



Responsabilité globale, préparer les futurs managers

André Sobczak

► **To cite this version:**

André Sobczak. Responsabilité globale, préparer les futurs managers. Cadres CFDT, 2008, pp.25-31.
<hal-00814486>

HAL Id: hal-00814486

<http://hal-audencia.archives-ouvertes.fr/hal-00814486>

Submitted on 17 Apr 2013

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.

Préparer les futurs managers à intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux et à faire preuve d'engagement et de responsabilité dans leurs actions et leurs décisions fait partie des responsabilités d'une école de management. C'est en tout cas le point de vue que nous défendons à Audencia Nantes Ecole de Management. En nous fondant sur des recherches et des observations dans les entreprises, nous avons acquis la conviction que l'engagement social et environnemental et la performance économique vont de pair, voire se renforcent mutuellement. Dès lors, notre objectif est de contribuer à faire de nos étudiants des acteurs de la responsabilité globale.

André Sobczak est directeur de la Responsabilité globale d'Audencia Nantes Ecole de Management.

On peut définir la responsabilité globale comme le processus d'apprentissage qui permet à une organisation, en coopération avec ses parties prenantes, d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses actions et son processus de décision, afin de contribuer à son propre développement ainsi qu'à celui de son environnement social et naturel.

L'objectif est clair et il est aujourd'hui partagé par un nombre de plus en plus important d'écoles dans le monde : en quelques mois seulement, plus de 100 écoles de management ont signé les Principes des Nations Unies pour un enseignement responsable du management présentés en juillet 2007. Mais les moyens permettant d'atteindre cet objectif restent plus difficiles à identifier et font l'objet de nombreuses discussions.

À Audencia, nous avons commencé à mettre en place, il y a quatre ans maintenant, un Parcours Responsabilité Globale ouvert aux étudiants du programme Grande Ecole. Si l'esprit du Parcours est resté le même au cours de ces dernières années, son organisation a été progressivement modifiée pour répondre le mieux possible à notre objectif ainsi qu'aux attentes des étudiants et de nos partenaires.

Ne pas faire de la responsabilité globale une spécialisation

Nous avons fait le choix de ne pas faire de la responsabilité globale une spécialisation. Cela s'explique d'abord par notre objectif de préparer tous nos étudiants à intégrer ces enjeux dans leurs actions et leurs décisions, pas seulement un petit nombre. Selon nous, la responsabilité globale n'est pas l'affaire de quelques spécialistes et nécessite la participation et l'engagement de tous les acteurs dans l'entreprise, quels que soient leur métier et leur niveau hiérarchique.

À cela s'ajoute que le marché n'offre que très peu d'emplois dédiés à la responsabilité globale pour les jeunes diplômés des écoles de management. Même les grandes entreprises n'ont que des équipes très réduites pour animer leurs démarches de responsabilité globale, par ailleurs le plus souvent composées ou de cadres ayant acquis une expérience importante dans l'entreprise ou le secteur, ou encore d'ingénieurs. Dès lors, est-ce responsable de proposer des formations initiales spécialisant les jeunes managers dans le domaine de la responsabilité globale ?

Nous avons ainsi décidé d'une part de sensibiliser l'ensemble de nos étudiants aux enjeux de la responsabilité globale par des cours et des conférences obligatoires sur le sujet, et d'autre part de permettre à certains étudiants d'approfondir leurs compétences dans ce domaine en les obligeant de développer en parallèle une autre spécialisation. Ainsi les étudiants de notre programme Grande Ecole peuvent intégrer dès la première année un Parcours Responsabilité Globale qui leur permet tout au long de leur scolarité de vivre différentes expériences apprenantes en parallèle de leur spécialisation dans une

des fonctions classiques du management ou un secteur économique particulier. Ils seront ainsi à la sortie de l'école des financiers, des auditeurs ou des responsables marketing capables d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs actions et leurs décisions.

Pour préparer les étudiants à intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs actions et leurs décisions, le Parcours Responsabilité Globale d'Audencia mobilise des approches pédagogiques diversifiées et complémentaires.

Des séminaires animés par des enseignants-chercheurs de différentes disciplines. Au cours des dix-huit premiers mois de leur scolarité, les étudiants ayant choisi d'intégrer le Parcours Responsabilité Globale assistent à 22 séminaires d'une demi-journée pour découvrir la manière dont les différentes disciplines du management ou différents secteurs d'activité abordent la responsabilité globale. Ces séminaires sont animés par l'équipe de douze enseignants-chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale et permettent aux étudiants d'avoir un aperçu des recherches académiques et des pratiques d'entreprise dans ce domaine.

Des ateliers d'échange avec des acteurs de la responsabilité globale. Dès le deuxième semestre, les étudiants du Parcours Responsabilité Globale participent à des ateliers qui leur permettent d'échanger de manière informelle avec

des acteurs de la responsabilité globale représentant différentes parties prenantes. Au cours de ces ateliers, les étudiants rencontrent des dirigeants et managers d'entreprise, des représentants syndicaux, des responsables d'ONG et des représentants des pouvoirs publics pour

mieux comprendre les points de vue et les actions de ces différents acteurs pour pouvoir mieux les engager dans leurs futurs projets de responsabilité globale.

Au cours de ces ateliers, les étudiants rencontrent des dirigeants et managers d'entreprise, des représentants syndicaux, des responsables d'ONG et des représentants des pouvoirs publics pour mieux comprendre les points de vue et les actions de ces différents acteurs.

Des projets concrets permettant de découvrir la com-

plexité des enjeux. L'apprentissage de la responsabilité globale ne saurait se faire uniquement dans des salles de classe. Il est important pour les étudiants de découvrir par eux-mêmes les difficultés liées à la mise en place d'une démarche de responsabilité globale et d'en mesurer les bénéfices. Les projets sont donc un élément essentiel de l'approche pédagogique du Parcours Responsabilité Globale d'Audencia. Dès le premier semestre, les étudiants apprennent à concevoir un projet de responsabilité globale dans le cadre du challenge Feeling qu'Audencia a mis en place avec l'entreprise Ferrero. Il s'agit pour les étudiants d'identifier une urgence sociale en France et d'y apporter une réponse par un projet pouvant être réalisé par eux dans un délai de 6 mois. Le meilleur projet bénéficie d'un soutien financier de la part de Ferrero. Les étudiants sont encadrés dans la préparation et la mise en œuvre de leur projet par les enseignants-chercheurs du Centre pour la

Dès le deuxième semestre, les étudiants réalisent un autre projet, le plus souvent en partenariat avec une entreprise partenaire, pour montrer que l'engagement social et environnemental peut contribuer à renforcer la performance économique.

Responsabilité Globale d'Audencia et par les cadres de Ferrero. Par ailleurs, dès le deuxième semestre, les étudiants doivent réaliser un autre projet de responsabilité globale, le plus souvent en partenariat avec une entreprise partenaire du Centre pour la

Responsabilité Globale pour montrer que l'engagement social et environnemental peut contribuer à renforcer la performance économique. Certains groupes d'étudiants accompagnent des entreprises dans leur communication interne sur la responsabilité globale pour mieux impliquer tous les salariés, d'autres aident l'entreprise à identifier la manière dont son engagement peut être valorisé auprès des clients. D'autres enfin mettent en place de projets d'entreprenariat social, ce qui a permis à une équipe de remporter l'année dernière la finale européenne du challenge international *Students in Free Enterprise* (SIFE).

Des stages en lien avec la responsabilité globale. En complément de leurs projets, les étudiants du Parcours Responsabilité Globale réalisent l'un de leurs stages sur une mission liées à la responsabilité globale. Conformément à notre approche transversale, il ne s'agit

pas nécessairement d'un stage dans une direction du développement durable ou de la responsabilité sociale. Ce qui importe c'est que la mission du stage amène l'étudiant à intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans ses actions et ses décisions pour continuer à développer ses compétences dans ce domaine.

Des audits de responsabilité globale dans les entreprises de la région. En dernière année, les étudiants du Parcours Responsabilité Globale sont amenés à participer aux Trophées de la Responsabilité Globale qu'Audencia organise depuis trois ans en partenariat avec l'École des Mines de Nantes. Des binômes composés chacun d'un futur manager et d'un futur ingénieur réalisent des audits dans des entreprises du Grand Ouest de la France pour évaluer leurs démarches de responsabilité globale. Ces audits amènent les étudiants à rencontrer les différents acteurs dans l'entreprise ainsi que les parties prenantes extérieures. Les synthèses réalisées par les étudiants sont soumises à un jury composé de différentes parties prenantes de la région qui remet des Trophées aux entreprises ayant mis en place les pratiques les plus innovantes, les plus transversales et impliquant le mieux les différentes parties prenantes internes et externes. Cet exercice permet aussi aux étudiants de découvrir le dynamisme et l'engagement des entreprises de la région, en particulier des PME.

Aller toujours plus loin

L'originalité et la richesse du Parcours Responsabilité Globale d'Audencia reposent sur la diversité et la complémentarité des différentes approches pédagogiques mobilisées au cours des quatre années du cursus Grande Ecole. L'architecture actuelle du Parcours est le résultat d'un travail important avec les différents acteurs concernés : la direction du programme, les enseignants-chercheurs, les étudiants, les entreprises partenaires et d'autres parties prenantes. Cette coopération est indispensable à la qualité et la réussite de notre approche pédagogique et permet de continuer à l'enrichir progressivement. Comme toute démarche de responsabilité globale, son enseignement

implique en effet un processus d'apprentissage permanent pour tenir compte de l'évolution des enjeux, des attentes et des pratiques. L'échange avec tous ces acteurs ainsi qu'avec d'autres écoles au niveau européen et international nous a ainsi permis d'identifier plusieurs axes de progrès pour continuer à améliorer notre démarche.

Renforcer l'exemplarité de l'école dans ses pratiques internes. L'engagement d'Audencia dans la responsabilité globale s'est pour l'instant surtout manifesté dans le domaine de l'enseignement et de la recherche. Il est vrai que la formation des étudiants et managers aux enjeux et pratiques de la responsabilité globale ainsi que l'identification des pratiques innovantes et leur diffusion sont la principale responsabilité d'une école de management. C'est en

Le caractère transversal de la responsabilité globale implique que cette thématique soit intégrée dans tous les cours, à l'image de la dimension internationale qui faisait, il y a quelque années, l'objet d'un enseignement spécifique et qui est aujourd'hui intégrée dans tous les cours dispensés dans une école de management.

menant des actions fortes dans ce domaine que l'école a le plus grand impact sur l'environnement social et environnemental. Cependant, notre légitimité et notre crédibilité repose également sur le changement de nos pratiques internes. Audencia a commencé à agir sur ce point en mettant en place des actions diverses, mais des progrès

importants restent à réaliser, ce qui nous a amenés, il y a peu, à mettre en place une direction de la responsabilité globale pour initier et coordonner une démarche plus globale dans ce domaine.

Mieux intégrer les enjeux de la responsabilité globale dans tous les cours. Le caractère transversal de la responsabilité globale implique que cette thématique soit intégrée dans tous les cours, à l'image de la dimension internationale qui faisait, il y a quelque années, l'objet d'un enseignement spécifique et qui est aujourd'hui intégrée dans tous les cours dispensés dans une école de management. Grâce aux douze enseignants-chercheurs du Centre pour la Responsabilité Globale qui représentent toutes les disciplines enseignées à l'école, nous avons réalisé des progrès importants à Audencia. Néanmoins, il est évident que nous devons continuer à travailler sur ce point avec les

responsables de disciplines et les directions des programmes.

Développer la dimension internationale et interculturelle. Les enjeux et les pratiques dans le domaine de la responsabilité globale varient fortement selon le contexte culturel, social, économique et juridique de chaque pays. S'il est important de définir certains principes fondamentaux s'appliquent de la même manière dans tous les pays, il faut aussi tenir compte des spécificités locales. A travers les séminaires, les ateliers et les projets, nous cherchons à sensibiliser les étudiants à cet aspects, mais il nous faudra là encore continuer à faire des progrès, en développant des partenariats plus étroits avec des écoles dans d'autres pays permettant de favoriser les échanges d'étudiants et d'enseignants-chercheurs.

Pour aller plus loin sur nos pratiques et pour échanger avec nous, rendez-vous sur notre Blog de la responsabilité globale :

<http://resgloblog.typepad.com/audencia>