

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **L'influence de la crise climatique sur la transformation institutionnelle et sociétale d'universités francophones situées en Belgique et au Québec**

Autrice : Charlotte Pagé  
Promoteur : Olivier Champagne-Poirier

Année académique 2024-2025  
Double Diplôme de master en communication stratégique  
internationale

## Résumé

Ce mémoire explore comment la crise climatique contribue à la transformation sociale d'universités francophones à partir de deux cas : l'Université de Sherbrooke (Québec) et l'Université catholique de Louvain (Belgique). Dans un contexte de bouleversements écologiques globaux, les universités ne sont plus seulement des lieux de production de savoir, mais deviennent des actrices centrales de transformation sociale et environnementale. Cette recherche explore les discours, les pratiques et les stratégies mises en œuvre par ces institutions dans un contexte où la durabilité devient un enjeu incontournable.

En s'appuyant sur une méthodologie qualitative, combinant l'analyse de documents publics institutionnels et des entrevues semi-dirigées avec des personnes décisionnelles, ce travail met en lumière les dynamiques spécifiques à chaque université. L'étude mobilise un cadre conceptuel articulé autour de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de la réputation organisationnelle, de la communication de crise et de la communication environnementale, afin d'analyser la façon dont les universités francophones s'adaptent et se positionnent face à l'urgence climatique.

Les résultats révèlent une transformation institutionnelle en cours, soutenue par des politiques de développement durable, une mobilisation de la communauté universitaire, et une volonté d'agir comme catalyseur de changement. Toutefois, ces engagements sont influencés par des contextes culturels, politiques et géographiques distincts, qui modulent la portée et la forme des actions entreprises. Si certaines pratiques participent activement à une reconfiguration du rôle social des universités, d'autres se heurtent à des limites structurelles et communicationnelles.

En définitive, ce mémoire met en lumière le potentiel des universités francophones à devenir des acteurs moteurs dans la lutte contre la crise climatique, tout en soulignant les tensions, contradictions et opportunités qui traversent leur positionnement institutionnel.

**Mots-clés : crise climatique, université francophone, transformation sociale, responsabilité sociale, communication organisationnelle, réputation**

## Remerciement

Ce mémoire marque la fin d'un parcours académique aussi enrichissant qu'exigeant. Il témoigne de mes réflexions sur des enjeux qui me tiennent profondément à cœur, et que j'espère avoir abordés avec rigueur et engagement. Ce projet n'aurait pas vu le jour sans le soutien, la confiance et l'accompagnement de plusieurs personnes à qui je souhaite adresser ma plus profonde reconnaissance.

Je tiens d'abord à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Olivier Champagne-Poirier, pour son encadrement attentif, sa bienveillance constante et ses conseils éclairés tout au long de cette aventure. Son écoute généreuse a grandement nourri ma réflexion et m'a permis d'avancer avec assurance, même dans les périodes de doute.

Je remercie également les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche en partageant leur temps et leurs précieuses perspectives. Leurs propos ont grandement enrichi la portée de ce travail, et je leur suis profondément reconnaissante pour leur confiance.

À mes proches, ma mère, Julien et Éli, merci pour votre confiance, vos encouragements inconditionnels et votre capacité à me ramener dans le moment présent. Vos mots, votre patience envers moi et votre écoute m'ont portée plus que vous ne l'imaginez.

Je souhaite aussi exprimer toute ma gratitude à mes amis, Gab, Julianne, Kath et Blaise, pour leur aide précieuse, leur compréhension et leur soutien discret mais déterminant tout au long de cette démarche. Même si ce n'était pas toujours facile de me suivre, vous avez toujours été présents et motivants.

Enfin, à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à ce projet, merci. Chaque geste, chaque mot d'encouragement, chaque moment partagé a laissé sa trace dans cette réalisation. Ce mémoire est aussi un peu le vôtre.

## Table des matières

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Résumé                                                       | i   |
| Remerciement                                                 | iii |
| 1. Introduction                                              | 6   |
| 2. Cadre contextuel                                          | 8   |
| 2.1. Acteurs sociaux                                         | 11  |
| 2.1.1. Universités comme organisations                       | 15  |
| 3. Cadre conceptuel                                          | 19  |
| 3.1. Responsabilité sociale des entreprises                  | 19  |
| 3.1.1. L'aspect environnemental                              | 22  |
| 3.1.2. La RSE et les universités                             | 23  |
| 3.2. Réputation et crise dans un contexte organisationnel    | 24  |
| 3.2.1. Communication de crise et de risque organisationnelle | 26  |
| 3.2.2. Communication environnementale                        | 28  |
| 4. Questionnements et objectifs généraux                     | 30  |
| 4.1. Objectifs généraux                                      | 30  |
| 5. Méthodologie                                              | 32  |
| 5.1. Terrain                                                 | 32  |
| 5.1.1. Université de Sherbrooke                              | 33  |
| 5.1.2. Université catholique de Louvain                      | 34  |
| 5.2. Approches                                               | 35  |
| 6. Résultats                                                 | 39  |
| 6.1. Vision stratégique et gouvernance                       | 41  |
| 6.2. Intégration dans les pratiques                          | 47  |
| 6.2.1. Pratiques internes et infrastructurelles              | 47  |

|        |                                                                          |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.2.2. | Mobilisation étudiante et participation citoyenne                        | 52 |
| 6.3.   | Enseignement et formation engagés                                        | 56 |
| 6.4.   | Innovation et interdisciplinarité                                        | 59 |
| 6.5.   | Communication                                                            | 62 |
| 7.     | Discussion                                                               | 67 |
| 7.1.   | Retour sur les résultats                                                 | 67 |
| 7.2.   | Dimension communicationnelle et stratégique                              | 68 |
| 7.2.1. | Rôle de la communication dans la réputation et la responsabilité sociale | 70 |
| 7.3.   | Impacts contextuels et culturels                                         | 71 |
| 7.4.   | Limites de la recherche                                                  | 73 |
| 8.     | Conclusion                                                               | 75 |
| 9.     | Bibliographie                                                            | 77 |
| 10.    | Annexe                                                                   | 87 |

## 1. Introduction

L'époque contemporaine est marquée par une reconfiguration profonde des rapports entre institutions, sociétés et milieux naturels. Dans un monde traversé par des crises systémiques — qu'elles soient écologiques, sociales ou politiques — les organisations ne peuvent plus se soustraire de leur ancrage environnemental. La crise climatique, en particulier, ne se limite plus à des enjeux techniques ou scientifiques : elle opère comme un prisme révélateur de tensions structurelles, de vulnérabilités collectives, et de défis communicationnels inédits (Beck, 2008). Son étendue planétaire, conjuguée à sa dimension progressive et irréversible, en fait une crise d'un genre nouveau, qui redéfinit les responsabilités et les légitimités des institutions (GIEC, 2023).

Les universités, longtemps considérées comme des institutions neutres de savoir, se trouvent désormais interpellées dans leur mission, leur fonctionnement et leur image. Elles évoluent dans un espace où la production de connaissances, la formation citoyenne et la responsabilité sociale doivent s'articuler à une exigence croissante de durabilité (Sterling, 2010). Ce rôle élargi les place dans une posture paradoxale : elles doivent simultanément incarner la critique et la solution, porter des idéaux de transformation tout en étant soumises à des logiques de performance, de réputation et de gouvernance. Comme le souligne Wright et Nyberg (2017), les réponses organisationnelles au changement climatique sont souvent tiraillées entre impératifs moraux et contraintes institutionnelles, entre volonté d'agir et inertie systémique.

Dans cette tension entre impératif environnemental et logique organisationnelle, ce mémoire propose d'interroger comment la crise climatique contribue à la co-construction sociale d'universités francophones. Il ne s'agira pas seulement d'observer la présence de politiques environnementales ou de plans d'action, mais d'examiner la manière dont les discours, pratiques et structures d'institutions s'adaptent – ou résistent – face à ce phénomène. L'analyse portera sur deux établissements : l'Université de Sherbrooke au Québec et l'Université catholique de Louvain en Belgique. Ces cas permettront d'explorer comment des contextes culturels et institutionnels différents influencent les formes que

prend l'engagement environnemental universitaire. En articulant approche critique et croisée, ce travail vise à éclairer les dynamiques complexes à l'œuvre dans la redéfinition des responsabilités universitaires en temps de crise climatique.

Ce mémoire abordera donc en premier lieu le contexte général de la crise climatique et des acteurs concernés, avant de s'attarder sur les fondements conceptuels, la méthodologie adoptée, l'analyse des données des deux universités étudiées, et, enfin, les retombées de la possible transformation sociale dans une perspective plus large.



## 2. Cadre contextuel

La crise climatique actuelle, d'une ampleur sans précédent, représente l'un des défis les plus pressants et complexes auxquels l'espèce humaine a été confrontée (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2023). L'augmentation des températures, les espèces en voie de disparition, l'élévation du niveau de la mer et l'intensification des phénomènes météorologiques sont autant de signes alarmants qui témoignent de l'urgence d'agir. Ces multiples manifestations entraînent notamment un appauvrissement important, et presque irréversible, de la biodiversité, un facteur essentiel pour la régulation des écosystèmes. Elle est en effet une source primaire pour plusieurs mécanismes, comme la pollinisation, la fertilisation, la captation de carbone, la production d'oxygène et la rétention des eaux (Séguin et Simard, 2020). Elle contribue également à la survie de toutes les espèces, celles-ci interdépendantes des autres et de son habitat. La biodiversité permet de maintenir un équilibre nécessaire, que ce soit en termes de prédation, de compétition ou de régulation des populations (Gouvernement du Canada, 2022). Par exemple, les abeilles jouent un rôle essentiel dans la pollinisation des plantes, ce qui permet à ces dernières de produire des fruits et des graines, assurant ainsi une source de nourriture pour d'autres espèces. Également, les prédateurs comme les loups régulent les populations d'herbivores tels que les cerfs ; cela évite le surpâturage des plantes et permet à d'autres espèces de profiter des ressources. Ces interactions contribuent donc à la disponibilité des ressources, à une croissance saine et au maintien de la chaîne alimentaire. C'est également un besoin pour l'environnement en question, dans ce cas-ci moins résilient si certaines de ses composantes manquent, de par une extinction ou une disparition.

La vitesse à laquelle s'intensifie la crise climatique est l'un des exemples de bouleversement de l'écosystème : elle occasionne une difficulté d'adaptation pour plusieurs espèces végétales et animales, de par entre autres les aléas des saisons, les variations pluviométriques et le dérèglement des températures. L'état de la biodiversité qu'on connaît aujourd'hui aura pris des millions d'années à se former, mais certaines espèces ne pourront suivre le rythme du réchauffement climatique, alors « que l'augmentation mondiale des températures se fera plus vite au cours des 100 prochaines

années que lors des 10 000 dernières » (Séguin et Simard, 2020, p.39). Déjà, la dernière décennie a été une période de records extrêmes, alors que l'année 2023 a été la plus chaude jamais enregistrée, le taux d'élévation du niveau de la mer a doublé au cours des dix dernières années, par rapport à la période 1993-2002, et la température des océans a atteint son niveau le plus élevé depuis 65 ans (Hansen, 2023).

Si la situation est inquiétante pour les sociétés tout autour du globe, le consensus scientifique place clairement la nature anthropique des changements climatiques. Durant les cinq dernières années, la production de gaz à effet de serre (GES) liée à la combustion de matières fossiles, comme le pétrole, le charbon et le gaz naturel, a entraîné une augmentation importante de la température moyenne mondiale de 1,1 °C depuis l'ère préindustrielle. La production massive de (GES) nourrit le réchauffement climatique et accentue ainsi les dangers auxquels toute espèce vivante est exposée. Pour limiter ce problème, cela nécessitera « une réduction radicale de 45% des émissions mondiales de dioxyde de carbone d'ici 2030, ainsi qu'une neutralité carbone en 2050 » (Chaloux, Gauthier, Séguin et Simard, 2020, p.2).

On observe donc l'effet des changements climatiques sur la sécurité alimentaire des populations; sur la santé publique; ou encore sur la sécurité humaine (INSPQ, 2022). Plus particulièrement, l'augmentation des températures, la variations imprévisibles des précipitations et la fréquence accrue des événements météorologiques extrêmes affectent la production agricole, et donc notre alimentation. « À cet égard, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) annonçait en 2019 que le nombre de personnes victimes de sous-alimentation avait augmenté pour la première fois en l'espace d'une décennie, avec 820 millions de personnes souffrant de la faim tous les jours » (Chaloux et all., 2020, p.47). Les sécheresses prolongées, les inondations, et les tempêtes dévastatrices contribuent à la perte de récoltes et à la destruction des infrastructures agricoles. Ainsi, la disponibilité de denrées alimentaires diminue, entraînant une augmentation des prix et une aggravation de l'insécurité alimentaire, particulièrement pour les populations plus vulnérables (Commission européenne, s.d.). Qui plus est, « selon les projections actuelles, l'insécurité alimentaire et l'insécurité de l'approvisionnement en eau s'accroîtront à mesure que la planète se réchauffera » (GIEC, 2023, p.1). Au niveau de

la santé publique, les changements climatiques exacerbent les risques de maladies et de mortalité : les vagues de chaleur entraînent de l'épuisement ainsi que des maladies cardiovasculaires, et les variations des précipitations multiplient la propagation de maladies par l'eau. De fait, « Sur tous les continents, des personnes meurent par suite de chaleurs extrêmes » (GIEC, 2023, p.1). D'un point de vue socio-économique, la crise climatique a de fortes répercussions sur les communautés, que ce soit la perte de logements, d'emplois et d'infrastructures causée notamment par les ouragans, les inondations et les feux de forêts (Commission européenne, s.d.).

Nombreux écosystèmes naturels menacés sont sources d'une multitude de bienfaits essentiels à l'espèce humaine, qu'on appelle les services écosystémiques (IPBES, 2019). Ceux-ci représentent un soutien essentiel, qu'il s'agit de la formation des sols, de la régulation du climat et des maladies, de la purification de l'eau, de l'approvisionnement alimentaire et de matériaux bruts, ou même de la production de médicaments (Gouvernement du Canada, 2021). Par exemple, les zones humides jouent un rôle crucial dans la filtration des polluants et la régulation des crues, tandis que les forêts boréales emprisonnent d'importantes quantités de carbone. Les récifs coralliens, quant à eux, protègent les côtes de l'érosion et soutiennent la biodiversité marine, celle-ci essentielle à la sécurité alimentaire de nombreuses communautés (Ressources naturelles Canada, 2023). En ce qui concerne les médicaments, une proportion significative des traitements anticancéreux commercialisés depuis les années 1980 sont dérivés de produits naturels, notamment de plantes, d'organismes marins et de micro-organismes (Newman & Cragg, 2020). De nos jours, « plus d'aliments, d'énergie et de matières que jamais auparavant sont fournis à la société dans la plupart des endroits, mais cela se fait de plus en plus aux dépens de la capacité de la nature de fournir de telles contributions à l'avenir » (Diaz, Settele et Brondizio, 2019, p.3). Paradoxalement, des écosystèmes essentiels aux besoins des Hommes sont bouleversés par de multiples facteurs humains, notamment la déforestation, la pollution, l'urbanisme excessif et la surconsommation. Rapidement, les sociétés gagnent à écouter la science en prenant des actions démontrant leur compréhension du fait que « le climat, les écosystèmes et la société humaine sont interconnectés. La préservation équitable

et efficace d'environ 30 à 50% des terres émergées, des eaux douces et des océans contribuera à garantir la santé de la planète » (GIEC, 2023, p.3).

L'être humain est à la fois victime et responsable de la crise climatique. L'industrialisation rapide, la déforestation massive, l'exploitation excessive des ressources naturelles, et l'utilisation disproportionnée des combustibles fossiles ont considérablement accru les émissions de gaz à effet de serre, principal moteur du réchauffement climatique. La pollution des sols, de l'air et des eaux, due à l'activité humaine, a fragilisé les écosystèmes et réduit leur capacité à s'adapter aux changements. L'urbanisation incontrôlée a détruit de vastes étendues d'habitats naturels, perturbant les cycles écologiques et réduisant la biodiversité (Chaloux et al., 2020). Aujourd'hui « marque l'entrée dans une phase nouvelle que certains appellent « anthropocène », marquée par l'accroissement du pouvoir d'action des hommes sur la nature, qui est devenu très élevé » (Depret et al., 2009, p.18).

Une prise de conscience collective et des actions concrètes sont nécessaires pour atténuer ces impacts, réduire les émissions de gaz à effet de serre, protéger et restaurer les écosystèmes, et assurer un avenir durable pour les générations futures. Répondre à ces besoins relève donc de la responsabilité de tous les acteurs publics et privés au vu de la gravité de la situation. « L'éducation et la sensibilisation constituent donc un élément important du processus d'adaptation pour gérer les effets du changement climatique, renforcer la capacité d'adaptation et réduire la vulnérabilité globale » (Commission européenne, s.d., s.p.). Dans cette perspective, des acteurs sociaux jouent alors un rôle clé dans l'appel à l'action et créent une dynamique de changement, de par leur capacité à mobiliser des connaissances, à inspirer des pratiques plus durables, et à favoriser la mise en action de solutions.

## **2.1. Acteurs sociaux**

Si la clé de l'atténuation de la crise climatique réside dans la concertation sociale, il importe de mieux comprendre les enjeux des différentes parties prenantes, chacune jouant un rôle crucial dans la réponse collective. L'identification des acteurs clés est donc

nécessaire pour analyser leurs interactions et leur contribution à construire des solutions adaptées. Il est également important de comprendre les quelques obstacles qu'ils peuvent rencontrer afin de mieux concevoir les stratégies efficaces pour promouvoir des actions climatiques significatives. La crise climatique est en effet grandement marquée par un décalage entre la connaissance des enjeux environnementaux et la conscience des actions, comme le souligne Kollmuss et Agyeman (2010). Ce phénomène est illustré par de nombreux facteurs psychologiques, sociaux, économiques et politiques qui entravent les actions climatiques malgré une conscience croissante des problèmes. « Alors qu'une certaine conscience des enjeux environnementaux se développe à l'échelle planétaire. [...] Alors que les impacts environnementaux des excès de nos modes de vie et de production, à commencer par nos déchets, commencent à soulever l'indignation. [...] Il demeure malgré tout une certaine forme d'inertie, voire de paralysie sur ces questions » (Dartiguepeyrou, 2013, p.15). Afin de saisir la portée systémique de ces dynamiques, il importe de s'éloigner d'une lecture centrée sur les comportements individuels et d'ancrer l'analyse dans une perspective structurelle. Cela permet d'examiner comment les structures sociales, institutionnelles et discursives influencent la manière dont elles réagissent à la crise climatique. Pour ainsi influencer le mouvement et activer le changement, les institutions publiques et gouvernementales, les organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises privées, les communautés locales et finalement les institutions universitaires ont tous leur rôle à jouer, leur pertinence et leur propre mandat.

Les gouvernements nationaux, les organisations internationales comme les Nations Unies et les institutions régionales définissent les cadres réglementaires et les politiques environnementales. Ils établissent par exemple des accords internationaux, promeuvent des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et financent des projets de développement durable (Organisation des Nations Unies, s.d.). Leur rôle consiste aussi à fixer des normes communes pour guider les actions des États membres et à servir de plateforme de négociation et de résolution des différends. Malgré la mise en place d'institutions comme le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) en 1988, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques adoptée lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, ou encore l'Assemblée des Nations

Unies pour l'environnement en 2012, les avancées restent modestes au regard des défis actuels. Le manque de coordination entre les priorités politiques et environnementales contribue également à ralentir la prise de décision durables, alors que les engagements émis lors de rassemblements comme la COP16 ne sont pas respectés par tous les pays (Boisclair, Radio-Canada, 2024). Sur le plan structurel, cette situation révèle une tension persistante entre les impératifs du développement économique et les exigences de la durabilité environnementale. Cette opposition, loin d'être nouvelle, est au cœur de la notion de développement durable, telle qu'elle a été formulée dans le rapport Brundtland (1987), qui propose un mode de développement « répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (p.43). Cette définition souligne l'enjeu fondamental d'un équilibre entre croissance, équité sociale et préservation des écosystèmes, un équilibre que les structures décisionnelles actuelles peinent encore à atteindre.

Les ONG, telles que Greenpeace et le WWF, sont également des acteurs majeurs dans la sensibilisation du public, la pression exercée sur les décideurs politiques et la promotion de pratiques durables. Comme l'indique Cohen (2004), « dans le domaine de la protection de l'environnement, les organisations écologistes ont joué un rôle important pour la diffusion des idées, et la sensibilisation aux risques pesant sur la nature [...] Elle ont incontestablement favorisé une prise de conscience » (p.72), contribuant ainsi à réduire certains freins à l'action en éduquant le public. Elles mènent en effet des campagnes de plaidoyer, apportent des expertises techniques et scientifiques, et collaborent souvent avec d'autres organisations pour mettre en œuvre des projets sur le terrain. Cependant, elles font face à des obstacles culturels et médiatiques, où la culture de consommation et la surabondance d'informations peuvent réduire l'impact de leurs messages. Selon Chardel, Gossard et Reber (2012), « la facilité d'accès et l'abondance des éléments de connaissance qui seraient censées favoriser une perception plus aiguë des problématiques écologiques ne suffisent pas à générer des comportements plus responsables envers la nature » (s.p.).

Les secteurs privés constituent d'autres acteurs influents, particulièrement dans les secteurs énergétiques, manufacturiers et de la construction. Les entreprises s'engagent de plus en plus dans des initiatives de développement durable, adoptent des technologies

vertes et mettent en œuvre des stratégies de responsabilité sociale et environnementale (Agundez-Rodriguez et Sauvé, 2022). Bien que de plus en plus d'entreprises adoptent des pratiques écologiques, cette transition se heurte souvent à des impératifs économiques où la croissance est privilégiée au détriment de la durabilité (Carbo, 2024). Les conflits d'intérêts et les pressions du marché contribuent donc à maintenir un statu quo qui freine l'adoption rapide de technologies vertes à grande échelle. Néanmoins, l'engagement du secteur privé reste une influence importante pour une transition durable, étant donné les moyens qu'ils ont pour changer les normes environnementales et promouvoir les innovations technologiques.

Les communautés locales, quant à eux, participent activement à la mise en place de solutions adaptées à leur mode de vie. Les initiatives communautaires, telles que les jardins urbains et les projets d'énergie renouvelable locale, sont des exemples concrets de la contribution citoyenne (Nature Québec, Biodiversité). Néanmoins, le manque d'éducation et de sensibilisation limite parfois l'impact de ces initiatives. En effet, une perception répandue est que les actions individuelles sont insuffisantes et que seules les grandes entreprises et les gouvernements peuvent apporter de véritables changements, ce qui déplace la responsabilité et favorise l'inaction collective (Wagner, 2022). Cette inertie est alimentée par des obstacles psychologiques, comme le sentiment d'impuissance et la dissonance cognitive, qui poussent les individus à ignorer ou à minimiser les informations qui pourraient contredire leurs habitudes de vie (Kollmuss & Agyeman, 2010). Pourtant, une meilleure éducation et une littératie environnementale pourraient renforcer l'engagement citoyen, leur permettant de comprendre les impacts positifs de leurs actions et de faire des choix éclairés au quotidien. En développant leur compréhension des enjeux écologiques, les individus seraient mieux équipés pour intégrer des pratiques durables, participer à des initiatives collectives et exercer une influence sur les politiques locales (Ardoin N.M., Bowers A.W., & Gaillard, E. 2019).

À ce propos, les institutions universitaires ont, notamment, pour rôle d'être des lieux d'apprentissage et de rassemblement. De par les connaissances scientifiques et les recherches développées, les universités s'avèrent être une influence importante pour les personnes étudiantes et le corps professoral. Elles forment les futurs professionnels,

innovent en technologie durable et bâtissent leurs recherches en fonction de l'actualité et besoins actuels (Fauchaux & Nicolai, 2009). Par leurs partenariats, programmes éducatifs, conférences et projets locaux, les universités contribuent à une diffusion du savoir et à une recherche de sensibilisation. Cependant, la culture institutionnelle et les contextes géographiques et culturels des universités influencent leur approche, et certaines se heurtent à des limites en termes de ressources et de soutien politique local pour mettre en œuvre leurs projets. De plus, les contraintes budgétaires représentent un obstacle majeur pour de nombreuses institutions. Les projets de durabilité nécessitent des investissements initiaux importants et des infrastructures adaptées, ce qui peut être difficile à concilier avec des ressources limitées. Par ailleurs, les priorités académiques, axées sur les performances de recherche et l'attractivité pour les étudiants, laissent peu de place aux initiatives environnementales, souvent perçues comme secondaires par rapport aux objectifs académiques et à la réputation de l'institution.

### *2.1.1. Universités comme organisations*

Parmi les divers acteurs sociaux, les institutions universitaires se distinguent de par l'influence qu'elles ont et leur rôle dans la recherche et la formation. En étant elles-mêmes influencées par les dynamiques sociales et environnementales qui les entourent, elles jouent un rôle clé dans l'évolution des mentalités face aux défis climatiques. Les universités sont souvent implantées dans des contextes géographiques et culturels variés, ce qui leur permet d'aborder les questions environnementales sous des angles diversifiés et adaptés aux réalités locales. « En tant que piliers de leurs collectivités, elles sont déterminées à améliorer et à enrichir la vie de tous par la recherche, l'innovation, l'apprentissage et l'acquisition de compétences » (Cossette, 2021, p.15). À travers cet écosystème, certaines parties prenantes se positionnent et répondent à la crise en fonction des autres. Grâce aux recherches constantes et à la transmission de connaissances, les universités se voient donc au sommet de cette pyramide et comme un élément important de la compréhension et de la sensibilisation de la crise climatique.



Les universités adoptent en effet une diversité dans leurs approches, en fonction de leur contexte, leurs ressources et leur vision. Programmes de formations, projets de recherche, développement de technologies, collaborations, réseaux internationaux, engagement communautaire, ce sont tous des programmes qu'offrent les institutions pour préparer la future génération aux constats et enjeux actuels. À titre d'exemples, l'Université de Sherbrooke offre plusieurs formations en environnement et développement durable, et s'assure « de soutenir le développement des compétences liées à l'écoresponsabilité, [...] tout en offrant à sa communauté étudiante des occasions de s'exercer et de passer à l'action » (Cossette, 2021, p.12). Les campus deviennent des laboratoires vivants où les solutions environnementales peuvent être testées, comme l'Université de Colombie-Britannique qui s'est engagée à devenir neutre en carbone et utilise son campus comme terrain d'expérimentation. L'Université de Stanford quant à elle contribue à faire progresser les solutions technologiques, notamment grâce à ses recherches sur les batteries de stockage d'énergie. D'autres participent également à des panels scientifiques, comme le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), ou collaborent avec des municipalités et des gouvernements pour intégrer des stratégies climatiques dans les politiques. L'Université de Cambridge a par exemple travaillé avec le gouvernement britannique pour développer des cadres politiques adaptés aux objectifs environnementaux. En tant qu'espaces de recherche, de formation, d'expérimentation et d'action, les universités ont le potentiel de mobiliser les savoirs et les acteurs sociaux pour répondre efficacement à l'urgence climatique.

Cet engagement académique envers la durabilité ne saurait être pleinement compris sans tenir compte des contextes culturels, politiques et institutionnels dans lesquels évoluent les universités. En mettant en dialogue des établissements issus d'espaces francophones différents — notamment d'Europe et d'Amérique du Nord — il devient possible de mieux saisir la pluralité des réponses institutionnelles face à la crise climatique. Comme le soulignent Faucheux et Nicolai (2004), les universités sont des « organisations complexes où se croisent des logiques de performance, de service public et de transmission des savoirs », ce qui les oblige à adapter leurs pratiques aux enjeux sociétaux locaux tout en participant à des dynamiques globales.

L'intérêt de cette mise en perspective repose sur la complémentarité des approches. En Europe, les politiques climatiques sont souvent intégrées dans un cadre supranational, en particulier via les orientations de l'Union européenne, qui impose des lignes directrices environnementales aux États membres et aux institutions publiques (Delors, 2020). Cela conduit à une certaine formalisation des stratégies universitaires en matière de développement durable, comme le montre la création de labels ou de chartes vertes dans plusieurs établissements européens. À l'inverse, les universités nord-américaines, bien qu'autonomes, s'inscrivent souvent dans une logique concurrentielle axée sur la réputation, l'innovation et la recherche appliquée (Bégin-Caouette & Jones, 2014). Cette approche favorise des initiatives audacieuses, parfois expérimentales, centrées sur le leadership institutionnel et l'anticipation des attentes sociétales.

Croiser ces deux perspectives permet ainsi de mieux comprendre comment les valeurs, les normes et les structures influencent les formes que prend l'action climatique dans l'enseignement supérieur. Comme l'indique Sauvé (2005), la manière dont les individus et les organisations conçoivent les enjeux environnementaux varie selon leur culture, leur histoire et leurs priorités. Ce dialogue intercontinental entre universités francophones éclaire donc les conditions de possibilité d'une transformation structurelle durable et socialement acceptée.

La crise climatique est un défi global qui nécessite une réponse collective et coordonnée de multiples acteurs sociaux. Les gouvernements, les ONG, le secteur privé, les communautés locales et les universités apportent tous des réponses et de l'aide supplémentaire au phénomène, mais il s'agit tout de même d'un problème social complexe et à ses premiers balbutiements.

Considérant l'importance du rôle des universités au sein du mouvement social devant mener à l'adoption de comportements plus harmonieux avec l'environnement et les écosystèmes, il semble particulièrement pertinent de s'intéresser à la place qu'occupe la crise climatique dans les activités de celles-ci. En tant qu'espaces de production et de diffusion des savoirs, mais aussi comme actrices institutionnelles insérées dans des dynamiques locales et globales, les universités se retrouvent aujourd'hui au cœur des

transformations que cette crise impose. Elles détiennent un pouvoir mobilisateur important sur les individus, les communautés et les politiques publiques, en plus d'un devoir d'exemplarité dans la gestion de leurs propres pratiques environnementales.

C'est d'ailleurs ce que propose d'explorer le présent mémoire, en analysant comment la crise climatique agit comme vecteur de reconfiguration du rôle social des universités francophones. Toutefois, malgré cette pertinence, une faille importante subsiste dans la littérature scientifique : bien que plusieurs recherches aient examiné l'intégration du développement durable et des politiques climatiques dans les universités, ces études se concentrent en majorité sur des institutions anglophones, notamment au Royaume-Uni, au Canada anglophone, en Australie ou aux États-Unis (Wright, 2002 ; Leal Filho et al., 2019). Peu de travaux s'intéressent spécifiquement aux universités francophones, et encore moins à la manière dont la crise climatique contribue à leur transformation sociale. Ce manque de documentation rend difficile l'identification des dynamiques propres à ces milieux, pourtant marqués par des contextes culturels, politiques et linguistiques distincts. En ce sens, cette recherche vise à combler un angle mort de la littérature, en examinant de manière approfondie les pratiques et discours de deux universités francophones issues de contextes différents : l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain.

### 3. Cadre conceptuel

Cette étude s’articule autour de différents concepts clés, afin d’examiner les réponses organisationnelles et s’imbriquer dans la littérature actuelle. La responsabilité sociale des entreprises, en tant que cadre d’analyse des engagements sociaux et environnementaux des organisations, permet de saisir les dynamiques d’adaptation face aux enjeux contemporains. Elle se conjugue aux notions de réputation et de gestion de crise, qui éclairent comment les institutions répondent aux pressions externes et maintiennent leur légitimité dans un contexte incertain. Ensemble, ces concepts offrent une lecture intégrée des stratégies organisationnelles déployées dans un environnement marqué par des défis collectifs majeurs. Le cadre conceptuel remplit ainsi une double fonction : il agit d’une part comme une grille de lecture permettant d’analyser les pratiques et les discours des universités à l’égard de la crise climatique, et d’autre part comme un point d’ancrage théorique pour situer la recherche dans le champ plus large des études organisationnelles et environnementales.

#### 3.1. Responsabilité sociale des entreprises

Cette étude a pour prémisse que, lorsqu’il s’agit de la crise climatique, les universités jouent un rôle social particulier. Par leurs fonctions au sein de la société, elles ont une responsabilité qui dépasse la simple transmission de savoir : elles participent à la transformation sociale et à la recherche de solutions durables. Comme le soutient Lozano (2006), les établissements d’enseignement supérieur ont un rôle critique à jouer dans l’intégration des principes de durabilité, tant dans leurs pratiques internes que dans la formation de citoyens responsables et critiques face aux enjeux planétaires. De fait, notre conception de ces organisations nous amène à les considérer par rapport au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l’étude s’inscrit dans le prolongement des travaux en communication portant sur la responsabilité sociale, en explorant les dynamiques propres à divers contextes universitaires. Dans ce travail, les universités sont abordées comme des organisations comparables à des entreprises, puisqu’elles ont des comptes à rendre à divers publics — étudiants, personnel, partenaires, État, communauté

locale — et qu’elles déploient des stratégies institutionnelles pour préserver leur légitimité et leur réputation. Toutefois, à la différence d’une entreprise privée dont la finalité repose principalement sur la performance économique, les universités ont des objectifs fondamentalement sociaux : elles visent à former, à transmettre des savoirs, à contribuer au développement de la société et, dans le contexte actuel, à jouer un rôle actif dans la transition écologique. C’est cette finalité sociale qui rend d’autant plus pertinent l’usage du cadre de la RSE pour comprendre comment ces institutions s’engagent face aux défis environnementaux.

Longtemps définies comme simples producteurs de produits et de services, les entreprises avaient comme responsabilité principale de maximiser les profits pour leurs actionnaires. Leur responsabilités ont néanmoins commencé à changer lorsque l’impact social et environnemental des activités commerciales a apporté des préoccupations supplémentaires. Les entreprises reconnaissent aujourd’hui de plus en plus l’importance de leur impact au-delà de leurs opérations commerciales traditionnelles. Ces dernières sont en effet « souvent considérées comme les principales responsables des maux qui affligent l’époque : dérèglements climatique, destruction de la biodiversité ou accroissement des inégalités salariales » (Tchotourian, 2019, p. 24). Cette prise de conscience, notamment, a donné naissance à un concept essentiel : la responsabilité sociale d’entreprise (RSE). Concrètement, il est désormais attendu que les entreprises intègrent des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs pratiques et stratégies. « La conception égocentrique de l’entreprise est abandonnée au profit d’une réussite s’inscrivant dans une perspective de bien commun » (Tchotourian, 2019, p. 88). Cela désigne l’engagement volontaire des entreprises à agir de manière socialement responsable, au-delà de leurs obligations légales et économiques.

La pertinence du concept de responsabilité sociale pour cette recherche se base sur sa capacité à offrir un cadre permettant de comprendre comment les organisations, ici les universités, intègrent les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans leurs stratégies et leurs communications. Établir le concept de RSE permettra d’ancrer l’analyse dans une compréhension approfondie des responsabilités sociales attribuées aux organisations universitaires face à la crise climatique. Cela permettra ainsi de lier les

actions des universités à un cadre plus large sur le rôle des organisations dans la société, tout en mettant en lumière les pratiques et discours propres au secteur universitaire.

La RSE repose sur l'idée que les entreprises ont non seulement des responsabilités envers leurs actionnaires et leurs employés, mais aussi envers la société et l'environnement (Carroll, 1999). Cela consiste à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec les parties prenantes, et ce, dans le but de contribuer de manière positive à la société tout en créant de la valeur pour l'entreprise (Dahlsrud, 2008). Cela peut se faire notamment par le biais de programmes philanthropiques, de formations et d'événements auprès de la communauté.

Pour Capron et Quairel (2010), la RSE peut s'incarner de deux façons, à savoir un mouvement d'idées exprimé à travers des représentations et des discours, ainsi que des pratiques d'évaluation, de management et de conseil. Ils définissent donc la responsabilité sociale comme une action à travers la communication, mais également comme un ajout à la gestion à l'interne. Selon les chercheurs Ballet et De Bry (2001), « l'agir éthique » n'est possible que si l'entreprise est considérée comme responsable et si son public est clairement identifié. La RSE et l'éthique sont vraisemblablement reliées, dès lors que « l'entreprise éthique [...] ne saurait se désintéresser de ses partenaires, de son environnement et, plus globalement, de la société dans laquelle elle évolue » (Tchotourian, 2019, p.84). En 2001, la commission de l'Union européenne indiquait qu'« être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Capron et Quairel, 2010, p.23). La norme ISO 26000 de l'organisation internationale de normalisation définit finalement la RSE comme la responsabilité d'une organisation envers la société et l'environnement par un comportement transparent et éthique de ses décisions et de ses activités (ISO, 2014). De ce fait, elle « contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Capron et Quairel, 2010, p.23). La responsabilité sociale des entreprises vient donc toucher

chacune des sphères d'une organisation, qui se voit finalement « comme [un acteur incontournable] de l'économie, de la finance, de la politique, des changements climatiques, mais aussi (et surtout) de [sa] communauté » (Tchotourian, 2019, p.90).

### *3.1.1. L'aspect environnemental*

La responsabilité sociale des entreprises englobe leur engagement envers la société dans son ensemble. Dans le contexte de la crise climatique, cela se traduit par la reconnaissance de l'impact écologique de l'institution et la prise de mesures pour atténuer cet impact (Lozano, 2006). Les entreprises qui adoptent des pratiques environnementales responsables peuvent non seulement réduire leurs impacts négatifs, mais aussi améliorer leur performance économique et leur réputation. En Europe, la RSE ne peut se dissocier du concept de développement durable, tous deux avec un champ sémantique similaire et évalués sous les mêmes piliers, à savoir la prospérité économique, la justice sociale et la viabilité écologique (Quairel et Capron, 2013). Comme expliqué plus haut, la responsabilité sociale inclut la santé, le bien-être de la société, l'économie et les politiques de l'entreprise, ainsi que l'aspect environnemental. « Les grandes instances ont [en effet] progressivement mobilisé, dans leurs discours, le développement durable comme valeur commune reconnue et acceptée par les entreprises » (Quairel et Capron, 2013, p.135).

Les années 1970 et 1980 ont été marquées par un besoin de responsabilisation écologique, alors que plusieurs scientifiques ont alerté « l'opinion publique internationale sur la dégradation de l'environnement mondial et sur les dangers de certaines croissances ayant pour conséquence l'insécurité sociale, la précarité croissante des emplois et la multiplication des scandales financiers » (Depret et al., 2009, p.19). À partir des années 1990, les entreprises ont cherché à inclure davantage le développement durable, mais avec comme objectif de restaurer leur image et retrouver la confiance perdue des consommateurs. Ce n'est qu'à partir du 21<sup>e</sup> siècle que les États mettent en place une réglementation et des responsabilités que les entreprises doivent respecter (Depret et al., 2009). À long terme, plusieurs bénéfices sont remarqués : les initiatives environnementales peuvent réduire les coûts opérationnels à long terme grâce à l'efficacité énergétique, la

gestion des ressources et la réduction des déchets (Porter & Van Der Linde, 1995). Par exemple, les entreprises s'efforcent de réduire leur empreinte environnementale en adoptant des pratiques commerciales durables, comme la réduction des émissions de carbone, la gestion responsable des ressources naturelles, la conservation de l'énergie et la promotion de l'utilisation de sources d'énergie renouvelables (Nature Québec). Les entreprises qui démontrent un engagement fort envers l'environnement bénéficient également d'une meilleure réputation auprès des consommateurs, des investisseurs et des autres parties prenantes (Walker & Dyck, 2014).

### *3.1.2. La RSE et les universités*

Les institutions universitaires accueillent de plus en plus la responsabilité sociale dans leurs actions et réflexions. « Les universités connaissent un accroissement de leurs responsabilités au fur et à mesure que leurs missions s'élargissent en raison, d'une part, de l'augmentation de la demande d'études supérieures et, d'autre part, de la mondialisation des échanges économiques, financiers et technologiques » (Granget, 2005, p.5). Le savoir se voit comme un bien public planétaire, ce qui place ces institutions au cœur des préoccupations mondiales. Elles font partie des acteurs qui envisagent maintenant ce concept comme acquis dans sa politique et ses rapports, si bien qu'elle crée une connexion positive entre l'université et la communauté, soulignant l'importance de la durabilité dans la mission éducative. Cet ajout implique qu'elles assument des responsabilités envers la société et l'environnement, au-delà de leurs missions traditionnelles d'enseignement et de recherche. La responsabilité sociale des universités s'étend sur diverses dimensions, à savoir l'engagement communautaire, la durabilité environnementale, l'éthique institutionnelle et le bien-être des parties prenantes. « La prise en charge de la responsabilisation est assurée par des institutions dont le rôle varie selon les groupes et les époques, mais aussi selon le type de comportements responsabilisés et l'ampleur du public atteint » (Genard, 1992, p.82). Plusieurs auteurs soulignent que les universités, bien qu'à but non lucratif, s'approprient de plus en plus les référents issus du monde entrepreneurial pour structurer leur gouvernance, leur stratégie de communication et leur engagement sociétal (Nejati et al., 2011). Ainsi, elles adoptent des pratiques inspirées de la RSE afin de



répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière d'éthique, de durabilité et de responsabilité institutionnelle.

### **3.2. Réputation et crise dans un contexte organisationnel**

Cette étude a pour prémisse que, la crise climatique place les universités dans une position où leur rôle social s'accompagne d'une exigence de cohérence entre leurs discours et leurs actions. À cet égard, leur réputation devient un enjeu stratégique majeur, particulièrement en période d'instabilité. Un intérêt particulier se porte donc sur l'articulation entre réputation et gestion de crise. Les communications déployées pour protéger ou valoriser l'image organisationnelle sont omniprésentes, et s'inscrivent dans une dynamique continue de légitimation. Cette étude se situe ainsi dans le prolongement des travaux portant sur la réputation institutionnelle, en interrogeant les stratégies communicationnelles mises en œuvre pour maintenir ou renforcer cette réputation face à des crises complexes, telles que celle induite par les changements climatiques.

Le concept de réputation a plusieurs définitions : pour Bromley, il touche davantage le caractère d'une personne, et « pénètre l'estime de soi, l'identité sociale, la liberté personnelle et l'ordre social » (1993, s.p.). Pour Fombrun (1996), la réputation serait une représentation globale de l'estime qu'ont les parties prenantes à l'égard d'une entreprise, fondée sur l'évaluation de ses actions et de ses performances passées. Cette définition met l'accent sur la perception externe et cumulative des actions d'une organisation. Pour Davies (2002), « elle est formée de réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes des consommateurs, des investisseurs, des employés et de l'opinion publique » (cité par Boistel, 2005, p.9) Selon James Grunig et Todd Hunt (1984), la réputation est le résultat des relations publiques et de la gestion stratégique de la communication d'une organisation. Ils la définissent comme l'ensemble des perceptions que les parties prenantes ont d'une organisation, basées sur la cohérence et la transparence de ses messages et actions. Pour Kerstin Liehr-Gobbers et Christophe Storck (2011), la réputation détermine la valeur de l'organisation et celle-ci « dépend du comportement des différents groupes de parties prenantes » et de ses actions. Finalement, selon Cailleba,

« gérer une réputation, c'est principalement gérer des risques, qui peuvent écorner ou « enfler » temporairement une réputation » (2009, p.12).

La réputation d'une université est étroitement liée à sa responsabilité sociale et à la gestion d'une crise (ici, la crise climatique) ; « le marché de la réputation est un puissant levier de promotion de la RSE auprès des entreprises » (Tchotourian, 2019, p.92). Les actions mises en place pour atténuer les impacts environnementaux influent sur la perception de l'institution par ses parties prenantes. Une réputation positive en matière de durabilité peut attirer des étudiants engagés dans les questions environnementales, des partenaires académiques et des financements, renforçant ainsi la position de l'université en tant qu'acteur socialement responsable. La réputation est en effet un capital immatériel précieux pour les universités, influençant non seulement la perception publique, mais aussi les opportunités de collaboration et de financement (Traoré, 2023). Dans le contexte de la crise climatique, les institutions universitaires ont un rôle central à jouer en intégrant les enjeux environnementaux au cœur de leurs missions de recherche et d'enseignement, tout en adoptant des pratiques durables. La réponse à ces défis repose sur la mobilisation des parties prenantes, tant dans la mise en œuvre de stratégies de durabilité que dans la promotion de comportements écoresponsables. Un tel engagement contribue naturellement à renforcer la réputation des universités, notamment en favorisant la rétention du personnel, en valorisant la diversité des points de vue et en encourageant une action collective cohérente. « On peut alors parler d'intégrité d'organisation, puisque sa réputation repose sur sa capacité à mettre en accord ce qu'elle dit avec ce qu'elle fait » (Cailleba, 2009, p.10).

Le concept de réputation représente donc une perception globale et une évaluation publique de ce que représente une entreprise, en se basant sur sa crédibilité et sa fiabilité. Dans le cas des institutions universitaires, la réputation influence le fonctionnement et le succès de l'organisation. Une bonne réputation peut permettre à une université d'être le premier choix en termes de recherches et d'enseignement. Elle influence l'attraction des étudiants et du personnel, la capacité à obtenir des financements et des partenariats, l'engagement des parties prenantes, la résilience en période de crise et la position de l'institution dans les classements mondiaux (QS, 2024). Particulièrement dans le contexte

actuel de la crise climatique, maintenir et améliorer la réputation des universités par des pratiques durables et responsables est crucial pour leur développement et leur influence future.

### *3.2.1. Communication de crise et de risque organisationnelle*

Toute une littérature a foisonné autour de cette jonction entre réputation et crise, notamment dans le champ de la communication de crise et de risque. Particulièrement importante pour les organisations, la communication de crise et de risque organisationnelle concerne, notamment, la gestion des informations et des perceptions, particulièrement lors d'un événement critique comme la crise climatique. Un cas de crise comme celui-ci se définit par son aspect global et son influence sur l'ensemble des parties prenantes, si bien que sa gestion est basée sur la coordination, la communication et le contrôle (Confort, 2007). Il engendre « un large impact sur la communauté et la région et nécessite des ressources et une coordination importante tant pour la préparation aux situations d'urgence que pour la réponse aux catastrophes » (Seeger et al, 2021, p. 208) Pour Coombs (2014), la communication de crise est l'ensemble des efforts de gestion stratégique de l'information et de la communication, destinés à protéger une organisation en vue d'une menace, et à restaurer sa réputation et son image post-crise. Il décrit la communication de crise comme un effort stratégique par les organisations pour prévenir ou minimiser les dommages causés par des événements imprévus et néfastes. Cela inclut la préparation, la réponse, et la gestion des conséquences de ces événements. Pour Roux-Dufort (2003), elle englobe également l'identification, la prévention et la réponse à des événements perturbateurs qui peuvent affecter les parties prenantes internes et externes de l'organisation. Reynolds et Seeger (2005) définissent la communication de crise et de risque comme le processus d'échange d'informations et d'opinions entre les experts, les régulateurs et le public, sur des sujets de santé, de sécurité et d'environnement. Covello (1992) ajoute que c'est un élément central de la gestion des risques, impliquant des techniques spécifiques pour rendre les aspects scientifiques et techniques plus compréhensibles. Tous élargissent la perspective en

décrivant la communication de crise comme une spécialité au sein de la gestion de la communication.

La communication de crise est alors essentielle autant dans la gestion de la crise elle-même, que dans la réponse et l'appel à l'action, d'où la nécessité d'une éducation et d'une sensibilisation. Confort soutient également que « la cognition est au cœur de la performance [et qu'elle] est définie comme la capacité de reconnaître le degré de risque émergent auquel une communauté est exposée et d'agir en fonction de cette information [traduction libre] (2007, p.189). C'est d'ailleurs un rôle qu'une université possède que d'éduquer la future génération aux enjeux actuels. Cette perspective rejoint celle de Coombs (2007), qui adopte un angle plus stratégique avec la théorie Situational Crisis Communication. Cette dernière soutient que les organisations doivent adapter leur communication en fonction du type de crise et de la responsabilité perçue afin de protéger leur réputation institutionnelle. Ainsi, alors que Confort (2007) met l'accent sur la reconnaissance cognitive du risque et la capacité des institutions à agir en temps réel, Coombs souligne la nécessité de stratégies discursives réfléchies pour atténuer les impacts réputationnels et renforcer la légitimité de l'organisation. Ces deux approches, bien que différentes, sont complémentaires : l'une insiste sur la préparation intellectuelle et la résilience interne, l'autre sur la gestion externe des perceptions. Dans le contexte universitaire, cela signifie que la communication de crise ne se limite pas à la gestion opérationnelle, mais implique également un rôle éducatif fondamental, en préparant les individus à comprendre, anticiper et répondre collectivement aux enjeux contemporains.

Parallèlement, la communication de risque organisationnelle se réfère à la diffusion d'informations et à l'interaction entre une organisation et ses parties prenantes concernant les risques potentiels et réels qui peuvent affecter l'organisation et son environnement. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la communication sur les risques est un échange d'informations en temps réel, fondé sur des preuves, entre des experts et des personnes confrontées à des menaces pour leur santé, leur sécurité ou leur bien-être économique. Elle vise à permettre aux personnes à risque de prendre des décisions éclairées pour se protéger et réduire les effets des menaces, telles qu'une épidémie ou une

catastrophe. Finalement, pour González-Herrero et Pratt (1995), la communication de crise et de risque organisationnelle doit être proactive et intégrée dans la stratégie globale de gestion de l'organisation, permettant une réponse coordonnée et efficace face aux événements critiques. Ils insistent sur la nécessité d'un dialogue transparent et continu entre l'organisation et ses parties prenantes pour assurer une compréhension mutuelle et une gestion efficace des attentes et des perceptions.

Ces concepts trouvent donc une résonance particulière dans le contexte de la crise climatique actuelle : cette dernière représente une menace majeure nécessitant une communication de crise et de risque efficace. Les universités jouent un rôle important dans la sensibilisation et la réponse à cette crise envers toutes les parties prenantes du campus, elles doivent non seulement gérer leur propre impact environnemental mais aussi engager leurs étudiants et leur personnel aux défis posés par le changement climatique.

### *3.2.2. Communication environnementale*

La communication environnementale joue un rôle central dans l'intégration des enjeux climatiques au sein des institutions universitaires. Elle ne se limite pas à la diffusion d'informations techniques : elle participe à la construction d'un imaginaire collectif, à la mobilisation des parties prenantes et à la légitimation des démarches entreprises. Dans les universités étudiées, cette communication s'inscrit dans une logique stratégique, servant à la fois la transparence, la sensibilisation, et la réputation institutionnelle. Comme le souligne Le Moigne (2021), la communication environnementale devient un vecteur essentiel dans la dynamique de transition, notamment en favorisant le dialogue entre les acteurs et en instaurant un récit commun autour de la durabilité .

La reconnaissance publique des engagements – par des classements, certifications ou rapports de développement durable – s'inscrit dans cette démarche communicative. Ces éléments renforcent non seulement la visibilité des universités dans un contexte compétitif, mais traduisent également une volonté de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes

internes et externes. Cette volonté de communication active s'observe notamment dans l'usage d'outils interactifs, de rapports en ligne et de campagnes de sensibilisation.

Cependant, cette communication soulève également des enjeux d'authenticité et de cohérence. Comme l'expose Gendron (2021), la communication environnementale, si elle n'est pas accompagnée d'actions concrètes et cohérentes, risque de verser dans le greenwashing et de fragiliser la relation de confiance entre l'institution et ses publics. Dès lors, la construction de sens, l'harmonisation des messages et l'intégration des valeurs environnementales dans toutes les sphères de l'université deviennent essentielles pour assurer une communication réellement transformatrice.

Enfin, la communication environnementale ne peut être envisagée uniquement comme un processus descendant. Elle implique aussi des rétroactions et une capacité d'écoute institutionnelle. La mobilisation étudiante, les forums de consultation et les initiatives collaboratives constituent autant de modalités qui participent à rendre cette communication plus inclusive et plus ancrée dans la réalité des communautés universitaires.

En conclusion, le cadre conceptuel proposé articule les notions de responsabilité sociale, de réputation, de communication de crise et de risque organisationnel pour comprendre comment les universités se positionnent face à la crise climatique. En mobilisant ces concepts, le mémoire cherche à éclairer les mécanismes visés par les universités, à travers des stratégies qui dépassent la simple gestion environnementale pour toucher à l'identité, à la légitimité et à l'engagement sociétal des institutions. Ce cadre servira ainsi de fondement analytique pour guider les résultats empiriques issus des deux études de cas.

#### 4. Questionnements et objectifs généraux

La crise climatique, au cœur de préoccupations contemporaines, pousse les institutions, et particulièrement les universités, à se positionner. Dans ce contexte, les universités francophones ont le potentiel de se distinguer non seulement comme des lieux de production et de transmission du savoir, mais aussi comme des acteurs influents capables de mobiliser des ressources et d'orienter les discours publics autour des enjeux environnementaux.

La question générale qui guide cette étude, « Comment s'articule la relation entre la crise climatique et les pratiques d'universités francophones situées en Belgique et au Québec ? », ouvre donc la voie à une exploration approfondie des liens entre ce phénomène et les différents acteurs. Dans cette optique, plusieurs sous-questions émergent : Comment la crise climatique contribue-t-elle à transformer ces institutions d'enseignement supérieur ? Comment ces institutions d'enseignement supérieur contribuent-elles à transformer la crise climatique ? Comment des contextes différents sur les plans sociopolitiques, culturels et organisationnels peuvent-ils influencer cette relation ?

Cette recherche offrira, d'une part, une perspective nouvelle sur les manières par lesquelles des institutions d'enseignement supérieur s'adaptent face à la crise, et, de ce fait, contribuent à une transformation sociétale. D'autre part, elle alimentera le débat public en proposant des réflexions éclairées sur le rôle des institutions éducatives dans la lutte contre la crise climatique. Enfin, elle mettra de l'avant le rôle que des particularités culturelles, économiques et sociales propres à chaque institution peuvent jouer dans la mise en action de certaines stratégies et pratiques.

##### 4.1. Objectifs généraux

À travers les sous-questions élaborées plus haut et en cohérence avec nos sensibilités conceptuelles, une attention particulière est posée sur l'évolution des valeurs sociales et à la manière dont celles-ci influencent les organisations universitaires. Ces institutions sont

de plus en plus poussées à intégrer des préoccupations environnementales et de durabilité dans leurs missions et leurs opérations en réponse aux attentes croissantes de leurs parties prenantes. En analysant les stratégies et politiques mises en place par l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain, cette recherche vise à identifier les réponses institutionnelles et à réfléchir aux initiatives que ces organisations peuvent prendre. Cette étude explorera également si et comment cette urgence est perçue par les universités et comment elle motive l'adoption de pratiques innovantes. En synthétisant ces différentes perspectives, cela permettra de mieux comprendre le rôle et l'impact des universités francophones dans l'action climatique, tout en mettant en lumière les défis et les opportunités qui se présentent à elles.



## 5. Méthodologie

La méthodologie adoptée dans cette recherche vise à simultanément explorer 1) comment la crise climatique contribue à transformer les pratiques d'institutions d'enseignement supérieur, plus spécifiquement l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain, et 2) comment les institutions d'enseignement peuvent, à leur tour, contribuer à transformer le déroulement de la crise climatique. Pour ce faire, diverses stratégies ont été utilisées : une analyse approfondie des données publiques a été tout d'abord entreprise, incluant rapports institutionnels, documents officiels, plateformes en ligne et publications. Des entrevues semi-dirigées ont été également menées auprès de personnes clés impliquées dans la prise de décision et la gestion environnementale au sein des deux universités. Ces entretiens ont permis d'avoir des perspectives directes sur le positionnement stratégique, les activités actuelles et les approches adoptées par les institutions pour aborder la question climatique. Elles complètent ainsi les informations trouvées en ligne et apportent une lumière supplémentaire sur certaines allégations. À l'aide de ces observations, cette recherche permet de mieux comprendre le rôle et l'impact que peuvent avoir des universités francophones dans la construction de solutions qui répondent aux enjeux environnementaux, tout en mettant en lumière les défis et les opportunités qui se présentent à elles.

Cette section présentera alors un portrait des deux universités à l'étude, détaillé à partir notamment d'informations sur l'histoire, la mission, les objectifs, les communications et les initiatives environnementales. Le terrain sera donc déjà établi avant l'analyse. Les deux approches seront ensuite également développées, et finalement quelques pistes de réflexion seront apportées, en lien avec les sous-questions formulées plus tôt.

### 5.1. Terrain

Pour comprendre comment la crise climatique contribue à la co-construction sociale des universités francophones, il est essentiel d'analyser le terrain à partir de contextes institutionnels concrets. Cette section présente deux établissements universitaires qui, bien que tous deux francophones et engagés en matière de durabilité, évoluent dans des environnements sociopolitiques, culturels et géographiques distincts. L'étude de ces deux cas permettra de mettre en lumière les dynamiques propres à chaque contexte et d'identifier les facteurs qui influencent la manière dont la responsabilité sociale, la réputation organisationnelle et la communication en contexte de crise climatique se traduisent dans les pratiques institutionnelles. L'Université de Sherbrooke, au Québec, et l'Université catholique de Louvain, en Belgique, ont été choisies pour la richesse de leur engagement environnemental et leur capacité à mobiliser leur communauté autour de ces enjeux. Les portraits suivants offrent un aperçu des particularités de chacune, telles qu'elles se manifestent dans leurs discours publics, leurs structures organisationnelles et leurs stratégies de durabilité.

#### *5.1.1. Université de Sherbrooke*

Institution phare du paysage québécois, l'Université de Sherbrooke (UdeS) est située au cœur d'une ville historique et dynamique. Elle se distingue par son engagement envers l'excellence académique, la recherche, ainsi que l'innovation, et prône les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (Université de Sherbrooke, s.d.). À travers les différentes plateformes et les communications de l'université se dessine un portrait qui place l'humain au cœur de ses préoccupations. Elle se présente non seulement comme un lieu de formations et de connaissances, mais également comme un catalyseur de développement personnel et professionnel.

Sur le plan académique et de la recherche, l'Université est reconnue pour la qualité de ses formations et son dynamisme en recherche. L'Université de Sherbrooke se distingue principalement par son engagement dans plusieurs domaines, notamment les technologies de l'information, la santé, les sciences humaines et les énergies renouvelables. Elle accorde une grande importance au partage de connaissances et de résultats avec d'autres

institutions, ainsi qu'aux recherches interdisciplinaires et aux collaborations entre les différentes facultés. Se nourrir d'autres domaines et expertises favorise ainsi l'émergence de solutions novatrices aux défis contemporains, notamment ceux liés à la crise climatique.

L'institution se positionne comme un acteur qui contribue à la formation d'une société avertie et responsable, en mettant l'accent sur le développement durable et la responsabilité sociale. Que ce soit à travers des projets de recherche ou des initiatives étudiantes, elle vise à sensibiliser la population aux enjeux sociaux et environnementaux, tout en encourageant l'implication citoyenne et universitaire. Pour réaliser ces projets, un Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) a été mis sur pied et est aujourd'hui un « chef de file québécois en matière de formation en environnement » (Université de Sherbrooke, s.d., s.p.). L'Université a d'ailleurs reçu la certification internationale STARS, la plus haute distinction en développement durable pour un établissement d'enseignement, ainsi que la première position au Canada dans le Classement international GreenMetric, pour le développement durable de leurs campus et leur gestion des enjeux environnementaux. Au cœur des trois campus et de ses préoccupations, tant dans la vie étudiante, que dans la recherche, l'enseignement et l'engagement social, la responsabilité environnementale fait plutôt partie d'une culture institutionnelle, axée sur les enjeux actuels.

#### *5.1.2. Université catholique de Louvain*

L'une des plus anciennes institutions d'Europe et parmi les plus renommées en Belgique, l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) combine encore aujourd'hui tradition et modernité dans ses activités d'enseignement et de recherche. Inscrite dans l'innovation et l'éducation de qualité, elle est reconnue pour l'excellence de ses recherches dans de nombreux domaines, notamment la santé, les sciences de l'environnement, les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les études culturelles et religieuses.

L'UCLouvain accorde une grande importance à l'internationalisation de ses activités, favorisant les échanges étudiants avec des institutions à travers le monde. À partir de partenariats de mobilité, l'Université offre plusieurs programmes bi ou multi-diplômes, permettant ainsi d'enrichir les formations à l'étranger. Près de 8000 étudiants internationaux viennent chaque année sur l'un des huit campus, dont le site principal à Louvain-la-Neuve. Entièrement piétonnière, cette ville a été conçue pour offrir un cadre de vie complet à la campagne, « où étudiants, chercheurs, professeurs et résidents se croisent et forment un tissu social, culturel et économique unique » (Université catholique de Louvain, s.d., s.p.).

Finalement, l'Université catholique de Louvain prône l'engagement sociétal, à l'aide des valeurs de solidarité, de justice sociale et de respect de l'environnement. À travers diverses initiatives, l'Université cherche à sensibiliser sa communauté étudiante et son personnel à des enjeux sociétaux majeurs tels que le développement durable, la lutte contre les inégalités et la promotion de la diversité. Elle encourage l'implication de toute partie prenante dans des projets communautaires, autant sur le plan sociétal qu'environnemental. Par exemple, un plan stratégique durable a été adopté pour réduire son empreinte écologique. Il inclut des mesures pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, promouvoir les transports durables et encourager la gestion responsable des ressources.

## 5.2. Approches

Pour répondre au questionnement général, à savoir si la crise climatique influence la co-construction sociale d'universités francophones, la recherche s'est appuyée sur deux approches complémentaires : une analyse de données publiques et des entrevues semi-dirigées avec des personnes ressources dans chacune des universités. La combinaison des entrevues à la recherche documentaire a permis de mieux comprendre comment, en pratique, certaines idéologies sont déployées. La réalisation d'entrevues s'est avérée nécessaire pour compléter certains éléments qui n'étaient pas couverts par les documents publics diffusés par les institutions. La recherche documentaire était, en elle-même, insuffisante pour avoir un portrait de la situation. Ainsi, l'analyse des documents publics

offre un cadre plus large et factuel, tandis que l'analyse des entrevues fournit une perspective plus profonde et contextuelle.

Cela dit, les données publiques sont de différentes natures et elles ont été collectées en raison de leur utilité pour offrir une vue d'ensemble des politiques et pratiques des universités. La collecte de données publiques s'est faite, notamment, à travers des rapports institutionnels, des renseignements repérés sur les sites des universités, des plans d'action, et des articles et commentaires dans les médias. Ces données permettent d'accéder aux perspectives institutionnelles, soit à ce que les institutions veulent mettre à l'avant plan en termes d'idéologies et de mesures mises en place. Tel qu'indiquée dans la section des résultats, la collecte de ces documents et leur analyse ont aidé à identifier les stratégies, les projets, les positionnements, les enjeux réputationnels et, même, les retombées des initiatives climatiques déployées par les deux universités.

Des entrevues semi-dirigées, c'est-à-dire des entretiens guidés par une grille de questions ouvertes permettant une certaine spontanéité dans les réponses (Blanchet & Gotman, 2010), ont été menées en complémentarité avec l'analyse des données publiques, celles-ci permettant de compléter certains éléments laissés dans l'ombre. Ainsi, ce second dispositif de collecte se veut pertinent à la recherche puisqu'il apporte des nuances et éclaircissements face aux données publiques. Cette seconde cueillette a permis de recueillir des informations détaillées et nuancées directement auprès d'acteurs clés des universités. Ces entretiens ont été réalisés avec des personnes telles que des membres de l'administration, des professeurs, des chercheurs spécialisés dans les questions environnementales, ainsi que des responsables des différents projets en développement durable ou auprès des parties prenantes. Les objectifs, lors de ces entrevues, ont été multiples : comprendre les initiatives existantes, dresser les motivations et les défis, élaborer la réalité institutionnelle de l'université, visualiser le positionnement, connaître les projets en cours et constater l'approche qu'ils ont auprès de tout acteur œuvrant dans la vie universitaire.

En format semi-dirigé et sur la plateforme Teams, les entrevues ont été d'une durée approximative d'une heure chacune et ont été menées selon les disponibilités des participants. Quant au processus de collecte, chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement vocal, accompagné de prises de notes manuscrites. Dans un souci de respecter la confidentialité des personnes rencontrées, les transcriptions des entretiens ont été réalisées en procédant à l'anonymisation des personnes. En effet, des noms fictifs ont été attribués aux personnes participantes afin que leur confidentialité soit assurée. D'ailleurs, précisons que le cadre de réalisation éthique de la présente recherche a été confirmé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. À ce propos, ajoutons que, bien qu'elle mobilise des individus, cette étude n'est pas centrée sur des perspectives personnelles. Les personnes rencontrées aux fins de cette recherche ont été mobilisées parce qu'elles sont en mesure de s'exprimer au nom de leur institution et de présenter les perspectives institutionnelles de leur université respective. Ainsi, les personnes ressources offrent un point de vue qui reflète les stratégies et pratiques, sans mention d'informations ou de suppositions personnelles.

Les questions posées lors des entrevues ont concerné l'institution où travaille chaque participant, abordant des thématiques telles que la structure organisationnelle, les communications, la transition écologique et les politiques en vigueur (voir Annexe 1). Plus précisément, les discussions ont couvert des sujets variés comme la communication institutionnelle, les politiques internes, l'engagement étudiant, les pratiques d'enseignement et de recherche, ainsi que les collaborations internationales.

À l'Université de Sherbrooke, trois entrevues ont été menées auprès de personnes décisionnelles impliquées dans les initiatives de durabilité institutionnelle. La personne ressource #1 est une responsable des stratégies de développement durable de l'Université. La deuxième est impliquée dans les activités universitaires en environnement auprès des étudiants, tandis que la troisième est coordonnatrice et responsable de projets en environnement. Pour l'Université catholique de Louvain, trois autres entrevues ont été réalisées avec des personnes occupant des postes diversifiés. La personne ressource #4 est

responsable dans la mobilisation étudiante, favorisant l'engagement des étudiants envers les causes environnementales. La cinquième est chargée en développement durable et la personne ressource #6 est chargée de projet dans le cursus universitaire, contribuant à l'intégration de l'environnement et du développement durable dans le parcours académique des étudiants de l'UCL.

Ainsi, les deux approches complémentaires, soit l'analyse de données publiques et les entrevues semi-dirigées, permettent d'obtenir une vision riche et nuancée des pratiques de développement durable dans les universités étudiées. L'analyse de documents public offre un cadre idéal pour cerner l'image projetée par les institutions, tandis que les entrevues fournissent des éclairages plus détaillés et contextuels, venant compléter et moduler les informations trouvées (Paillé & Mucchielli, 2016). Après la collecte, une analyse approfondie des données a été réalisée selon une approche inductive, permettant de faire émerger les thèmes directement à partir du matériel recueilli. Cette démarche vise à repérer des régularités dans les discours et les documents afin de dégager des catégories significatives (Braun & Clarke, 2006).

Le processus d'analyse s'est effectué en plusieurs temps. L'analyse documentaire a d'abord permis de mettre en évidence certains angles morts ou contradictions dans les discours institutionnels, servant ainsi de point de départ pour la construction du canevas d'entretien. Ensuite, une alternance entre la collecte des données (entrevues) et l'analyse préliminaire a permis d'ajuster les questions et de mieux saisir les nuances contextuelles. Finalement, les données issues des deux terrains ont été mises en dialogue à travers une lecture transversale, visant à intégrer les résultats au sein d'une même trame analytique. Cela permettra d'observer comment certains éléments se manifestent selon le contexte institutionnel, offrant ainsi une compréhension des adaptations et des particularités propres à chaque milieu (Guba & Lincoln, 1985).

## 6. Résultats

À la suite de l'analyse documentaire et des entrevues menées au sein de l'Université de Sherbrooke et de l'Université catholique de Louvain, plusieurs constats permettent de saisir comment la crise climatique devient un levier structurel dans l'évolution de ces institutions d'enseignement supérieur. Si chaque université agit à partir de ses propres repères culturels, géographiques et organisationnel, toutes deux témoignent d'un processus dynamique de transformation, dans lequel divers acteurs s'engagent à redéfinir les rôles, les priorités et les pratiques universitaires. Ce processus illustre la co-construction sociale à l'œuvre, dans la relation entre la crise climatique et les pratiques universitaires, qui se développe à travers des interactions et des initiatives, selon les contextes propres à la Belgique et au Québec.

Le présent chapitre vise à exposer ces résultats à travers une analyse guidée par la question suivante : Comment s'articule la relation entre la crise climatique et les pratiques d'universités francophones situées en Belgique et au Québec ? Pour y répondre, les données recueillies ont été instituées selon sept axes thématiques, qui, ensemble, permettent de saisir l'étendue des transformations observées.

Le premier axe s'intéresse à la vision stratégique et à la gouvernance, en tant que fondements de l'orientation institutionnelle. Il est pertinent de s'attarder à la manière dont les universités définissent leur rôle face aux enjeux climatiques et comment cette vision se traduit – ou non – dans les structures de pilotage, les politiques institutionnelles ou les processus décisionnels. Cette entrée permet de questionner le degré d'alignement entre les discours et les dispositifs de gouvernance mis en place pour répondre à l'urgence écologique.

Par ailleurs, le deuxième axe porte sur l'intégration du développement durable dans les pratiques organisationnelles. Au-delà des orientations stratégiques, les analyses indiquent qu'il est essentiel de considérer comment les universités se transforment dans leur fonctionnement quotidien. Les résultats démontrent la capacité des institutions à se



positionner comme modèles de cohérence, et à adopter des pratiques qui soient à la fois symboliques et structurellement intégrées.

Le troisième axe met en lumière la mobilisation étudiante et la participation citoyenne, deux composantes centrales du processus de co-construction. Le rôle des étudiants et des autres membres de la communauté universitaire dans la transformation de leur milieu est un indicateur fort de l'appropriation des enjeux environnementaux. Examiner cette participation permet de mieux comprendre les dynamiques internes de changement et les conditions d'une mobilisation authentique.

Le quatrième axe s'attarde à l'enseignement et à la formation, en tant que leviers fondamentaux de sensibilisation et de transformation sociale. En effet, la manière dont les universités intègrent les enjeux environnementaux dans leurs programmes, leurs approches pédagogiques et leurs dispositifs d'apprentissage influence directement les futurs professionnels et citoyens qu'elles forment. Ce champ d'analyse interroge les reconfigurations éducatives induites par la transition écologique.

Le cinquième axe, consacré à l'innovation et à l'interdisciplinarité, explore comment les activités de recherche, souvent au cœur de la mission universitaire, peuvent s'inscrire dans une logique de transformation sociale. La manière dont les universités orientent leurs efforts scientifiques, favorisent les croisements disciplinaires et s'engagent dans des partenariats stratégiques éclaire leur contribution à la production de solutions nouvelles et à la transition socio-écologique.

Le sixième axe aborde la communication, non pas comme un simple outil de diffusion, mais comme une dimension structurante du positionnement identitaire des institutions. En regroupant les messages, les récits institutionnels construits autour de l'environnement et les canaux mobilisés, il devient possible d'évaluer la manière dont les universités cherchent à influencer les perceptions, à mobiliser les parties prenantes et à légitimer leurs actions.

Enfin, le dernier axe propose une lecture transversale des impacts contextuels et culturels, en prenant en compte les différences observées entre les deux établissements étudiés. La relation entre les institutions et la crise climatique ne se construit pas de manière uniforme : elle dépend fortement des réalités locales, des priorités institutionnelles, des cadres politiques et des ressources disponibles. Ce regard comparatif permet de mieux comprendre comment les trajectoires universitaires sont façonnées par leur ancrage territorial et culturel.

Ces sept axes constituent les grandes lignes de l'analyse qui suit. Ils permettront d'examiner, à travers des exemples concrets issus des deux universités, comment la crise climatique provoque, accompagne ou catalyse des processus de transformation collective dans l'enseignement supérieur francophone.

### **6.1. Vision stratégique et gouvernance**

À l'Université de Sherbrooke, la prise en charge des enjeux environnementaux ne repose pas sur une série d'initiatives isolées, mais s'inscrit dans une vision stratégique globale. L'institution affirme que le développement durable constitue un pilier transversal de ses actions, tel que formulé dans son plan stratégique 2022-2025, qui articule ses objectifs autour d'orientations stratégiques environnementaux, sociaux et éthiques : mobiliser la communauté universitaire autour de la réussite et de l'expérience étudiante, poursuivre le développement de la recherche dans tous les secteurs pour répondre aux grands enjeux sociétaux, œuvrer pour une société plus équitable, plus verte et plus inclusive, et finalement transformer l'organisation de façon durable en nous centrant sur l'humain et en prenant appui sur le numérique (Université de Sherbrooke, s.d.-m). Cette orientation est appuyée par une politique institutionnelle spécifique (politique 2500-017) qui affirme l'importance d'intégrer les principes du développement durable à l'ensemble des missions universitaires, incluant l'enseignement, la recherche et les pratiques administratives (Université de Sherbrooke, s.d.-o). Le document favorise également la compréhension, la promotion et l'engagement en matière de développement durable, ainsi

que l'intégration de cette mission dans les différentes politiques et initiatives de l'Université.

Cette même vision se décline dans une série de plans d'action thématiques – en approvisionnement responsable, en carboneutralité, en gestion environnementale, en mobilité durable ou encore en investissement responsable – qui témoignent d'une volonté d'agir de manière concrète et structurée (Université de Sherbrooke, s.d.-n). L'Université a défini 19 domaines d'intervention en développement durable, chacun étant accompagné de suivis par des comités sectoriels ou transversaux. Parmi ceux-ci se retrouvent le mieux-être de la communauté, l'engagement étudiant, la communication, la gestion de ressources, la biodiversité et les ressources humaines (Université de Sherbrooke, s.d.-d).

Le pilotage de cette structure repose donc sur une coordination globale, rattachée au vice-rectorat au développement durable, qui assure le lien entre la vision stratégique de l'Université de Sherbrooke et les opérations courantes sur les campus. Par ailleurs, la personne ressource #1 souligne que le vice-rectorat en développement durable agit également comme moteur d'innovation stratégique. Ce dernier a notamment mis en place un comité sur la carboneutralité qui réunit différents acteurs internes pour établir les bonnes pratiques, suivre les inventaires d'émissions et coordonner les efforts en matière de réduction de l'empreinte environnementale. Cette approche est renforcée par des outils mis à la disposition de la communauté, tels qu'une plateforme web qui regroupe les ressources de sensibilisation, les outils de calcul et les documents de référence pour accompagner les démarches de réduction volontaire (Université de Sherbrooke, s.d.-g).

Parmi les objectifs de l'Université de Sherbrooke, l'atteinte d'une carboneutralité d'ici 2030 apparaît comme l'un des principaux, une cible clairement affichée et relayée à l'interne comme à l'externe. Néanmoins, « devant l'urgence climatique et considérant sa faible intensité carbone globale, l'Université a devancé l'atteinte de la cible dès l'année financière 2021-2022, permettant ainsi à l'établissement de devenir carboneutre huit ans plus tôt que prévu » (Université de Sherbrooke, s.d.-a). À la lumière de ces résultats, l'ambition de l'UdeS s'inscrit dans une vision plus large, structurée autour de plusieurs

objectifs institutionnels. Outre la carboneutralité, l'institution québécoise accorde en effet une attention particulière à la protection de la biodiversité, notamment à travers des projets d'aménagement du territoire, de gestions en milieux naturels et de valorisation d'écosystèmes en lien avec ses campus (Université de Sherbrooke, s.d.-a). Le développement durable est également envisagé sous l'angle de l'implication communautaire, avec un engagement soutenu des étudiants, encouragé par la création d'espaces d'expressions, de participation et de sensibilisation (Université de Sherbrooke, s.d.-e). Parallèlement, l'Université définit ses priorités d'action liées à l'approvisionnement responsable et à l'investissement éthique, deux leviers mobilisés pour faire évoluer les pratiques institutionnelles. À cela s'ajoutent des engagements en matière de santé organisationnelle, à travers des initiatives visant le bien-être global de la communauté universitaire (Université de Sherbrooke, 2022), et de justice sociale, notamment à travers des politiques actives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (Université de Sherbrooke, s.d.-f).

Pour arriver à répondre à tous ces objectifs, l'Université de Sherbrooke engage finalement un mécanisme démocratique et inclusif des parties prenantes, se détachant ainsi d'une gouvernance arbitraire. La personne ressource #2 indique que depuis 2022, des étudiants siègent aux comités institutionnels en lien avec la lutte aux changements climatiques, ce qui permet une co-construction plus fluide et directe des orientations. Ce fonctionnement favorise des échanges transversaux et renforce le sentiment d'appartenance à une démarche partagée (personnes ressource #2). Des espaces comme la plateforme Moodle dédiée à la mobilisation interne offrent aussi des outils de compréhension, de formation et d'engagement, en rendant visibles les objectifs de l'Université, les actions en cours, ainsi que les possibilités d'implication concrète (Université de Sherbrooke, s.d.-i).

À l'Université catholique de Louvain, les engagements sont également portés par une structuration institutionnelle forte : la transition écologique y est conçue comme un projet collectif majeur, intégré à la stratégie de développement de l'Université. Le plan Transition 2021-2026 repose sur une vision structurée qui envisage la transition écologique comme

un changement systémique, affectant l'ensemble des missions universitaires (Université catholique de Louvain, s.d.-m). L'Université catholique de Louvain y affirme sa volonté d'agir comme une institution exemplaire en matière de durabilité, contribuant activement à la transformation sociale et environnementale par ses pratiques, ses savoirs et son fonctionnement interne (Université catholique de Louvain, s.d.-e). Elle se positionne comme un acteur engagé dans une mutation globale, avec l'objectif de soutenir la société face à des enjeux complexes et interconnectés.

Ce plan s'articule autour de six grandes thématiques interdépendantes : l'enseignement, la recherche, le campus durable, la mobilisation étudiante, l'évaluation d'impact et la gouvernance (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Chacune de ces dimensions est accompagnée d'objectifs spécifiques, de pistes d'action concrètes et d'un suivi régulier. Au total, 91 actions ont été identifiées, dont 65 % étaient en cours ou déjà réalisées au moment du dernier bilan public 2021-2026 (Université catholique de Louvain, s.d.-o). Ces actions couvrent des domaines variés : transformation des programmes de bachelier pour y intégrer des connaissances en développement durable, généralisation de fournitures de bureau labellisées, mise en œuvre d'une charte sur les déplacements internationaux responsables, promotion d'une mobilité plus sobre en carbone, ou encore élaboration d'une stratégie de rénovation des bâtiments en vue de l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2035.

Cette structuration permet à l'Université de systématiser son approche de la durabilité à travers ses fonctions fondamentales. Dans le champ de l'enseignement, par exemple, l'UCLouvain affirme sa volonté de former des citoyens et des professionnels capables de penser et d'agir face aux enjeux contemporains (Université catholique de Louvain, s.d.-e). Du côté de la recherche, l'accent est mis sur l'interdisciplinarité, l'ouverture aux collaborations et l'orientation vers des problématiques sociales et écologiques urgentes (Université catholique de Louvain, s.d.-e). Les campus sont, quant à eux, pensés comme des espaces de cohérence, où les principes environnementaux doivent se refléter dans les infrastructures, les usages et les modes de gestion (Université catholique de Louvain, s.d.-e). L'université met également en valeur la mobilisation de ses étudiants

et de sa communauté, considérée comme un levier essentiel de transformation culturelle (Université catholique de Louvain, s.d.-i). Enfin, des outils d'évaluation sont mobilisés pour mesurer les retombées et ajuster les stratégies en fonction des résultats (Université catholique de Louvain, s.d.-o). Toutes ses données seront davantage explorées dans les sections suivantes.

Le plan de transition s'inscrit lui-même dans un cadre stratégique plus large défini par le document Horizon 600, qui constitue la feuille de route à long terme de l'UCLouvain. Cette vision projette l'Université vers 2030–2040, en identifiant plusieurs grands enjeux structurants, dont la transformation écologique au premier plan (Université catholique de Louvain, s.d.-g). Le document présente la durabilité comme un prisme transversal, destiné à orienter la gouvernance, les politiques d'innovation, la responsabilité sociale et l'ancrage territorial de l'institution. Il fixe ainsi les jalons d'une transformation progressive, durable et partagée, en misant sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la communauté universitaire. Ce cadre stratégique, en combinant vision prospective et actions concrètes, permet à l'UCLouvain de structurer une gouvernance du changement en lien avec les réalités sociales, scientifiques et climatiques de son temps.

Pour en assurer la gouvernance, l'université s'appuie également sur le Conseil du développement durable (CODD), une instance décisionnelle qui regroupe des représentants de l'ensemble des corps universitaires, incluant la pro-rectrice à la transition, des responsables administratifs, des professeurs, des scientifiques et des étudiants (Université catholique de Louvain, s.d.-f). La personne ressource #4 précise que cette structure vise à articuler la coordination stratégique et la participation active de la communauté, en offrant une vision partagée des priorités en matière de durabilité.

De nombreux organes et administrations de l'Université sont concernés par l'application pratique du Plan Transition. Les porteur-ses de projet sont multiples. Cette transversalité et cette responsabilité multicéphale nécessite des interactions importantes et régulières entre les administrations, les académiques, les scientifiques et les autres acteurs et actrices de la communauté concerné-es par cette mise en œuvre du Plan Transition » (catholique de Louvain, s.d.-f).

L'UCLouvain a également instauré une Assemblée de la transition, composée de 60 membres tirés au sort, issus de tous les horizons institutionnels. Cette assemblée, qui se réunit à six reprises, a pour mandat d'évaluer les orientations prises par l'université et de formuler des recommandations à l'attention du conseil académique, du conseil d'administration et du rectorat (Université catholique de Louvain, s.d.-a). Selon la personne ressource #5, cette démarche vise à « sortir des cénacles habituels » pour permettre à des voix moins souvent entendues d'influencer les grandes orientations de l'institution. En 2023, près de 80% des recommandations de l'assemblée avaient été adoptées, témoignant d'un véritable engagement envers cette forme de gouvernance démocratique et inclusive.

Enfin, l'Université catholique de Louvain a fixé un objectif de neutralité carbone d'ici 2035, accompagné d'un inventaire énergétique détaillé de ses bâtiments et d'une stratégie de rénovation à long terme (Université catholique de Louvain, s.d.-m). L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans une logique de coordination entre les structures institutionnelles, les communautés internes et les exigences externes liées à la transition climatique. En parallèle des comités formels, des dispositifs de communication et de sensibilisation sont mis en place, comme un canal Teams dédié à la transition ou encore une infolettre diffusée à toute la communauté universitaire (personne ressource #6).

Bien que les deux institutions d'enseignement supérieur soient ancrées dans des contextes distincts, l'analyse des orientations stratégiques des deux universités révèle plusieurs éléments convergents. Tant à Sherbrooke qu'à Louvain-la-Neuve, la crise climatique est perçue comme une voie vers une transformation organisationnelle. Dans les deux cas, le développement durable est érigé comme la base de la démarche, non seulement en s'inscrivant dans les documents stratégiques, et à travers des politiques, des plans d'action thématiques et des structures de gouvernance participative. Cette volonté commune de prioriser l'enjeu environnemental se traduit également par la mise en place d'objectifs à long terme, notamment en matière de carboneutralité, et par des dispositifs de coordination qui cherchent à lier les instances décisionnelles à l'ensemble des parties prenantes.

Les deux établissements mobilisent également des mécanismes participatifs qui, bien que différents dans leur forme, témoignent d'un effort pour intégrer les parties prenantes dans la réflexion et la gouvernance institutionnelle. L'ouverture à des processus inclusifs, qu'il s'agisse de la présence étudiante dans les comités ou de la constitution d'assemblées tirées au sort, démontre une reconnaissance explicite du caractère collectif et co-construit de la transition.

## **6.2. Intégration dans les pratiques**

L'intégration du développement durable au sein des universités ne se limite pas à des orientations politiques ou à une révision des missions institutionnelles. Elle implique également une transformation concrète des pratiques, tant dans les modes de fonctionnement que dans les dynamiques communautaires. C'est à travers les gestes quotidiens, les choix logistiques, les initiatives locales et les efforts collectifs que la réponse à la crise climatique prend forme sur les campus.

Dans cette optique, les données recueillies révèlent deux grandes modalités d'intégration : d'une part, la mise en œuvre de pratiques opérationnelles durables par les structures administratives, techniques et logistiques de l'université ; d'autre part, la mobilisation plus large des membres de la communauté universitaire – en particulier les étudiants – dans une perspective d'engagement et de participation citoyenne.

### *6.2.1. Pratiques internes et infrastructurelles*

À l'Université de Sherbrooke, l'intégration des principes environnementaux dans les pratiques opérationnelles se traduit par une série d'initiatives concrètes touchant à l'approvisionnement, la mobilité, la gestion énergétique et l'aménagement des campus. Ces efforts sont structurés à travers plusieurs plans d'action spécifiques, adoptés pour répondre aux exigences de durabilité dans des domaines clés tels que la carboneutralité, l'approvisionnement responsable, l'investissement ou encore la mobilité durable (Université de Sherbrooke, s.d.-n). Des instruments de redevabilité et d'évaluation



institutionnelle sont également pris en compte dans ces pratiques, afin de répondre à des standards de durabilité, d'avoir des outils de suivi et de comparaison, et finalement d'influencer les décisions opérationnelles et stratégiques.

Du point de vue des infrastructures, les projets de construction et de rénovation prennent en compte plusieurs critères, tels que l'emplacement, l'accès aux transports, la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, l'aménagement d'espaces verts, l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;

Une attention particulière est aussi portée aux matériaux choisis ainsi qu'aux éléments qui ont un impact sur le bien-être des personnes occupantes et sur les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. La mobilité durable, la gestion de l'eau, l'éclairage et la gestion des matières résiduelles font également partie des aspects considérés (Université de Sherbrooke, Bâtiments verts).

Le Service des immeubles (SDI) est également chargé de mettre en œuvre le Plan d'action en gestion environnementale 2023-2026. Ce plan vise à intégrer les principes de développement durable à toutes les étapes des opérations immobilières, incluant la gestion de l'énergie, des matières résiduelles et des ressources naturelles (Université de Sherbrooke, s.d.-d). Parmi les actions amorcées, le SDI développe notamment des programmes d'opération pour assurer la pérennité des installations, met en place des formations continues pour bien comprendre les enjeux liés aux changements climatiques, optimise l'utilisation des espaces, et récupère les matériaux réutilisables. La gestion responsable de l'eau fait également partie des champs d'action de l'UdeS, afin de valoriser les ressources hydriques sur ses campus. Ces initiatives comprennent la gestion des eaux pluviales, la réduction de la consommation d'eau potable et la sensibilisation de la communauté universitaire à l'importance de la conservation de l'eau. En termes de statistiques, la consommation d'eau potable a réduit de 78 % depuis 2000 et de 61% depuis 2015, et ce, malgré l'expansion du parc immobilier et la croissance de la population universitaire (Université de Sherbrooke, Initiatives de l'UdeS).

L'UdeS encourage activement la mobilité durable auprès de ses membres. Le Centre de mobilité durable (CMD) a mis en place un programme de mobilité active pour les employés se déplaçant entièrement à pied, à vélo ou à la course vers les campus. Les

utilisateurs bénéficient de divers avantages, tels que des installations de stationnement pour vélos et des vestiaires avec douches (Université de Sherbrooke, s.d.-h). De plus, l'Université propose des services de navettes entre ses différents campus, des programmes de covoiturage et des incitatifs pour l'utilisation des transports en commun, tel qu'un programme de libre accès au transport en commun pour toute la communauté universitaire (Université de Sherbrooke, s.d.-j). D'autres initiatives telles que l'aménagement de la réserve naturelle du Mont-Bellevue (Université de Sherbrooke, s.d.-d), le développement de circuits de vélo, et la valorisation des espaces verts illustrent aussi une volonté d'inscrire les campus dans une dynamique écoresponsable.

L'institution québécoise a également entrepris des projets d'économie circulaire et de valorisation locale, comme le Bazar de la rentrée d'hiver, qui vise à réduire la consommation et à encourager la réutilisation d'objets (Université de Sherbrooke, s.d.-e), ou encore la distribution de paniers fermiers, en collaboration avec des producteurs locaux (Université de Sherbrooke, s.d.-e). Elle met également à disposition le portail « Je passe à l'action », une plateforme visant à soutenir les gestes concrets en matière de durabilité. Ce service permet notamment aux membres de la communauté d'obtenir un appui financier pour réaliser un projet en développement durable, ou encore de trouver des ressources pratiques pour gérer leurs matières résiduelles et s'alimenter localement (Université de Sherbrooke, s.d.-g). Ces projets, bien qu'opérationnels, traduisent aussi une posture institutionnelle favorable à la cohérence entre les pratiques quotidiennes et les engagements climatiques.

L'université publie régulièrement des bilans environnementaux, dont le plus récent – Bilan de développement durable 2018-2022 – documente les avancées de sept grandes stratégies, incluant la gestion de l'énergie, des matières résiduelles, des investissements responsables ou encore l'approvisionnement (Université de Sherbrooke, s.d.-n). Ces rapports permettent à la communauté de suivre l'évolution des engagements et d'ajuster les orientations en fonction des résultats obtenus.

À l'Université catholique de Louvain, l'engagement pour le développement durable se manifeste de manière concrète à travers une série d'initiatives touchant directement aux infrastructures, à l'aménagement et à la gestion des campus. Intégrées au plan de transition 2021–2026, ces actions visent à faire des lieux universitaires des espaces durables et réfléchis, en cohérence avec les ambitions stratégiques de l'institution. Pensés comme des laboratoires vivants, les campus de l'UCLouvain articulent plusieurs thématiques – énergie, mobilité, consommation, biodiversité – dans une logique systémique de transformation. Parmi ces lignes directrices, l'adaptation des infrastructures, les achats, et les comportements administratifs ont une logique de durabilité (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Une attention particulière est portée à la rénovation énergétique des bâtiments, avec un inventaire détaillé des performances énergétiques, une stratégie de rénovation à long terme de ses bâtiments, et une stratégie de réhabilitation progressive afin d'atteindre la carboneutralité en 2035 (Université catholique de Louvain, s.d.-o). Les campus sont envisagés comme des espaces modèles, intégrant des pratiques sobres en énergie et des comportements plus responsables. À titre d'exemple, l'UCLouvain a imposé l'usage de fournitures de bureau 100 % labellisées, c'est-à-dire certifiées selon les normes environnementales ou sociales reconnues, mis en œuvre une charte sur les déplacements internationaux responsables, et développé une approche d'achats durables dans toutes les unités administratives (Université catholique de Louvain, s.d.-c).

Le troisième pilier du plan de transition, à savoir les campus durables, se manifeste également par une réflexion sur la mobilité, la consommation, la biodiversité et l'implication communautaire. Une mobilité plus respectueuse de l'environnement est en effet encouragée, avec l'utilisation des transports en commun, du vélo et de la marche. Des stationnements à vélos sécurisés, de la location et de la vente de vélos, ainsi qu'un remboursement des kilomètres parcourus à vélo sont proposés comme modalité pour encourager ce type de transport. (Université catholique de Louvain, s.d.-h). L'institution belge « intègre son souci d'une mobilité active en adoptant le principe STOP qui hiérarchise les priorités d'aménagements et d'actions selon l'ordre : piétons, vélo, transports en commun et voiture » (Université catholique de Louvain, s.d.-h). Finalement,

des initiatives telles que la Mobility Day et la Semaine de la mobilité sont organisées pour sensibiliser la communauté universitaire aux alternatives de transport durable.

En matière de consommation, l'UCLouvain développe une approche systémique visant à conscientiser les comportements d'achat et d'utilisation des ressources au sein de la communauté universitaire. Cette approche repose sur trois principes directeurs : consommer moins, consommer mieux et jeter mieux (Université catholique de Louvain, s.d.-c). Elle s'appuie sur une série d'initiatives concrètes, telles que l'installation de fontaines à eau pour limiter l'usage de bouteilles à usage unique, la promotion de produits locaux et de saison dans les services alimentaires, ou encore l'organisation de Repair Cafés et d'activités de réemploi : ces événements participatifs permettent aux membres de la communauté de faire réparer leurs objets abîmés – vêtements, petits appareils électroménagers, vélos ou matériel informatique – au lieu de les jeter (Repair Together, s.d.). L'université favorise également l'adoption de pratiques numériques responsables, dans une logique d'économie circulaire étendue à l'ensemble de ses usages, en veillant à limiter l'obsolescence des équipements, à optimiser leur durée de vie, à recycler les composants électroniques et à réduire l'empreinte environnementale des activités numériques.

Enfin, l'UCLouvain s'engage activement dans la protection, la gestion et la restauration de la biodiversité sur ses campus. Elle coordonne des mesures concrètes pour préserver la faune et la flore locales, contribuant ainsi aux objectifs de conservation des sites Natura 2000. Des projets tels que l'installation d'hôtels à insectes et la gestion durable du bois de Lauzelle illustrent cet engagement. L'université organise également des balades éducatives pour sensibiliser la communauté à la richesse de la biodiversité environnante (Université catholique de Louvain, , s.d.-f).

En matière de reconnaissance et de redevabilité, l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain ont deux approches différentes : l'UdeS s'est distinguée par l'obtention de la certification STARS Platine, avec un score record de 92,73 points, ce qui la place en tête du classement mondial en développement durable 2023-2026 (Université de Sherbrooke, 2023).

Le développement durable, c'est la couleur de l'UdeS. Il est au cœur de l'ensemble de notre gestion et fait partie de notre culture. C'est une grande fierté pour notre institution et ses communautés de voir notre engagement reconnu par cet organisme international, avec la plus haute note jamais attribuée en développement durable », mentionne le recteur de l'Université québécoise Pierre Cossette (Université de Sherbrooke, 2023).

Elle figure aussi parmi les vingt premières universités au monde selon le classement GreenMetric (Université de Sherbrooke, Green Metric). Ces distinctions reposent sur une série d'indicateurs de performance évaluant la transparence des données, l'impact environnemental et social des actions menées, ainsi que la participation des parties prenantes. Du côté de l'UCLouvain, la redevabilité de ces actions repose sur des outils de suivi interactifs disponibles en ligne, permettant à la communauté de visualiser l'état d'avancement des 91 actions prévues par le plan de transition. À ce jour, et comme mentionné plus haut, 65 % d'entre elles sont complétées ou en cours de réalisation (Université catholique de Louvain, s.d.-o). Ce tableau de bord favorise une lecture dynamique des progrès réalisés et alimente une culture d'amélioration continue. Alors que l'UdeS privilégie une validation externe par le biais de certifications et de classements internationaux pour valoriser ses performances environnementales, l'Université catholique de Louvain mise davantage sur la transparence et l'implication continue de sa communauté universitaire, en rendant ses progrès visibles et accessibles à travers des outils interactifs. L'une cherche donc à asseoir sa réputation sur des distinctions officielles, tandis que l'autre favorise un ancrage plus participatif et évolutif de ses engagements.

#### *6.2.2. Mobilisation étudiante et participation citoyenne*

La mobilisation de la communauté universitaire, et plus particulièrement des personnes étudiantes, représente un levier essentiel dans l'appropriation des enjeux climatiques. À l'Université de Sherbrooke, plusieurs initiatives ont vu le jour pour renforcer cet engagement. La personne ressource #2 souligne l'émergence du réseau Uni-C, un regroupement étudiant entièrement dédié à la lutte contre les changements climatiques. Créé et géré par des étudiants, ce réseau constitue une innovation dans la recherche de la participation étudiante, favorisant une action portée « par et pour les

étudiants » (personne ressource #2). Le réseau organise, entre autres, des conférences, des projets collaboratifs et des campagnes de sensibilisation, comme ce fut le cas lors de la Semaine des objectifs de développement durable (ODD) en mars 2024, où une conférence en ligne a réuni des chercheurs et des étudiants du réseau Uni-C à travers plusieurs continents (personne ressource #2). Par ailleurs, la Semaine ODD de l'UdeS est organisée en collaboration avec Campus Durable, où pendant cinq jours, des activités – visites, ateliers, conférences, kiosque, arts – sont offertes afin de « sensibiliser et [...] mobiliser la communauté universitaire autour des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU » (Université de Sherbrooke, Semaine des ODD à l'UdeS).

En parallèle, l'UdeS a développé une plateforme Moodle, S'informer et agir en faveur du développement durable, dédiée à la mobilisation climatique, qui propose deux axes complémentaires : un volet pédagogique, pour comprendre les enjeux et les actions institutionnelles, et un volet d'engagement, permettant aux étudiants et employés d'évaluer leur empreinte carbone et d'agir concrètement à leur échelle (Université de Sherbrooke, s.d.-i). On y trouve également des formations et des outils permettant à la communauté universitaire d'avoir des idées pour adapter leurs actions à leur réalité. Comme l'explique la personne ressource #2, cette plateforme est exclusive aux personnes à l'interne, donc les étudiants et les employés, et est un outil offert dès leur arrivée.

La Clinique en environnement de l'Université de Sherbrooke est également un outil axé sur la mobilisation étudiante, et constitue un dispositif phare qui lie formation universitaire, engagement social et transition écologique. Rattachée au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE), la clinique offre un espace structuré où les étudiants peuvent répondre à des mandats concrets soumis par des organisations de la société civile — OBNL, PME, municipalités, coopératives — dans une logique d'interdisciplinarité et d'accompagnement des partenaires. Les mandats peuvent toucher l'analyse d'impacts environnementaux, la mise en œuvre de plans d'action durable, la valorisation des matières résiduelles, ou encore l'amélioration de la performance énergétique d'un site ou d'un service (Clinique en environnement, Université de Sherbrooke). Ces projets sont encadrés par des personnes-ressources du CUFE et réalisés

dans un cadre académique rigoureux, tout en étant un accès direct aux réalités du terrain. La clinique bénéficie également d'un financement dédié pour soutenir son développement et renforcer son ancrage territorial. La personne ressource #3 explique qu'elle fait partie d'un réseau plus large de cliniques-écoles à l'UdeS, avec lesquelles elle collabore pour cartographier les pratiques innovantes et mettre en commun les initiatives à portée environnementale. Elle évoque également la recherche de sens chez les étudiants, une quête qui se manifeste par le désir d'agir concrètement face aux enjeux sociétaux et environnementaux. Cette recherche de cohérence entre les apprentissages théoriques et leur utilité sociale pousse plusieurs d'entre eux à s'investir dans des projets concrets avec des organismes externes, d'où l'idée de la Clinique en environnement.

Finalement, le réseau Fiers d'être verts, ouvert tant aux employés qu'aux étudiants, agit comme une communauté d'ambassadeurs du développement durable, animant des groupes de discussion et des campagnes internes sur différents champs d'action environnementaux (page « Réseau Fiers d'être verts », Université de Sherbrooke). Créé initialement pour répondre aux enjeux de gestion des matières résiduelles sur les campus, le réseau Fiers d'être verts a progressivement élargi son mandat pour couvrir l'ensemble des axes du développement durable, notamment la lutte contre les changements climatiques, l'alimentation locale, la mobilité durable et la consommation responsable. La personne ressource #2 souligne que ce réseau, en plus de favoriser les initiatives locales, joue un rôle important de liaison entre les différents services, départements et facultés, permettant une meilleure circulation de l'information et une coordination accrue des efforts. Il offre également des occasions d'implication souples, adaptées aux disponibilités et aux intérêts de chacun, ce qui permet de rejoindre une diversité de profils au sein de la communauté universitaire.

À l'Université catholique de Louvain, l'engagement des étudiants passe par des structures et une culture institutionnelle favorable à l'initiative. Le Green Office, instance étudiante soutenue par l'administration, constitue une plateforme centrale pour le développement de projets, la sensibilisation et la représentation des préoccupations climatiques au sein de l'Université (Université catholique de Louvain, s.d.-a). Des

événements récurrents, tels que le Festival Cap Transition ou le Go Future Festival, participent également à l'animation de la communauté et à la diffusion d'une culture de la durabilité (Université catholique de Louvain, Facebook).

À l'Université catholique de Louvain, la mobilisation communautaire s'incarne également à travers des lieux et des initiatives structurantes, comme les Portes de la Transition. Il s'agit d'un tiers-lieu universitaire ouvert à la communauté, conçu comme un espace de rencontre, d'expérimentation et de réflexion autour des enjeux de durabilité. Cet espace, situé à proximité du bois de Lauzelle, vise à faciliter les échanges entre étudiants, membres du personnel, chercheurs et partenaires extérieurs, tout en offrant des ressources matérielles et logistiques pour le développement de projets (Université catholique de Louvain, s.d.-n). L'une des initiatives phares associées à cet espace est la ferme pédagogique du bois de Lauzelle, qui accueille des activités de jardinage, des ateliers d'agroécologie et des événements autour de l'alimentation durable (Université catholique de Louvain, s.d.-n). Gérée en partie avec la participation d'étudiants et de membres de la communauté, cette ferme permet de reconnecter les savoirs universitaires aux pratiques concrètes, et d'explorer des modèles de production alimentaire respectueux de l'environnement. Des événements réguliers y sont également organisés, notamment des conférences, des projections, des ateliers ou des festivals participatifs, qui visent à nourrir une culture commune de la transition (Université catholique de Louvain, s.d.-n). Ces activités, en complément des structures plus formelles comme le Green Office ou l'Assemblée de la transition, témoignent d'un engagement citoyen fort et pluraliste, qui valorise à la fois l'expérimentation, la co-crédation et la convivialité comme leviers d'action.

En parallèle de ces espaces situés au cœur des campus, l'Université catholique de Louvain soutient également la Maison du développement durable, un lieu emblématique de convergence entre les savoirs universitaires, la participation citoyenne et l'action collective. Portée par un partenariat entre l'université, la commune, des associations et des citoyens, cette maison agit comme un centre de ressources, d'échange et de sensibilisation. Elle accueille régulièrement des conférences, ateliers participatifs, expositions et événements publics portant sur les enjeux écologiques et sociaux. Soulignée par la



personne ressource #4, elle facilite les liens entre étudiants, chercheurs, membres de la société civile, collectivités locales, et incarne pleinement la volonté de l'UCLouvain de faire de la transition écologique un projet collectif, ouvert et ancré dans son territoire.

Enfin, les modalités d'implication collective sont élargies par la mise en place d'instances telles que l'Assemblée de la transition, qui, bien qu'inscrite dans la gouvernance, constitue aussi un espace de prise de parole citoyenne. En intégrant des membres tirés au sort, l'UCLouvain cherche à diversifier les profils, à ouvrir le débat et à faire émerger des recommandations concrètes issues de la base universitaire (Université catholique de Louvain, s.d.-a). Cette démarche, à la fois participative et structurante, témoigne d'une volonté de renforcer les liens entre les structures formelles de gouvernance et les dynamiques citoyennes.

### **6.3. Enseignement et formation engagés**

La révision des missions éducatives constitue un levier fondamental dans la transformation des universités face à la crise climatique. Celle-ci pousse les établissements à repenser les contenus d'enseignement, les approches pédagogiques et les dispositifs d'apprentissage afin d'offrir un parcours réfléchi et en phase avec les enjeux contemporains. Loin de se limiter à la restructuration de quelques cours spécialisés, cette évolution tend à repenser l'ensemble des programmes, dans une logique d'interdisciplinarité, d'engagement et de mise en pratique des savoirs en développement durable.

À l'Université de Sherbrooke, cette volonté se traduit par l'intégration progressive des objectifs de développement durable (ODD) dans les programmes d'études, permettant ainsi de s'inscrire dans les intentions institutionnelles du chantier enseignement du nouveau plan stratégique 2022-2025 (Université de Sherbrooke, s.d.-d). « L'UdeS s'engage à faire de ses diplômés des personnes conscientes et responsables de l'environnement physique et social dans lequel elles évoluent. Ceci se veut une contribution essentielle pour répondre

aux enjeux actuels et futurs de notre société, particulièrement dans le contexte des changements climatiques » (Université de Sherbrooke, s.d.-d). En 2023, l'institution indiquait que 90 % de ses départements offrent au moins un cours intégrant les enjeux liés au développement durable (Université de Sherbrooke, s.d.-d). À moyen terme, l'Université vise une cohérence accrue entre les programmes et les objectifs de l'ONU, afin de faire des ODD une grille d'analyse commune aux différentes disciplines.

Sur le plan pédagogique, l'Université de Sherbrooke se démarque par une approche appliquée, valorisant les stages, projets réels et cliniques universitaires. Le Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) joue un rôle structurant à cet égard. Il propose une gamme de programmes allant du baccalauréat à la maîtrise, dans les huit facultés – École de gestion, Sciences, Droit, Éducation, Génie, Lettres et sciences humaines, Médecine, Science de la santé et Sciences de l'activité physique – incluant plus de 200 stages par an, où les étudiants sont appelés à intervenir sur des mandats concrets proposés par des organisations partenaires (Université de Sherbrooke, Le CUFE). Au-delà de son offre de formation et de son ancrage communautaire, le CUFE agit également comme un lieu de convergence interdisciplinaire au sein de l'Université de Sherbrooke. En mobilisant des expertises issues de plusieurs facultés, il favorise le croisement des approches en environnement, en développement durable, en gestion, en droit ou encore en santé publique. Cette posture transversale lui permet de proposer des contenus pédagogiques à jour, alignés sur les défis contemporains, tout en soutenant une vision critique et globale des enjeux. Par ailleurs, le CUFE joue un rôle actif dans la vulgarisation scientifique et la diffusion de savoirs accessibles, notamment à travers la publication d'articles, l'organisation d'événements, de colloques et la participation à des réseaux de pratiques (Université de Sherbrooke, Le CUFE). Tel que mentionné plus haut, la personne ressource #3 explique que la Clinique en environnement, rattachée au CUFE, agit comme un pont entre l'université et la collectivité, en permettant aux étudiants de travailler avec des OBNL, des PME ou des institutions souhaitant intégrer des pratiques plus durables. Cette pédagogie expérientielle vise à nourrir une quête de sens chez les étudiants, en leur donnant la possibilité d'agir de manière tangible sur les problématiques qu'ils étudient.

D'autres initiatives comme le projet Map the System, un concours international élaboré par l'Université d'Oxford, offrent à des étudiants de toutes disciplines l'opportunité de s'initier à la complexité des enjeux socio-environnementaux en analysant une problématique de leur choix. Cette opportunité permet aux étudiants de s'inscrire et d'être accompagnés par l'UdeS dans la réalisation de leur projet (personne ressource #3). En parallèle, la personne ressource #3 mentionne également un travail de fond réalisé dans les trois dernières années, visant à accompagner toutes les facultés et programmes dans l'intégration des ODD dans leurs cursus. Cette démarche, soutenue par la certification STARS, vise à faire évoluer les contenus pédagogiques dans toutes les disciplines – y compris celles qui, traditionnellement, étaient moins touchées par ces questions. Cette transformation disciplinaire permet donc à plusieurs départements d'apporter des changements concrets : en travail social, les étudiants sont amenés à réfléchir aux liens entre inégalités sociales et justice environnementale ; en enseignement, la formation porte sur les moyens de transmettre les valeurs écologiques aux jeunes générations ; en pharmacologie, un comité étudiant (Pharméco) met en place des actions sur le campus, comme la collecte sécurisée de médicaments périmés (Université de Sherbrooke, s.d.-e).

À l'Université catholique de Louvain, la prise en compte des enjeux climatiques dans l'enseignement s'inscrit dans le plan de transition 2021–2026. Celui-ci prévoit une transformation progressive des programmes de bachelier, avec pour objectif d'y intégrer des compétences et des savoirs liés au développement durable, quelle que soit la discipline (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Il existe également 26 programmes dédiés entièrement aux enjeux de développement durable. Comme l'explique la personne ressource #6, cette transformation repose sur deux objectifs : former des acteurs de la transition pour agir dans des contextes complexes, et permettre aux étudiants de développer une pensée critique interdisciplinaire. À cette fin, l'université propose une offre pédagogique variée, combinant cours théoriques, séminaires thématiques, ateliers participatifs et projets appliqués. Grâce au projet L'approche-programme, les thématiques environnementales sont ainsi abordées dans une pluralité de cursus, du droit à

l'architecture, en passant par les sciences de la santé, l'économie ou l'ingénierie (Université catholique de Louvain, s.d.-d).

L'UCLouvain encourage également la participation à des formations transversales et à des programmes innovants développés par les étudiants eux-mêmes, comme les Kots à projet, qui mêlent vie communautaire et engagement sur des enjeux sociaux et environnementaux (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Ce modèle concède ainsi un amalgame entre les apprentissages formels et informels, en favorisant le développement de compétences citoyennes et collectives. Il permet également aux étudiants de mettre en pratique des connaissances acquises en cours, tout en développant des savoir-faire liés à la collaboration, à la gestion de projet et à la réflexion éthique sur les enjeux sociaux et environnementaux. Cette articulation entre vie académique et implication communautaire renforce la cohérence du parcours de formation, en inscrivant l'apprentissage dans des situations concrètes, collectives et souvent intersectorielles. La personne ressource #6 affirme également que cette transition dans l'éducation renforce l'esprit critique et une posture réflexive, essentiels pour agir de manière éclairée dans un monde en évolution. Ainsi, la mobilisation étudiante devient un prolongement naturel de la mission éducative, contribuant à former des acteurs capables d'initiatives, d'analyse et d'engagement.

#### **6.4. Innovation et interdisciplinarité**

Au-delà des transformations pédagogiques, la réponse des universités à la crise climatique repose également sur leur capacité à produire de nouvelles connaissances et à réorganiser leurs pratiques de recherche. Les établissements étudiés intègrent progressivement les enjeux environnementaux dans leurs priorités scientifiques, en créant des ponts entre les disciplines, en favorisant les collaborations et en soutenant des projets à visée sociale, technologique ou écologique.

À l'Université de Sherbrooke, la recherche en lien avec le développement durable est présentée comme un pilier de la stratégie institutionnelle.

Concrètement, le développement durable se vit au quotidien sur les trois campus de l'institution, tant au niveau de la gestion universitaire et du milieu

de vie, qu'au niveau des missions de recherche, d'enseignement, d'innovation et d'engagement social. Il en résulte une culture institutionnelle de développement durable dans le cadre de laquelle l'Université se transforme en un véritable laboratoire, branchée sur les enjeux globaux et engagée localement. (Université de Sherbrooke, s.d.-n)

Cette orientation est portée par une politique explicite, qui encourage les départements à intégrer les enjeux environnementaux dans leurs axes de recherche. En 2023, 75 % des départements de l'UdeS menaient des travaux touchant au développement durable, et plusieurs d'entre eux bénéficiaient de chaires, d'unités de recherche ou de financements ciblés (Université de Sherbrooke, s.d.-l). Parmi les initiatives structurantes, on retrouve la Chaire SAQ en valorisation du verre et du béton, qui développe des solutions novatrices à la crise du recyclage au Québec (Université de Sherbrooke, Le CUFE). L'Observatoire interdisciplinaire du lac Memphrémagog, mobilisant des experts de différentes facultés, vise quant à lui à assurer la surveillance écologique et la protection des ressources hydriques dans une perspective durable (Université de Sherbrooke, Le CUFE). Dans le domaine de la santé, le projet Hors-Piste, mené par le Centre RBC d'expertise en santé mentale, combine recherche, intervention et engagement communautaire. Il réunit écoles, parents et professionnels du réseau de la santé autour d'une approche collaborative visant à prévenir la détresse psychologique chez les jeunes dans le contexte des bouleversements contemporains, dont ceux liés à la crise climatique (Université de Sherbrooke, Le CUFE).

Le thème fédérateur Changements climatiques, inscrit dans la politique de recherche institutionnelle, permet de canaliser les efforts de plusieurs équipes autour d'un enjeu commun. Des initiatives telles que Climatoscope, un projet de vulgarisation scientifique sur les enjeux climatiques, ou le programme de recouvrement de zones dégradées, témoignent de cette volonté de croiser disciplines, expertises et types de savoirs pour aborder les problématiques environnementales dans toute leur complexité (Université de Sherbrooke, Recherche). La revue est publiée annuellement et regroupe des articles écrits par des chercheurs de diverses disciplines, issus de l'UdeS et d'ailleurs dans la province (Université de Sherbrooke, Climatoscope). Les recherches autour du recouvrement alternatifs de zones dégradées ont permis à l'équipe en charge de développer « des

biorecouvrements d'oxydation passive du méthane (BOPM), [réduisant] de manière considérable les émissions de GES » (Université de Sherbrooke, s.d.-d).

Enfin, l'Université participe à des partenariats institutionnels et des collaborations avec des acteurs externes. On note par exemple le partenariat entre l'Université de Sherbrooke et la réserve naturelle du parc du Mont-Bellevue. Ce site, adjacent au campus principal, constitue un espace d'apprentissage, de recherche et de sensibilisation à ciel ouvert, mobilisé par différentes facultés et unités. Des activités pédagogiques, des projets de conservation, ainsi que des études en écologie, foresterie urbaine et aménagement durable y sont réalisés, dans une approche intégrée qui lie protection de la biodiversité, sciences appliquées et engagement communautaire (Université de Sherbrooke, s.d.-d). D'autres projets au Québec façonnent le désir de collaboration de l'UdeS, avec entre autres le développement d'un programme sur les changements climatiques en partenariat avec Bishop's University, ou encore des projets conjoints avec Hydro-Québec sur l'installation de panneaux solaires en génie (personne ressource #1). Comme le mentionne la personne ressource #3, ces liens permettent de sortir du cadre strictement académique pour favoriser l'innovation sur le plan technologique, social et communautaire. D'ailleurs, cet engagement à l'international s'inscrit dans une logique collective et d'échange, l'UdeS ayant pris part au front commun des universités québécoises qui ont déclaré l'urgence climatique en 2019 (Université de Sherbrooke, s.d.-k).

Du côté de l'Université catholique de Louvain, l'institution identifie la recherche comme un levier central pour penser et expérimenter les transformations sociales et écologiques à venir. Elle insiste sur l'importance d'un dialogue entre disciplines et sur la nécessité de décloisonner les champs de savoir pour répondre à des enjeux systémiques (Université catholique de Louvain, s.d.-m). La stratégie de recherche s'appuie sur des projets inter et transdisciplinaires, articulés autour des grands défis climatiques, énergétiques ou sociaux, où les unités de recherche sont invitées à travailler en lien avec les objectifs du développement durable, dans une logique d'association des expertises (personne ressource #5).

L'Université belge valorise aussi les partenariats internationaux, notamment dans le cadre du projet Erasmus – un programme d'échange étudiant – et de collaboration avec d'autres institutions ou organisations. Par exemple, l'UCLouvain a tenu une quatrième édition de la Conférence sur la recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire « Transition et Développement Durable », en partenariat avec l'Alliance inter-universitaire européenne Circle U et le Centre de recherche SEED de l'Université de Liège (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Selon la personne ressource #5, ces collaborations permettent de renforcer les réseaux de recherche, de développer des projets conjoints et de diffuser les innovations au-delà des frontières nationales.

Enfin, à travers sa stratégie de campus durable, l'Université transforme ses lieux en laboratoires vivants d'expérimentation. Certaines actions – comme l'inventaire énergétique, les chartes de mobilité ou les aménagements paysagers – font l'objet d'analyses scientifiques menées en collaboration avec les facultés, intégrant les données des campus comme objet de recherche (Université catholique de Louvain, s.d.-a). En parallèle, les Kots à projet constituent un espace hybride, où les étudiants mènent aussi des initiatives de sensibilisation, d'analyse ou de terrain, souvent en lien avec les équipes de recherche, dans une logique de recherche-action citoyenne (personne ressource #4).

## **6.5. Communication**

Dans un contexte où la crise climatique appelle à des transformations structurelles, la communication institutionnelle joue un rôle clé dans l'articulation des engagements, la mobilisation des communautés et la diffusion des actions menées. Elle permet de donner sens aux décisions, de formuler une vision partagée, et de construire un récit collectif autour de la durabilité. Au-delà de la simple transmission d'information, elle devient un levier stratégique pour rendre visible l'action climatique, légitimer les choix institutionnels et favoriser l'adhésion des parties prenantes internes et externes à partir de stratégies et tactiques de communication.

À l'Université de Sherbrooke, la communication est conçue comme un vecteur transversal d'intégration du développement durable. La personne ressource #1 souligne que chaque plan d'action institutionnel – qu'il s'agisse de carboneutralité, d'approvisionnement responsable ou de mobilité durable – comprend un volet de communication et de sensibilisation, pensé pour renforcer l'appropriation des enjeux par la communauté. Une table de concertation des agents de communication a été mise en place afin d'assurer la cohérence des messages et leur transversalité entre les différentes unités (personne ressource #1).

Les canaux mobilisés sont multiples. L'Université québécoise diffuse une infolettre bimensuelle à l'ensemble de la communauté et un bulletin hebdomadaire destiné aux étudiants, intitulé Nota Bene. La radio universitaire CFAK et le journal étudiant Le Collectif contribuent également à la diffusion des initiatives et à la sensibilisation de la communauté aux enjeux environnementaux, en relayant contenus, projets et actualités liés au développement durable. Elle utilise finalement ses propres réseaux sociaux – Facebook, Instagram, LinkedIn – pour relayer ses projets, ses distinctions et les initiatives étudiantes. Le slogan « Université verte et humaine » est d'ailleurs au cœur de son positionnement identitaire sur sa page Instagram. La personne ressource #2 évoque la volonté de centraliser les informations sur des pages thématiques, par exemple Uni-C et Fiers d'être verts, tout en adaptant les formats aux différents publics cibles, notamment lors de l'accueil des nouveaux étudiants, où des kiosques et communications directes sont mis en place par des étudiants engagés. Afin de communiquer les projets de l'UdeS et rejoindre directement les étudiants lors de rassemblements, des emplois étudiants sont l'une des stratégies employées pour avoir un contact plus naturel et un message axé sur les mêmes besoins et attentes.

Pour la personne ressource #1, les messages diffusés s'inscrivent dans un discours institutionnel valorisant la constance et la cohérence. Par exemple, dans un article soulignant l'obtention du niveau Platine de la certification STARS, la rectrice adjointe et vice-rectrice à l'administration et au développement durable a mentionné que :

le développement durable est ancré dans notre culture. Il n'est pas une destination, mais il fait plutôt partie d'un parcours continu qui exige un engagement constant. Cette certification STARS agit comme lever pour aller



encore plus loin, collectivement, vers un avenir toujours plus vert, inclusif et responsable.

Cette déclaration participe à la construction d'un récit identitaire fort, où l'Université présente les démarches environnementales comme une nécessité au moteur de changement et un chemin bien suivi par la gouvernance. Ce récit est amplifié par les retombées médiatiques associées aux classements et reconnaissances obtenus – STARS et GreenMetric – qui sont régulièrement relayées dans les communiqués officiels et les nouvelles institutionnelles (Université de Sherbrooke, s.d.-k). L'équipe au développement durable possède sa propre équipe de communication, ce qui facilite les échanges et la cohérence dans les messages, ces derniers partagés dans chacune des facultés.

La personne ressource #3 souligne également le rôle actif des départements dans la communication liée au développement durable. Par exemple, les initiatives portées par la Clinique en environnement sont relayées à la fois par les canaux du CUFE, par les réseaux facultaires et par les médias partenaires, renforçant la visibilité des actions de terrain. Une campagne de communication mensuelle a été mise en place en 2024 : chaque mois, un objectif de développement durable est mis de l'avant, accompagné de la présentation des initiatives qui s'y rattachent (personne ressource #3).

À l'Université catholique de Louvain, la communication liée à la transition écologique est également structurée de manière stratégique. Elle repose d'abord sur une volonté de lisibilité et d'accessibilité, notamment à travers une plateforme web entièrement dédiée au plan de transition, où l'ensemble des actions, des indicateurs et des outils sont rendus publics (Université catholique de Louvain, s.d.-m). Cette plateforme sert de support central pour informer, documenter et rendre compte des avancées dans chacune des sphères du programme.

Selon la personne ressource #4, plusieurs canaux sont activés pour accompagner cette communication : le canal Teams Transition transversale accessible pour tous les employés intéressés, une infolettre générale, des publications régulières sur les réseaux sociaux institutionnels, ainsi que des points d'information transmis lors d'événements

communautaires. Ces outils permettent de toucher des publics variés, du personnel académique aux étudiants, en passant par les membres du personnel technique et administratif. L'UCLouvain s'appuie aussi sur des événements mobilisateurs comme leviers de communication. Le Festival Cap Transition, porté par des étudiants avec le soutien de l'administration, agit à la fois comme moment de rassemblement, plateforme de sensibilisation et vitrine publique des initiatives étudiantes et institutionnelles (Université catholique de Louvain, s.d.-g). Des campagnes thématiques sont également régulièrement organisées, en lien avec des journées ou des semaines de sensibilisation (comme la Semaine de la Terre), et s'appuient sur des moyens variés : affiches, publications numériques, kiosques, défis participatifs.

Du côté des messages diffusés, l'UCLouvain articule ses communications autour d'un discours de responsabilité partagée. Elle affirme sa volonté de contribuer à une transition systémique vers une société durable, et insiste sur le rôle de la communauté universitaire dans cette démarche (Université catholique de Louvain, s.d.-e). Les messages s'ancrent dans une logique de transformation collective, mettant l'accent sur l'ouverture, la participation et l'innovation. Ce positionnement est repris dans plusieurs communiqués et publications institutionnelles, qui relaient les avancées du plan de transition et valorisent les bonnes pratiques comme des modèles inspirants.

L'ensemble des résultats présentés dans cette section met en évidence l'ampleur des transformations entreprises par les universités étudiées en réponse à la crise climatique. Que ce soit à travers la gouvernance, les pratiques internes, la pédagogie ou la mobilisation communautaire, l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain déploient des stratégies multidimensionnelles qui traduisent une volonté commune de s'engager activement dans la transition écologique. Si chaque établissement agit à partir de son propre ancrage contextuel, plusieurs points de convergence apparaissent : intégration explicite du développement durable dans les orientations institutionnelles, mise en œuvre de pratiques cohérentes sur les campus, valorisation de l'interdisciplinarité dans la recherche, et encouragement de la participation étudiante comme levier de changement.

Ces démarches ne se limitent pas seulement à des ajustements techniques; elles révèlent plutôt un repositionnement plus profond des universités en tant qu'acteurs sociaux, porteurs d'une mission élargie face aux enjeux environnementaux. La manière dont les institutions structurent leur discours, ouvrent des espaces de co-construction, et expérimentent de nouveaux modèles organisationnels témoigne d'une forme de réponse collective, adaptative et évolutive à la complexité de la crise actuelle. Si certaines différences persistent quant aux modalités de mise en œuvre, aux ressources mobilisées ou aux contextes politiques, elles n'occulent pas les dynamiques partagées d'engagement, d'innovation et de responsabilisation.

## 7. Discussion

La crise climatique actuelle constitue un catalyseur majeur de transformation institutionnelle, particulièrement dans le champ de l'enseignement supérieur. Cette section propose une analyse transversale des résultats présentés précédemment, en s'appuyant sur les concepts mobilisés dans le cadre conceptuel ainsi que sur la question générale de recherche : Comment s'articule la relation entre la crise climatique et les pratiques d'universités francophones situées en Belgique et au Québec ? Cette analyse se construit autour de quatre axes : un retour analytique sur les principaux constats empiriques, une exploration de la dimension communicationnelle et stratégique, une lecture contextuelle et culturelle des différences observées, et une réflexion critique sur les limites de la démarche. Elle vise à mettre en valeur les dynamiques de transformation en cours, tout en situant les résultats dans un cadre plus large de responsabilité sociale, de communication organisationnelle et d'engagement envers la transition socioécologique.

### 7.1. Retour sur les résultats

L'analyse des données publiques et des entretiens réalisés révèle que l'Université de Sherbrooke et l'Université catholique de Louvain ont toutes deux amorcé une transformation en profondeur de leurs structures, de leurs missions et de leurs pratiques en lien avec la crise climatique. Les sept axes explorés dans la section des résultats – vision stratégique et gouvernance, pratiques internes, mobilisation communautaire, enseignement, innovation, communication et ancrage contextuel – permettent de constater que la co-construction sociale ne repose pas sur une dynamique unilatérale, mais sur un processus distribué, réflexif et contextuel.

La notion de co-construction prend ici tout son sens : les transformations observées ne sont pas simplement décrétées par les équipes de direction, mais émergent aussi de la base, par la mobilisation étudiante, les collaborations intersectorielles, les dispositifs participatifs et les liens avec la collectivité. Les universités agissent comme des carrefours où se rencontrent connaissances scientifiques, responsabilité sociale et volonté de

transformation. Cette synergie illustre une volonté de dépassement des approches purement stratégiques, au profit d'une logique d'engagement institutionnel intégré.

Par ailleurs, les résultats montrent que la crise climatique agit comme un levier d'alignement entre les différentes fonctions universitaires : gouvernance, formation, recherche, infrastructure et communication. En ce sens, la crise ne constitue pas uniquement une menace à gérer, mais une opportunité de repenser les fondements même de l'institution (Gundel, 2005). Cela résonne avec la citation du GIEC (2023, p.2) qui affirme que « Plus la planète se réchauffe, plus l'instauration d'un développement résilient devient complexe. Les choix que nous opérerons au cours des prochaines années seront décisifs pour notre avenir et celui des générations futures. » Dans cette perspective, les universités apparaissent comme des acteurs stratégiques capables de prendre part à ces choix décisifs.

## **7.2. Dimension communicationnelle et stratégique**

La communication institutionnelle se dévoile comme un vecteur essentiel de la transition écologique dans les deux universités à l'étude (Cox, 2010). Elle remplit une triple fonction : rendre visibles les engagements environnementaux, mobiliser les parties prenantes autour d'un projet commun, et inscrire les universités dans un récit cohérent et engageant. En ce sens, la communication ne peut être réduite à une transmission d'informations ; elle devient un espace de construction de sens et de légitimation (Mazur, 2009).

L'UdeS articule ses messages autour de vecteurs multiples : infolettres, plateformes numériques comme Moodle ou « Je passe à l'action », communications ciblées lors d'événements thématiques, publications sur les réseaux sociaux, sans oublier les bulletins internes pour la communauté étudiante et le personnel (personne ressource #2). Ce maillage médiatique permet de rejoindre des publics variés, tout en assurant une cohérence narrative autour des engagements de l'Université. La mise en place d'une table de concertation pour les agents de communication confirme cette volonté de transversalité stratégique (personne ressource #1). Ces efforts visent à rendre visibles les actions entreprises, mais aussi à

stimuler l'appropriation des enjeux climatiques par les différents groupes de la communauté universitaire.

À UCLouvain, cette dimension est tout aussi structurée. Un canal Teams ouvert à l'ensemble du personnel, une infolettre générale, des publications Instagram, ou encore une Maison du développement durable servent de relais pour les initiatives en cours. L'université s'appuie aussi sur des outils de gouvernance participative, comme l'Assemblée de la transition, qui permet à des membres tirés au sort de formuler des recommandations stratégiques relayées par les canaux officiels (personne ressource #4). Ce type de dispositif dépasse la simple communication descendante pour instaurer un dialogue institutionnalisé, qui favorise une forme de reconnaissance et de redevabilité.

Dans ces deux contextes, la communication ne se résume pas à la diffusion d'une image verte : elle répond aux critères fondamentaux de la communication de crise et de risque organisationnelle. Coombs rappelle que « la communication stratégique en période de crise vise à protéger la réputation et à maintenir la légitimité de l'organisation » (2014, p. 20). En ce sens, la crise climatique, bien qu'ayant une temporalité dilatée et une dimension systémique, impose une gestion communicationnelle constante, orientée à la fois vers l'anticipation, la mobilisation et l'adaptation.

La communication environnementale, lorsqu'elle est bien intégrée à la stratégie organisationnelle, agit comme un instrument de transformation interne. Elle permet non seulement de faire connaître les objectifs et les moyens déployés, mais aussi de structurer un récit commun autour duquel la communauté universitaire peut se rassembler. Comme le soutiennent Moser et Dilling (2011), une communication efficace sur le climat doit être à la fois crédible, émotionnellement engageante et orientée vers l'action. À l'UdeS, la plateforme Moodle dédiée à la lutte contre les changements climatiques vise précisément cette triple fonction : informer, former et engager (personne ressource #2). Ce dispositif, en offrant des outils concrets d'évaluation de l'empreinte carbone et des conseils d'action personnalisés, incarne une communication orientée vers le pouvoir individuel et collectif.

### *7.2.1. Rôle de la communication dans la réputation et la responsabilité sociale*

La communication liée à la transition écologique ne se limite pas à la gestion interne des initiatives : elle s'inscrit également dans une logique externe de reconnaissance, de légitimation et de construction de la réputation institutionnelle (Cornelissen, 2017). Dans un contexte où les universités sont appelées à démontrer leur engagement envers des enjeux sociaux majeurs, comme la crise climatique, la communication devient également un vecteur essentiel de leur responsabilité sociale.

La redevabilité est donc un des résultats du travail acharné des universités, mais également un outil pour aider la réputation de ces institutions (Ihlen, Bartlett & May, 2011). Il apparaît en effet que la reconnaissance externe (par les certifications, classements ou collaborations internationales) est valorisée dans les messages publics, constituant à la fois une preuve de crédibilité et un élément de différenciation institutionnelle. La certification STARS niveau Platine de l'UdeS, ou encore les classements internationaux où elle figure parmi les meilleures universités en matière de développement durable, sont utilisés comme des instruments de visibilité stratégique (Université de Sherbrooke, 2023). Cela n'est pas sans rappeler que « les processus de légitimation passent souvent par des formes symboliques de reconnaissance qui renforcent la confiance des parties prenantes » (Cornelissen, 2017, p. 145). La réputation passe donc par une crédibilité, une transparence et une constance dans les démarches (Fombrun & Van Riel, 2004). À Louvain, cette logique est bien présente. La diffusion des recommandations issues de l'Assemblée de la transition, ou encore la publication des bilans d'avancement du plan de transition sur le site Internet officiel, participent à un effort de transparence et de validation externe. Ce processus permet à l'Université belge d'assumer un rôle de leader institutionnel dans la transition écologique, et de renforcer sa légitimité auprès des acteurs académiques, politiques et citoyens.

Par ailleurs, la communication est aussi une composante clé à travers laquelle les universités s'acquittent de leur responsabilité sociale. Les dispositifs communicationnels mis en place leur permet d'informer leurs parties prenantes, de rendre compte des actions

entreprises, et de susciter une mobilisation élargie. La norme ISO 26000 précise d'ailleurs que la responsabilité sociale implique « un comportement transparent et éthique, qui prend en compte les attentes des parties prenantes » (ISO, 2014, art. 2.18). Dans cette optique, la communication environnementale devient alors un outil de différenciation. Elle permet de montrer l'engagement actif de l'université, mais aussi de nourrir un capital symbolique fondé sur la transparence, l'innovation et la responsabilité. « En tant qu'acteurs de transformation sociale, les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de rendre visibles leurs engagements envers le développement durable, non seulement pour renforcer leur légitimité, mais aussi pour inspirer et mobiliser leur communauté » (Lozano, R. et al., 2013, p.10).

### **7.3. Impacts contextuels et culturels**

Si la transition écologique représente une mission internationale, les trajectoires suivies par les universités pour y répondre sont profondément ancrées dans des réalités locales, culturelles et politiques spécifiques (Morlacchi & Martin, 2009). L'analyse des cas de l'Université de Sherbrooke et de l'Université catholique de Louvain met en lumière non seulement des convergences dans les objectifs poursuivis, mais aussi des différences significatives quant aux modalités d'action, aux leviers de transformation et aux formes d'engagement collectif.

Un premier point de divergence réside dans la structuration politique des contextes d'appartenance. L'UdeS évolue dans un cadre nord-américain où l'autonomie universitaire est forte, mais où les financements et les stratégies de reconnaissance reposent sur des démonstrations de performance mesurable (Évaluation comparative du financement des universités, Fond de recherche du Québec, 2020). Cette dynamique favorise une culture de la preuve et de l'impact, visible à travers des initiatives comme la certification STARS niveau Platine ou les collaborations locales avec Hydro-Québec ou Bishop's. L'Université québécoise mobilise un éventail d'outils institutionnels, comme le vice-rectorat au développement durable, le CUFE ou encore les plateformes de mobilisation numérique. L'UCLouvain, quant à elle, évolue dans un système européen où les injonctions



environnementales sont soutenues par des cadres politiques transnationaux (comme le Pacte vert pour l'Europe) et une tradition plus ancrée de démocratie délibérative. Le Plan de transition 2021–2026, la nomination d'une pro-rectrice à la transition, la création de tiers-lieux comme les Portes de la transition, ou encore l'organisation d'une Assemblée de la transition témoignent d'un modèle qui mise sur la participation horizontale, la concertation et la proximité.

Les différences entre Sherbrooke et Louvain ne se réduisent donc pas à des choix administratifs : elles s'enracinent dans des contextes géographiques, culturels et politiques distincts. Cette variabilité conditionne en grande partie les trajectoires de transformation observées. Plusieurs facteurs influencent la mise en œuvre des initiatives : le système de gouvernance universitaire, le niveau de centralisation, les relations entre acteurs, le cadre réglementaire national, ou encore les traditions de participation citoyenne.

À l'UdeS, la transformation est conduite par un leadership institutionnel fort. Le vice-rectorat au développement durable impulse une stratégie descendante, articulée autour de plans d'action thématiques, d'outils de suivi, et de dispositifs de communication cohérents et ciblés. La culture organisationnelle valorise les résultats concrets, les classements internationaux et les certifications qui renforcent la légitimité externe de l'établissement (personne ressource #1). L'UCLouvain, en revanche, met de l'avant une approche plus participative et délibérative. L'Assemblée de la transition, composée de soixante membres tirés au sort parmi les étudiants, professeurs, personnels administratifs et scientifiques, a pour mandat d'évaluer la stratégie de transition de l'université. Elle vise à « sortir des cénacles habituels pour donner la parole à ceux qui, habituellement, l'ont moins » et à soumettre des recommandations aux conseils rectoral, académique et d'administration (Université en transition, Université catholique de Louvain). Cette démarche révèle un ancrage culturel dans la co-construction collective, qui favorise une redéfinition inclusive des priorités institutionnelles. À travers ce processus, l'université cherche à intégrer des perspectives plurielles et à renforcer la légitimité de ses orientations environnementales.

Ces différences illustrent des manières complémentaires de concevoir la transformation universitaire. À Sherbrooke, la transformation institutionnelle se manifeste

par un ancrage territorial fort, une logique de planification structurée et une volonté de montrer l'exemple et de collaborer avec ses pairs. À Louvain, elle repose davantage sur la mise en débat, l'innovation sociale et la redistribution de la parole institutionnelle. Les stratégies spécifiques à leur environnement reflètent une adaptation nécessaire de la transition en fonction des réalités propres à chaque institution. La crise climatique agit ici comme un déclencheur de transformation, qui révèle — autant qu'elle transforme — les rapports entre gouvernance, culture, politiques publiques et engagement collectif.

#### **7.4. Limites de la recherche**

Cette étude comporte certaines limites qu'il importe de souligner. Tout d'abord, la deuxième collecte de données repose sur un nombre restreint d'entrevues semi-dirigées, menées auprès de personnes ressources institutionnelles. Bien que ces entretiens aient permis de recueillir des informations précises, contextualisées et souvent inédites sur les stratégies de développement durable, ils ne couvrent qu'une portion des voix présentes dans les universités. Cette limitation réduit la diversité des perspectives internes, en particulier celles de groupes moins engagés ou plus critiques, tels que certains corps professoraux, étudiants non impliqués ou personnels techniques. Une démarche complémentaire incluant d'autres types de profils, voire des groupes de discussion, aurait pu enrichir la compréhension des dynamiques d'engagement et de réception des stratégies institutionnelles.

Ensuite, les données publiques utilisées proviennent exclusivement de documents accessibles en ligne : plans stratégiques, sites Internet, publications officielles, infolettres ou réseaux sociaux. Ces documents offrent un aperçu essentiel des intentions et des dispositifs déployés par les universités, mais ils sont aussi produits dans un objectif de communication externe. Il en résulte un biais de conformité, où les contenus tendent à mettre en valeur les éléments les plus positifs ou les plus stratégiques, au détriment de zones d'ombre, de tensions internes ou d'éventuelles résistances. Cette asymétrie entre discours institutionnel et pratiques vécues complexifie l'évaluation de l'efficacité réelle des actions entreprises.

Enfin, sur le plan conceptuel, la notion de co-construction sociale est complexe à cerner. Elle fait référence à des processus évolutifs qui prennent forme à travers des relations entre différents acteurs : mobilisations collectives, négociations, changements de valeurs, symboles partagés. Ces dynamiques ne sont pas toujours visibles ou formelles ; elles peuvent se traduire par de petits ajustements dans les discours ou les pratiques. Dans une démarche socioconstructiviste, l'objectif n'est pas d'atteindre une objectivité totale, mais il est important de reconnaître que toute analyse reste partielle. Comprendre un phénomène aussi complexe demande d'adopter plusieurs angles de vue et de poursuivre les recherches pour en saisir toute la portée.

Ces limites n'invalident pas les conclusions de la recherche, mais invitent à les lire comme des éclairages situés, issus de deux cas contrastés. Elles soulignent aussi l'intérêt, pour de futures recherches ou pour continuation de cette étude, d'approfondir ces dynamiques par des méthodologies mixtes, des suivis avec des acteurs périphériques à l'institution, afin de capter avec plus de finesse les multiples formes que peut prendre la co-construction sociale en contexte universitaire.

L'analyse des données met en évidence des dynamiques de transformation profonde au sein des universités francophones à l'étude. Loin de se réduire à des ajustements opérationnels, ces transformations révèlent une redéfinition des missions universitaires en lien avec la crise climatique. La co-construction sociale se manifeste dans la convergence d'actions stratégiques, communicationnelles, pédagogiques et citoyennes. Toutefois, ces dynamiques se déploient selon des logiques situées, ancrées dans des cultures institutionnelles distinctes. En ce sens, la crise climatique agit à la fois comme unificateur de sens et comme révélateur de différenciations structurelles.

## 8. Conclusion

À la lumière du bouleversement profond des équilibres écologiques et sociaux de notre planète, dû à la crise climatique actuelle, ce mémoire a exploré comment cette crise influence et façonne les pratiques institutionnelles de deux universités francophones, situées en Belgique et au Québec, révélant ainsi les dynamiques d'adaptation et les stratégies propres à chaque contexte. En explorant les cas de l'Université de Sherbrooke et de l'Université catholique de Louvain, il est apparu que ces institutions ne sont pas de simples lieux de savoirs : elles sont aussi des actrices sociales capables de mobiliser leurs ressources scientifiques, pédagogiques et communautaires pour créer un changement structurel.

Cette recherche a démontré comment la crise climatique agit comme catalyseur de transformation institutionnelle, notamment à travers l'élaboration de politiques de durabilité, l'intégration des enjeux environnementaux dans l'enseignement et la recherche, la participation étudiante, et la redéfinition des structures de gouvernance. Elle a aussi mis en évidence la manière dont ces dynamiques s'ancrent dans des contextes locaux et culturels distincts, soulignant l'importance d'une adaptation sensible et contextualisée des stratégies environnementales.

Or, au-delà des cadres organisationnels, ce sont les écosystèmes eux-mêmes – à la fois naturels et sociaux – qui influencent en profondeur nos habitudes de vie, notre santé et nos systèmes de consommation. La dégradation des services écosystémiques menace directement la sécurité alimentaire, la qualité de l'air et de l'eau, et les conditions de vie de millions d'êtres humains. Comme l'affirme le GIEC (2023), « plus la planète se réchauffe, plus l'instauration d'un développement résilient devient complexe. Les choix que nous opérerons au cours des prochaines années seront décisifs pour notre avenir et celui des générations futures ». Cela appelle une responsabilisation accrue de tous les acteurs, mais surtout un investissement renouvelé dans la littérature environnementale.

Dans ce contexte, les étudiants sont souvent plus réceptifs aux messages liés à l'environnement, grâce aux médias sociaux ainsi qu'à l'accessibilité des informations

(Tyson, Kennedy & Funk, 2021). Chaque partie prenante des universités est également porteur d'une volonté de changement, représentent une cible stratégique pour les efforts de sensibilisation. Les universités ont, à ce titre, une mission essentielle à remplir : non seulement informer et former, mais aussi inspirer et responsabiliser. En agissant comme carrefour du savoir, de l'expérimentation et de l'engagement, elles sont en position d'exercer une influence significative sur les pratiques individuelles et collectives.

En somme, les universités, en tant qu'actrice centrales dans l'articulation entre crise climatique et pratiques institutionnelles, doivent poursuivre leur transformation afin de devenir des institutions pleinement engagées dans la transition écologique. Cela suppose un alignement clair entre leurs discours, leurs actions, et les attentes croissantes de leurs communautés. C'est dans cette cohérence, dans cette capacité à tisser des liens entre science, conscience et action, que réside leur potentiel changement et impact. Le défi est immense, mais l'engagement des universités peut contribuer à façonner un avenir où le savoir devient moteur de résilience.

## 9. Bibliographie

- Agence européenne pour l'environnement. (s.d.). *Conséquences du changement climatique*. Commission européenne. [https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change\\_fr#cons%C3%A9quences-naturelles](https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_fr#cons%C3%A9quences-naturelles)
- Agundez-Rodriguez, J. M., & Sauvé, L. (2018). Quand l'éducation relative à l'environnement s'enracine dans une pédagogie critique : propositions pour une écocitoyenneté planétaire. *Éducation relative à l'environnement : Regards – Recherches – Réflexions*, 13, 123-146.
- Ardoin, N.M., Bowers, A.W., & Gaillard, E. (2020). *Environmental education outcomes for conservation: A systematic review*. *Biological Conservation*, 241, 108224.
- Beck, U. (2008). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité* (trad. L. Bernardi). Flammarion.
- Bégin-Caouette, O., & Jones, G. A. (2014). *Student engagement in Canada and the United States: An analysis of NSSE data*. *Canadian Journal of Higher Education*, 44(1), 96–116.
- Boisclair, V. (2024). Après l'accord historique sur la biodiversité, que nous réserve la COP16 ?. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2108837/cop16-biodiversite-cal-colombie-dsi-plans-finance?depuisRecherche=true>
- Bouchard, A. (2018). *Regards croisés sur l'écologie et l'éducation à l'environnement*. Presses de l'Université Laval.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bromley, DB (1993). *Gestion de la réputation, de l'image et des impressions*. John Wiley et fils.
- Cailleba, P. (2009). *Gérer la réputation: une approche par les risques*. L'Harmattan.
- Canada. Parcs Canada. (s.d.). *Biodiversité dans le parc national des Hautes-Terres-du-Cap-Breton*. <https://parcs.canada.ca/pn-np/ns/cbreton/decouvrir-discover/conservation/eep-sar/biodiversite-biodiversity>

- Carbo. (2024, octobre). *La croissance économique est-elle compatible avec la préservation de l'environnement ?*
- Capron, M. & Quairel, F. (2010). Introduction. Dans : Michel Capron éd., *La responsabilité sociale d'entreprise* (pp. 3-4). Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295.  
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chaloux, A., Gauthier, C., Séguin, H. et Simard, P. (2020). La crise climatique à l'aube d'un monde incertain. *Presses de l'Université de Québec*, 1. 176p.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1n35d7p>
- Chardel, P.-A., Gossart Cédric, & Reber, B. (2012). *Conflits des interprétations dans la société de l'information : éthique et politique de l'environnement* (Ser. Traité des sciences et techniques de l'information, série environnements et services numériques d'information). Hermès Science publications.
- Cohen, S. (2004). Le pouvoir des ONG en question. *Le Débat*, 128, 57-76. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.3917/deba.128.0057>
- Commission européenne. (s.d.). *Conséquences du changement climatique*. Récupéré le 2 juin 2025, de [https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change\\_fr](https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_fr)
- Confort, K. L. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*, 67, 189-197. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.

- Covello, V. T. (1992). Risk Communication: An Emerging Area of Health Communication Research. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook 15* (pp. 359–373). Routledge.
- Cox, R. (2010). *Environmental communication and the public sphere* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dartiguepeyrou, C. (2013). Où en sommes-nous de notre conscience écologique ?. *Vraiment durable*, 4, 15-28. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.3917/vdur.004.0015>
- Davies, G. (2002). Corporate Reputation and Competitiveness. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144–158.
- Delors, J. (2020). *Pour une Europe durable : repenser la gouvernance environnementale*. Éditions de l'UE.
- Diaz, S., Settele, J. et Brondizio, E. (2019). Résumé à l'intention des décideurs du rapport sur l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. Nations Unies. [https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/ipbes\\_7\\_10\\_add.1\\_fr.pdf](https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/ipbes_7_10_add.1_fr.pdf)
- Faucheux, S., & Nicolai, I. (2009). *Enseignement supérieur et développement durable : une mutation en cours*. Revue Tiers Monde, 45(179), 525–544.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.
- Genard, J.L. (1992). *Sociologie de l'éthique*. L'Harmattan
- Gendron, C. (2021). *La communication environnementale: entre engagement et greenwashing*. Presses de l'Université du Québec.



- GIEC. (2023). *Rapport de synthèse du sixième rapport d'évaluation*. Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- González-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to Manage a Crisis Before—or Whenever—It Hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25–29.
- Granget, L. (2005). *La communication culturelle décentralisée*. Université du Sud Toulon-Var.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106–115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x>
- Hansen, J. (2023). Réchauffement climatique en perspective selon James Hansen. <https://global-climat.com/2023/11/14/rechauffement-climatique-en-perspective-selon-james-e-hansen-1-71c-en-2030/>
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Wiley-Blackwell.
- INSPQ. (2022). Baromètre de l'action climatique. <https://www.inspq.qc.ca/nouvelles/barometre-l-action-climatique-2022>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate Change 2023. AR6 Synthesis Report. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- IPBES. (2019). Rapport d'évaluation mondiale sur la biodiversité et les services écosystémiques. [https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/ipbes\\_7\\_10\\_add.1\\_fr.pdf](https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/ipbes_7_10_add.1_fr.pdf)
- ISO. (2014). *ISO 26000:2014 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation. <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- Kollmuss, A. et Agyeman, J. (2010). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental Education*

*Research*, 8(3), 239-260. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1080/13504620220145401>

Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., & Brandli, L. (2019). *The role of universities in sustainability initiatives: A review*. *Journal of Cleaner Production*, 233, 1006–1021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.118>

Le Moigne, J. L. (2021). *La communication environnementale: enjeux et perspectives*. Éditions La Découverte.

Liehr-Gobbers, K., & Storck, C. (2011). Reputation Management. In S. Helm, K. Liehr-Gobbers, & C. Storck (Eds.), *Reputation Management* (pp. 17–20). Springer.

Lozano, R. (2006). *Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change*. *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), 787–796. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.010>

Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisinigh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: Becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006>

Mazur, A. (2009). *American public opinion and climate change*. *Climate Change*, 1(4), 169–175. <https://doi.org/10.1002/wcc.14>

Morlacchi, P., & Martin, B. R. (2009). Emerging challenges for science, technology and innovation policy research: A reflexive overview. *Research Policy*, 38(4), 571–582. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.01.021>

Moser, S. C., & Dilling, L. (Eds.). (2011). *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change*. Cambridge University Press.

Nature Québec. (s.d.). Agir pour la biodiversité. <https://naturequebec.org/agir-pour-biodiversite/>

Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). *Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites*. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440–447. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/6381E721330>

- Newman, D. J., & Cragg, G. M. (2020). Natural Products as Sources of New Drugs over the Nearly Four Decades from 01/1981 to 09/2019. *Journal of Natural Products*, 83(3), 770–803.
- Organisation internationale de normalisation. (2014). 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). *Green and competitive: Ending the stalemate*. Harvard Business Review, 73(5), 120–134.
- QS. (2024). *Why is reputation important to universities?* <https://www.qs.com/why-is-reputation-important-to-universities/>
- Repair Together. (s.d.). *Repair Café Louvain-la-Neuve*. <https://repairtogether.be/group/repair-cafe-louvain-la-neuve/#:~:text=Lieux%20%3A%20Maison%20du%20d%C3%A9veloppement%20durable,mois%20de%2018h30%20%C3%A0%2021h>
- Ressources naturelles Canada. (2023). *Services écosystémiques – Chapitre 5*. [https://ressources-naturelles.canada.ca/sites/nrcan/files/GNBC/Chapitre%205\\_Services%20%C3%A9cosyst%C3%A9miques\\_Final\\_FR.pdf](https://ressources-naturelles.canada.ca/sites/nrcan/files/GNBC/Chapitre%205_Services%20%C3%A9cosyst%C3%A9miques_Final_FR.pdf)
- Reynolds, B., et Seeger, W.M. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Interactive Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1080/10810730590904571>
- Roux-Dufort, C. (2003). Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02298039.html>
- Sauvé, L. (2005). *Une cartographie des courants en éducation relative à l'environnement*. Éducation relative à l'environnement : Regards – Recherches – Réflexions, 3, 13–36.
- Seeger, W.M., Islam, K., et Seeger, H.S. (2021). Emergency Preparedness, Response, and Strategic Communication for Natural Disasters. In *The Handbook of Strategic Communication*, C.H. Botan (Ed.). <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1002/9781118857205.ch15>

- Séguin, J., & Simard, M. (2020). *La biodiversité et ses fonctions écologiques : enjeux et perspectives*. In *Environnement et société au Québec* (pp. 29-52). Presses de l'Université du Québec.
- Sterling, S. (2010). *Transformative learning and sustainability: sketching the conceptual ground*. *Learning and Teaching in Higher Education*, (5), 17–33.
- Tchotourian, I., LeBel, L., Lee, I. B., Bres, L., Champoux-Paillé, L., Pigé, B., & Queinnec, Y. (2019). *Entreprises et responsabilité sociale : la gouvernance en question*. Presses de l'Université Laval.
- Traoré, N. Y. (2023). *Contribution des universités au développement à l'ère de l'économie de la connaissance : Revue de littérature*.  
[https://www.researchgate.net/publication/387368746\\_Contribution\\_des\\_universites\\_au\\_developpement\\_a\\_l%27ere\\_de\\_l%27economie\\_de\\_la\\_connaissance\\_Revue\\_d\\_e\\_litterature](https://www.researchgate.net/publication/387368746_Contribution_des_universites_au_developpement_a_l%27ere_de_l%27economie_de_la_connaissance_Revue_d_e_litterature)
- Tyson, A., Kennedy, B., & Funk, C. (2021). *Gen Z, Millennials stand out for climate change activism, social media engagement with issue*. Pew Research Center.  
<https://www.pewresearch.org/science/2021/05/26/gen-z-millennials-stand-out-for-climate-change-activism-social-media-engagement-with-issue/>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-a). *Assemblée de la transition*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/assemblee-de-la-transition>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-b). *Cours traitant du développement durable*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/cours-thematiques>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-c). *Développement durable et transition (LEPL1804)*. <https://uclouvain.be/cours-2024-lepl1804>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-d). *Enjeux du développement durable et de la transition (LBIR2050)*. <https://uclouvain.be/cours-LBIR2050>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-e). *En transition vers une université durable*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-f). *Gouvernance de la transition*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/gouvernance>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-g). *Horizon 600*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/horizon600>

- Université catholique de Louvain. (s.d.-h). *La mobilité sur site*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/la-mobilite-sur-site>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-i). *La Maison du Développement Durable*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/la-maison-du-developpement-durable>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-j). *Master en sciences et gestion de l'environnement et du développement durable (ENVI2MC)*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/facultes/agro/master-en-sciences-et-gestion-de-l-environnement-et-du-developpement-durable-120-credits-2-ans>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-k). *Métiers du développement durable*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/cio/developpement-durable>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-l). *MOOC Introduction aux enjeux du développement durable et de la transition*. <https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/cours-en-ligne-d-introduction-aux-enjeux-du-developpement-durable-et-de-la-transition>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-m). *Plan Transition 2021–2026*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/plan-transition>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-n). *Programmes dédiés au développement durable*. <https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/programmes-dedies>
- Université catholique de Louvain. (s.d.-o). *Rapport transition – état d'avancement*.  
<https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/etat-d-avancement-du-plan>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-a). *Carboneutralité, efficacité énergétique et GES*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/a-propos/plans-et-bilans/>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-b). *Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE)*. <https://www.usherbrooke.ca/environnement/>
- Université de Sherbrooke. (2023, janvier 17). *Certification STARS : l'UdeS obtient la note la plus élevée jamais enregistrée*.  
<https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/communaute/details/49068>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-c). *DD dans la formation*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/etudes-et-recherche/etudes/dd-dans-la-formation>

- Université de Sherbrooke. (s.d.-d). *Développement durable*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-e). *Engagement étudiant*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/initiatives/engagement-etudiant/>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-f). *Équité, diversité et inclusion*.  
<https://www.usherbrooke.ca/edi/>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-g). *Je passe à l'action*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/je-passe-a-action>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-h). *Marche*. <https://www.usherbrooke.ca/smsp/mobilite-durable-et-stationnement/mobilite-durable/marche>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-i). *Mobilisation climat (Moodle interne)*. [Accessible aux membres internes de l'UdeS uniquement]
- Université de Sherbrooke. (s.d.-j). *Mobilité durable*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/initiatives/mobilite-durable>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-k). *Nouvelles UdeS – L'Université atteint la carboneutralité huit ans plus tôt que prévu*.  
<https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/environnement/details/47864>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-l). *Le développement durable : au cœur des priorités de l'UdeS*.  
<https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/environnement/details/47864>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-m). *Planification stratégique 2022-2025*.  
[https://www.usherbrooke.ca/planification-strategique/fileadmin/sites/planification-strategique/documents/udes\\_plan\\_strategique\\_22\\_25\\_FR.pdf](https://www.usherbrooke.ca/planification-strategique/fileadmin/sites/planification-strategique/documents/udes_plan_strategique_22_25_FR.pdf)
- Université de Sherbrooke. (s.d.-n). *Plans et bilans en développement durable*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/a-propos/plans-et-bilans>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-o). *Politique de développement durable*.  
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/a-propos/politique>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-p). *Politique institutionnelle sur le développement durable*.

<https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-017.pdf>

- Université de Sherbrooke. (s.d.-q). *Programmes en développement durable ou en environnement*. <https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/etudes-et-recherche/etudes/programmes>
- Université de Sherbrooke. (2022). *Santé organisationnelle et bien-être communautaire*. <https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/communaute/details/47864>
- Université de Sherbrooke. (s.d.-r). *Une reconnaissance internationale en développement durable*. <https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/communaute/details/49068>
- Wagner, T. (2022, 10 février). *Les actions individuelles comptent-elles vraiment pour 25 % des émissions ?* Bon Pote.
- Walker, K., & Dyck, B. (2014). *The primary importance of corporate environmental responsibility and how it is defined by consumers*. *Business & Society*, 53(5), 622–653.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>
- Wright, T. S. A. (2002). *Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3), 203–220. <https://doi.org/10.1108/14676370210434679>



## 10. Annexe

## Grille d'entretien

## Influence de la crise climatique sur la co-construction sociale d'universités francophones

| Thèmes                              | Questions                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Comment l'Université aborde-t-elle la question de la crise climatique et quelles sont les initiatives de sensibilisation envers chaque acteur social ?                 |
|                                     | Comment l'Université encourage-t-elle la prise de conscience des étudiants et du corps professoral ?                                                                   |
|                                     | Quelle est la position de l'Université par rapport aux actions des différents acteurs sociaux ? (Étudiants, corps professoral, subventionnaires)                       |
| <b>Communication</b>                | Comment l'Université intègre dans ses communications la lutte contre les changements climatiques ?                                                                     |
| <b>Politiques institutionnelles</b> | Quelles politiques l'Université a-t-elle mises en place pour atténuer son impact sur l'environnement ?                                                                 |
|                                     | Comment l'Université intègre-t-elle les considérations climatiques dans ses décisions et ses plans stratégiques ?                                                      |
|                                     | Quel(s) engagement(s) l'Université prend-t-elle en matière de responsabilité sociale d'entreprise ?                                                                    |
| <b>Engagement étudiant</b>          | Quelles opportunités les étudiants ont-ils pour s'engager dans les initiatives et projets de l'Université ?                                                            |
|                                     | Comment l'Université soutient-elle les projets étudiants liés à l'environnement ?                                                                                      |
|                                     | Comment les étudiants peuvent s'impliquer dans la prise de décision en matière de durabilité au sein de l'Université ?                                                 |
| <b>Enseignement et recherche</b>    | Encore une fois axés sur la durabilité et la crise climatique, quel travail est effectué par votre centre de recherche ?                                               |
| <b>Coopération internationale</b>   | Afin de répondre à certains défis climatiques communs, quelles collaborations l'Université a ou souhaite avoir avec d'autres institutions à l'échelle internationale ? |
|                                     | Qu'en est-il des collaborations avec des entreprises, des organismes gouvernementaux ou des ONG ?                                                                      |



