

Enseignants-chercheurs et responsabilité sociétale : le groupe “ Management Socio-Économique ” en lien avec l’ISEOR à l’iaelyon

Miguel Delattre

▶ **To cite this version:**

Miguel Delattre. Enseignants-chercheurs et responsabilité sociétale : le groupe “ Management Socio-Économique ” en lien avec l’ISEOR à l’iaelyon. Management & sciences sociales, 2021, 30, pp.95-105. hal-03768516

HAL Id: hal-03768516
https://hal.science/hal-03768516

Submitted on 3 Sep 2022

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

Enseignants-chercheurs et responsabilité sociétale : le groupe « Management Socio-Économique » en lien avec l'ISEOR à l'iaelyon

Miguel Delattre
Maître de conférences, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan, groupe ISEOR
Miguel.delattre@univ-lyon3.fr

L'objectif de cet article est de tirer les enseignements d'un exemple innovant portant sur le rôle des enseignants-chercheurs en gestion dans l'animation de programmes intégrant la RSE au travers du lien entre théorie et pratique. Cet exemple montre comment l'accompagnement de l'éducation au management s'inscrit dans un rapport dialectique entre les enseignants-chercheurs et les pratiques professionnelles développées dans le cadre d'une alternance en entreprise ou organisation. L'artice conduit à s'interroger sur la manière de réussir l'intégration de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et organisations et d'en esquisser les impacts pour les parties prenantes, à commencer par les étudiants.
Mots clés : Enseignement de la RSE, recherche-intervention et transfert de connaissances

The objective of this article is to draw lessons from an innovative example concerning the role of management teachers-researchers in the animation of programs integrating CSR through the link between theory and practice. This example shows how the support of management education is part of a dialectical relationship between teacher-researchers and the professional practices developed in the context of a work-study program in a company or organization. The artice leads to question the way to succeed in the integration of the social and societal responsibility of companies and organizations and to outline the impacts for the stakeholders, starting with the students.
Key words: CSR education, intervention-research and knowledge transfer.

Introduction

Solomon se demandait si l'on pouvait réellement enseigner la responsabilité sociale (Solomon, 1993). Il s'inspirait d'Aristote, qui avait dû quitter l'Académie de Platon, en créant une école davantage reliée à la prise en compte de la complexité au travers de la pratique. Dans le cas des écoles de management, le modèle dominant relèverait plutôt d'une autre logique : les professeurs de gestion sont extérieurs à l'entreprise et leur responsabilité principale est de proposer des théories et de les appliquer au travers d'études empiriques et de les diffuser auprès des étudiants, y compris en ce qui concerne le domaine de l'éthique et de la responsabilité sociale.

L'objectif de cet article[1] est de tirer les enseignements d'un exemple innovant portant sur le rôle des enseignants-chercheurs en gestion dans l'animation de programmes intégrant la RSE au travers du lien entre théorie et pratique, à savoir d'accompagner la transmission de savoir en s'appuyant sur un rapport dialectique aux pratiques professionnelles développées dans le cadre d'une alternance en entreprise. Nos propos s'incrivent dans une expérience de plus de 20 ans de la pédagogie d'enseignement en alternance et depuis 2012, au sein de l'iaelyon avec la responsabilité pédagogique d'un diplôme professionnel, le master 2 Management des Activités Libérales réglementées (MALR) puis de son évolution, en 2016, en Master 2 Management du Développement et de la Transmission des petites entreprises et Activités Réglementées [MADE TPE].

La RSE devient incontournable dans les établissements du supérieur, les institutions valorisent leurs engagements, notamment en raison de la pression des organismes d'accrédiation comme AACSB. Les intitulés de diplômes ou de maquettes de programmes d'enseignements affichent de plus en plus les notions de RSE, de parties prenantes ou de développement durable. Dans ce contexte, les enseignants-chercheurs sont encouragés à prendre en compte la RSE dans leurs travaux de recherche ou d'enseignements. La montée en puissance de la RSE à l'université conduit à s'interroger sur la manière dont on doit l'appliquer au métier même d'enseignants-chercheurs (1) dans le domaine du management, selon quelles approches (2) avec quels impacts pour les parties prenantes (3) ?

Les enseignants-chercheurs et la RSE : Une paradoxale compétition ?

Le statut des enseignants du supérieur consacre le principe d'une liberté de contenu des cours et des connaissances à transférer aux étudiants (Art.L 952-2 du Code de l'éducation). La segmentation des disciplines, les spécialités des enseignants-chercheurs et les multiples options envisageables dans un parcours LMD conduisent parfois à des phénomènes d'une trop grande spécialisation des connaissances transmises ou à un manque de réflexivité sur les postures à adopter selon les contextes de mise en oeuvre. Ceux-ci peuvent être, par exemple, au sein d'un diplôme liés à la perception de cloisonnements disciplinaires ou associés à la pédagogie par le sentiment d'un manque de transversalité. La perspective professionnelle est aussi à prendre en compte avec l'intégration du monde du travail en sortie d'études, lors de stages ou de périodes en alternance.

À titre d'illustration, les frontières entre techniques de gestion et management d'équipe ne sont pas toujours très évidentes pour des étudiants qui ont parfois le sentiment d'être « pris en tenailles » entre deux types d'enseignements, un premier sur l'optimisation des variables d'une fonction de coûts et un second affirmant qu'on ne peut pas, au sein d'un système social, parler d'optimisation des comportements professionnels en tant que telle et qu'il est plus juste d'utiliser la terminologie d'amélioration ou de développement puisque au sein d'une équipe de

1. L'auteur remercie pour la qualité de leur engagement et la vitalité des échanges, les membres de l'équipe EUGINOV et les membres de l'ISEOR, particulièrement Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet ainsi que Nathalie Krief, Françoise Goter, Cécile Ennajem, Olivier Voyant, Alexis Roche et Renaud Petit, ainsi que tous les autres intervenants-chercheurs de l'Iseor et de son réseau pour leurs réalisations concrètes exemplaires d'accompagnement des entreprises et organisations.

travail la situation est évolutive et rarement stable, « toutes choses égales par ailleurs ».

L'enseignement et la recherche en RSE induisent parfois une forme de compétition entre les enseignants-chercheurs, tout d'abord au niveau de la discipline de spécialité au regard de la contribution des autres disciplines à l'objet RSE. En effet, le risque est de se laisser enfermer dans la segmentation disciplinaire traditionnelle des sciences de gestion. À titre d'exemple, nous entendons parfois lors de cérémonies de remise de diplômes, des assertions telles que : *« Il faut passer d'une gestion des ressources humaines à une gestion plus humaine des ressources »* ou « *Vous, diplômés, devez dépasser la finalité technique de la finance pour mettre en œuvre une finance plus responsable ».*

Plus qu'un sigle, une notion marquée par l'évolution de la terminologie avec l'élargissement de la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale, la RSE s'est instituée comme une sorte de concept « valise » positif. Celui-ci semble fédérer dans une espérance sincère le refus des maux d'un présent pour réenchanter un futur à inventer. La RSE est un concept englobant qui crée du lien au sein d'une réalité qui semble parfois segmentée et désincarnée. Ce sentiment d'immanence de la notion de RSE ne doit pas s'inscrire dans l'illusion de la découverte d'une réalité nouvelle, ni dans la croyance qu'une « martingale » serait enfin accessible dans la conduite des organisations, pour instaurer comme une évidence la réconciliation des trois dimensions en tension dialectique : économique, sociale et environnementale ! Il serait hasardeux de faire l'économie d'une clarification sauf à considérer que la posture l'emporterait sur le contenu. La RSE s'est imposée comme incontournable, nul ne peut remettre en cause l'urgente et impérative nécessité d'infléchir les pratiques économiques, sociales et environnementales vis-à-vis des parties prenantes (Freeman, 1984 :46) et des générations futures (Brundtland, 1987). Responsabiliser les entreprises (Commission européenne, 2011) et les organisations, revient à dépasser des approches trop clivantes et dichotomiques - comme par exemple l'économique et le social, l'interne et l'externe - pour les situer dans des espaces plus inclusifs des réalités sociales où économique et social se fondent en une approche sociétale dans le cadre de laquelle prédation et conflit ne seraient pas exclusifs des possibilités de lien et de cohésion.

Ainsi la typologie généralement opérée entre différents types d'organisation s'est estompée sous couvert de l'appréciation d'une performance que l'on conjugue à présent au pluriel : globale ; intégrale ; durable ; supportable… (Baret, 2006 ; Savall *et al.,* 2015). La notion de responsabilité sociétale concerne aujourd'hui toute organisation qui veut compter dans notre société (entreprise, institution publique ou privée - hôpital, école ou université) et même le tiers-secteur est convoqué (Rosé, 2006 ; Travaillé *et al.,* 2014 ; Gond et Igalens, 2020 ; Bertezene et Vallat, 2015 ; Cuénoud *et al.,* 2018).

Il convient ainsi d'explorer des voies nouvelles pour le développement du métier d'enseignant-chercheur en management soucieux d'intégrer la responsabilité sociale. Nous pouvons illustrer cette expérimentation au travers d'un cas qui a interpellé la communauté des professeurs et enseignants de management en France, tout en faisant l'objet d'une reconnaissance internationale : celui du centre de recherche Iseor.

Le métier d'enseignant-chercheur à l'Iseor consiste à relier théorie et pratique

L'exercice du métier d'enseignant-chercheur est habituellement assez solitaire puisque les différents pans de son activité (enseignement, recherche, encadrement pédagogique, relations avec les parties prenantes internes-externes, …) sont souvent réalisés dans une discontinuité de rythmes, de référents, d'attendus compte tenu de la multiplicité des relations avec les différents interlocuteurs : collègue dans la fonction, pair dans le statut, référent sur le registre de la pédagogie, contributeur pour celui de la recherche, etc. Cet exercice professionnel en univers « fragmenté » pèse sur la constitution effective d'un collectif, d'une approche plus intégrée du « métier » pour renforcer la transversalité en recherche et en pédagogie. Il est par consé-

quent nécessaire de construire un socle de collaboration pour renforcer les fertilisations croisées, les échanges et les pratiques au sein d'une équipe. Un travail en équipe est ainsi nécessaire pour favoriser la rencontre des singularités et des spécialités des différents enseignants.

La nécessité du travail en équipe a été à l'origine de la création de l'ISEOR, un centre de recherche-expérimentation créé par Henri Savall en 1975, dans le prolongement de ses travaux individuels (Savall, 1974). Les enseignants-chercheurs de l'Institut de Socio-Économie des entreprises et organisations fédérés par la pratique, en équipe, de la recherche-intervention expérimentent depuis un demi-siècle une approche globale et intégrée de l'enseignement et de la recherche (Savall *et al.,* 2019).

Dans le sillage de la construction d'un corps de connaissance en RSE dénommé management socio-économique, l'équipe des enseignants-chercheurs de l'Iseor a initié la création de l'École Universitaire de Gestion Innovante au début des années 1990 à l'Université de Lyon 2, puis à l'iaelyon de l'Université Lyon 3 à partir de 2003.

Cette école a depuis l'origine fonctionné sous la forme d'un département largement autofinancé par les contrats d'alternance et de formation continue. Cela a permis de structurer plusieurs programmes de fomation fondés sur le management socio-économique (Voyant *et al.,* 2018), en particulier un master centré sur l'audit opérationnel, un diplôme de troisième cycle de recherche en management socio-économique (Master recherche) avec un programme doctoral qui a permis la soutenance de plus de 150 thèses de doctorat en management socio-économique. Il s'y est ajouté au fil des ans un Institut Universitaire Professionnalisé, transformé ensuite en licence 2 et 3 et en Master lors de la réforme LMD. En outre, un programme de DBA centré sur le management socio-économique a été créé en 2014 en partenariat avec une université du Moyen-Orient, et près d'une cinquantaine de thèses de doctorat DBA ont été soutenues en s'appuyant sur des expérimentations socio-économiques au Liban et dans les Pays du Golfe.

Les principes mis en œuvre dans le cadre de ce département de l'iaelyon sont les suivants :

- Déploiement d'une pédagogie par projet inspirée de l'approche de Célestin Freinet (1886-1966)[2] qui promeut l'importance du « tâtonnement expérimental » dans la construction de connaissances. Dans ce genre pédagogique, le savoir ne naît pas seulement à l'école, mais il provient de la vie quotidienne et de l'intelligence sociale. Le tâtonnement expérimental consiste à ce que les élèves émettent des hypothèses personnelles puis les vérifient par une phase action-essai pour ainsi construire et ancrer la connaissance dans la réalité selon un processus heuristique.

- Alimentation permanente d'une interaction entre théorie et pratique au travers de programmes de formation réalisés exclusivement en alternance. Cette alternance structurée au travers du management socio-économique favorise une continuité des espaces de production, de mobilisation et de diffusion des connaissances. Elle s'inscrit dans le refus d'une opposition entre «nobles sachants » et « vulgaires praticiens ». Elle rejette la supériorité d'une logique d'interprétation du réel à partir d'une tour d'ivoire académique. Cette richesse de l'alternance n'aurait pas même été critiquée par un académique comme Pierre Bourdieu pour qui *« on a conscience que la pratique a une logique qui n'est pas celle de la logique (modélisée) et que, par conséquent appliquer aux logiques pratiques la logique modélisée, c'est détruire, à travers l'instrument qu'on emploie pour la décrire, la logique que l'on veut décrire »* (Bourdieu, 1988 : 22).

- Responsabilisation des étudiants dans leur parcours d'acquisition de compétences sur la base d'une expérience en entreprise (ou organisation) en lien dès que cela est possible avec des projets étudiants réalisés en

2. Cf. le site : Institut coopératif de l'école moderne - Pédagogie Freinet

équipes. Ces projets font partie intégrante de la formation. Le choix pédagogique de la coopération enseignants – étudiants - professionnels référents (maîtres d'apprentissage) répond à un projet de responsabilisation économique, politique et sociale. Cette coopération est une éducation intégrée à la prise de responsabilités, à la construction de règles de vie et à la gestion des conflits, ainsi qu'à l'explicitation des contributions attendues en termes de valeur ajoutée : on est donc loin d'un simple vernis de *soft skills*.

- Encouragement d'un brassage intergénérationnel et de parcours par des groupes de formation, avec une mixité entre de jeunes étudiants en formation initiale et des personnes en formation continue tout au long de la vie. L'interdisciplinarité et la variété des expériences et des parcours permet de lutter contre la tentation du « clonage ». Elle favorise une « polychromie » entre les diverses spécialités des sciences de gestion. Lors des enseignements, l'intégration de ces spécialités se fait au travers du prisme des retours d'expérience de projets de recherche conduits en entreprise selon la méthodologie de recherche-intervention du management socio-économique. Les rapports de fin de licence et les mémoires de master 1 et 2 permettent aux étudiants de formaliser les acquis de leur apprentissage en intégrant les apports des différents séminaires, notamment lorsqu'ils s'appuient sur la dimension hyper-systémique et transdisciplinaire de la théorie socio-économique. Les étudiants deviennent acteurs de leur formation et construisent un CV qui les rend plus crédibles en milieu professionnel, ce qui est confirmé par des taux d'emploi supérieurs à 90 % trois mois après la diplomation, de même que les doctorants accompagnés par l'Iseor.

Dans ce contexte, la responsabilité des enseignants-chercheurs est comparable à celle des professeurs d'université en médecine-praticiens hospitaliers (Savall et Fière, 2014) :

- Ils gagnent une crédibilité issue de la mise en œuvre des expérimentations socio-économiques conduites en entreprise selon des protocoles variés. Ces protocoles de recherches peuvent concerner des problématiques multiples, mais ils ont pour points communs la mobilisation du potentiel humain et le développement du rôle des managers dans des contextes de mutation des entreprises confrontées à un environnement complexe et turbulent (Delattre, 2001).

- Ils accompagnent une mise en place plus négociée d'une qualité de management et de gouvernance dans les entreprises et organisations, de secteurs variés, pour lutter contre des situations d'entropies mortifères, de fortes dégradations de la qualité de de vie ou de souffrances au travail. C'est le cas par exemple, des activités libérales réglementées (Cappelletti et Khouatra, 2009 ; Delattre *et al.,* 2015), des évaluations de politiques conduites ou d'accompagnement dans la mise en cohérence de leurs systèmes de pilotage (compatibilité des référentiels métiers et normatifs, par exemple).

- Ils s'engagent à être à l'écoute des étudiants dans le cadre de leur projet mené en entreprise, notamment lorsque des difficultés apparaissent. Ces difficultés peuvent être liées à une compréhension insuffisante du cahier des charges et des méthodologies à déployer. Elles peuvent aussi provenir d'une sorte de rupture dans la mise en œuvre du « contrat moral » d'alternance ou d'apprentissage au sein de l'entreprise d'accueil.

Le dialogue que l'enseignant-chercheur doit instaurer avec les étudiants-apprentis peut consister à apporter des explications de techniques de gestion, mais le plus souvent l'échange se révèle être une sorte de dispositif « maïeutique » dans le cadre duquel l'interaction se révèle comme une forme de pédagogie inversée.

- Ils s'efforcent de faire preuve d'exemplarité vis-à-vis des étudiants dans leur comportement professionnel sans se comporter seulement comme des « sachants », mais davantage comme des facilitateurs de processus d'apprentissage. Les cas abordés en cours peuvent l'être autant à l'initiative de l'enseignant que des étudiants pour confronter et échanger sur la base du volontariat sur les différentes expériences et pratiques d'entreprises et organisations.

- Ils conduisent des recherches-interventions qui doivent répondre à des critères d'utilité sociale ou sociétale. Ces recherches-interventions consistent à mettre en œuvre des actions innovantes pour soulager les souffrances « professionnelles » vécues par les dirigeants et les différentes catégories de personnel dans les entreprises dans un contexte de transformation accélérée de leur environnement.

L'enseignement et la recherche en RSE dans le contexte du département centré sur le management socio-économique requièrent ainsi une posture plus réflexive de l'enseignant-chercheur, notamment quant aux pratiques pédagogiques. Cela prend notamment la forme d'un audit des contenus de cours au regard d'un état de l'art actualisé, d'échanges avec des collègues, de questionnements qui l'animent ou dont il est témoin lors de ses enseignements, dans le cadre de son immersion en entreprise ou organisation et plus généralement de la société qui l'entoure. Une approche complémentaire pour conduire cette démarche réflexive serait de s'intéresser aux relations avec ses différentes parties prenantes.

Adopter une posture de responsabilité sociétale dans le cadre du métier d'enseignant-chercheur en management requiert plus de transversalité dans l'activité d'enseignement malgré l'organisation de séminaires par disciplines. Il s'agit en effet d'éviter les défauts des « silos » disciplinaires grâce à un travail en équipe pédagogique, en créant des opportunités d'ouverture à des espaces d'échanges et à la variété.

Implication des diverses parties prenantes dans le contexte du groupe « management socio-économique »

Dans l'enseignement et la recherche en RSE plusieurs parties prenantes interagissent dans le cadre du groupe « Management socio-économique »:

Les étudiants

Ils sont à la recherche de sens, mais pour eux la notion de RSE est souvent floue. Une difficulté identifiée a été d'éviter l'écueil d'un enseignement trop dogmatique dans son approche, son contenu et ses perspectives afin qu'il ne soit pas trop rapidement étiqueté comme une « énième » approche de l'entreprise et des organisations. Il a fallu éviter que la RSE ne soit perçue comme théorie supplémentaire de management des processus, tels que la gestion de la qualité, la logistique ou encore la gestion de l'innovation. Dans le cadre de l'équipe et de l'école, le management socio-économique et la pratique de l'alternance constituent un référentiel commun qui facilite la mobilisation de savoirs et expériences croisés sur la base d'une qualité d'observation scientifique dénommée « approche qualimétrique » (Savall et Zardet, 1995, 2004).

Les échanges permettent une confrontation des points de vue sans recherche systématique de consensus. Par exemple, une théorie présentée par un enseignant peut être remise en cause par un ou des étudiants au regard de leurs observations en entreprise. Elle peut aussi être rediscutée lors d'un prochain cours à partir d'observations complémentaires sur la base de critères définis en séance. À titre d'illustration, c'est le cas lorsque les étudiants font face à une problématique dans le cadre de leur mission en entreprise. Lors des cours, il peuvent alors simuler à partir de matériaux de terrain, une conduite de projet participatif de type organisationnel sur la base de leurs matériaux d'observation du terrain. Les étudiants deviennent ainsi acteurs de leur formation.

Les entreprises et organisations

Comme dans toutes les formations en alternance, les entreprises ont une opportunité de tester et de former des jeunes recrues, ou d'avoir une aide ponctuelle dans la réalisation de missions. Dans le cadre de l'école, les exigences sont plus élevées. En effet, les alternants doivent constuire un projet innovateur de développement qui contribue à l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise. Ils doivent en parallèle évaluer les impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers de ce projet sur la base de l'approche qualimétrique et des outils de management socio-économique. La soutenance des mémoires sur cette base

permet de valider à la fois la pertinence des impacts obtenus et de démontrer la performance durable des projets qui ne se limite pas à une intention, mais à une réalisation validée par tous les acteurs de l'entreprise.

Les collègues de l'équipe pédagogique

Il s'agit à la fois des collègues de l'Iseor, mais aussi des enseignants d'autres spécialités (droit, économie, informatique, etc.), ainsi que des intervenants professionnels en activité. La variété des intervenants contribue à diversifier les approches pédagogiques de sujets ou matières connexes selon une approche cohérente, car le projet pédagogique est connu et partagé par l'équipe. Les messages de responsabilité sociale diffusés dans chaque cours sont plus cohérents, ce qui renforce la cohésion malgré la diversité des membres de l'équipe pédagogique. Les échanges avec les étudiants constituent aussi une richesse pour les enseignants de l'équipe. La pédagogie par alternance permet en effet la rencontre des mondes de l'université et de l'entreprise habituellement disjoints. En particulier, la qualité des échanges entre enseignants suiveurs et enseignants référents ou maîtres d'apprentissage permet à la fois aux enseignants et aux étudiants de prendre conscience de l'interdépendance et parfois de la dimension ago-antagoniste (Bernard-Weil, 1988) du monde.

L'école de management

Elle est elle-même gagnante dans le cadre de l'activité de ce département. Non seulement les étudiants construisent de véritables compétences professionnelles intégrant la RSE, mais l'école renforce les impacts sociétaux qu'elle doit expliciter dans toutes les démarches d'accrédiation actuelles (AACSB, EFMD, AMBA, etc.), dans les évaluations de labels (PRME, etc.) ainsi que dans les classements d'écoles (Rive *et al.,* 2016 ; Yanat et Bonnet, 2018) :

- Les étudiants trouvent facilement un emploi en ayant construit progressivement des CV crédibles et validés à la fois par l'université et par les entreprises.
- Les enseignants-chercheurs ont un métier en prise réelle avec le monde socio-économique, et ils développent des compétences nouvelles en observant les pratiques d'entreprises et en participant à leurs processus d'innovation économique et sociale.
- La recherche réalisée sur la base d'une interaction entre le centre de recherche et les entreprises produit des impacts managériaux qui contribuent à légitimer une science du management encore jeune comparativement à la médecine ou aux sciences de l'ingénieur.

Illustration dans le cas d'un programme de formation de l'école : le cas du Master centré sur le management des petites entreprises des secteurs réglementés

Assurer l'exhaustivité d'un retour d'expériences semble illusoire. Cependant quelques points saillants peuvent être mis en exergue au regard du lien entre la construction d'une offre pédagogique et la pratique de la recherche-intervention

L'offre pédagogique et la pratique de la recherche-intervention

L'idée de la création d'un master 2 dédié aux problématiques managériales des petites entreprises et des petites structures du secteur libéral réglementé s'est imposée aux membres de l'équipe à la suite des recherches-interventions réalisées par l'Iseor dans des offices notariaux, des agences d'architecture, des cabinets d'avocats ou des officines pharmaceutiques. Ces recherches avaient en effet mis en évidence le besoin d'une approche de management dans ce secteur, très peu couvert par la littérature de gestion. L'activité de ces structures se caractérise par une forte technicité professionnelle et un code éthique qui ne suffisent pas toujours à réguler le fonctionnement, la coordination des pratiques ou la définition d'une gouvernance concertée entre associés. Ces carences étaient préjudiciables pour assurer durablement leur pérennité dans un contexte de rapide mutation de ces professions.

Le processus d'accompagnement des étudiants

L'accompagnement des étudiants mobilise plusieurs parties prenantes : le responsable

pédagogique, les enseignants, les entreprises et organisations par le biais des professionnels référents, les autres étudiants du cursus mais aussi plus largement la communauté dans le cadre d'associations ou de projets tutorés.

Cet accompagnement commence par l'entretien de sélection avec le responsable du diplôme et une discussion s'engage sur la contribution des enseignements du diplôme au projet professionnel du candidat. La verbalisation des projets professionnels est souvent fragmentaire ou partielle, l'essentiel étant d'identifier que les intérêts à collaborer soient suffisamment convergents. Cela peut être par exemple, le cas d'un collaborateur au sein d'une agence d'architecture qui, en accord avec sa direction, souhaite officialiser son poste d'adjoint (office manager) ou bien l'insertion d'un jeune au sein de la structure. Au terme de l'alternance, le poste est le plus souvent créé de façon officielle. Le master apporte des compétences de pilotage et de coordination qui permet par exemple aux cabinets de mieux réaliser des réponses collectives à des appels d'offres importants et rémunérateurs. On peut aussi citer le cas d'une étudiante en droit souhaitant compléter sa formation par du management avant d'exercer comme avocat tout en manageant une équipe au sein d'un cabinet. Un autre exemple est le projet de reconversion professionnelle d'un responsable financier qui souhaite épauler son épouse vétérinaire dans son projet de création d'un établissement multiservices dédié au bien-être animal. Cela peut-être aussi le cas d'un étudiant qui souhaite clôturer son parcours par une spécialisation sur les structures de petite taille dans le cadre d'une transmission familiale.

Les attendus de progression d'un parcours professionnel

Le choix du cadre de l'alternance pour les enseignements renforce le niveau d'exigence attendue et accélère les transferts de connaissances et l'acquisition de pratiques plus professionnelles. Le rappel périodique du cahier des charges auprès des étudiants est important pour insister sur l'effet démultiplicateur de l'alternance et auto-évaluer la progression de leur professionnalisme par la formalisation de leur réalisation en entreprise, comme cela est présenté dans le tableau suivant.

Professionnalisme : grille d'auto-évaluation (exemple)

Domaines de consolidation du professionnalisme	Exemples de critères	Descriptif des réalisations par critères
Compétences de base dans le domaine du management	• Management d'équipe • Stratégies proactives - Veille stratégique • Contrôle de Gestion • Animation et conduite de projets • Piloter un plan d'actions • …	*- Mener un projet en autonomie en respectant les objectifs fixés par le dirigeant.* *- Animer un point d'avancement sur objectifs et piloter le respect des délais.*
Compétences transversales	• Travailler en groupes pluridisciplinaires • Acquérir et traiter l'information • Négocier un cahier des charges ou un mandat • Appréhender l'entreprise dans sa globalité • Impliquer les parties prenantes • Maîtrise du digital • …	*- Conception d'un tableau de bord commun et définition d'indicateurs partagés (impayés, réclammations clients, …) pour préparer des décisions concertées.* *- Piloter une action collective pour améliorer la gestion des consommables périssables.* *- Mise à jour du site web.*
Réflexivité	• Apprendre à apprendre • Prise de recul face à une situation • …	*- Capitaliser sur les retours d'expérience technique pour coordonner l'animation d'un groupe de travail multi-agences.*
Développement personnel et comportement	• Écoute active • Force de proposition • Maîtrise de l'ego et humilité • …	*- Amélioration de ma capacité à rendre compte en séparant mieux les faits, mon interprétation et mes propositions éventuelles.*
Contribution interne	• Qualité de la coopération • Management du temps et des objectifs • Maîtrise et pilotage des consommations de ressources • …	*- Renégociation des délais avec un fournisseurs suite à la mise en place d'un indicateur de défaillances.* *- « Pacification » des relations. conducteur de travaux / dessinateurs avec la mise en place d'une fiche de liaison.*
Contribution externe (parties prenantes et perspective sociétale)	• Contribution à la qualité des relations clients-fournisseurs • Réduction des inégalités • …	*- Partenariat avec un éléveur pour valorisation des déchets périssables.* *- Réduction des déplacements subsituables pour limiter l'empreinte carbone.*

Cette grille d'auto-évaluation est aussi un outil d'aide à la réalisation de CV.

Conclusion : *Créer ensemble ou renoncer*[3]

Les enseignants-chercheurs en sciences de gestion ne peuvent aujourd'hui se détourner de leur responsabilité sociétale en restant en retrait, en s'abritant derrière la production de discours « savants » dissociés des pratiques déployées en entreprises et organisations.

Quelques pistes peuvent être identifiées pour améliorer la contribution sociétale des enseignants-chercheurs dans les enseignements de la RSE en sciences de gestion :

- Sortir de l'inflation discursive pour opérer un décloisonnement articulé des différentes disciplines sur la base d'un contruit de la RSE plus « borné ». La multiplicité des approches de la RSE tend à diluer les complémentarités des apports disciplinaires pour une meilleure lisibilité des pistes potentielles de mise en œuvre par les différentes parties prenantes. La spécificité des différents champs de discours ou d'actions semble accentuer un sentiment de morcellement au détriment de celui d'une nécessaire convergence.

- Développer les pratiques en équipes mixtes plus ouvertes sur les attentes des parties prenantes : les enseignants-chercheurs en favorisant la trans et l'interdisciplinarité et les professionnels tant pour leur expérience de terrain, que pour leur volonté de transmettre.

- Alterner dans les enseignements des périodes à l'université et des temps de pratiques en entreprise dans le cadre d'une convention tripartite définissant les contributions et responsabilités de chaque partie, notamment la nature de l'accompagnement.

- Encourager les retours d'expérience des étudiants en alternance comme fondements de la dynamique pédagogique afin de s'assurer de la réalité des transferts de connaissances et du degré de réflexivité des pratiques mises en œuvre.

- Valoriser la capitalisation des retours d'expériences des enseignants-chercheurs liés à des recherches-interventions conduites *in situ* en interactions avec des acteurs de terrain sur des périodes significatives. Ces retours d'expériences fondent la légitimité des enseignants-chercheurs pour aborder des sujets auxquels, à défaut d'en avoir une complète maîtrise, ils ont sans doute été confrontés.

- Promouvoir et diffuser les expériences et les points de vue sur la mise en œuvre de pratiques de RSE dans les organisations ou les territoires dans le cadre de dispositifs collaboratifs plus étendus. Des associations professionnelles académiques ou mixtes comme l'ADERSE peuvent constituer des lieux de dialogue et de diffusion.

Ce modèle d'enseignement de la RSE en équipe à partir d'un ancrage dans la pratique de la recherche-intervention ne correspond sans doute pas au modèle dominant qui a prévalu jusqu'à ces dernières années, mais il correspond bien aux nouvelles exigences observées : PRME, AACSB, etc.

Dans le cadre des travaux de l'équipe de l'ISEOR et du rôle des enseignants-chercheurs en management socio-économique à l'iaelyon, l'engagement sociétal est intégré dans la fonction, et pas seulement juxtaposé. Cet exemple mérite d'être comparé avec des expérimentations du même type, afin de contribuer à l'innovation des écoles de management qui doivent évoluer vers une plus grande prise en compte de leurs impacts sociétaux.

Références bibliographiques

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? *In* Jean-Jacques Rosé éd., *Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social*, Chapitre 6 (pp. 135-152). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Bernard-Weil, E. (1988). *Précis de systémique agoantagoniste : introduction aux stratégies bilatérales*. L'interdisciplinaire.

Bertezene, S. & Vallat, D. (2015). Manager la RSE

3. Perroux, F. (1969). *Le pain et la parole*, Dunod.

dans un environnement complexe: Le cas du secteur social et médico-social français. Caen, France: EMS Editions.

Bourdieu, P. (1988). *Intérêt et désintéressement*, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de sociologie de l'Université Lumière Lyon 2, les 1er et 8 décembre 1988, Cahiers de recherche n°7 : Groupe de Recherche sur la Socialisation UA 893 CNRS, Institut de Recherches et d'Études Sociologiques et Ethnologiques, 67. p.

Brundtland, G. H. (Pdt) (1987). *Notre avenir à tous (Our common Future),* Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.

Cappelletti, L. & Khouatra, D. (2009). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), 79-104.
Commission européenne (2011). COM (2011) 681, 25 octobre 2011

Cuénoud, T., Helfrich, V., Ramonjy, D. (2018). La Macif, une tentative d'hybridation entre Économie Sociale et Solidaire et RSE, *Entreprendre & Innover*, 4(4), 84-96.

Delattre, M. (2001). L'activation du potentiel humain comme support fédérateur des projets de redressement d'une entreprise en difficulté : cas d'une entreprise de traitement de poissons, *Gestion 2000,* 5/2001, septembre-octobre, 55 – 71.

Delattre, M., Petit, R., Zardet, V. (2015). Ar(t) chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 120(2), 4-15.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach,* London: Pitman.

Freinet, C. (1994). *Œuvres pédagogiques*, Tomes 1 et 2 (réédition des œuvres complètes), éditions du Seuil. Gond, J. & Igalens, J. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France.

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'écoles, *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(5), 127-162.

Rosé, J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social*, Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Savall, H. & Fière, D. (2014). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique, *Journal de gestion et d'économie médicales*, 5(5-6), 354-370.

Savall, H. & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.

Savall H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe,* Economica, 432 p.

Savall, H., Péron M., Zardet V., Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe,* éd. EMS.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise: Cas du modèle de management socio-économique, *Revue française de gestion*, 7(7), 149-169.

Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod.
Solomon, R. C. (1993). *Ethics and Excellence – Cooperation and Integrity in Business*, The Ruffin Series in Business, New York and Oxford: Oxford University Press.

Travaillé, D., Gond, J.-P., Bayle, E. (2014). *La responsabilité sociétale des organisations : Des discours aux pratiques*, ouvrage collectif, Vuibert.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research,* Oxford University Press.

Voyant, O., Krief, N., Goter, F., Dupouy, J. (2018). Renforcer la complémentarité entre formation explicite et éducation implicite à la responsabilité sociale, *Management & Sciences Sociales,* 25, 93-102.

Yanat, Z. & Bonnet, M. (2018). Introduction au cahier sur la responsabilité sociétale des écoles de management en France, *Management & Sciences Sociales*, 25, 2-3.

Miguel DELATTRE
Maître de conférences à l'iaelyon (université Lyon 3) et intervenant-chercheur à l'ISEOR. Il dirige le Master 2 Management Développement et transmission des Petites entreprises (MADE TPE). Membre de l'AGRH et Trésorier de l'ADERSE, ses recherches portent sur la contribution aux performances et la reconnaissance de la place de l'homme dans les organisations.