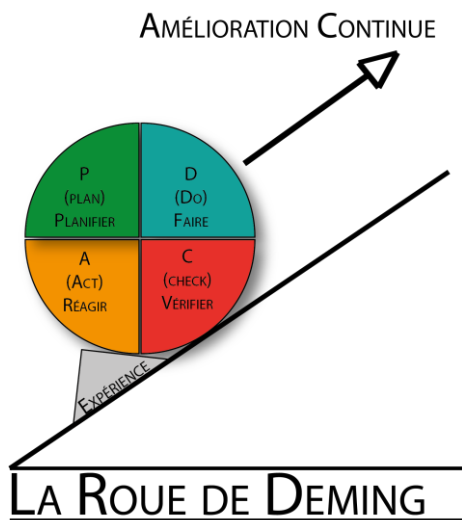


Fig. 4. Représentation du « PDCA » ou « roue de Deming » [18.] [19.]

Cette démarche est bien entendu celle qui doit être suivie en Université en matière de RSU.

S'il est indéniable qu'en matière de RSU, la décision appartient au Président et à son équipe et qu'il en est responsable, il ne faudrait pas que ce statut d' élu ait un impact trop fort et surtout inadapté qui pourrait se montrer préjudiciable à l'atteinte des objectifs de développement durable de son organisation.

A cette fin, il est d'autant plus important que la gouvernance engage une réelle discussion avec les parties prenantes afin que les objectifs soient non seulement bien compris de toutes et tous mais partagés pour une performance globale de la structure dans tous ses domaines, pas seulement l'économique mais aussi dans les domaines sociétal et écologique. Celles-ci peuvent être par ailleurs un contrepois important à l'influence du statut, un balancier facteur d'équilibre.

Si les autres acteurs ne se voient pas conférer une « responsabilité juridique » notamment de par leur lien de subordination à l'autorité élue, il n'en va pas moins que vivant et oeuvrant quotidiennement dans cette structure ils ne sentent pas en état de « responsabilité morale ».

La RSE dans les services publics et tout particulièrement en université a une intégration facilitée par des valeurs communes et pourtant là aussi le besoin de sens se fait ressentir.

Il est donc à constater qu'en cela les différentes formes d'organisations n'altèrent pas le besoin de sens.

Les établissements publics, comme les entreprises ont fait et font encore l'objet de nombreuses mutations.

Sans porter de jugement sur le bien-fondé de ces changements nous pouvons reconnaître qu'ils ont été nombreux et réalisés sur un laps de temps très court.

Tout comme dans le secteur privé, des cas de « burn in » (phase d'épuisement professionnel avec présentisme) voire de « burn out » (phase ultime d'épuisement émotionnel dont il est difficile de se relever) se sont multipliés.

Est-ce une perte de valeurs ou de repères qui en est à l'origine ou une surcharge de travail engendrée par trop de changements organisationnels ou opérationnels ?

Le personnel est là, comme ailleurs, à la recherche d'un bien-être au travail –ou plutôt du mieux vivre- au travail, d'une recherche d'équilibre entre vie au travail et vie privée.

Si nous préférons parler du mieux vivre c'est parce- que le travail apparaît telle une nécessité pour vivre par l'apport de moyens financiers mais il peut aussi être vécu comme une source d'enrichissement participant au bien être de la personne. Le travail ne peut être le seul élément du bien-être personnel ou collectif sinon travailler suffirait à se sentir bien, ce qui n'est pas le cas. Il demeure néanmoins, pour beaucoup, un élément primordial de développement personnel, familial voire communautaire.

Si la question du management soucieux du mieux vivre au travail apparaît comme impérieuse, c'est notamment par le développement exponentiel des risques psychosociaux [20.] constatés dans les organisations. La surcharge de travail n'apparaissant pas comme la seule cause. Le manque de repères est plus prégnant encore. La RSE doit permettre d'agir en la matière tant d'un point de vue purement opérationnel

mais aussi préventif. Il convient d'agir avant l'épuisement professionnel.

Si des postes de directeur de la prévention et du développement humain ont également été créés au sein des universités, c'est qu'il y a une prise de conscience qui s'est opérée.

La RSE est l'affaire de tous. Chacun a un rôle à jouer dans sa structure. Il y a nécessité de connaissance et de compréhension de la RSE à tous les étages hiérarchiques et dans toutes ses questions centrales (cf figure 1).

Si un travail important a été effectué en matière d'environnement (traitement des déchets, mise aux normes en matière de chauffage...), de questions relatives aux consommateurs –que nous préférons ici appeler «usagers-étudiants» (tutorats de formation, soutien social, aide à l'insertion professionnelle...), de loyauté des pratiques (notamment en matière de transparence des procédures), de communauté et de développement local (ouverture sur le territoire par la culture notamment), un effort doit être porté tout particulièrement sur les relations et conditions de travail ainsi que sur les droits de l'homme (ici nous préférons parler d'Humains). Il est vrai que ses deux questions centrales sont complexes dans leur mise en oeuvre. Une certitude toutefois, il doit y avoir passage de l'individu au collectif, là où cela n'existe plus. La gestion des ressources humaines à travers la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences notamment est une nécessité mais au-delà se pose des questions comme les conditions de travail, la sécurité au travail, la question du mieux vivre au travail et la séparation entre vie privée et vie professionnelle. Ne faut-il pas parfois nous «déconnecter» de notre travail pour une meilleure prise de recul et au final engendrer ainsi une performance accrue ?

Nous avons pu constater par le passé que la mondialisation de l'économie et la concurrence exacerbée ont contraint les entreprises et les organisations à développer des stratégies où la performance était le maître mot. Ceci s'est traduit par une pression importante sur tous les acteurs quel que soit leur statut ou leur niveau de hiérarchie. La définition d'objectifs annuels et individuels a apporté une forte pression qui a abouti, pour certaines personnes, à une souffrance, notamment lorsqu'ils étaient irréalisables (de leur point de vue par les moyens mis à disposition ou par des événements inattendus). Un salarié heureux au travail est un acteur efficace.

La performance globale [21.] ne peut être vue comme la somme de performances individuelles. Il y a un nécessaire partage de valeurs communes.

Si la gouvernance est l'élément central d'une construction RSE réussie, elle ne peut se faire sans le travail de femmes et d'hommes qui œuvre pour elle.

C'est l'humain qui va apporter sa valeur ajoutée à la structure par son travail. C'est pourquoi, une attention toute particulière doit être portée sur le développement durable Humain.

Une norme ISO sur les Ressources Humaines (R.H) [22.], complément de la norme ISO 26 000, est à l'étude. Un comité technique a été mis en place. La France réfléchit sur la gouvernance et la stratégie RH pendant que les Etats-Unis se penchent sur les bonnes pratiques. C'est là aussi la preuve

d'une prise de conscience qu'il est temps de remettre l'humain au centre de nos préoccupations.

Il va sans dire que cela n'est pas simple. De nombreuses difficultés se posent à nous. La différence de statut des gouvernants a été mise en avant, ainsi que la différence de statuts entre les personnels, qui est parfois source de tension. Mais aussi, une incompréhension qui se creuse notamment au travers de la reconnaissance de son travail et des doutes qui s'installent, voire une résilience qui diminue.

Pour qu'une RSE se développe au sein des services publics et notamment des universités il faut une gouvernance forte, à l'écoute de ses parties prenantes qui s'appuie principalement sur l'humain. Si ce dernier paraît parfois en état de doute voire de lassitude, des solutions sont à trouver ensemble.

Des outils existent, tel l'ORSU (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités)[23] qui a vu le jour le 4 octobre 2012, à l'instigation de l'AFEV (Association de la Fondation des Etudiants pour la Ville) et de l'UNICEF (fonds des nations unies pour l'enfance), avec le soutien de la CPU (Conférence des Présidents d'Université)[24.], qui est un outil de diffusion de ce concept au sein des Universités.

Pour lever d'éventuelles difficultés, l'observation et l'analyse ne sont pas suffisantes. Des rapports ont été établis tel que le rapport public au gouvernement, de Lydia BROVELLI, Xavier DRAGO, Eric MOLINIE, intitulé «responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE), juin 2013. [25.]

Par ailleurs, Le club développement durable des établissements et entreprises publiques [26.] créé en octobre 2006, regroupe une soixantaine d'adhérents dans le but de favoriser la réflexion stratégique et la mise-en-oeuvre du développement durable dans les organismes publics. Son action s'inscrit dans les engagements du Grenelle de l'environnement visant l'exemplarité des pouvoirs publics. Animé par la Délégation au développement durable, il contribue à faire du développement durable l'objectif partagé et structurant des stratégies, politiques et actions des organismes publics (source du club). Il a même établi fin 2010 le guide de l'organisme public socio-responsable[27.]. Ce guide s'adresse à tous les organismes publics souhaitant agir concrètement dans le domaine des ressources humaines, dans le cadre d'une approche de développement durable. En juin 2012, ce club a publié un rapport d'enquête intitulé : « Les avancées des organismes publics en matière de RSO »

Ces observatoires, ces clubs, guides ou rapport d'enquêtes sont très utiles pour ouvrir l'établissement public à la démarche RSE/RSU et éviter des erreurs d'approches.

Des cabinets d'audit extérieurs peuvent être mandatés pour dresser un état des lieux et apportés leur aide. Attention toutefois à la méconnaissance des particularismes du service public.

L'observation de bonnes pratiques dans des organismes similaires est primordiale.

Par ailleurs, des réseaux existent et se développent pour apporter leur aide outre les organismes d'évaluation et différents labels qui sont également un soutien dans la démarche RSE de l'établissement. En matière d'éducation nationale et d'enseignement supérieur, nous pouvons citer

notamment le réseau « PAS » (Prévention, aide et suivi) [28.] qui, dans la ligne de l'accord cadre national signé en 2008 entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et la MGEN propose après signature d'une convention, un soutien pour prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la qualité de vie au travail ou encore différentes actions telles que l'élaboration de campagnes de prévention, la formation de personnels de direction et l'information de l'ensemble des personnes sur la RSE, des enquêtes et études, la mise en place d'une écoute anonyme... Ce type de réseau apparaît comme une bonne solution pour l'accompagnement.

Le réseau ANACT (Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail) -ARACT (réseau des agences régionales) peut également se montrer très utile dans la mise en marche de la démarche RSE et bénéficie d'un recul de plusieurs années de travail sur le sujet des Risques Psycho-Sociaux (RPS). L'ANACT a notamment élaboré une méthode pour prendre en compte les risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques (document obligatoire dans toutes les organisations de plus de un salarié et ce depuis 2001) [29.].

Que ce soit par ce réseau ou d'autres, il apparaît nécessaire que la structure ne reste pas renfermée sur elle-même. Un œil extérieur et bienveillant apparaît telle une nécessité pour le bon fonctionnement de l'organisation. L'organisation ne doit pas hésiter à se faire aider sur ses problématiques majeures. Le plus gros risque à prendre n'est pas de se tromper sur des choix mais de ne rien faire.

Même si le secteur public est plus exemplaire que le secteur privé sur des questions comme l'emploi des travailleurs handicapés, la prévention et la lutte contre les discriminations, la parité, un travail important reste encore à effectuer. L'enjeu de taille apparaît comme étant celui des ressources humaines et managériales. L'organisation, clef de voûte, des sept questions centrales de la RSE n'est-elle pas avant tout humaine ?

VI. CONCLUSION

La RSE dans les services publics et en particulier la RSU dans les Universités est une réalité. Il y a urgence à la poursuite des actions mais il convient toutefois de ne pas se précipiter. Il faut laisser le temps à une réflexion approfondie et la discussion des parties prenantes. C'est collectivement que cela doit se faire. La question qui se pose maintenant est de savoir si nous sommes capables de revenir à plus de collectif dans une société qui apparaît si individualiste.

Et si cette démarche RSE/RSU apportait des solutions en termes de gestion des ressources humaines ne serait-elle pas un atout formidable vers une mutation réussie de nos services publics ? Cela n'aurait-il pas alors un impact positif sur notre société dans son ensemble ?

REFERENCES

- [1.] Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement
- [2.] Commission des communautés européennes, livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale

- des entreprises » Bruxelles, le 18.7.2001, COM(2001) 366 final, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>
- [3.] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économique visée à l'article L. 225-102-1 du code commerce
- [4.] R. Edward Freeman, "Strategic management: A stakeholder approach", Boston: Pitman, 1984.
- [5.] http://fr.wikipedia.org/wiki/SRI_International
- [6.] http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_26000
- [7.] <http://www.blog.saeed.com/2010/03/enjeux-et-objectifs-du-developpement-durable/>
- [8.] http://fr.wikipedia.org/wiki/Ren%C3%A9_Dubos
- [9.] <http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/rgpp-methode-contestee.html>
- [10.] <http://www.modernisation.gouv.fr/>
- [11.] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000394028>
- [12.] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000824315>
- [13.] <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/enseignement-superieur-uni-versite/competences-responsabilites-uni-versite/>
- [14.] <http://archives.strategie.gouv.fr/content/limpact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail-NA318>
- [15.] <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/changements-organisationnels-et-evolution-du-vecu-au-travail-des-salaries>
- [16.] <http://orsu.fr/>
- [17.] <http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmark>
- [18.] http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming
- [19.] <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>
- [20.] <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html>
- [21.] http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33:performance-globale&catid=1:rse-performance&Itemid=8
- [22.] <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=465799>
- [23.] <http://orsu.fr/>
- [24.] <http://www.cpu.fr/>
- [25.] http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_BROVELLI_-_DRAGO_-_MOLINIE.pdf
- [26.] <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>
- [27.] <http://www.securite-sociale.fr/Vient-de-paraitre-le-guide-de-l-organisme-public-socio-responsable?type=presse>
- [28.] http://www.ac-nantes.fr/9061929/0/fiche_pagelibre/&RH=1195462296562
- [29.] <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/sante-conditions-de-travail,115/la-prevention-des-risques,1046.html>