

# ClimatSup Business : Former les acteurs de l'économie de demain

Intégrer les limites physiques planétaires  
dans les écoles de commerce

## Contexte

En mars 2019, *The Shift Project* publiait le rapport « [Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat](#) »<sup>1</sup>, qui mettait en lumière le manque d'enseignement concernant les enjeux liés à l'épuisement des ressources dans l'enseignement supérieur en France en ce qui concerne. En 2020, il lance le [projet ClimatSup INSA](#), qui invite les écoles d'ingénieur à transformer leurs formations en prenant le Groupe INSA comme cas d'étude. Le *Shift* s'intéresse aujourd'hui aux écoles de commerce et aux entreprises qui y recrutent leurs cadres, pour réformer les formations qu'elles proposent.

En effet, l'enseignement supérieur doit préparer tous les étudiants aux enjeux socio-écologiques. **Seule une population informée et formée peut réussir à atténuer l'impact du changement climatique, et préparer la société aux bouleversements écologiques à venir.** Décarboner l'économie requiert des compétences dans tous les secteurs et tous les métiers. Pour commencer, la compréhension des faits est vitale. **La demande est forte chez les étudiants de toutes disciplines, dans les écoles et les universités. Leur mobilisation, massive et inédite, appelle à une réponse académique profonde.**

Or **l'offre est très insuffisante** : seules 11 % des formations abordaient en mars 2019 les enjeux socio-écologiques de manière incontournable, selon notre rapport. **Pour les écoles de commerce, c'est 0%.** Des options sont proposées qui abordent ces enjeux, mais aucun cours obligatoire : se préoccuper de la viabilité de notre modèle économique et des conditions de vie sur terre est donc aujourd'hui facultatif pour les futurs décideurs. **Ces enjeux devraient pourtant concerner tous les étudiants et toutes les disciplines, et notamment le secteur du commerce et de la finance, dont dépend le financement de la transition écologique et qui définissent les modes de production et de consommation.**

## L'intention

Cependant, les écoles sont désormais prêtes à changer le logiciel et, ce faisant, à enclencher la transition de notre économie et de ses métiers. L'école [Audencia](#) a ainsi contacté le *Shift* pour proposer de se faire cas d'étude d'une telle expérience, à la fois pour **transformer l'ensemble de ses formations, ainsi que son campus et ses pratiques.** D'autres écoles, mais aussi des entreprises participeront à ce projet visant à intégrer les enjeux de transition écologique dans toutes les formations d'Audencia, et de toutes les écoles qui voudront bien lui emboîter le pas.

*The Shift Project*, think tank dont l'objet est de servir l'intérêt général, propose d'orchestrer une réflexion collective, en cohérence avec les autres initiatives et acteurs existant sur ces sujets, pour **aboutir à des propositions concrètes et pertinentes permettant de faire avancer ce sujet dans l'enseignement supérieur, et au service de la transformation des métiers, dont Audencia se fera le démonstrateur.**

---

<sup>1</sup> The Shift Project, 2019. « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le Climat » Consultable < <https://theshiftproject.org/article/nouveau-rapport-mobiliser-superieur-climat/> > (consulté le 23/04/2019)

# Le projet : engager l'adaptation des formations, à travers l'exemple d'Audencia

## A. Objectifs

Pour prolonger et approfondir le rapport « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat » de 2019, **The Shift Project** souhaite dresser un état des lieux de la formation aux enjeux socio-écologiques dans les écoles de commerce et des évolutions conséquentes des métiers, à travers le cas d'étude que propose Audencia. Ceci à la fois dans l'offre de formation initiale et continue : il s'intéressera au Programme Grande Ecole (PGE) ainsi qu'aux Masters spécialisés (MS) et Bachelors, ainsi qu'aux nouveaux Masters of Science (MSc).

Ce projet réfléchira à la meilleure manière de **préparer les futurs acteurs de l'économie à ces défis** : il sera nécessaire de commencer par définir **un socle de connaissance souhaitable en tronc commun, et décliné et approfondi par spécialité, par famille de métiers**. Ceci en se concertant avec les experts et acteurs économiques pertinents (entreprises). Il s'agira ensuite d'identifier la **meilleure manière d'intégrer ces enjeux dans les formations** existantes, en termes d'étagement tout au long de la formation, d'inclusion des parties prenantes (enseignants, étudiants...) et de formation des enseignants.

**Le projet s'appuiera sur les ressources déjà mises en œuvre ou prévues par Audencia** : référentiel RSE, future école Gaïa, outil KeyS, expérimentations Bilan Carbone & calculatrice carbone, les 3 nouveaux centres d'excellence transversaux, système de Performance Multi-Capitaux...

## B. Ce qui est hors-scope

**L'impact carbone direct du campus et de la pratique des activités d'enseignement et de recherche** d'Audencia ne seront pas étudiés directement par le *Shift*, mais peuvent cependant faire l'objet d'un contrat avec un acteur partenaire spécialisé.

En ce qui concerne les formations d'Audencia, ce projet se borne à faire une proposition de plan d'action de la manière de faire évoluer les enseignements. Ainsi, même si cette proposition est construite en concertation avec les parties prenantes de l'école, **il reste à Audencia de la mettre en œuvre concrètement**, avec les moyens et le rythme qu'elle déterminera. De même, ce projet ne prendra pas ou peu position sur les méthodes d'ingénierie pédagogique à mobiliser.

Les **Doctorates in Business Administration (DBA), les Executive Education et MBAs** ne sont pas pris en compte dans l'analyse à ce stade du cadrage.

## C. Déroulement indicatif du projet

**Phase 1 : Réalisation d'un état des lieux** de la prise en compte des enjeux socio-écologiques dans toutes les formations d'Audencia (formation initiale et continue) **(5 mois)**

**Phase 2 : Définition d'un référentiel de connaissances et de compétences (6 mois)** : définition des connaissances et compétences que les diplômés devraient avoir acquis pour comprendre les implications des enjeux socio-écologiques pour la société et pour leur activité professionnelle ;

- Un référentiel commun
- Un référentiel par filière

**Phase 3 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action sur la transformation des formations (6 mois)**

- Un plan d'action applicable à Audencia pour ses formations : élaboration et initiation
- Des recommandations générales pour les autres établissements, et pour l'enseignement supérieur

**Phase 4 : Portage du projet auprès des acteurs compétents (tout au long du projet et au-delà)**

## Focus « Métiers de la finance »

Comme le secteur est très spécifique, et que la demande s'est particulièrement manifestée de la part des acteurs du secteur, *The Shift Project* a décidé de mener les deux réflexions de manière complémentaire en proposant un focus particulier sur les formations destinant aux métiers de la finance, grâce à des financements dédiés.

Le niveau d'ambition et d'exhaustivité de ce travail dépendra de la participation de partenaires supplémentaires. Le Shift reçoit déjà le soutien du Commissariat Général au Développement Durable, mais lance un appel à tout acteur ou entreprise intéressée pour s'y associer, et ainsi décupler la portée de ce travail !

### Option 1 :

- Un état des lieux de la formation en finance en France
- Un référentiel de connaissances et de compétences en finance
- Livrable : un chapitre dédié du rapport ClimatSup Business

### Option 2 :

- Un état des lieux de la formation en finance en France
- Une exploration brève de l'évolution des métiers de la finance
- Un référentiel de connaissances et de compétences en finance
- Livrable : un rapport court (maximum 30 pages)

### Option 3 :

- Un état des lieux de la formation en finance en France
- Une analyse de l'évolution des métiers de la finance
- Un référentiel de connaissances et de compétences en finance
- Livrable 1 : plaquette de formation-type, avec éventuellement une expérimentation terrain
- Livrable 2 : un rapport long (60 à 100 pages)
- Événementiel : 1 événement de présentation

## Livrables

Un rapport intermédiaire (mi-parcours) puis un rapport final détaillant le projet, sa méthodologie, sa mise en œuvre, et présentant les résultats du projet. D'autres livrables séparés accompagneront ce rapport pour mettre en valeur différents « outputs » du projet (référentiel général, référentiels par métier...).

L'approfondissement de l'analyse portant sur les formations en finance en France fera l'objet d'une publication séparée et spécialisée, afin de mieux toucher son public propre.

**Tous les éléments produits dans le cadre de ce projet seront, conformément au statut d'intérêt général du *Shift*, publiques et accessibles à tous.** En ce qui concerne les cours, il s'agira de définir un format d'une certaine exhaustivité permettant de partager les supports résultant du projet, sans qu'il faille aller jusqu'à la publication de cours dans leur intégralité (plan de cours un peu détaillé par exemple).

**NB** : ces formats ne sont pas définitifs : la forme des livrables rediscutés avec les partenaires au long du projet afin d'identifier les supports les plus adaptés aux publics visés.

Un autre type de livrable est anticipé : ce projet est **l'occasion pour le Shift et Audencia d'initier une réflexion partagée entre les écoles de commerce et entre les enseignants qui perdurera après le projet**, afin d'actualiser l'enseignement de manière collaborative au fil de l'avancée de la connaissance dans le domaine.

## Financement de l'étude

Le projet ClimatSup Business est financé par Audencia. Le Commissariat général au développement durable (CGDD) finance une partie de l'approfondissement en finance. D'autres parties prenantes pourront également financer le projet.

## Calendrier prévisionnel

Le projet débutera en septembre 2021, et se déroulera sur 12 mois minimum, avec l'objectif d'une évolution des formations concernées à la rentrée 2022. Le rapport final ferait l'objet d'une présentation finale à la rentrée 2022. Ensuite, le *Shift* continuera de porter le rapport auprès de toutes les parties prenantes concernées.

## Équipe projet

L'équipe projet envisagée est composée des profils suivants :

- Un.e chef.fe de projet senior
- Un.e chargé.e de projet confirmé ClimatSup Business
- Un.e chargé.e de projet confirmé ClimatSup Finance
- La coordinatrice Enseignement supérieur du Shift Project

Ce projet requiert également l'assistance et le soutien des équipes pédagogiques et de la direction/administration de l'école.

## Partenaires du projet

**Audencia** est le sponsor principal de ce projet.

Cependant, l'étude menée bénéficiera de la **participation d'un maximum de parties prenantes du secteur** de la formation des écoles de commerce (et du marché du travail concerné), qu'ils soient financeurs ou non : des entreprises, d'autres écoles de commerce et assimilés, d'autres groupes de réflexion...

# À propos du *Shift Project*

**The Shift Project** est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie post-carbone. Association loi 1901 reconnue d'intérêt général et guidée par l'exigence de la rigueur scientifique, notre mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe. Le développement exponentiel du numérique, et la façon dont ce développement peut interagir avec les objectifs de décarbonation de nos sociétés, constitue l'un des angles essentiels des enjeux de la transition carbone.

Nos membres sont de grandes entreprises qui veulent faire de la transition énergétique leur priorité.

# Annexe 1 : Pourquoi transformer les acteurs de l'économie est-il un enjeu ?

## A. Un enjeu pour notre société

Le développement de notre économie, de nos économies dans le monde occidental, a été permis par la découverte et la consommation massive d'énergies fossiles : le charbon, le gaz, et le pétrole. Aujourd'hui, malgré l'essor des énergies renouvelables, nous restons à 80% dépendant de ces mêmes énergies, sans diminution. Or **nos économies vont devoir faire face à deux menaces conjointes : le pic de production de certaines de ces énergies, induisant une contrainte sur notre approvisionnement en énergies fossiles, et les impacts liés au dérèglement climatique** - les mesures réglementaires prises pour limiter nos émissions de gaz à effet de serre, et les événements climatiques coûteux pour nos infrastructures et sociétés<sup>2</sup>. Ainsi, ne pas former les acteurs de l'économie à comprendre ces enjeux revient à choisir de subir ces aléas, sans se donner les moyens de s'en prémunir.

## B. Un risque autant qu'une opportunité pour les entreprises

Cependant, plusieurs facteurs convergent et invitent les entreprises à se pencher sérieusement sur leur modèle d'affaire.

L'économie opère progressivement un changement dans le cadre réglementaire dans lequel elle évolue (durcissement des normes environnementales). En même temps, les attentes des salariés (et des actionnaires) se font de plus en plus fortes en matière de responsabilité environnementale et sociétale des entreprises. L'opinion publique est elle aussi de plus en plus mobilisée pour le climat<sup>3</sup>, et en demande d'actions de la part des acteurs privés, et notamment les jeunes, qui déclarent de plus en plus ne pas accepter de travailler dans une entreprise en désaccord avec leurs valeurs<sup>4</sup>.

**Toutes ces évolutions sont certes de nouvelles contraintes, mais également des opportunités pour les entreprises de se différencier, de saisir des opportunités économiques, de renforcer leur attractivité pour faire venir de nouveaux talents et compétences, en redéfinissant leur schéma stratégique.**

## C. Un enjeu pour les écoles

**Ces mêmes jeunes (à 69%) réclament également d'être mieux formés à comprendre ces enjeux<sup>5</sup>** : mettre les formations proposées à la page devient un enjeu d'attractivité majeur pour les établissements du supérieur, et notamment les écoles de commerce. Les étudiants ne veulent pas contribuer à maintenir l'économie telle qu'elle est aujourd'hui, et attendent donc de leurs établissements qu'ils les forment différemment.

Par ailleurs, **c'est un mouvement global qui s'opère, et dont les institutions commencent à s'emparer**. Une proposition de loi pour la généralisation de l'enseignement des enjeux liés à l'environnement<sup>6</sup> a été déposée le 25 septembre 2019 par 80 députés de différents partis politiques. En février 2020, la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ordonnait la création

<sup>2</sup> La Tribune, Changement climatique : un coût des risques évalué à 1.000 milliards de dollars, Matthew Green, Reuters. <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/changement-climatique-un-cout-des-risques-evalue-a-1-000-milliards-de-dollars-819232.html#:~:text=Plus%20de%2000%20des%20plus,organisation%20CDP%20publi%C3%A9%20ce%20mardi>. (04/06/2019)

<sup>3</sup> Le Figaro, Steve Tenré, Climat: des manifestations monstres dans le monde entier, Greta Thunberg à Montréal » <https://www.lefigaro.fr/sciences/greve-pour-le-climat-de-nouvelles-manifestations-a-travers-le-monde-20190927> (27/09/2019)

<sup>4</sup> Manifeste étudiant pour un Réveil Ecologique, <https://manifeste.pour-un-reveil-ecologique.org/fr> (19/11/2019)

<sup>5</sup> Consultation Nationale Etudiante 2020, REFEDD, <https://refedd.org/cne-2020/> (11/2020)

<sup>6</sup> Proposition de loi n° 2263 relative à la généralisation de l'enseignement des enjeux liés à la préservation de l'environnement et de la diversité biologique et aux changements climatiques dans le cadre des limites planétaires, [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/I15b2263\\_proposition-loi](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/I15b2263_proposition-loi)

d'un groupe de travail confié au climatologue Jean Jouzel pour réfléchir à la manière d'intégrer les enjeux écologiques à tout l'enseignement supérieur, et dont la mission a été prolongée<sup>7</sup>. L'été 2020, la même Ministre se dote d'un Conseiller à l'engagement écologique. Ce n'est qu'une question de temps avant que le cadre de l'enseignement supérieur n'évolue pour demander à chaque établissement de s'emparer de cet enjeu.

Les entreprises voient leurs métiers et besoin en compétences évoluer, et cette tendance est vouée à s'accroître : **les écoles doivent s'inscrire, et même devancer ce mouvement afin de permettre la meilleure insertion possible de leurs étudiants sur le marché du travail**, en menant une réflexion approfondie de l'adéquation de leurs formations aux métiers de demain.

**En effet, ces évolutions des enseignements prennent du temps à se mettre en place au niveau d'un établissement, et il est donc essentiel d'initier la réflexion le plus tôt possible**, afin que les échanges puissent être menés de la manière la plus sereine et la plus concertée possible, avec toutes les parties prenantes.

---

<sup>7</sup> Frédérique Vidal prolonge la mission Enseigner la Transition Ecologique dans le Supérieur confiée à Jean Jouzel, Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESRI), <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid157841/frederique-vidal-prolonge-la-mission-enseigner-la-transition-ecologique-dans-le-superieur-confiee-a-jean-jouzel.html> (29/03/2021)

## Annexe 2 : Pourquoi un focus les formations menant aux métiers de l'industrie financière

L'industrie financière est au cœur des négociations climatiques. En particulier, **l'accord de Paris pour le climat reconnaît explicitement la nécessité de rendre « les flux financiers compatibles avec un profil d'évolution vers un développement à faible émission de gaz à effet de serre et résilient aux changements climatiques »** et cette ambition est portée chaque année lors du Climate Finance Day, organisé à Paris depuis la COP21, en 2015.

L'enjeu est double : **la transition écologique induira une réorientation très importante des flux financiers vers une économie bas carbone. Par ailleurs, le changement climatique présente une menace pour la stabilité du système financier, comme le publient aujourd'hui toutes les autorités de tutelle en France, en Europe - et hors d'Europe.**

Pleinement conscients de ces changements majeurs, les acteurs du secteur financier se mobilisent pour contribuer à la transition bas carbone. Ils mènent des initiatives diverses et prennent des engagements publics en faveur du climat. Il s'agit désormais d'un enjeu majeur de compétitivité, explicitement reconnu par tous les responsables et les acteurs de ces industries.

Devant le changement climatique, l'évolution des pratiques du secteur financier a notamment pour buts :

- de continuer à "créer de la valeur ajoutée" : en identifiant de nouveaux marchés et en développant les compétences pour mener des stratégies de long-terme ; et donc en induisant des emplois nouveaux, dont certains très qualifiés.
- de protéger la valeur des actifs qu'il gère ou possède en propre : en se préparant face à de nouveaux risques liés aux impacts physiques du changement climatique et plus généralement environnemental, à la transition de l'économie et aux évolutions réglementaires ;

Les établissements financiers français sont reconnus pour leur expertise dans l'élaboration de services et produits « verts » et dans leur capacité à tenir compte des risques et opportunités liés au changement climatique. La réglementation française est pionnière, avec une obligation de transparence sur les risques liés au climat (Article 173 de la loi TECV du 17 août 2015). **Alors que le Plan d'Action sur la finance durable de la Commission européenne doit permettre d'accroître la mobilisation et le niveau d'action attendu, il est strictement nécessaire que les professionnels du secteur financier puissent acquérir des connaissances en finance climat**, et ce de façon généralisée et adaptée aux différents métiers, dès la formation initiale puis tout au long de leur carrière – tant il est vrai que l'une des rares certitudes est que ces sujets évolueront très profondément, et continuent, dans les décennies à venir. Au fil des progrès techniques, et plus encore des évolutions sociétales, économiques - et financières.

Le rapport du *Shift Project* de 2019, « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat » confirme que très peu de formations incluent les enjeux climatiques en finance. Certaines formations dédiées à l'investissement responsable ou à la finance climat forment certes leurs étudiants à ces enjeux, mais ces cours demeurent rares dans les formations de finance non spécialisées dans cette matière.

**Le secteur financier français bénéficie de formations en finance nombreuses et reconnues. Il est nécessaire qu'elles préparent les étudiants à l'évolution des pratiques et des contextes concurrentiel et réglementaire liés à l'intégration du climat dans les priorités stratégiques, opérationnelles et managériales, du secteur financier.**