

# ATELIER 5

## Modèle économique des Business Schools et obstacles institutionnels à la prise en compte des enjeux écologiques

*Quelles sont les implications de l'alignement des écoles avec les enjeux écologiques en termes de modèle économique ? Comment doivent et peuvent-elles évoluer dans cette perspective ? Quels sont les obstacles institutionnels (cadre académique, réputationnel...) existants et comment y répondre ?*

### Compte-rendu

#### Proposition de constat à débattre par Olivier Saulpic :

- Accroissement :
  - Des contraintes économiques
  - Du poids des accréditations et des classements
  - De l'importance de la bibliométrie
  - De l'importance des marques
- Peu de marges de manœuvres stratégiques, opérationnelles et intellectuelles.
- Un domaine qui se cherche sur le plan épistémologique (d'où viennent les contenus enseignés? Demande de « solutions » ou « bonnes pratiques »).
- Peu de remise en question des contenus enseignés (au niveau des programmes)
- Une demande croissante des étudiants d'intégrer des éléments liés au DD mais avec une perspective « solution »
- Opportunité, mais aussi risque d'une approche superficielle du sujet

#### Discussion :

##### Poids des accréditations et classements :

Les critères d'évaluation actuels de ces organismes empêchent de s'écarter des sentiers battus, et d'innover en termes de contenus d'enseignements.

La démarche des accréditations, notamment internationales, pourrait pourtant aider, inciter.

L'idée n'étant pas d'ajouter une couche de contrainte, et de données à renseigner (les établissements et enseignants sont déjà très sollicités de ce point de vue), mais réorienter les outils existant.

##### Rôle de la demande étudiante :

Dépendance des écoles aux étudiants qui sont la source de financement d'une école de commerce (l'école se retrouve riviée sur les palmarès et accréditation qui sont les raisons du recrutement).

Demande croissante des étudiants d'intégrer des éléments liés au DD mais

- Les étudiants sont demandeurs mais le critère de l'engagement de l'école vis-à-vis des enjeux écologiques n'est pas en tête de leurs préoccupations quand on les interroge. Par ailleurs, ce sujet de l'attente ou du choix de l'école par les étudiants n'est pas prioritaire dans le cas d'une université. D'autant plus que les étudiants, en bac+2 n'ont pas d'idées précises sur ce qu'ils attendent de leur formation. Sur les demandes de formations continues, en M1,2, les demandes concernant les formations aux enjeux écologiques sont plus élevées.
- les étudiants attendent des enseignements qui présentent des « solutions » - comme c'est le cas pour les autres sujets enseignés – alors que l'on peut douter de la possibilité de présenter les connaissances sur la question sous forme de solutions. Il y a donc un risque de déception.

##### Rôle de l'Etat

La réforme des Chambres de commerce et de l'industrie a conduit à une privatisation des écoles de commerce qui en dépendaient, et les rendent désormais plus dépendantes d'autres sources de financement (entreprises, étudiants,

anciens notamment). Par ailleurs, l'université subit elle aussi une diminution des moyens par étudiant. Cependant, l'Etat peut jouer un rôle important en améliorant le cadre institutionnel et académique pour favoriser l'enseignement des enjeux écologiques :

- Valoriser davantage la recherche sur les enjeux de développement durable et la prise en compte de ces enjeux dans tous les projets & programmes de recherche
- Valoriser l'interdisciplinarité dans la recherche qui est nécessaire pour prendre en compte les enjeux écologiques
- Valoriser les activités d'enseignement des enseignants-chercheurs
- Valoriser l'enseignement de la transition écologique dans l'évaluation des établissements, sans ajouter une couche de contrainte et de données à renseigner (les établissements et enseignants sont déjà très sollicités), mais de mobiliser les outils d'évaluation existant pour qu'ils valorisent ces enseignements.
- De même, il est essentiel que France Compétences et le RNCP évoluent pour intégrer les enjeux écologiques, de manière transversale.
- Les Ministères de tutelles doivent donner des consignes claires en matière d'enseignement des enjeux de transition aux établissements dont ils ont la charge, et s'assurer de leur bonne mise en œuvre.
- Favoriser la création de formations (continue) pour les enseignants et mettre à disposition les moyens financiers correspondants.
- Défisiscaliser les heures dédiées à l'enseignement du développement durable ? (fait aux Etats-Unis)

#### Poids de la bibliométrie pour les enseignants-chercheurs :

L'orientation de la recherche est très liée à la bibliométrie et donc à ce qui est valorisé dans les revues les mieux classées. Celles-ci étant disciplinaires, des doutes sont exprimées sur la possibilité de publier sur des questions écologiques. Par ailleurs l'exigence de contributions théoriques peut ne pas favoriser ces questions. Mais certaines revues apparaissent qui favorisent la publication sur les questions écologiques.

#### Poids des entreprises, recruteurs :

L'employabilité est la priorité des établissements du supérieur, et aujourd'hui les entreprises manifestent peu leurs attentes en matière de compétences sur les enjeux écologiques.

Ça arrive parfois plus au niveau local, avec une demande de la part de PME.

Les demandes exprimées concernent moins des métiers spécialisés que des compétences transversales.

Il peut être très utile de nouer des partenariats pour rapprocher l'établissement et ses formations, et donc les compétences qu'ils dispensent, du territoire, des collectivités, et des acteurs économiques, qui peuvent alimenter la réflexion, alimenter les formations en études de cas, en projets concrets

#### Gouvernance :

Rôle primordial de la direction/présidence d'établissement : lorsque la direction s'empare du sujet, les KPI changent et le reste suit. Il s'agit d'un signal déterminant. Il faut que les individus en charge de la transformation des enseignements pour prendre en compte les enjeux écologiques soient directement rattachés à la direction, disposent de moyens suffisants (en temps, et financiers), et lui rendent des comptes régulièrement, à l'aide d'indicateurs fiables.

Difficulté : un certain nombre d'enseignants ne veulent/ne peuvent pas changer leurs enseignements (volonté, charge de travail).

Leviers :

- Le recrutement : il est possible de recruter ses nouveaux enseignants en évaluant leur sensibilité et leur compétence sur les enjeux écologiques.
- Utiliser les *learning goals* et *learning objectives* dont les enseignants savent qu'ils sont évalués par rapport à eux.

Donner à l'école un statut d'entreprise à mission peut permettre de matérialiser les objectifs de durabilité pour le public de l'établissement, adopter une approche exhaustive et transversale, et se doter d'indicateurs (avec un audit fait par un ETI). Cependant, ce n'est pas indispensable (on peut aussi le faire sans être une entreprise à mission), et il est aussi possible que cela serve à faire du *greenwashing*.

De même, des partenariats avec d'autres établissements de filières/disciplines différentes peuvent permettre de compenser un défaut de compétences interne (ex : sciences de la terre).