



HAL
open science

Renforcer la complémentarité entre formation explicite et Éducation implicite à la responsabilité sociale

Olivier Voyant, Nathalie Krief, Françoise Goter, Jocelyne Dupouy

► To cite this version:

Olivier Voyant, Nathalie Krief, Françoise Goter, Jocelyne Dupouy. Renforcer la complémentarité entre formation explicite et Éducation implicite à la responsabilité sociale. *Management & sciences sociales*, 2018, La responsabilité sociétale des écoles de management en France, 25, pp.93-102. hal-02159671

HAL Id: hal-02159671

<https://hal.science/hal-02159671>

Submitted on 18 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Renforcer la complémentarité entre formation explicite et Éducation implicite à la responsabilité sociale

Olivier Voyant

Iseor et Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3
voyant@iseor.com

Nathalie Krief

Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3
nathalie.krief@univ-lyon3.fr

Françoise Goter

Iseor et Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3
goter@iseor.com

Jocelyne Dupouy

Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin
jocelyne.dupouy@univ-lyon3.fr

L'éducation à la RSE dans les écoles de management passe à la fois par des messages implicites et explicites. La formation explicite à la RSE a des limites, voire des effets contre-productifs lorsque les écoles ne sont pas exemplaires de façon implicite. Toutefois, l'éducation implicite à la RSE devrait être bien articulée avec une formation explicite, comme le montre le cas de programmes de formation en alternance au management responsable de type socio-économique.

Mots-clés : RSE, éducation au management responsable, responsabilité sociale des écoles de management.

Education to Corporate Social Responsibility requires both implicit and explicit messages. Explicit training to RSE alone has limits, and even downsides when the management of schools is not setting an example in terms of embedded social responsibility. However, implicit education to CSR should be properly articulated with explicit training, as shown in the case of a work-study program focused on sustainable and socially responsible management.

Key-Words: CSR, Education in responsible management, social responsibility of the schools of management.

Introduction

L'éducation des étudiants à la RSE est un défi, car il ne s'agit pas seulement de former à des compétences en RSE, mais que ces compétences soient intégrées dans les valeurs et les comportements vécus par les jeunes et pratiquées ensuite de façon durable par les managers. Cette éducation à la RSE est au cœur des programmes de licence et de master organisés sous la forme de l'alternance dans un département de l'iaelyon, dénommé « École Universitaire de Gestion Innovante ». Ce département est étroitement associé au centre de recherche Iseor, dont le programme de recherche-intervention est centré sur le management socio-économique et la compatibilité entre RSE (performance sociale) et performance durable et soutenable (performance économique à court terme et à long terme). Le cœur de la formation est centré sur une responsabilité sociale implicite, mais il comprend aussi quelques séminaires centrés sur la RSE explicite. Il est intéressant de se poser la question de la perception des étudiants pour savoir comment ils peuvent intégrer RSE implicite et explicite dans leur parcours éducatif.

Éducation implicite vs formation explicite à la RSE

Matten et Moon (2008) formulent l'hypothèse que le paradigme managérial américain dans le domaine de la RSE est plus explicite que dans les contextes européens : aux États-Unis, le rôle des entreprises serait en effet davantage perçu comme centré sur la seule performance économique qu'il s'agirait de compenser par une formation à l'éthique et à la RSE. D'autres cultures perçoivent le rôle des entreprises comme œuvrant au sein d'un système élargi d'institutions formelles et informelles en vue de satisfaire les intérêts de la société. Cette hypothèse, reprise par plusieurs auteurs européens (Anquetil, 2008, Carson et al., 2015) implique que la formation à la RSE dans les business schools américaines soit explicite, en comprenant également la formation aux règles de l'éthique des affaires (Pierson, 1959 ; Millar et Poole, 2010), voire une formation à une définition étendue de la RSE (Jones, 1980). Toutefois, des critiques se sont élevées pour souligner les limites de

la formation explicite à la RSE. En particulier, ce n'est pas parce que les managers ont été formés à la RSE qu'ils la mettent en œuvre. Il y a en effet un écart entre le discours et les actes dans de nombreuses entreprises, ce qui constitue une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989). On peut même observer des effets contraires aux objectifs recherchés par la formation à la RSE, comme dans le cas du *greenwashing* et du *bluwashing* (Berliner et Prakash, 2015), lorsque des managers bien formés à la RSE utilisent les limites des modèles de labellisation RSE et de développement durable pour mettre en avant quelques réalisations positives afin de masquer des défaillances importantes, comme cela a été le cas pour la gestion de la sous-traitance de Nike.

Le cas examiné dans cet article est celui de programmes de formation où l'éducation à la RSE se fait principalement de manière implicite, en y ajoutant cependant quelques heures de formation explicite en Master 1. Il s'agira de se demander si l'articulation entre RSE implicite et explicite est ou non bien intégrée, et si l'éducation implicite est suffisante.

Présentation du département de l'école (iaelyon) où la recherche a été réalisée

La recherche est réalisée dans un département qui comprend plusieurs programmes organisés en alternance avec une semaine sur deux en entreprise : il y a notamment une licence, deux programmes de master 1 et sept programmes de master 2, ainsi qu'un parcours de formation doctorale. Au total, 350 étudiants participent à ces programmes en alternance organisés en formation initiale ou continue. Les modalités juridiques de l'alternance pour les étudiants en formation initiale sont des contrats professionnels ou d'apprentissage, mais aussi des contrats de stage pour les étudiants qui débudent l'alternance. Les programmes comprennent cinq principales composantes :

- Une formation de base dans les différents domaines de la gestion (comptabilité, marketing, stratégie, etc.).
- Des options spécialisées dans des domaines tels que les suivants : gestion de la qua-

lité, conseil en management, certification, audit social, management des organisations sanitaires et sociales, management des collectivités territoriales et organisations environnantes, management des petites entreprises, etc.

- Des enseignements de management socio-économique, en tant qu'approche systémique et d'interaction entre les diverses disciplines de gestion.

- L'alternance en entreprise (une semaine sur deux dans la plupart des programmes), où les étudiants apprennent non seulement le lien entre théorie et pratique, mais aussi une éducation intégrée à la responsabilité sociale. Il s'agit en particulier de l'apprentissage de la responsabilité individuelle, du travail en équipe et de la négociation des conflits, ainsi que les méthodes et outils opérationnels de la RSE et du développement durable.

- Une implication de tous les étudiants dans des projets de l'Association Objectif Gestion Socio-Économique qui ont une dimension RSE. Les étudiants apprennent à manager en équipe et de façon rigoureuse des projets ayant une dimension RSE et DD : organisation de don du sang, actions anti-gaspillages, etc.

Contexte des programmes, en cohérence avec les principes d'éducation à la RSE dans l'école et dans le département

Le département où la recherche a été réalisée fait partie de l'iaelyon, une école qui adhère au programme PRME (Principles for Responsible Management Education), en application des principes de Global Compact des Nations Unies (Rive & al., 2015). Les écoles de management qui adhèrent à PRME s'engagent à respecter six principes qui sont illustrés dans le cas de l'école et des programmes de formation au management socio-économique (voir site web PRME) :

- **Objectifs de l'école** : « *L'école s'engage à développer les compétences des étudiants pour être de futurs porteurs du développement durable des entreprises et de la société, afin de contribuer à une économie durable et inclusive* ». Dans le cas des programmes de formation au mana-

gement socio-économique, l'objectif est de leur apporter une formation générale de management articulée à la formation au management socio-économique (Savall et Zardet, 2011). Il s'agit notamment de prendre les normes sociales et de RSE (Savall et Zardet, 2011) dans un objectif de développement d'un capitalisme socialement responsable (Savall et al. 2016).

- **Valeurs** : « *L'école incorpore dans ses activités académiques et dans les cours les valeurs de la responsabilité sociale définies dans les initiatives internationales telles que Global Compact* ». Parmi les valeurs reconnues de l'école et du programme, l'une des valeurs les plus spontanément citées est celle du respect d'autrui et de la diversité : il s'agit en particulier du respect réciproque entre enseignants et étudiants, entre étudiants eux-mêmes qui sont issus de nationalités et de milieux divers, et entre l'école et les entreprises où les étudiants sont en alternance.

- **Méthodes** : « *L'école crée des cadres d'éducation, des supports pédagogiques, des processus et des environnements qui permettent une expérience effective d'un leadership responsable* ». L'un des outils utilisés par l'école est la grille de compétences (copyright Iseor). Elle sert de support à la négociation de la progression pédagogique et professionnelle des étudiants en alternance. C'est une forme de contrat de progrès qui engage les parties prenantes dans la formation à un management responsable : l'étudiant, le tuteur entreprise et le tuteur universitaire.

- **Recherche** : « *L'école mène une recherche conceptuelle et empirique qui fait avancer la compréhension du rôle, de la dynamique et des impacts des entreprises dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise* ». Tous les étudiants des programmes de formation au management socio-économique participent au colloque annuel organisé par Iseor et des divisions de l'Academy of management à l'iaelyon, au cours duquel sont présentés les résultats des recherches-interventions portant sur le management responsable et sur le capitalisme socialement responsable.

- **Partenariats** : « *L'école développe des interactions avec les managers pour améliorer la connaissance des défis*

de responsabilité sociale et environnementale ». À titre d'exemple, une vingtaine de mémoires de master en management socio-économique sont réalisés chaque année sur ce thème, sur la base d'expérimentations réalisées par les étudiants et leurs tuteurs en entreprise dans le cadre de l'alternance.

- **Dialogue** : « *L'école favorise les débats entre les enseignants, les étudiants, les gouvernements et les entreprises* ». Dans ce domaine, les étudiants de master organisent notamment une journée de colloque (« Journée Efficacité Plus ») chaque année en invitant les enseignants et des acteurs socio-économiques à débattre de sujets touchant à la RSE, tels que la prévention du stress au travail.

La stratégie du département s'inscrit dans la stratégie globale de l'école visant à contribuer à une création de valeur ajoutée pour toutes ses parties prenantes (Freeman, 1984 ; 1994 ; Rive et al., 2016) : les étudiants et leur famille, les anciens (alumni), les entreprises et organisations, les enseignants-chercheurs et le personnel administratif, le territoire local et national, les communautés académiques et scientifiques, la société en général, et l'environnement naturel. Dans le cadre du département et des programmes d'éducation à la RSE qui sont concernés par la recherche, nous pouvons donner quelques exemples de contribution aux parties prenantes identifiées dans le cas du département centré sur le management socio-économique :

- Les étudiants : l'éducation reçue dans les programmes leur apporte des clés pour préparer leur avenir. Les enquêtes d'insertion menées par l'université montrent qu'ils trouvent à plus de 90 % un emploi dans les 6 mois après la sortie de l'école, avec des niveaux de rémunération situés dans la bonne moyenne. En outre, les retours d'appréciations plusieurs années après la sortie de l'école indiquent qu'ils ont accédé dans leur grande majorité à des postes de responsabilité, et qu'ils s'inspirent des valeurs et méthodes auxquelles ils ont été formés.

- Les entreprises et organisations : les étudiants sont en alternance et ils apprennent non seulement des techniques de gestion,

mais aussi un comportement responsable. Dans leur mémoire soutenu en présence des tuteurs entreprise, ils doivent montrer ce qu'ils ont apporté durant leur alternance : il s'agit en particulier d'actions de développement, le plus souvent centrées sur des projets « Qualité-Sécurité-Environnement » et « Gestion de projets de développement stratégiques s'inscrivant dans le développement durable ». Une évaluation des coûts-performances pour l'entreprise montre que ces périodes d'alternance ont apporté non seulement des résultats immédiats, mais aussi une création de potentiel et de performance économique à long terme. De nombreux tuteurs entreprises ont déclaré avoir apprécié l'apport de méthodes de management innovantes et socialement responsables au travers des missions menées par les jeunes en alternance. Dans de nombreux cas, les entreprises ont embauché les jeunes à l'issue de l'alternance, bien qu'il n'y ait pas eu d'intention de création de poste au départ, mais parce que les jeunes avaient fait leur place et avaient été appréciés pour leur valeur ajoutée dans des domaines tels que les suivants ; mise en place de systèmes d'information stimulants, aide à la certification, accompagnement des processus d'internationalisation, progrès des méthodes de management.

- Les enseignants et le monde académique : l'association entre mode pédagogique de formation par alternance et management socio-économique est perçue comme riche par les enseignants du département. D'une part, l'intérêt du travail est renforcé pour les enseignants, qui sont placés en face d'étudiants à la fois exigeants et motivés, et dont la maturité est bien plus avancée que les étudiants du même âge qui ne sont pas en alternance. En outre, l'alternance permet aux enseignants de faire le lien entre théorie et pratique, notamment dans le domaine du management responsable et du management socio-économique. Il faut aussi noter que les méthodes de pédagogie inversée qui sont pratiquées dans une partie des cours amènent les enseignants à conforter leur recherche, et le cas échéant à publier en s'appuyant sur des données de qualité (et non des échantillons de convenance ou des bases de données achetées, comme c'est malheureusement le cas dans nombre de publications académiques).

- La société au sens large : l'université publique a non seulement pour mission de former les jeunes, mais aussi d'éduquer des citoyens responsables. Cela est particulièrement nécessaire dans une période de remise en cause des institutions si l'on veut que la démocratie et les valeurs de la République ne soient pas menacées (Iseor, 2003). L'éducation au management responsable à l'iaelyon et dans le département passe principalement par l'exemplarité : respect de la parole donnée et des engagements, respect de la diversité, écoute, honnêteté et transparence, etc.

- L'environnement naturel : les étudiants sont amenés à pratiquer dans leur vie personnelle et dans leurs projets en entreprise des actions de respect de l'environnement naturel, par exemple en ce qui concerne les économies d'énergie : encouragement à utiliser les modes de transport doux, mise en œuvre de projets d'économie d'énergie et de recyclage des déchets dans les entreprises, etc.

Exemple d'un programme principalement centré sur l'éducation implicite au management responsable socialement

Afin de mieux illustrer le processus d'éducation implicite à la responsabilité sociale de l'entreprise, nous proposons de décrire de façon plus détaillée un parcours dénommé « Management des Équipes et Qualité et Développement durable ». Il s'agit d'un programme de formation au management socio-économique qui débute en licence 2 et se poursuit jusqu'en master 1. Il correspond à un ancien programme d'Institut Universitaire Professionnalisé qui a été intégré au parcours de management de l'iaelyon dans le cadre de la réforme LMD (Licence-Master-Doctorat). Le programme est entièrement organisé en alternance, avec un rythme d'une semaine sur deux en entreprise. La modalité juridique de l'alternance est majoritairement celle de convention de stage en licence 2, se transformant progressivement en contrat de professionnalisation en master 1, avec le plus souvent une poursuite en master 2 centré sur la certification ou encore l'audit social. Le programme est géré dans un département de l'iaelyon dénommé « École Universitaire de Gestion Innovante ». Le programme comporte tous les cours de formation aux techniques de

base de sciences de gestion (comptabilité, finance, marketing, stratégie, certifications ISO, anglais et espagnol du management, etc.). Il approfondit aussi les enseignements relatifs à la gestion de la qualité et au management d'équipe. Ces enseignements s'appuient principalement sur les expertises développées par le centre de recherche ISEOR, qui a mis au point une méthode de management socio-économique et socialement responsable (Savall *et al.*, 2016). L'éducation à la RSE est par conséquent intégrée dans le parcours sans être nécessairement explicite au travers de trois dispositifs :

- La formation aux outils et méthodes de responsabilité sociale : le management socio-économique a en effet pour but de rendre compatibles les objectifs économiques et les objectifs sociaux au travers d'outils de gestion innovants. Ils comprennent en particulier la méthode de calcul des coûts cachés liés à un manque de responsabilité sociale, ainsi que la méthode des balances socio-économiques permettant de montrer les performances des plans d'actions stratégiques et des plans d'actions prioritaires socio-économiques (Savall et Zardet, 2008).

- Le pilotage de l'alternance : les étudiants en alternance apprennent non seulement la théorie et la pratique de mise en œuvre de techniques de gestion, mais aussi le savoir-être caractéristique d'un comportement responsable : ils ont en effet à la fois un tuteur en entreprise et un tuteur universitaire auprès de qui ils apprennent à apporter leur valeur ajoutée tout autant qu'ils reçoivent des compétences et un enrichissement de leur curriculum vitae et de leur valeur professionnelle. Cela constitue une forme d'éducation au travail créatif, à la responsabilité sociale et un apprentissage d'un respect réciproque dans les relations professionnelles que l'on devrait attendre de la part de tous les futurs managers.

- La pédagogie interactive : les programmes s'inscrivent dans une perspective allant au-delà de la simple transmission des connaissances pour développer des compétences via des pédagogies interactives. Il s'agit d'utiliser des pratiques pédagogiques dites « innovantes » dans le domaine de l'éducation au

management responsable. Ces pratiques ne sont pas habituelles dans les business schools, bien qu'elles aient été expérimentées depuis plusieurs décennies dans les classes alternatives telles que les méthodes Freinet. Cette dynamique pédagogique ne se résume pas à des pratiques, car elle doit être cohérente avec le contenu des cursus proposés ainsi qu'avec les conditions de recrutement, la taille des promotions et d'organisation du suivi des programmes (Voyant, 2016, p. 71).

Partie du programme portant sur la formation explicite à la RSE

En plus de l'éducation implicite à la RSE, les 46 étudiants du programme ont suivi pendant leur année de master 1 en 2017-2018 deux séminaires de 20 heures chacun de formation explicite à la RSE. Un premier séminaire a été organisé au cours du premier semestre de Master 1, en étant axé sur les questions de management des risques et de Responsabilité Sociétale. Le deuxième séminaire a eu lieu au cours du deuxième semestre à raison de trois journées planifiées pour laisser environ un mois entre chaque session afin de permettre aux étudiants de travailler par équipes en intersessions.

Trois actions pédagogiques distinctes et complémentaires ont été menées :

- Une **revue théorique** de la RSE d'un format plutôt classique mais en cherchant à susciter les questions des étudiants. L'objectif de cette revue étant de poser les éléments fondamentaux de la RSE et d'amener la promotion à un niveau de connaissances plus homogène en initiant les étudiants en phase de découverte du concept de RSE explicite, mais aussi pour pousser un peu plus loin les réflexions et connaissances des étudiants les plus avancés sur le sujet. Par la suite, les étudiants ont été regroupés par équipes afin de leur donner une opportunité d'expérimenter les modalités d'un travail collaboratif. Chaque « équipe » devait produire deux réalisations.

- **Confrontation aux réalités du terrain** : l'objectif était de permettre aux étudiants de rapprocher les concepts théoriques vus en cours avec les conceptions des managers

d'entreprise. Ainsi, chaque équipe avait pour consigne d'interviewer deux managers afin de connaître leurs perceptions sur les notions de « Management Responsable », de « Responsabilité Sociétale » et de « Développement Durable ». Un questionnaire relativement simple leur a été fourni et a fait l'objet d'une explication en classe afin de garantir des conditions de récolte des données satisfaisant au principe de rigueur scientifique (Savall & Zardet, 2004). Le but avec l'administration de ces enquêtes était d'amener les étudiants à la fois à mieux appréhender concrètement les difficultés d'ordre sémantique soulevées lors des cours théoriques et à réfléchir sur leur propre compréhension de ces concepts.

- **Élaboration et soutenance d'un projet « Responsable »** : Une autre action réalisée par équipe avait pour but de leur permettre de percevoir, si ce n'est complètement appréhender, la complexité d'opérationnalisation de la RSE en élaborant et en soutenant un projet avec les modalités suivantes :

- Chaque équipe avait pour consigne de bâtir un projet en lien avec un secteur d'activité. L'équipe avait ensuite « carte blanche » pour définir, s'organiser en matière de répartition de rôles et de travail pour développer le projet à défendre devant la classe lors de la soutenance finale. Cependant, si le choix des sujets était totalement laissé à l'initiative des étudiants dans le but qu'ils s'approprient leur projet.

- le projet devait refléter un « mode de pensée RSE », c'est à dire être conçu pour créer de la valeur économique tout en préservant ou en apportant des améliorations dans les domaines sociaux et environnementaux.
- les étudiants devaient utiliser une méthodologie de « gestion de projet Qualité » et la présentation du projet devait refléter la mise en œuvre de compétences spécifiques à la gestion de projet qualité, comme par exemple, la capacité à travailler en équipe, les compétences d'organisation et de pilotage, ainsi que la capacité à relier théorie et pratique.

Toutes les équipes ont ensuite défendu leur projet au cours d'une soutenance finale. Lors de cette soutenance, l'enseignant a

joué le rôle du « chef d'entreprise » validant (ou non) le projet présenté. De même, l'ensemble des étudiants étaient amenés à poser quelques questions à la fin de chaque soutenance.

L'enseignant a évalué le rapport écrit reçu avant soutenance. Il a évalué la prestation orale de chaque équipe. Les étudiants ont également été placés dans une situation d'évaluateur : après chaque présentation, les autres équipes étaient amenées à la juger sur la base d'un formulaire d'évaluation fourni par l'enseignante

Cette approche correspond à celle qui est préconisée par Meirieu, en saisissant l'opportunité des examens pour en faire des « occasions d'apprentissage » (Meirieu, 2018, p. 17) y compris pour développer des compétences de type « *soft skills* » telles que la gestion de son stress. Cette pratique s'approche aussi de la théorie de Célestin Freinet en mettant les élèves ou étudiants dans des situations d'évaluation : « ... on identifie mieux les exigences auxquelles on devra se soumettre quand il s'agit de les formuler à propos du travail d'un tiers... » (Meirieu, 2018, p. 17).

Résultats de la recherche

Le recueil de données a été réalisé au travers d'une observation directe pendant les phases d'interaction avec les étudiants, et il a été complété par un dispositif de récolte de données simple a été élaboré afin de tenter de poser les bases de l'évaluation des impacts de l'enseignement dispensé. Un questionnaire a été administré un an plus tard auprès des étudiants, alors qu'ils suivaient un parcours de Master 2, afin de laisser un temps de prise de recul. Les huit questions ont été formulées pour recueillir des données mixtes qualitatives et quantitatives. L'objectif était de connaître le niveau d'évolution de la perception des étudiants par rapport aux concepts de RSE explicite, ce qui a le plus impacté cette perception, s'ils ont modifié leurs pratiques personnelles et en quoi la formation au management socio-économique a contribué à faire évoluer leur perception.

Il convient de considérer ces premiers résul-

tats comme une base de discussion afin de mettre en place un dispositif de recherche à plus grande échelle pour avancer sur cette question complexe des impacts de l'enseignement à la RSE explicite, en s'appuyant sur les 14 premières réponses recueillies dans le cadre du test réalisé. L'analyse de ces premières réponses fait ressortir une relativement faible perception de la RSE explicite :

- La perception de la RSE explicite par les étudiants progresse « à petits pas »

À la question « *Comment votre perception du DD et de la RSE a-t-elle évolué depuis votre entrée en master 1 ?* » avec (quatre choix possibles : pas du tout, un peu, beaucoup, énormément), pour trois étudiants, leur perception a beaucoup évolué et pour la grande majorité (9 sur 12 réponses exploitables pour cette question), elle a « un peu » évolué.

- L'enseignement de la RSE explicite semble contribuer à cette évolution

À la question : « *À votre avis, quel est l'élément ayant le plus impacté votre perception du DD et de la RSE ?* » (Réponses possibles : Les cours suivis pendant le M1, Votre entreprise, Les deux, Aucun des deux), l'enseignement seul est cité par cinq étudiants, l'entreprise seule par un étudiants, « les deux » par cinq étudiants. L'enseignement a donc eu une influence pour dix étudiants sur les treize ayant répondu à cette question. Cependant, pour deux étudiants, l'évolution de leur perception est à chercher ailleurs que dans le cours ou dans l'entreprise. L'un de ces étudiants a évoqué une conférence organisée l'année précédente par l'association des étudiants du département.

- L'enseignement de la RSE explicite a des impacts sur les pratiques

En termes de changements de pratiques dans leur quotidien, huit étudiants sur quatorze nous indiquent les avoir modifiées pour prendre en compte les enjeux du développement durable depuis leur entrée en Master 1. Ces derniers étaient alors invités à formuler quelques exemples et nous citent des actions très concrètes, la quasi-totalité étant liées à l'environnement par des choix en tant que consommateur « responsable » ou en tant qu'utilisateurs de services plus respectueux de l'environnement. Bien que ces éléments

soient d'ordre déclaratif, le niveau de détail et de précision donné par ces étudiants laisse à penser qu'ils correspondent effectivement à des changements de pratique. Cependant, la moitié des répondants déclare ne pas avoir modifié leur quotidien, ce que l'on peut interpréter de différentes façons : ils ne perçoivent pas les enjeux ; ils commencent à les percevoir mais n'ont pas encore traduit cette prise de conscience en actions ; ils les perçoivent mais ne sont pas d'accord avec ce qui leur est présenté et ne veulent par conséquent pas modifier leurs pratiques, ce qui peut par exemple être le cas de la question des bouleversements climatiques ; ils ont déjà atteint un niveau d'exemplarité en termes de pratiques « responsables », etc. Une analyse plus spécifique des données qualitatives constituées des différentes définitions du DD et de la RSE des étudiants n'ayant pas modifié leur quotidien laisserait à penser que les concepts sont plutôt bien reçus et ne révèlent pas de désaccord de fond.

- Meilleure compréhension de l'application à l'entreprise des concepts de DD et de RSE

À la question « *Quels aspects du DD et de la RSE avez-vous découvert pendant cette année ?* », la moitié des étudiants ont répondu qu'ils ont découvert la relation avec l'entreprise, deux ont évoqué la notion de risque, ensuite, l'environnement, les normes ont été cités une fois et deux étudiants ne se sont pas prononcés sur cette question.

Ces réponses peuvent laisser à penser que l'enseignement proposé, s'il contribue à l'éducation à la « citoyenneté », peut également contribuer à préparer des futurs managers « responsables » dans le sens où ils comprennent mieux comment les entreprises peuvent appréhender les enjeux de DD et de RSE. Cependant, il convient de rappeler le contexte spécifique de ce cas : en tant qu'alternants, les étudiants ont l'opportunité de constater concrètement « sur le terrain » comment est opérationnalisée la RSE. La phrase-témoin suivante illustre bien le fait que pour certains étudiants, la RSE n'est pas restée au stade théorique : « *La possibilité de mettre en place des politiques adaptées à la taille de l'entreprise. Des actions quotidiennes régulières.* ».

- Une complémentarité à développer davan-

tage avec la formation implicite à la RSE et au management socio-économique

À la question « *Jusqu'à quel point considérez-vous que la formation au management socio-économique a participé à votre prise en compte du DD et de la RSE ?* » (Quatre choix possibles : pas du tout, un peu, beaucoup, énormément). Les huit réponses « un peu » sur les douze exploitables pour cette question et l'analyse des réponses plus qualitatives sur cette question mettent en lumière une amélioration possible et souhaitable, de l'articulation des différentes dimensions de la RSE avec le management socio-économique afin que les étudiants puissent mieux saisir leur étroite relation et leur convergence. Peut-être faut-il davantage s'appuyer sur les nombreux travaux de recherche-intervention menés dans les entreprises par l'équipe de recherche du groupe management socio-économique (Iseor) pour rendre plus palpable cette relation.

Ces premiers résultats incitent à faire preuve d'une grande humilité face à cette problématique d'éducation au « management responsable ». Un grand niveau d'hétérogénéité des perceptions des étudiants est observé en termes de connaissances initiales sur la RSE explicite, comme cela peut être illustré dans les phrases-témoins suivantes :

- « *Je n'avais aucune connaissance en termes de RSE, et les exposés ont été un bon moyen d'y remédier.* »
- « *J'ai compris les enjeux de la RSE. Le cours a été très intéressant, mais pas assez d'heures de cours.* »
- « *Le projet « The Big Conf' » du 2 mai 2017, qui a été présenté dans le cadre de l'association, m'a plus renseigné sur la RSE que le cours que nous avons eu durant l'année.* »

Conclusion

L'analyse du premier test du questionnaire est riche d'enseignements. Elle montre que les étudiants ne font pas naturellement le lien entre RSE implicite et RSE explicite, même lorsqu'il existe un ou deux séminaires dédiés à la RSE explicite. Une poursuite de la recherche, sur la base d'un échantillon plus large, devrait comprendre des entretiens semi-directifs pour faire émerger les raisons pour lesquelles l'éducation implicite à la RSE

reste en grande partie inconsciente dans l'esprit des étudiants. Il faudrait aussi se demander s'il ne serait pas nécessaire de mieux expliciter la dimension RSE du programme de formation dès le début des cours, de façon à aider les étudiants à mieux faire le lien entre éducation implicite à la RSE et formation explicite à la RSE.

Un autre enseignement de cette recherche porte sur un thème plus large, qui est celui de l'évolution des écoles de management et de leur stratégie, dont le besoin est souligné par de nombreux auteurs (Pfeffer et Fong, 2002 ; Starkey et al., 2004 ; Mintzberg, 2005 ; Thomas et al., 2013 ; Hommel et Thomas, 2014). Les écoles doivent en effet reconstruire leur légitimité pour aider les organisations à faire face aux défis du développement durable et former des managers véritablement responsables socialement. Cela conditionne sans doute leur propre développement durable à une époque où la légitimité de toutes les institutions est de plus en plus remise en question.

Références bibliographiques

Anquetil, A. (2008). *Qu'est-ce que l'éthique des affaires*, Vrin.

Berliner, D. & Prakash, A. (2015). *Bluewashing the Firm? Voluntary regulations, program design and member compliance with the United Nations Global Compact*, Wiley online library.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy*, Wiley.

Carson, S.G., Hagen, Ø., Prakash Sethi, S. (2015). From implicit to explicit CSR in a Scandinavian context: The cases of HAG and Hydro, *Journal of Business Ethics*, 127, p. 17-31.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* : Pitman series in Business and Public policy. Cambridge University Press.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions, *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Hommel, U. & Thomas, H. (2014). Research on business schools: themes, conjectures and future directions. In Pettigrew et al. (dir.), *The institutional development of business schools*, Oxford, p. 6-35.

ISEOR (2003). *L'Université citoyenne : progrès, modernisation, exemplarité*, Economica.

Jones, T.M. (1980). *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*. *California Management Review*. Vol 22, N°2: 59-67.

Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Meirieu, P. (2018). Et si « examen » rimait avec « formation de l'intelligence » ?, *L'école des parents*, 2(627), 16-17.

Millar, C. & Poole, E. (2010). *Ethical leadership: Global Challenges and Perspectives*, Basingstoke, UK: Palgrave-Macmillan.

Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*, [édition originale 2004 : *Managers, not MBA!*], Paris : éditions d'Organisation.

Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, *Academy of Management Learning and Education*, (1)1, 78-95.

Pierson, F.C. (1959). *The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration*, New York: Mc Graw-Hill.

Rive, J., Bonnet, M., Parmentier, C., Pelazzo-Plat, V., Pignet-Fall, L. (2016). Vers une responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie des écoles de management : Projet de recherche-action avec un réseau d'école, *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(116), 127-162.

Savall, H. & Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Charlotte (USA): Information Age Publishing, 345 p. English translation of *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica, Prix Harvard-L'Expansion de Management Stratégique, 1987 (6e édition 2015).

Savall H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris : Economica. **Traduction anglaise : The Qualimetrics Approach, Observing the Complex Object**, IAP Charlotte (USA): Information Age Publishing, 387 p. Preface by D. Boje (2011).

Savall H. & Zardet V. (2011). *Challenges and Dynamics of Tetranormalization*. English translation of: *Tétranormalisation : défis et dynamiques* (2005), Paris : Economica, 195 p.

Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*, Editions Management & Sociétés. Translated into English: *Socially responsible capitalism and Management*, Preface by D. Boje, New-York: Routledge (2017).

Starkey K., Hatchuel A., Tempest S. (2004). Rethinking the Business School, *Journal of Management Studies*, 41(8), 1521-1531, Dec.

Thomas, H., Lorange, P., Sheth, J. (2013). *The Business Schools in the 21st Century*, Cambridge University Press.

Voyant, O. (2016). Enseignant-chercheur : de l'éthique de responsabilité à la pédagogie interactive. *Management & Sciences Sociales*, 21, 63-7.

Olivier VOYANT

Maître de conférences à l'iaelyon et directeur de programme à l'Iseor. Il est aussi directeur adjoint du département Euginov, qui regroupe des programmes de formation en alternance s'appuyant sur le management socio-économique.

Nathalie KRIEF

Maître de conférences à l'iaelyon. Dans le cadre du département Euginov de l'iaelyon, elle dirige un programme de licence en alternance, ainsi qu'un master de management public et de conduite du changement.

Françoise GOTER

Maître de conférences à l'iaelyon et responsable de recherches-interventions à l'Iseor. Elle dirige aussi le programme en alternance de master 1 centré sur la management socio-économique et la gestion de la qualité.

Jocelyne DUPOUY

Attachée d'enseignement et de recherche à l'Université Lyon 3. Après une carrière en entreprise, elle mène des recherches-interventions dans le domaine de la responsabilité sociale des équipes de direction.