

# Comment intégrer les enjeux écologiques dans les cours de stratégie ?

Workshop - 16 March 2023

Dans le cadre du projet [ClimatSup Business – Former les acteurs de l'économie de demain](#) (ici en [version anglaise](#))

Suite à une [présentation de Xavier Blot, Aurélien Acquier et Pierre Peyretou](#) (professeurs à l'emlyon business school et à Audencia)

*Cet atelier a réuni des professeurs en stratégie issus de diverses écoles de management et universités. Il avait pour but de créer un espace d'échange pour que les professeurs puissent partager leurs expériences sur l'intégration des enjeux écologiques aux cours de stratégie.*

*Il s'est notamment appuyé sur les présentations qui ont précédé cet atelier.*

**Animation** : Clémence Vorreux, The Shift Project

**Prise de notes** : Suzanne Dos Santos, The Shifters

## La difficulté de trouver le bon niveau de granularité

**Comment faire le tri entre les enseignements « génériques » enseignés à tous, et ceux qui mériteraient un enseignement spécialisé pour certaines spécialités ? Par exemple, faut-il apprendre à tous les étudiants à faire un bilan carbone ?**

*A priori*, il semble plus pertinent de leur expliquer l'existence de l'outil bilan carbone, son principe général, son intérêt, et la manière de le « faire faire » correctement.

Une idée est de proposer un quiz de démarrage pour demander aux étudiants ce qu'ils veulent faire, ce qu'ils attendent.

Avec des temps d'enseignement limités, il est difficile de « tout faire », il faut donc se focaliser sur les fondamentaux, mais aussi s'assurer d'une articulation pertinente avec ce qui peut être enseigné dans les autres cours. **Ce qui justifie la présence d'un ou plusieurs cours de tronc commun afin d'alléger la charge qui pèse sur les enseignants de spécialité, qui peuvent alors consacrer du temps à rappeler, compléter et approfondir les problématiques en les appliquant à leur discipline.**

Il semble important de commencer par donner des ordres de grandeur sur les différents enjeux de la transition, et expliquer comment ces dynamiques vont impacter le monde.

**Peut-on traiter ces sujets sans bagage scientifique ?**

Qu'il s'agisse de bilan carbone, de flux physiques, d'indicateurs de transition énergétique, ça va demander des compétences techniques que les étudiants d'écoles de commerce n'ont généralement pas. Certes, beaucoup d'étudiants d'écoles de commerce ont rejoint des cabinets

de conseil spécialisés sans que cela ne pose de problème. Cependant, il faut tout de même leur inculquer les bases.

## Comment former les étudiants ?

### **Comment « embarquer » des étudiants sceptiques ?**

Sur 1 200 étudiants, certains sont plus ou moins motivés, d'autres sont dans le déni ou désespoir, et d'autres sont même carrément sceptiques. Pour répondre aux éventuelles critiques d'étudiants sceptiques sur l'intérêt du sujet, il semble essentiel de **leur montrer qu'où que l'on soit, on sera impacté et qu'il sera important de comprendre à quoi ressemblera l'environnement économique de demain** pour tirer son épingle du jeu. Il est important de démontrer que ces problématiques sont à prendre en compte pour réussir leur carrière.

**Il faut matérialiser les contraintes physiques** : habitabilité, phénomènes, objets, enjeux (ex : caoutchouc, sable, biodiversité...). Rappeler les faits : été 2022 en France, état des glaciers dans le monde... Il y a beaucoup d'étudiants indiens, or en Inde, le climat va devenir réellement invivable dans peu de temps. On ne peut pas revenir à la situation d'avant.

On peut poser un angle juridique de réglementation positive : ensemble d'opportunités de business futurs. L'entrée par la contrainte réglementaire peut éloigner certains étudiants, d'autres y seront plus réceptifs.

On a donc une importance du fond, mais aussi de la forme, pour convaincre.

On observe une forme de frustration : les étudiants ont compris mais où sont les solutions ?

On observe un effet Dunning-Kruger : les étudiants n'ont pas toujours compris l'ampleur du sujet, et aujourd'hui on n'a pas forcément toutes les solutions. On a une faible tolérance à l'incertitude sachant que l'on est dans une société qui fait l'autruche.

L'information, les connaissances permettent de redonner du contrôle, et d'identifier des solutions. De même, d'intégrer un collectif (à l'école ou en entreprise), ça donne du sens. Il est nécessaire de présenter l'espace des alternatives pour accrocher les étudiants. **Il importe de montrer aux étudiants que si les « solutions » physiques sont souvent identifiées (rénover les bâtiments...), créer les solutions business demande de la créativité, de l'innovation.** Il y a des solutions différentes selon la localisation, les secteurs, l'activité, etc.

### **Que faut-il concrètement enseigner aux étudiants en stratégie ?**

**Il importe de leur enseigner le cadre des limites physiques, et leur apprendre à composer avec ce système de contraintes.**

On observe un gain de robustesse sur la partie carbone depuis 2015, plus que sur les autres enjeux planétaires. Il importe de répliquer la démarche sur les autres enjeux (biodiversité, ressources...). Il serait également intéressant d'aborder aussi la géopolitique, un sujet qui peut parfois être plus audible pour les dirigeants.

La science-fiction peut être un levier à mobiliser, qui permet, en travaillant sur des scénarios fictionnels, d'ouvrir des espaces d'innovation.

Il est intéressant aussi de **les faire aussi travailler sur les controverses, les revers critiques des sujets plus classiques de stratégie.** Leur apprendre à considérer leur portée, leurs limites. C'est pertinent **notamment sur les sujets liés aux innovations technologiques** : leur

apprendre à identifier leur domaine de pertinence, ainsi que leurs potentiels effets rebonds positifs et négatifs (et donc en mobilisant l'interdisciplinarité).

Il est essentiel de confronter les étudiants à la complexité des phénomènes afin qu'ils puissent adopter une approche systémique des problèmes, et proposer des démarches holistiques.

Une approche intéressante est aussi de s'interroger sur la posture des responsables de la stratégie : s'interroger sur la gouvernance de la stratégie dans une organisation. Ça permet aux étudiants de repenser la gouvernance de la stratégie (« *pour qui on roule quand on fait de la stratégie ?* »). De la même manière, travailler sur l'épistémologie des mots, termes et outils des cours de stratégie est intéressant, et de les revisiter à l'aune des enjeux écologiques.

Auto-formation in-depth, points de bascule, non-retour, etc.

Les travaux d'Alain-Charles Martinet propose une vision politique de la stratégie d'entreprise, qui se doit d'être sérieuse par rapport au sujet de l'anthropocène.

### ***Quelle démarche adopter pour enseigner les enjeux écologiques ?***

Il est important de créer des espaces et contenus dédiés en commun pour tous les étudiants qui serviront de base à l'évolution des enseignements académiques, y compris à la recherche en stratégie. Il est important de permettre à des approches différentes d'émerger et de coexister. L'académie n'est pas un système monolithique.

L'approche bottom-up notamment est à développer pour enseigner les enjeux écologiques, de manière complémentaire au « top-down ».

Il faut une certaine tolérance à la dissonance, apprendre à gérer les incertitudes. Cela peut aider de se fonder sur l'analyse de la matérialisation de crises actuelles liées (plus ou moins directement) aux limites planétaires.

### ***Quels sont les blocages et besoins identifiés aujourd'hui ?***

**Un manque aujourd'hui porte sur les études de cas** : il n'en existe pas ou presque pas portant sur des entreprises vertueuses.

**On observe aussi des contradictions entre les cours**, qui est difficile à gérer, en introduisant de l'incohérence dans les parcours de formation.

**Un blocage prégnant est le manque de formation des enseignants** pour qu'ils intègrent de manière organisée les enjeux écologiques à leurs enseignements. Beaucoup sont récalcitrants à se former sur ces sujets. Il faut muscler la formation des profs. Certains établissements ont eu recours à un séminaire de 3 jours au Campus de la transition par exemple. Il faut évidemment mettre l'accent sur les professeurs non spécialistes de la « sustainability ».

Sur ces sujets, il faut accepter une dissonance qui est inhérente à la transition.

## **Le rôle de l'établissement**

### ***Comment l'établissement peut-il favoriser l'enseignement de la transition écologique ?***

Pour que l'enseignant puisse proposer un cours de qualité, mais sans se perdre dans la multitude des sujets à aborder, le rôle de cadrage ou de coordinateur de l'établissement est déterminant. Il doit **ouvrir le débat entre ses enseignants sur la vision qu'il souhaite porter de la transition**

**écologique**, identifier avec les membres de la faculté les éléments convergents, et les accompagner dans la répartition du travail : qui fait quoi, avec quels moyens, quel temps... L'approche *science-based* est sur ces sujets non négociable.

**Les institutions académiques** ne sont pas des monolithes intégrés, ne se transforment pas du jour au lendemain, on ne peut convertir tout le monde du jour au lendemain surtout si on veut le faire sérieusement. Il faut poser la problématique de la révision des maquettes à l'aune de ces enjeux, organiser la co-création de cours. L'établissement peut proposer, mais doit favoriser la dialectique avec les enseignants.

Il faut **travailler sur la construction de réseaux d'alliés** plutôt que vouloir convaincre tous les opposants, développer des projets innovants, etc.

**Il est aussi possible de faire des liens via l'entrepreneuriat, aller chercher des réseaux d'anciens étudiants...** Beaucoup sont à la pointe sur ces sujets, et créent des liens avec les étudiants actuels.