

## ATELIER 4

# Quelles implications d'une remise en question des **paradigmes économiques dominants** pour l'enseignement en gestion ?

*Les techniques et outils de gestion sont intimement liés aux paradigmes économiques dominants. Quelle est la nature de cette relation, comment se matérialise-t-elle dans les différentes disciplines ? En quoi remettre en question le fonctionnement actuel de l'économie pour répondre aux enjeux écologiques implique-t-il de repenser les sciences de gestion ? Comment réinventer les sciences de gestion et leur enseignement dans ce cadre ?*

**Animatrice** : Marion Cohen, MC Conseil et The Other Economy

**Co-animatrice** : Vinciane Martin, chargée de projet ClimatSup Business, The Shift Project

**Scribe** : Nicolas Raillard, coordinateur Énergie et Mobilité, The Shift Project

## I. Lien entre les disciplines de gestion et le paradigme économique dominant

### A. Le paradigme économique dominant existe, dans les institutions et chez les enseignants mais aussi chez les étudiants

**Il y a bien un paradigme dominant, qui le reste encore actuellement.** Les espaces de discussion sur ces sujets au sein des établissements existent et peuvent se créer, mais il est difficile de le remettre en question.

**Ce paradigme est aussi présent dans une certaine vision du développement durable, qui s'appuie aussi en large partie sur le marché (quotas carbone) et l'idéologie libérale.** L'idée que les acteurs RSE vont s'ajuster eux-mêmes de manière libérale, via les décisions de millions d'acteurs, est répandue.

**Une partie des étudiants est elle-même empreinte du paradigme dominant et de ses valeurs.**

**Il y a une grande disparité des étudiants, ils ne forment pas un bloc.** Certains sont très avancés dans l'écologie, quand d'autres veulent gagner beaucoup d'argent, se positionnent sur un marché de l'emploi concurrentiel... : ils **véhiculent les valeurs du paradigme dominant,**

transposent au niveau personnel un paradigme capitaliste « à la Friedman ». Une participante relate un projet de cours inspiré de l'appel des 15 000 scientifiques sur l'état de la planète : certains étudiants étaient très intéressés, d'autres ont affirmé que cela les démotivait.

**Les étudiants ont des intérêts à rester dans le *business as usual*, surtout dans les écoles de commerce privées.** La promesse faite aux étudiants d'école de commerce de trouver un emploi facilement, et bien rémunéré, n'incite pas à remettre en cause le modèle dominant. Certains étudiants sont obnubilés par le marché du travail et par ce que les entreprises attendent d'eux : les entreprises ne remettant pas en cause le modèle actuel, il faut que les étudiants comprennent ce dernier pour trouver un emploi. Ainsi, la remise en question du modèle peut leur paraître secondaire. C'est le cas à l'université, mais c'est d'autant plus vrai dans les écoles de commerce privées, qui sont coûteuses et dont les jeunes diplômés doivent pour la plupart rembourser un prêt, ce qui les contraint dans leur recherche d'emploi.

Enfin, les étudiants étant aussi des consommateurs insérés dans un système de production et de consommation de masse qui ne laisse plus de place par exemple à l'autoproduction, ils font face à des contradictions s'ils remettent en cause ce modèle.

## **B. Quel est le rôle des enseignants-chercheurs en gestion par rapport au paradigme économique dominant ?**

**Certains participants ne se sentent pas concernés par la question du paradigme économique, posée en ces termes, qui concerne avant tout les professeurs d'économie.** Il faudrait pouvoir travailler avec eux. C'est le cas notamment dans les formations universitaires où les étudiants ont une double formation en économie et gestion.

**Il faut ainsi provoquer le débat avec les économistes,** au niveau de la pédagogie comme de la recherche. C'est nécessaire pour **éviter les incohérences entre les enseignements** de gestion et d'économie.

**Plusieurs participants soulignent qu'il s'agit largement d'une question de recherche.**

**La gestion peut contourner la question des paradigmes économiques en s'affranchissant des sciences économiques, et en s'ouvrant à d'autres disciplines :**

- **Il ne faut pas que la remise en cause du paradigme économique soit un préalable au changement des enseignements en gestion.** Les réalités physiques, biologiques, les faits s'imposent, et cela remet en cause des paradigmes : la **relation au temps**, le **rapport à la nature** (qui n'existe pas dans les sciences de gestion), les **valeurs et objectifs** (quel monde désirable ? quel projet de société ?)
- On peut définir la gestion comme une discipline qui vise à coordonner des collectifs, définir des projets pour un collectif : on peut donc **prendre une approche plus politique**, critique, dans les sciences de gestion, plutôt que de se subordonner à l'économie. Il s'agit de questionner le projet de société et d'apporter aux étudiants un regard critique.
- On peut **placer l'entreprise sur le plan politique, anthropologique, sociologique.** Pas seulement sur le plan économique. La penser autrement permet la remise en question. Montrer qu'il n'y a pas qu'un paradigme unique, qu'il y a de la controverse; esprit critique, réflexivité.

Comment mettre cela en œuvre ? La **diversité des recrutements de professeurs** peut être un vecteur, en recrutant des personnes qui ont d'autres parcours : sociologie par exemple.

## II. Est-il souhaitable et possible d'aborder ce sujet dans les établissements ? Comment le faire ?

### A. L'approche par les paradigmes économiques peut se révéler nécessaire

Deux approches ont été discutées pour l'intégration des enjeux écologiques aux formations en gestion : d'une part la remise en question des paradigmes économiques, et d'autre part la transformation des entreprises. Laquelle est la plus pertinente ?

Les avis divergent sur cette question, mais les participants tendent à ne pas hiérarchiser les deux approches. L'approche par la transformation des entreprises fonctionne bien pour certains étudiants qui ont besoin de concret. Pour d'autres, c'est le débat sur les paradigmes qui fonctionne le mieux. **Il faut faire les deux à la fois pour toucher tous les étudiants.** Ce qui est important, c'est d'engager les étudiants par le débat, les amener à se questionner eux-mêmes.

**Certains participants affirment que l'approche par la transformation des entreprises ne peut pas se suffire à elle-même.**

C'est déjà cette approche qui est mise en œuvre, avec la finance durable, les critères ESG... le sujet de la transformation durable des entreprises est déjà incontournable. Mais il faut aussi développer l'esprit critique pour questionner les modèles, et ne pas s'en tenir aux pratiques de transformation durable.

Un participant évoque un cours obligatoire sur les enjeux planétaires, qui abordait les limites planétaires et la transformation durable des entreprises. Plusieurs étudiants ont fait remarquer qu'il manquait une pièce entre les deux, et **un nouveau module a été introduit, avec un débat sur les modèles économiques**, y compris ceux de la transformation durable des entreprises. Cette étape était nécessaire avant d'aborder la manière dont les entreprises s'en sont saisies.

### B. Il est difficile d'avoir ces discussions au sein des établissements, mais le paradigme dominant commence à être remis en question : par certains enseignants, étudiants, ou par la société

**Il est difficile voire impossible de soulever ces questions au sein de certains établissements, au niveau de l'institution ou du corps enseignant**, en dehors d'une minorité engagée. Celles et ceux qui le font peuvent être catégorisés comme « écolos » sans réussir à enclencher de réelles discussions, alors même qu'il est nécessaire de soulever ces questions dans les départements d'économie et des autres disciplines. Il est difficile d'organiser des formations de professeurs pour ébranler des certitudes.

Certes, dans les cours d'économie, différentes théories sont présentées et discutées. Leur histoire, leur intérêt et leurs limites, dont l'incompatibilité avec les enjeux climat, sont abordés. Mais il y a un paradigme économique qui reste dominant.

**Malgré cela, il est possible d'ouvrir des espaces de débat avec les professeurs.** Une participante fait part de l'expérience de son école, où l'organisation d'un séminaire de rentrée pour les étudiants où sont intervenus des enseignants de plusieurs disciplines plusieurs professeurs a contribué à faire monter ces sujets dans la faculté. L'organisation du séminaire a permis de lancer un débat entre des professeurs de toutes disciplines, en s'appuyant sur des travaux remettant en cause le paradigme dominant, par exemple sur la théorie du Donut de Kate Raworth<sup>1</sup>. Cela a contribué à changer la culture de l'école, même s'il reste des oppositions et certains professeurs qui ne changent pas leur cours.

**Pour soulever ces sujets, on peut aussi faire évoluer le recrutement des enseignants ou avoir recours à des intervenants extérieurs.** La pluridisciplinarité joue beaucoup. Il est donc possible d'ouvrir le recrutement en sélectionnant des enseignants issus d'horizons différents : économique, sociologie, psychologie, etc. Pour apporter du contenu qui remette frontalement en cause les modèles économiques (par exemple parler de décroissance), il est également possible d'avoir recours à des enseignants extérieurs.

**Enfin, un vecteur pour mobiliser les enseignants serait d'impliquer les étudiants engagés.** Un participant suggère de s'appuyer sur les étudiants engagés sur l'écologie, qui sont contestataires et efficaces pour faire pression sur les professeurs. Toutefois, il est remarqué que les étudiants des universités sont moins militants qu'en école de commerce, et attachent au contraire beaucoup d'importance au marché du travail et à ce que les entreprises attendent d'eux – peut-être parce qu'on leur laisse moins la parole que dans les écoles, où les associations étudiantes sont très actives.

**Les entreprises peuvent aussi pousser à investir certains sujets de recherche.** Ainsi, dans un atelier finance et gestion qui rassemble des entreprises grenobloises, la question suivante s'est posée : comment faire que les décisions d'investissement changent de critères pour intégrer du durable ? Les responsables financiers disent que si le delta de rentabilité est en faveur du modèle moins vert, alors on n'investit pas dans la solution la plus durable, sauf si tout le monde joue selon les mêmes règles et que le gagnant est le bon élève du climat. Les écoles peuvent faire de la recherche sur d'autres critères, des indicateurs de performance alternatifs... Faire de moins en moins de traditionnel et de plus en plus d'intégration avec le climat. Mais cela se fait sur la durée, avec peu d'avance sur l'esprit des entreprises.

## C. Comment remettre en question le paradigme dominant en cours ?

### 1. Développer le regard critique des étudiants tout en conservant leur employabilité

**Il y a une tension entre le développement d'un regard critique chez les étudiants et le fait de conserver leur employabilité.** Les étudiants doivent être bons dans le système actuel, et savoir en plus apporter un raisonnement différent quand l'entreprise sera prête. Il faut les préparer à **faire face aux injonctions contradictoires** de la part des entreprises, qui demandent des diplômés « engagés mais pas trop ». Ainsi, les mettre en contact avec des entreprises ne suffit pas pour leur apprendre à reconnaître le *greenwashing* ou le *social washing*. Il faut dire aux

---

<sup>1</sup> <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

étudiants, en tant que citoyens, que s'engager dans les entreprises sera difficile, leur apprendre à penser l'expression des valeurs dans un contexte qui n'accepte pas ces valeurs.

Pour les étudiants qui ne remettent pas en question les attentes des entreprises, il est possible de leur montrer qu'il y a d'autres projets à plus long terme en termes de valeur et de projets de société.

## 2. Assurer la cohérence des cursus

Il y a un risque d'incohérence des cursus : soit dans le schéma classique d'un enseignement de la gestion, avec une spécialisation RSE uniquement pour les étudiants qui la choisissent ; soit avec le développement de cours obligatoire dédiés aux enjeux écologiques en tronc commun par exemple avec des intervenants extérieurs, non accompagné d'une évolution de tous les cours. On met les étudiants face à des informations contradictoires. **Comment assurer la cohérence du cursus complet ?** La question reste ouverte.

## 3. Quelques retours d'expérience

Plusieurs participants ont partagé leurs expériences de questionnement des paradigmes dans les cours et autres activités pédagogiques.

- Mise en place d'un **cours obligatoire sur les enjeux planétaires** en première année d'école de commerce, qui aborde les limites planétaires, un débat sur les modèles économiques, et la transformation durable des entreprises avec des exemples concrets. Le cours est mené par des intervenants extérieurs (cf. plus haut). Une question s'est posée : enseigne-t-on la décroissance ? Dans ce cours, oui.
- Dans un cours de management classique pour le cursus éthique, **l'examen final était sur l'objet de l'entreprise si son but n'était pas de produire de la richesse**. L'examen était marquant car il fallait remettre en question tout ce qu'on avait appris. Cela permet d'apprendre le fonctionnement actuel, tout en le questionnant.
- La meilleure entrée est de **rencontrer des gens qui font bouger les choses**, se confronter à ceux qui pensent autrement, par exemple qui soutiennent que l'on peut intégrer une nouvelle vision du rapport à la nature dans un business model. Confronter les étudiants aux startups, aux innovateurs, pour échanger sur un projet précis, où l'étudiant peut être proposition. **Faire du terrain, faire vivre quelque chose de différent permet de se questionner par rapport au réel**. C'est vrai pour les étudiants mais aussi pour les professeurs.
- Expérience en marketing : **faire travailler les étudiants sur leur rapport à leurs actions et leur consommation**. Par exemple, décrire un objet qu'on vient d'acheter et expliquer son cycle de vie complet, calculer tous les impacts, puis mener un travail réflexif. Le résultat des notes réflexives est intéressant : on voit la dissonance entre ce que l'étudiant fait vraiment et ses valeurs.
- L'approche écologie pas forcément la meilleure. On peut partir du droit et du politique : le business doit se justifier de plus en plus, sa légitimité n'est plus évidente. On **prévient les étudiants qu'ils vont être challengés dans leur entreprise par le droit, le politique**. Il faut qu'ils s'y préparent. On peut leur donner les exemples d'attaques par le droit, ou par certains actionnaires.
- Il faut proposer des modèles économiques alternatifs. Par exemple, quel modèle de développement (eau potable, conditions de vie, logement) sans se baser sur les modèles passés des pays du Nord ?