

RECUEIL DE RETOURS D'EXPÉRIENCE D'ÉTABLISSEMENTS

DANS LE CADRE DU PROJET FORMER LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN



Ce **Recueil de retours d'expérience d'établissements** a été réalisé en complément du rapport « ClimatSup Business - Former les acteurs de l'économie de demain » du Shift Project¹.

Il compile les retours d'expérience de 16 établissements d'enseignement supérieur en gestion qui ont souhaité faire état de leur démarche d'intégration des enjeux écologiques aux formations.

L'équipe du Shift Project remercie vivement l'ensemble des personnes qui ont rédigé ces retours d'expérience, et les établissements qui ont souhaité rendre publiques leurs avancées mais aussi les freins rencontrés pour transformer les formations. Nous espérons que ces retours d'expérience inspireront d'autres établissements et enseignants à passer à l'action, et à coopérer afin d'enclencher des transformations massives, à la hauteur des enjeux écologiques.

Ressources

UVED, « Enseignement supérieur et Transition écologique : les initiatives des établissements »²

¹ Le rapport est disponible sur la page web du projet : <https://theshiftproject.org/former-acteurs-economie-de-demain/>.

² L'UVED recense les initiatives existantes pour l'enseignement de la transition écologique qui peut être consulté pour d'autres retours d'expérience. UVED, « Enseignement supérieur et Transition écologique : les initiatives des établissements », Université virtuelle environnement et développement durable, consulté le 17 octobre 2022, <https://www.uved.fr/menu-ressources/initiatives>.

Synthèse des retours d'expérience

Cette synthèse résume quelques points clés des retours d'expérience d'établissements, présentés ci-dessous. Les retours d'expérience ont été rédigés par les établissements sur la base d'une trame de questions ouvertes.

A. Une définition des enjeux qui n'est pas toujours claire

Les termes utilisés par les établissements pour faire référence à ce qui est appelé dans le rapport « les enjeux écologiques » sont très variables d'un établissement à l'autre. Invités à rédiger des retours d'expérience sur l'intégration des enjeux écologiques aux enseignements, les établissements l'ont en toute logique fait avec leurs mots. Parmi les termes utilisés : « transition écologique », « limites planétaires », « transition écologique et sociale », « enjeux sociaux et environnementaux » ou « redirection écologique », « développement durable », « ODD » ou « DD&RS », ou encore « RSE ».

Cette profusion de termes n'est pas problématique en soi. Ce qui pose problème, c'est la polysémie de ces termes et le fait qu'ils soient peu définis, qui empêche parfois de nommer précisément ce dont il est question. Ainsi, plusieurs établissements, dans un premier temps, ont évoqué aussi bien la création de nouveaux cours que leur politique en matière de handicap ou la gestion des déchets sur le campus. Il ne s'agit pas de dire que l'une de ces actions doit être réalisée au détriment de l'autre : il faut simplement bien **différencier les enjeux qui demandent à repenser profondément l'enseignement en gestion, soit le cœur d'activité d'un établissement, de ceux qui relèvent de l'organisation interne de l'établissement.**

L'utilisation de termes très englobants comme « DD&RS » (développement durable et responsabilité sociétale) empêche parfois de comprendre ce qui est réellement traité en cours. Si des cours intègrent les enjeux DD&RS, est-ce que cela signifie qu'il est question de démarches de RSE volontaires lors d'un exemple en fin de cours, ou bien que les entreprises sont étudiées sous l'angle physique de leurs dépendances matérielles et de leurs impacts sur le changement climatique ? S'il est question d'enjeux d'accès à une nourriture saine et à de l'eau potable, qui sont présents dans les ODD, le lien est-il bien fait avec les contraintes physiques (climat, biodiversité) qui conditionnent l'accès à ces services de base ? Cette confusion complique l'interprétation des retours d'expérience ci-dessous.

Il serait souhaitable que les établissements définissent les termes qu'ils utilisent (dans leurs plaquettes de programme, dans leurs objectifs stratégiques, etc.), **afin de donner une vision claire de ce qui est enseigné et de ce qui ne l'est pas.** Cela permettrait notamment aux futurs étudiants de faire leur choix d'établissement en pleine connaissance de cause.

B. Plusieurs établissements ont récemment redéfini leur stratégie et adapté leur organisation

Plusieurs établissements ont fait évoluer leur stratégie pour intégrer les enjeux écologiques (souvent couplés à des enjeux sociaux) à l'enseignement, ainsi qu'à la recherche et au campus. Par exemple :

- TBS Education détaille le processus qui lui a permis d'adopter le statut de société à mission ; statut qui a également été adopté par l'emlyon.

- L'ESSEC précise la gouvernance qui a été mise en place pour suivre sa stratégie sur les enjeux environnementaux et sociaux. Elle indique notamment le nombre d'équivalents temps plein (ETP) dans chaque équipe dédiée à ces sujets, et évoque la création d'un organe de consultation.
- L'ISG présente les consultations qui ont été réalisées pour structurer sa politique RSE, et détaille la politique en question.

Plusieurs innovations organisationnelles visent à créer des espaces d'échange pour les enseignants-chercheurs qui souhaitent travailler sur des sujets liés aux enjeux écologiques. Ainsi, à l'ESSEC a été créée la *Sustainability Guild*, qui rassemble des professeurs de tous les départements intéressés par ces sujets. À l'ESCP, c'est la création d'un département académique *Sustainability* qui a été privilégiée, avec des « connecteurs académiques » qui font le lien avec le reste de la faculté.

C. Les cours obligatoires dédiés aux enjeux écologiques se développent, mais restent encore à créer dans la majorité des établissements

Des cours obligatoires dédiés aux enjeux écologiques ont été créés dans plusieurs établissements.

- L'ESCP fait exception, en proposant un cours obligatoire dédié à ces enjeux dans chaque programme diplômant d'au moins un an. Un **retour d'expérience détaillé sur la création de ces cours** fait l'objet d'un encadré dédié.
- Le retour d'expérience de l'emlyon détaille **le contenu d'un cours obligatoire** pour le programme Grande École (PGE), intitulé « Agir pour le climat ».
- D'autres établissements dispensent des cours obligatoires en PGE : c'est le cas d'Audencia (« Économie et transition énergétique »), d'HEC Paris (cours sur les limites planétaires) ou de l'ESSEC. De même, l'Université Paris Dauphine a créé un cours obligatoire sur les enjeux environnementaux en 1^{ère} et 2^{ème} année de licence³.

Toutefois, la majeure partie des établissements ayant rédigé un retour d'expérience n'ont pas évoqué de cours obligatoire dédié à ces enjeux.

D. Des démarches de transformation de tous les enseignements en gestion qui restent timides

Certains établissements font état d'une volonté de transformer les cours fondamentaux de gestion pour y intégrer les enjeux écologiques. Les présents retours d'expérience donnent toutefois assez peu de détails sur ces démarches, leur impact, et donc sur l'évolution effective des cours qui en résulte.

- L'ESSEC fait état d'une démarche d'évolution des cours fondamentaux du PGE, et une dizaine de professeurs ont suivi une formation au Campus de la Transition.

³ L'Université Paris Dauphine n'a pas rédigé de retour d'expérience pour le présent rapport, mais une présentation du cours a été réalisée pour The Shift Project par Ivar Ekeland et Aïcha Ben Dhia : *Les défis environnementaux du XXI^{ème} siècle*, 28/01/2022, https://www.youtube.com/watch?v=QT5U-dwYj6A&list=PLX8LCKV3D8Upybb3Cr8h7eV_cgRRicjD. Le contenu du cours est par ailleurs en accès libre : Ivar Ekeland, Aïcha BenDhia, et Jacques Treiner, *Les défis environnementaux du XXI^e siècle*, 2022, <https://alignment-playbook.com/resource/467>.

- À MBS, 15 enseignants-chercheurs ont suivi une formation de 4 jours au Campus de la Transition, ce qui a initié une démarche de transformation de cours existants ; mais cela ne concerne pas encore l'ensemble du corps professoral.
- Le retour d'expérience de Kedge offre un exemple de cours fondamental en économie, obligatoire en 1^{ère} année de PGE, qui a été intégralement repensé à la lumière des enjeux écologiques. De même, le *MSc Sustainable Finance* de l'école offre un exemple de programme en finance pensé selon les enjeux écologiques⁴.
- IMT Business School et HEC citent toutes deux une refonte en cours de leur PGE respectif, notamment pour y intégrer « les compétences DD&RS » (IMT BS) ou « le développement durable » (HEC).

La formation des enseignants aux enjeux écologiques, qui est un prérequis à l'évolution de tous les cours, paraît à ce jour très limitée. Seuls quelques établissements annoncent un programme de formation de leurs enseignants. MBS détaille les formations déjà réalisées : en plus de la formation de 4 jours qui concernait seulement 15 professeurs, une climatologue est intervenue une demi-journée devant l'ensemble du corps professoral, et des ateliers de travail ont été organisés et se poursuivront. Quelques autres établissements annoncent que des formations sont prévues, comme par exemple TBS qui a noué un partenariat avec l'UVED à cette fin, mais sans beaucoup de détails : les formations seront-elles obligatoires pour tous les professeurs ? Quel en sera le contenu, quelle en sera la durée ? Ces questions semblent rester ouvertes à ce jour.

E. Des exemples de cours et programmes innovants qui peuvent être source d'inspiration

Les retours d'expérience donnent un aperçu de programmes et de cours innovants dédiés aux enjeux écologiques.

Ainsi, le retour d'expérience d'Audencia présente le semestre de M1 de Gaïa, l'école de la transition écologique d'Audencia : un semestre entier (facultatif) dédié aux enjeux écologiques et au lien entre ces enjeux et la gestion. L'ESC Clermont présente le *MSc Strategy & Design for the Anthropocene*, pour lequel un site web dédié⁵ présente par ailleurs le programme, des exemples de mémoire, des publications, etc. TBS évoque le *Climate Action Program*, un programme facultatif composé de plusieurs modules de la L3 au M2.

En ce qui concerne les cours, les fiches ci-dessous donnent à voir le cours obligatoire de l'emlyon « Agir pour le climat », avec notamment des exemples d'études de cas. L'IGR-IAE Rennes détaille le déroulé d'un séminaire de créativité (*hackaton*) sur des sujets liés au développement durable. L'IMT BS présente également un séminaire d'innovation, le « *Social Innovation Game* ». L'ESCP cite le cours « *Energy, Business, Climate & Geopolitics* », dont le contenu a été publié sur une plateforme dédiée⁶.

⁴ Le MSc n'est pas présenté dans le retour d'expérience ; il s'appuie sur l'approche présentée dans le document de travail suivant : Christophe Revelli et Thomas Lagoarde-Segot, « Finance and Economics Education in the Anthropocene Era: Embedding through Sustainable Ontology - Working Paper », *Post-Crisis Finance Network*, janvier 2022, <https://pocfin.kedge.edu/documents-de-travail>.

⁵ *MSc Strategy & Design for the Anthropocene*, consulté le 17 octobre 2022, <https://strategy-design-anthropocene.org/fr>.

⁶ ESCP Business School, « Commons For Future », consulté le 27 juillet 2022, <https://commonsforfuture.escp.eu/>.

Sommaire

Synthèse des retours d'expérience	3
A. Une définition des enjeux qui n'est pas toujours claire	3
B. Plusieurs établissements ont récemment redéfini leur stratégie et adapté leur organisation.....	3
C. Les cours obligatoires dédiés aux enjeux écologiques se développent, mais restent encore à créer dans la majorité des établissements	4
D. Des démarches de transformation de tous les enseignements en gestion qui restent timides	4
E. Des exemples de cours et programmes innovants qui peuvent être source d'inspiration	5
Sommaire	6
Audencia	7
emlyon business school	11
ESC Clermont	17
ESCP Business School	19
ESSEC Business School	25
HEC Paris	30
IAE Toulon	34
IAE Tours Val de Loire	37
IGR-IAE Rennes, Université de Rennes 1	39
Institut Mines-Télécom Business School	42
Institut Supérieur de Gestion	45
Kedge Business School – Cours de Macroéconomie écologique	49
Montpellier Business School	53
Neoma Business School	57
TBS Education	60
Université Paris Nanterre – Chaire Positive Business	65

Audencia

Audencia a contribué à lancer avec The Shift Project le projet ClimatSup Business, qui a donné lieu au rapport « ClimatSup Business - Former les acteurs de l'économie de demain ». Il s'agit de l'une des actions menées par Audencia ; cette fiche, rédigée par Audencia, rend compte des autres actions menées au sein de l'école pour l'intégration des enjeux écologiques aux enseignements.

École de management (Établissement d'enseignement supérieur consulaire – EESC)	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Programme Grande École • Mastères spécialisés et Master of Science • Master en communication • MBA et Executive MBA • DBA • Executive Education
6 500 étudiants	
148 enseignants-chercheurs	
8 départements dans la faculté	

1. Création de Gaïa

La création de l'école Gaïa a été actée par le plan stratégique 2020-2025 d'Audencia⁷, dont elle est le premier axe stratégique. Il s'agit d'une école interne « intégralement dédiée à la formation aux stratégies et pratiques managériales à impact positif, en droite ligne des objectifs de développement durable ».

a. Le semestre Gaïa

À partir de la rentrée 2022, **1 200 étudiants de master du programme Grande École peuvent choisir de suivre en M1 un semestre entièrement dédié au management de la transition écologique et sociale**. Dans une démarche d'hybridation des connaissances, le parcours de 240 heures permet aux étudiants de développer une culture d'impact en combinant des connaissances issues du management, des sciences environnementales, humaines, artistiques et techniques. Près de 200 étudiants suivent le

semestre Gaïa pour le premier semestre de l'année 2022-2023.

Les 20 cours proposés sont répartis en quatre blocs :

- **Where do we come from?** Comprendre l'origine du vivant, du climat, des sociétés humaines via une approche pluridisciplinaire. Les sciences de l'environnement (biodiversité, climatologie, etc.) et les cours d'histoire sont combinés, tout en gardant une perspective économique et managériale.
- **Where do we stand?** Acquérir des connaissances et développer son esprit critique sur les mécanismes des comportements individuels et sociaux, la gestion, la réglementation et la justice, face aux défis mondiaux du 21^e siècle. Ce bloc mêle les sciences humaines (psychologie, philosophie, etc.), la technologie et les problématiques de l'entreprise.
- **Where do we go?** Développer une vision prospective de la transition écologique et sociale. Les étudiants établiront un scénario de futur durable

⁷ Audencia, « Plan Stratégique Audencia - ECOS 2025 », consulté le 30 septembre 2022, <https://about.audencia.com/audencia/plan-strategique-2021-2025-ecos-2025/>.

sur un thème spécifique (ville, alimentation, transhumanisme, financement, etc.), en s'appuyant notamment sur des cours liés aux business models et au management stratégique.

- **How can we act?** Les 3 cours de ce bloc sont obligatoires (développement de l'impact, projet de consulting réel, « hacker » les biais humains). L'objectif est d'acquérir des compétences stratégiques et managériales pour agir durablement dans les organisations et la société.

Les cours du semestre Gaïa sont dispensés par des professeurs de l'école à 65 %, et à 35 % par des intervenants externes, notamment sur les sciences naturelles et de l'ingénieur (climat, agriculture, biomimétisme...) Deux professeurs d'Audencia bénéficient de décotes d'heures d'enseignement et de primes pour assurer le pilotage de Gaïa et le développement des programmes.

b. Le Gaïa Cases Bootcamp

Audencia s'est associée à The Case Center pour organiser un *bootcamp* d'une semaine de production d'études de cas en mars 2021. Ce *bootcamp* a rassemblé 12 professeurs, 5 entreprises leaders de leur secteur ainsi que le Ministère de la Culture autour de problématiques liées à la transition écologique et sociale. Parmi les sujets : Comment optimiser un transport décarboné, y compris pour le dernier kilomètre de livraison ? Comment financer la transition ? Comment investir le marché seconde main de la mode ? Comment développer sa sobriété digitale ?

c. Actions futures

L'offre de Gaïa va être élargie à d'autres programmes. Elle sera également ouverte à des publics hors Audencia : certains

contenus seront accessibles publiquement et gratuitement en ligne.

Un objectif est de mettre en place des programmes concrets permettant de passer aussi vite que possible du « dire » au « faire ».

2. Sensibilisation et formation des collaborateurs

L'ensemble des collaborateurs, dont les professeurs permanents de la faculté ainsi que les membres du CODIR, **ont participé à une Fresque du Climat à la rentrée 2021**. Depuis, cette sensibilisation est désormais incluse au programme d'intégration des nouveaux collaborateurs, dans une première étape de formation au changement climatique. Tous les collaborateurs qui le souhaitent ont également pu participer à un atelier 2tonnes ainsi qu'à une marche du temps profond. Ils ont également pu bénéficier d'une formation à l'animation de la Fresque du Climat pour contribuer à la sensibilisation des publics internes comme externes.

Pour l'année académique 2022-2023, un cycle de conférences inspirantes, initialement dédié aux étudiants suivant le M1 Gaïa, a également été ouvert aux collaborateurs. En parallèle, une **websérie de vulgarisation** autour de plusieurs sujets de transition à l'attention des professeurs et des collaborateurs de l'école est en cours de développement. Elle est réalisée par des professeurs de l'école, en collaboration avec un studio nantais et une entreprise spécialisée dans les modules digitaux, et sera disponible en 2023. Il s'agira de quatre modules de 3 heures de formation en ligne, sur les sujets suivants :

- La terrible inertie climatique
- Qu'est-ce qu'un marketing soutenable ?
- Qu'est-ce que la RSE ?
- La finance éthique

José Maillat, responsable de l'École Gaïa, a également réalisé **plusieurs capsules vidéos de plusieurs minutes** (12 à date) permettant, de manière mensuelle et dans le cadre d'un relais dans la Newsletter Interne de l'École, de sensibiliser et d'éveiller les consciences autour de plusieurs sujets et problématiques (Faut-il être végétarien ? Est-il préférable de rouler en voiture électrique plutôt qu'en voiture à moteur thermique ?...)

En 2022-2023, Audencia à l'intention de mettre en place une formation dédiée aux questions de transition écologique à destination des membres de la faculté.

Cette formation – qui durera une journée complète – a pour vocation de s'assurer que l'ensemble des membres de la faculté ont un socle commun de connaissances sur la transition écologique. Ce socle commun intégrera en particulier des connaissances en dehors du domaine du management (physique, géologie, biologie, ingénierie, etc.), n'appartenant pas au champ d'expertise naturel des professeurs de management mais qui sont pourtant nécessaires à la bonne compréhension des causes et enjeux du dérèglement climatique et des leviers d'actions.

Elle consistera en un dispositif encadré de type *workshop* permettant aux membres de la faculté de travailler sur l'évolution d'un cours particulier au regard :

- des éléments qui auront été présentés en amont sur la transition climatique
- des connaissances spécifiques sur le thème dans leur domaine d'expertise.

3. Création de domaines d'excellence

En 2022, Audencia a défini 3 domaines d'excellence sur les thématiques suivantes : « Créer et Transformer les modèles d'affaires et de développements en lien avec la transition écologique et sociale », « Financer et Piloter la transition écologique et sociale » et « Développer et

Accompagner l'humain au service de la transition écologique et sociale ».

En interne, ces trois domaines d'excellence ont vocation à constituer des thématiques prioritaires pour orienter les futurs développements académiques de l'école au niveau des enseignements, de la recherche et au niveau institutionnel. À titre d'exemple, les publications portant sur ces thématiques permettent aux membres de la faculté de recevoir 10 % de bonus supplémentaire.

La formation des professeurs passant évidemment beaucoup par la recherche académique, la stimulation de projets de recherche en lien avec la transition écologique permet de s'assurer que les professeurs actualisent régulièrement leurs connaissances sur le thème et que cela puisse irriguer leurs enseignements. Ces domaines d'excellence ont donc vocation à devenir des objets frontières permettant aux membres de la faculté d'orienter leurs activités mais également de coopérer dans des logiques d'hybridation, notamment dans la création ou la modification de cours ou de programmes.

4. Autres actions

- Réforme des programmes (tant pour la Formation initiale que la Formation continue) en intégrant la dimension écologique dans tous les cours des tronc communs
- Certification transition écologique et sociale en Formation continue proposée aux professionnels d'entreprise.
- Production de 4 capsules micro learning, autoportantes, à destination des apprenants de la formation continue, sur la transition écologique et intégrée dans les nouvelles formations continues
- Déploiement d'un nouveau référentiel de compétences, le C4I (Competencies for Impact). C4I est un projet qui vise la révision du référentiel en place aujourd'hui afin d'y intégrer la

dimension de la transition écologique. Le nouveau référentiel intègre le travail mené avec The Shift Project. Il sera déployé dans tous les programmes d'Audencia d'ici 2024. Celui-ci est déjà mis en place dans 3 programmes cette année.

- CARE : Cette communauté, interdisciplinaire au sein de la faculté, se rassemble chaque mois pour partager les meilleures pratiques dans le but d'intégrer la RSE et les dimensions environnementales dans l'ensemble des cours enseignés. L'idée de ce groupe est aussi de partager et créer également des projets de recherche autour de ces thématiques.
- Une diffusion d'études de cas au sein de PRME : au programme, des études de cas traitant des défis environnementaux et sociaux, qui seront diffusées gratuitement au sein du réseau PRME.

Programmes et Cours

- Nouveau MS Ressources et Economie Circulaire : Pour répondre à l'urgente nécessité de changer de vision au

travers du lancement de nouveaux modèles circulaires, Audencia s'associe à Centrale Nantes pour lancer un nouveau programme et servir un marché de l'emploi florissant sur ces dimensions.

- MS APTE : Grâce à ce Mastère Spécialisé®, les étudiants engagés développent les compétences nécessaires à la création de nouveaux business models permettant de renforcer la performance économique, tout en luttant contre les dérèglements climatiques.
- Exec Master Chief Value Officer (CVO) : explication et partage sur les limites planétaires pour inspirer un nouveau mode de comptabilité et performance en lien avec le travail de la chaire Performance Globale Multi-capitaux
- Projets pédagogiques 'fil' rouge avec des partenaires de la chaire Impact positif (exemples : création d'une offre d'indépendance énergétique à l'échelle de petites collectivités, et association à plusieurs campagnes de décarbonation des chantiers des réseaux autoroutiers)

École de commerce	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor (4 ans) • Master • Mastère spécialisé • MSc • PhD • Formation continue
7 000 étudiants	
170 enseignants-chercheurs	
7 départements dans la faculté	

1. Société à mission

La raison d'être d'emlyon a été redéfinie et est désormais inscrite dans les statuts d'emlyon et opposable à toutes et tous : « Former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète. »

Elle oriente les choix stratégiques et opérationnels de l'école. Devenue société à mission, emlyon a mis en place les dispositifs de contrôle nécessaire.

Les enjeux climatiques sont pris en compte dans la raison d'être d'emlyon et dans plusieurs de ses engagements relatifs à la formation (Garantir la montée en compétences de nos apprenant(e)s pour relever les défis sociaux et environnementaux), à la recherche (jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques en prenant position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale) et au fonctionnement de l'école (Faire de notre école une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement).

Pour atteindre ses objectifs, emlyon a pris plusieurs mesures dont la réalisation d'études et diagnostics sur les besoins des professeurs ou sur l'intégration dans les cours des enjeux de DD. Emlyon a aussi

recruté des professeurs porteurs de nouvelles compétences pour développer de nouveaux cours (ex : Agir pour le climat) et développé les coopérations avec d'autres institutions et intervenants. Des informations et formations sont aussi mises en place pour compléter les compétences de nos parties prenantes sur des sujets clefs et les préparer à exercer leur vigilance.

2. SDG Inside

a. Contexte, origine et objectifs

La démarche « SDG Inside » a pour but d'évaluer et de faire évoluer l'intégration des compétences RSE et la prise en compte des ODD des Nations Unies dans tous les cours enseignés à emlyon. L'objectif est de disposer d'une cartographie des compétences RSE/DD développées dans chaque cours d'un programme pour identifier et travailler avec la Faculté d'emlyon les changements à introduire en lien avec la mission d'emlyon définie en juillet 2021. La volonté est de disposer d'une *roadmap* des projets pédagogiques à mettre en place pour former des personnes conscientes des enjeux sociaux et environnementaux et capables de transformer les entreprises pour qu'elles assument pleinement leurs responsabilités et contribuent à une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète. Le parti pris est que tous les cours doivent participer à cet objectif, la question de la

RSE des entreprises ne pouvant pas être déléguée à quelques spécialistes.

b. Méthode

La démarche « SDG Inside » a été développée dans un premier temps dans le programme IMBA d'une façon *bottom-up*. Après un premier recensement des compétences RSE/DD abordées dans les *core courses* du programme en 2018, emlyon a recensé l'année suivante ces compétences dans tous les électifs.

Outre un bilan et une cartographie des compétences RSE/DD, emlyon a pu peaufiner l'outil de recensement qui traite plusieurs catégories d'information dont :

- **Le scope des compétences développées** qui peuvent concerner « l'environnement de l'entreprise » (environnement économique, ressources disponibles, enjeux climatiques, environnements social...), les choix stratégiques (business models et offres de produits ou services, positionnement stratégique), l'organisation de l'entreprise (organisation du travail, de la production...), ou la mise en œuvre (dont conduite du changement). Chaque dimension a été déclinée en compétences RSE spécifiques.
- **Le niveau des compétences développées** (basé sur la taxonomie de Bloom) avec niveau 1 : la connaissance et la compréhension, niveau 2 : la capacité du participant à analyser et appliquer la compétence et niveau 3, la capacité du participant à évaluer et créer.

Sur cette base a été produit un document qui décrit pour chaque cours les compétences RSE/DD enseignées. Ces compétences ont été ensuite analysées en lien avec les 17 ODD.

En 2020, la même démarche a été déployée pour le programme EMBA. En juin 2021, emlyon a formalisé la démarche pour l'étendre à l'ensemble des programmes

avec 7 indicateurs qui permettent de synthétiser les informations collectées.

Hormis le code du cours, son intitulé et le nombre d'ECTS, emlyon a identifié pour chaque cours :

- Les compétences RSE/ DD acquises par l'étudiant
- Le niveau d'acquisition
- Les activités pédagogiques utilisées (étude de cas, lecture, témoignage, ...)
- Les sujets abordés
- Les ODD abordés
- Le nombre d'heures du cours consacrées
- L'investissement des participants (heures de travail individuelles et de groupe).

Pour mener cette démarche :

- des documents et questionnaires ont été créés pour faciliter le recueil d'informations auprès des professeurs,
- du temps a été donné à un responsable du projet pour mener des interviews avec les responsables pédagogiques des cours et pour répondre à leurs questions,
- des échanges ont eu lieu avec les responsables de programmes pour leur présenter la démarche et les associer afin qu'ils puissent être « relais » auprès des équipes pédagogiques.

c. Résultats

Un premier résultat important à ce stade est la **sensibilisation de la Faculté**. Les questions posées sur le contenu des cours engagent à une réflexion individuelle et incitent à mettre davantage en avant la question des enjeux sociaux et environnementaux dans les cours et les exemples traités.

Ces données sont aussi traitées par les programmes qui ont pu **compléter l'offre de cours** avec de nouvelles conférences et

activités (dont la Fresque du Climat) ou cours (Agir pour le climat).

Ces données permettent aussi de **donner des réponses plus factuelles aux organismes d'accréditation et de labellisation ainsi qu'aux journalistes** (ex. : Financial Times).

3. Cours Agir pour le climat

a. Contexte et origines

L'introduction au changement climatique est un sujet important pour emlyon business school qui a intégré l'enjeu de respect de la planète dans sa mission. Mais une erreur fréquente est de le résumer à sa dimension physique (connaissance des mécanismes autour de l'effet de serre par ex.) ou technologique (revue des secteurs fortement émetteurs de gaz à effet de serre). Comme le préconise le rapport Jouzel et Abbadie, emlyon doit entre autres « co-construire des diagnostics et des solutions » et « entrevoir ce qu'est l'incertitude et la prospective ». Il s'agit précisément des buts poursuivis par le cours Agir pour le Climat, développé par Xavier Blot et Hans Schlierer.

En effet, beaucoup d'étudiants savent mobiliser les ressources sur la dimension physique du changement climatique, mais pas forcément de manière ordonnée. L'enseignement à la vision systémique et à l'action climatique est, lui, très peu exploré. La motivation de ce cours est donc d'articuler toutes les bonnes dimensions et informations. De plus, les leviers d'action restent flous pour les étudiants. Cela est dû à deux limites fondamentales : d'une part, l'échelle des bouleversements à l'œuvre est trop importante à appréhender ; d'autre part, la multitude des dimensions à prendre en compte fait qu'il est difficile de prendre le "bon bout" et de comprendre les origines d'un problème ou les conséquences d'une solution.

Face à ces constats, emlyon propose une approche intitulée « diagnostic

climatique » qui invite à s'intéresser au changement climatique par rapport à une situation concrète à laquelle on cherche à apporter des solutions. On parle ici de problématiques au niveau méso comme par exemple : "Comment la station de La Clusaz peut-elle s'adapter au changement climatique ?". Cette approche permet de dépasser la polarisation des discours, sortir de la solution facile et du seul militantisme qui mobilise mais ne donne pas souvent les leviers d'action pertinents. L'objectif est de comprendre les problèmes à leur racine, et de mesurer les conséquences de nos actions.

Ce cours a déjà été dispensé à une première génération d'étudiants, **touchant 1 200 personnes dans le programme Grande École** de l'emlyon. Cette ambition est renouvelée à la rentrée 2022-2023, et sera étendue en 2023 aux étudiants du BBA.

b. Déroulé du cours

Le cours permet d'abord de **comprendre** les points clés de la situation que nous vivons. Ensuite, via l'approche par diagnostic, il permet de **décrire** et construire une vision partagée des multiples réalités climatiques. Enfin, il offre aux étudiants l'opportunité d'**agir** en se saisissant de recommandations qu'ils auront co-construites.

Il se déroule sur 10 semaines. **Les modules de connaissances** sont divisés en deux pans pour multiplier les points d'entrée et sont évalués par un quiz qui porte sur un total de 15h de cours. La première moitié des modules permet l'acquisition de fondamentaux pour comprendre le contexte et les principes de la transition climatique. L'autre moitié présente aux étudiants l'impact du changement climatique pour différents acteurs (des États aux individus) et leurs initiatives pour agir sur l'adaptation et l'atténuation.

En plus de ce socle de cours, les étudiants travaillent par groupes de 5 sur les diagnostics climatiques. Cette seconde partie du cours représente

également 15h de travail. Les étudiants découvrent, semaine après semaine, un cadre d'action général et adaptable à de nombreux contextes. Emlyon utilise la plateforme collaborative Mural sur 5 étapes clés pour coupler une analyse cartographique et par récits (scenarios) :

1. Les étudiants définissent d'abord un problème concret. C'est l'occasion pour eux de hiérarchiser les enjeux abordés dans le cours et de se focaliser sur un périmètre clair.
2. Ils déterminent ensuite les acteurs impliqués (entreprises, citoyens, ou non-humains comme certaines espèces animales), en précisant leur positionnement, leurs apports et discours éventuels. C'est le moment de les cartographier au niveau géographique, organisationnel ou par échelle d'impact.
3. Ils enquêtent pour dessiner les relations entre ces acteurs (flux matériels comme les émissions de GES, ou politiques, économiques, etc.) pour comprendre leurs liens de dépendance et les rapports de force à la base de la situation actuelle.
4. Des recommandations sont émises, en connaissance de cause : qu'est-ce qu'on supprime ? Qu'est-ce qu'on garde, ajoute ou change en conséquence ? Elles sont suivies de plans d'action concrets à mettre en œuvre.
5. Il faut alors mettre à jour la cartographie initiale en appliquant ces recommandations et décrire le processus pour résoudre le problème climatique. C'est le temps du récit où une vision du futur émerge (2050) après avoir agi pour le climat. Enfin, un bilan introspectif est proposé pour comprendre en quoi ce cheminement intellectuel peut être utile dans le parcours personnel de chacun pour œuvrer dans l'époque actuelle et ses enjeux pour le futur.

Pour la rentrée 2021, les cours des connaissances fondamentales ont été donnés par des intervenants d'exceptions

(Dominique Bourg, Magali Reghezza Zitt, etc.) à distance. Les diagnostics climatiques ont été suivis par près de 45 tuteurs vacataires, experts de leur sujet. Ils avaient à charge de suivre chacun des groupes tout au long de la démarche pour accompagner les étudiants dans une pédagogie nouvelle.

Pour l'école, le cours constitue un réservoir d'approches terrain colossale. Ainsi chaque année, 240 groupes cartographient et développent des méthodologies d'action climatique sur 240 cas différents. En voici quelques exemples :

- Comment adapter l'urbanisme aux problèmes socio-environnementaux dans des villes où la pression démographique est de plus en plus importante ? Le cas de Mumbai.
- Comment les femmes s'engagent-elles au Brésil pour la protection de l'Amazonie dans une perspective écoféministe ?
- Comment la société civile réagit-elle au commerce de l'huile de palme qui touche le forêt de Bornéo et qui entraîne une déforestation menaçant son extrême diversité, unique au monde ?
- Comment une métropole comme Marseille doit-elle gérer ses déchets ?
- How L'OREAL is developing its sustainable strategy until 2030?
- How to recycle the waste from the desalination plant in Barcelona?
- To what extent is the famine caused by global warming in southern Madagascar paving the way for climate justice?
- Comment adresser les risques systémiques posés par l'installation d'un parc éolien off-shore de Saint-Brieuc de manière à former un consensus entre les différents acteurs concernés ?
- Comment est-ce que le tourisme de masse affecte la ville de Venise, au niveau environnemental et social?
- How has Beaujolais winemaking business evolved as result of climate change?
- How to remove Bantar Gebang landfill without endangering the workers who

live from this activity and find common ground between the populations?

Cette masse d'information inédite va être capitalisée et diffusée d'une année sur l'autre pour sensibiliser toute notre communauté (en accès libre). Elle constitue les prémices d'un observatoire de l'action climatique où d'année en année nous pourrions suivre l'évolution de ces situations en révisant nos diagnostics.

c. Réception par les étudiants

Des réponses ont été apportées aux angoisses des étudiants. Il ne suffit pas de les sensibiliser. Il faut permettre leur passage à l'action pour transformer leur peur et colère en énergie qui fait progresser

Le projet est apprécié des étudiants et certains veulent aller plus loin encore.

4. Projet ethnographie

a. Origines du projet

Comme précisé dans sa mission, emlyon souhaite éveiller la conscience des étudiants aux enjeux sociaux et environnementaux pour qu'ils deviennent des acteurs « efficaces » de la transformation des organisations grâce à une compréhension fine des vécus individuels et des réalités organisationnelles.

Une piste retenue dans cette perspective est de s'appuyer sur l'expérience des membres du centre de recherche *Organizations, Critical & Ethnographic Perspectives Research Center* (OCE) de l'emlyon, issue de plus de trente années d'observations ethnographiques dans divers milieux de travail, pour proposer un nouveau processus pédagogique. Initié auprès des étudiants en apprentissage, le dispositif mis en place vise à **former les participants à l'analyse de leur propre expérience d'immersion longue en entreprise** (une année minimum). L'intérêt de ce type de démarche est de **les préparer à voir et comprendre**

autrement les fonctionnements et dysfonctionnements en entreprise pour qu'ils soient mieux armés pour conduire les changements exigés par les défis sociaux, environnementaux et économiques.

La première mise en œuvre de ce parcours ethnographique a démarré en janvier 2022 avec une promotion de soixante apprentis, et se poursuivra jusqu'en décembre 2022 : les étudiants remettront en fin d'année un travail d'écriture individuel sous la forme d'un récit ethnographique, ainsi qu'un travail collectif audiovisuel basé sur la scénarisation d'une « histoire » observée lors de leur apprentissage.

b. Organisation du projet

Le travail ethnographique est fondé sur l'expérimentation constante, « chemin faisant » ; il s'agit d'être à l'écoute en permanence et de repérer à la fois les phénomènes surprenants et les régularités de comportement. **Le travail avec les étudiants vise à leur apprendre à utiliser les lunettes de l'ethnologue**, qui changent en permanence, s'adaptant aux lieux et aux sujets de l'observation.

Six sessions de trois journées de travail sont organisées pour faire des points avec les étudiants sur l'évolution de leur travail et pour leur donner de nouveaux outils et compétences. Nous alternons séances plénières de présentation des fondations de la méthode ethnographique, discussions de cas concrets de recherches ethnographiques (en particulier celles réalisées par les chercheurs d'OCE), travaux en groupe de créativité scénaristique, ateliers d'écriture ethnographique, et tutorat mensuel individuel d'une heure pour suivre le travail de chaque étudiant.

Au niveau stratégique, un Institut de l'Ethnographie a été lancé en Mars 2022 pour donner une assise organisationnelle aux initiatives éducatives et scientifiques liées à l'ethnographie à emlyon. **Un comité**

de pilotage de 6 enseignants-chercheurs du centre OCE a été constitué, facilitant les échanges sur les pratiques et contrôlant l'avancée du parcours ethnographique. Les enseignants mobilisés ont une formation et une expérience de l'ethnographie qu'ils utilisent pour leurs recherches. Un recrutement spécifique a été réalisé en avril 2022 pour renforcer l'équipe, et pour permettre le déploiement de ce processus pédagogique dans d'autres programmes d'emlyon.

c. Réception

Les premiers retours des étudiants sur la démarche sont globalement très positifs. Cet apprentissage de la **réflexivité** et de l'observation les conduit à « voir des problématiques ignorées » et renforce leurs

capacités à comprendre les dynamiques propres aux lieux observés.

Le dispositif contribue au développement d'un **esprit critique** chez des étudiants immergés dans des organisations diverses. Les compétences qu'ils acquièrent leur donnent envie de communiquer et de s'engager.

Il y a un intérêt de la part de la direction, qui a soutenu le projet, **et des enseignants** impliqués qui ont volontairement choisi de rejoindre le groupe de projet.

L'intérêt des entreprises est variable : après explication de la démarche certaines se sont montrées très positives, d'autres plus réticentes, en particulier pour des raisons de confidentialité. Dans quelques cas, elles ont demandé aux étudiants de changer l'objet d'étude de leur ethnographie.

ESC Clermont

École de commerce	Programmes proposés :
1 830 étudiants	
48 enseignants-chercheurs	
3 départements dans la faculté	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor (grade Licence) • MGE (grade Master) • MSc • MS • MBA

1. Contexte, origines et objectifs

Lors d'un Comité de Direction courant 2017, l'École a pris la décision de s'engager envers les principes de la RSE et du développement durable.

Depuis lors, il est insufflé de la RSE dans tous les enseignements (en plus des enseignements spécifiquement orientés RSE), ce qui représente 20 % du total des enseignements. Deux MSc purement RSE ont été ouverts : "*Transforming Mobility : Business Models & Vehicles for the Future*" et "*Strategy & Design for the Anthropocene*".

2. Réalisations

- 20 % des enseignements (hors enseignements spécifiques) sont maintenant orientés DDRS
- Création d'un second MSc orienté DDRS
- Engagement des équipes dans les valeurs DDRS
- Croissance de l'attractivité
- Intégration de la dimension DDRS dans la recherche (60 % des publications)

3. Une réalisation majeure : le MSc Strategy & Design for the Anthropocene

Ce retour d'expérience se concentre sur le **MSc *Strategy & Design for the Anthropocene***⁸. Co-construit par l'ESC Clermont Business School et Strate École de Design, ce programme propose de répondre à un impératif d'anticipation qui touche l'ensemble des activités socio-économiques, en formant des professionnels de différents domaines principalement associés au *design* et à la gestion stratégique.

Les objectifs de ce programme sont de :

- développer des moyens d'action pour transformer les organisations ;
- adopter une approche prospective ;
- prendre en compte les perturbations écologiques liées à l'anthropocène.

Ce programme compte une vingtaine de partenaires engagés. 100 % des étudiants reçoivent un enseignement significatif dans la DDRS. L'enseignement est entièrement dédié à ces questions. Les projets innovants dans le domaine de la DDRS de cette formation s'articulent autour d'une pédagogie par la commande : dès le démarrage de l'année, les étudiants se

⁸ Le programme du MSc et des ressources sont accessibles sur le site dédié : <https://strategy-design-anthropocene.org/fr/>

voient confier des chantiers stratégiques proposés par des organisations nationales et du territoire local en adéquation avec le cadre et les objectifs de la formation. Par exemple : « Comment arrêter la construction neuve en Île-de-France ? » (proposé par l'entreprise Arp Astrance) ; « Comment renoncer démocratiquement à certaines piscines municipales vétustes ? » (proposé par la marie de Grenoble), etc. En tout, ce sont une quinzaine de chantiers qui ont été ouverts la première année (en 2021), et une vingtaine la seconde. Ces commandes permettent de rendre tout à fait tangibles les besoins nouveaux que rencontrent une grande variété d'acteurs et qui excèdent les enjeux du développement durable, de la RSE, etc. À la place, les créateurs de la formation proposent de parler de « redirection écologique ». Celle-ci a été présentée, ainsi que les commandes ouvertes la première année, dans un hors-série de la revue Horizons Publics, rédigé par la première promotion du MSc et paru en août 2021.

4. Réception

La réception par les enseignants-chercheurs est bonne, preuve en est l'augmentation des enseignements et des travaux de recherche orientés DDRS. Il en est de même des entreprises partenaires (augmentation de l'alternance, soutiens importants au MSc...) et des étudiants (hausse sur deux ans du nombre d'inscrits).

16 organisations ont été partenaires de la formation au moment du lancement, 14 ont passé des commandes la première année et 16 la seconde année. Ajoutons que l'entreprise Michelin, dont une salariée suit la formation, a sollicité l'ESC Clermont pour monter un certificat d'une centaine d'heures inspiré par le MSc pour une douzaine de ses collaborateurs et collaboratrices, auquel cette étudiante participe, se faisant le relai entre les deux formations.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Nombreux étudiants inscrits chaque année • Co-construction pédagogique avec les entreprises partenaires • Nombre important de partenaires • Travail étroit avec la Fondation Groupe ESC Clermont dans le cadre de bourses d'étude spécifiques à ce MSc 	-

ESCP Business School

Ecole de management (Établissement d'enseignement supérieur consulaire – EESC)	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor (3 ans) • Master in Management (Programme Grande Ecole) • Master spécialisé et Master of Science (1,5 ans en moyenne) • MBA, Executive Masters, Executive MBA • Programmes intra et inter-entreprises
6 100 étudiants	
154 enseignants-chercheurs	
10 départements dans la faculté	

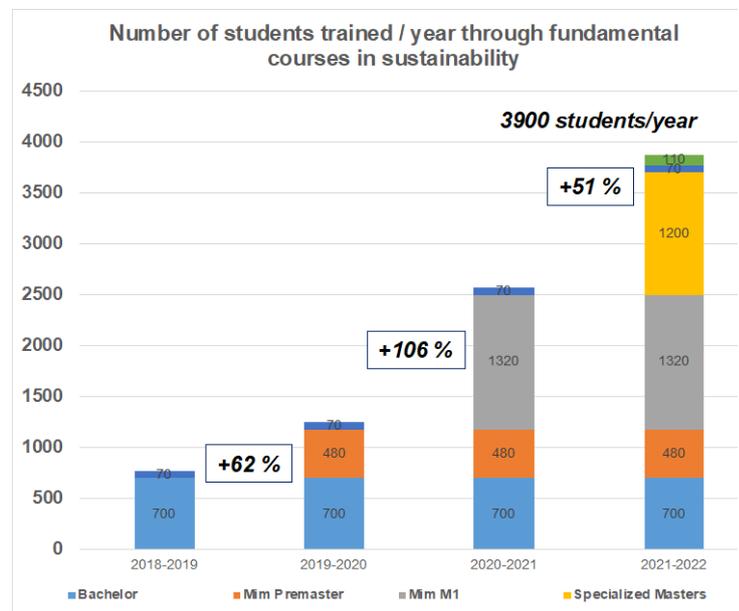
1. Contexte, origines et objectifs

Depuis 2018, ESCP Business School a engagé une démarche de transformation stratégique et organisationnelle autour des enjeux de transition écologique. Tout en capitalisant sur des innovations antérieures (création de Master of Science in International Sustainability en 2016, chaire économie circulaire, options de spécialisation et électifs, etc.) il s'agit de changer d'échelle et de portée. En termes de formation et de recherche, ces transformations poursuivent un triple objectif :

1. Former l'ensemble des étudiants aux fondamentaux de la transition écologique et aux enjeux associés pour l'entreprise
2. Initier de nouveaux objets d'enseignement et de recherche en management autour de la transition écologique
3. Structurer une démarche de diffusion de ces sujets à grande échelle à l'ESCP et dans l'éco-système des *business schools*.

Ce retour d'expérience vise 1) à présenter les traits saillants de la stratégie d'ESCP Business School sur les enjeux de transition écologique, 2) détailler quelques les grandes réalisations et apprentissages associés et enfin 3) présenter les dispositifs

organisationnels qui ont permis ces transformations.



Ce retour d'expérience est centré sur notre stratégie académique. Les enjeux de gestion des infrastructures et des processus internes, et des relations avec les étudiants sont également pilotés par l'équipe « transition écologique » (contact : Laëtitia Langlois).

2. Réalisations et gouvernance

Depuis 2018 et la création d'un rôle d'Associate Dean for Sustainability, ESCP Business School a renforcé ses ambitions en s'engageant dans une démarche

stratégique en matière de transition écologique.

Quelques éléments de diagnostic et de positionnement stratégique

En tant qu'école de management, la première responsabilité de l'ESCP Business School passe par ses activités de formation et de recherche. L'ESCP doit former des managers et leaders intégrant la transition écologique comme un élément fondamental de leur action.

En matière de transition écologique, ESCP Business School développe l'enseignement et la recherche autour de trois enjeux :

1. **Développer une 'climate literacy'** (une maîtrise fondamentale des enjeux) pour l'ensemble de nos étudiants
2. Développer des compétences et des capacités de leadership en matière **d'atténuation des impacts des organisations**
3. Développer des compétences et des capacités de leadership en matière **d'adaptation aux déstabilisations écologiques**

Exemples de réalisations

1. Former l'ensemble de ses étudiants aux fondamentaux de la transition écologique et aux enjeux associés pour l'entreprise (voir encadré ci-dessous, p. 23)

Depuis 2022, **l'école forme 100% des étudiants aux fondamentaux de la transition écologique** dans l'ensemble de ses programmes diplômants longs. Ces modules, qui représentent 15 à 30 heures d'enseignement se déploient dans des formats variés (avec une majorité d'enseignements en physique et un usage de dispositifs *online*).

Si chaque module est ajusté pour tenir compte de la spécificité des publics et contraintes de chaque diplôme, l'ensemble des cours fondamentaux se construit sur

deux types de blocs : 1) une compréhension des enjeux et des limites planétaires et 2) une exploration des enjeux professionnels associés et des logiques d'innovation en lien avec ces enjeux.

Ces différents modules ont impliqué un travail particulier de conception des contenus, afin d'introduire la problématique des limites planétaires, capitaliser sur les compétences internes et développer le questionnement critique des étudiants et réinterroger certains fondamentaux du management.

En parallèle, de nombreuses options de spécialisation ont été développées dans le diplôme de Master en Management, par exemples : Sustainable Finance, ESG Accounting, Sustainable Marketing & Social Impact, etc.

2. Initier de nouveaux objets d'enseignement et de recherche en management autour de la transition écologique

Face à la radicalité des déstabilisations induites par le changement climatique, l'érosion de la biodiversité ou les problématiques d'accès aux ressources, il apparaît nécessaire de réinterroger les problématisations « classiques » en management, notamment en termes de RSE et de développement durable, qui font une place souvent trop timide aux travaux du GIEC, aux déstabilisations physiques et aux limites planétaires et restent souvent ancrés dans le *business as usual*.

Dans ce cadre, l'ESCP se positionne sur de nouveaux objets d'enseignement et de recherche. Quelques exemples :

- En janvier 2021 a été lancée la première édition d'un nouvel enseignement de 30h intitulé « **Energy : Business, Climate & Geopolitics** ». Ce cours, développé avec Carbone 4 et mobilisant plusieurs professeurs et professionnels a déjà formé plus de 200 étudiants. Il s'inscrit dans une démarche de diffusion et de collaboration, et fait l'objet d'une ouverture des contenus en accès libre

via le site [Commons For Future](#)⁹. Des retours d'expérience sont disponibles [en français](#)¹⁰ et [en anglais](#)¹¹.

- ESCP a créé une [chaire](#) « **Economie Circulaire et Business Models Durables** »¹² en 2018, co-dirigée par Aurélien Acquier et Valentina Carbone. Cette chaire a donné lieu à la réalisation d'un MOOC, à la formation de plusieurs centaines d'étudiants aux démarches d'économie circulaire, à l'organisation d'événements professionnels et à un projet de recherche européen.
- « **Design prospectif, fiction et soutenabilité** » : à travers un partenariat avec les équipes en design prospectif de la société OnePoint et des professeurs de l'ESCP, un cours sur l'usage de démarches de design prospectif et de *fiction design* a été créé afin d'explorer les enjeux prospectifs de soutenabilité. À travers ce cours, les étudiants explorent un domaine (luxe, média, etc.) et sont amenés à produire des fictions prospectives qui dessinent des scénarios futurs. Un retour d'expérience est disponible [en anglais](#)¹³.

3. Gouvernance de la démarche

La gouvernance de la démarche se déploie autour de trois niveaux :

Au niveau stratégique, ESCP Business School a créé en 2018 une position d'Associate Dean For Sustainability (Doyen en charge de la transition écologique), membre du Comité Exécutif de l'école et en charge du pilotage stratégique de la démarche de transition écologique. Une équipe interne, avec des interlocuteurs dans

chacun de nos campus européens, est en charge du déploiement de la démarche au sein de l'organisation.

Au niveau opérationnel, la montée en régime rapide des enseignements a nécessité un fort développement des ressources internes d'enseignement, de forts besoins de coordination et de montée en compétence. Début 2021 a été créé un département académique « Sustainability », composé d'une quinzaine de professeurs et cinq doctorants. Afin d'assurer la coordination avec le reste de la faculté, le département anime un réseau de « connecteurs académiques » (professeurs rattachés à d'autres départements et participant à des réunions et séminaires de recherche, etc.).

Enfin, **au niveau de l'écosystème**, l'ESCP Transition Network a été lancé fin 2020, et réunit plus de 300 alumni, professeurs, administratifs et étudiants autour des enjeux de transition. Ce réseau organique, décentralisé et ouvert fonctionne autour de projets opérationnels concrets (ex : 1 000 Fresques du Climat, ciné-club durable, forum professionnel sustainability). Il constitue un pool de ressources particulièrement riche pour impliquer des professionnels du secteur autour de projets d'enseignement ou de transformation.

3. Chronologie

- Septembre 2018 : création d'un rôle de Dean for Sustainability Transition rattaché à la Direction Générale d'ESCP Business School, siégeant au sein du comité exécutif de l'école.

⁹ ESCP Business School, « Commons For Future ».

¹⁰ Aurélien Acquier et Pierre Peyretou, « Limites planétaires et management : enseigner les enjeux énergie - climat en école de management », 2021, <https://drive.google.com/file/d/1n4CFzH9BAjr4AtODFKIEZbIH1uBm4Sk6/view>.

¹¹ Aurélien Acquier et Pierre Peyretou, « Business education meets planetary boundaries: how to teach energy and climate in business schools? », *ESCP Business School*, ESCP Impact Paper, 2021, <https://academ.esceurope.eu/pub/IP%202021-51-EN%20V2.pdf>.

¹² ESCP Business School, « Chaire Economie circulaire & business models durables », consulté le 1 septembre 2022, <https://escp.eu/fr/faculte-recherche/chaire-instituts/chaire-economie-circulaire-business-models-durables>.

¹³ Aurélien Acquier, Valentina Carbone, et Martin Lauquin, « Crafting new imaginaries for sustainability - What can designfiction bring to sustainability education? », *ESCP Business School*, ESCP Impact Paper, consulté le 1 septembre 2022, <https://academ.esceurope.eu/pub/IP%202021-48-EN%20V2.pdf>.

- Mars 2019 : suite à l'organisation d'une Fresque du Climat au sein d'un groupe d'une trentaine de professeurs de l'ESCP lors d'un séminaire à Berlin, un groupe d'enseignants s'est constitué pour refaçonner le séminaire des nouveaux étudiants intégrant le programme grande école.
- Septembre 2019 : lancement d'un nouveau séminaire d'introduction « Designing tomorrow - Business and sustainability » pour l'ensemble des étudiants en premaster de la grande école. Le séminaire est construit autour d'un format 3 jours + 3 mois, avec 3 jours de séminaire autour des grands enjeux et des métiers de l'entreprise en lien avec ces sujets, suivis de 3 mois d'enquête, réalisé par des groupes de 5 étudiants, autour d'une controverse en lien avec les enjeux de transition écologique. À cette occasion, l'école a participé à ses premières rentrées climat, impliquant aussi une quinzaine de professeurs spécialisés ou non dans les enjeux de transition écologique.
- Janvier 2020 : création d'un *Induction Seminar* (Sustainability & Management) Executive MBA
- Fin 2020 : création de l'ESCP Transition Network
- Janvier 2021 : lancement du cours fondamental « Sustainability : Planetary Boundaries and Management » (8 séances de 2 h) pour les 850 étudiants du Master in Management au sein des 5 campus, couvrant les problématiques de limites planétaires, anthropocène, limites de la croissance, et les enjeux managériaux associés en termes de comptabilité, *business model*, etc.
- 2021 : Création du département Sustainability
- 2022 : Création d'un module de 30h dans l'ensemble des Master Spécialisés et Msc. ; Création d'un cours fondamental dans le diplôme d'Exec. MBA

4. Enseignements de la démarche

L'intégration des enjeux de transition écologique est un processus de transformation académique et managérial. La création de cours fondamentaux est un cheval de Troie pour transformer les programmes. Elle permet d'élaborer des messages transverses, facilitant ainsi l'intégration de ces enjeux dans d'autres cours fondamentaux. De même, elle facilite le questionnement des étudiants et leur capacité à interroger les autres disciplines. *(Voir encadré ci-dessous pour davantage de détails.)*

Le fait de créer des instances dédiées, à la fois d'un point de vue organisationnel (*via* un département académique) et pédagogique (*via* des cours fondamentaux) semble une étape nécessaire dans la transformation de l'ensemble des cours et de l'institution.

5. Réception

Au sein des élèves et étudiants, il y a globalement une bonne réception et de fortes attentes. Néanmoins, un défi concerne l'hétérogénéité des étudiants, aussi bien en termes d'attentes que de connaissances.

Avec les partenaires entreprise, la transition écologique est l'occasion de développer des partenariats de grande qualité avec des entreprises innovantes.

Au sein de l'institution, la réception est également bonne, même si l'appropriation de ces sujets n'est pas homogène au sein du corps professoral des grandes écoles et des disciplines. Globalement, il y a un enjeu de formation de l'ensemble du corps professoral afin d'accompagner l'intégration de ces enjeux au sein de l'ensemble des disciplines.

6. Actions futures

Un enjeu important pour l'année à venir concerne **la formation des professeurs à ce socle commun**, en vue de l'intégration de ces enjeux au sein des cours fondamentaux.

Un développement en cours concerne aussi le **développement de formations *executive*** en lien avec ces problématiques et **l'approfondissement de projets de recherche** sur le sujet.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un cadre stratégique (objectif formel de 100 % des étudiants formés aux enjeux de la transition, adopté depuis 2018) Demande des étudiants (Manifeste étudiant pour un réveil écologique) et des parties prenantes externes Capacité à identifier des profils d'enseignants professionnels intéressés par la démarche via l'ESCP Transition Network Création d'un département académique Sustainability pour concevoir et accompagner la diffusion de ces enseignements 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte Covid et enseignement en distanciel sur les premières éditions des cours Enjeux de formation des professeurs aux limites planétaires (aller au-delà des approches classiques du développement durable et de la RSE) et de <i>design</i> des contenus (identifier le bon degré de radicalité) Hétérogénéité des attentes des étudiants, hétérogénéité des connaissances et de la compréhension des étudiants

Zoom sur les enseignements de la création de cours obligatoires sur la transition écologique

La création de contenus obligatoires dans l'ensemble des programmes est un défi complexe pour les écoles de management. Dans un contexte où les sujets écologiques restent globalement marginaux dans les programmes, cela implique : 1) d'effectuer des arbitrages dans les maquettes pour faire de la place aux enjeux écologiques, 2) de faire les bons choix en termes de contenu et de radicalité (quitte à bousculer certains paradigmes), et 3) d'ouvrir les programmes et former les enseignants à de nouveaux champs de connaissance en lien avec les limites planétaires, tout en capitalisant sur les spécificités de leurs disciplines. Les défis opérationnels sont également nombreux, dans un contexte où les effectifs étudiants ont connu une croissance soutenue et continue au cours de ces dernières années, où les diplômés sont nombreux et où les ressources en enseignants disponibles et compétents sont à la fois rares et très sollicitées.

Quelques enseignements transverses se dégagent des initiatives mentionnées ci-dessus (séminaire d'introduction pour les étudiants en pré-master, cours fondamental pour tous les étudiants du Master in Management, les Master Spécialisés et MSc, et l'Executive MBA).

La création de cours fondamentaux obligatoires est un cheval de Troie très important pour transformer les programmes. Si ces enseignements obligatoires généralistes ne sont pas suffisants, ils sont indispensables pour exposer l'ensemble des étudiants aux enjeux de la transition écologique. Il est important de positionner ces enseignements en début de

curus, car ils amènent les étudiants à interroger les autres professeurs et disciplines autour des enjeux écologiques. Que ce soit du point de vue des contenus (limites planétaires, enjeux climat-énergie, risques majeurs, nécessité de réinterroger le concept de croissance, etc.) mais aussi de la mise en place d'une dynamique de changement au sein de l'organisation, il est très important de créer des espaces d'enseignement dédiés avant d'espérer une prise en compte réelle et homogène dans l'ensemble des disciplines existantes. L'élaboration de cours fondamentaux est très utile dans la perspective d'élaborer des messages transverses, facilitant aussi l'intégration de ces enjeux dans d'autres cours fondamentaux.

D'un point de vue pédagogique, un enjeu clé réside dans l'hétérogénéité des profils des étudiants. Alors que certains étudiants sont engagés et connaissent les fondamentaux (ayant réalisé une Fresque du Climat, ayant lu un rapport du GIEC, s'étant documenté sur les sujets, etc.), une frange significative des étudiants reste très éloignée des réalités des limites planétaires et des conséquences pour les entreprises et la société. Les attentes des étudiants peuvent également être fortement variables en fonction de leurs origines nationales et de leur formation initiale.

Il est important d'adapter la démarche aux différents publics et aux attentes de chaque diplôme. Mais **l'ensemble des cours fondamentaux se construit sur deux types de blocs, dosés différemment en fonction du temps et des programmes** : 1) une compréhension des enjeux et des limites planétaires (générant souvent des formes d'éco-anxiété chez une partie des apprenants) et 2) une exploration des enjeux professionnels associés et des logiques d'innovation en lien avec ces enjeux.

S'il existe des outils digitaux (AXA Climate School a été partenaire du cours pour les étudiants du MSc), **une formation 100 % externalisée et en ligne semble à proscrire**, notamment du fait de la difficulté à gérer l'engagement des étudiants et les problématiques d'éco-anxiété.

Un enjeu critique est l'identification de professeurs et la formation des professeurs. Face aux enjeux de croissance de ces enseignements, les professeurs font le constat d'un manque de formateurs compétents et d'un enjeu de croissance significatif. **Un autre enjeu est de former les professeurs des disciplines classiques** (marketing, finance, comptabilité, stratégie, etc.) à ce socle commun pour les aider à intégrer les enjeux de transition écologique au sein de leur discipline en capitalisant sur ces contenus fondamentaux.

ESSEC Business School

Ecole de management	Programmes proposés :
7 000 étudiants (et 5 000 apprenants en formation continue)	
186 enseignants-chercheurs	
10 départements dans la faculté	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Masters • Mastères spécialisés • MBA • Autres programmes de formation continue

1. Contexte, origines et objectifs

Face aux défis écologiques, sociaux, économiques et sanitaires majeurs, l'ESSEC est consciente de sa responsabilité à agir en tant que *business school* de premier ordre en France.

L'école a donc pris la décision d'adapter sa stratégie en créant les conditions organisationnelles adéquates pour s'inscrire dans la transition écologique et sociale de la société. Avec l'aide de parties prenantes internes de l'ESSEC (professeurs et collaborateurs), des propositions ont été faites pour construire la gouvernance la plus à même de tendre vers l'ambition que s'est donnée l'ESSEC en matière de transition écologique et sociale.

Par ailleurs, en 2018-2019, des étudiants constitués en un collectif nommé ESSEC Transition ont interpellé l'ESSEC pour exiger que les cursus pédagogiques aillent plus loin pour les préparer aux enjeux sociaux et environnementaux actuels, donnant lieu à un séminaire et un module de cours obligatoires, puis à une évolution des cours fondamentaux.

Afin d'atteindre ces objectifs, il est indispensable que le corps professoral de l'ESSEC soit mobilisé et acteur de cette transformation : d'où la création de la *Sustainability Guild*, un groupe de 40 professeurs volontaires de l'ESSEC intéressés par les enjeux de transition

écologique et sociale, qui se réunit toutes les six semaines depuis janvier 2022 afin d'échanger entre pairs sur les travaux en cours et des concepts, et de présenter ou proposer certaines initiatives ou projets.

Ce sont ces trois initiatives qui sont détaillées dans le présent retour d'expérience.

2. Réalisations

Stratégie et gouvernance

Les enjeux environnementaux et sociaux ont été placés au cœur de la stratégie de l'ESSEC, pour qu'ils ne soient plus limités à des initiatives marginales mais qu'ils puissent progressivement orienter l'ensemble des décisions et des activités de l'établissement (enseignement, recherche, fonctionnement de tous les campus, pratiques des différents services) vers une dynamique de transition. C'est ainsi qu'a été lancée la démarche de Transition Ecologique et Sociale de l'ESSEC, qui constitue un des trois piliers de la stratégie RISE lancée en mai 2020.

Un cadre de gouvernance davantage adapté à la prise en compte des questions environnementales et sociales a été mis en place, afin de rendre possible le pilotage d'une politique de transition ambitieuse :

- Création d'un poste d'« Associate Dean for Strategy and Sustainability » au sein du Comité Exécutif, directement

rattaché à la Direction générale, afin de garantir la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans toutes les décisions stratégiques de l'école ;

- Création d'une équipe dédiée à la transition, rattachée à l'Associate Dean for Strategy and Sustainability, et chargée d'animer la dynamique générale de transformation de l'école, en lien avec le Comité Exécutif de l'ESSEC. Elle se compose de :
 - 1 ETP pour le pilotage (Directrice Exécutive)
 - 2 ETP sur la transformation écologique des campus
 - 1 ETP sur la transformation des enseignements (chargée de mission stratégie et engagement sociétal)
 - 13 ETP sur la transformation sociale ([centre égalité, diversité et inclusion de l'ESSEC](#)) ;
- Création d'un comité de consultation (COCON) composé de 40 membres élus représentant les professeurs, les étudiants, le personnel et les alumni ainsi que des représentants de chacun des quatre campus physiques de l'ESSEC. Cet organe consultatif donne des avis sur les plans d'action portés par l'équipe dédiée à la transition ;
- Lancement de la Sustainability Guild en janvier 2022 (voir ci-dessous).

Transformation des cours fondamentaux

Après avoir introduit des modules obligatoires pour tous les étudiants sur les sujets environnementaux et sociaux (une journée de 8 heures de « rentrée climat » incluant la Fresque du Climat et un atelier de passage à l'action, ainsi qu'un cours en ligne obligatoire de 12 heures « Entreprises et Changement Climatique », co-construit avec Carbone 4), il a semblé indispensable que ces sujets intègrent l'ensemble des cours, pour en montrer la dimension transversale.

Un travail a été réalisé pour faire évoluer les cours obligatoires du programme Master in

Management. La démarche a été menée sur 8 des 9 cours fondamentaux de 25 heures du programme Master in Management (ou « Grande Ecole ») :

- Finance
- Comptabilité financière et reporting
- Marketing
- People and organizations
- Contrôle de Gestion
- Business Economics
- Stratégie & Management
- Management de l'IT à l'ère digitale

Le 9ème cours fondamental, Responsible Leadership, est un cours en ligne dédié à la RSE qui comprend déjà un module Climate Change. Il n'a donc pas été inclus dans le périmètre de ce travail.

Le Directeur Général Adjoint en charge des programmes pré-expérience et la Directrice de la Stratégie et de l'Engagement Sociétal, ont rencontré un à un les coordinateurs de ces cours afin d'explorer avec chacun d'eux la meilleure façon d'introduire les questions sociales et environnementales dans chacun des cours fondamentaux. Plusieurs modalités d'intégration ont été discutées :

- Intégrer un module spécifique sur les enjeux environnementaux et sociaux,
- Transformer l'ensemble des sessions pour y intégrer ces enjeux,
- Proposer des exemples, des études de cas ou des exercices liés aux questions sociales et environnementales,
- Encourager une discussion ouverte dans toutes les sessions du cours.

Suite à ces rendez-vous, les coordinateurs ont proposé des actions transformatrices concrètes pour leurs cours, et ont rédigé une charte d'engagement diffusée auprès des parties prenantes pour expliquer la façon dont ils vont intégrer les enjeux dans les cours. Les engagements inscrits dans la charte ont également été transmis aux différents enseignants de chaque cours afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des évolutions dès la rentrée 2020-2021.

Un suivi de ces engagements a été effectué par le groupe d'étudiants engagés sur les questions de transition, ESSEC Transition. Les conclusions de leur travail vont permettre de continuer à approfondir le contenu proposé dans les cours obligatoires de l'ESSEC.

De nouveaux rendez-vous entre la direction et les coordinateurs auront lieu à la rentrée 2022, pour continuer et approfondir le travail initié.

Sustainability Guild

L'année précédant la création de la Guild, un questionnaire a été réalisé par l'équipe en charge de la transition à l'ESSEC pour dresser un état des lieux de la pénétration des enjeux environnementaux et sociaux au sein du corps professoral, tant dans les réalisations effectives que dans l'appétence pour les thématiques. Ce questionnaire avait fait ressortir que 80 membres du corps professoral (environ 50 %) travaillaient déjà ou souhaitaient travailler sur les enjeux de transition écologique et sociale. Était également exprimé le besoin d'échanger entre pairs, pour se nourrir mutuellement et potentiellement collaborer sur certains projets.

C'est en analysant ces résultats que l'équipe en charge de la Transition, et notamment la Directrice Académique (également Directrice de la Stratégie et de l'Engagement Sociétal de l'école), a initié l'animation d'un groupe de professeurs intéressés par les questions environnementales et sociales. Tous les professeurs qui avaient mentionné leur intérêt dans le questionnaire ont été contactés et invités à participer au lancement de la *Sustainability Guild*.

In fine, ce sont 40 professeurs qui se sont mobilisés de façon effective au sein de la Guild. Ils se réunissent toutes les 6 semaines, sous l'impulsion de la Directrice Académique de la Transition.

À chaque rencontre, l'ordre du jour intègre :

- Le partage d'informations de la part de la Directrice Académique de la Transition sur la transition de l'école qui concernent la recherche ou l'enseignement ;
- L'échange entre les membres de la guild sur leurs projets en cours, leurs besoins ;
- Du temps d'approfondissement sur un ou deux projets spécifiques qui ont été définis en amont : présentation d'un papier de recherche par un professeur, partage sur une initiative pédagogique, etc.

Entre les réunions, pour assurer une plus grande fluidité dans le partage d'informations, différents outils ont été mis à disposition : un espace de travail partagé pour s'envoyer des documents, des articles, etc., et un espace de discussion plus informel.

3. Chronologie

- Création du poste d'Associate Dean for Strategy and Sustainability (Directrice de la Stratégie et de l'Engagement Sociétal au sein du ComEx)
- Lancement de la démarche stratégique de transition avec une équipe de pilotage dédiée
- Lancement du comité de consultation (COCON)
- Rentrée 2020 : intégration dans tous les cours fondamentaux du Master in Management de sessions, cas, lectures, discussions dédiés aux enjeux environnementaux et sociaux
- Milieu d'année 2021-2022 : première analyse par les étudiants d'ESSEC transition de la perception des changements effectués
- Janvier 2022 : création de la *Sustainability Guild*

4. Enseignements de la démarche

Pour la transformation de la gouvernance :

- La mise en place d'une équipe dédiée à déployer la transition écologique et sociale de l'ESSEC a permis d'assurer un pilotage opérationnel de la démarche de transition sous la forme de [nombreux projets](#) ;
- Le portage de la transition au niveau du ComEx permet d'assurer de la transversalité dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans l'ensemble des activités de l'école et donc de la cohérence ;
- La création du COCON qui implique des représentants des principales parties prenantes a permis de générer de l'appropriation des sujets par ces personnes.

Le travail de transformation des cours fondamentaux a permis d'enclencher des réflexions dans les départements concernés sur la façon dont chaque discipline est concernée par les enjeux environnementaux et sociaux.

Grâce à ce travail, dorénavant, chaque cours fondamental du programme grande école intègre les enjeux environnementaux et sociaux, selon des modalités qui lui sont propres. Pour le cours de comptabilité financière, par exemple, cela se traduit de la façon suivante : la session introductive aborde la question de la responsabilité dans le reporting, et le cas fil rouge qui est le support de l'apprentissage au long des modules inclut l'analyse du rapport financier et du rapport extra-financier de l'entreprise concernée.

5. Réception

Le fait que le COCON permette la participation de différentes parties prenantes génère un effet d'appropriation par celles et ceux qui siègent dans ces instances. Comme seul un nombre restreint sont concernés par cette participation, des collaborateurs, professeurs, étudiants et alumni ont pu avoir l'impression de ne pas avoir voix au chapitre dans la construction

du projet de transition écologique et sociale. Par ailleurs, certains ne souhaitent pas s'y engager. Cela pousse l'équipe de pilotage à réfléchir à la façon de développer l'aspect collaboratif et participatif de la démarche.

Par ailleurs, les étudiants semblent peu intéressés pour s'investir dans la gouvernance de la démarche de transition de l'ESSEC (les membres étudiants titulaires du COCON sont rarement présents lors de ces comités). Un chantier est donc en cours pour renforcer la présence étudiante dans cette instance, afin de porter leur voix.

Les étudiants du collectif ESSEC Transition qui étaient à l'origine de la demande de transformation des enseignements ont été satisfaits que l'école s'empare du sujet. Concernant la mise en œuvre, ils reconnaissent des évolutions positives mais souhaitent que l'école porte l'ambition plus loin et notamment qu'il y ait un suivi sur l'application effective de la charte d'engagement. Ce suivi va être effectué l'année prochaine 2022-2023.

Les professeurs interrogés ont pu saisir l'opportunité des rencontres avec la direction pour exprimer leurs freins pour aller plus loin et plus vite dans l'intégration des enjeux, parmi lesquels le besoin de disposer du temps pour se former puis adapter les cours existants, ou encore le besoin de matériel pédagogique (type *business cases*) pour les outiller.

6. Actions futures

- 1er trimestre de l'année scolaire 2022-23 : Création d'un comité d'impact sociétal au sein du conseil de surveillance de l'ESSEC, qui instruira l'atteinte par l'ESSEC de sa mission d'intérêt général et la performance de l'ESSEC en matière d'intérêt général et d'impact sociétal
- Création d'un « comité d'experts » ou « comité scientifique » composé

- d'experts internes et externes, dans le but d'éclairer les grandes orientations de la démarche de transition de l'ESSEC
- Rentrée 2022 : rencontre entre la direction (binôme DGA pré-expérience et Direction de la Stratégie et de l'Engagement Sociétal) et chaque professeur coordinateur de cours pour prolonger les discussions, faire un bilan

- des évolutions mises en place et envisager des façons d'aller plus loin
- Rencontre entre la direction et chaque département pour sensibiliser à l'importance d'intégrer les enjeux et faciliter l'expression des freins potentiels
 - Recrutement d'un post-doc qui aura dans sa feuille de route l'animation de la *Sustainability Guild*

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique forte de la part de la direction générale de l'ESSEC qui soutient toutes les actions de transition • Nombreux collaborateurs qui sont mobilisés à titre personnel sur les questions environnementales et sociales et qui sont des ambassadeurs de la démarche de l'ESSEC • Des ressources précieuses parmi les étudiants et les alumni • Une appropriation croissante par l'ensemble des parties prenantes • Les professeurs volontaires de la <i>Sustainability Guild</i> sont satisfaits de disposer d'un espace d'échange entre pairs et ainsi d'identifier les collègues avec qui discuter des sujets environnementaux et sociaux, voire collaborer 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère chronophage de gérer différents organes de gouvernance • Difficulté d'impliquer les étudiants dans les organes de gouvernance, alors même que leurs apports sont indispensables • Difficulté de construire des réflexions et projets transversaux dans une organisation habituée à travailler en silos • Public cible de la <i>Sustainability Guild</i> difficile à capter et à fidéliser : les professeurs sont très pris et ont peu de temps disponible pour ce type d'échange • Il n'existe pas d'incitation spécifique pour que les professeurs consacrent du temps aux sujets environnementaux et sociaux • Culture académique disciplinaire • Publications académiques bien classées au niveau international qui ne valorisent pas l'interdisciplinarité ni la transition sociale et écologique à l'échelle requise

HEC Paris

École de commerce (EESC)	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Programme Grande École (3 ans) • Masters (2 ans) • Msc,(1 an) • MBAs • Doctorat
5 450 étudiants	
122 enseignants-chercheurs	
9 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Un plan d'action stratégique pour engager l'institution dans une transition durable a été établi et validé par le conseil d'administration en 2022.

Ce plan d'action s'organise en 4 axes, qui structurent les missions de l'école :

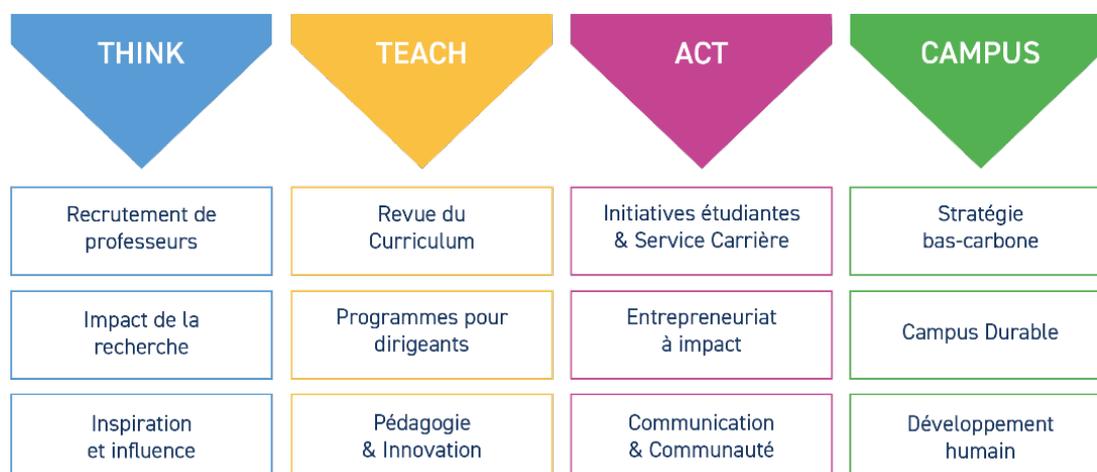
- "Think" : la production de connaissance, la recherche
- "Teach" : l'enseignement, la formation
- "Act" : l'engagement et l'action dans la société
- "Campus" : la gestion de nos sites

Chaque axe est placé sous la responsabilité d'un ou plusieurs membres du COMEX et comporte 3 priorités stratégiques pour la période 2021-2025.

Ainsi, 12 priorités ont été établies et placées sous le contrôle de pilotes qui ont la responsabilité de construire les objectifs détaillés et leurs indicateurs de performance.

Objectifs stratégiques pour la période 2021-2025 :

1. Disposer d'une faculté influente dans le domaine de la responsabilité sociétale et écologique
2. Démultiplier l'impact de la recherche sur les défis environnementaux et sociaux
3. Être l'École de pensée sur les sujets environnementaux et sociaux
4. Incorporer les enjeux environnementaux et sociaux dans l'ensemble des cursus
5. Former les leaders d'aujourd'hui aux enjeux DD&RS
6. Renforcer l'enseignement des thématiques RSE par l'innovation pédagogique



7. Placer l'engagement au cœur des carrières de nos diplômés
8. Démultiplier l'impact de l'écosystème HEC d'entrepreneuriat
9. Dynamiser l'écosystème HEC autour de la stratégie Transition
10. Atteindre la neutralité carbone avant 2050 à travers une stratégie bas-carbone couvrant les émissions directes et indirectes de l'école
11. Faire des sites d'HEC Paris des lieux exemplaires en matière de durabilité
12. Engager 100% du personnel et des étudiants d'HEC Paris en matière de transition

2. Méthode

Dès 2021, HEC a défini une feuille de route stratégique pour garantir un impact positif de ses actions et formations dans la société, autour des thèmes de l'entrepreneuriat, de la diversité, de l'inclusion, de la transition écologique et sociale.

Pour ce dernier thème, un directeur de la transition écologique porte ce projet de transformation collective. Une direction dédiée a été créée, directement rattachée au Directeur Général. Elle comporte 4 personnes à temps plein et s'adosse à l'Institut Society & Organizations, une plateforme d'initiatives et de programmes académiques particulièrement dynamique. Cette direction coopère également pleinement avec le Chief Diversity Officer.

L'ensemble de nos parties prenantes ont été impliquées dans la rédaction du plan d'action « Transition » qui s'appuie sur l'adoption d'un certain nombre de référentiels tels que Global Compact et PRME, et a été soutenu par la réalisation d'une analyse de matérialité de nos enjeux extra-financiers et l'obligation de publier annuellement une déclaration de performance extra-financière.

L'exécution de ce plan stratégique est soutenue par la mobilisation de l'ensemble de la faculté et des équipes de l'école, ainsi

que la communauté HEC. Une définition encore plus affinée des indicateurs de performance de nos activités RSE est en cours ainsi que la nomination de pilotes pour le suivi de nos 12 objectifs stratégiques.

3. Réalisations

Nous avons déployé des cours obligatoires et des électifs au sein du programme Grande École.

Dès la L3, un séminaire incite la prise de conscience sur les grands enjeux écologiques et sociaux. Un cours obligatoire sur les limites planétaires a été mis en place en 2021. Les étudiants peuvent choisir parmi de nombreux électifs et académies dédiées à ces thématiques. En 2022, un certificat de 100 h « *Climate & Business Transition* » a été lancé et a réuni près de 60 étudiants.

Plusieurs *tracks* sur la finance durable, les nouveaux *business models* et l'économie circulaire sont proposés. Enfin, une spécialisation de trois semaines « Business & Biodiversité » a vu le jour en janvier dernier.

Notre master SASI (Sustainability & Social Innovation) a 20 ans et confirme son succès avec une promotion de près de 100 élèves à la prochaine rentrée.

Au sein du programme MBA, la spécialisation « *Sustainable & Disruptive Innovation* » réunit plus de 50 participants et est la troisième en taille après la finance et la stratégie.

Le programme Executive MBA a récemment lancé deux spécialisations : « *Shape The Future of Energy* » et « *Inspire Change in Social Business* ».

À la rentrée 2023, la remise à plat complète de toute la maquette pédagogique de la Grande École qui est actuellement en cours permettra d'intégrer le développement durable dans l'ensemble des cours.

4. Chronologie

- Septembre 2021 : Création et lancement du cours obligatoire « Enjeux et limites planétaires » de la Grande Ecole
- Septembre 2021 : Track *Sustainable & Disruptive Innovation* du MBA
- Octobre 2021 : Lancement de l'alliance BS4CL (*Business schools for climate leadership*), en amont de la COP 26, composée de HEC, Cambridge Judge Business School, IE Business School, IESE Business School, IMD, INSEAD, London Business School and Saïd Business School (University of Oxford). Production d'un manuel digital de 8 chapitres et 8 webinaires sur la transition écologique et sociale pour soutenir les *leaders* face l'urgence climatique
- Novembre 2021 : Création de la chaire *Business Models for Circular Economy*
- Décembre 2021 : Première édition du rapport annuel Transition
- Janvier 2022 : Création de l'académie Biodiversité
- Février 2022 : *Impact Career Day – Earth Week*
- Mai 2022 : 2^e édition des *HEC Green Campus Days*
- Mai 2022 : 1^{ère} édition des *HEC Climate Days*
- Juin 2022 : 1^{ère} promotion du certificat *Climate & Business Transition*
- Juillet 2022 : Formation du Comité de direction (Bilan carbone, atelier 2tonnes, retour sur la feuille de route stratégique)

5. Réception

En décembre 2021, le premier rapport annuel relatif à notre transition écologique et sociale a vu le jour et a permis de recenser et de mettre en lumière les nombreuses initiatives académiques, sociales et environnementales.

Cette initiative, parallèlement à la rédaction de la feuille de route stratégique et à la réalisation de notre seconde déclaration de

performance extra financière, a permis de partager notre ambition avec toutes nos parties prenantes et de motiver les acteurs de changement.

La publication de nos objectifs et réalisations a été appréciée par nos principales parties prenantes qui y ont perçu une réelle impulsion et une volonté de partage.

6. Actions futures

Les actions engagées au cours de l'année académique 2021-2022 ont vocation à être pérennisées.

Nos indicateurs pour l'année académique 2021-2022 sont les suivants :

- 97 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale déployés
- 5 études de cas portant sur les enjeux de transition publiés
- 15 articles scientifiques dans des revues à comité de lecture

Notre objectif est de maintenir voire d'augmenter ces résultats.

Aux actions déjà engagées s'ajoute la revue des *curricula* de nos programmes qui doivent refléter les grandes mutations sociétales à l'œuvre et tout particulièrement les enjeux de transition écologique et sociale.

L'intégration de ces thématiques dans l'ensemble de nos cours aura lieu progressivement et se fera parallèlement à la création de nouvelles connaissances et de cours spécifiques.

L'objectif à long terme est d'incorporer les enjeux environnementaux et sociaux dans l'ensemble des cours et programmes.

Les actions prévues pour l'année 2022-2023 et au-delà sont les suivantes :

- Septembre 2022 : Augmentation du nombre d'électifs proposés aux étudiants de 2^e année en lien avec les enjeux de la transition

- Septembre 2022 : Introduction d'une série de conférences mensuelles « HEC Transition Talks » où une personnalité experte dans son domaine viendra partager ses connaissances, stimuler la réflexion, échanger et débattre avec les étudiants et collaborateurs HEC.
- Septembre 2023 : nouveau curriculum de la Grande École
- Septembre 2024 : nouveau curriculum du MBA

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Pression des associations étudiantes et des jeunes diplômés • Intérêt des entreprises pour les thématiques RSE • Intérêt des salariés pour les enjeux sociétaux et environnementaux • Règlementation (HEC effectue une déclaration de performance extra-financière dans le cadre de la certification de ses comptes). Cette DPEF est auditée par un observateur tiers indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement du recrutement de professeurs-chercheurs experts dans les thématiques RSE • Financement et investissement pour l'adaptation et/ ou la création de cours • Pression des classements qui se focalisent sur les salaires de sorties • Pression des classements et accréditations qui se focalisent sur les publications A, souvent hors du périmètre RSE

IAE Toulon

IAE	Programmes proposés :
470 étudiants	
12 enseignants-chercheurs	

1. Contexte, origines et objectifs

En 2022, l'IAE compte plusieurs diplômes intégrant explicitement la RSE et le développement durable (DD) dans les enseignements, projets tuteurés, stages, etc. Certains enseignants commencent à se sentir davantage concernés et ils intègrent progressivement la RSE et le DD dans leurs enseignements.

Après 10 ans d'implication dans ces thématiques, l'IAE Toulon souhaite à présent aller plus loin en faisant de la RSE et du DD un axe stratégique. L'objectif est de proposer davantage de modules tenant compte de la RSE et du DD dans les enseignements, de créer de nouveaux diplômes autour de ces thématiques, d'obtenir dès que possible un label ou une certification permettant de valoriser une démarche d'amélioration continue en RSE et DD.

2. Réalisations

Quelques enseignants-chercheurs de l'IAE Toulon ont été moteurs, dès 2012, pour intégrer de la RSE et du développement durable (DD) dans les diplômes de l'IAE.

Un Master Management Stratégique et durable des organisations a été créé en 2012 (contrat d'accréditation 2012-2018). Puis ce master a été restructuré pour donner lieu à un Master Management organisé en 2 parcours : Management de la Qualité et du développement durable et Management durable des ressources humaines.

Voici les principaux enseignements dédiés à la RSE et au DD en **Master Management** :

- Management durable des ressources humaines
- Management stratégique et durable des organisations
- Achats responsables
- Responsabilité sociétale de l'entreprise : étude de l'ISO 26000
- Management environnemental, social et sociétal : étude de l'ISO 14001 et de nombreux labels favorisant la transition écologique et sociétale
- Management de la qualité et du tourisme durable

Un **DU en Management de la Qualité et du tourisme durable** a été créé en 2020. Voici les principaux enseignements dédiés en DU :

- La Responsabilité Sociétale des entreprises touristiques
- Illustration avec l'ISO 14001 et l'ISO 9001
- Management de la qualité, de la RSO et du développement durable en entreprise touristique
- Entrepreneurat responsable et nouveaux paradigmes stratégiques du tourisme
- Développement touristique durable : Ecosystème Territorial et Institution
- Elaborer un plan d'actions RSE Tourisme durable et management
- La conception de produits touristiques expérientiels durables
- La gestion durable de l'e-réputation
- La communication numérique durable

Dans les différents masters de l'IAE, il y a chaque année plusieurs **projets tuteurés** réalisés par des étudiants en lien avec la RSE et le DD. Exemples de projets tuteurés en 2021-22 :

- Faire émerger auprès des étudiants de l'IAE la notion d'entrepreneuriat responsable autour d'ateliers organisés au cours de l'année et avec l'aide d'intervenants (la thématique principale porte sur l'économie circulaire)
- Organiser un festival sur la dépollution des plages avec l'association SurfRider
- Créer un concours d'éloquence sur le thème du DD
- Proposer des actions communicantes pour inciter les agents du Département à des comportements plus économes en énergie

Parallèlement, plusieurs **programmes de recherche** ont été conduits sur des thématiques en lien avec la RSE et le DD : par exemple avec l'Association Citoyens de la Terre (2012-2017), avec le Parc national de Port-Cros (2016-2022). Entre 2019 et 2021, une dizaine de productions de recherche ont été réalisées par des enseignants-chercheurs de l'IAE Toulon en lien avec la RSE et le DD.

3. Méthode et enseignements

La démarche réalisée a été principalement centrée sur le **développement de nouveaux diplômés et de programmes de recherche à l'initiative des enseignants-chercheurs volontaires**. Seules les personnes volontaires sont engagées dans ce type de dynamique, ce qui peut inclure des partenaires extérieurs et des enseignants vacataires.

Les enseignants-chercheurs non impliqués n'ont pas manifesté d'appétence particulière pour aller plus loin et l'IAE Toulon a **besoin d'incitations externes fortes pour engager un programme de formation**. L'IAE Toulon a besoin de signaux forts du

Ministère de l'enseignement supérieur, par exemple. L'ordre des experts comptables soutient ce type d'initiative et un nouveau master CCA devrait voir le jour à l'IAE Toulon en 2024 avec des modules intégrant la RSE et le DD.

Il n'est pas possible de « contraindre » des enseignants-chercheurs non volontaires de s'engager.

4. Réception

Jusqu'à récemment, il fallait faire preuve de beaucoup de conviction et d'une grande pugnacité pour profiler des diplômés explicitement sur les thématiques de la RSE et du DD. Cela n'a pas empêché l'IAE Toulon de persévérer et l'IAE peut à présent mettre en avant plusieurs diplômés très orientés en ce sens. Au cours des dix dernières années, une certaine frilosité a pu être constatée auprès des parties prenantes internes ou externes. Aujourd'hui, avec les conséquences du dérèglement climatique directement observables au quotidien, les mentalités évoluent.

5. Actions futures

En 2022-2023, l'IAE Toulon intégrera la RSE et le DD dans son projet stratégique afin d'inciter tous les personnels à s'engager dans cette voie. La Directrice de l'IAE a également demandé un engagement plus affirmé de son université et obtenu que le sujet soit mis à l'ordre du jour du conseil d'administration d'octobre 2022.

L'intérêt et la faisabilité du label DD&RS sont à l'étude. De même, une évolution du référentiel Qualicert est engagée afin de proposer un chapitre dédié à la RSE et au DD.

- Création d'un master CCA intégrant une réelle expertise en RSE et DD à compter de 2024
- Création d'une mention de master QHS qui prolongera et étoffera l'actuel

parcours de Master Management de la Qualité et du DD à compter de 2024

- Création de nouveaux enseignements dédiés à la RSE et au DD tels que

Tableaux de bord et indicateurs de suivi en qualité et DD dès 2023

- Les labels DD&RS ou Qualicert DDRS sont à l'étude

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Les motivations de quelques personnes motrices • L'intérêt des étudiants quand il existe • Les financements de programmes de recherche en lien avec la RSE et le DD • Les perspectives de publications • Les demandes exprimées par les entreprises et les futurs employeurs des étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> • La dépendance de l'IAE à la politique de l'université • L'absence d'intérêt de nombreux enseignants et étudiants • Le peu de débouchés professionnels pour les étudiants formés à la RSE et au DD pendant plusieurs années • Le manque de personnel pour faire face à l'ensemble des missions de l'université • La frilosité des acteurs socio-économiques du bassin local

IAE Tours Val de Loire

IAE	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Licence • Master • Doctorat
1 200 étudiants	
32 enseignants-chercheurs	
1 département dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Ce retour d'expérience présente une démarche bien précise de l'IAE : les **Trophées de la Performance Globale**. Il s'agit d'un concours, organisé depuis 2006 par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), qui récompense les entreprises engagées dans une démarche de RSE et les étudiants qui les ont auditées. Il concerne les étudiants du Master 2 Management des PME et Entrepreneuriat (formation initiale et apprentissage) de l'IAE Tours Val de Loire, mais également d'autres formations de l'Université de Tours (Polytech Tours, Master 2 Psychologie du Travail).

Objectifs des Trophées de la Performance Globale :

- Valoriser les entreprises d'Indre et Loire développant des pratiques de Performance Globale
- Développer la culture de la responsabilité sociétale auprès des futurs cadres et dirigeants d'entreprise que sont les étudiantes et étudiants d'écoles supérieures
- Promouvoir le développement de la Performance Globale auprès des acteurs économiques du territoire
- Traduire par des actes l'engagement de responsabilité sociétal du CJD en développant des partenariats avec les écoles, avec les collectivités territoriales et les administrations locales, et avec

les entreprises du bassin d'emploi qu'elles soient ou non CJD.

Ces Trophées permettent de sensibiliser les étudiants aux enjeux de la RSE avec un cas concret d'entreprise, en étant force de propositions stratégiques et opérationnelles.

Ils font bénéficier les entreprises d'un diagnostic stratégique de leurs forces et de leurs faiblesses à court et moyen terme ainsi que de préconisations managériales en lien avec la RSE.

Ce projet mériterait d'être élargi à tous les étudiants de l'IAE.

2. Méthode

Des équipes sont constituées, réunissant une entreprise participante et une équipe d'étudiants.

L'équipe d'étudiants réalise un diagnostic de la Performance Globale de l'entreprise, afin de valoriser les pratiques existantes et d'identifier des axes de développement. Des membres du CJD et/ou des chefs d'entreprise ayant déjà participé au concours jouent le rôle de parrains et assistent les étudiants pour la conduite de leur diagnostic.

Lors d'une présentation ouverte au public, toutes les équipes présentent leurs travaux dans un format court et percutant. À l'issue de la présentation, un jury composé des formations universitaires, d'institutionnels et de professionnels se réunit pour désigner les

lauréats du Trophée Entreprises et du Trophée Étudiants.

3. Résultats

Depuis 2006, près de 250 étudiants de l'IAE ont été sensibilisés, par cette action, aux enjeux de la RSE et plus de 80 entreprises du territoire ont pu bénéficier de cet audit stratégique et opérationnel.

Intérêt des entreprises :

- Avoir un regard extérieur sur sa démarche de responsabilité sociétale ;
- Identifier des axes de progrès pragmatiques ;
- Valoriser sa démarche de responsabilité sociétale en interne et en externe.

Intérêt des écoles supérieures :

- Développer les compétences en responsabilité sociétale de leurs élèves ;
- Donner un cadre concret à son application ;
- Permettre à leurs élèves de rentrer dans « l'intimité » d'une entreprise.

Intérêt des territoires :

- Favoriser l'ancrage territorial
- Développer un tissu économique responsable
- Accroître les partenariats locaux
- En faire un atout territorial

Intérêt du CJD :

- Traduire par des actes son engagement responsable
- Faire connaître ses valeurs

4. Réception

La direction de l'IAE Tours Val de Loire, qui souhaite s'inscrire dans cette démarche de RSE, aussi bien pour les étudiants, les personnels enseignants et administratifs qu'à destination des entreprises du territoire, est tout à fait favorable à ce genre d'initiatives et encourage la mise en place d'actions responsables. Les partenaires institutionnels et économiques du territoire accueillent aussi favorablement cette initiative, et y participent.

5. Autres actions

- En 2022, des **Fresques du Climat** et des *clean walks* ont été réalisées dans différentes formations, l'objectif est de généraliser ces démarches à l'ensemble des formations de l'IAE Tours Val de Loire pour l'année universitaire 2022/2023 ;
- En 2022, l'IAE Tours Val de Loire a participé au **challenge Ma Petite Planète**, proposé par le réseau IAE France. L'objectif est là également d'élargir cette action à un plus grand nombre d'étudiants.
- En 2022, l'IAE Tours Val de Loire a également fait participer des étudiants à un **Pepite's Day sur l'entrepreneuriat à impact**, organisé par le pôle Pepite Centre Val de Loire. Cette action sera reconduite l'année prochaine.
- Projet d'intégrer dans les maquettes pédagogiques plus d'enseignements en lien avec la RSE

IGR-IAE Rennes, Université de Rennes 1

IAE	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Licence • Master • Doctorat
1 120 étudiants	
37 enseignants-chercheurs	
6 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Il y a 4 ans, plusieurs constats sont faits par un petit groupe d'enseignants-chercheurs de l'IAE :

- La créativité est une compétence transversale majeure, demandée par les recruteurs, qui nécessite d'être développée par le biais de l'apprentissage des techniques¹⁴
- Les enjeux de développement durable doivent faire partie du socle des connaissances clés des gestionnaires qui doivent agir en citoyens et managers responsables¹⁵

Cela conduit à penser qu'il est nécessaire de :

- Former aux techniques de créativité collective : développer l'aptitude à innover et à oser, accroître les compétences en matière d'intelligence collective, apprendre à s'organiser autour de la gestion d'un projet, savoir pitcher un projet
- Sensibiliser aux problématiques de développement durable : approcher les enjeux d'une problématique de DD

De cette double ambition, l'idée naît de créer :

- Un séminaire court (2,5 jours, 16 h) de créativité sous la forme d'un hackathon¹⁶
- Autour d'un sujet de développement durable (par exemple : gestion des déchets, mieux manger... les sujets changent chaque année)

Les équipes d'apprenants ont, en un temps court, à **proposer une solution à une problématique de société générant des impacts écologiques et/ou sociétaux via l'application de méthodes d'intelligence collective et de créativité.**

Les compétences principales visées dans ce séminaire sont :

- La capacité à la réflexivité à travers un sujet de DD
- La capacité à déployer des outils de créativité (idéation, ...)

¹⁴ Le forum économique mondial de Davos (Rapport Future of Jobs 2020) fait ressortir la créativité à la 5ème place des 15 compétences clés pour 2025 ; http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

¹⁵ <https://www.education.gouv.fr/l-education-au-developpement-durable-7136>

¹⁶ Un hackathon, contraction des mots Hacking et marathon, est un événement où les participants (hackers) se mettent en équipe pour trouver des solutions et des concepts en peu de temps, en s'attaquant aux problèmes énoncés

2. Méthode

Qui ?

Cinq responsables pédagogiques, sous l'impulsion de la direction, valident la démarche en intégrant ce séminaire, de tronc commun, dans leur formation.

Le public de ce séminaire est ainsi composé de 150 étudiants de master 1 en gestion aux parcours variés (Finance, Marketing, RH, Contrôle de gestion, Systèmes d'informations).

Le séminaire est coordonné et animé par deux enseignants et plusieurs enseignants y prennent part en donnant des conférences ou en coachant les étudiants.

Comment ?

Étapes pour le déroulé du séminaire :

1. Définition d'un thème DD / recherche de partenaires entreprises/organisations autour de ce thème. Sensibilisation autour du thème en conférence plénière en début de séminaire : présentation du thème, sensibilisation et brief du ou des commanditaires comprenant la question à résoudre (exemples : Comment améliorer la gestion des déchets ? Comment favoriser le bien manger étudiant ?)

2. Mise en place du déroulé : animation pour les enseignants facilitateurs autour de 4 étapes :

- Brainstorming et constitution des équipes thématiques
- Idéation individuelle puis collective (méthode du super 8 ou *design thinking* selon le sujet)
- Concrétisation et formalisation du projet (concrétisation en mots et en images)
- Finalisation des projets (approche Canvas pour la proposition de valeur) et confrontation de l'idée aux commanditaires pour ajustements

En plus de la conférence plénière sur le thème de l'année (3H) et des sessions de

créativité (4 séances de 1H30), les étudiants doivent fournir un travail en autonomie.

3. Réalisation par les équipes de leur *pitch* et de leur dossier pour restituer leur travail

4. Visualisation des projets finalistes sélectionnés par l'équipe des enseignants-animateurs et commanditaires puis vote par les équipes elles-mêmes pour désigner le meilleur groupe lors de la finale

3. Résultats

L'initiative a permis d'impulser une dynamique sur la sensibilisation aux enjeux environnementaux. Les étudiants s'ouvrent à d'autres sujets que ceux auxquels ils ont l'habitude de se confronter.

4. Réception

La direction, alors en pleine réflexion sur l'intégration des enjeux DD&RS pour l'établissement, reçoit avec enthousiasme cette proposition. Quelques collègues enseignants-chercheurs, venant de toutes disciplines, participent à la démarche. Les partenaires organisations et entreprises du territoire accueillent aussi favorablement cette initiative, et y participent.

5. Autres actions

- En 2021-2022, des Fresques du Climat ont été réalisées dans quelques formations. L'objectif est de généraliser la démarche pour la rentrée 2023.
- En 2023-2024, de nouveaux cours DD&RS seront présents dans le tronc commun de master 1, notamment sur la systémique.
- En L3, dès la rentrée 2022-2023, un séminaire de création d'entreprise intégrera davantage les aspects DD&RS, avec une conférence et un atelier dédiés.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none">• Traiter un thème de société, sur des sujets environnementaux, qui parlent aux étudiants• Travailler en collaboration avec des acteurs managériaux	<ul style="list-style-type: none">• Faire adhérer les étudiants à la démarche d'intelligence collective• Pouvoir gérer des groupes importants

Institut Mines-Télécom Business School

École de commerce	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Programme Grande École • Masters spécialisés • Master of Science • Executive Education
1 450 étudiants	
68 enseignants-chercheurs	
4 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Consciente des grands enjeux actuels et à venir et de la nécessité de former des managers responsables, IMT-BS propose depuis plusieurs années un cours de développement durable obligatoire pour tous les étudiants ainsi que des options en sciences humaines sur le sujet. **Le Social Innovation Game** permet aux étudiants de mettre en action leurs connaissances aux côtés de professionnels sur des cas concrets car « sans action, la compétence ne peut être considérée comme acquise¹⁷ ».

Le Social Innovation Game est un programme pédagogique développé depuis 2017 au sein d'Institut Mines Télécom Business School en partenariat avec l'association MakeSense. **Durant ce challenge reposant sur la méthodologie du *design thinking*, les étudiants apportent des solutions aux défis environnementaux et sociaux concrets portés par des acteurs institutionnels, associatifs, des startups et des grandes entreprises.** L'objectif est de sensibiliser les étudiants aux enjeux de la responsabilité sociétale à travers la créativité tout en développant leurs *soft skills*. Ce challenge multi-acteurs fait partie des démarches entreprises par IMT-BS afin de renforcer les synergies avec le territoire et ses autres

parties prenantes et de contribuer aux Objectifs de Développement Durable (ODD). Il s'agit pour les étudiants d'acquérir une méthodologie de travail sur des sujets répondant aux ODD, de prendre connaissance de la diversité de ces sujets (environnement, diversité, inclusion sociale, éthique, numérique responsable...) et de les accompagner dans l'action par des cas concrets. À travers la diversité des porteurs de défis, l'objectif est également de faire prendre conscience aux étudiants tous les acteurs de la société, dans tous les domaines et secteurs d'activité, doivent s'occuper des enjeux de développement durable.

2. Méthode

Le Social Innovation Game s'organise en plusieurs étapes :

- Une phase amont de plusieurs mois de recherche, de prise de contact avec les porteurs de défi et de cadrage des défis par l'équipe coordinatrice du challenge composée d'un représentant de MakeSense, de la chargée de mission DD&RS d'IMT-BS et d'une enseignante-chercheuse d'IMT-BS.
- **Un parcours en ligne ouvert en amont du challenge** permettant aux étudiants de se familiariser avec les processus d'innovation sociale et le *design*

¹⁷ CPU et CGE, « Guide Compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale », juin 2016.

thinking, et de prendre connaissance des défis socio-environnementaux qui leur sont proposés. Un test introspectif leur permet également de se préparer à travailler en équipe.

- **Une formation aux techniques d'animation et à la méthodologie du *design thinking* pour les enseignants-chercheurs** d'IMT-BS qui accompagnent les équipes du challenge.
- **2,5 jours de résolution de défi** pendant lesquels les étudiants sont répartis en équipes mixtes (Bachelor-PGE, femmes-hommes) de 5 à 6 étudiants travaillant à la résolution d'un des 6 à 10 défis portés par des professionnels chaque année. Les équipes sont accompagnées par des enseignants-chercheurs d'IMT-BS tout au long du challenge à travers différents types d'ateliers : échanges avec les porteurs de défi, collecte d'informations sur le terrain, exercices de créativité, préparation au pitch, etc. À la fin du Social Innovation Game un jury composé des porteurs de défi, de l'enseignant animateur et d'un salarié de l'école évalue les solutions, puis l'équipe lauréate est désignée par le vote des étudiants.
- **Un bilan et une auto-évaluation réalisés par l'ensemble des parties prenantes** permettent une amélioration continue du dispositif pédagogique. Les étudiants répondent à un questionnaire pour autoévaluer leur niveau d'implication ainsi que celui de leurs camarades. Un questionnaire est également soumis aux partenaires pour connaître les éléments les plus appréciés et ceux méritant des améliorations. L'équipe organisatrice et d'animation procède quant à elle à une réunion de bilan afin de formaliser les retours d'expériences.

Ce module obligatoire pour l'ensemble des étudiants de première année PGE et Bachelor (entre 200 et 300 étudiants par an),

a été initialement conçu pour se dérouler sur le campus et a été adapté en 2020 et 2021 pour se tenir totalement en ligne. Le challenge est à nouveau en présentiel depuis 2022.

Les services mobilisés pour l'organisation du challenge sont la direction générale, le service communication, le service logistique et la direction de la formation et de la pédagogie (ingénieur pédagogique et enseignants-chercheurs).

3. Résultats

Cette initiative a été un premier pas dans la façon de repenser nos programmes de formation afin d'y intégrer les enjeux de la transition écologique et sociale de façon transversale. **Elle a permis à nos étudiants d'être sensibilisés autrement** aux ODD et surtout d'être plus concernés en étant acteurs des défis.

Le Social Innovation Game présente des bénéfices pour l'activité des enseignants-chercheurs en permettant :

- une montée en compétences sur la méthodologie de *design thinking*,
- l'adoption d'une posture de facilitation pour accompagner les travaux de groupe plutôt qu'une posture de « sachant »,
- la création de ponts entre leurs domaines d'enseignements en management et les enjeux DD&RS,
- la prise de contact avec un écosystème d'acteurs innovants à intégrer à leurs propres cours.

4. Réception

Les étudiants participants au challenge sont très satisfaits du programme et lui donnent une moyenne de 7,5/10 en 2022. Ils apprécient particulièrement le contact avec les professionnels, le travail en équipe et les techniques d'animation. Quant à la sensibilisation aux enjeux environnementaux et sociaux, le Social

Innovation Game a obtenu la moyenne de 6,7/10 en 2022 ce qui constitue un axe d'amélioration pour les prochaines années.

Nous avons également de très bons retours de nos partenaires et des enseignants-chercheurs mobilisés dans le challenge.

responsabilité sociale de l'organisation

- Une formation des enseignants-chercheurs à l'intégration des enjeux DD&RS dans leurs cours a été mise en place en 2022

5. Autres actions

Actions déjà réalisées :

- Semaine de rentrée Leadership et Transition Ecologique avec des ateliers Fresque du Climat
- Cours « Organisations et Enjeux Sociétaux »
- Options en sciences humaines sur le DD&RS
- Cours obligatoires sur ces enjeux en année de spécialisation
- Les rapports de stages comprennent une partie obligatoire sur la

Action en cours :

Un objectif de l'école est la **refonte du Programme Grande École en y intégrant les compétences DD&RS de façon transversale** dans tous les domaines d'enseignements. Cette initiative a débuté en 2020 avec la construction d'un **référentiel des compétences du manager responsable** et la **création d'un groupe de travail DD&RS** d'enseignants-chercheurs. Le travail de refonte est en cours.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de la direction • Implication d'une enseignante-chercheuse dans la coordination du challenge • Accompagnement par Makesense • Sensibilisation du personnel aux enjeux de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté selon des années à mobiliser suffisamment d'enseignants-chercheurs pour animer tous les groupes d'étudiants (agendas remplis) • Challenge très court (2,5 jours) • Difficulté à mobiliser certaines équipes d'étudiants (pédagogie innovante pas toujours comprise)

Institut Supérieur de Gestion

École de commerce	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Programme Grande École post-bac (5 ans) • Bachelor (3 ans) • MSc • MBA
4 880 étudiants	
38 enseignants-chercheurs	
3 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Si des premiers contacts avaient été pris par l'école avec le Shift Project en 2019 dans le cadre d'un événement ponctuel, c'est sous la double impulsion des enseignants-chercheurs et de la Direction Générale qu'ont commencé à se structurer les actions école prenant en compte les enjeux écologiques :

1. La réflexion sur **l'approche par compétences des formations** a porté l'école à multiplier les « expérientiels », temps d'apprentissage en autonomie et tuteurés. Ces expérientiels ont été le terreau naturel de développement des projets à dimension RSE : challenge entreprise, semaine du climat, Fresque du Climat, projet développement durable. Déclinés sur chaque programme, ces projets ont permis d'intégrer rapidement et massivement les enjeux écologiques et sociétaux à toutes les formations ;
2. Parallèlement, **l'activité de recherche** de la Faculté s'est orientée sur des thématiques RSE (en 2021, la moitié des publications intègre une dimension sociétale ou environnementale, de même que près de 80 % des cas pédagogiques produits).

Cette double dynamique a conduit l'école à s'engager plus profondément dans une démarche RSE sur l'ensemble de ses missions (enseignement et recherche,

pratiques sociales et gestion environnementale) et à **structurer les axes de sa politique RSE autour de 4 axes : les étudiants, la recherche, les personnels et les campus.**

La définition de la RSE sur laquelle se fonde cette stratégie est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

2. Méthode

La structuration de la politique RSE de l'ISG a été portée par la Direction Générale et le comité de Direction. La réflexion a été alimentée par la **consultation d'organes de conseil et d'experts externes** :

- Le conseil de perfectionnement, auquel participent les entreprises partenaires, a émis des recommandations en termes 1) de métiers accessibles aux diplômés ISG ayant une dimension RSE et 2) de compétences nécessaires à développer pour avoir accès à ces métiers. Il en est ressorti un besoin en compétences techniques et juridiques ;
- Le Comité de vie étudiante a permis de recenser les engagements des étudiants et leurs vœux d'orientation autour de la RSE, d'identifier les projets associatifs ayant une dimension sociétale ou environnementale et de

définir leurs attentes en termes de sensibilisation et formation à la RSE ;

- Des experts externes, issus du monde professionnel ou associatif, ont également été interrogés sur leur expérience et leur vision de la transformation sociétale et environnementale du monde.

À l'issue de ces consultations, la Direction Générale a **nommé un référent RSE**, enseignant-chercheur de l'école dont les enseignements et les recherches portent sur la RSE. Le référent, travaillant de concert avec les membres du comité de direction, a contribué à l'**identification de 4 volets** permettant de déployer la politique RSE :

- Les étudiants : ouverture sociale des programmes, politique de diversité et non-discrimination aux admissions, valorisation de l'engagement sociétal et environnemental étudiant, formation systématique aux enjeux DD&RS dès le premier cycle ;
- Recherche : promotion de la recherche sur le management et les pratiques responsables ;
- Personnels : mise en place de chartes (télétravail et qualité de vie et enseignant-chercheur) débouchant sur une gouvernance participative mettant l'accent sur la qualité de vie au travail, la formation et l'égalité professionnelle ;
- Campus et gestion environnementale (déploiement d'une politique zéro papier).

La **mise en œuvre** de la politique RSE passe par :

- L'adaptation des enseignements, tant de ceux directement liés à la RSE (développement durable, RSE, éthique...) que des enseignements de spécialisation (finance, RH, marketing...) de façon à mieux intégrer les enjeux RSE dans les connaissances et les pratiques de gestion ;
- La généralisation de l'utilisation des résultats de la recherche ayant une

dimension RSE dans les enseignements ;

- L'implication des étudiants dans toutes les phases de cette mise en œuvre, notamment par l'accompagnement des projets associatifs ayant une dimension RSE (tutorat, facilitation, soutien financier) ;
- La sensibilisation de tous les personnels aux enjeux RSE et la participation des collaborateurs à la définition d'objectifs concrets et d'actions ;
- La multiplication des partenariats avec les entreprises, nourrissant la réflexion sur la façon de faire évoluer les pratiques et les formations ;
- La validation des actions mises en œuvre par l'obtention de labels et de reconnaissances françaises et internationales.

3. Résultats

La rationalisation des actions ayant une dimension RSE dans l'école, jusqu'alors isolées, dans un cadre global décliné en objectifs et en axes, initie une spirale vertueuse et permet de concevoir les enjeux RSE comme l'une des données de l'activité de l'école plutôt que comme un projet à part. **Cela facilite la multiplication des initiatives** (enseignements, recherche, bonnes pratiques...) **et permet d'accumuler une expertise école** 1) permettant une montée en compétence rapide sur les thématiques RSE et 2) donnant de la visibilité à l'engagement de l'ISG, y compris en externe.

La définition d'une politique RSE au niveau de l'école et l'identification de 4 axes de déploiement se sont traduites par un **engagement de l'ensemble des parties prenantes de l'école** (étudiants, corps enseignant, direction, collaborateurs et partenaires). Ce changement culturel facilite la mise en œuvre d'un plan d'action et l'intégration systématique de la dimension RSE dans la définition des grandes orientations stratégiques de l'école.

4. Actions réalisées

- 2020 : Projet national Planète Solidaire : mission de conseil aux acteurs économiques des territoires fragilisés par la crise sanitaire et les confinements – édition annuelle depuis 2020 : commerce de proximité (2020), restauration et tourisme (2021), art et culture (2022), ville durable (2023). Projet multiécoles et multicampus impliquant 1000 étudiants et 200 mentors
- 2020 : Organisation du Sustainability Day, idéation d'un projet business innovant à dimension sociétale (à destination de tous les MSc & MBA)
- 2021 : Organisation de la Fresque du Climat (formation des animateurs en interne et organisation pour les étudiants)
- 2021 : Sponsoring de l'association étudiante MOIST (protection des océans)
- 2021 : Challenge entreprise « l'environnement de travail de demain »
- 2022 : Nomination d'un référent RSE
- 2022 : Parcours libre développement durable (élaboration d'une proposition de campus durable)
- 2022 : Modules de formation « Luxe et RSE », « Alimentation durable » pour tous les étudiants du Bachelor en management international (50h chacun)

5. Actions futures

Les objectifs sont :

Au niveau des formations :

- La généralisation de la prise en compte des enjeux RSE (et l'intégration dans tous les syllabi de cours) dans les enseignements (2023) ;
- L'intégration de critères d'impact social et environnemental dans l'évaluation des projets étudiants (projets associatifs, challenge...) (2022-23)

- La proposition de nouveaux modules de formation dédiés aux enjeux de demain (notamment le projet NextGen, amenant les étudiants de 3ème année à préparer une étude quantitative sur les enjeux des mobilités, de la nutrition ou de la santé, restituée sous forme d'un poste scientifique) (2023-24)
- La multiplication des cours co-crésés avec les écoles d'ingénieur, permettant de doter les étudiants de compétences techniques nécessaires pour les métiers RSE (2023)
- L'organisation de « piscines juridiques » pour former les étudiants à la résolution des problématiques juridiques de la RSE (conformité notamment) (2023-24)
- Formation des enseignants (2022-23)

Au niveau de la recherche :

- Rapprochement d'un laboratoire de recherche pour développer des coopérations scientifiques sur le thème du luxe et de la RSE (2023-24)
- Encouragement de la production scientifique à dimension sociétale (notamment sous l'impulsion d'un enseignant-chercheur membre du GT de la FNEGE sur la RSE)

Au niveau de l'école :

- Adhésion au PRME en 2022-2023
- Demande du label BSIS en 2023
- Déploiement d'une politique d'ouverture sociale plus efficace et ciblée (programme de bourses école Ambitions Solidaires) dès 2022

Au niveau du campus : mission d'audit interne pour proposer des solutions de gestion et d'organisation des campus plus durables et respectueuses de l'environnement (énergie, accès...)

Au niveau des personnels :

- Mise en place de process pour faciliter l'activité du référent handicap sur les campus (2022-23)

- Mise en place d'un GT pour travailler sur les problématiques d'inclusion (2023)

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme des partenariats avec les écoles d'ingénieur du groupe IONIS • Organisation multicampus de l'école permettant la mutualisation et les économies d'échelle des actions menées • Associations étudiantes • Initiatives individuelles • Association des Alumni 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de former les enseignants sur le fond et sur les méthodes pédagogiques adaptées • Résistance au changement des pratiques (inertie organisationnelle) • Dimension « technique » des métiers RSE, plus accessibles aux diplômés d'écoles d'ingénieurs • Dans la définition des formations, difficulté de faire rentrer les enjeux RSE dans le cadre demandé par le MESRI, centrées sur l'employabilité (la RSE ne débouchant pas sur des compétences directement opérationnelles en sortie d'école de commerce)

Kedge Business School – Cours de Macroéconomie écologique

École de management	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Programme Grande Ecole • Master • MSc
1 000 étudiants	
5 enseignants-chercheurs	
5 départements dans la faculté	

1. Contexte

Ce cours de Macroéconomie Écologique aborde les préoccupations actuelles auxquelles notre génération et les générations futures sont confrontées, préoccupations identifiées par les Nations Unies dans le cadre des objectifs du développement durable (ODD) : changement climatique, dégradation des systèmes naturels, crises financières, effets incertains du changement technologique, creusement des inégalités des revenus et des patrimoines, hausse des dettes publiques et privées, tensions géopolitiques...

Ce cours vise à former tous les étudiants en économie aux enjeux de la soutenabilité, de la transition écologique. Pour aborder ces questions, le cours étudie l'économie en prenant en considération les interactions entre les hommes, les structures sociales, les institutions, et dans lequel les phénomènes économiques s'enchaînent dans les processus historiques. Est également pris en considération l'importance des *services naturels*, c'est-à-dire les conditions et les processus par lesquels les écosystèmes naturels rendent possible la vie humaine.

2. Contenu et méthode

Évolution de la définition de l'économie comme hypothèse sous-jacente de ce module de cours

À la définition néoclassique de la science de l'« allocation des ressources rares » nous substituons une définition hétérodoxe de l'économie comme science du « processus d'approvisionnement social » (*social provisioning process*), ou encore comme l'étude des « lois sociales qui gouvernent la production et la distribution des moyens d'existence des êtres humains organisés en groupes sociaux » (Aglietta, 1979/2015). Il s'agit de mettre à jour, dans un contexte institutionnel donné, les mécanismes par lesquels une société identifie, produit et distribue les flux de biens et services requis par les besoins de ses membres.

Le module de Macroéconomie Écologique se fonde sur une approche pluraliste de l'économie pour étudier les fondements de la macroéconomie dans une perspective de justice sociale et de soutenabilité.

Comment s'organise le cours

Ce cours est destiné aux étudiants de L3 qui entrent en 1^{ère} année du Programme Grande

Ecole de KEDGE Business School. Il utilise le manuel *Ecological Money and Finance*¹⁸.

L'approche pédagogique suggérée consiste à demander aux étudiants de lire un ou plusieurs chapitres donnés avant le cours, et à utiliser le temps de classe pour des études de cas, des jeux de rôle et des débats afin d'approfondir la compréhension des théories et des mécanismes étudiés. De telles interactions sociales renforcent non seulement l'apprentissage et le processus cognitif, mais exposent également mieux les étudiants aux controverses et à la diversité des points de vue - ce qui fait partie intégrante de la recherche d'un modèle socio-économique plus durable. Chaque chapitre contient des objectifs d'apprentissage, des exemples, des études de cas et des ressources Internet, qui ont pour but d'inspirer les enseignants à développer leurs propres dispositifs. Des ressources supplémentaires liées à ce manuel peuvent également être trouvées sur le *Sustainability Literacy Test* où les élèves peuvent valider une certification en finance durable liée au manuel, et sur la plateforme de la *SDG Academy*.

Dans chaque chapitre de ce module de cours, les étudiants sont amenés à penser différemment les questions relatives au fonctionnement de l'économie monétaire de production, du crédit, de la monnaie, des taux d'intérêt, du commerce international, de la finance internationale. Pour suivre ce cours de Macroéconomie Ecologique, les étudiants sont amenés à faire référence à des approches économiques pluralistes, dont la théorie de la monnaie endogène et les préoccupations de soutenabilité sont le dénominateur commun.

Pris dans leur ensemble, ces chapitres constituent une base utile pour créer un cours d'économie innovant qui aborde de front les préoccupations actuelles en matière de durabilité.

Ainsi dans un des chapitres du cours, nous amenons les étudiants à se questionner sur un modèle d'entreprise donné permet - ou non - d'organiser la vie économique de façon efficiente, juste et soutenable, dans la perspective des ODD.

Dans un autre chapitre de ce cours nous incitons les étudiants à travailler sur la question de savoir si (et sous quelles conditions) l'ouverture économique permet d'améliorer *l'approvisionnement social*. Faut-il souhaiter l'ouverture complète des marchés, ou protéger les industries nationales? Quel est l'impact de l'ouverture commerciale sur les inégalités? Le développement du commerce international est-il compatible avec la soutenabilité écologique?

3. Manuel *Ecological Money and Finance*

Les hypothèses sous-jacentes de ce manuel

Au cours des dernières décennies, les universitaires (et les étudiants) conscients de la durabilité ont souvent été qualifiés de "partiaux sur le plan idéologique" par les tenants de l'approche dominante, qui ont tendance à considérer leurs propres contributions comme purement "neutres" et "scientifiques". Cependant, tout comme la physique, les sciences économiques et de gestion sont inévitablement influencées par un ensemble d'hypothèses de base concernant la nature du monde et la nature de la connaissance. Ces hypothèses déterminent non seulement l'éventail des réponses acceptables, mais aussi quelles sont les questions de recherche pertinentes. Dans le cadre d'une approche véritablement scientifique, ces hypothèses ne doivent pas être dissimulées, mais rendues explicites. Les hypothèses fondamentales qui nous ont

¹⁸ Thomas Lagoarde-Segot, *Ecological Money and Finance*, Palgrave MacMillan, 2022.

guidées dans la rédaction de ce manuel peuvent être décrites comme suit :

- L'économie et le système financier ne sont pas indépendants, mais constituent des sous-systèmes interconnectés d'un système social et bio-géophysique plus vaste. L'économie et la finance ne peuvent être pensées séparément du contexte social et écologique dans lequel elles s'inscrivent. En d'autres termes, nous adoptons une approche polanyienne de notre sujet ;
- Il existe de nombreuses preuves que les théories économiques et financières dominantes ont un côté obscur. Ces théories ont permis de justifier la domination des détenteurs de capitaux, et ont parfois conduit à des catastrophes de grande ampleur - comme la crise financière mondiale de 2008, ou la crise climatique actuelle. Cette observation s'explique par la nature des sciences sociales, qui sont performatives : dès qu'une théorie acquiert une popularité suffisante, elle imprègne progressivement les mentalités, les comportements, voire le système juridique. La théorie financière, en particulier, façonne son objet d'étude.
- On peut mettre l'économie et la finance au service du bien commun grâce à l'émergence d'un nouveau paradigme écologique dans ces disciplines. Une condition nécessaire - sinon suffisante - est que les professeurs adoptent des perspectives holistiques, pluralistes et interdisciplinaires dans leur enseignement. Pour ce faire, ils devront découvrir les idées préconçues cachées de leurs disciplines, discuter de ces idées préconçues à travers le prisme de la durabilité et, si nécessaire, adopter des approches entièrement nouvelles.

Structure du manuel

Ce manuel est destiné aux étudiants de premier et deuxième cycles, ainsi qu'aux étudiants en formation continue, spécialistes ou non. Il explore le système monétaire et

financier dans la perspective de l'Agenda 2030. Il est conçu comme un dialogue entre économistes et spécialistes de la gestion sur le thème de la monnaie et de la finance écologiques, et est divisé en deux sections correspondantes.

La première section utilise le "*macroscope*" et adopte une perspective pluraliste pour réexaminer les fondements de l'économie financière et monétaire dans une perspective de durabilité. Elle cherche à apporter un regard neuf sur les questions relatives au fonctionnement de l'économie monétaire de production, en mettant l'accent sur des sujets tels que le crédit, la monnaie, les taux d'intérêt, le commerce international, la finance internationale, la macro-modélisation. Il s'appuie sur une variété d'approches théoriques, dont la théorie de la monnaie endogène et les préoccupations de durabilité sont le dénominateur commun.

La deuxième section utilise le "*microscope*" pour se concentrer sur les acteurs et les instruments financiers durables, dans une perspective d'études de gestion. Elle couvre des questions telles que les fondements de la théorie et des controverses de la gouvernance d'entreprise, la financiarisation, le crowdlending, le crowdsourcing, les banques mutuelles, les marchés ISR et ESG, la réglementation financière et la finance islamique, vus à travers le prisme de la durabilité. Ces chapitres ramènent l'analyse au niveau des organisations et offrent de riches perspectives fondées sur des cadres théoriques solides, en dehors du "paradigme de la finance néoclassique" dominant - mais chancelant.

Le manuel a également été utilisé pour des cours en *MSc Sustainable Finance* et (cours *Economie financière, Finance durable*) et en *MSc Finance and Banking* (cours *International Finance*) à Kedge.

4. Contexte et origines du cours

Le réseau SDSN France a été créé en 2018 par trois universités françaises (Paris Sciences et Lettres, Cergy Paris Université, et KEDGE Business School). Le réseau a fonctionné comme une plateforme multi-acteurs, et a cherché à promouvoir les ODD à plusieurs niveaux. Au cours des premières réunions de la filière économie et finance, un consensus s'est dégagé sur le fait que la crise de la durabilité avait rendu le programme universitaire standard obsolète. La décision a donc été prise d'introduire de nouvelles perspectives de durabilité en classe. Afin d'aborder certaines des questions soulevées par le rapport de l'Institut Veblen, il a également été décidé que le manuel combinerait la vision *macroscopique* (apportant des connaissances en économie) et la vision

microscopique (apportant des connaissances en gestion).

Nous avons donné le coup d'envoi du projet avec la création d'une classe pilote à KEDGE Business School en 2019. Grâce au professeur Laurence Le Poder et à un environnement favorable à KEDGE BS, cette classe s'est avérée être la classe d'économie de base du programme de la *grande école de 1st ans* (niveau Bsc). Ce module de 24 heures était suivi par près de 1 000 étudiants de premier cycle chaque année sur les deux campus de Bordeaux et de Marseille, et enseigné par une équipe de cinq professeurs. La préparation de cette classe a permis de rassembler du matériel qui a ensuite été assemblé dans la première section de ce manuel. Une partie de ce matériel a également été dispensée dans des cours de troisième cycle - en particulier dans le Msc en Finance Durable du campus de KEDGE BS Paris.

Montpellier Business School

École de commerce	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Master • Master spécialisé • EMBA • DBA
3 500 étudiants	
107 enseignants-chercheurs	
4 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Montpellier Business School a lancé la réforme de son Programme Grande Ecole pour la rentrée 2021 avec un triple objectif : renforcer les apprentissages liés à la transition sociétale et environnementale, accentuer la flexibilité pour favoriser l'internationalisation et la professionnalisation du parcours, et redonner du sens en permettant aux étudiants de s'engager dans une thématique spécifique lors de leur dernière année.

Conçue de manière collaborative avec les parties prenantes de l'école, le parcours comporte davantage d'enseignements axés sur les dimensions environnementales et solidaires, des séminaires pour travailler leurs compétences de *managers* du changement à travers des cours dédiés, ainsi que les thématiques RSE et développement durable (DD) traitées dans 100 % des cours.

2. Réalisations

Tout au long de leur PGE, la totalité des étudiants suivent des cours et des *soft skills* dédiés au *management* et au développement durable, liant ainsi enjeux de société et enseignements fondamentaux en sciences de gestion. Un cinquième du plan de cours est consacré à la transition écologique et sociale (TES),

c'est-à-dire plus de 290 heures pour les continus, et plus de 220 heures pour les alternants. Parmi les cours obligatoires figurent : « RSE et écosystèmes » et « Résoudre les dilemmes éthiques au travail » en 1^{ère} année, puis en 2^{ème} année « Adopter des comportements inclusifs », « Management critique et organisations alternatives », « Reporting environnemental et social », « Soutenabilité et éthique dans l'économie digitale », « Entrepreneurat et changement systémique », et enfin en 3^{ème} année « Entreprises et transition écologique ». Selon leur spécialisation, les étudiants suivent des cours tels que « Comptabilité environnementale », « Marketing social », « Circuits alternatifs de commercialisation », « Supply chain et enjeux sociétaux », etc.

Les étudiants participent également chaque année à un projet phare autour de la TES : un challenge sur les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU en pré-master, un séminaire d'Entrepreneurat International en 2^{ème} année dont le thème en 2022 était l'innovation frugale, et un séminaire Leadership Responsable en 3^{ème} année. Des certificats dédiés à cette dimension et adossés aux chaires de MBS sont également proposés : Finance Durable, Management et Entrepreneurat dans l'Economie Sociale et Solidaire, Management de la transformation écologique et solidaire, Diversité et Management Inclusif.

Au-delà de la restructuration du programme et l'adaptation du référentiel des compétences, MBS investit dans la formation de ses professeurs et l'innovation pédagogique autour des enjeux environnementaux et sociaux (par exemple sur la pédagogie tête-corps-cœur).

3. Méthode

Le plan stratégique 2020-25 « Former pour transformer » a mobilisé l'ensemble des collaborateurs dans le cadre de groupes de travail. La réforme du programme PGE est le résultat des objectifs annoncés dans ce contexte autour de la qualité académique, l'internationalisation et le renforcement de la transition écologique et solaire (TES) dans les enseignements et la recherche ainsi que le fonctionnement général de l'école.

Afin de structurer cette démarche, l'école a obtenu avec succès le label DD&RS en 2022. L'école figure également en 2^{ème} place du classement ChangeNOW pour « les écoles qui souhaitent changer le monde » (édition 2022). Le Sustainability Lab et la Direction RSE ont assuré le lien avec nos partenaires comme la Fresque du Climat, le Shift Project et le Campus de la Transition, et assuré la formation des enseignants-chercheurs.

L'ensemble des collaborateurs ont pu faire la Fresque du Climat et nombre d'entre eux participent en tant que coach au Hackathon Challenge ODD. Ceci crée une dynamique collective entre enseignants, personnel administratif et étudiants autour des enjeux de développement durable.

15 professeurs spécialisés en développement durable dans chaque département ont suivi une formation de quatre jours avec le Campus de la Transition. La formation a approfondi chaque porte du *Manuel de la grande*

*transition*¹⁹ (*ethos, oikos, nomos, logos, praxis, dynamis*), incluant les thématiques des enjeux climatiques et des systèmes socio-écologiques, la comptabilité CARE, l'éthique environnementale vers la construction des cours du futur.

Les professeurs ont ensuite transformé leurs cours, créé de nouveaux cours ou modules à partir de cette expérience et en tant qu'ambassadeurs, ils ont ensuite témoigné devant leurs collègues de leurs innovations pédagogiques.

Une climatologue a également formé l'ensemble du corps professoral aux enjeux du climat pendant une demi-journée en janvier 2022.

En juin 2022, avec The Shift Project, **nous avons organisé une journée de formation et des ateliers** avec les professeurs des quatre départements sur pourquoi et comment intégrer les enjeux de la TES dans tous les cours.

Ces ateliers continueront en 2022-2023 en format plus personnalisé pour tous les professeurs afin de renforcer leurs compétences et travailler sur leur syllabi. Non seulement nous allons renouveler les formations approfondies du Campus de la Transition, mais les ambassadeurs du Sustainability Lab vont aussi proposer des ateliers d'1h30 pour l'ensemble des professeurs pour découvrir l'approche des six portes de la grande transition et les accompagner à l'intégrer dans leurs cours.

La réforme du PGE de 2021-2022 était également accompagnée d'une refonte de notre référentiel des compétences RNCP qui inclut des blocs de compétences dédiés à la TES, notamment sur les sujets de diversité, inclusion, climat, raréfaction des ressources, mais aussi des compétences transversales tels que pensée systémique, pensée critique. Ce référentiel pourra encore évoluer en 2022-23 suite au partenariat avec The Shift Project.

¹⁹ Collectif FORTES, *Manuel de la grande transition* (Les Liens qui Libèrent, 2020).

4. Chronologie

- Printemps 2021 et 2022 : +1200 étudiants ont participé au Hackathon Challenge ODD
- Années 2021-22 : Fresque du Climat pour l'ensemble des collaborateurs et étudiants
- Automne 2021 : Formation de 15 enseignants-chercheurs avec le Campus de la Transition
- Printemps 2022 : Développement de l'escape game « Climate In Action » avec le Campus de la transition
- Printemps 2022 : Création de nouveaux certificats et modules en Management de transformation écologique et solidaire et en Finance durable
- Printemps 2021 et 2022 : Divers jeux et ateliers, fresques de la biodiversité et du numérique lors de la semaine du développement durable
- Printemps-été 2022 : modules de pensée systémique (ex [Bender et Dentoni, 2020](#)) dans des cours de PGE 2, PGE 3 et EMBA
- Printemps 2022 : cours obligatoire en PGE 3 « Entreprises et transition » suivant l'approche des six portes du Campus de la Transition

5. Enseignements de la démarche

La réforme a abouti sur une nouvelle structure et un nouveau référentiel des compétences pour le programme PGE.

Des projets majeurs comme le hackathon ont favorisé une dynamique collective autour de la TES entre les étudiants, collaborateurs administratifs et enseignants-chercheurs.

La formation avec le Campus de la transition, la création du Sustainability Lab et la dynamisation du groupe de recherche MOST ont contribué à une collaboration étroite des enseignants-chercheurs sur les thématiques de TES.

6. Réception

Les étudiants sont très favorables à la réforme et aux thématiques de la TES car elle est souvent accompagnée de méthodes pédagogiques innovants.

Les enseignants-chercheurs sont globalement favorables mais demandent des formations et des ressources.

Les entreprises reconnaissent le rôle pionnier de l'école en matière de diversité et inclusion.

Des partenaires comme le Campus de la Transition se sont montrés impressionnés par le dynamisme et les avancés des enseignants-chercheurs spécialisés à l'école.

7. Actions futures

Les actions prévues sont les suivantes :

- 2022-2023 : Lancement du centre de recherche et d'enseignement IMPACTS (Inclusive Management, Prosperity And Collective Transformation for Sustainability) pour renforcer la coordination des aspects de pédagogie et de recherche sur la TES et assurer l'intégration des sujets de pointe dans son fonctionnement
- 2022-2023 : Recrutement d'un chef de projet de pilotage environnementale pour suivre les actions du bilan carbone de l'école
- Rentrée 2022 : Première promotion du parcours d'excellence Act for Change, dédié à la formation de futurs ambassadeurs de la transition écologique et sociétale
- Rentrée 2022 : Première promo EMBA du certificat Management de la transition écologique
- Automne 2022 et printemps 2023: Formations des enseignants-chercheurs aux enjeux de transition écologique et sociale

- Printemps 2023 : Structuration du programme de recherche du centre IMPACTS
- Rentrée 2023 : Recrutement d'enseignants-chercheurs spécialisés sur les thématiques d'IMPACTS

À plus long terme, MBS vise à consolider ses 4 chaires à thématique DD&RS en entrepreneuriat social (ESI), finance durable, management inclusif et diversité (MIND) et organisation pour la transformation durable (COAST), ainsi que son nouveau centre IMPACTS.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Direction RSE avec le responsable RSE & développement durable • Sustainability lab, avec 40+ membres administratifs et enseignants-chercheurs • 4 chaires de recherche ESI (entrepreneuriat social), MIND (diversité et inclusion), COAST (transformation durable), finance durable • Centre Yunus (social business) • Fondation MBS (inclusion, RSE et développement durable) • Nouveau centre IMPACTS (management inclusif, prospérité et transformation collective de soutenabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de ressources humaines et financières dédiées

Neoma Business School

EESC	Programmes proposés :
9 000 étudiants	
134 enseignants-chercheurs	
7 départements dans la faculté	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor • Master post-bac • Programme Grande Ecole • Mastères spécialisés • Master of Science • PhD • DBA • Formation Continue

1. Contexte, origines et objectifs

L'enquête initiée par le collectif étudiant Pour un réveil écologique en mars 2020, intitulée « le grand baromètre de la transition écologique », a montré la nécessité de former 100 % des étudiants aux enjeux de la transition écologique.

Forte de cette prise de conscience appuyée par les rapports scientifiques du GIEC, NEOMA a souhaité renforcer sa prise de position sur les sujets de la RSE dans toutes les disciplines. Pour ce faire, **un état des lieux de la situation a été réalisé entre mars et juin 2020.**

2. Réalisations

Les objectifs de l'audit des enseignements étaient :

- D'identifier de façon plus précise les thématiques de la RSE abordées dans le cours d'un programme donné.
- De détailler le parcours RSE d'un étudiant dans son programme.

Pour chaque syllabus, l'enseignant responsable du cours pouvait signaler un apport RSE : une base de 300 syllabi a permis le déploiement de l'audit des enseignements.

Aux résultats de cet audit, **un comité spécifique a été créé qui rassemble des**

membres de la faculté et des programmes.

L'auto-évaluation du label **DD&RS** a permis d'objectiver notre niveau de compétence (en particulier sur les axes enseignement et formation, recherche et innovation).

En complément de cet audit, les parties prenantes internes ont travaillé sur :

1) L'essaiimage de la RSE, en lien avec les 17 ODD, **dans les différentes disciplines.**

Exemples :

- Finance : Finance responsable
- Entrepreneuriat : Entrepreneuriat social et solidaire
- Développement Durable : Intégration des ODD
- Supply chain : Impact du bilan carbone/Politique d'achat responsable
- Marketing : Éthique
- Économie : Innovation responsable
- SI : Intégration du green IT
- Contrôle de Gestion : Intégration des normes RSE
- Comptabilité : Performance extra-financière

2) Le déploiement de cours spécifiques RSE. Exemples :

- CESEM 2ème Année : un séminaire animé autour d'un jeu de négociation sur le modèle des Conférences des Nations unies sur les changements climatiques, construit par Maxime Blondeau.

- TEMA 5ème Année : dans la spécialisation E-Supply Chain Management, mise en place d'un business game.
- Global BBA 4ème Année : un cours « Sustainable Business ».
- Programme Grande Ecole M1 : le séminaire de rentrée avec le déploiement de la Fresque du Climat.
- Programme Grande Ecole : un parcours Global in CSR (Corporate Social Responsibility), dédié à la formation d'étudiants sur les questions environnementales et sociétales.

3. Gouvernance

L'École est dotée d'une Direction de la RSE, d'un Comité de Direction RSE et d'un Comité RSE – impliquant la communauté étudiante et les services concernés – qui construisent de façon collaborative et transversale un plan d'actions.

3 ETP travaillent sur la transition sociale et environnementale, ainsi qu'un stagiaire.

À cela s'ajoutent :

- La faculté avec l'essaimage des sujets au sein des cours soit une estimation de 1600 heures d'enseignement annuel
- les CODIR et le Comité RSE ainsi que l'investissement des étudiants engagés dans les associations du pôle solidaire. Cette collaboration entre direction, administration et étudiants a permis entre autres la création de la semaine Impact Now : semaine d'actions dédiées aux sujets de la transition.

4. Résultats et réception

Ces initiatives ont permis de :

- Structurer les démarches d'enseignement ;
- Prendre en compte la projection des métiers à venir ;
- Avoir une validation par les étudiants de la nécessité de ces enseignements.

Les parties prenantes internes et externes ont une réelle prise de conscience des enjeux en cours et souhaitent y collaborer collectivement. Les enseignements reçus ont suscité un fort enthousiasme.

5. Autres actions réalisées

- 2021 : Mise en place d'un jardin biologique sur le campus
- Septembre 2021 : rentrée du climat Programme Grande Ecole
- Septembre 2021 : semaine de la mobilité
- Novembre 2021 : semaine de réduction des déchets
- Février 2022 : semaine du recyclage
- Mars 2022 : CleanWalk
- 22-24 mars 2022 : Semaine Impact Now
- Avril 2022 : Fresque du Climat CESEM

6. Actions futures

Ce projet se poursuit pour un déploiement graduel chaque année dans l'ensemble des enseignements et des programmes afin de sécuriser le parcours RSE de chaque étudiant.

Actions prévues en 2022-2023 :

- Septembre 2022 : rentrée Programme Grande Ecole avec EN Roads (explore l'impact du dérèglement climatique par un jeu collectif de simulation)
- Janvier 2023 : semaine Impact Now

Les objectifs après l'année académique en cours (2022-2023) sont :

- L'obtention du label DD&RS ;
- L'ouverture d'un programme spécialisé en transition durable.

Les semaines de sensibilisation et les séminaires seront pérennisés. Les actions de formation seront poursuivies, et réajustées annuellement en fonction de l'évolution des besoins.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none">• Interventions par des experts reconnus• Partage de bonnes pratiques entre pairs• Maîtrise des outils d'innovation pédagogique	<ul style="list-style-type: none">• Formation des enseignants• Prise de conscience des problématiques par les étudiants• Contraintes de temporalité des certifications

TBS Education

Ecole de management	Programmes proposés :
6 000 étudiants	
120 enseignants-chercheurs	
6 départements dans la faculté	
	<ul style="list-style-type: none"> • Licence • Master post-prépa • Masters en 2 ans • Spécialisations en 1 an

1. Contexte, origines et objectifs

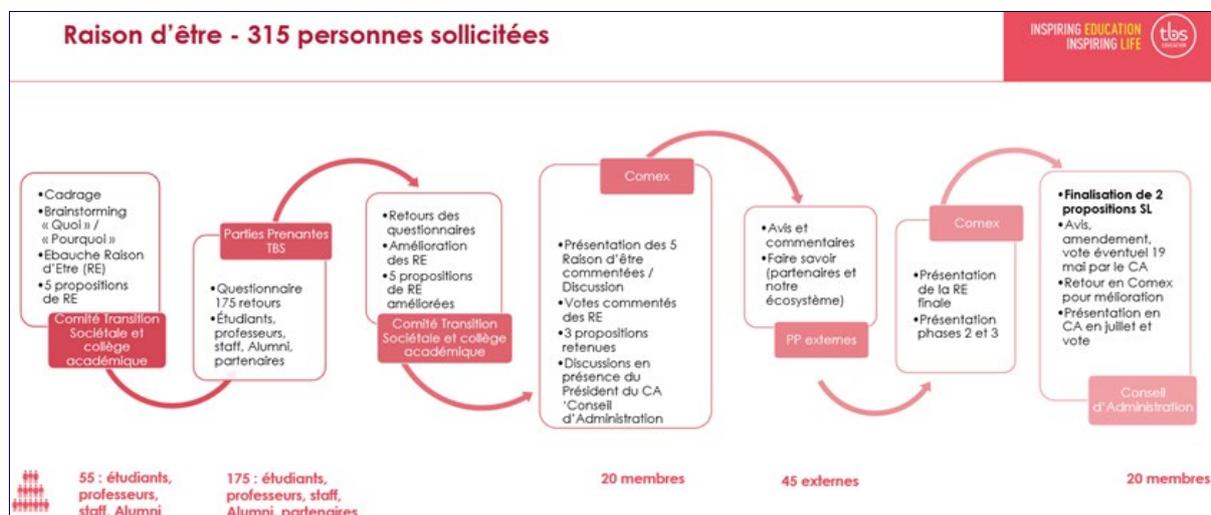
TBS Education a décidé d'adopter le [statut de société à mission](#) en mars 2021. Effectif depuis février 2022, ce statut place au centre de son modèle de gouvernance l'intégration d'objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Les instances de gouvernance, conseil d'administration de l'école et comité de direction de l'école sont les garants de l'intégration de ces objectifs aux décisions stratégiques de TBS Education.

Détentrice du label DDRS depuis 2017, TBS Education est mobilisée de longue date en faveur du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, notamment en soutenant dès 2008 les *Principles for Responsible Management Education* (PRME). La création de la

Direction de la transition sociétale en 2020 marque une nouvelle étape dans la transformation de TBS Education, entamée par Stéphanie Lavigne, Directrice générale depuis septembre 2019, pour faire de l'école un acteur clé de la recherche et de la formation en faveur d'une économie responsable et soutenable, un employeur engagé, et un acteur impliqué sur son territoire.

Le plan stratégique 2021-2026 de TBS Education annonce sa volonté de prendre la qualité de société à mission. Le statut de société à mission vise à inscrire de manière profonde et durable ses engagements de l'école et accélérer ses transitions à horizon 2026.

Le déploiement du nouveau statut a conduit à travailler avec toutes les parties prenantes de l'école au cours de chacune des phases de la transformation en société à mission :



écriture de la raison d'être (Phase 1), déclinaison en objectifs statutaires (Phase 2), définition d'objectifs opérationnels et d'indicateurs, associés à des plans d'action (Phase 3).

2. Réalisations et gouvernance

Pour embarquer toutes nos parties prenantes, nous avons fait le choix de nous donner le temps (12 mois) et les moyens nécessaires et de bien informer, sensibiliser et/ou former nos parties prenantes pour les trois phases du processus.

Pour chaque phase de la démarche, avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil spécialisé, nous avons identifié les parties prenantes à associer selon leurs rôles et leurs attentes. Des présentations et formations ont été organisées au sein des différents organes de l'école : Comité Exécutif (COMEX), Comité de Transition Sociétale (Directions de l'école, étudiants, professeurs, Alumni, université fédérale), Directions des services et des programmes, Conseil d'Administration (constitué essentiellement de chefs d'entreprise et de membres de collectivités territoriales), sollicitation d'experts externes...

Pour la phase de définition de la raison d'être, plus de 300 personnes représentant l'ensemble des parties prenantes de TBS Education, ont été impliquées à des degrés divers en fonction de leurs attentes et de leurs rôles (voir l'illustration du processus ci-dessous).

Concernant la phase 2 relative à la déclinaison en objectifs statutaires, nous avons suivi le même processus d'implication autour de groupes de travail dédiés aux quatre thèmes qui ont fait émerger les quatre objectifs statutaires : recherche, formation, diversité et économie soutenable. Les groupes ont été composés en fonction des expertises nécessaires, tout en ouvrant à une certaine diversité de points de vue.

Les objectifs statutaires que TBS se donne pour mission de poursuivre sont :

1. Produire une recherche pluridisciplinaire à impact et accessible aux parties prenantes, répondant aux défis des organisations, des entreprises, des territoires et accompagnant les politiques publiques.
2. Concevoir et délivrer une expérience de formation tout au long de la vie, intégrant les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale, pour développer les connaissances et compétences de tous les apprenants et leur capacité à agir dans des environnements complexes.
3. Recruter puis accompagner tout au long de la vie une diversité d'acteurs au sein de notre école afin d'enrichir la production de connaissances et de renforcer l'employabilité de la communauté apprenante.
4. Renforcer nos actions à impact par le développement de notre écosystème et par la réduction de notre empreinte environnementale.

Pour la phase 3, toujours en cours, concernant la définition des objectifs opérationnels associés à des indicateurs et plans d'action, le travail est mené par le COMEX, en s'appuyant sur les résultats des consultations des étudiants, professeurs, ensemble des collaborateurs, experts, collectivités, etc. (plus de 650 personnes). De manière spécifique, TBS Education a mobilisé l'intelligence collective des étudiants pour contribuer à la société à mission dans le cadre d'un exercice pédagogique, le SEMIS. Ce séminaire d'initiation à la démarche entrepreneuriale met les étudiants en situation concrète d'entrepreneuriat. Articulés autour des valeurs de TBS Education, les défis proposés positionnent ainsi les étudiants comme acteurs de la transformation de l'écosystème dans lequel ils évoluent. Pendant une semaine, 450 étudiants accompagnés de 20 professeurs ont travaillé sur les actions à mettre en œuvre

pour atteindre les quatre objectifs statutaires de l'école. Suite à la présentation des projets et aux votes du personnel de l'école, les projets gagnants donnent lieu à une mise en œuvre concrète dans l'école.

L'engagement avec The Shift Project est l'une des actions venant nourrir l'objectif statutaire de TBS Education sur la partie Formation. En effet, le collège académique DD&RS de l'école était déjà engagé dans une réflexion sur les connaissances et compétences visées en matière DD&RS dans les différents programmes. La participation au projet ClimatSup Business a permis d'aller plus loin en contribuant à une démarche collective participative.

3. Résultats

Le premier changement observable est d'avoir fédéré toutes nos parties prenantes autour d'une raison d'être co-construite, d'un nouveau pacte social : « Grâce à une recherche à impact sociétal, TBS forme une diversité d'acteurs ouverts et éclairés, qui pourront contribuer au sein de leurs organisations à l'évolution d'une économie responsable et soutenable. »

Ce dispositif engage la communauté de TBS Education sur 13 objectifs mesurables adressant l'ensemble de nos enjeux socio-environnementaux, donnant lieu à une évaluation régulière par un organisme indépendant.

4. Réception

Ces nouveaux engagements de TBS Education ont été accueillis avec beaucoup d'enthousiasme et de fierté par l'ensemble des parties prenantes internes de l'école. La clarification des objectifs associés à des indicateurs a également été particulièrement saluée par les étudiants (notamment au sein du Comité de Transition Sociétale) et les collaborateurs.

L'engagement de TBS Education en faveur du développement durable est affirmé avec

force à travers la société à mission (SAM) : engagement désormais inscrit dans ses statuts, et dont l'impact effectif sera régulièrement évalué, avec un enjeu de progrès continu. Cela fait de TBS Education une référence et nous sommes régulièrement sollicités par des parties prenantes externes (écoles, entreprises, organisations à but non lucratif, journalistes) pour partager notre expérience.

5. Actions déjà réalisées

La mise en œuvre de nos engagements comme société à mission est déjà effective sur plusieurs dimensions et s'inscrit dans une démarche de progrès continus.

En matière de pédagogie, le collège académique DD&RS (composé d'au moins un professeur de chaque département) est force de proposition pour développer les connaissances et compétences des étudiants en matière de DD&RS. **Certains modules développés concernent tous les étudiants :**

- 2020 : Fresque du Climat pour toute la communauté apprenante de TBS
- 2021 : Test de différents ateliers autour du climat : Ma vie bas carbone, Atelier 2tonnes, EN-Roads
- 2021 : Intégration des enjeux socio-environnementaux dans les rapports de stage
- 2022 : Renforcement des [ANEDD](#)

D'autres modules sont facultatifs, comme le [Climate Action Program](#) (CAP), nouvelle formation au sein du programme grande école. Le CAP propose aux élèves de développer une compréhension avancée des enjeux climatiques (sciences du climat, économie du climat...) et une connaissance approfondie du rôle des organisations pour faire face au défi climatique (politiques climatiques, rôle des entreprises dans le changement climatique, réponses des organisations, mesure des émissions, outils de réduction, etc.) Le CAP est composé de 5 modules de 15 h de cours (1 module en

L3, 4 en M1), d'un mémoire de recherche (en M2), de stages, d'ateliers et de conférences autour du climat et du rôle des organisations dans la lutte climatique. Au moment de leur recherche de stage ou de premier emploi, les élèves pourront se prévaloir de connaissances et de compétences avancées en matière de lutte contre le changement climatique. Le bilan carbone de TBS Education a été fait par des étudiants du CAP.

Afin d'accompagner la transformation, un partenariat a été signé avec l'UVED en 2021 pour la formation des enseignants-chercheurs. En outre, un objectif développement durable pour chaque collaborateur est inclus dans son entretien annuel depuis 2020.

6. Actions futures

La mise en place de la société à mission est en cours de finalisation, par la formalisation des objectifs opérationnels. En guise d'exemples, pour le volet Recherche sera mesurée *la proportion des publications académiques portant sur des sujets DD&RS rapporté au nombre total de publications* ; sur le volet Formation, *le pourcentage des modules de tronc commun et des modules spécialisés intégrant les enjeux DD&RS de la Formation Initiale et de la Formation Continue* ou encore *le nombre d'étudiants de la Formation Initiale et de la Formation Continue ayant réalisés un projet à impact au bénéfice des territoires sur une année académique.* Ces indicateurs recoupant les quatre objectifs statutaires sont au nombre de treize.

L'objectif de l'année 2022-2023 est une déclinaison en plans d'action par service

pour atteindre les objectifs opérationnels qui auront été fixés à horizon 2026. La démarche de progrès continu adoptée ouvre la possibilité d'une révision régulière des objectifs avec ambition.

- Septembre-octobre 2022 : formalisation des objectifs opérationnels
- Novembre-décembre 2022 : déclinaison des plans d'actions par programme et service

Quelques exemples d'actions induites par le déploiement des objectifs statutaires sur le volet Formation en 2022-2023 :

- Déploiement auprès de certains programmes des ateliers Ma vie bas carbone, 2tonnes, EN-Roads ; et de la Fresque du Numérique pour les salariés et étudiants
- Décembre 2022 : Atelier by TBS Education, suite de la Fresque du Climat
- Développement de nouveaux modules autour des enjeux socio-environnementaux et intégration dans des cours existants (jusqu'en 2026)
- Préparation de nouveaux programmes en formation initiale et continue
- Intégration des enjeux socio-environnementaux dans les mémoires de recherche
- Mise en lumière des entreprises à impact lors des forums

Les 4 objectifs statutaires sont à horizon 2026. À partir de novembre 2023, un audit par un organisme tiers sera réalisé tous les deux ans afin de vérifier l'atteinte de ces objectifs. Ces derniers concerneront les quatre volets des objectifs statutaires, à savoir : Recherche, Formation, Diversité, Economie responsable et soutenable.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none">• Sens du projet qui dépasse le simple objet social• S'enrichir en collectif par le partage de connaissances et de bonnes pratiques• Développer les liens transversaux avec de nombreuses parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">• Complexité des enjeux• Connaissances nécessaires• Se projeter dans un temps long

Université Paris Nanterre – Chaire Positive Business

Université	Programmes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • Licence • Master • Doctorat
33 000 étudiants	
1 600 enseignants-chercheurs	
8 départements dans la faculté	

1. Contexte, origines et objectifs

Le projet de création de la **Chaire Unesco « Consommation durable et sociétés inclusives » / Positive Business** date de 2010 et s'appuyait sur un constat : l'enseignement des fondamentaux des sciences de gestion n'évoluait pas en lien avec les enjeux sociaux et environnementaux, et cela, dans toutes les universités et écoles de commerce de la planète. L'ajout de cours spécifiques de développement durable, de responsabilité sociale ou de découverte des problèmes écologiques n'entraînait aucune conséquence sur le contenu des cours de base, à savoir la finance, la comptabilité, le marketing, la stratégie, etc.

2. Méthode

La démarche s'appuie sur 25 ans d'acquisition de méthodes et de rencontres humaines ayant mis en lumière les limites de certaines démarches pour répondre aux enjeux : le management environnemental de site type ISO14001, l'écoconception de produit et la méthode d'analyse de cycle de vie (ACV), l'éco-socio-conception, la biodiversité, les modèles d'affaires, la comptabilité, la mise en place des offres... L'obstacle identifié comme le plus important est le manque de vision globale et une

répartition des rôles limitant les échanges entre les disciplines, rendus complexe par des langages et des visions très divers. La solution identifiée comme la plus efficace a été le changement de modèles d'affaires, l'adoption de nouveaux indicateurs de prise de décision pour représenter les axes environnementaux et sociaux à côté du pilier économique et le développement de nouveaux outils de management.

L'intégration de nouveaux référentiels de management passe par la **sensibilisation des enseignants**, leur responsabilisation en rapport au contenu de leurs cours, la reconnaissance de leur « ignorance » dans l'appréhension de certaines thématiques afin qu'ils acceptent de prendre du temps pour une montée en compétences.

Au niveau des étudiants, il est nécessaire de leur enseigner la pensée critique face aux différentes solutions avancées et promues dans le cadre de la croyance collective, les limites des démarches individuelles et leur **responsabilité professionnelle** pour mettre en place de modes de management plus durables.

Au niveau des institutions de formation internationales, la chaire s'appuie sur le développement de projets co-construits, s'appuyant sur des démarches existantes pour une montée en compétences progressives des enseignants, des chercheurs et des professionnels qui peuvent y être associés.

3. Résultats

La Chaire a permis de mettre en place de nouveaux outils de management à diffuser dans les cours.

- Méthode globale SeMA qui lie les enjeux comptables, financiers, marketing et stratégiques
- Outils d'analyse et d'évolution vers une stratégie à impacts
- Outils d'analyse, d'évolution et de positionnement des offres.

Les outils permettent une sensibilisation accrue sur la nécessité de faire évoluer les modèles d'affaires afin que les entreprises puissent exister durablement. Ils permettent aussi la reconnaissance de la relativité des attentes sociales et environnementales des citoyens d'un pays à un autre et les limites des référentiels internationaux qui ignorent les spécificités locales (fin du système « Penser global, agir local »).

En marketing, la Chaire a permis les évolutions suivantes :

- Participation au groupe Responsables ! de l'association professionnelle de marketeurs ADETEM
- Participation au prix du meilleur mémoire en marketing avec l'ADETEM en essayant d'y intégrer l'environnement et le social
- Ateliers du marketing positif avec des professionnels et chercheurs
- Mise en place des ateliers du marketing positif sur l'année 2021-2022 toutes les

6 semaines avec des professionnels et enseignants

- Montée en compétences douce en co-animant gracieusement les cours des collègues
- Participation dans le cadre des modules de formation à des actions impliquant les étudiants en collaboration avec des entreprises (ex. : étude client sur l'affichage environnemental des produits textile)
- Participation à des conférences et séminaires de sensibilisation

4. Réception

Les actions et le positionnement de la Chaire sont de mieux en mieux accueillis par les étudiants et les enseignants. La Chaire tient à avoir une identification transparente de l'état de la situation pour une mise en place de solutions efficaces. Pour amorcer un développement durable de l'entreprise, il faut réfléchir à des offres intermédiaires, permettant d'organiser la transition avec les offres classiques moins durables.

La Chaire a obtenu :

- un projet ANR (Agence Nationale de la Recherche), transdisciplinaire, portant sur l'économie du partage ;
- un projet européen EDUCating Positive Management avec 6 universités et 5 pays afin de développer des outils pédagogiques.

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> • Forte sensibilisation des jeunes et demande d'impacts réels pour les actions mises en place : la sensibilisation n'est plus suffisante • Les étudiants alertent sur le fait que les fondamentaux en gestion n'évoluent toujours pas dans l'enseignement et dans les pratiques des entreprises • Des enseignants de plus en plus concernés et qui se rendent compte de leur rôle dans la propagation d'un modèle de management dépassé 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible présence des sciences de gestion dans les scénarios de transition • Illusion de la connaissance : chacun pense savoir ce qui est bon pour l'environnement sans remettre en cause les croyances communes • Manque de temps des enseignants : pas de formation obligatoire pour les enseignants en France et une pression du <i>publish or perish</i> qui limite leur temps • Évaluation des enseignants centrée sur les publications, avec des revues classées en gestion très mono-disciplinaires, ce qui nuit aux approches croisées et plus globales • Manque de connaissances des enseignants, avec une acquisition difficile car beaucoup d'informations existent et sont impossibles à trier sans l'aide d'experts

The Shift Project est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. Association loi 1901 reconnue d'intérêt général et guidée par l'exigence de la rigueur scientifique, notre mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe. Nos membres sont de grandes entreprises qui veulent faire de la transition énergétique leur priorité.

www.theshiftproject.org

Contacts :

Kelvin Frisquet

Chef de projet
kelvin.frisquet@theshiftproject.org
+33 7 87 53 90 71

Vinciane Martin

Chargée de projet
vinciane.martin@theshiftproject.org

Clémence Vorreux

Référente Enseignement supérieur
clemence.vorreux@theshiftproject.org

