

Référentiel de compétences DD&RS

Edition juin 2023



CONFÉRENCE DES
DIRECTEURS DES
ÉCOLES FRANÇAISES
DE **MANAGEMENT**

SOMMAIRE

EDITORIAL.....	5
INTRODUCTION.....	6
NOTE D'ACCOMPAGNEMENT.....	8
REFERENTIEL BACHELOR.....	10
REFERENTIEL MASTER.....	14
REMERCIEMENTS.....	18

EDITORIAL

Les Grandes écoles de management françaises se transforment depuis plusieurs années déjà afin d'inclure les dimensions de développement durable et de responsabilité sociétale dans leur recherche et dans leurs cours. C'est une des spécificités de nos écoles, qui, grâce à leur forte visibilité à l'international, attirent et forment des jeunes du monde entier.

Face à l'urgence, il faut cependant aller plus vite et plus loin. C'est la raison pour laquelle la CDEFM, en lien avec la CEFDG, a décidé de construire ce référentiel de compétences DD&RS. Fruit d'un travail collaboratif de plusieurs mois, il s'inscrit dans la démarche mise en place par le Ministère de l'Enseignement et de la Recherche et va même au-delà. Là où le Ministère travaille sur les compétences à acquérir pour le cycle licence, nous avons également souhaité définir les compétences à acquérir pour les étudiants en cycle master afin que tous nos diplômés aient en leur possession, à leur entrée dans la vie active, les outils qui leur permettront de transformer le monde de demain pour le rendre durable.

Ce document a donc pour vocation d'aider les écoles à progresser afin de répondre aux enjeux de la transformation sociétale et environnementale. Il donne la direction tout en laissant à chaque école liberté des modalités de sa mise en œuvre, et d'aller même plus loin selon ses spécificités.

Ce travail préfigure de nouvelles coopérations entre nos écoles afin qu'ensemble nous contribuions à former les managers qui feront évoluer les organisations vers un monde durable voire régénératif. Il s'inscrit dans une démarche plus globale de nos établissements que nous retrouvons dans les projets que mènent nos différents comités d'experts, et notamment dans les travaux du comité d'experts Transition Ecologique et Sociale.

Les Grandes écoles de management ont fait le choix, au-delà de la concurrence qui peut les opposer, de coopérer sur ce sujet si important pour les étudiants, les organisations et la société dans son ensemble. Il est de notre responsabilité collective, en tant qu'établissements d'enseignement supérieur, de remplir notre mission d'éducation grâce à des équipes pédagogiques robustes qui permettront à nos jeunes de connaître, comprendre, agir et avoir une démarche réflexive, développer un regard critique sur les impacts environnementaux d'une organisation et savoir en transformer le modèle et enfin engager ses parties prenantes. Il est de notre responsabilité de les accompagner à devenir des adultes responsables.

Je tiens particulièrement à remercier les membres qui ont œuvré à la mise en place de ce référentiel : Bruno Neil (Excelia) et Julie Perrin-Halot (GEM) co-pilotes de ce projet, ainsi que Alexandre Asselineau (BSB), Pierre Baret (Excelia), Elise Bruchet (Neoma), Tamim Elbasha (Audencia), Stéphanie Friess (Essec) et Claire Bordenave et Jérôme Chabanne-Rive de la CEFDG.



Alice Guilhaon
Directrice Générale de SKEMA
Présidente de la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management

INTRODUCTION

Dans son discours de clôture prononcé lors du colloque « formation à la transition écologique : défis et solutions » à Bordeaux, en octobre dernier, la Ministre chargée de l'enseignement supérieur a annoncé qu'au plus tard en 2025, il sera proposé à chaque étudiant de l'enseignement supérieur public et privé un socle de connaissances et compétences globales, transversales et pluridisciplinaires. Par ailleurs, le MESR a demandé à tous les établissements d'enseignement supérieur, publics ou privés, tout à la fois de mettre en œuvre le « plan de sobriété énergétique » et de « construire une stratégie Développement Durable et Responsabilité Sociétale et Environnementale » permettant de doter l'établissement d'un schéma, le tout à un horizon cible 2024.



Les étudiants, quant à eux, et en particulier ceux d'école de commerce, ont véritablement pris conscience des enjeux environnementaux et sociaux et veulent suivre des formations qui leur donnent des clés, les invitent à réfléchir et inventer les solutions qui permettront aux entreprises et plus généralement aux organisations de se transformer et de faire face aux contraintes de leur environnement.

Face à ces constats, la CDEFM et la CEFDG se sont engagées ensemble pour réfléchir à la manière d'adresser au mieux ces sujets, dans le respect de leur périmètre d'action.

La CDEFM a porté la construction d'un socle de connaissances et compétences en DD RS TE, tant pour les niveaux licence que master.

En suivant au plus près le développement de ce référentiel de compétences, la CEFDG a parallèlement réfléchi autour des modalités et critères d'évaluation de l'engagement des écoles dans la dimension DD RS TE, que ce soit au niveau de l'établissement ou du programme soumis à son évaluation. Les outils d'évaluation de la CEFDG se trouvent ainsi enrichis de ces réflexions, avec comme parti pris la définition large de critères d'évaluation qualitatifs pour laisser à chaque école la liberté et la possibilité d'indiquer comment en particulier elle choisit de former et préparer ses étudiants aux défis des transitions.

C'est ce travail du référentiel compétences qui vous est présenté dans le cadre de ce document. Je remercie très sincèrement les porteurs du groupe de travail CEFDG, Claire Bordenave et Jérôme Chabanne Rive, et les membres de la CEFDG, qui avec engagement et intelligence, ont œuvré avec les équipes de la CDEFM pour faire avancer la réflexion sous la houlette du ministère, et entraîner tout le monde dans une démarche de progrès par étapes.

Mathilde Gollety

**Directrice de l'Ecole Doctorale EGIC de l'université Paris Panthéon Assas
Présidente de la Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion**

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche se félicite de l'initiative prise par la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises de Management (CDEFM) de produire ce nouveau référentiel « socle de compétences et de connaissances DD&RS ».

Ce type de démarche s'inscrit pleinement dans les attentes du plan Climat/Biodiversité pour la transition écologique et le développement soutenable de l'ESR en faisant la démonstration que des solutions existent pour répondre aux nombreux défis auxquels nous devons faire face, en particulier lorsque les acteurs prennent eux-mêmes leurs responsabilités en les construisant.



De mon point de vue, ce référentiel proposé par la Conférence constitue aussi une avancée majeure car trop souvent on pense que la gestion de la transition repose uniquement sur des technologies ou des formations issues des filières « sciences de la nature ». Or celui-ci repose sur des principes très concrets qui passent pour leur mise en œuvre par des outils qui sont appelés à se généraliser et à enrichir notre capacité collective à analyser le contenu et la pertinence de nos actions au regard des enjeux liés au changement climatique et à la préservation de la biodiversité. Au travers de sa diffusion, les écoles de management vont apporter une contribution utile à tous les établissements de l'ESR quels que soient leurs champs d'action.

Michel Eddi
Haut fonctionnaire au développement durable (HFDD) pour l'ESR

NOTE D'ACCOMPAGNEMENT

Organiser la transition écologique et sociale dans nos écoles et pour nos étudiants n'est plus une option, la seule question est celle du "comment faire ?".

C'est pour répondre à cette interrogation sous l'angle de la formation des jeunes et des spécificités des écoles de management que la CDEFM a créé un groupe de travail en charge d'élaborer, en lien avec la CEFDG et le MESR, un référentiel propre à ces établissements. Ce document s'inscrit dans le prolongement de la déclaration de la Ministre sur la mise en place d'un socle de compétences lié à la transition écologique et sociétale. Il a été construit en correspondance avec les différents rapports et référentiels existants - JOUZEL, Shift Project, GREEN COMP, UVED ... ainsi qu'avec le schéma directeur DD&RS du MESR. Son objectif est de proposer le développement des compétences qui permettront à tous les apprenants en cycle bachelor comme en cycle master de répondre aux enjeux de la transition écologique et sociale.

Le présent référentiel se veut donc être un outil d'aide pour accompagner les écoles à mettre en place un enseignement responsable tout en laissant la liberté académique et l'autonomie aux établissements pour construire leurs programmes et leurs maquettes en fonction de leurs propres contraintes et objectifs.

Il a été élaboré à partir d'auditions menées depuis septembre 2022 auprès des principales parties prenantes de nos écoles (entreprises, étudiants, EFMD, AACSB, Label DDRS, Sulitest, SHIFT Project, ...), d'échanges avec d'autres groupes d'experts de la CDEFM, puis d'une réflexion collective menée ces 9 derniers mois au travers de réunions de travail régulières en plénière et en sous-groupes thématiques. Il sera complété par un guide méthodologique produit à l'automne.

Nous avons également souhaité, pour bâtir cette proposition, nous baser sur les recommandations des principaux rapports et travaux récents et nous appuyer sur une approche par compétences et sur la logique de la taxonomie de Bloom, qui établit un chaînage en 6 étapes successives. La dernière d'entre elles correspond à une compétence majeure que les étudiants de niveau Master devront maîtriser pour favoriser la transition sociale et environnementale dans les organisations où ils seront amenés à travailler : la capacité à mobiliser et engager leurs futurs collègues sur les enjeux DD&RS.

S'il s'agit de jeter les bases d'un "socle minimum" de connaissances et compétences à acquérir, à hauteur d'une trentaine d'heures de cours annuelle, celui-ci a vocation à permettre aux étudiants de comprendre les phénomènes et enjeux à l'œuvre (climat, biodiversité, etc.) et l'urgence d'agir. Mais c'est bien l'ensemble des enseignements, de la recherche, des activités pédagogiques et professionnalisantes qui doit s'emparer de ces sujets, bien au-delà de ces apports fondamentaux, pour former des managers responsables.

Ainsi, l'essentiel des compétences seront acquises au travers des cours de gestion traditionnels (et, plus largement, d'économie, de droit, de sociologie, etc.) qui sont tous questionnés par les enjeux de DD&RS: supply chain "verte", finance responsable, comptabilité socio-environnementale, gouvernance partenariale, etc.

L'objectif du référentiel Bachelor est de rendre les étudiants conscients des enjeux DD&RS, de leur complexité, de leur caractère systémique, mais aussi qu'ils soient capables de mettre en œuvre tout une série d'outils et pratiques responsables (issues de l'économie circulaire, de l'économie sociale et solidaire, de la finance responsable, etc.).

L'objectif du référentiel Master est, au-delà de former des étudiants conscients des enjeux DD&RS, de former des étudiants capables d'avoir un regard critique et constructif sur les pratiques en vigueur au sein des organisations, d'élaborer des solutions et pratiques innovantes spécifiquement adaptées aux entreprises au sein desquelles ils exercent et de mobiliser et d'engager leurs collègues autour du déploiement opérationnel de ces outils et pratiques responsables.

Nous savons la volonté de nos écoles à s'engager activement dans la transformation DD&RS et celle de nos professeurs à faire évoluer leurs enseignements pour permettre à notre jeunesse de construire un monde durable. Ce sont des enjeux majeurs, nous vous proposons de les relever collectivement dans les mois à venir.

Le GT référentiel DD&RS

REFERENTIEL

BACHELOR

Compétences DD&RS

Afin de former de futurs managers capables d'accompagner la transition écologique et sociale des organisations, la CDEFM recommande que les étudiants en école de management soient capables de...

1

Décrire l'urgence à agir face aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux en prenant en compte leur dimension systémique

Compétences

- ▶ Présenter de façon synthétique les causes et conséquences du changement climatique et de la perte de biodiversité
- ▶ Citer des exemples contextualisés de conséquences déjà visibles et des chiffres clés en termes d'état des lieux climat / biodiversité / limites planétaires / consommation de ressources
- ▶ Présenter succinctement le GIEC et l'IPBES, les engagements et les résultats de l'Accord de Paris et de la COP15 Biodiversité
- ▶ Mettre en évidence les écarts entre les objectifs souhaitables (GIEC, IPBES, ...) et les trajectoires constatées
- ▶ Décrire succinctement les 9 limites planétaires et les liens entre elles
- ▶ Expliciter les équilibres et les limites de notre monde par une approche systémique au travers des 17 ODD et de leurs interactions

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: S'ouvrir à la complexité dans la durabilité en développant une pensée systémique, une pensée critique et la capacité à cadrer des problèmes

Jouzel/Abbadie: Appréhender les équilibres et les limites de notre monde par une approche systémique

UVED: Considérer une approche holistique

2

Expliquer l'impact de leur mode de vie sur le climat et la biodiversité et déterminer ses marges de manœuvre pour agir

Compétences

- ▶ Définir la notion d'empreinte carbone individuelle en fonction des revenus au sein d'un pays ou entre les pays
- ▶ Présenter l'empreinte carbone moyenne d'un individu (totale et principaux postes d'émissions), l'objectif 2050 de 2 tonnes, la trajectoire pour l'atteindre selon le niveau de développement / consommation des pays
- ▶ Identifier les inégalités face au changement climatique
- ▶ Identifier les différents postes de son empreinte carbone individuelle et les actions possibles pour la diminuer
- ▶ Identifier des exemples majeurs d'impact de son mode de vie sur la biodiversité et les voies pour le diminuer

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Incarner les valeurs de la durabilité en accordant de la valeur à la durabilité, en encourageant l'équité et promouvant la nature

Jouzel/Abbadie: Agir pour la durabilité par l'agentivité politique et l'initiative individuelle

UVED: Développer l'approche réflexive

3

S'appuyer sur les outils existants pour caractériser la relation d'une organisation à l'environnement (dépendance, vulnérabilité et impact)

Compétences

- ▶ Expliquer les grands principes de calcul du bilan carbone d'une organisation et la relation avec la chaîne de valeur
- ▶ Présenter les grandes catégories d'actions envisageables pour diminuer l'empreinte carbone d'une organisation
- ▶ Décrire les facteurs de vulnérabilité de l'organisation au changement climatique et des voies pour s'y adapter
- ▶ Expliquer la dépendance d'une organisation aux services écosystémiques
- ▶ Décrire l'impact des activités d'une organisation sur la biodiversité

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: S'ouvrir à la complexité dans la durabilité en développant une pensée systémique, une pensée critique et la capacité à cadrer des problèmes

Jouzel/Abbadie: Utiliser les outils pour concrétiser les évolutions

UVED: Co-construire des diagnostics et des solutions

- ▶ Présenter les grandes catégories d'actions envisageables pour diminuer la pression d'une organisation sur la biodiversité et contribuer à la restaurer
- ▶ Expliquer les grands principes de réalisation d'une ACV

4

Contribuer à imaginer de nouveaux modèles économiques en s'appuyant sur des exemples inspirants

Compétences

- ▶ Identifier les conséquences des décisions et actions managériales sur les ODD
- ▶ Présenter divers statuts d'organisation et modes de gouvernance visant un impact social positif et/ou une diminution de l'impact environnemental (ex. économie sociale et solidaire, ESUS, entreprise à mission...)
- ▶ Illustrer à l'aide d'exemples de produits/services/organisations quelques grands types de modèles d'affaires (économie circulaire, innovation frugale, innovation responsable...)
- ▶ Adapter ces exemples à des cas spécifiques d'organisation

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Envisager des avenir durables en imaginant et élaborant des futurs et en gérant les transitions

Jouzel/Abbadie: Saisir les ordres de grandeur et les incertitudes par une analyse prospective

UVED: : Co-construire des diagnostics et des solutions / Mettre en œuvre des transitions / Développer une analyse prospective

5

Avoir une démarche réflexive en matière d'inclusion

Compétences

- ▶ Identifier les obstacles systémiques et structurels à l'équité et à l'inclusion
- ▶ Expliciter les biais cognitifs qui mènent aux discriminations
- ▶ Présenter les indicateurs pertinents pour piloter une stratégie durable et équitable

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Incarner les valeurs de la durabilité ; encourager l'équité ; exercer son agentivité politique

6

Mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité

Compétences

- ▶ Communiquer de façon claire et adaptée au public visé / parler dans un langage adapté pour les interlocuteurs
- ▶ Former des alliances de personnes prêtes à s'engager
- ▶ Travailler de façon collaborative avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème, tout au long de la chaîne de valeur

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Agir individuellement ou collectivement pour la durabilité

Jouzel/Abbadie: Co-construire des diagnostics et des solutions / Agir en responsabilité

UVED: : Agir en responsabilité/ Se positionner dans un débat

REFERENTIEL MASTER

Compétences DD&RS

Afin de former de futurs managers capables d'accompagner la transition écologique et sociale des organisations, la CDEFM recommande que les étudiants en école de management soient capables de...

1

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

Compétences

- ▶ Présenter de façon succincte
 - les stratégies locales d'atténuation et d'adaptation au changement climatique / de préservation et de restauration de la biodiversité en les resituant dans les stratégies mondiales et européennes
 - différents scénarii prospectifs en matière d'énergie, de climat et de ressources
- ▶ Avoir un regard critique sur les innovations techniques et leurs limites (efficacité énergétique, captage et stockage du carbone, géoingénierie, nouvelles sources d'énergie et vecteurs énergétiques, etc.)
- ▶ Identifier le potentiel et l'acceptabilité des innovations sociales, notamment en lien avec la sobriété
- ▶ Réaliser une veille efficace sur ces sujets

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: S'ouvrir à la complexité dans la durabilité en développant une pensée systémique, une pensée critique et la capacité à cadrer des problèmes

Jouzel/Abbadie: Appréhender les équilibres et les limites de notre monde par une approche systémique / Saisir les ordres de grandeur et les incertitudes par une analyse prospective

UVED: Développer une analyse prospective

2

Avoir un regard critique sur l'impact social et environnemental d'un produit/service et d'une organisation

Compétences	Correspondances avec les référentiels
<ul style="list-style-type: none">▶ Analyser le bilan carbone d'une organisation et comprendre l'impact des différents scopes, prioriser les leviers d'action▶ Analyser le cycle de vie (ACV) d'un produit/service avec l'aide d'experts, identifier des pistes d'action pour diminuer les impacts majeurs▶ Identifier l'impact social d'une organisation sur ses parties prenantes internes, sur son territoire et de façon "macro", en lien avec les ODD	<p>Green Comp: S'ouvrir à la complexité dans la durabilité en développant une pensée systémique, une pensée critique et la capacité à cadrer des problèmes</p> <p>Jouzel/Abbadie: Saisir les ordres de grandeur et les incertitudes par une analyse prospective</p> <p>UVED: Considérer une approche holistique / Se positionner dans un débat</p>

3

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

Compétences	Correspondances avec les référentiels
<ul style="list-style-type: none">▶ Identifier et savoir construire les indicateurs pertinents en lien avec les ODD, avoir conscience de la portée et des limites de ces indicateurs▶ Mettre en oeuvre des systèmes de management environnemental et social (type normes ISO)▶ Lancer les processus de labellisation pertinents au niveau d'un produit, d'un service ou de l'organisation (type BCorp)▶ Contribuer à structurer et alimenter la comptabilité extra-financière	<p>Green Comp: Envisager des futurs durables en imaginant et élaborant des futurs et en gérant les transitions</p> <p>Jouzel/Abbadie: Co-construire des diagnostics et des solutions</p> <p>UVED: Co-construire des diagnostics et des solutions / Mettre en oeuvre des transitions</p>

4

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

Compétences

- ▶ Présenter le concept d'économie circulaire dans toute sa complexité et son lien avec d'autres approches (low tech, économie de la fonctionnalité, écologie industrielle, économie régénérative...)
- ▶ Analyser le modèle économique d'une organisation sous le prisme de ses impacts sociaux et environnementaux
- ▶ Identifier les leviers pour aller vers plus de circularité et diminuer les impacts extra-financiers

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Envisager des avenir durables en imaginant et élaborant des futurs et en gérant les transitions

Jouzel/Abbadie: Co-construire des diagnostics et des solutions

UVED: : Co-construire des diagnostics et des solutions / Mettre en œuvre des transitions / Développer une analyse prospective

5

Mettre en oeuvre une démarche de management éthique et inclusif

Compétences

- ▶ Identifier et évaluer les situations de discrimination (genre, âge, origines ethniques et sociales, handicap, ...)
- ▶ Mettre en place des plans stratégiques pour le développement d'initiatives et de pratiques d'inclusion

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Incarner les valeurs de la durabilité ; encourager l'équité

6

Engager les collaborateurs et les parties prenantes et co-agir en responsabilité

Compétences

- ▶ Elaborer une vision partagée fédératrice et engageante (charte éthique, raison d'être, ...)
- ▶ Développer les dispositifs RH valorisant les bonnes pratiques (systèmes d'incitations et de reconnaissance, essaimage, ...)
- ▶ Les traduire en plans d'action opérationnels adaptés aux contextes locaux avec des jalons mesurables
- ▶ Construire une communication alignée sur les valeurs et les enjeux
- ▶ Créer les conditions d'un dialogue avec les parties prenantes

Correspondances avec les référentiels

Green Comp: Agir individuellement ou collectivement pour la durabilité ; exercer son agentivité politique

Jouzel/Abbadie: Co-construire des diagnostics et des solutions / : Agir en responsabilité

UVED: Agir en responsabilité/
Se positionner dans un débat

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont accordé de leur temps pour des entretiens et des échanges :

- **Hervé Agnoux**, Directeur commercial, MACIF
- **Patricia Aublet**, Cheffe de pôle DD&RS, l'ENAC et co-présidente du comité de labellisation du Label DD&RS de l'enseignement supérieur
- **Stephanie Bryant**, Executive Vice President and Global Chief Accreditation Officer, AACSB
- **Jean-Christophe Carteron**, Co-fondateur, Sulitest Impact
- **Mélanie Coustalat**, Responsable Acquisition et développement de talents, Safran Seats
- **Aurelien Decamps**, Co-fondateur, Sulitest Impact
- **Armelle Godener**, Directrice Pédagogie, Grenoble Ecole de Management
- **Elise Gonfroy-Alliot**, Chargée de Mission RSE, Groupe STEF
- **Nicholas Ignéri**, SVP & Global Chief Product Officer, AACSB
- **Célestine Jest**, Chargée de mission RH, Groupe DPD
- **Alexandre Luczkiewicz**, Directeur du Développement technologique et réglementaire, Responsable des relations et des actions Outre-mer, Cluster Maritime Français
- **Gérald Majou de la Débuterie**, Référent expert transition socio-écologique et politique régionale, CGE
- **Vinciane Martin**, Chargée de projet Emploi & Formation, The Shift Project
- **Philippe Monin**, Directeur Académique, Grenoble Ecole de Management
- **Alfons Sauquet Rovira**, Director Quality Services, EFMD
- **Benjamin Soubrier**, Ergonome, Groupe STEF
- **Julien Trichet**, DRH, Groupe Y NEXIA
- **Romain Vismara**, Président, BNEM
- **Johanna Wagner**, Co-fondatrice, Label EDuC
- Les étudiants et les étudiantes du M2 « Stratégie du Développement Durable » d'Excellia
- Les étudiants et les étudiantes programme grand école (niveau L3) d'Excellia



CONFÉRENCE DES
DIRECTEURS DES
ÉCOLES FRANÇAISES
DE **MANAGEMENT**