



CONFÉRENCE DES  
DIRECTEURS DES  
ÉCOLES FRANÇAISES  
DE MANAGEMENT

**TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE :**

**LA TRANSFORMATION  
DES COURS DE GESTION**





# SOMMAIRE

<b>ÉDITORIAL .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DD&amp;RS .....</b>	<b>7</b>
<b>CORRESPONDANCES COMPÉTENCES-COURS .....</b>	<b>8</b>
<b>SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES .....</b>	<b>9</b>
<b>COURS BACHELOR .....</b>	<b>11</b>
<b>COURS MASTER .....</b>	<b>25</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>42</b>



# ÉDITORIAL



En 2023, la CDEFM, en lien avec la CEFDG, a posé les bases d'un référentiel DD&RS ambitieux. Ce cadre commun a permis d'énoncer une vision structurante : celle d'une formation en management pleinement alignée avec les enjeux de durabilité, capable de conjuguer exigence académique, responsabilité sociétale et impact environnemental. Aujourd'hui, ce référentiel entre dans une nouvelle phase : celle de son appropriation concrète par les écoles et de sa traduction dans les enseignements, les programmes et les pratiques pédagogiques.

Ce livrable en est l'incarnation. Il ne s'agit pas de principes ou d'intentions, mais d'exemples tangibles, issus du terrain, qui montrent comment les écoles se sont emparées du DD&RS pour transformer leurs cursus. Finance durable, marketing responsable, comptabilité extra-financière, stratégie et gouvernance durable : dans toutes les disciplines, les contenus évoluent, les approches se diversifient, les grilles de lecture s'enrichissent. Cette dynamique traduit une conviction forte et largement partagée : les enjeux de transition ne constituent pas un champ additionnel, mais une nouvelle manière de penser le management.

Dans la continuité des travaux portés par le Comité d'Experts Transition Écologique et Sociale de la CDEFM, ces évolutions illustrent également la force d'un collectif engagé. Les écoles de management, dans leur diversité, avancent, expérimentent, innovent et partagent. Elles contribuent ainsi à faire émerger un socle commun d'exigences et de pratiques, tout en préservant leur capacité d'initiative et d'adaptation.

Cette transformation n'est ni linéaire ni achevée, particulièrement dans un contexte d'interdépendance des mutations à l'œuvre, comme celle de l'IA, qui bouleverse les entreprises et les organisations. Elle suppose des ajustements constants, des arbitrages pédagogiques, et un dialogue permanent entre enseignants, chercheurs, étudiants et entreprises. Mais elle est belle et bien engagée. Et surtout, elle est irréversible, car elle répond à une attente profonde de la société et des nouvelles générations.

Aujourd'hui, la performance des organisations ne peut plus être pensée indépendamment de leur impact global. Former des managers responsables, capables de comprendre la complexité du monde et d'agir avec lucidité, devient une mission centrale de nos institutions.

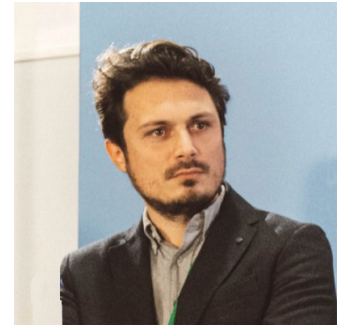
En valorisant ces initiatives concrètes, ce livrable affirme une ambition claire : faire du DD&RS non pas un cadre théorique, mais un levier de transformation durable des formations en management. Il rappelle aussi que la transition écologique et sociale n'est pas seulement un défi à relever, mais une opportunité à saisir pour réinventer le sens même de l'enseignement supérieur en gestion.

Le chemin reste exigeant. Mais les exemples réunis ici en montrent la direction : celle d'écoles en mouvement, engagées dans une transformation profonde, au service d'une génération de décideurs qui soient performants et créateurs de valeur tout autant que responsables et contributeurs au bien commun.

**Pour la CDEFM**

**Vincenzo Vinzi, Président de la CDEFM et Directeur Général de l'ESSEC**

# INTRODUCTION



Lancé en 2023, le Comité d'Experts Transition Ecologique et Sociale (**CoDex TES**) de la CDEFM a pour ambition de nourrir la réflexion et le positionnement des **Grandes Ecoles de management** face à l'intensification **des défis économiques, sociaux et environnementaux**.

Pour nos établissements membres, intégrer cette transition s'appréhende à deux niveaux :

- Un **devoir d'exemplarité** quant à notre **fonctionnement** - impliquant une amélioration continue de nos modes opératoires et de nos pratiques (sur nos campus, dans l'accompagnement de nos étudiants, vis-à-vis de nos parties prenantes, dans notre chaîne de valeur, etc.)
- Une **nécessaire transformation** de notre « **cœur de métier** » : la **formation et la recherche** - impliquant notamment l'intégration systémique de ces enjeux dans nos cursus et programmes académiques (en formation initiale et continue)

Ce livrable « Transition écologique et sociale : la transformation des cours de gestion » s'inscrit directement dans cette deuxième perspective : il a pour ambition d'illustrer **le changement profond** opéré par nos écoles en matière d'enseignement des sciences de gestion (finance, stratégie et marketing) **pour y intégrer pleinement les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance**.

Ce livrable est une déclinaison concrète et par l'exemple du **référentiel de compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale (DD&RS)** publié par la CDEFM en juin 2023. Décliné en **douze objectifs** (6 au niveau Bachelor et 6 au niveau Master), ce référentiel - réalisé en collaboration avec la CEFDG (Commission nationale d'évaluation des formations et des diplômes de gestion) et le MESRE (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Espace) - a pour vocation de proposer un **référentiel commun** aux écoles de management, tout en laissant à chaque école la liberté des modalités de sa mise en œuvre - voire, d'aller plus loin selon ses spécificités.

A l'heure où les sujets environnementaux et sociaux sont parfois relégués au second plan dans le débat public, les résumés de syllabi des pages suivantes rappellent qu'au-delà de l'actualité, nous devons penser cette transition comme un **mouvement de fond**. En agissant au niveau de la **formation des nouvelles générations**, nous faisons le pari du long terme, et d'un **avenir que nous souhaitons plus durable et plus inclusif**.

**Pour le CoDex TES,**  
**Maud Chassande (ESSEC Business School), Anne-France Piteau & Dorian Simon-Meslet (KEDGE Business School)**

# RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DD&RS

Publié en juin 2023 par la CDEFM, le **Référentiel de compétences Développement Durable & Responsabilité Sociétale (DD&RS)** s'inscrit dans une démarche d'accompagnement de la transformation des formations en management face aux défis écologiques et sociaux. Il répond à une question essentielle : « **Comment organiser la transition écologique et sociale dans nos écoles et pour nos étudiants ?** »



Ce travail collectif propose un cadre de référence adapté aux besoins des étudiants et aux spécificités des établissements. Conçu comme un outil d'accompagnement, il facilite la mise en œuvre d'un enseignement responsable, tout en préservant la liberté académique et l'autonomie des écoles dans la conception de leurs programmes.

Véritable levier de transformation, ce référentiel contribue ainsi à former des professionnels capables de comprendre les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale, et d'agir de manière responsable dans leurs futures fonctions.

Découvrez le contenu du  
Référentiel de Compétences  
DD&RS sur le site de la CDEFM :



# SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES

## BACHELOR

**B1**

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

**B2**

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

**B3**

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

**B4**

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

**B5**

Avoir une démarche réflexive en matière d'inclusion

**B6**

Mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité

## MASTER

**M1**

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

**M2**

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

**M3**

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

**M4**

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

**M5**

Mettre en œuvre une démarche de management éthique et inclusif

**M6**

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

# CORRESPONDANCES COMPÉTENCES-COURS

	Intitulés du cours	Programmes & Niveaux	Disciplines couvertes	Liens avec référentiel compétences DD&RS																	
				Bachelor						Master											
				1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
	Transitions durables	BBA 2ème année	Stratégie / Management	X		X	X														
	Futurs durables	BBA 2ème année	Stratégie / Management		X		X			X											
	Eau et Climat : comment gérer demain ?	Bachelor 2ème année	Stratégie / Management	X	X	X															
	Géopolitique du changement climatique	PGE - Licence 3	Stratégie / Management	X			X			X											
	Agir pour le changement	PGE - Licence 3	Stratégie / Management	X		X				X											
	Macroéconomie écologique	PGE - Licence 3	Finance / Economie	X	X		X														
	Évaluation de l'impact environnemental et transformation	PGE - Master 1	Stratégie / Management									X	X			X					
	Management environnemental	PGE - Master 1	Stratégie / Management											X	X	X					
	Transition et durabilité dans le commerce international	PGE - Master 1	Marketing									X	X			X					
	L'entreprise face à la géopolitique de l'environnement	PGE - Master 2	Stratégie / Management									X	X	X							
	Marketing pour la transition écologique et sociale	Master Spé APTE	Marketing										X			X				X	
	Gestion durable des Ressources Humaines	PGE - Master 2	Ressources Humaines											X			X		X		X
	Transitions : Gouvernance et Territoires	PGE - Master 2	Stratégie / Management									X		X						X	
	Management Stratégique Responsable	PGE - Master 2	Stratégie / Management											X	X					X	





# **COURS**

# **BACHELOR**

# TRANSITIONS DURABLES

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Comprendre les interactions entre les activités des entreprises, les défis sociétaux et la santé des écosystèmes pour mesurer et prendre en compte l'importance du développement durable dans les stratégies d'entreprise.**

## Enjeux du cours :

Ce cours est conçu pour permettre aux étudiants de mieux comprendre l'urgence d'actions durables dans le secteur des affaires. Ce cours favorise le développement de **solutions innovantes** qui équilibrent les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Les étudiants apprennent à **mettre en œuvre des modèles d'entreprise durables** qui privilégient la rentabilité tout en tenant compte des responsabilités éthiques, sociales et environnementales. Ce cours prépare les étudiants à diriger des entreprises vers un avenir durable, en mettant l'accent sur la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes.

## Contenu succinct du cours :

En s'appuyant sur les concepts fondamentaux du développement durable, les défis interdépendants du changement climatique et des questions sociétales (ODD des Nations Unies) et les cadres établis tels que le Triple Bottom Line d'Elkington (1997) et l'Indice de Progrès Social, le cours vise à développer chez les étudiants une **conscience critique de l'interconnexion entre les pressions environnementales et la dynamique socio-économique**, leur permettant ainsi d'apprécier la nature multidisciplinaire d'une transition environnementale et sociale durable ainsi que sa pertinence face aux défis mondiaux contemporains.

Les étudiants sont également amenés à **réfléchir au rôle du manager** dans une organisation intégrant la gestion des parties prenantes multiples ainsi qu'à la responsabilité de l'entreprise face aux enjeux économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires. L'accent est mis sur l'analyse des **meilleures pratiques en matière de gouvernance**, la lutte contre la corruption et le rôle des conseils d'administration dans l'équilibre entre les priorités économiques, éthiques, sociales et environnementales de l'entreprise.

Le cours met l'accent sur des modèles économiques durables, centrés sur **l'engagement des entreprises avec leurs parties prenantes pour générer de la valeur partagée**. Il traite en particulier des concepts d'économie circulaire, des stratégies économiques axées sur l'innovation environnementale et sociale et des approches collaboratives basées sur une communication transparente, permettant ainsi de renforcer les résultats sociaux, environnementaux et économiques des entreprises.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Ce cours vise à sensibiliser les étudiants, en tant que futurs managers, à leur rôle dans la transformation du monde des affaires vers une transition sociétale et environnementale plus durable. Il leur permet de mieux comprendre les grands défis sociétaux et le rôle crucial des entreprises dans leur résolution. Pour cela, nous les encourageons à développer une vision du leadership responsable, axée sur l'innovation et la création de valeur partagée et durable entre l'entreprise et ses parties prenantes. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Ce cours m'a fourni des informations concrètes sur les défis et les solutions en matière de durabilité. L'utilisation de nombreuses études de cas et d'exemples réels a été très utile pour comprendre les enjeux de durabilité dans différentes industries, ouvrant mes yeux sur l'ampleur de son impact. Au-delà des connaissances théoriques, j'ai apprécié l'approche pédagogique interactive, le travail sur un projet de classe tout au long du semestre qui a rendu l'apprentissage plus engageant et applicable à des situations réelles. Enfin ce cours m'a encouragée à agir dans ma vie quotidienne et à réfléchir à la manière dont nous pouvons intégrer la durabilité dans nos futures vies professionnelles. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**B1**

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

**B3**

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

**B4**

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

# FUTURS DURABLES

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Un cours pour collaborer avec des entreprises pour imaginer des scénarii d'avenir durables, challenger les stratégies existantes et co-construire des solutions adaptées aux limites planétaires.**

## Enjeux :

Le cours des Futurs Durables permet aux étudiants de jouer le rôle de consultants auprès d'entreprises, en les aidant à repenser leur vision de l'avenir et à imaginer des scénarios durables. Leur mission consiste à remettre en question les stratégies actuelles des organisations, élargir leurs perspectives et concevoir des futurs «habitables» qui respectent les limites planétaires. Cela implique une démarche prospective dans le contexte de l'Anthropocène, en co-construisant plusieurs futurs possibles avec les entreprises. L'objectif est de transformer la perception du futur des dirigeants et de les accompagner dans la refonte de leurs stratégies organisationnelles.

## Contenu succinct :

Durant 10 semaines, les étudiants travaillent aux côtés des entreprises partenaires pour conduire une démarche de prospective en Anthropocène. Les étudiants explorent, créent et présentent des futurs alternatifs :

1. COMPRENDRE : la vision du monde et le modèle économique de l'entreprise
2. EXPLORER : collecter et documenter les forces de changement et les signaux faibles en germination
3. IMAGINER : construire des scénarii prospectifs, capitaliser sur la puissance du récit pour embarquer, prendre de la hauteur et nous questionner sur les usages à venir
4. ACTIVER : éclairer les décisions et actions qui peuvent être prises dès à présent.

## Objectifs pédagogiques : témoignage du Responsable du cours

« Le dispositif pédagogique Futurs Durables permet de sortir des schémas connus et d'ouvrir de nouvelles trajectoires stratégiques, pour les participants comme pour les organisations apprenantes. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Futurs durables a été un grand défi parce que nous avons été chargés de missions de conseil pour des entreprises. Le véritable challenge a été d'adapter tout ce dont nous discutons en classe, tout ce sur quoi nous travaillons tout au long de l'année, à des scénarios et des cas très concrets liés à ces entreprises. »

« C'était la première fois que j'étais confronté(e) à un cas concret, un cas où l'on ne parlait pas seulement de scénarios imaginaires, mais vraiment de problématiques réelles. Si je devais résumer Sustainable Futures en un mot, je dirais : adaptabilité. Je dirais aussi : projection. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**B2**

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

**B4**

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

**B6**

Mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité

# EAU ET CLIMAT : COMMENT GÉRER DEMAIN ?

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Faire comprendre l'exposition des entreprises au nexus eau-climat et les outils qu'elles ont pour y faire face.**

## Enjeux du cours :

Après des cours L1 de compréhension basique des enjeux eau et climat et des démarches d'atténuation et d'adaptation, il s'agit de montrer aux étudiants ce que le **nexus eau-climat** implique pour les entreprises en termes de **gestion de risque**, et de leur faire découvrir tout ce qui est faisable en tant que manager en entreprise, aussi bien en **interne** (diagnostic carbone, scénario de décarbonation) qu'en **externe** (notamment avec les approches collaboratives, dans un territoire donné).

## Contenu succinct du cours :

Le cours se découpe en 3 grandes parties :

- 1. Exposition aux risques des différents secteurs économiques face au nexus climat-eau :** On revient sur les notions de risques, et introduisons avec des secteurs emblématiques des concepts nouveaux. Les étudiants réfléchissent sur le risque de maladaptation avec l'aménagement du territoire, sur l'empreinte eau et l'eau virtuelle sur le secteur agroindustriel, puis sur la question de la résilience sur le secteur de l'industrie. Lors des travaux pédagogiques, en TD, les étudiants travaillent sur le cas pédagogique d'un syndicat des eaux obligé de faire évoluer ses tarifs face au changement climatique.
- 2. Outils de gestion en interne :** On s'arrête avec les étudiants sur la question du bilan carbone, en questionnant aussi les limites de l'outil, le risque de la vision « 100% carbone » qui cacherait les autres enjeux, ainsi la question de la trajectoire de décarbonation (Science Based Target). En TD, les étudiants travaillent avec des jeux de données simples pour évaluer l'impact de différents produits.
- 3. Découverte des enjeux de coordination, concertation avec les parties prenantes dans une démarche d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique :** Après avoir posé l'enjeu de la gestion des communs (Hardin vs. Ostrom), nous incitons les étudiants à ne pas penser la transition bas carbone uniquement en interne. Il s'agit principalement de réorganiser nos économies. Nous insisterons sur l'importance des démarches participatives, pour faire face à des contestations sociales. En TD, jeux de rôle autour d'un sujet controversé d'adaptation au changement climatique.

En complément des apports en cours magistral, les étudiants sont également amenés à **consulter les parcours Axa Climate en E-learning** sur les sujets suivants : « Je travaille en gestion des risques » et « La transition bas carbone ». Cela permet de minimiser le temps en grand cours « descendant » pour favoriser des temps de retour en plus petits groupes sur les TD.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

- Comprendre les impacts mais aussi l'exposition aux risques des différents secteurs économiques face au nexus climat-eau,
- Connaissance des outils de gestion essentiels en interne pour orienter une réelle stratégie bas carbone,
- Gestion des enjeux eau climat en externe : Découverte des enjeux de coordination, concertation avec les parties prenantes dans une démarche d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique.

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Le module est très intéressant, car il permet de mobiliser les acquis de l'année précédente tout en leur donnant une nouvelle portée, plus concrète et en phase avec les enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Il offre une résonance particulière avec notre avenir professionnel, en nous amenant à réfléchir à ce que nous aurons à intégrer dans nos pratiques et nos décisions futures, notamment en matière de responsabilité sociétale. Les TD apportent une dimension opérationnelle qui est appréciable : on développe des outils concrets et réutilisables dans un contexte professionnel, ce qui donne du sens aux apprentissages. » (BB2 Orléans 2024-2025)

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

### B1

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

### B2

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

### B3

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



# GÉOPOLITIQUE DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Ce cours explore les rôles et les impacts des acteurs étatiques et non étatiques dans la lutte contre le changement climatique à travers les perspectives de la géopolitique et de la gouvernance mondiale.**

## Enjeux du cours :

Ce cours répond aux enjeux de la compréhension des dynamiques géopolitiques et des politiques globales liées au changement climatique, en mettant en lumière les intérêts nationaux, les politiques de transition énergétique, et les contributions des différents acteurs (États, ONG, société civile, entreprises multinationales) dans la gouvernance climatique mondiale.

## Contenu succinct du cours :

- Module de cours : Il couvre l'histoire du changement climatique, le régime de gouvernance climatique, et les discussions et décisions des différents participants, y compris les États souverains, les ONG internationales, la société civile et les entreprises multinationales.
- Module de simulation : Les étudiantes et étudiants participent à un jeu de simulation de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique (COP), où ils jouent le rôle de représentants de pays, de leaders d'organisations internationales, de leaders civiques et de dirigeants d'entreprises. Ils sont répartis en comités régionaux et secrétariats pour formuler des objectifs climatiques mondiaux à travers des discussions et des négociations.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« En tant que responsables de cours, nous sommes fiers de superviser un programme qui offre au corps étudiant une compréhension complète de la relation complexe entre la géopolitique et le changement climatique. En combinant des cours approfondis sur la gouvernance mondiale du climat et une simulation dynamique de la conférence des Nations unies sur le changement climatique (COP), les étudiantes et étudiants acquièrent une perspective nuancée sur les rôles des différentes parties prenantes, notamment les États souverains, les ONG, la société civile et les entreprises multinationales. Le cours encourage la réflexion critique sur les dynamiques géopolitiques qui façonnent les politiques climatiques, tout en fournissant aux élèves des compétences pratiques dans la négociation et l'élaboration d'objectifs climatiques mondiaux par le biais de discussions collaboratives avec divers acteurs. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« On apprend à comprendre le point de vue du pays qu'on représente, et la complexité des choix à prendre. C'est unique, amusant et ça nous aide à développer nos compétences. En tant que représentant d'une entreprise de Fortune 500 au sommet de la COP, cela ne m'avait jamais traversé l'esprit que les entreprises émettaient autant de gaz à effet de serre, parfois plus que certains pays, nous devons faire évoluer cela. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

# B1

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

# B4

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

# B6

Mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité

# AGIR POUR LE CHANGEMENT

Apprendre la durabilité et hackathon  
pour un monde durable

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Acquérir le socle de connaissances transdisciplinaires pour devenir acteur de la transition sociale et environnementale à son échelle et en accord avec ses valeurs avec efficacité, pertinence et justesse.**

## Enjeux du cours :

Ce cours est né du **besoin de transdisciplinarité nécessaire pour aborder le développement durable**, qui ne peut pas être traité uniquement par les sciences de gestion. Il est en effet primordial de s'assurer que nos étudiant(e)s, quelle que soit leur origine académique, aient un socle commun de connaissances et de compétences dans ce domaine, afin notamment de leur permettre de suivre, dans la suite de leur programme, les cours de marketing-vente, RH, finance et stratégie qui croisent les enjeux de la transformation écologique et sociale avec les spécificités de ces disciplines.

Pour autant, il est également important de **pouvoir inscrire les connaissances issues du vivant, de la physique, de la géographie ou encore des sciences politiques dans la sphère managériale** pour qu'ils soient par la suite acteurs et contributeurs de la transformation des organisations dans lesquelles ils vont travailler. Enfin, il prépare les étudiant(e)s les plus engagé(e)s, à s'inscrire dans le parcours d'excellence du même nom, centré sur le développement de ses capacités de leadership pour se préparer à devenir ambassadeur de la transition écologique et sociale.

## Contenu succinct du cours :

Pour cela le cours *Agir pour le changement - Apprendre la durabilité et hackathon pour un monde durable* s'adosse sur des disciplines qui ne sont habituellement pas au cœur des enseignements en école de management et articule **6 thématiques** : limites planétaires, réchauffement climatique, perte de la biodiversité, pression sur les ressources, justice sociale, et éthique de la transition.

Chacune d'elle est fondée sur **3 composantes** : une séance en e-learning qui traite du sujet de manière théorique et documentée, une séance en classe au cours de laquelle les étudiants **expérimentent des outils et voies de résolution**, ainsi qu'un secteur d'activité qui sert de cas et d'illustration. Ainsi par exemple la thématique des limites planétaires en e-learning est prolongée par une mise en application du Doughnut sur le secteur de la mode et du textile en classe ; celle de la justice sociale par une méthodologie d'analyse des controverses afin d'être en mesure de se positionner et illustrée par les secteurs de la mobilité et de l'hôtellerie. Un film, suivi d'un débat, anime la séance d'introduction centrée sur l'engagement et un hackathon à l'échelle de la promotion vient clôturer le module. Les étudiants expérimentent des outils d'intelligence collective, cartographie systémique, design thinking et communication à impact pour proposer un projet de passage à l'action concret pour contribuer à un ODD.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« L'articulation des connaissances théoriques issues de différents champs disciplinaires avec des ateliers plus expérientiels en classe et le hackathon permet d'engager les étudiants sur l'apprentissage de savoirs documentés et le développement des compétences grâce à une approche pédagogique par l'action et par la réalisation d'activités innovantes individuelles et en groupe. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« Ce cours a profondément changé ma manière de penser et d'agir. Avant, je considérais la transition écologique comme un défi lointain et presque insurmontable. Aujourd'hui, j'ai une approche beaucoup plus pragmatique et consciente. Je réalise qu'il existe des leviers d'action, que des changements sont possibles, et que nous devons adopter une vision systémique pour réussir cette transition. Du point de vue professionnel, j'ai l'intime conviction qu'intégrer la durabilité dans les entreprises n'est pas seulement un atout stratégique, mais une nécessité pour assurer leur pérennité. »

« Notre groupe s'attendait à un cours « vitrine » permettant de remplir les attentes d'une école de commerce en matière de RSE, on avait peur d'un discours extrême et très fermé. Cela n'a pas été du tout le cas, les échanges se sont basés sur l'ouverture d'esprit. Certains concepts étaient complexes, ce n'était pas un cours "classique" : il fallait s'impliquer, réfléchir par soi-même ; on a dû sortir de notre posture passive pour vraiment entrer dans un processus d'analyse sociétale. Cela nous a permis de déconstruire nos croyances, notre résistance au changement et de comprendre le poids des modèles dominants. Au final, ce cours a transformé la manière de penser le système économique, en montrant que d'autres trajectoires sont possibles et déjà en marche. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

# B1

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

# B3

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

# B6

Mobiliser d'autres acteurs et co-agir en responsabilité

# MACROÉCONOMIE ÉCOLOGIQUE

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Adopter une vision globale intégrant la monnaie, les systèmes productifs et les limites planétaires**

## Enjeux du cours :

On ne peut se passer d'une **refonte des enseignements en économie et en finance** pour faire face aux enjeux du 21<sup>e</sup> siècle. En effet, la plupart des grandes théories économiques et financières ont été conçues aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, une période où le monde n'avait pas de limites. Ces théories dominantes en économie ont artificiellement séparé la sphère économique du champ social et des contraintes naturelles, en réduisant l'économie à une science mathématique (écartant de son champ d'étude la réalité historique, sociologique, institutionnelle, les sentiments moraux, le phénomène politique...).

Chacun d'entre nous peut néanmoins observer que la plupart des **décisions économiques prises au quotidien** reposent aussi bien sur des **informations économiques** (prix relatifs, revenus...) que sur des **croyances** (éthiques, culturelles, idéologiques), ou des **institutions politiques** (comme les règles de droit, ou le marché lui-même) tandis que le dérèglement climatique affecte l'économie.

## Contenu succinct du cours :

Face à ce constat, le cours Macroéconomie Ecologique réintroduit une définition de l'économie comme science du « **processus d'approvisionnement social** ». Il propose aux étudiants de comprendre et d'analyser l'économie en juxtaposant les apports des diverses écoles de pensée qui structurent la discipline depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle. La force de cette approche est de renouer avec la grande tradition de l'économie classique telle qu'initée par Aristote (oikos nomos), tout en étant résolument ancrée dans les enjeux contemporains du développement durable à partir de trois principes : le pluralisme, la soutenabilité et la justice.

Le cours propose ainsi aux étudiants de **(re)découvrir un monde façonné par les interactions entre les hommes, les structures sociales, les institutions**, et dans lequel « le tout est plus que la somme de ses parties ». Il intègre également l'importance des « services naturels », c'est-à-dire les conditions et les processus par lesquels les écosystèmes naturels rendent possibles la vie humaine. Les étudiants sont amenés à approfondir une série de thématiques interconnectées, illustrées par des études de cas internationales et d'actualité, reposant sur une analyse rigoureuse du fait économique, construite notamment à partir de la monnaie, du bilan, et de l'entreprise. In fine, le cours a pour ambition de donner à chaque étudiant les clés pour comprendre le monde dans lequel nous vivons – un prérequis pour agir, en conscience, sur ce monde.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Analyser le fonctionnement global du système monétaire, productif et naturel dans lequel sont imbriquées les organisations, permet aux étudiants de décrypter le monde et de découvrir comment la monnaie, l'entreprise et l'économie peuvent servir le bien commun. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« C'était pour moi une façon de redécouvrir mes cours d'économie de prépa mais d'un autre angle et d'une manière plus critique ».

« Une matière qui est selon moi la plus intéressante de la L3 PGE »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

# B1

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

# B2

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

# B4

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





# **COURS MASTER**

# ÉVALUATION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET TRANSFORMATION

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Apprendre à évaluer l'impact environnemental des activités d'une organisation (carbone, biodiversité, ressources) pour concevoir des stratégies de durabilité pertinentes et transformer les modèles économiques.**

## Enjeux du cours :

Face à l'urgence climatique et à l'évolution des réglementations, les entreprises doivent impérativement savoir mesurer leur impact pour mieux piloter leur transformation. Ce cours aborde les réglementations, les normes de reporting et l'influence de ces contraintes sur les modèles économiques. L'objectif est de doter les futurs managers d'outils concrets pour aligner les décisions stratégiques avec le respect des limites planétaires.

## Contenu succinct du cours :

Le module est structuré autour de plusieurs axes :

- **Standards de reporting extra-financier** : Analyse de la double matérialité, de la CSRD, des normes ISSB et du cadre TCFD.
- **Gestion des risques et opportunités climatiques** : Mesure de l'empreinte carbone et mise en place d'indicateurs de performance (KPIs).
- **Biodiversité** : Intégration des enjeux du vivant dans la stratégie d'entreprise et métriques associées (TNFD, SBTN).
- **Empreinte ressources et matériaux** : Analyse du cycle de vie (ACV) et transition vers l'économie circulaire.
- **Mise en œuvre stratégique** : Stratégies d'atténuation et d'adaptation, prix interne du carbone et compensation.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« À l'issue de ce cours, les étudiants seront capables d'identifier les caractéristiques de l'impact des entreprises en transition, de maîtriser les outils de mesure (carbone, eau, biodiversité) et de dialoguer avec des experts pour transformer ces évaluations en leviers de changement réel. » Bernard LECA

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« Ce cours permet de passer de la théorie à la pratique grâce à des études de cas réels sur le climat et sur la CSRD. On comprend enfin comment les outils de mesure impactent concrètement la trajectoire d'une entreprise. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**M1**

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

**M2**

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

**M4**

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

# MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Donner aux futurs managers les connaissances, les outils et le recul critique nécessaires pour comprendre, mesurer et piloter les impacts, les risques et les dépendances environnementales des organisations dans le respect des limites planétaires.**

## Enjeux du cours :

Le dépassement des limites planétaires génère des risques systémiques majeurs pour les sociétés, les économies et les organisations. Les entreprises sont à la fois des contributrices à ces crises et des acteurs clés de leur résolution. Pourtant, de nombreuses approches managériales continuent de sous-estimer les contraintes environnementales, de s'appuyer sur des indicateurs partiels ou de privilégier l'optimisation de court terme au détriment de la résilience et de la transformation à long terme.

Ce cours vise à combler l'écart entre l'ampleur et la complexité des enjeux environnementaux contemporains et la manière dont ils sont traditionnellement abordés dans l'enseignement du management. Il répond à l'urgence de doter les futurs managers d'une compréhension scientifiquement fondée des limites planétaires, des scénarios climatiques, des services écosystémiques et des enjeux de justice environnementale, tout en développant leur capacité à porter un regard critique sur les pratiques dominantes des entreprises, telles que les stratégies « net zéro », la compensation carbone ou les gains d'efficacité incrémentaux.

## Contenu succinct du cours :

Le cours Environmental Management introduit les étudiants aux principaux enjeux environnementaux et à leurs implications pour les organisations, en croisant les apports des sciences de la nature, des politiques publiques et des sciences de gestion. Structuré autour de six thématiques principales, le cours aborde :

- les limites planétaires et la justice environnementale ;
- les trajectoires du changement climatique, les scénarios et les voies d'atténuation ;
- l'érosion de la biodiversité et les services écosystémiques ;
- la comptabilité carbone et les stratégies bas carbone ;
- les risques climatiques, l'adaptation et la résilience ;
- la transformation des modèles économiques à travers des approches circulaires et durables.

Chaque séance repose sur une pédagogie en trois temps :

- un cours interactif visant à poser les bases conceptuelles et scientifiques ;
- des mises en pratique à partir d'outils et de cas réels (par exemple : comptabilité carbone, analyse des risques climatiques, cadres d'évaluation de la biodiversité) ;
- une phase de réflexion critique durant laquelle les étudiants analysent les apports, les limites et les effets non intentionnels des solutions managériales existantes.

Cette approche permet aux étudiants de comprendre non seulement le fonctionnement des outils de management environnemental, mais également les conditions dans lesquelles ceux-ci doivent être questionnés, complétés ou repensés. Le cours vise in fine à transformer les connaissances environnementales en stratégies opérationnelles, tout en préparant les étudiants à appréhender la complexité plutôt qu'à la simplifier à l'excès.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« En confrontant les étudiants aux limites biophysiques de la planète et aux incertitudes inhérentes aux changements environnementaux, ce cours leur permet de développer une compréhension critique et systémique des interactions entre les organisations et la nature. L'objectif n'est pas uniquement de transmettre des outils, mais d'aider les futurs managers à questionner les hypothèses dominantes, à arbitrer de manière responsable entre différents compromis, et à concevoir des stratégies compatibles avec la viabilité environnementale et sociétale à long terme. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« J'ai beaucoup apprécié ce cours. Les activités proposées étaient très enrichissantes — je les ai trouvées réellement importantes et très utiles pour approfondir ma compréhension des thèmes abordés en classe. Ce n'est qu'après les avoir réalisées que j'ai pleinement pris conscience de leur caractère essentiel, ce que j'ai beaucoup apprécié. »

« Cours super intéressant, dynamique et interactif, qui met bien en lumière la «sustainability» dans le marketing des produits et services de grande consommation ».

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**M2**

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

**M3**

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

**M4**

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

# TRANSITION ET DURABILITÉ DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Un module immersif et hybride pour comprendre les enjeux de la transition durable et concevoir des modèles économiques responsables.**

## Enjeux du cours :

Ce cours répond aux enjeux majeurs de la transition écologique, économique et sociétale. Il vise à sensibiliser les futurs managers aux limites planétaires, à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et au rôle de l'innovation technologique dans la transformation des modèles d'affaires.

## Contenu succinct du cours :

Le module combine 15 heures de cours en présentiel avec une exploration immersive en ligne basée sur le cas de Rossignol, entreprise emblématique du sport d'hiver.

Les étudiants évoluent dans un espace virtuel en 3D (WebXR), où ils doivent relever des défis pédagogiques gamifiés.

Ils sont placés dans la peau d'un collaborateur chargé de concevoir un business model disruptif et durable, en lien avec les attentes des consommateurs responsables.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Ce module permet aux étudiants de comprendre les dynamiques de la transition durable dans leur domaine professionnel, d'analyser les liens entre société, écologie et technologie, et d'identifier les outils de mesure de la durabilité. L'approche immersive favorise l'autonomie et l'engagement. »

- Thibault Daudigeos, Responsable du cours

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« Ce cours m'a permis de mieux appréhender les enjeux de durabilité dans un contexte international. L'expérience immersive m'a aidé à me projeter dans une entreprise réelle et à réfléchir concrètement à des solutions innovantes. »

« Cours super intéressant, dynamique et interactif, qui met bien en lumière la «sustainability» dans le marketing des produits et services de grande consommation ».

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

### M1

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

### M2

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

### M4

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

# L'ENTREPRISE FACE À LA GÉOPOLITIQUE DE L'ENVIRONNEMENT

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Développer la compréhension critique des étudiants sur les tensions entre durabilité et accès équitable aux ressources dans un contexte global de changements climatiques et de défis géopolitiques.**

## Enjeux du cours :

Ce cours explore les défis complexes et interdépendants liés à la lutte contre le changement climatique, l'accès équitable aux ressources vitales (eau, énergie, alimentation) et la gestion des responsabilités climatiques sur la scène internationale. En adoptant une **approche holistique centrée sur la justice environnementale et socio-économique à l'échelle mondiale**, il met en lumière le rôle essentiel des entreprises en tant qu'acteurs de la transition vers des modèles durables et résilients. Le cours analyse de manière approfondie les dimensions économiques, sociales, environnementales, ainsi que les politiques d'atténuation et d'adaptation, tout en proposant des outils concrets pour intégrer ces problématiques dans des stratégies managériales globales. Cette démarche vise à fournir aux étudiants une vision intégrée et opérationnelle pour construire un avenir plus équitable et durable.

## Contenu succinct du cours :

1. Géographie des émissions de gaz à effet de serre (GES) et impacts du réchauffement climatique.
2. Accès aux **ressources critiques** (eau, énergie, alimentation) et durabilité.
3. **Responsabilité climatique** au niveau mondial :
  - Equilibre des efforts entre pays du Nord et du Sud,
  - La responsabilité des entreprises
4. **Solutions internationales** face au réchauffement climatique :
  - Politiques d'atténuation, d'adaptation
  - Modèles alternatifs de management d'entreprises au niveau international (ONU/SEED).

Le cours combine des approches théoriques et pratiques à travers des débats, jeux de rôle et la réalisation de posters thématiques.

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Ce module offre aux étudiants une immersion profonde dans les problématiques environnementales et géopolitiques, les confrontant aux réalités complexes du changement climatique, de l'accès équitable aux ressources, et des tensions socio-économiques globales. En explorant les interactions entre justice environnementale, transition énergétique et stratégies d'atténuation et d'adaptation, le cours les pousse à analyser les responsabilités différenciées entre acteurs publics et privés. Les étudiants sont amenés à développer une réflexion critique et à concevoir des solutions stratégiques et managériales intégrées, adaptées aux défis d'une économie mondiale en mutation. Il vise ainsi à former des leaders visionnaires, capables de catalyser des transformations structurelles en intégrant les dimensions éthiques, économiques et sociopolitiques dans leurs décisions. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Ce cours m'a permis de mieux comprendre les interactions complexes entre développement économique, accès aux ressources et enjeux climatiques. Les activités pratiques, comme les débats, m'ont aidé à développer des compétences en négociation et en pensée critique, essentielles pour ma carrière future. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**M1**

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

**M2**

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

**M3**

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

# MARKETING POUR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Comment intégrer la transition écologique au cœur des pratiques du marketing, de la stratégie au marketing mix ?**

## Enjeux du cours :

Face aux enjeux de la transition écologique, le marketing joue un rôle majeur pour participer à la transformation sociétale. Il se situe à l'interface entre l'offre et la demande et contribue ainsi à orienter les modèles de production et de consommation vers plus de durabilité.

## Contenu succinct du cours :

- Qu'est-ce qu'une démarche de marketing durable, dénuée de tout *greenwashing* ?
- Comment intégrer la durabilité au cœur des pratiques marketing, de la stratégie au marketing mix ?
- Comment soutenir les innovations durables ?
- Comment accompagner les consommateurs dans la transition écologique ?
- Qu'entend-on par communication responsable ? Quelles sont les pratiques et les enjeux de la communication pour accompagner une stratégie de transition ? Se situe-t-on dans un contexte corporate ou dans un contexte de marque ? Quelles sont les contraintes et les exigences de la communication « responsable » ? Quels en sont les enjeux sociétaux et économiques ?

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« L'objectif de ce cours est de fournir une vision du marketing durable et de la communication responsable, en tant qu'objectif à atteindre, mais aussi d'outils, de cadre d'analyse pour y parvenir. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'étudiants

« Un cours bien structuré, avec une approche réaliste du marketing durable, qui nous apprend à déceler et se prémunir des différentes formes de greenwashing ; le format d'évaluation en projet nous permet d'analyser en groupe la stratégie marketing d'une entreprise qui nous tient à cœur ».

« Cours super intéressant, dynamique et interactif, qui met bien en lumière la «sustainability» dans le marketing des produits et services de grande consommation ».

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**M2**

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

**M4**

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

**M6**

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

# GESTION DURABLE DES RESSOURCES

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**L'analyse des facteurs de durabilité qui exercent une pression, interne ou externe, sur les organisations aujourd'hui, illustrée par des études de cas réels et des interventions de professionnels, permet aux étudiants de prendre conscience de manière critique des différents comportements des organisations en matière de politiques et pratiques RH.**

## Enjeux du cours :

L'initiative des Nations Unies PRME (Principes of Responsible Management Education) fédère les meilleures écoles de management dans le monde autour de la nécessité de **former les décideurs responsables de demain**, afin de faire progresser le développement durable. La GRH durable (Sustainable HRM) contribue à attirer et fidéliser les talents via la cartographie des compétences, l'engagement des salariés, la gestion des connaissances, la santé et sécurité au travail, la justice organisationnelle et l'intégration des démarches RSE.

## Contenu succinct du cours :

Ce module aborde les grands enjeux RH et de performance durable auxquels font face les entreprises et les secteurs d'activité aujourd'hui :

- a) Facteurs financiers, écologiques et sociaux** poussant les organisations à adopter des pratiques durables ;
- b) Rôle de la fonction RH** dans l'accompagnement de ces pratiques ;
- c) Évaluation des performances RH** via les rapports annuels sur l'écart de genre (Global Gender Gap Reports), les Objectifs de Développement Durable et l'Agenda 2030 des Nations Unies, le Pacte Mondial de l'ONU Réseau France/Global Compact et les lignes directrices PRME, les publications de l'Union Européenne et de l'OECD ;
- d) Cadre juridique** des pratiques RH durables ;
- e) Place des RH** dans les organisations engagées pour la durabilité et analyse des tendances émergentes (diversité et inclusion, employabilité, équilibre vie pro/perso, citoyenneté, entrepreneuriat social, économie collaborative, IA éthique, protection des données individuelles).

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Ce cours vise à sensibiliser les étudiants à l'impact des pratiques RH sur la société, et à leur montrer comment intégrer les dimensions sociales, économiques et environnementales dans les processus RH au service du développement durable. Pour cela, le cours propose :

- une analyse théorique du développement durable appliqué aux RH ;
- l'identification, la cartographie et la hiérarchisation des parties prenantes RH ;
- l'identification des compétences clés pour les managers engagés dans la durabilité ;
- la démonstration de compétences en culture informationnelle de manière créative et rationnelle. »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Ce cours donne du sens à des concepts abstraits grâce à des visites d'entreprises engagées en matière de durabilité, avec lesquelles les étudiants échangent directement sur leurs pratiques et défis. L'apprentissage par les 'fresques slow tech', notamment la fresque de l'emploi durable et la fresque de la diversité rend l'expérience captivante et ludique. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

**M3**

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

**M5**

Mettre en œuvre une démarche de management éthique et inclusif

**M6**

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

# TRANSITIONS : GOUVERNANCE ET TERRITOIRES

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Ce cours permet aux étudiants d'appréhender la gouvernance des territoires à l'aune de la transition écologique.**

## Enjeux du cours :

Le management public est une matière enseignée dans les établissements de l'enseignement supérieur depuis de nombreuses décennies et il est aujourd'hui au cœur des enjeux de la durabilité territoriale. **Ce cours intègre les aspects théoriques et pratiques de l'Economie Sociale et Solidaire** pour permettre aux étudiants d'avoir une vision alternative de l'Economie traditionnelle.

## Contenu succinct du cours :

Le cours « Transitions : gouvernance et territoires » permet aux étudiants de comprendre la gouvernance des territoires, dans la décennie 2020. Cette décennie sera marquée, notamment, par **la mise en œuvre de la transition énergétique souhaitée par l'Union Européenne (Green Deal)**. La stratégie de l'UE, en lien avec celle des États, des collectivités et des principaux groupes privés, est présentée par l'UE comme liée à une évolution de la gouvernance des territoires. Dans ce cadre, cette gouvernance se caractérise par deux aspects :

- D'une part, **les pouvoirs publics souhaitent renforcer leur contrôle sur les territoires**, pour permettre la transition énergétique. Il s'agit d'une logique classique de régulation des populations sur un territoire.
- D'autre part, **le secteur privé est appelé à créer de nouvelles méthodes de traçabilité**, pour l'ensemble de leurs activités. Il s'agit d'une logique plus récente de régulation des produits et des processus, quelles que soient les configurations des chaînes de valeur.

Ce double contrôle doit donc permettre l'atteinte effective des objectifs du Green Deal, territoire par territoire, mais aussi activité par activité. Pour comprendre ce processus et pouvoir agir sur lui, nous proposons aux étudiants :

- **De comprendre le contexte dans lequel la gouvernance des territoires évolue**, en insistant principalement sur le fonctionnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces différents contenus doivent permettre à l'étudiant d'appréhender et de prendre en compte une multiplicité de regards sur la gouvernance des territoires, et ainsi d'enrichir les recommandations concrètes portées par les étudiants ;

- **D'agir concrètement, au sein des structures** impliquées dans la gouvernance des territoires, en maîtrisant les techniques et la théorie propres à l'Economie sociale et solidaire.

Ce cours se décompose comme suit :

- Economie sociale et solidaire (9H)
- Gouvernance et développement territorial durable (18H)

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

- Comprendre la gouvernance des territoires à partir de l'émergence de la notion de développement durable.
- Maîtriser la notion de transition énergétique et ses implications sur la gouvernance des territoires.
- Maîtriser les fondamentaux de l'économie sociale et solidaire (ESS)

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Ce cours m'a permis de comprendre l'impératif de soutenabilité du développement territorial que ce soit dans le diagnostic à effectuer que dans les solutions éventuelles à appliquer. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

# M1

Inscrire leur action managériale dans une vision prospective des enjeux

# M3

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

# M6

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

# MANAGEMENT STRATÉGIQUE RESPONSABLE

## LE COURS EN UNE PHRASE :

**Du « pourquoi ? » au « comment ? » : définir une intention stratégique (raison d'être, mission) conciliant les dimensions économique, sociale et environnementale, et la mettre en œuvre dans l'organisation.**

## Enjeux du cours :

Le cours s'adresse à l'ensemble des étudiants de Master 2 et répond à deux enjeux principaux. Le premier est **d'offrir une suite aux enseignements d'analyse stratégique**. A l'issue de ce premier palier d'analyse, il reste à **définir les éléments de la stratégie et de se donner les moyens que celle-ci devienne réalité**, ce qui ne va pas « de soi ». Il s'agit de faire comprendre aux étudiants l'intérêt de se préoccuper de l'opérationnalisation de la stratégie, notamment de sa cohérence / alignement vis-à-vis des parties prenantes, dans une perspective systémique.

Le second enjeu porte sur la responsabilité soci(ét)ale de l'organisation : **l'entreprise n'est pas un acteur isolé du reste du monde**. Les plus grandes d'entre elles sont caractérisées par de fortes relations d'interdépendances et par une capacité à générer des impacts sociaux et environnementaux à des échelles considérables. Quelle est leur responsabilité à cet égard ? Que cela soit envisagé sous un angle normatif, éthique ou utilitariste, nous nous interrogeons sur les méthodes /outils qui permettent à l'entreprise de se positionner comme un acteur du changement sociétal.

## Contenu succinct du cours :

- Management stratégique : historique rapide, définition
- Principes fondamentaux : alignement stratégique et approche systémique de l'organisation
- Management stratégique responsable
  - Quelle responsabilité soci(ét)ale pour l'entreprise ?
  - Comment mobiliser les ODD et les principes du DD&RS ?
- Intention stratégique :
  - Vision/mission/objectifs/valeurs
  - Loi Pacte et « Raison d'être »
- De la stratégie à l'exécution :
  - De la planification stratégique au Balanced Scorecard
  - Complexité des comportements, complexité organisationnelle : stratégies émergentes et potentiel humain
  - Exemples d'outils d'accompagnement au changement
  - Cas d'entreprises
- Etude de cas

## Objectifs pédagogiques du cours : témoignage du Responsable du cours

« Un certain nombre de nos étudiants ont envie de s'engager en faveur de la transition socio-environnementale, et sont de plus sensibilisés à la nécessité d'agir. Ce cours a vocation, avec une immense humilité au regard des enjeux, à leur fournir plusieurs clés de réflexion pour leur futur rôle de dirigeant/manager/entrepreneur :

1/ le monde de l'entreprise et leur futur travail n'est pas situé en-dehors du champ de l'action sociétale. Ils peuvent intégrer les grands enjeux DD&RS dans leurs choix et décisions ;

2/ l'un des enjeux pour les entreprises est de tenter la conciliation des dimensions économiques, sociales et environnementales, loin du greenwashing ou de déclaratifs d'autosatisfaction, autour d'une question : est-il possible de promouvoir un management véritablement centré sur le développement du potentiel humain et le respect de l'environnement, la performance économique trouvant sa source, non pas dans le moins-disant social et la prédation de ressources, mais dans une recherche accrue de sens, d'attractivité, d'engagement et de fierté des collaborateurs et des parties prenantes ? »

## Apport pour les étudiants : témoignage d'un étudiant

« Un cours très important pour comprendre la stratégie d'une entreprise et les enjeux du monde de demain. Le cours de Management Stratégique Responsable a été très intéressant et m'a permis de mieux comprendre les enjeux stratégiques dans le cadre d'une gestion responsable. »

## Compétences du référentiel DD&RS en lien avec ce cours :

### M3

Piloter la mesure de la performance écologique et sociale

### M4

Transformer les modèles économiques pour les rendre plus circulaires

### M6

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

# REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux qui, par leur contribution à l'élaboration de ce document, se sont mobilisés pour faire progresser collectivement la démarche DDRS au sein de nos établissements :

- Maud CHASSANDE, Responsable transformation écologique, ESSEC Business School
- Anne-France PITEAU, Directrice Engagement et relations publiques, KEDGE Business School
- Dorian SIMON-MESLET, Corporate Social Responsibility Manager, KEDGE Business School
- Isabelle JAUNY, Transitions Director, SKEMA Business School
- Bénédicte BOST, Directrice de l'Engagement Social et Environnemental, emlyon business school
- Lisa MC ALLISTER, Directrice de la Transition Ecologique et l'Engagement Sociétal, EXCELIA Business School
- François VIAUD, Directeur de l'Impact Durable et de la RSE, ESSCA School of Management
- Cédrine JOLY, Associate Professor and Head of IMPACT, MBS Business School
- Benjamin FERRAN, Responsable Développement Durable et RSE, MBS Business School
- Myriam DEGRAVE, Deputy Director of Social and Environmental Impact, IESEG School of Management
- Julie PERRIN-HALOT, Associate Dean / Director Quality, Accreditations, Sustainability, GEM Alpine Business School
- Robin JUND, Directeur de la Transition Socio-Ecologique, Clermont School of Business
- Elda NASHO AH-PINE, Enseignante-chercheuse en géopolitique et RSE, Clermont School of Business
- Barbara HADDOU, Déléguée Générale de la Transition Ecologique et Sociale, AUDENCIA Business School
- Krista FINSTAD-MILLION, Directrice du département Ressources Humaines et Comportement Organisationnel, ICN Business School
- Myriam MAUROY, Responsable RSE, ICN Business School
- Ivan LE METEIL, Chef de projet à la Direction de l'Impact Sociétal et Environnemental, EM Normandie Business School
- Alexandre ASSELINEAU, Professeur et Responsable du Département Management-Stratégie-Entrepreneuriat, BSB Burgundy School of Business
- Anne-Laure BROCHET, Responsable RSE, BSB Burgundy School of Business



RETROUVEZ LA CDEFM SUR :



**@CDEFM - Conférence des Directeurs  
des Écoles Françaises de Management**



**@CDEFM**



**@ecolesfrancaisedemanagement**



**@ecolesdemanagementfr**



**<https://cdefm.fr/>**



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