

# Dossier de Candidature

## Prix CIDEGEF – FNEGE 2011 de l’Innovation Pédagogique en Sciences de Gestion

---

Cette candidature est celle de deux enseignants-chercheurs de l’Ecole Supérieure de Commerce de Reims (RMS):

**Annabel-Mauve BONNEFOUS**

Docteur en sciences de gestion

Enseignant-chercheur en développement durable et responsabilité sociale de l’entreprise

Email : [am.bonnefous@reims-ms.fr](mailto:am.bonnefous@reims-ms.fr)

&

**Isabelle ROBERT**

Docteur en sciences économiques

Enseignant-chercheur en marketing et développement durable

Responsable Développement Durable de RMS

Email : [isabelle.robert@reims-ms.fr](mailto:isabelle.robert@reims-ms.fr)

**Coordonnées**

Tel: +33 (0)3.26.77.47.47

Fax: +33 (0)3.26.04.69.63

Adresse: Reims Management School

59, rue Pierre Taittinger BP 302

51061 Reims Cedex

FRANCE

Les deux professeurs peuvent être contactés pour toutes informations complémentaires

**POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE INNOVATION ET PRECISER CE QUI JUSTIFIE VOTRE CANDIDATURE A CE PRIX ? (5 000 caractères maximum espaces compris)**

---

Notre innovation pédagogique concerne l'enseignement des principes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de développement durable (DD) dans les cycles de formation initiale et/ou continue en sciences de gestion. Elle comporte deux axes complémentaires :

- La conception d'un cours d'introduction obligatoire en RSE et DD pour l'ensemble des programmes de formation.
- Des sessions de formation destinées à l'ensemble du corps professoral afin que chacun puisse intégrer ces notions dans la discipline qu'il enseigne (marketing, finance, management des RH, etc.)

Le cours d'introduction comporte trois axes : (1) comprendre les concepts de RSE et de DD au plan théorique et pratique, (2) initier une réflexion prospective et critique sur les nouveaux enjeux mondiaux et (3) apprendre à construire une politique RSE intégrée à partir d'études de cas concrets.

Il s'agit de doter les étudiants d'outils techniques et méthodologiques permettant de réaliser des arbitrages positifs et pertinents entre les considérations sociales, économiques et environnementales. Ce cours est également destiné à les inciter à prendre du recul sur les modèles économiques du 20<sup>ième</sup> siècle, à se forger une pensée critique, systémique et réflexive, et à s'interroger sur leur propre comportement en entreprise. Des savoirs (faire et être) que nous estimions indispensables pour mieux appréhender les évolutions du monde et des entreprises au 21<sup>ième</sup> siècle. Des savoirs que de nombreux élèves, anciens élèves (Noiville, 2009) et enseignants des écoles de gestion (Mintzberg, 2005 ; Abraham, 2007 ; Mayer, 2010) souhaitent voir intégrer dans les cursus afin de faire face à un monde de plus en plus complexe, fragile et incertain.

Ce cours est particulièrement adapté à un transfert de connaissances puisque nous mettons l'accent sur la nécessaire contingence des définitions du DD et de la RSE en fonction des contextes nationaux, locaux et organisationnels. Toute définition figée enferme et contraint ; ce cours interactif tend à libérer la prise d'initiatives et fait appel à la créativité des auditeurs pour définir leur propre conception de la durabilité sur leur territoire. Les exemples d'entreprises performantes que nous exposons en cours sont issus du *Dow Jones Sustainability Index*. Cela permet d'une part de donner de la crédibilité aux enseignements en RSE - puisque celle-ci influe sur les capacités de financement des entreprises - et d'autre part, de faire prendre conscience aux étudiants de la diversité à travers le monde, des entreprises investies sur ces thématiques.

L'apprentissage de la responsabilité sociale et environnementale, lorsqu'il existe dans les écoles de gestion, est souvent déconnecté des autres disciplines enseignées (Navarro, 2008). Il est alors peu valorisé par les étudiants. Il est donc nécessaire que l'ensemble des professeurs concourent dans leur discipline à la formation de futurs managers responsables et conscients des impacts de leurs actions sur le monde. Pour cela, les sessions de formation

des professeurs que nous avons réalisées ont été concluantes ; de nombreux cours ont été enrichis des principes DD et RSE et ils constituent des relais puissants et constants des enseignements du cours d'introduction. Pour chaque discipline, nous avons développé un ensemble de connaissances en lien avec ces thématiques (ex. finance responsable, comptabilité verte, marketing éthique, etc.) et nous les mettons à disposition des enseignants.

En l'espace de trois ans, nous avons réussi le pari de faire accepter et diffuser ces principes dans notre école et nous souhaitons contribuer à l'avancée des autres écoles dans ce domaine. Une nouvelle économie émerge actuellement et la société civile attend des écoles et des universités de gestion qu'elles forment cette nouvelle génération de managers. Le prix CIDEGEF-FNEGE est l'occasion d'accélérer au niveau mondial ce nécessaire changement de cap dans l'enseignement en gestion. Il est également l'occasion de partager notre expérience avec d'autres professeurs et de nous enrichir de leurs propres réflexions dans ce domaine.

Parce que nous savons qu'il existe des professeurs ayant la même sensibilité dans de nombreuses autres universités, le prix CIDEGEF-FNEGE est l'occasion de créer des synergies et d'améliorer ensemble la manière dont nous éduquons les futures générations de managers. C'est avec cette volonté et avec un grand enthousiasme que nous proposons aujourd'hui notre candidature au prix de l'Innovation Pédagogique 2011.

## **REPONSES AUX QUESTIONS DU DOSSIER DE CANDIDATURE**

---

### **1. ORIGINE ET ORIGINALITE DE L'INNOVATION**

---

Cette innovation fut mise en œuvre en 2009 à Reims Management School et sera reconduite pour la troisième fois à la prochaine rentrée académique. Nous avons réalisé trois sessions de formations du corps professoral permanent et une séance doit être réitérée chaque année pour les nouveaux entrants.

Notre objectif était de contribuer à la mission principale de notre établissement, celle de « former des managers performants et responsables capables d'appréhender les grands enjeux planétaires et de comprendre leurs responsabilités dans un monde de plus en plus complexe ».

Notre innovation se distingue des autres innovations en matière d'enseignement RSE et DD de trois manières :

(1) L'ensemble du corps professoral est partie prenante de cet enseignement. Chaque professeur intègre dans sa discipline les principes de responsabilité et sensibilise les étudiants aux dernières avancées dans ce domaine.

(2) Le cours d'introduction n'est pas normatif, il invite les étudiants à réfléchir à leur propre conception de la durabilité au cours de séances interactives privilégiant le débat et la réflexion.

(3) Etant enseigné à des publics étrangers (international MBA, Cesem international), le contenu du cours d'introduction se nourrit de contenus scientifiques variés et mobilise des études de cas venant de différents pays.

## 2. FORMAT ET CONTENU DE L'INNOVATION

---

### LE COURS D'INTRODUCTION OBLIGATOIRE

**Durée et positionnement** : Le cours n'a lieu qu'une seule fois dans chaque programme. Sa durée et son positionnement dans le cursus varient en fonction de la maturité du public et des contraintes d'organisations des directions de programme.

Par exemple, le cours dure 15h en cycle Bachelor (Grande Ecole) et il est situé au second semestre. Dans les programmes post-bac, nous attendons la troisième année pour aborder ces thématiques. En MBA, le cours dure 20h et intervient au troisième semestre ; après la réactualisation de leurs connaissances techniques, ce cours intervient comme une nouvelle étape d'apprentissage plus axée sur leur savoir-être et leur posture vis-à-vis du monde des affaires.

**Public** : Tous Publics. Ce cours a été dispensé en cycle Bachelor Grande Ecole, International MBA, Cesem, Sup' TG et TEMA. A chaque fois, les étudiants ont manifesté leur intérêt et leur satisfaction à l'issue de ce cours introductif.

**Taille du groupe** : nous dispensons ce cours dans des classes allant de 15 à 160 étudiants. Cependant, le cours étant très interactif, il est préférable de ne pas dépasser les 50 étudiants par classe afin de faciliter le débat. Les groupes de 100 à 160 étudiants nécessitent un autre style d'animation et ne remplissent pas, de notre point de vue, les conditions idéales pour le travail à effectuer avec les étudiants. En raison de contraintes organisationnelles, nous sommes cependant obligés de conserver ce format dans deux programmes et nous pouvons transmettre notre expérience dans ce domaine.

**Contenu scientifique** : Le cours comprend deux grandes parties. La première porte sur l'histoire et les définitions des concepts de DD et RSE. Elle nous permet d'entamer une discussion sur les anciens et les nouveaux paradigmes économiques et sociologiques. Nous revenons sur les économistes « classiques » (ex. Adam Smith, Ricardo, Friedman) puis nous introduisons les nouvelles conceptions économiques en lien avec le DD : croissance durable (ex. Shrivastava, Hart, Carroll), décroissance (ex. Illich, Ellul, Latouche, Viveret) et économie écologique (ex. Pauchant, Frosch, Gallopoulos, Gibbs, Deutz).

La seconde partie porte sur l'opérationnalisation du DD et de la RSE dans les organisations. Cette partie puise son contenu dans les travaux de recherche que nous avons effectués sur plusieurs entreprises depuis une dizaine d'années. Nous intégrons également les connaissances en provenance d'agences de notation extra-financière avec lesquelles nous avons tissés des liens.

**Méthodes pédagogiques :** Débats, ciné-débats, extraits Internet et conférences.

Le cours est fondé sur l'interaction et le débat entre le professeur et les étudiants, mais également entre les étudiants eux-mêmes. Les nombreux cas d'entreprises présentés au fil des séances sont débattus, qu'ils présentent des échecs ou des réussites d'entreprise dans le domaine de la performance globale. En comparant leurs propres réactions et expériences, les étudiants amorcent une réflexion sur leur comportement en tant que manager ou futur manager. Nous leur apportons alors des grilles de décodage, des concepts ainsi que des outils pour affiner leur réflexion.

Dans chaque programme, une séance de 3 heures est consacrée au visionnage d'extraits de films qui seront débattus par la suite. Ces films sont sélectionnés en fonction des messages qu'ils véhiculent, des problèmes de responsabilité et d'éthique qu'ils soulèvent, de leur actualité et de leur caractère attractif pour les étudiants (ex. « Le monde selon Monsanto », « The Yes Men fix the world »).

De plus, nous invitons des professionnels à interagir avec les étudiants lors de conférences. Une seule conférence est obligatoire et intégrée aux 15h de cours, les autres sont facultatives. Pour exemple, Mr Olivier Desurmont, PDG de Sinéo, intervient régulièrement. Il explique son business model que nous considérons, après investigations, comme exemplaire en matière de RSE. Plusieurs tables rondes autour des métiers du DD sont organisées avec des directeurs DD et des responsables d'activités spécialisées (Bilan Carbone, ISO 26 001, audit sociétal, etc.). L'idée est de garder constant le lien entre théories, réflexions et pratiques concrètes.

Enfin, nous utilisons de nombreux supports visuels venant du web : extraits de journaux télévisés, images des événements en cours, publicités et films de présentation d'entreprise, campagnes de dénonciation des ONG (contre-publicité), etc. Les médias utilisés sont en adéquation avec la culture visuelle des étudiants. Ils permettent d'introduire des thèmes de débats et de faire réfléchir les étudiants à leur propre perception du monde. Ces supports visuels forment également la base des études de cas concrets que nous introduisons au fil des séances (ex. danonecommunities.com, envie.org, dove.com, bastamag.net).

**Supports de cours :** nous fournissons aux étudiants un recueil de lectures et deux livrets qui reprennent essentiellement la partie Opérationnalisation du cours. Nous écrivons actuellement un livre pédagogique regroupant l'ensemble des connaissances dispensées dans le cours (Cf. Les premières pages du livre jointes). Ce livre doit nous permettre de diffuser plus facilement notre innovation dans les établissements de formation en gestion. Il

est également le futur support de cours de nos étudiants ; les débats auront lieu après lecture des chapitres pour que les étudiants aient le temps d'intégrer les connaissances et de réfléchir avant le débat. Le livre est écrit à 40%, il devrait être achevé en fin janvier 2012.

**Evaluation des étudiants** : 70% sur un travail de groupe (5 étudiants) et 30% sur un examen individuel. Lors du travail de groupe, les étudiants choisissent cinq entreprises dans la liste du *Dow Jones Sustainability Index* et analysent leurs politiques RSE. Ils doivent ensuite définir des critères d'évaluation et hiérarchiser ces entreprises comme le ferait une agence de notation extra-financière. Ils doivent également faire des recommandations en termes d'actions pour les entreprises les moins bien notées.

Cet exercice a un double objectif : il leur permet d'essayer concrètement d'évaluer la performance globale des entreprises (et de prendre du recul sur le « green washing ») et il leur permet également d'appréhender la diversité des initiatives des entreprises dans ces domaines dans un grand nombre de pays à partir d'un classement mondial reconnu.

**Matériel nécessaire** : vidéoprojecteur, tableau et accès internet recommandé.

**Coût de la mise en œuvre** : recrutement ou formation d'un ou de plusieurs enseignants.

## LA FORMATION DU CORPS PROFESSORAL

La clé de réussite de cette innovation est la capacité de l'ensemble du corps professoral à intégrer le DD et la RSE dans leurs enseignements. Tout au long du cursus, l'étudiant est ainsi alimenté dans ses réflexions par chaque professeur dans chaque matière.

Pour cela, nous avons développé une formation de 4 heures à destination des professeurs. Cette formation pose les principes fondateurs de l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle performante et respectueuse de son environnement social et naturel. En complément, nous apportons aux professeurs des éléments concrets et des recommandations pour l'intégration de la RSE dans leur discipline. Nous proposons des éléments en finance responsable et finance alternative aux professeurs de Finance, des compléments sur les critères de notation extra-financières pour les contrôleurs de gestion, des éléments sur le marketing social, solidaire et éthique pour les professeurs de marketing et ce, pour chaque discipline de gestion.

### 3. RESULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE

---

**Acquisition de connaissances** : Les étudiants acquièrent des compétences techniques en gestion responsable et une meilleure capacité d'analyse et de réflexions systémiques. Lors

des évaluations formelles et informelles du cours, les étudiants ont également souligné le fait qu'ils se sentent plus en « capacité d'action » (empowerment) alors qu'ils sont souvent fatalistes et pessimistes vis-à-vis de leur avenir. Ils découvrent de nouvelles clefs pour faire du commerce et de nouvelles vocations qui font sens pour eux. Ils entament une réflexion sur leurs valeurs directrices et la manière de les porter dans leur trajectoire professionnelle, en entreprise et dans les sociétés qui les entourent. Les autres professeurs ont également fait mention de nouveaux questionnements sur leur matière de la part des étudiants. Ils prennent plus de recul et se sentent plus libres d'interroger des pratiques qui leur paraissent en contradiction avec ce qu'ils ont appris.

Nous suivons plusieurs étudiants qui ont décidé d'entreprendre en économie sociale et solidaire ou de poursuivre leur formation en se spécialisant dans des domaines connexes au DD et à la RSE.

Le cours leur apporte également une ouverture sur une nouvelle économie dont ils mésestimaient l'ampleur et la dynamique. Beaucoup d'entre eux nous ont remerciés de ces nouvelles connaissances.

**Evaluations du cours par les étudiants** : nous joignons des évaluations de cours remplies par les étudiants à ce dossier de candidature. Dans l'ensemble, le cours est très apprécié par les différents publics.

**Evaluation du cours par les professionnels** : nous avons remporté le Prix de l'Innovation Pédagogique de Reims Management School en 2010. Ce prix a été attribué par un jury composé de professeurs et de professionnels actifs qui ont salué la démarche ainsi que le contenu de notre innovation.

**Difficultés rencontrées** : Nous avons rencontré plusieurs écueils que nous avons surmontés au fil de ces trois années :

- (1) Ne pas tomber dans le catastrophisme. Les étudiants ont une vision suffisamment pessimistes du monde, ils ont besoin d'exemples réjouissants et de se sentir en capacité d'action. L'animateur doit plus insister sur les opportunités liées à un changement de monde plutôt que sur les contraintes liées à la rareté des ressources et au changement climatique.
- (2) Redonner de la cohérence et recréer des liens entre des connaissances et des disciplines que les étudiants apprennent de manière segmentée. L'enseignement en RSE et en DD est transdisciplinaire et fait appel à des connaissances multiples issues de nombreuses sciences : gestion, économie, philosophie, sociologie, sciences politiques. L'animateur doit expliciter les sources des connaissances qu'il mobilise, il doit revenir fréquemment sur les fondamentaux de la réflexion systémique et inciter les étudiants à faire eux-mêmes les liens entre les différentes grilles de lecture.

- (3) « Décoloniser l'imaginaire » : l'intégration des principes de RSE et l'éveil de la pensée critique nécessite de déconstruire la vision classique de l'entreprise dont sont empreints les étudiants. Il faut montrer la diversité des approches entrepreneuriales et ouvrir les débats afin que chacun puisse, à son rythme, amorcer une réflexion sur ses postulats et ses préjugés. Le but n'est pas d'apporter de nouvelles réponses normatives à la place des anciennes mais de réintroduire le point d'interrogation dans la pensée des étudiants.
- (4) Amener les étudiants à accepter l'incertitude et à développer leurs capacités d'adaptation. Les étudiants souhaitent apprendre des « recettes », des « boîtes à outils » qu'ils pourront mobiliser en tout lieu et en toutes circonstances. Ce cours fondé sur la réflexivité et le questionnement peut dérouter certains étudiants. Si les « recettes toutes faites » les rassurent, elles ne les aident pas à appréhender consciemment les multiples défis qu'ils auront à relever dans un monde en mutation. L'animateur doit donner des points de repères pour comprendre ce nouveau monde et aider les étudiants à trouver l'incertitude stimulante et source d'innovation.

**Qualités de l'animateur** : pour répondre aux défis précédemment cités, l'animateur doit surtout être passionné. Passionné par le monde environnant afin de réactualiser en permanence son cours, mais surtout passionné par l'éducation. Il s'agit ici de faire monter les étudiants en degré de conscience et de les éveiller à une nouvelle manière de faire du commerce et de gérer des organisations. Il s'agit également de convaincre ses collègues de s'engager dans une transformation de leurs contenus d'enseignements pour former des managers performants et responsables. Le défi est stimulant mais demande beaucoup de dévouement de la part de l'animateur. De ce fait, il nous semble que la passion et l'énergie des animateurs constituent la principale clé de réussite de la mise en œuvre de ce processus pédagogique.

**LES CANDIDATS PEUVENT COMPLETER LA LISTE DES QUESTIONS PROPOSEES PAR UN TEXTE PERSONNEL. (2000 caractères maximum espaces compris)**

---

Si nous déposons notre candidature à ce prix, c'est que nous pensons que les écoles et les universités de gestion peuvent jouer un rôle majeur dans l'avènement d'une nouvelle économie mondiale plus respectueuse des hommes et de la Nature. En formant les nouvelles générations de managers, nous semons les graines de cette nouvelle économie. Nous joignons à cette candidature un article qui présente notre vision de l'avenir de l'enseignement en gestion (cf. pièces jointes).



Nous sommes convaincus qu'en créant des synergies et en échangeant sur nos nouveaux contenus et méthodes pédagogiques dans les différentes écoles et universités de gestion dans le monde, nous pourrions accélérer cette dynamique.

#### **DOCUMENTS JOINTS A CETTE CANDIDATURE**

---

1. Trois évaluations de cours par les auditeurs.
2. Les premières pages du livre pédagogique.
3. Un de nos articles présentant notre vision de l'avenir de l'enseignement en gestion (article actuellement en second review, merci de ne pas le diffuser)