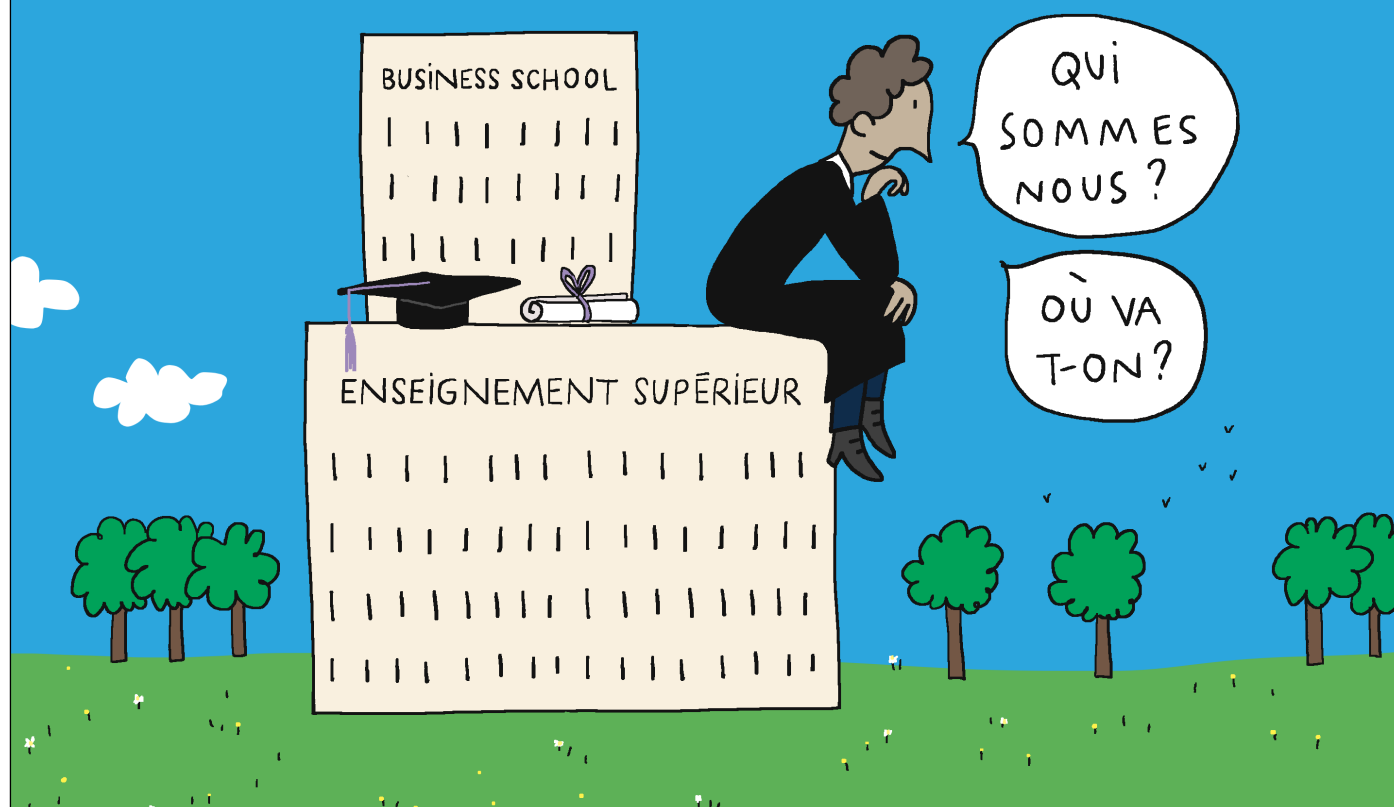




CAMPUS
RESPONSABLES

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ENTRE RAISON D'ÊTRE ET RAISON D'AGIR



NUMÉRO

24

Janvier
2022

VERS DES « CAMPUS À MISSION »
POUR ACCÉLÉRER
LA TRANSFORMATION
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET CELLE DES ENTREPRISES

SOMMAIRE

ÉDITO

1. **ÉLISABETH LAVILLE** fondatrice d'UTOPIES et de Campus Responsables
03

PARTIE 1

LA RAISON D'ÊTRE... DE LA RAISON D'ÊTRE CHANGER LA FORMATION DES DIRIGEANTS POUR CHANGER LES ENTREPRISES ET LE MONDE (EN BIEN)

1. Le secteur de l'enseignement supérieur doit se réinventer
05
2. L'enseignement supérieur doit accompagner la transformation des entreprises et des organisations
08
3. Il n'y a rien d'aussi puissant qu'une idée dont l'heure est venue...
12

PARTIE 2

FACE AUX DÉFIS SOCIÉTAUX ACTUELS, LA RAISON D'ÊTRE POUR STRUCTURER LA RÉPONSE DES ACTEURS ET DU SECTEUR ?

1. ESR et transition : quelle évolution dans la prise en compte des enjeux par le secteur ?
17
2. La raison d'être comme levier d'accélération de la transition, au-delà des changements « à la marge »
23
3. Quand la recherche cherche (aussi) du sens
29

PARTIE 3

À L'ÉCHELLE DES ÉTABLISSEMENTS, FORMULER SA « RAISON D'ÊTRE » POUR ORIENTER SA TRANSFORMATION ET PRÉCISER SON RÔLE SOCIÉTAL, GLOBAL OU LOCAL

1. L'échelle « planétaire » pour contribuer à des objectifs plus larges
32
2. L'échelle territoriale et locale pour privilégier l'impact tangible
34
3. La contribution à la transition écologique des entreprises en général ou d'un secteur en particulier
38
4. L'approche au bénéfice des étudiants, via l'inclusion et une attention particulière à leur épanouissement individuel et professionnel
40

CONCLUSION

42

ÉDITO



ÉLISABETH LAVILLE FONDATRICE D'UTOPIES ET DE CAMPUS RESPONSABLES*

« L'EXEMPLARITÉ N'EST
PAS UNE FAÇON
D'INFLUENCER,
C'EST LA SEULE. »

ALBERT SCHWEITZER

**Campus Responsables est le premier réseau francophone de grandes écoles et universités engagées sur le développement durable depuis sa création en 2006 par UTOPIES, au sein de ses activités de think-tank.*

Crise climatique, développement durable, internationalisation, diversité et inclusion, réduction des inégalités, révolution digitale, économie de la connaissance : ces transitions, qui se croisent et s'accroissent mutuellement, appellent à réinventer en profondeur les entreprises, les offres et les modèles économiques dans les prochaines décennies. Par ricochet, cette révolution, qui n'est pas uniquement une question d'innovation technologique mais aussi un changement de culture et d'imaginaire, interpelle l'enseignement supérieur sur sa propre transformation. D'abord en tant que « fournisseur officiel » de talents et de compétences aux entreprises et territoires, qui doit faire évoluer son offre d'enseignement et de recherche pour préparer au mieux les futurs professionnels de tous métiers (et pas juste des « métiers verts ») à innover, à travailler autrement, à faire preuve de responsabilité et de leadership, à se dépasser pour résoudre les problèmes inédits (climatiques, écologiques et sociétaux) que nous pose le 21^e siècle, sans se contenter de mémoriser les solutions de problèmes déjà résolus. C'est, comme le disait Michel Serres, la fin de l'école de l'imitation, et le début de l'école de l'innovation ! Et ensuite en tant que secteur de l'économie, concerné comme les autres par l'impact sociétal et environnemental de ses activités, de ses campus ou de ses bâtiments, avec un enjeu particulier de cohérence et d'exemplarité. Les mobilisations récentes en faveur d'une meilleure intégration du développement durable au sein de l'enseignement supérieur (Manifeste étudiant pour un réveil écologique, Global Climate Strikes, Association des Enseignants de la Transition, création du Collectif Grandes Écoles de la Transition, ...)

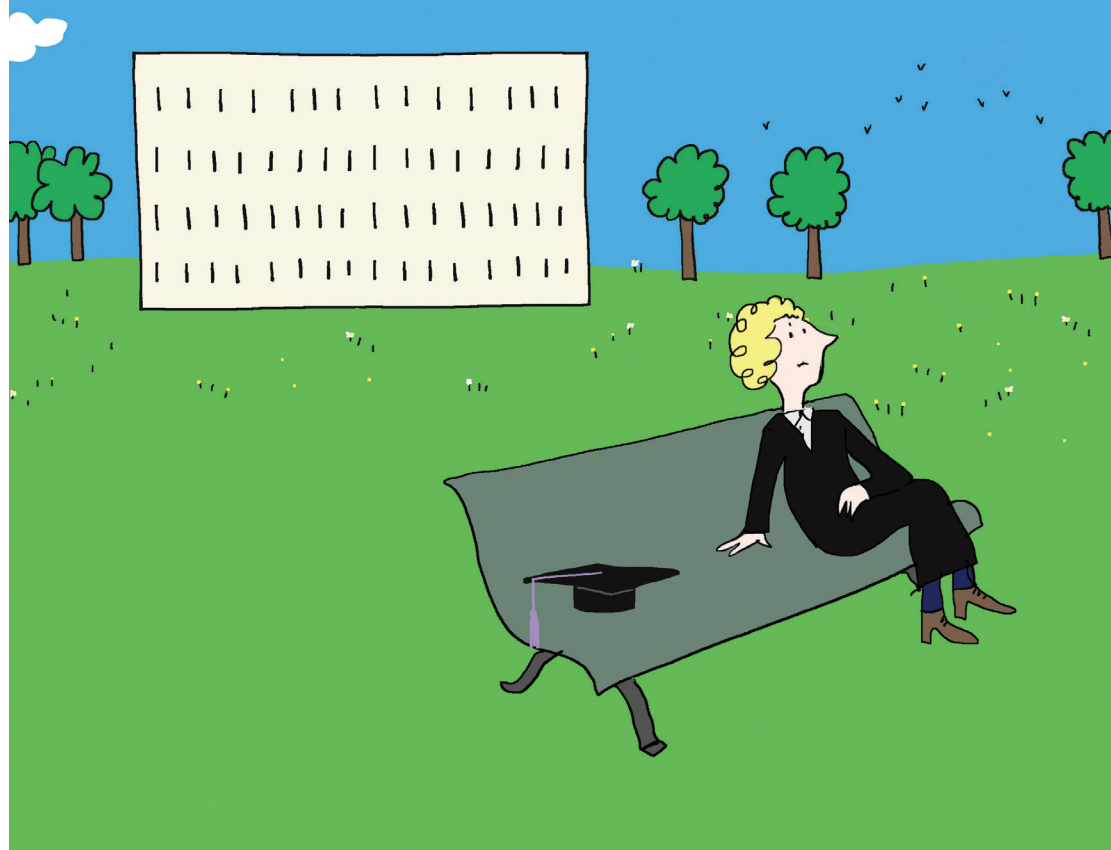
attestent s'il en est besoin d'une mobilisation et d'attentes croissantes des parties prenantes des établissements sur ces questions.

Le sujet est large, complexe mais passionnant puisqu'il touche d'abord à la mission éducative même. Et l'enjeu est majeur pour les établissements de l'enseignement supérieur : comment anticiper et intégrer ces évolutions pour ne pas les subir demain ? Et si possible en faire des opportunités d'innovation et de différenciation, alors que l'internationalisation du secteur permet à un nombre croissant de jeunes de choisir où ils veulent faire leurs études, et d'arbitrer entre des établissements et campus situés à différents endroits du monde : dans un contexte économique incertain, les écoles et universités sont de plus en plus en concurrence, et doivent se différencier en proposant un projet attractif et une formation qui booste l'employabilité.

Face à ces défis, comme par « un effet miroir » de ce qui se produit dans les entreprises depuis la loi PACTE en 2019 et la création des Sociétés à Mission, et plus encore depuis la crise du Covid qui a renforcé le questionnement sur l'utilité sociale des activités, la raison d'être s'avère un puissant outil pour fixer un cap qui soit à la fois positif pour la société et pour l'établissement, mais aussi pour annoncer et orienter la façon dont l'établissement veut transformer très concrètement ses activités d'enseignement et de recherche pour contribuer à transformer les entreprises et la société. C'est ce qu'explorent, à travers le monde, des campus pionniers dont Campus Responsables a voulu, avec cette note, présenter les expériences, qui ouvrent des voies pour l'enseignement supérieur de demain.

PARTIE 1

LA RAISON D'ÊTRE ... DE LA RAISON D'ÊTRE : CHANGER LA FORMATION DES DIRIGEANTS POUR CHANGER LES ENTREPRISES ET LE MONDE (EN BIEN)



1. LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DOIT SE RÉINVENTER

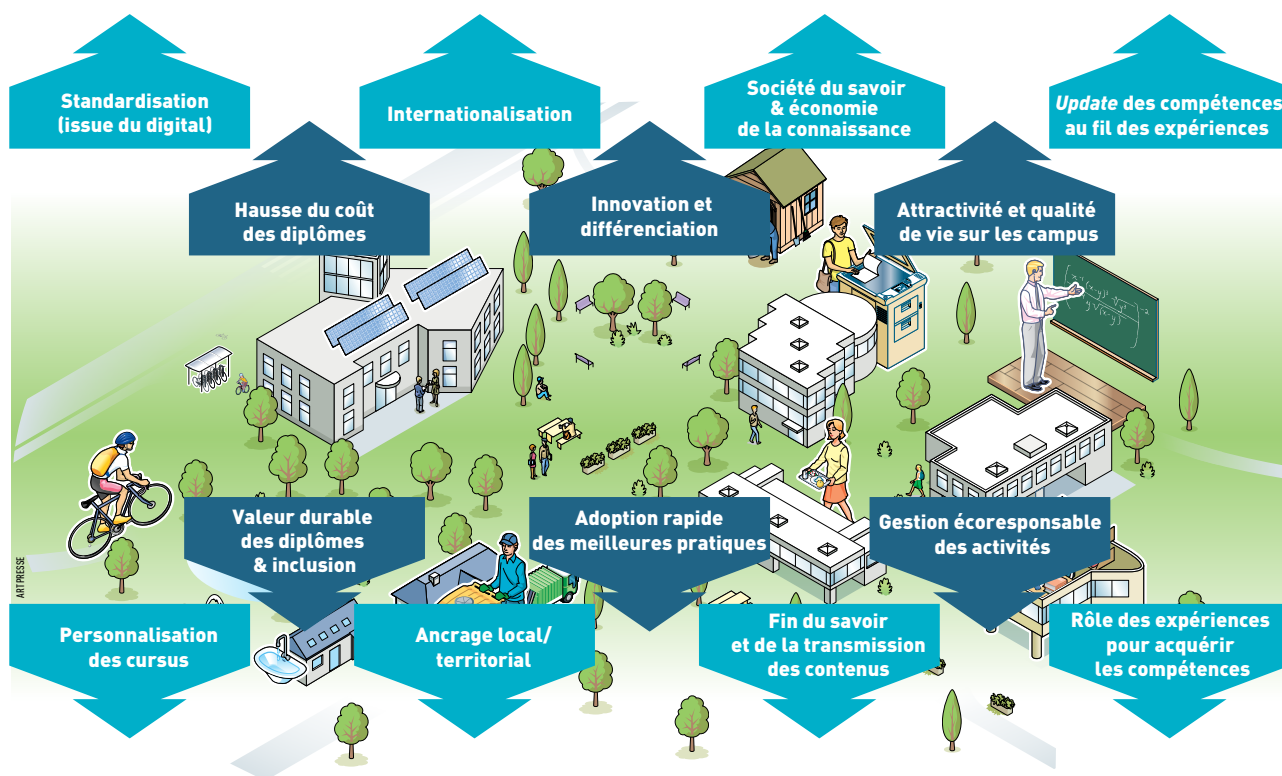
De son organisation à son rôle sociétal, en passant par les valeurs qu'il transmet, l'enseignement supérieur est sur la sellette, comme l'illustre symboliquement la suppression de l'ENA par Emmanuel Macron en 2021, après des décennies de critiques ouvertes notamment par Pierre Bourdieu dans les années 60, qui estimait déjà les grandes écoles françaises monopolisées par « les héritiers de la culture dominante ».

De fait, historiquement structuré en France après la Révolution, dans la lignée de l'esprit des Lumières et des encyclopédistes, avec la création des quatre Écoles de l'An III

(Polytechnique, Ponts et Chaussées, École d'Application de l'Artillerie et du Génie, École des Mines), l'enseignement supérieur fut créé pour servir les besoins de l'État et le rayonnement de la Nation : rebâtir le réseau de transports, développer le commerce international en berne par l'apprentissage des langues étrangères, favoriser la diffusion des connaissances par la formation des maîtres, etc. Comme l'explique Seth Godin, l'enseignement a longtemps été ainsi organisé, partout dans le monde, selon le modèle militaire puis industriel qu'il devait servir, afin de produire des individus aux compétences « standardisées » et interchangeables visant à répondre aux

besoins de main d'œuvre des nations – en soldats, puis en ouvriers dans les usines.

Après avoir révolutionné le monde de la presse, de la musique ou de la vidéo, Internet et le digital s'attaquent désormais à d'autres domaines, comme la santé... ou justement l'éducation. La demande en compétences et en talents s'est également modifiée avec le nouveau siècle : les entreprises recherchent de plus en plus de collaborateurs que Tom Friedman qualifie de « créateurs créatifs » bien formés, imaginatifs, à la fois autonomes et collaboratifs, ayant confiance en eux, capables de faire preuve de respon-



Face à des défis sans précédent, soumis à des tensions qui les contraignent à réinventer leurs modèles et leurs activités, il est plus que jamais nécessaire pour les établissements d'enseignement supérieur de définir leur cap, pour tenir la barre avec concentration et discipline stratégique malgré les turbulences de l'environnement. ... plutôt que de naviguer à vue au fil des demandes, pressions et réglementations (adaptation de l'infographie réalisée pour l'étude « Campus durables de demain – ce qui va changer à l'horizon 2030 » de Campus Responsables, 2013).



sabilité et de leadership. Car ils auront de plus en plus besoin de créer des emplois et pas uniquement de les « remplir »... A fortiori en ces temps de réinvention du travail.

Ces éléments se combinent et sont liés aux enjeux du développement durable, qui appellent à transformer en profondeur le contenu-même des enseignements (puisque la transition écologique concerne tous les métiers, et pas juste les « métiers de l'environnement »), les bâtiments et la gestion des espaces (pour s'adapter au changement climatique et minimiser l'impact environnemental), mais aussi les façons de travailler (avec la montée des approches collaboratives et la nécessité d'une approche transdisciplinaire)... Autrement dit, et comme le soulignait Ken Robinson, autre expert du secteur, le système éducatif reste structuré selon un schéma d'industrie tayloriste : malgré les efforts importants faits ces dernières années pour lutter contre le cloisonnement des savoirs

issu de l'ère industrielle, qui se retrouve dans l'organisation physique des campus (chaque spécialité a historiquement ses locaux, ses labos, ses crédits, etc.), les écoles sont encore trop organisées en « lignes de production » avec une formation des élèves sur des « lignes » de spécialisation, la qualité étant vérifiée par des tests standardisés, et les jeunes étant regroupés par « lots » de classes d'âge présupposant que ce qu'ils ont de plus important en commun est leur « date de production ». Ce qui amenait Robinson à conclure : *« je crois que l'avenir de l'enseignement est d'aller très exactement dans la direction opposée. »*

Autre facteur de changement profond dans le secteur : l'internationalisation de l'enseignement supérieur et l'intensification de la concurrence. L'internationalisation du secteur permet à un nombre croissant de jeunes de choisir où ils veulent faire leurs études, et d'arbitrer entre des établissements et campus situés à diffé-

rents endroits du monde : dans un contexte économique incertain, les écoles et universités sont de plus en plus en concurrence, et doivent se différencier avec une « marque d'enseignement » construite sur un projet pédagogique et sociétal motivant, une formation qui booste l'employabilité et un campus attractif. C'est aussi ce qui pousse les campus français à s'implanter dans d'autres pays, tant pour envoyer leurs étudiants à l'étranger que pour accueillir les étudiants étrangers (par exemple emlyon n'est plus qu'à Lyon, Saint-Etienne et Paris, mais aussi à Casablanca, à Shanghai, à Bhubaneswar et à Bombay). Car même si la France continue d'attirer toujours plus d'étudiants étrangers (un étudiant sur huit dans l'enseignement supérieur, et jusqu'à 40 ou 50 % dans certains établissements), l'enjeu est de rester compétitif, face aux pays anglo-saxons mais aussi à des pays comme Hong Kong, la Malaisie, Singapour et les ÉAU qui multiplient les efforts pour inviter les

campus à s'y installer et développent une industrie exportatrice, prévoyant d'attirer des centaines de milliers d'étudiants dans les années à venir...

Dernier point important de la mutation en cours : le coût de l'enseignement supérieur augmente partout plus vite que l'inflation, du fait de différents facteurs (massification de l'enseignement supérieur, besoin d'équipements technologiques sophistiqués et d'investissement dans la vie étudiante pour maintenir l'attractivité du campus, coût de l'internationalisation, etc.), ce qui amène depuis une quinzaine d'années les établissements à trouver de nouvelles sources de financement se lançant dans le fundraising (voir par exemple les Fondations créées par HEC, qui vise une levée de 200 millions d'euros sur sa campagne 2019-2024 auprès des entreprises et des anciens élèves, ou Polytechnique, qui a levé 87,3 millions d'euros lors de sa seconde collecte de fonds) ou à se rapprocher de fonds d'investissement étrangers ou des groupes privés spécialisés – comme Career Education Corporation, coté au Nasdaq, Englefield Capital, fonds d'investissement britannique ayant pour filiale française Studialis, Duke Street ou encore Laureate Education (groupe américain qui a aussi le statut de Benefit Corporation). Pour séduire et convaincre, tant du côté du fundraising que de l'investissement, mieux vaut montrer patte blanche, et même patte verte : les écoles revendiquent toutes leur volonté de « créer un nouveau modèle de bu-

siness school pour le XXI^e siècle », réconciliant « la performance économique avec l'impact social et environnemental » et « reflétant toute la diversité de notre société » (extraits de l'argumentaire d'HEC pour sa campagne de levée de fonds 2019-2024 baptisée « Impact Tomorrow »).

Si l'on ajoute les défis non détaillés ici de la diversité, de la transdisciplinarité, de l'enseignement à distance rendu nécessaire par la pandémie, de la formation tout au long de la vie, de l'augmentation des frais de scolarité et de l'endettement croissant des étudiants, sans oublier la tension sur la valeur des diplômes sur le marché de l'emploi, les infrastructures souvent vieillissantes et inadaptées face aux enjeux de la transition énergétique, la dégradation des conditions de vie des étudiants, on comprend l'ampleur de la révolution en cours et à venir pour le secteur de l'enseignement supérieur, ses modèles économiques, ses contenus, ses offres et ses campus. Cela seul suffirait à justifier déjà que le secteur et ses acteurs s'intéressent au sujet de la raison d'être – pour annoncer et orienter la façon dont chaque établissement compte transformer ses activités, en fixant un cap positif pour l'école et pour la société, un projet résolument tourné vers le futur qui aligne la direction, les salariés, les étudiants, les partenaires, les enseignants et les autres parties prenantes, booste leur motivation et fédère leurs efforts autour d'une vision commune de ce que l'on cherche à construire.

« LES VENTS
NE SONT PAS
FAVORABLES
À CELUI QUI NE
CONNAÎT PAS SON
PORT D'ARRIVÉE. »
SÉNÈQUE

2. L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DOIT ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

À cela s'ajoute le fait que le secteur a pour vocation historique d'accompagner le développement économique des entreprises, lesquelles sont confrontées à toute une série de défis similaires, notamment liés à la combinaison de la globalisation, de la révolution digitale et de la transition écologique, quel que soit le secteur considéré. En particulier, on sait désormais qu'il n'existera pas de scénario « *business as usual* » compatible avec les objectifs de l'Accord de Paris et la neutralité carbone planétaire à horizon 2050. Pour preuve : du fait de la crise sanitaire et du confinement ayant mené à l'arrêt exceptionnel des activités humaines pendant de longues semaines, les émissions globales auront diminué, en 2020, dans des proportions correspondant assez précisément (6-7 %) à ce que nous devrions atteindre chaque année, jusqu'en 2050... Ce qui confirme, si besoin était, que les entreprises et organisations doivent transformer leurs activités de manière radicale, et non incrémentale – et faire évoluer leurs produits ou services, leur modèle économique, leurs process et leurs pratiques pour contribuer à la résolution des défis sociaux et environnementaux de notre temps, et à la transformation nécessaire de l'économie et du monde. Cette nécessaire réinvention du capitalisme n'en finit pas de faire la « une » des magazines économiques, et tourne sans surprise elle aussi autour de la notion de « *purpose* » ou de raison d'être - rebondissant sur les déclarations de Larry Fink (PDG de Blackrock, premier fonds d'investissement au monde) ou sur le communiqué historique de la *Business*

Roundtable (qui rassemble les PDG des entreprises les plus puissantes outre-Atlantique, de Ford à Apple, de JP Morgan à Johnson & Johnson) en 2019 affirmant que les entreprises doivent agir dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et non pas des seuls actionnaires, pour une économie « au service de tous ».



Ces « unes » de la presse business conventionnelle illustrent : l'idée selon laquelle les entreprises doivent se transformer, en cherchant non plus seulement à grandir mais à être à la hauteur des défis de notre temps, en tête desquels la crise climatique, est désormais très répandue voire dominante.

**LARRY FINK,
BLACKROCK,
LETTRE DE VŒUX
AUX CEO, 2019**



« Les bénéfices ne sont en aucun cas incompatibles avec la raison d'être - en fait, ces éléments sont même totalement liés. Les bénéfices sont essentiels pour que l'entreprise puisse efficacement travailler d'une manière qui profite à l'ensemble de ses parties prenantes - non seulement les actionnaires, mais également les employés, les clients et les communautés. A l'inverse, lorsqu'une entreprise a clairement compris et formulé sa raison d'être, elle peut mener ses activités avec une concentration et une discipline stratégique qui favorisent sa rentabilité à long-terme. La raison d'être fédère la direction, les employés et les communautés. Elle encourage les comportements éthiques et sert de « filtre » essentiel pour écarter les actions qui iraient potentiellement à l'encontre de l'intérêt des parties prenantes. La raison d'être oriente et renforce la culture de l'entreprise, elle fournit un cadre de prise de décision qui garantit la cohérence des choix et elle contribue à bâtir dans le long terme les rendements qu'attendent les actionnaires de votre entreprise. »

L'ÉMERGENCE DU CONCEPT DE « PURPOSE » EN QUELQUES DATES-CLEFS

1970 : le think-tank américain CED (Committee for Economic Development, créé en 1942) conceptualise l'idée d'un « contrat social » entre l'entreprise et la société, soulignant que l'entreprise doit, pour exercer ses activités avec le consentement de la société, en servir de manière constructive les besoins – en s'engageant notamment à améliorer ses environnements naturels, humains et sociaux.

1973 : le « pape du management » Peter Drucker affirme* que les entreprises ont besoin d'un « purpose », qui est selon lui le point de départ et d'arrivée de toute stratégie digne de ce nom, permettant aux dirigeants de définir les priorités, les plans d'action, l'organisation managériale pour réaliser cette « mission », mais aussi d'aligner les actions des collaborateurs vers un objectif commun.



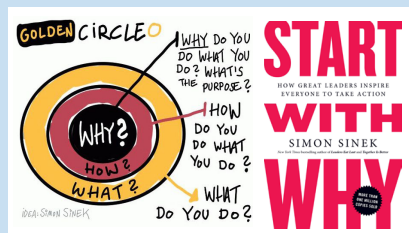
1978 : le glacier américain Ben & Jerry's, tout juste créé, déclare poursuivre une « triple mission » économique, sociale et produit.

1995 : l'entreprise californienne de vêtements outdoor Patagonia (créée en 1973) qui s'acquitte chaque année d'une « taxe volontaire pour la Terre » représentant 1% de ses ventes depuis 1985, formule sa première mission « Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale » (modifiée en 2019).

2005 : le groupe Danone, dans la lignée du « double projet économique et social » de son fondateur Antoine Riboud, formule et publie sa mission (inchangée depuis) visant à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

2006 : la certification B Corp, tout juste créée aux USA par l'ONG B Lab, inscrit la question du « purpose » au cœur de son processus d'évaluation et affiche sa volonté de labelliser les entreprises conciliant le but lucratif et l'intérêt collectif (« for profit & for purpose »).

2010 : à l'initiative de B Lab, le premier statut légal de Benefit Corporation est créé dans l'État du Maryland, aux États-Unis. Il permet notamment à une entreprise d'ajouter dans ses statuts un « special purpose » obligeant ses actionnaires à avoir une vision élargie de sa performance en intégrant des indicateurs et objectifs non-financiers.



2010 : « les gens n'achètent pas ce que vous faites ; ils achètent la raison pour laquelle vous le faites » - le consultant britannique Simon Sinek popularise encore davantage le concept de « purpose » et de « why », avec l'un des TED talks les plus regardés de l'histoire, suivi de son livre « Start with Why » en 2011.

2014 : en France, l'Agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) est créé à l'attention des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui, en particulier, poursuivent un but social comme objectif principal, l'ont inscrit dans leurs statuts et peuvent prouver que ce but a un impact sur leur résultat économique ou leur rentabilité.

2018 : Larry Fink, PDG de BlackRock (premier fonds d'investissement au monde), publie, sa lettre de vœux adressée aux entreprises dont il est actionnaire – un appel à se doter d'une mission sous le titre « A sense of purpose ».

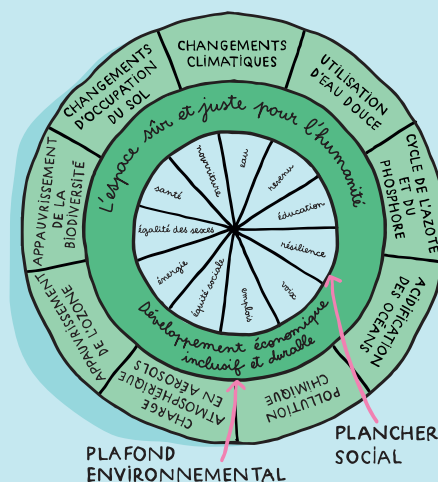
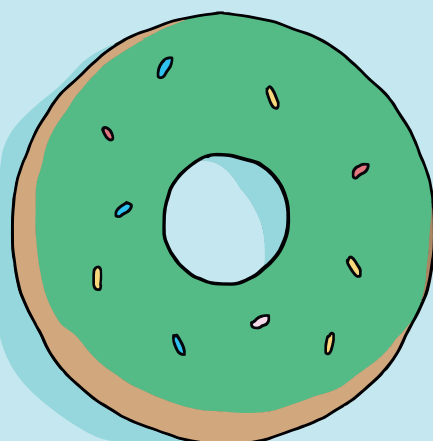


2019 : la célèbre Business Roundtable (qui rassemble les entreprises les plus puissantes outre-Atlantique) publie un communiqué historique sur « le purpose des entreprises », affirmant que celles-ci doivent agir dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et non des seuls actionnaires.

2019 : la loi PACTE crée la qualité de Société à Mission en France.

* : Peter F. Drucker (1973) « Management : tasks, responsibilities, practices », Harper & Row, New York

LA THÉORIE DU DONUT



La théorie du donut, de l'économiste anglaise Kate Raworth, représente les principes simples qui doivent guider la transformation de l'économie pour demain. Entre le plancher social (qui vise à répondre aux besoins en services essentiels...) et le plafond écologique (qui rappelle les limites planétaires ne pouvant être dépassées), le « beignet » est l'espace où les entreprises doivent apprendre à opérer, sans viser une croissance infinie qui est impossible dans un monde fini par définition.

L'ampleur du changement nécessaire est aussi très bien décrit par l'économiste anglaise Kate Raworth dans sa théorie du donut, qui a le mérite de représenter visuellement le double enjeu de cette mutation de l'économie : répondre aux défis sociaux de notre temps tout en respectant les limites des écosystèmes planétaires, voire en contribuant à les restaurer quand ces limites sont dépassées.

Dans ce contexte, il semble clair que l'enseignement supérieur, « fournisseur officiel » de talents et de compétences aux entreprises et aux organisations, ne peut se contenter de « suivre les tendances ». Il doit les anticiper pour faire évoluer son offre d'enseignement et de recherche et préparer au mieux les futurs professionnels de tous métiers à innover, à travailler autrement, à faire preuve de responsabilité et de leadership, pour résoudre les problèmes inédits (climatiques, écologiques et sociétaux) que nous pose le 21^e siècle, et face auxquels il ne peut suffire d'avoir

mémorisé les solutions de problèmes déjà résolus au 20^e siècle.

Or sur leur capacité à embrasser ces défis, depuis quelques années, les établissements de l'enseignement supérieur sont également bousculés de toutes parts. Dans un article du Guardian intitulé « Why we should Bulldoze the Business School », Martin Parker attaque ainsi les écoles de commerce : « les business schools ont une influence énorme et pourtant, elles sont largement considérées comme des lieux de fraude intellectuelle participant à entretenir une vision court-termiste et la cupidité ». Citant l'ancien doyen de l'École de Management de Yale, il affirme que les business schools amènent les étudiants à se demander « Comment puis-je faire pour gagner le plus d'argent possible » et que les implications morales de leurs actions sont considérées comme secondaires. Du côté des universités, c'est l'inadaptation au monde professionnel qui est mise en évidence. Une étude publiée en 2014 par le

cabinet Careerbuilder rendant compte des attentes et des retours des recruteurs, indique que les employeurs ne retrouvent pas les qualifications attendues chez un jeune sortant d'université. Ainsi, c'est seulement un employeur sur cinq (18 %) qui « estime que ces établissements préparent correctement les étudiants à occuper des postes au sein de leur structure ». Le reproche portant principalement sur la tendance des universités de concentrer la formation sur la théorie plutôt que la pratique. Si la critique est sévère, le constat est là et concerne tous les types d'établissements du supérieur : il est temps pour les acteurs du supérieur de se réinventer afin de contribuer positivement à la société.



L'enseignement supérieur a un rôle à jouer pour faire des étudiants des citoyens capables de penser globalement et localement - et de faire appel à plusieurs disciplines pour travailler au profit de la société tout entière ».

IAIN PATTON
CEO de EAUC

Récemment, une étude du Shift Project a montré en 2019 que moins d'un quart des formations de 34 établissements du supérieur en France abordaient les « enjeux climat-énergie » et seules 11 % le faisaient de manière obligatoire. Pourtant, les enjeux soulevés par le changement climatique et l'épuisement des ressources et de la biodiversité n'ont jamais été aussi prégnants. Par conséquent, la responsabilité des activités humaines ne fait plus débat, de même que le rôle de notre dépendance économique aux énergies fossiles comme de nos modes de vie, de consommation et de production. « Les jeunes semblent aujourd'hui volontaires pour jouer leur rôle dans la transition énergétique et écologique, mais ils en seront incapables si leurs formations ne leur confèrent pas le savoir et les compétences nécessaires. Futurs décideurs politiques, futurs chefs d'entreprises, futurs élus, futurs électeurs, futurs parents, futurs fonctionnaires, futurs professeurs... tous doivent être sen-

sibilisés, informés et formés, a fortiori dans un contexte où les « fake news » sont fréquentes et la rigueur scientifique des informations circulant sur les réseaux sociaux souvent discutable » (extrait de l'appel du Shift Project « Pour former tous les étudiants du supérieur aux enjeux climatiques et écologiques »).

Dans un contexte de crises multiples, il apparaît donc nécessaire de repenser la mission éducative même de l'Enseignement Supérieur, qui dispose d'un rôle décisif de catalyseur de la transition. En produisant du savoir et des compétences, en engageant les personnes sur des projets et des recherches, le secteur a la capacité de former des étudiants conscients des enjeux, outillés pour inventer de nouveaux modèles et motivés à le faire. Une prise de responsabilité globale de l'enseignement supérieur qu'appellent d'ailleurs de leurs vœux un nombre croissant d'étudiants, de professeurs et de professionnels au sein des établissements.



L'Enseignement Supérieur et la Recherche doivent être mis au service d'un projet de société qui est différent de celui qu'ils ont servi depuis plusieurs années et nécessite de se détacher des acteurs privés. On a besoin d'avoir des objectifs de long terme, protégés par des institutions publiques, garantes de l'intérêt général. »

CLÉMENCE VORREUX

Responsable Enseignement Supérieur,
The Shift Project

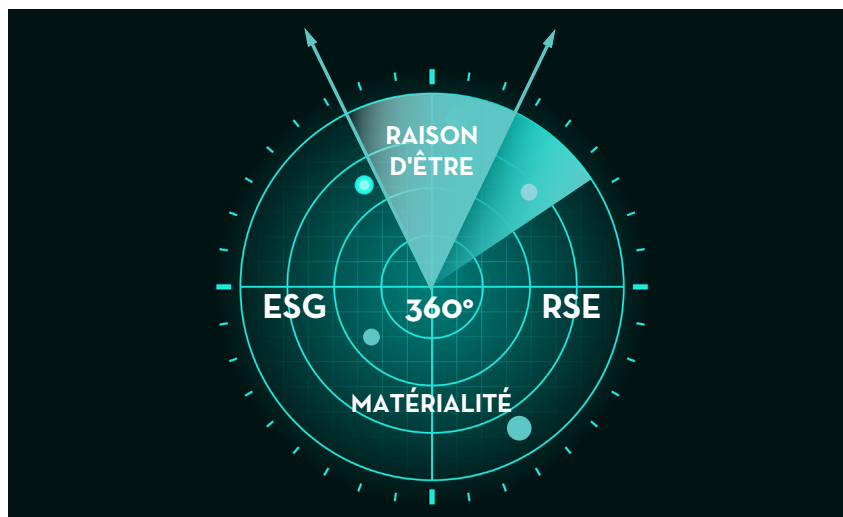
3. IL N'Y A RIEN D'AUSSI PUISSANT QU'UNE IDÉE DONT L'HEURE EST VENUE...

Face à l'urgence de la transition écologique et sociale, redéfinir la raison d'être de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, et de ses établissements, apparaît comme la première pièce de l'édifice à consolider pour favoriser la refonte du secteur et de ses modes de fonctionnement. Car la raison d'être d'une raison d'être n'est pas de décrire les activités actuelles et leur utilité sociale (pré)supposée, mais bien d'annoncer et d'orienter la façon dont l'acteur considéré entend (proactivement) transformer ses activités, et donc son modèle ... au service d'une transformation (positive) de l'économie et de la société.

La raison d'être, quand elle est ainsi abordée dans une perspective de transformation, présente un autre in-

térêt : tournée vers demain, elle contribue à poser les bases d'un nouveau récit collectif capable de fédérer les parties prenantes, d'un nouvel imaginaire du futur qui précède et active notre capacité à y contribuer. En l'occurrence ici, mettre l'enseignement supérieur au service de ce projet de société, c'est aussi donner à la jeunesse et aux établissements une capacité à se projeter dans l'avenir...

Dans cette approche, la raison d'être est aussi un filtre, qui permet à l'organisation de prioriser des projets effectivement transformatifs, d'y allouer des ressources, de garantir la cohérence des choix et de fournir un cadre de décision servant aussi à dire non, parfois.



La raison d'être est l'équivalent pour le navigateur de la boussole qui donne le Nord - là où la RSE et la matérialité seraient davantage le radar marin qui aide à évaluer/éviter à 360° les obstacles pouvant se dresser sur la route et faire collision... Quant aux approches de mesure de la performance et de l'impact comme B Corp, elles figurent une sorte d'outil multi-fonction qui joue à la fois le rôle du radar 360° (en intégrant le meilleur des approches RSE), mais aussi le compas qui permet de mesurer sa vitesse de progression, ainsi que la météo marine qui aide à prendre les bons vents, les bons courants, pour avancer plus vite vers le cap.

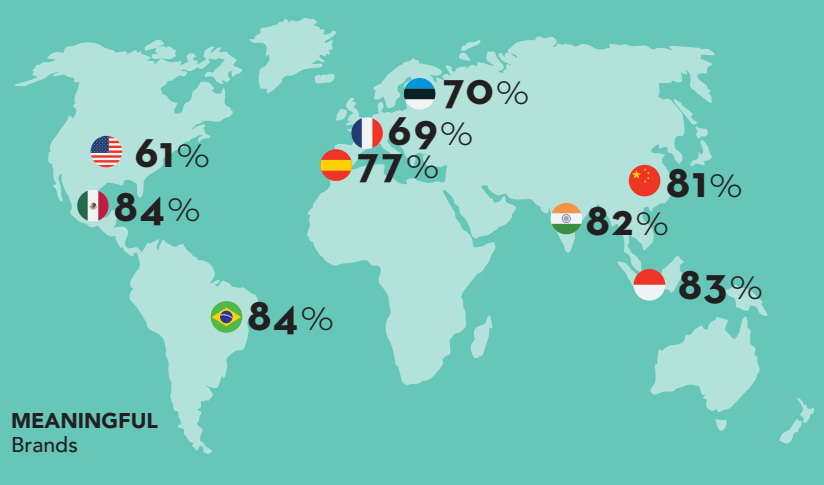
Plus globalement, le fait de se doter d'une raison d'être et de préciser sa contribution à la société est désormais attendu des organisations et des marques, en particulier par les nouvelles générations de salariés et de clients :

- **80 %** des citoyens estiment ainsi que les entreprises devraient agir pour résoudre des problèmes d'intérêt général. Et **55 %** pensent même que les entreprises ont un rôle plus important que les gouvernements dans le fait de créer un avenir meilleur. Selon l'étude internationale Meaningful Brands de Havas, cette vision est devenue majoritaire depuis 2018, date à laquelle les attentes des consommateurs pour que les entreprises et les marques s'engagent activement à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux affichent des scores allant de 61 % (aux USA) à 84 % (au Brésil ou au Mexique) en passant par 69 % en France, 70 % en Estonie, 77 % en Espagne, 81 % en Chine, 82 % en Inde et 83 % au Japon.

- L'Observatoire des Marques Positives d'UTOPIES a montré une intention d'achat **2,4** fois plus élevée pour les marques dont l'engagement positif est perçu par les consommateurs en France. Cela rejoint, par exemple, les conclusions de l'étude Meaningful Brands qui a démontré notamment la corrélation forte entre la perception de l'engagement sociétal d'une marque et les indicateurs business classiques (intention d'achat ou de ré-achat, capacité à recommander la marque ou à payer plus cher... mais aussi évolution du cours en Bourse, avec un **coefficient multiplicateur toujours supérieur à 2** pour les marques engagées).

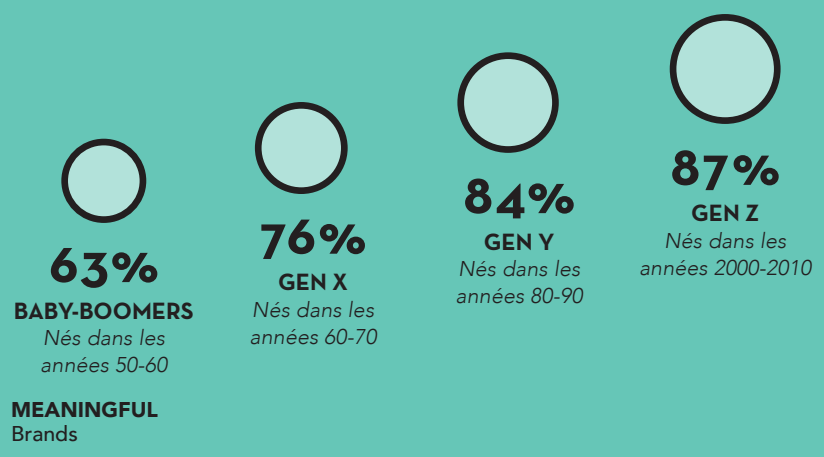
- **92 %** des diplômés estimaient important en 2016 de travailler dans une organisation ou une entreprise socialement et écologiquement res-

ATTENDENT DES ENTREPRISES/MARQUES QU'ELLES SE DOTENT D'UN PURPOSE ET S'ENGAGENT ACTIVEMENT À RÉSOUDRE DES PROBLÈMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX



Selon l'étude Meaningful Brands, les attentes des consommateurs pour que les entreprises et les marques s'engagent activement à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux, et se dotent d'une raison d'être, sont devenues majoritaires depuis 2018.

ATTENDENT DES ENTREPRISES/MARQUES PLUS QUE DES PRODUITS : DES ENGAGEMENTS ET DES CONTENUS UTILES À LA SOCIÉTÉ



Sans ambiguïté, ces attentes sont de plus en plus marquées chez les jeunes générations, comme on le voit avec la part des consommateurs (selon les générations) attendant des entreprises et des marques, au-delà de leurs produits, des engagements et contenus utiles à la société et porteurs de sens.

ponsable. Au 1^{er} janvier 2021, plus de 32 400 étudiants avaient signé le Manifeste pour un réveil écologique, dont l'un des objectifs affichés est de « réveiller les employeurs ».

- Ces attentes sont de plus en plus marquées chez les jeunes générations, comme on le voit avec la part des consommateurs (selon les générations) attendant des entreprises et

des marques, au-delà de leurs produits, des engagements et contenus utiles à la société et porteurs de sens : celle-ci passe ainsi de 63 % pour les Baby-boomers (nés dans les années 50-60) à 76 % pour les Gen X (nés dans les années 60-70) puis à 84 % pour les Gen Y (nés dans les années 80-90) et enfin à 87 % pour les Gen Z (nés dans les années 2000-2010) !

• Enfin, les entreprises perçues comme ayant un impact positif fort sur la société ont vu la valeur de leur marque augmenter de **180 %** sur les 12 dernières années, contre 86 % pour les entreprises dont l'impact perçu est moyen.

En France, ce sujet de la raison d'être a été amené sur le devant de la scène mi-2019 (avant la crise du Covid qui en a rajouté en nous interrogeant sur le caractère essentiel et utile à la société de certaines activités) avec le triple dispositif prévu par la loi PACTE, qui donne un statut légal aux entreprises engagées, conformément à une tendance qui se déploie internationalement, des États-Unis à l'Italie, en passant par la Grande-Bretagne, le Canada, le Pérou, l'Uruguay, Taïwan ou le Rwanda. Concrètement il s'agit chez nous d'une « fusée à trois étages », de la moins contraignante (mais qui s'applique à tous, le Code Civil) à la plus engageante (qui ne s'applique qu'aux entreprises qui s'y engagent, la qualité de Société à Mission) : comme l'illustre le schéma ci-contre.

Si la loi, soucieuse d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs possible, prévoit donc la possibilité intermédiaire pour une entreprise de formuler et d'inscrire « simple-

ment » sa raison d'être dans ses statuts, ce qui la rend opposable à des tiers mais ne l'engage aucunement sur une gouvernance et un suivi associés, le dispositif de la Société à Mission va plus loin en engageant l'entreprise :

- Sur la formulation d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux figurant également dans les statuts, en complément de la raison d'être. A noter : c'est la formulation des objectifs qui détermine si leur réalisation constitue, juridiquement, une obligation de résultat ou une obligation de moyens. En effet, l'engagement statutaire sur des objectifs à long terme, relativement larges, non chiffrés et correspondant à un axe de progrès perpétuel ne permettra pas de retenir une obligation de résultat. Dans cette hypothèse, le fait de ne pas atteindre les objectifs ne saurait donc être constitutif d'une faute des dirigeants. L'entreprise doit, cependant, être en mesure de démontrer qu'elle a mis en œuvre des moyens concrets, et engagé des actions pour parvenir à la réalisation des objectifs qu'elle poursuit ;

- Sur la création d'un comité de mission qui valide annuellement un rapport portant sur le suivi de l'exécution de la mission ;

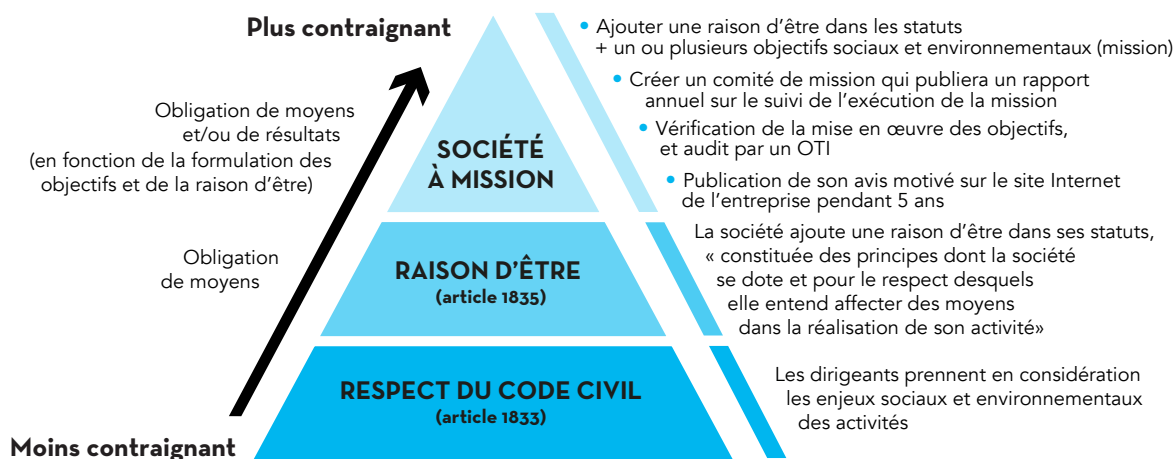
- Sur l'audit et la vérification de la mise en œuvre des objectifs par un organisme tiers indépendant tous les 2 ou 3 ans selon la taille de l'entreprise ;

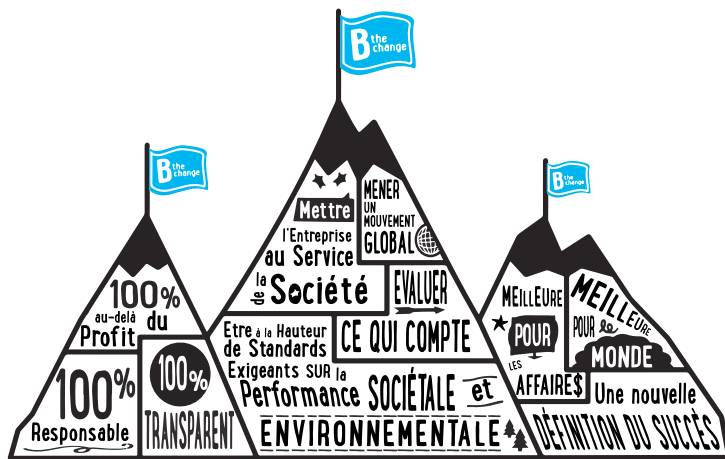
- Sur la publication de ces deux rapports (rapport de mission et rapport d'audit).

Précisons enfin que la qualité de Société à Mission, pour laquelle environ 400 entreprises ont opté depuis sa création, est applicable à tout type de société : la société anonyme (SA), la société par actions simplifiée (SAS), la société à responsabilité limitée (SARL), l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), les exploitations agricoles à responsabilité limitée (EARL), la société en nom collectif, la société en commandite simple et la société en commandite par action, la société européenne, la société coopérative d'activité et d'emploi et aux entrepreneurs salariés. Ce qui la rend facilement applicable aux différentes organisations de l'enseignement supérieur, sauf évidemment pour les associations.

C'est également le cas du label B Corp, un autre cadre international volontaire de performance globale et d'impact positif (aujourd'hui adopté par 4 000 entreprises dans

LES TROIS « ÉTAGES » DE LA LOI PACTE (2019)





A la fois outil d'autoévaluation de la performance (gratuit pour toutes les organisations et accessible en ligne), outil de structuration d'un plan de progrès et outil de *reporting* sur les 17 ODD des Nations-Unies, le questionnaire B Corp est aussi le préalable à la certification du même nom. Conformément à la philosophie B Corp reflétée dans ce schéma, il accorde une place significative à la question de la raison d'être (qui doit être intégrée aux statuts) mais aussi et surtout à son impact sur la gouvernance (recrutement, formation, pilotage stratégique, objectifs individuels et collectifs, *reporting*, primes et bonus, etc.), sur le modèle économique et l'offre (part des achats ou des produits/services pouvant être considérés comme « mieux-disants » sur le plan social ou environnemental).

près de 80 pays) qui promeut fortement la notion de mission et de raison d'être (il porte la même exigence de modifications des statuts que la Société à Mission, avec laquelle il s'avère donc très compatible). Ne sont éligibles à la certification B Corp que les sociétés à but lucratif de plus d'un an, à l'exclusion donc des départements d'entreprise ou des *business units* non-indépendantes, des entreprises publiques contrôlées par l'État et n'opérant pas dans un marché compétitif classique, et des associations ou ONG. Le *Business Impact Assessment*, questionnaire d'auto-évaluation B Corp, en revanche, est gratuit, en ligne (sur bimpactassessment.net) et accessible à tous (y compris les organisations non-éligibles à la certification), dans une version qui s'adapte au type d'activité de l'entreprise (notamment à celles issues de l'éducation, ce qui est particulièrement intéressant pour l'enseignement supérieur) et à sa présence géographique. Sous la forme d'un QCM de 200 questions, il permet d'obtenir son score détaillé (sur un total de 200 points) de se comparer aux meilleures entreprises l'ayant déjà utilisé, et surtout d'établir sa feuille de route personnalisée en visualisant toutes les réponses possibles à une question donnée et en mémorisant les questions sur les-

quelles l'entreprise pense pouvoir progresser. Si l'entreprise est intéressée par la certification, c'est la première étape : à condition qu'elle obtienne plus de 80 points sur 200 (la moyenne des scores obtenus par les entreprises du monde entier utilisant le BIA pour s'autoévaluer est de 55 points), l'entreprise peut ensuite soumettre son questionnaire et passer à la phase d'audit. Révisé tous les trois ans par un comité indépendant, le questionnaire impose aux entreprises certifiées de progresser car si leurs pratiques stagnent, leur score baisse logiquement entre deux certifications puisque le standard monte au fil de la progression des pratiques, des nouveaux sujets qui émergent... Sur le strict sujet de la raison d'être, le BIA s'intéresse non pas juste à la formulation et à son intégration dans les statuts, mais aussi et surtout à son impact sur la gouvernance, le recrutement, la formation, le pilotage stratégique (objectifs individuels et collectifs, *reporting*, etc.) sur le modèle économique et l'offre (part des achats ou des produits/services pouvant être considérés comme « mieux-disants » sur le plan social ou environnemental).

Autre point important sur lequel nous reviendrons : le questionnaire B Corp sert de base au *SDG Action*

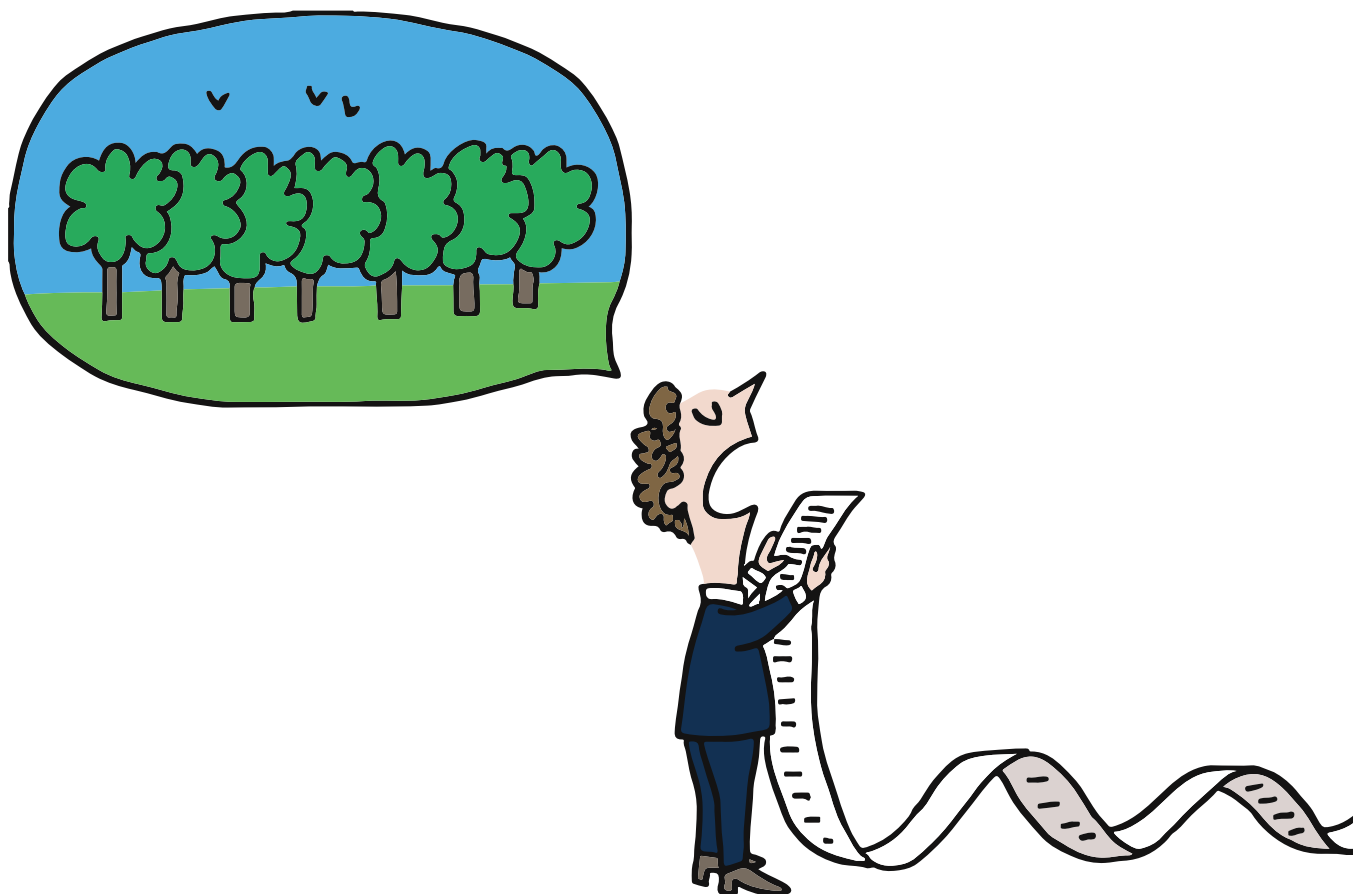
Manager, un outil d'autoévaluation gratuit lancé par B Lab avec le *Global Compact* en 2019 et qui permet de s'autoévaluer de manière quantitative sur les 17 ODD des Nations-Unies, un cadre souvent utilisé par les établissements d'enseignement supérieur (environ 40% des questions du BIA sont reprises dans le *SDG Action Manager*).

Qu'elle soit menée dans l'un ou l'autre de ces cadres, la réflexion autour de la raison d'être permet d'aborder, et ce n'est pas le moindre de ses mérites, plusieurs dilemmes spécifiques à l'enseignement supérieur, touchant au cœur même de ses activités. Naturellement les réponses apportées par l'établissement contribueront à rendre sa démarche différenciante et spécifique :

- Comment concilier une mission au service de la transformation du système avec la mission actuelle de préparer pragmatiquement les étudiants au marché du travail tel qu'il est ?
- Quelle est la vision du monde durable auquel former les étudiants ?
- Faut-il répondre aux aspirations des étudiants ou leur assurer un avenir professionnel ? Les deux sont-ils compatibles ? À quel prix ?
- Quel niveau d'ambition se fixer ? Faut-il accompagner la transition ou la provoquer ?
- Quelle approche choisir au regard de la structure juridique et de l'ambition de l'établissement ?
- Comment faire adhérer l'ensemble des parties prenantes – professeurs, personnel administratif, étudiants, entreprises... – à cette nouvelle mission ? Comment les impliquer en amont dans l'identification des points-clefs de l'ADN de l'établissement (qui orientent la raison d'être) et en aval dans l'élaboration de la feuille de route pour incarner concrètement la raison d'être et les objectifs ?

PARTIE 2

FACE AUX DÉFIS SOCIÉTAUX ACTUELS, LA RAISON D'ÊTRE POUR STRUCTURER LA RÉPONSE DES ACTEURS ET DU SECTEUR ?



1. ESR ET TRANSITION,

QUELLE ÉVOLUTION DANS LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE TRANSITION AU SEIN DU SECTEUR ?

Il serait injuste de penser que le secteur ne se pose pas la question de son impact sociétal. Cependant la question de la raison d'être de l'Enseignement Supérieur et la Recherche peine encore à émerger.

Depuis une quinzaine d'années, les enjeux de « développement durable » ont investi les établissements grâce à des programmes pionniers et des initiatives qui se sont multipliées. C'est d'ailleurs dans cette optique que Campus Responsables a été créé par le think-tank d'UTOPIES dès 2006 pour accompagner l'engagement des établissements et la montée en compétence de leurs équipes. En 2007, le RESES, réunissant les étudiants engagés, voit le jour, suivi en 2010 par les commissions dédiées à ces enjeux au sein des deux grandes conférences d'établissements : la CPU pour les Universités et la CGE pour les Grandes Écoles. En 2009, la création par la loi Grenelle 1 du « Référentiel Plan Vert », un outil mis à disposition de tous les établissements d'enseignement supérieur et la recherche a permis de proposer un cadre à l'élaboration d'une démarche de développement durable et à son auto-évaluation. Ce cadre est devenu Label DD&RS en 2015 et a été suivi par d'autres démarches d'intégration du développement durable dans le fonctionnement des établissements du supérieur.

Ce n'est qu'en 2013 qu'était créé le CIRCSES, une association « métier » regroupant les responsables DD&RS d'établissements, qui se veut aussi un « collectif pour l'intégration de la Responsabilité Sociétale et du développement durable dans l'Enseignement Supérieur ».

L'année 2018 a opéré un tournant important : dépassant les questions de fonctionnement opérationnel des campus, le secteur est interpellé sur son cœur d'activité. Les initiatives se multiplient et témoignent de la montée en puissance de cette problématique au sein du secteur : création du Campus de la Transition, lancement de l'étude du Shift Project sur l'intégration des enjeux Énergie Climat au sein des enseignements, Manifeste étudiant pour un réveil écologique... bousculent le *statu quo*. De même que les réflexions dans les entreprises portent de manière croissante sur les offres et les modèles économiques, toutes les attentes envers l'ESR commencent à se focaliser sur le cœur de l'offre des établissements : le contenu des formations et des recherches. Pourtant, si le mouvement grandit, il reste minoritaire. Les étudiants signataires du Manifeste ne sont encore « que » 30 000 étudiants français certes issus de 400 établissements. Un nombre qui fait pâle figure face aux 2,7 millions d'inscrits dans l'enseignement supérieur en 2019. De la même manière, les établissements ayant obtenu le label DD&RS ne sont « que » 36, tous types d'établissements confondus.

Dans une tribune intitulée « A new B in B Schools », Andre Sobczak, professeur titulaire de la Corporate Social

Responsibility à Audencia Business School appelle de ses vœux un changement de paradigme : « Détachons-nous des Business Schools pour aller vers des Benefit Schools ». À l'image des Benefit Corporations (statut légal introduit par l'ONG B Lab aux États-Unis mais aussi en Italie ou en Colombie pour les entreprises engagées à prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, et à générer un impact sociétal significatif par leurs activités – l'obtention de ce statut est nécessaire pour valider la certification B Corp dans les pays où il existe) ou des Sociétés à Mission de la loi PACTE, il invite d'ailleurs les établissements à affirmer leur raison d'être et à l'inscrire dans leurs statuts légaux afin de garantir sa pérennité au fil des années et son opposabilité pour appuyer les démarches de transformation interne. Ce que, de manière émergente, de nouveaux établissements autant que des écoles plus établies commencent à faire – à l'instar de ce que l'on constate dans les entreprises où le mouvement (tant pour la Société à Mission que pour la certification B Corp) concerne majoritairement des petits acteurs engagés (TPE ou PME), souvent plus récents et que l'on pourrait qualifier d'*impact-natives*, et à la marge des acteurs plus importants, qui ont placé l'engagement au cœur de leur ADN (comme le groupe Danone ou le groupe Rocher).





©Nicolas Grosmond

#AIVANCITY SCHOOL FOR TECHNOLOGY, BUSINESS AND SOCIETY

PARIS-CACHAN - PREMIÈRE ÉCOLE À MISSION, POUR FORMER DES INGÉNIEURS CAPABLES DE RÉPONDRE AUX NOMBREUX DÉFIS DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SOCIÉTÉ



Premier établissement d'enseignement supérieur en France à obtenir la qualité de Société à Mission au sens de la loi PACTE, dès sa création en 2020, aivancity Paris-Cachan veut former des individus engagés, des acteurs responsables de l'intelligence artificielle. Celle-ci, pour aivancity, n'est en effet pas qu'une question technique et doit être comprise dans ses acceptions business, sociétales et éthiques. Ce triple socle repose sur une pédagogie d'hybridation entre les disci-

plines. Comme elle le dit elle-même, aivancity se définit comme « le Sciences Po des écoles d'ingénieurs ». Son engagement est résumé dans sa raison d'être ainsi formulée : « l'éducation au service de l'entreprise et de la société », et dans les quatre axes d'engagement inscrits dans ses statuts : l'employabilité, la diversité, la responsabilité et l'ancrage territorial/l'ouverture sur la ville.

Comme le dit son fondateur Tawhid Chtioui, « nous avons beaucoup réfléchi à qui étaient nos clients finaux ? Les étudiants ? Les entreprises ? Et nous avons décidé que ce serait la société... ».

L'école place ses valeurs et l'innovation sociétale au cœur de son offre, s'engageant à faire évoluer les compétences et les connaissances de ses diplômés au rythme des innovations technologiques. Cette « Garantie de mise à jour du diplôme® », permettra à chaque diplômé de reprendre le chemin de l'école, à vie et quel que soit son âge, pour réac-

tualiser son savoir et mettre à jour ses compétences. Elle propose aussi la Clinique de l'IA, qui permet à des entreprises de bénéficier d'une analyse *pro bono* de leurs projets en Intelligence Artificielle par les étudiants, encadrés par leurs professeurs.

L'établissement applique au quotidien les valeurs qu'il a placées au cœur de son identité. Ainsi, l'aivancity entend développer le sens de la responsabilité et de l'éthique chez ses étudiants. Par exemple, une mission citoyenne d'un semestre est obligatoire pour tous les étudiants du Programme Grande École afin de développer l'engagement sociétal des étudiants et de les inviter à réfléchir sur la notion d'engagement.



**#GRENOBLE ÉCOLE
DE MANAGEMENT**
PREMIÈRE BUSINESS SCHOOL
À MISSION DEPUIS 2021



Historiquement basée à Grenoble, Capitale Verte Européenne, ville de sciences et de technologies, Grenoble École de Management a développé depuis 1984 une solide expertise en Management de la Technologie et de l'Innovation. Cette orientation fondatrice lui a permis d'élargir ses champs d'expertise en recherche et en formation autour du digital, de la santé, de l'énergie, de l'entrepreneuriat, de l'économie du partage et de la géopolitique.

Dans une logique d'engagement et de responsabilité accrue vis-à-vis de son écosystème, GEM a fait voter en

février 2021 par son Conseil d'administration, à l'unanimité, une évolution statutaire qui en fait la première grande Business School française à s'engager en qualité de Société à Mission.

Au cœur de ce dispositif, GEM a formulé sa raison d'être pour exprimer « l'utilité sociétale » de l'entreprise : « apporter des réponses, par la formation et la recherche, aux grands défis de la transition écologique, sociétale et économique et à contribuer à un monde plus résilient, plus juste, plus pacifique, plus responsable ». GEM se fixe donc, selon ses propres termes, une nouvelle « contrainte positive », en impulsant de grandes orientations sociétales et environnementales, qui font également partie intégrante de son plan stratégique 2020-2025 et répondent toutes à des objectifs de développement durable (ODD), fixés par l'ONU.

Ces orientations émanent du *GEM Manifesto for a Sustainable Future*, fruit d'un travail de co-construction entre l'école, ses collaborateurs, ses étudiants et ses associations, dans le cadre du Comité *Sustainability*, qui a défini les cinq grands objectifs autour desquels l'école se mobilise : l'éthique et l'intégrité, l'égalité entre les personnes, l'éducation pour toutes et tous, la paix économique (sur laquelle l'école s'est déjà distinguée en créant dès 2012 une chaire « Paix Economique, Mindfulness et Bien-Etre au travail »), et la transition écologique.

La concrétisation de ces objectifs sera suivie par un Comité de mission, composé à 80 % de personnalités externes françaises et interna-

tionales, et présidé par Olivier Blum, diplômé 1993 de GEM, Directeur Général Stratégie et Développement Durable de Schneider Electric et membre du Comité exécutif.

Plusieurs réalisations majeures ont jalonné la première année de Grenoble École de Management (GEM) en tant que société à mission :

- Pour célébrer sa qualité de Société à Mission et partager ses 5 engagements avec toutes et tous, GEM a invité à la rentrée 2021 le street artiste portugais AKACORLEONE à réaliser une œuvre emblématique pour son campus grenoblois, intitulée « 5 éléments ».
- Une délégation de GEM s'est rendue à Glasgow pour la COP 26 du 31 octobre au 12 novembre. Autorisée à rejoindre la COP 26 en tant qu'observateurs dans la « zone bleue », la délégation de GEM (composée de 12 étudiantes et étudiants des associations Impact et GEM ONU et d'un doctorant) s'est jointe à d'autres établissements pour lancer un appel au gouvernement français sur 4 thèmes en lien avec la RSE et l'enseignement supérieur.
- Enfin, GEM a posé la première pierre de son futur campus parisien en novembre 2021. Une pierre qui est en fait une « poutre en bois » pour symboliser la structure en bois du futur bâtiment zéro déchet dont l'ouverture est prévue à la rentrée 2023. Il sera Écocertifié E3/C1, intégrant des énergies renouvelables et à faibles émissions de CO₂, construit avec des matériaux biosourcés et labellisé biodiversité avec des espaces boisés et un toit-terrasse créé par une équipe de paysagistes écologiques.

FOCUS ETABLISSEMENT



Rencontre avec Davide Chiaroni Associate Dean for strategic project. MIP Graduate School of Business est la seule école de commerce en Europe parmi les entreprises certifiées B Corp. Pouvez-vous nous expliquer en quoi cette démarche s'inscrit dans l'engagement historique de Polimi et ce qui vous a motivé à obtenir la certification ?

#MIP GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

PREMIÈRE ÉCOLE DE COMMERCE EN EUROPE CERTIFIÉE B CORP EN 2020



Fondée en 1979 en tant que société anonyme de type consortium à but non lucratif entre la célèbre université Politecnico di Milano et plusieurs grands groupes industriels (dont IBM, Microsoft, Carrefour, Pirelli, Fiat, Vodafone...), MIP Graduate School of Business a pour objectif de combiner l'excellence

académique de sa maison-mère avec une approche très pratique, grâce à des programmes conçus avec ces entreprises qui détiennent 60% de son capital.

Rassemblant 150 employés et plus de 4 000 étudiants, l'école se distingue aussi par le fait d'avoir été, en Europe, la première « business school » à s'engager dans la certification B Corp obtenue en 2020. Au regard de sa vocation visant à former les dirigeants des entreprises de demain, cette certification influence aussi le contenu de ses programmes. L'école est également en cours d'obtention du statut légal de *Società Benefit*, équivalent italien de la *Société à Mission* ou de la *Benefit Corporation* américaine, qu'elle devrait avoir fin 2022.

En réalité tout a commencé par une réflexion assez profonde sur notre raison d'être, notre rôle dans le monde des affaires de notre pays, l'Italie, et de manière plus globale... La plupart des écoles de management et de commerce sortaient alors d'une crise financière assez sérieuse, et nous nous sommes interrogés sur notre position face aux grands défis qui se posent aux entreprises sur le climat, la biodiversité, etc. Nous avons été créés par une université réputée qui forme des ingénieurs – et inévitablement on s'y interroge au quotidien sur le rôle des technologies dans l'apparition et la résolution de ces problèmes car les entreprises nous demandent de les aider à relever ces défis qui sont de plus en plus pré-

gnants pour elles. Mais concernant l'école de management, nous devions penser à notre contribution au-delà des solutions techniques - et aider les managers à trouver aussi leur propre façon de participer à la résolution de ces problèmes actuels.

Nous avons donc opté pour une mission exprimant notre volonté d'inspirer et collaborer avec des innovateurs de manière à créer un avenir meilleur pour tous. Toutes les idées qui sont dans cette raison d'être sont importantes à nos yeux : nous plaçons le pouvoir des innovateurs au cœur de notre ADN, qu'il s'agisse de nos partenaires ou de nos étudiants, nous affirmons notre volonté de collaborer avec les autres acteurs plutôt que d'agir seuls, notre objectif n'est pas juste de vendre nos programmes de formation et c'est tout ! C'est un appel à l'action, à mobiliser notre influence pour créer un monde meilleur, à partir d'une conscience forte de la responsabilité et du pouvoir qu'ont les entreprises dans nos sociétés. En tant qu'école de management, nous avons évidemment une double responsabilité de ce point de vue : la première est notre responsabilité directe en tant qu'entreprise, et la seconde est notre responsabilité indirecte puisque nous formons des managers qui auront eux aussi le même type de responsabilités dans leurs entreprises. Autant dire que nous sommes particulièrement bien placés pour influencer le comportement des autres entreprises et de leurs dirigeants.

La première chose dans cette réflexion qui nous a mené vers B Corp, c'était la volonté de trouver une façon de nous obliger à rester en cohérence avec cette mission, sans la perdre de vue, et en veillant à aligner constamment nos pratiques avec nos engagements. Nous étions sensibles à l'idée d'avoir un tiers indépendant, qui viendrait observer

nos pratiques, mesurer notre performance, suivre nos progrès... Le second aspect qui nous a convaincu, c'était le fait de faire partie d'un mouvement international et plutôt actif en Italie, avec des entreprises et expériences dont nous avons beaucoup à apprendre, à la fois pour inspirer nos équipes mais aussi nos étudiants. Cela nous intéressait aussi de comprendre quelle était la vision du développement durable de ces entreprises certifiées car nous étions sûrs que nous pourrions concevoir de meilleurs programmes de formation en y intégrant leurs points de vue et leurs expériences.

L'objectif pour nous était de dépasser la conformité réglementaire : évidemment que nous devons consommer moins de papier et moins d'eau... Mais le véritable enjeu est au-delà, comme pour les entreprises - dans le fait que le monde change, que nous devons être plus transparents et plus ouverts sur nos parties prenantes, qu'il nous faut avoir une approche plus holistique des problèmes, et que tout cela ouvre des opportunités d'innovation incroyables.

Concrètement, le questionnaire B Corp nous a montré trois types de situations, selon les sujets : soit nous étions passés à côté d'un sujet et nous devions simplement rattraper notre retard, soit nous faisons les choses plutôt bien, de manière bien organisée, mais avec un besoin quand même de formaliser nos politiques et nos choix, soit encore on se trouvait au milieu du gué, en quelque sorte, faisant bien les choses la plupart du temps mais sans jamais être explicite sur le fait que cela correspondait à notre volonté systématique. Par exemple sur le travail à temps partiel, nous disions toujours oui quand quelqu'un le demandait, mais quand B Corp nous a demandé si nous avions une politique écrite sur

le sujet, nous nous sommes rendus compte sans doute que nous n'étions pas explicites car nous voulions aussi rester libres de dire non un jour...

Quelles leçons avez-vous tirées du questionnaire B Corp et aussi de la première année de certification ? Le fait que vous soyez certifiés vous a-t-il incité à en faire plus sur des sujets spécifiques ?

Je crois que la première leçon est ce dont je parlais à l'instant sur l'importance de la formalisation et de l'engagement public. Et la seconde est l'élargissement de notre vision : le questionnaire nous a apporté une perspective plus globale sur nos connexions et notre écosystème, en particulier avec les étudiants qui sont nos clients mais aussi avec les entreprises qui sont nos partenaires, les collectivités locales qui accueillent nos étudiants, etc.

La certification a été un point de départ plus qu'un point d'arrivée, d'autant qu'ensuite la crise du COVID est arrivée, l'année 2020 a été très mouvementée. Nous avons travaillé sur notre feuille de route 2022-2023 qui sera dévoilée au premier trimestre, en nous donnant explicitement un objectif de progression de notre score sur les deux prochaines années - en particulier sur les employés, la gouvernance, etc. La décision la plus importante concerne notre portefeuille de produits de formation qui a été élargi pour inclure explicitement un master dédié au développement durable, ou un programme de formation continue pour les cadres d'entreprises qui souhaitent devenir B Corp... Pour établir notre feuille de route, nous avons consulté beaucoup de parties prenantes, en leur demandant ce qu'elles voudraient que nous fassions à l'avenir : tout cela sera lancé en mars 2022 avec notre nouvelle identité et l'inauguration

ration de notre nouveau bâtiment à Milan, au centre de la ville.

Pensez-vous que cela vous permet de mieux communiquer vos engagements et votre différence à vos parties prenantes ?

Nous avons assez largement communiqué sur notre certification, nous en sommes très fiers. Nous avons aussi évidemment parlé avec nos actionnaires de notre volonté de devenir une *Società Benefit*. En Italie, cette qualité juridique demande d'inscrire la mission dans vos statuts avec des objectifs détaillés, puis de publier un rapport annuel dédié approuvé par les actionnaires et communiqué en externe... Pour nous, cette démarche est très complémentaire avec B Corp et d'ailleurs nous allons lier nos objectifs statutaires aux différents domaines de performance de l'évaluation B Corp – la gouvernance, l'environnement, la collectivité, les collaborateurs et les clients.

Tout cela intéresse aussi beaucoup nos étudiants qui nous demandent souvent si notre démarche se limite aux questions environnementales ou si elle est plus large. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir comprendre ce que nous faisons en tant que campus et établissement d'enseignement supérieur, notamment ceux qui viennent pour un master ou un MBA. Le fait d'être B Corp nous aide à leur expliquer notre démarche.

En revanche à date nos concurrents n'ont pas vraiment marqué d'intérêt pour la démarche. C'est peut-être un peu tôt pour le marché qui ne se préoccupe pas beaucoup de ces questions dans une perspective autre que la conformité réglementaire. Le mois prochain, nous recevons la première visite pour un processus de ré-accréditation Equis. La certification B Corp figure en bonne place dans le dossier que nous

avons fait passer à l'EFMD, nous avons hâte de voir quelles seront leurs réactions. Ces accréditations sont très importantes pour les écoles et pourraient entraîner le marché. Jusqu'à présent, elles sont basées sur les programmes, l'organisation du contenu, le traitement ou l'évaluation des étudiants, ... mais on voit les premiers signaux faibles d'un intérêt sur le sujet : ainsi l'EFMD a créé le Business Schools Impact System (BSIS), avec une perspective d'impact bien plus large que le développement durable, qui intègre aussi l'impact économique par exemple. Mais je pense qu'à ce stade cette initiative est davantage une approche opportuniste et business qui sera moins efficace que ne le serait l'intégration de critères développement durable dans l'accréditation principale. C'est un peu comme ce qu'on a vu sur le numérique, historiquement, qui était considéré comme une discipline, en silo... mais ça a bien changé, c'est une question de temps.

En tant qu'école de commerce, vous formez les dirigeants des entreprises de demain. Qu'apporte B Corp dans ce domaine ? Existe-t-il des passerelles entre le contenu de vos programmes de formation et le B Corp ou le BIA ? Prévoyez-vous d'en construire plus à l'avenir ?

Concrètement, nous avons commencé par une revue détaillée de tous les cours, et des activités de tous les membres du corps professoral. Elle a commencé en septembre 2021 et durera jusqu'en février 2022. Nous voulons dresser un bilan précis de l'intégration du développement durable et des enjeux liés aux transitions dans nos cours. Sur la base de cette mesure initiale de notre performance, nous fixons des objectifs quantifiés et datés. À partir de là, nous avons déjà décidé deux actions, dont l'une est

la création de groupes de partage des bonnes pratiques et des approches entre enseignants, et la seconde est le fait que nous demanderons précisément à certains professeurs d'en faire plus (sur la base sans doute d'un pourcentage de leurs heures d'enseignement qui seraient dédiées au sujet, cela dépendra de l'état des lieux initial). Je dois préciser que les enseignants, même ceux qui travaillent pour nous depuis longtemps, les 120 professeurs qui forment le cœur de notre faculté, ne sont pas salariés : ce sont des sous-traitants qui sont rémunérés pour l'enseignement d'un programme de formation précis, donc tout donnera lieu à discussions évidemment, mais nous pouvons faire évoluer notre demande et nous avons de ce fait une vraie marge de manœuvre pour faire évoluer les choses assez vite.



2. LA RAISON D'ÊTRE COMME LEVIER D'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION, AU-DELÀ DES CHANGEMENTS « À LA MARGE »

Exactement comme les entreprises, les campus sont aujourd'hui confrontés à un double défi : conformément à ce que dicte l'approche traditionnelle de la RSE, il leur faut travailler à leur « *licence to operate* » et à la réduction des impacts négatifs de leurs activités (consommation d'énergie des bâtiments et de leurs dispositifs numériques, inclusion et diversité de leurs étudiants, gestion des espaces verts, gestion et développement de leurs équipes, etc.), ce qui est déjà complexe. Cependant, face aux enjeux et aux attentes des parties prenantes de l'enseignement supérieur, cela ne suffit plus. Comme évoqué plus haut, c'est désormais sur le cœur-même de son offre de produits et services, à savoir les en-

seignements et les diplômes, que le secteur est attendu et interpellé. Car si nous continuons aujourd'hui à former les étudiants comme nous le faisons hier, nous aurons, demain, les mêmes entreprises qu'aujourd'hui. Aussi est-il indispensable, face aux enjeux de transition écologique et sociale de l'ensemble des métiers, des offres et des modèles économiques, d'interroger le contenu des savoirs produits et transmis au sein de ces établissements.

Répondant à la demande étudiante, des collectifs de professeurs, rassemblés dans le projet FORTES, l'Association des Enseignants de la Transition ou B Academy France, se mobilisent ces dernières années pour revoir leurs enseignements au

prisme des enjeux de transition. Ces initiatives sont évidemment vertueuses mais si l'implication « *bottom-up* » des enseignants est essentielle à la réussite de la démarche, elle ne suffit pas : un engagement plus global et « *top-down* » de l'établissement est nécessaire. Celui-ci devrait autoriser, encourager et inviter les enseignants à orchestrer la « transition écologique » de leurs cours et contenus. Ce virage n'est pas simple à négocier, à la fois parce qu'un diagnostic initial est nécessaire (ce qui suppose de définir des indicateurs fiables et crédibles) mais aussi en raison de la nécessaire acculturation des enseignants, qui connaissent ce sujet de manière inégale. Cela pose la question de la liberté académique, et

“ Vous ne pouvez pas prétendre que votre mission consiste à « éduquer les dirigeants qui changent le monde » et vous laver ensuite les mains du fait que cela ne va pas dans le bon sens ».

Blog de SCHUMPETER
de The Economist

B ACADEMY FRANCE, MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LES ENTREPRISES « À MISSION » ET EN INTÉGRER LES FONDAMENTAUX DANS LES ENSEIGNEMENTS

B Academy France a été créée à partir d'un triple constat : (I) le nombre croissant d'enseignants-chercheurs désireux de se former et s'informer sur les évolutions sociétales et la manière dont ces évolutions se traduisent dans les pratiques des entreprises, (II) leur besoin d'échanger entre pairs pour réfléchir à ces transformations de l'entreprise et mutualiser de nouvelles ressources pédagogiques et (III) la volonté de mieux faire connaître les entreprises à impact au sein du corps étudiant. Campus Responsables et B Lab France se sont donc associés pour créer une communauté d'entreprises et de professeurs engagés à faire avancer, diffuser et enseigner le concept d'Entreprises à Mission et du « *business for good* », autour des outils et de la philosophie B Corp. Cela passe notamment par l'intégration des fondamentaux du BIA dans les enseignements mais aussi à travers des partenariats entre les entreprises certifiées B Corp et les activités académiques (stages, recherche, études de cas, etc.).

aussi celle de la formation des professeurs. Les écoles pionnières se sont ainsi lancées dans la réalisation d'un état des lieux (MIP polimi) mais aussi dans l'intégration progressive de ces questions aux syllabus (descriptif des cours et de leurs contenus détaillés).

Face à ce défi majeur, c'est une autre vertu de la raison d'être et de la Société à Mission ou de la certification B Corp, à l'évidence, que d'appeler à un alignement entre la mission affichée et les activités au quotidien, avec un suivi spécifique et une mesure régulière de la performance sur le sujet.

Au sein des entreprises de tous secteurs, « l'offre responsable » a commencé par être proposée aux consommateurs à côté de l'offre traditionnelle non responsable. La responsabilité du choix entre ces deux offres est, de fait, renvoyée vers le consommateur souvent peu informé ou sensibilisé aux questions de « responsabilité sociale ». Dans l'enseignement supérieur, cela revient à proposer aux étudiants des modules de

cours optionnels sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable sans revoir les cours dits « traditionnels » et obligatoires, dont le contenu est parfois diamétralement opposé. Une stratégie qui mise donc sur « la demande » et sur l'intérêt d'une minorité pour ces sujets. À l'inverse, du côté des entreprises qui ont quelques années d'avance sur ces sujets, ou des nouvelles entreprises que l'on pourrait qualifier de « mission-natives » car elles placent dès leur création l'engagement au cœur de leur ADN, l'impact est lié au fait de devancer les attentes et de proposer l'offre responsable, non plus en complément ou en alternative à l'offre conventionnelle, mais en substitution de celle-ci. Dans la grande distribution, cette pratique qui consiste à assurer la transition écologique et responsable de l'offre proposée, une pratique désignée par le terme de *choice editing*. Cette pratique issue du monde anglo-saxon parie sur la capacité de l'offre à influencer la demande et sur l'efficacité

constatée du « choix par défaut » dans la réflexion sur les *nudges*. Soudain la responsabilité change de camp et passe du côté de celui qui transforme proactivement son offre de produits et services – comptant sur le bénéfice d'image qu'il en retire pour attirer et fidéliser ses clients.

Transposée dans l'univers de l'enseignement supérieur, cette tendance correspondrait, pour les établissements, à afficher leur volonté de revisiter progressivement (mais rapidement) l'ensemble de leur offre de formation pour y intégrer, de manière proactive et sur une proportion significative du volume horaire des cours concernés, les enjeux de la transition (par exemple : finance climat, marketing durable, achats responsables, etc.). Le tout doit être aligné avec une raison d'être donnant le sens de cette transformation et explicitant la volonté de l'établissement de contribuer positivement à l'économie et à la société, par ses activités.





#GREEN MANAGEMENT SCHOOL
« FORMER À DÉCOUVRIR CE QUE
L'ON N'APPRÉHENDÉ PAS ENCORE »

Green Management School

Il est parfois plus facile de créer une entreprise vertueuse, dont l'offre est 100% mieux-disante et dont l'ADN intègre dès le départ un engagement responsable, que de transformer une institution déjà importante, et nécessairement moins agile. Le marché de l'enseignement supérieur ne fait pas exception, et face aux enjeux exposés dans cette note, de nouveaux acteurs « mission-natives » émergent, directement et fortement positionnés sur les questions de transition. C'est le cas de la Green Management School, qui revendique être « l'école de la transition écologique et solidaire ». Lancée en 2020 par Franck Papazian et MediaSchool, acteur de l'enseignement supérieur privé et de la formation continue aux métiers de la communication, du digital et des médias (le groupe compte avec les marques CB News, Stratégies, INfluencia-Cristal Events, IEJ, Paris School of Luxury, Elysées alternance...), la Green Management School compte notamment sur

sa co-fondatrice et directrice scientifique Audrey Pulvar (ex-journaliste et ex-Présidente de la Fondation Nicolas Hulot) pour assurer sa crédibilité, sur un conseil scientifique de renom auquel participent notamment des personnalités comme François Gemenne, membre du GIEC, Maxime de Rostolan, entrepreneur et militant écologiste, Dominique Bourg, philosophe, ou encore Marc Dufumier, agronome.

Afin d'opérer, par le biais de la formation, la transition écologique et sociale du milieu professionnel, l'école se distingue par une approche très professionnalisante : au cours des deux ans de formation, 70% du temps est passé directement en entreprise, en alternance, afin de mettre en action les actuels et futurs professionnels. Pour passer « de l'idéal à la pratique », l'école accueille des profils divers (étudiants en bac+3, professionnels en recherche de formation continu, etc.) dans le but d'enrichir la connexion forte avec le monde de l'entreprise. Dans le but de changer durablement les entreprises, l'établissement propose un parcours de formation visant à donner à ses étudiants, quel que soit leur bagage culturel ou professionnel en termes de RSE, les clefs pour mener une application pratique des concepts RSE au monde de l'entreprise autour de 5 grands axes : affirmer sa pensée altruiste, développer

son expertise des problématiques systémiques de nos sociétés, s'armer d'une pensée critique bienveillante, libérer son esprit d'innovation, forger ses compétences managériales et entrepreneuriales. L'école s'entoure ainsi de partenaires variés, allant de startups et PME engagées dans des démarches de transition, ou de plus grands groupes devant être challengés sur la partie RSE de leurs activités, afin de parvenir à une transition systémique du monde de l'entreprise, et de répondre aux besoins en ressources humaines qui devraient exploser dans les années à venir. En France, Green Management School est clairement le signe d'une évolution du marché de l'enseignement supérieur, avec l'apparition de plus petites structures spécialisées sur la transition, dont la concurrence et le succès devraient à n'en pas douter venir stimuler et accélérer la transformation des acteurs plus institutionnels...

Car la raison d'être reste un levier d'action formidable pour engager la transformation et assurer une formation différente des étudiants : une étude publiée en 2007 dans la revue « Journal of Business Ethics » par des chercheurs américains s'intéresse à la relation entre les valeurs portées par un établissement dans l'affirmation de sa raison d'être et l'assimilation de ces mêmes valeurs par ses étudiants. Sans surprise, des établissements ayant affirmé de manière explicite des propos liés à l'éthique dans leur raison d'être présentent une meilleure capacité à influencer le développement de la valeur « éthique » chez leurs étudiants.



© EMLyon - Reportage Lyon - Mathilde Perrot

#EMLYON BUSINESS SCHOOL DÉFINIR UNE RAISON D'ÊTRE, UN EXERCICE PROPOSÉ AUX ÉTUDIANTS ET PORTÉ À L'ÉCHELLE DE L'ÉTABLISSEMENT



Dans le cadre du programme RECAPSS, emlyon business school propose à ses étudiants d'engager une réflexion sur leur désir d'impact et sur le « sens » qu'ils souhaitent donner à leur parcours pour « transformer leur passion en profession ». Une raison d'être individuelle autour de laquelle ils peuvent construire leur parcours pédagogique en choisissant des modules de cours et des projets de professionnalisation qui répondent à leurs aspirations. L'objectif : « Avoir planté la graine du changement et de l'importance de l'engagement »

Mais ce programme s'inscrit dans un travail stratégique plus large : la définition d'une raison d'être à l'échelle de l'établissement, impulsé par l'arrivée d'une nouvelle directrice en 2020. L'école a souhaité devenir Société à Mission, en juillet 2021, faisant ainsi de l'engagement sociétal et environnemental un pilier de son nouveau plan stratégique « Confluences 2050 ». Un travail de fond a permis à l'école de repenser en profondeur son identité et ses ambitions, en partant de son histoire et en explorant son ADN, à travers une démarche collaborative impliquant toutes ses parties pre-

nantes. Désormais inscrite dans ses statuts juridiques, la raison d'être de l'emlyon est de « former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ». Cette raison d'être incarne les convictions d'emlyon :

- L'efficacité doit être associée à la responsabilité et à l'humilité ;
- L'entreprise et l'économie doivent aussi produire de la justice sociale et environnementale ;
- Les transformations à mener exigent science, conscience et audace ;
- Il est nécessaire d'agir et de diriger autrement en vue du bien commun.

« Devenir Société à Mission induit un changement profond pour l'école car le projet, inscrit dans les statuts de l'école, s'impose à toutes nos parties prenantes : actionnaires, équipe dirigeante, salariés ... C'est un changement qui engage dans la durée », considère Françoise Dany, Conseillère auprès de la Présidence du Directoire et Responsable du projet. Cette raison d'être offre à l'école une grille pour faire des choix et des renoncements, des lunettes pour considérer autrement ses actions et sa gouvernance. Le pari des porteurs du projet étant que ces choix et ces renoncements serviront aussi, à terme, l'image et le rayonnement de l'école.

Concrètement, l'emlyon s'est engagée sur des objectifs statutaires portant sur la formation, la recherche et son fonctionnement quotidien. La raison d'être se déploie dans une feuille de route définie, mise en place et retravaillée avec un comité de mission au double rôle de conseiller et contrôleur, pour vérifier le respect des engagements. A titre d'exemple, il a été décidé que l'année scolaire 2021-2022 serait dédiée au 10^e objectif de développement durable de l'ONU (ODD n°10) pour combattre les inéga-

lités – avec des cours, partenariats, conférences ou rencontres visant à donner les clés et compétences aux 650 nouveaux entrants des programmes BBA, PGE et MS/MSc (ainsi qu'aux personnels, partenaires et aux étudiants bénéficiant des programmes d'ouverture sociale de l'École) à Saint-Étienne, Lyon et Paris, pour apporter des solutions aux problèmes de la planète. L'ODD n°13 de l'ONU concernant la lutte contre les changements climatiques a également été mis à l'honneur lors de la rentrée des étudiantes et étudiants du Programme Grande École, réunis depuis deux ans pour participer à la Fresque du Climat. En complément, le cours « Agir pour le Climat » (20 heures de cours sur 10 semaines, animées par des experts reconnus de l'urgence climatique) devient un cours obligatoire pour cette nouvelle promotion, et une refonte des programmes est en cours au prisme des 17 ODD de l'ONU, à l'aide de l'outil interne de cartographie « Sustainable Development Goals Inside ». Le volet social est également considéré, avec par exemple un objectif de 30% de boursiers en 2025. L'interdisciplinarité est mise en avant dans la transformation de l'approche pédagogique, et trois nouveaux instituts de recherche en intelligence artificielle, innovation sociale et ethnologie ont vu le jour. Sur le volet gouvernance, les alumni devront pouvoir rentrer au capital et participer à la gouvernance de l'école, tout comme les employés le peuvent aujourd'hui. Et ces évolutions ne concernent pas que les campus en France dans le cadre de la loi PACTE, mais s'appliquent sur les campus de Bombay, Shanghai, Casablanca et bientôt en Amérique du Sud. En effet, la volonté de mobiliser les entreprises sur les enjeux sociaux et environnementaux n'est pas une exception à la française, mais une dynamique générale à travers le monde dans laquelle l'emlyon entend s'inscrire résolument.



#LAUREATE EDUCATION
S'ENGAGER, VIA SA MISSION,
DANS UN MOUVEMENT GLOBAL DE
TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ



LAUREATE
INTERNATIONAL
UNIVERSITIES*

Laureate Education est le plus grand réseau mondial d'établissements d'enseignement supérieur. Basé aux États-Unis, il est présent dans 28 pays, avec près de 88 établissements et plus d'un million d'étudiants, présents à la fois sur des campus physiques et en ligne. Conscient de l'énorme importance que la société accorde à l'éducation en tant que bien commun, Laureate Education a placé au cœur de ses activités une vision qui affirme que « lorsque les étudiants réussissent, les pays prospèrent et les sociétés en bénéficient ». Cette vision se retrouve dans la mission du groupe, qui ambitionne d'avoir un impact positif partout où il est implanté en étant « *Here for Good* ».



La première manifestation publique de cette mission fut son passage mi-2015 en une *Public Benefit Corporation* (PBC), statut légal proposé par plusieurs États américains (dont le Delaware où est basé le groupe) pour engager l'entreprise à servir le bien commun et les intérêts de toutes ses parties prenantes. La même année, dans un souci de mesure et de transparence sur sa performance, le groupe a obtenu la certification B Corp, renouvelée en 2018. Parmi les éléments-clefs de sa performance sociale et environnementale : près de la moitié de ses étudiants viennent de groupes sociaux minoritaires ou défavorisés ; le management de ses établissements est local dans 80% des cas ; tous les campus Laureate Educa-

tion ont un programme structuré d'engagement citoyen, comprenant des dons, du bénévolat, des services *pro bono* et/ou des programmes de soutien aux communautés locales ; 70% des campus ont un système de management environnemental axé sur la durabilité, et près de 90% une politique d'efficacité énergétique.

Lors de sa première certification en 2015, Laureate était la plus grande entreprise certifiée B Corporation® au monde, la première multinationale dont toutes les filiales étaient certifiées, la première entreprise cotée à obtenir la certification et la première entreprise d'enseignement supérieur – ce qui en dit long sur l'esprit pionnier qui l'anime.



FOCUS ETABLISSEMENT

#TBS EDUCATION

DÉFINIR SA MISSION POUR ANCRER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU PLUS HAUT NIVEAU, DANS LA STRATÉGIE DE L'ÉTABLISSEMENT



INSPIRING EDUCATION
INSPIRING LIFE

Fondée en 1903, TBS Education, anciennement Groupe ESC Toulouse, a annoncé début avril 2021 le changement de nom de l'école de commerce, son nouveau statut de Société à Mission, et le contenu de son plan stratégique Inspiring TBS 2026. Concrètement, autour d'un nom qui affirme, plus que jamais, la place centrale de l'éducation comme vecteur de transformation du monde, TBS Education se donne pour raison d'être de « favoriser l'égalité des chances, renforcer l'ouverture sociale et être une école qui permet d'offrir à ses étudiants les conditions d'une scolarité possible et sereine, quelles que soient les barrières sociales ou financières ».

Cette évolution est l'aboutissement de plus de 15 ans d'engagement, à l'initiative des étudiants et de l'association étudiante B3D initialement, pour intégrer les objectifs environnementaux, sociaux et sociétaux dans tous les aspects de l'école. Mais c'est aussi un symbole de renouveau, autour d'une volonté de structurer encore plus fortement la démarche et d'ancrer le sujet de la transition au plus haut niveau, dans la stratégie de l'établissement, à l'encontre d'initiatives sociétales qui ne seraient portées que par quelques-uns : l'objectif affiché est aussi que, sur le long terme, l'engagement de TBS Education, au cœur de sa mission, devienne un critère de choix pour les étudiants. L'école a lancé quelques premiers actes forts sur le volet inclusion, dont la décision de moduler les frais de scolarité qui se-

ront adaptés aux revenus des familles pour les étudiants de première et deuxième années de bachelor et en première année de programme Grande école ; et le souhait de passer de 20 à 30% de boursiers, tous statuts confondus, en plus du développement de l'alternance qui est un autre levier pour favoriser l'égalité des chances.

Dans la lignée de cette raison d'être, le nouveau plan stratégique (qui est aussi orienté *business* et doit permettre de passer de 5 500 étudiants à 7 000 et faire croître son chiffre d'affaires de 55 à 75 M€) est basé sur quatre piliers. Parmi eux, la volonté de faire de ses quatre campus des « tiers lieux » inspirants, inclusifs et écoresponsables, connectés aux entreprises et aux acteurs socio-économiques du territoire pour cultiver l'entrepreneuriat, l'innovation locale et le partage des savoirs.

TBS a un objectif en ligne de mire : le « bien-être pédagogique », fondé sur de nouveaux formats d'apprentissage mixant des activités expérientielles (qui pourront se dérouler « hors les murs » dans des tiers lieux, des incubateurs, des entreprises... et aux côtés de personnalités inspirantes venues de milieux différents) conjugués avec un campus digital où puiser des contenus en libre accès. A cette fin, 130 millions d'euros seront investis sur 5 ans, notamment pour assurer la construction des nouveaux campus au cœur

des villes de Toulouse et de Barcelone. Ensuite, TBS Education encourage ses professeurs à s'engager dans des recherches académiques « à impact », avec trois centres d'excellence dont l'un dédié à la RSE et au développement durable (un second porte sur l'aéronautique, ancrage territorial oblige), qui doivent demain irriguer toutes les formations et sont présents sur tous les campus de l'école. Dans le même esprit, l'incubateur « maison » de startups TBSeeds poursuivra son développement autour de projets de création ou de reprise d'entreprises avec un impact sociétal. Autre axe stratégique, le renforcement de l'employabilité de ses alumni et de la valeur de ses diplômes, avec notamment deux dispositifs dédiés à la formation continue : « CFA made by TBS » pour assurer le développement de compétences et de *soft skills* tout au long de la carrière de ses diplômés, et « l'Abonnement made by TBS » mettant à disposition une partie de l'offre de formation sur des plateformes digitales, moyennant un abonnement de type Netflix. Enfin, l'école se donne une orientation résolument internationale célébrant la mixité culturelle et combinant enseignement à distance (en développant la possibilité de suivre, de chez soi, les cours des 237 universités partenaires réparties sur les 5 continents) avec mobilité physique, notamment, sur le campus de Casablanca et le futur éco-campus de Barcelone.



3. QUAND LA RECHERCHE CHERCHE (AUSSI) DU SENS

D'une certaine façon, la pandémie du COVID-19 a permis de révéler une facette de la valeur de l'enseignement supérieur et la recherche pour la société, observe Iain Patton. Partout dans le monde, les établissements ont utilisé leurs laboratoires pour les vaccins, créé des banques alimentaires pour les populations locales, organisé des dispositifs de soutien aux parents soudain obligés de faire l'école à la maison... alors même que leurs propres activités étaient bousculées par le confinement. Dans le monde anglo-saxon, ce sont les scientifiques qui ont guidé la réponse à la pandémie. Face à des politiques et des médias qui souffraient d'un manque de confiance de leurs concitoyens, le rôle et la valeur des établissements de l'Enseignement Supérieur s'en sont trouvés grandis, en tant qu'acteurs capables de produire des « faits indépendants ».

Au-delà de cette conjoncture favorable, la question reste posée pour « le monde d'après » : la production de la recherche ne doit-elle pas être plus structurellement mise au service de la résolution des défis environnementaux et sociétaux ? Y compris les enjeux des territoires sur lesquels les campus sont implantés ? Pour Clémence Vorreux, Responsable Enseignement Supérieur – The Shift Project, « *la raison d'être de l'établissement doit permettre de retrouver le sens de la production intellectuelle et de la recherche* ». Ex-directeur de l'Emlyon et fondateur d'Aivancity, Tawhid Chtioui rappelle par ailleurs que le système actuel des classements valorise davantage le nombre de publications que leur contenu et leur apport pour la société.

On se réjouira alors que certains signaux faibles indiquent une évolution positive du monde de la recherche. Ainsi, en octobre 2020, le

CNRS et la CPU ont annoncé la création d'un comité « développement durable » dont l'objectif est de mieux intégrer la durabilité dans les pratiques de la recherche tout en préservant une recherche d'excellence. En 2020, le Labo 1.5 - un collectif de membres du monde académique dont l'objectif est d'amener la communauté de la recherche en France dans une démarche de transformation, orientée vers la réduction de son empreinte environnementale - publiait une tribune affirmant la responsabilité de la recherche dans les évolutions sociétales de notre temps, autour de trois piliers clefs (la quête de soutenabilité des pratiques de recherche, l'élaboration d'une recherche concrète et engagée, avec et au bénéfice de la société en transformation, en particulier sur les territoires, et un questionnement sur le sens et les grandes orientations de la recherche comme de la société).

“ Les Business Schools ont été tellement orientées vers des logiques de classements et d'accréditation qu'elles ont oublié que la recherche doit également apporter un impact ».

TAWHID CHTIOUI

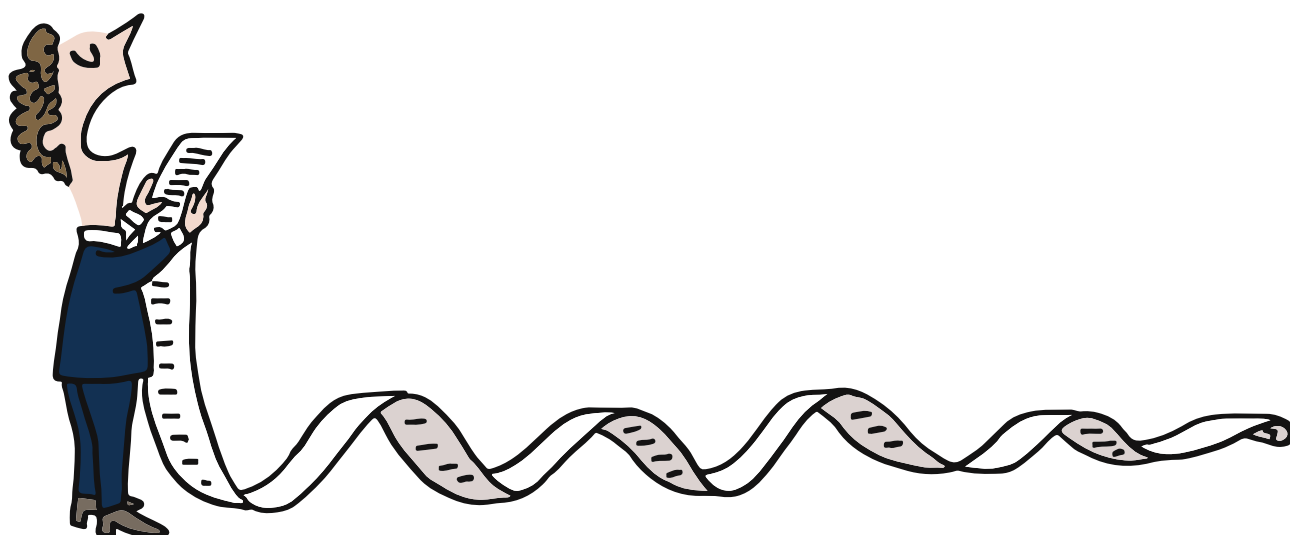
Président Fondateur Aivancity School for Technology, Business and Society



PARTIE 3

À L'ÉCHELLE DES ÉTABLISSEMENTS

FORMULER SA « RAISON
D'ÊTRE » POUR ORIENTER
SA TRANSFORMATION
ET PRÉCISER SON RÔLE
SOCIÉTAL, GLOBAL
OU LOCAL



Le secteur de l'enseignement supérieur est composé d'une multitude d'acteurs dont les sujets d'expertises, les moyens d'actions, les histoires et contextes économiques, sociaux, territoriaux et culturels diffèrent grandement. Il appartient donc à chaque établissement de se questionner sur la valeur qu'il souhaite apporter à la société

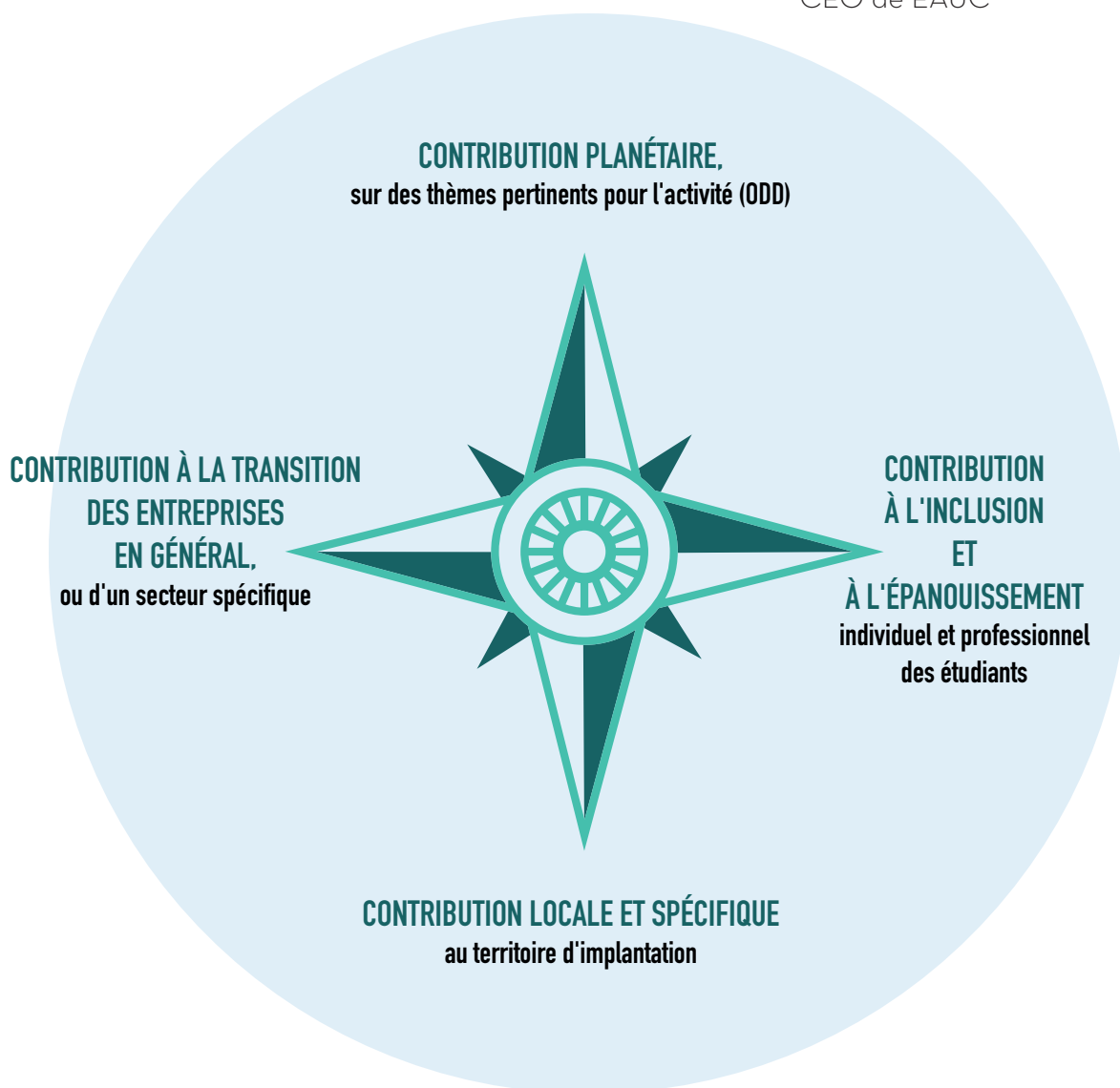
et à la nature de l'impact visé par son activité.

Comme dans une rose des vents permettant de définir le cap du navigateur, quatre grands prismes peuvent concrètement être utilisés pour initier la réflexion au sein de chaque établissement, comme l'illustre le schéma ci-contre.

“

L'université a un rôle à jouer pour faire des étudiants des citoyens capables de penser globalement et d'agir localement en travaillant dans plusieurs disciplines au profit de la société tout entière ».

IAIN PATTON
CEO de EAUC



Les 4 grands axes de contribution sociétale pouvant guider les établissements dans le choix de leur raison d'être.

1. L'ÉCHELLE « PLANÉTAIRE »

POUR CONTRIBUER À DES OBJECTIFS PLUS LARGES

Depuis le premier Sommet de la Terre à Rio en 1992 et l'Agenda 21, les organisations non-étatiques (entreprises publiques ou privées, associations, collectivités... et écoles ou établissements d'enseignement supérieur) sont invitées, comme les États, à contribuer au changement culturel que détaillent les « agendas » internationaux et les objectifs planétaires proposés par l'ONU (Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2000 pour 2015, puis Objectifs de Développement Durable définis en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030...).

Certaines initiatives ont d'ailleurs vu le jour pour rendre visible cette contribution dans l'enseignement supérieur. Ainsi, l'initiative « SDG Accord » vise à valoriser le rôle clé

que tiennent les éducateurs dans l'émergence d'une nouvelle génération capable de trouver l'équilibre entre la qualité de vie des personnes, la santé de la planète et la prospérité économique. Ratifiée par la Direction des établissements, cette déclaration d'intention engage les établissements à effectuer chaque année un exercice de *reporting* de leurs actions de contribution aux Objectifs de Développement Durable.

Dans une logique plus concurrentielle, le Times Higher Education a récemment créé un classement mondial des établissements d'enseignement supérieur contribuant à ces mêmes ODD. Citons également le Positive Impact Rating, une association suisse créée par des ONG (dont WWF, Oxfam et l'antenne suisse du Pacte mondial des Nations-Unies) qui propose un dispositif d'évaluation de l'impact positif des établissements sur les ODD par et pour les étudiants, ou encore les Green Gown Awards organisés depuis 2004 par The Alliance for Sustainability Leadership in Education (avec sa version francophone, les Trophées francophones des campus responsables portés par Campus

Responsables), qui récompensent chaque année les établissements du monde entier présentant les initiatives les plus inspirantes en matière de développement durable. Autant d'initiatives qui témoignent d'un besoin croissant de reconnaissance internationale de l'engagement des établissements en faveur de la transition. Mais quels principes directeurs suivre pour évaluer son niveau de contribution sur des bases internationales communes ?

Incarnant une vision interconnectée et multilatérale de la transition, les « Objectifs de Développement Durable » possèdent une légitimité internationale incontestable : comme le montre l'exemple de l'emlyon, qui a structuré ses objectifs statutaires autour des ODD, ils peuvent guider la réflexion des établissements d'enseignement supérieur dans la définition de leur raison d'être et dans l'identification de leurs priorités. Même si l'enjeu reste, comme pour les entreprises, d'éviter le « *rainbow-washing* » (référence au code multi-couleur des ODD) et la simple juxtaposition d'initiatives ou actions isolées (dont l'addition ne fait pas stratégie)... au

“ Les Universités commencent à utiliser les Objectifs de Développement Durable comme un cadre stratégique pour s'assurer que les étudiants qu'ils forment possèdent ces compétences et seront en mesure d'avoir un emploi dans 20 ans ».

IAIN PATTON
CEO de EAUC

**SDG
ACTION
MANAGER**

Developed by



**Passer à l'action.
Suivre le progrès.
Transformez le monde.**



Parmi les initiatives destinées à l'enseignement supérieur et prenant comme cadre méthodologique les ODD des Nations-Unies, les Trophées des campus responsables récompensent depuis 2014 les campus francophones pour leurs actions et engagements visant à intégrer le développement durable et la RSE à leurs activités. Ce volet francophone des Green Gown Awards (qui existent depuis plus de 10 ans au Royaume-Uni, et 5 ans en Australie et Nouvelle-Zélande) est porté par Campus Responsables, avec le soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.



C'est intéressant dans un secteur concurrentiel que chacun puisse réfléchir à son ADN. Cela permettrait aux étudiants de mieux identifier la structure qui leur parle le plus, en ayant la mission de l'établissement comme l'un des critères de choix ».

AUDE SERRANO

co-fondatrice
d'Impact-Campus

profit d'une approche structurée et concentrée sur les ODD les plus pertinents pour l'établissement au regard, par exemple, de son histoire et de ses spécificités, de sa localisation et des enjeux de son territoire, etc. L'avantage pour l'établissement étant d'afficher haut et fort, dans sa stratégie, sa volonté de contribuer à changer le monde et la société – avec l'idée d'inviter ensuite ses étudiants, ses enseignants, ses partenaires et ses parties prenantes à contribuer à cette vision.

Signalons à cet effet, de manière plus pragmatique, que B Corp propose, en parallèle de son questionnaire d'autoévaluation (accessible gratuitement en ligne sur bimpac-tassessment.net), une adaptation de ce questionnaire aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations-Unies en 2015. Baptisé SDG Action Manager, cet outil issu d'un partenariat signé en 2019 entre B Lab et le Pacte mondial de l'ONU, permet à

une entreprise de mesurer (à partir de son auto-évaluation par le BIA) sa contribution à la poursuite du bien commun - via d'abord l'analyse de la pertinence des différents ODD pour son activité (selon son secteur, sa taille et les pays où elle est présente), puis la revue de sa performance sur ces ODD. Concrètement, le questionnaire spécifique aux ODD est composé pour 40% de questions issues du BIA et pour le reste de questions spécifiques. Le SDG Action Manager est accessible gratuitement et en ligne à toutes les entreprises ayant renseigné le BIA, mais aussi directement aux entreprises intéressées par les ODD. Déclaratif et non soumis à audit, il permet néanmoins aux entreprises d'établir un plan d'action spécifique aux ODD et de publier des éléments de performance quantifiés sur leur contribution aux ODD.

Une autre difficulté est liée au fait que les concepts de « Transition sociale » et les « Objectifs de Développement Durable » sont tellement larges et regroupent des champs d'action si vastes que le risque est

grand d'aboutir à une raison d'être générique et très « haute », qui peine tout autant à singulariser le projet de l'établissement, et à créer une fierté d'appartenance spécifique chez ses étudiants ou ses enseignants, qu'à « redescendre sur terre » pour inspirer très concrètement une transformation des pratiques. Or la raison d'être n'a de valeur que si elle est aussi une raison d'agir, au quotidien. Ce pourquoi, sans doute, l'emlyon utilise les ODD non pas dans sa raison d'être, mais davantage comme un cadre de référence thématique pour les engagements qui viennent l'incarner.

L'exercice consiste donc à déterminer l'angle d'attaque des défis sociétaux spécifique à chaque établissement. Plusieurs facteurs peuvent entrer en jeu pour cerner cette identité propre : l'origine de l'établissement, son héritage culturel, ses partis-pris académiques, ses implantations... L'échelle locale constitue une dimension pertinente pour nourrir cette réflexion, à travers les enjeux du territoire.



Les Trophées des campus responsables Francophones

Initiative engagée dans la mise en œuvre française des Objectifs de Développement Durable



POUR UNE PLANÈTE SOLIDAIRE

Parmi les initiatives destinées à l'enseignement supérieur et prenant comme cadre méthodologique les ODD des Nations-Unies, les Trophées des campus responsables récompensent depuis 2014 les campus francophones pour leurs actions et engagements visant à intégrer le développement durable et la RSE à leurs activités. Ce volet francophone des Green Gown Awards (qui existent depuis plus de 10 ans au Royaume-Uni, et 5 ans en Australie et Nouvelle-Zélande) est porté par Campus Responsables, avec le soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

2. L'ÉCHELLE TERRITORIALE ET LOCALE POUR PRIVILÉGIER L'IMPACT TANGIBLE



Ancrer la réflexion autour de sa raison d'être dans son contexte local constitue, pour un établissement, une démarche pertinente à plusieurs égards :

- Définir une raison d'être visant à contribuer au dynamisme de l'économie locale, de manière directe (attractivité liée à la présence de l'établissement et ses activités, impact du campus et des étudiants ou enseignants sur l'économie locale : achats liés à la construction ou l'entretien des bâtiments, logements, transports, alimentation, loisirs...) ou indirecte (incubation et accompagnement d'entreprises locales, développement de compétences utiles localement, recherche sur des thèmes correspondant aux enjeux locaux...). Cette raison d'être doit tenir compte des caractéristiques et ressources du territoire pour contribuer à relever les défis spécifiques auquel il est confronté,

- Pouvoir en suivre la mise en œuvre de manière concrète et mesurable en proximité, tant dans les moyens déployés que dans les résultats obtenus ou dans la perception des actions par les acteurs locaux,

- Construire des relations de confiance, d'interdépendance et de co-construction avec l'écosystème riche des acteurs du territoire, basées sur la mutualisation et le partage d'intérêts communs (conformément à la vision de la proximité développée par Bruno Latour, pour qui celle-ci ne se mesure pas au nombre de kilomètres, mais au nombre de connexions),

- Connecter fortement la recherche, les enseignements et les expériences (stages, travaux appliqués...) aux enjeux et besoins réels des professionnels, des entreprises et des citoyens-consommateurs du territoire.

En Grande-Bretagne, le terme de « *Civic Universities* » désigne ainsi des établissements du supérieur créés dès leur origine dans le but de servir leur territoire et plus particulièrement leur ville. Depuis 2018, la « *Civic University Commission* » initiée par la University Partnership Programme Foundation pousse les établissements britanniques à redéfinir leur rôle et leur responsabilité vis-à-vis de leur communauté dans le but de réaliser leur potentiel en tant que moteurs de la transition sociétale des territoires. De manière concrète, dans le cadre de ces Civic Universities, des expé-

riences de bénévolat ou des stages dans les entreprises locales sont offerts aux jeunes ainsi que l'opportunité de s'engager dans des *Living Labs* pour travailler en transdisciplinarité à la résolution de problèmes concrets, dans une logique de contribution positive à leur communauté.

Une approche par le local pourrait donc être un bon moyen de définir la spécificité de sa raison d'être, son identité propre au regard de la multitude d'établissements d'enseignement supérieur et de la concurrence accrue à l'international.

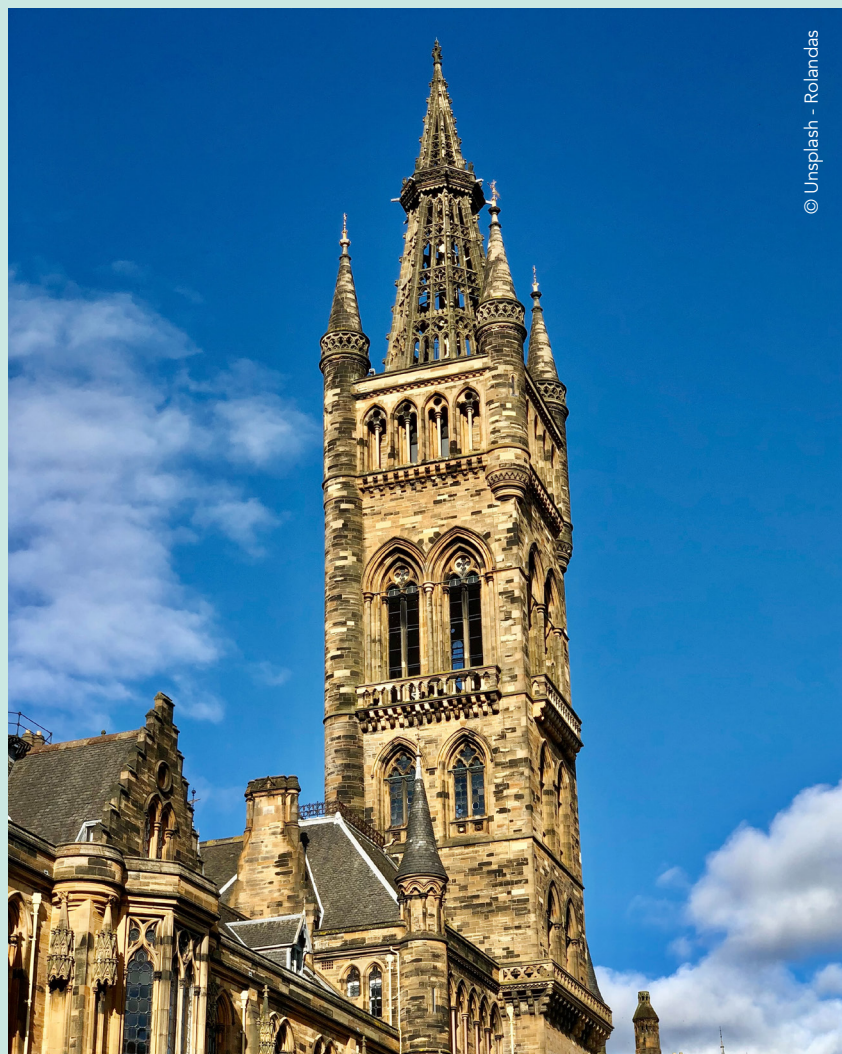


#UNIVERSITY OF GLASGOW
UNE UNIVERSITÉ CITOYENNE
ANCRÉE SUR SON TERRITOIRE,
AVANT TOUT



University
of Glasgow

L'université de Glasgow est une des universités les plus anciennes d'Écosse, et cet ancrage historique et géographique fait partie de l'ADN de l'établissement. Si son engagement pour la transition écologique est plus récent - notamment à travers la politique « GreenGlasgow » et son objectif de neutralité carbone pour 2030, l'établissement s'est toujours engagé plus localement, et ce, depuis sa création en 1451. En tant que Civic University, sa vocation affichée est de faire prospérer son territoire et notamment la Ville de Glasgow. L'objectif étant de dépasser les murs du campus pour s'engager plus globalement au service de sa communauté et de la société, en recherchant au-delà de son propre intérêt un impact positif sur le territoire, notamment sur les sujets liés à la santé qui sont au cœur de ses spécialisations. Les initiatives sont nombreuses et riches, tant anciennes que récentes : l'Université travaille ainsi avec la ville de Glasgow pour favoriser l'inclusion sociale en accueillant des étudiants issus de communautés locales défavorisées ; de nombreux programmes de bénévolat ou de *mentoring* sont proposés aux étudiants de l'Université au service des communautés défavorisées de la ville (populations handicapées, réfugiées, sans-abri, etc.) – et plus encore depuis le Covid-19 (soutien



© Unsplash - Rolandas

scolaire, programmes digitaux pour lutter contre l'isolement des personnes âgées, etc.) ; la mise à disposition en 2020 d'un bâtiment dédié aux tests du Covid-19 pour la population locale, initialement animé par 800 volontaires en pleine pandémie et désormais géré par une équipe de scientifiques dédiée, 24 heures sur 24 ; la création en 2020 d'un Centre for Sustainable Solutions (CfSS) qui mobilise les acteurs locaux (entreprises privées, acteurs publics, associations, etc.) et les parties prenantes de la ville autour de la crise climatique et des solutions pouvant être mises en place à l'échelle du territoire ; la mobilisation des élèves vétérinaires pour soigner et stériliser

les animaux errants dans la ville ; l'antenne locale d'un projet international mobilisant les étudiants autour de projets de jardins partagés urbains, supports précieux pour sensibiliser la population locale sur l'importance de la nature en ville, l'autonomie alimentaire et la santé par l'alimentation, les liens sociaux sur le territoire, la justice environnementale... ; ou encore la mobilisation et la consultation des chercheurs de l'Université autour de la définition des politiques publiques de la Ville, au service du bien commun, ce qui s'incarne dans un partenariat historique signé en 2019 entre les deux institutions.

#TAMPERE

LES UNIVERSITÉS DE TAMPERE,
UN MODÈLE D'ENGAGEMENT
COMPLET À PARTIR DU LOCAL



Avec une raison d'être clairement affichée et établie au cœur de sa stratégie - « We work together to build a sustainable world » - les Universités de Tampere (Tampere University et Tampere University of Applied Sciences, fusionnées en 2019) se sont engagées à intégrer le développement durable dans toutes leurs activités d'éducation, de recherche, d'innovation et de développement. Si la raison d'être est aujourd'hui déployée sur les 4 grands axes de contribution sociétale présentés ici, c'est sur l'axe « contribution locale » que tout a commencé. Tampere, petite ville du centre de la Finlande au lourd passé industriel a connu, comme d'autres territoires comparables à forte spécialisation dans les industries lourdes et textiles, une crise économique majeure à partir des années 60-70. En 1960, année où l'Université accueillait sa première promotion d'étudiants, il y avait approximativement 33 000 emplois industriels à Tampere (50% de la population active), majoritairement concentrés dans quelques secteurs dont le textile et l'industrie du papier, rendant l'économie locale assez peu agile et résiliente. La création de Tampere University of Technology (TUT) en 1972, sous l'impulsion des élus locaux de l'époque profitant d'une directive gouvernementale qui favorisait la collaboration avec les entreprises dans le domaine de la recherche, a radicalement modifié le

« sentier économique » du territoire. En à peine un demi-siècle, la ville de Tampere est passée d'une identité de « cité manufacturière » (la principale en Finlande à l'époque) à une identité de « ville de la connaissance et de l'innovation » réputée en Europe (près de 10 000 emplois dans les services techniques et de R&D), qui a tout de même su garder ses racines pour faire émerger des clusters industriels innovants. Un renouveau indissociable de l'implantation des deux Universités de Tampere (TAMK et TAU, qui emploient 4 000 personnes et accueillent 30 000 étudiants) - avec leur capacité à incarner une nouvelle culture locale de l'innovation, leurs puissantes collaborations avec de grandes entreprises locales (devenues des champions mondiaux des nouvelles technologies, comme Nokia) et leur ancrage territorial. Rarement des établissements d'enseignement supérieur ont eu un tel impact sur la culture locale et l'identité-même de la ville. L'interdépendance est telle qu'aujourd'hui, les engagements des Universités sont alignés sur ceux de la ville de Tampere, auxquels ils entendent contribuer (par exemple l'objectif de neutralité climatique à horizon 2030). Ce fort ancrage communautaire a été le terreau fertile sur lequel s'est déployée la raison d'être des Universités de Tampere qui vise à faire émerger des solutions locales aux problèmes globaux : « Les universités de Tampere placent le développement durable au cœur de leurs activités - l'enseignement, la recherche, l'innovation, et l'interaction avec les communautés locales. Nous voulons trouver des réponses multidisciplinaires et efficaces qui favorisent le développement durable, avant tout localement mais

aussi globalement. Nous imaginons et développons des solutions pour freiner la crise climatique, préserver l'environnement naturel, construire les conditions de bien-être et de durabilité des sociétés (...) mais aussi veiller à ce que la responsabilité sociale soit prise en compte dans la révolution numérique ou les évolutions des modes de travail. »

Concrètement, les Universités de Tampere proposent 9 programmes diplômants en développement durable (Architecture durable, Développement urbain durable, Stratégie digitale durable, Economie circulaire, ...) et ont lancé 15 groupes de recherche axés sur ces sujets : « notre objectif est de faire participer concrètement tous nos domaines de recherche et d'enseignement au développement durable de la société. Les thèmes de la durabilité et de la responsabilité émergent naturellement dans de nombreux domaines de notre enseignement multidisciplinaire. Le développement durable fait partie intégrante de l'offre éducative de notre communauté universitaire et il est intégré dans tous les programmes d'études, en plus de ceux qui lui sont spécifiquement consacrés ».

Avec une approche rendue plus robuste au fil du temps, les universités de Tampere mènent désormais leurs activités en se référant aux Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies (action climatique, non-discrimination,...). Elles ont lancé un vaste programme « campus durables » et sont résolument engagées sur une politique de transparence et de mesure de leur performance (elles publient sur leur site leur bilan carbone complet, leur politique inclusion & non-discrimination, leur politique RH interne...)...

3. LA CONTRIBUTION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES EN GÉNÉRAL OU D'UN SECTEUR EN PARTICULIER

Un troisième axe peut être pertinent pour travailler la raison d'être spécifique d'un établissement d'enseignement supérieur : c'est celui qui consiste à mettre l'établissement au service d'une nouvelle vision de l'entreprise en général (pour les *business schools* généralistes), au service de l'évolution d'un métier (écoles formant des comptables, des acheteurs, des designers) ou de manière plus pointue au service de la transition d'un secteur en particulier (pour les écoles ou universités) qui ont des liens particuliers avec l'agriculture, l'alimentation, les mines, le bâtiment, les travaux publics, etc.

De manière assez logique, l'établissement peut choisir de structurer sa raison d'être autour d'un accompagnement des entreprises en général ou d'une industrie particulière à relever les défis spécifiques auxquels elles font face et à former les professionnels capables d'en comprendre les nouveaux enjeux, d'imaginer les solutions et d'y mettre en œuvre la transition. L'objectif est ici de corriger les dysfonctionnements, de repenser les standards, les métiers et les modes de faire, au service d'une amélioration de l'impact positif des entreprises ou du secteur concerné. C'est ainsi, par exemple, que l'institut polytechnique UniLaSalle, qui revendique une expertise transverse

en agronomie, alimentation, géosciences, environnement et prévention santé, affirme avoir placé le développement durable au cœur de son plan stratégique, même si cela ne va pas encore jusqu'à la formulation d'une raison d'être spécifique (malgré le statut associatif de l'établissement) : les enjeux de réchauffement climatique, de chute de la biodiversité, de surexploitation des ressources naturelles, de dégradation des sols et d'accroissement des inégalités sont ainsi intégrés aux enseignements et à la recherche.

De la même façon, l'ESTP, spécialisée dans les travaux publics, n'affiche pas de raison d'être spécifique mais juste son ambition de devenir une « école de référence internationale de la construction durable », sans toutefois préciser dans quelle mesure cela l'engage à suivre ou à devancer la transition écologique du secteur.

Plus généralement, nul doute que comme dans les entreprises, et au-delà de la volonté affichée par tous les établissements de devenir un « pôle d'enseignement supérieur de référence au plan national et international », de « mettre leur expertise au service des acteurs économiques » ou de « former et accompagner les professionnels de

haut niveau », l'exercice de la raison d'être a le mérite d'aider l'établissement à spécifier le projet unique de sa « marque » d'enseignement, et aussi celui de sa marque employeur, le projet proposé à ses salariés.



#HECTAR

UNE PIERRE DANS LE JARDIN
DU MONDE AGRICOLE



Former gratuitement (grâce à des mécènes) les agriculteurs de demain, et toute cette nouvelle génération d'agriculteurs et de salariés agricoles issus notamment de la reconversion professionnelle et qui ne sont pas dans le schéma traditionnel de transmission familiale, c'est la vocation inconoclaste d'HECTAR. Il s'agit d'un tout nouvel établissement privé d'enseignement supérieur fondé par Xavier Niel (fondateur et principal actionnaire de Free) et Audrey Bourolleau, ex-conseillère d'Emmanuel Macron et petite-fille d'agriculteurs. La France est le premier pays producteur agricole de l'Union européenne, mais

les éleveurs et les agriculteurs alertent depuis des années sur leurs conditions de travail, tandis que le nombre d'exploitations agricoles diminue chaque année. Le pays fait face à un défi de génération très conséquent : 160 000 fermes sont à reprendre d'ici trois ans. D'où la nécessité impérieuse de former la prochaine génération d'entrepreneurs agricoles, en leur donnant des modèles qui tournent économiquement, mais qui soient aussi socialement justes et durables.

Concrètement, deux formations sont proposées sur le campus du Domaine de la Boissière, dans la Vallée de Chevreuse, rénové et désormais exploité en bio à 100% :

- « Hectar tremplin » est destiné à ceux qui portent déjà un projet agricole en gestation, pour leur permettre de « consolider leur business plan » et de « passer de l'idée à l'action ». La majeure partie de cette formation sur cinq semaines se fera en distanciel. Trois cents personnes par an pourront bénéficier de ce coaching.
- De son côté, la formation phare, « Hectar entrepreneurs » est tournée vers la reprise d'exploitations agricoles. D'une durée de six mois, elle concernera 60 personnes par

an. Les formations d'Hectar seront gratuites pour l'apprenant et dispensées par des pairs et non par des enseignants, à l'instar des écoles de codage informatique 42 lancées par Xavier Niel. Association d'intérêt général, Hectar est éligible aux fonds de la formation professionnelle.

Par ailleurs, Hectar accueillera un programme de formation sur l'intelligence artificielle appliquée à l'agriculture, à destination d'étudiants codeurs de l'école « 42 », baptisé Agritech IA et d'une durée de 9 à 12 mois.

Enfin en janvier 2022 un accélérateur de startups dans le domaine agricole sera lancé en partenariat avec HEC Paris. Objectif : accueillir 80 jeunes pousses en deux ans.

Résolument engagée, notamment face aux défis climatiques, l'école entend ainsi mettre l'accent sur les techniques de préservation des sols agricoles, en témoignent le choix d'être en bio et en agriculture régénératrice, sans labourage des sols. Ainsi que celui de remettre de l'élevage sur une ferme qui ne faisait plus que de la grande culture.

4. L'APPROCHE AU BÉNÉFICE DES ÉTUDIANTS, VIA L'INCLUSION ET UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À LEUR ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL ET PROFESSIONNEL

Le dernier axe de notre « rose des vents » qui peut aider à fonder une raison d'être et la contribution sociétale d'un établissement d'enseignement supérieur est un focus sur les étudiants, soit avec une approche collective (focus sur l'inclusion et la diversité, visant notamment l'accessibilité de l'enseigne-

ment supérieur aux populations défavorisées – voir par exemple les engagements déjà évoqués de TBS Education), soit avec une approche davantage centrée sur l'individu (focus sur l'épanouissement personnel et professionnel – voir par exemple l'engagement de LUMIÂ pour « permettre à chacun.e de développer

son potentiel, sa force intérieure et ses capacités d'actions pour créer des projets transformatifs viables, désirables et épanouissants » ou encore celui de la Chaire Paix Economique de Grenoble EM qui met l'accent sur la gestion préventive du stress et la prise en compte du bien-être au travail).





#LUMIA

FORMER DES AVENTURIERS
POUR UNE INNOVATION
SOUTENABLE ET DÉSIRABLE



Nouvel acteur de l'enseignement supérieur qui a ouvert ses portes à la rentrée 2020, LUMIÀ, située à Mouans-Sartoux (ville pionnière dans l'alimentation durable, située en région PACA), dans une bastide entourée d'un terrain verdoyant de 7 hectares cultivé en bio par la ville, se veut axée sur une pédagogie alternative. L'objectif : aider les plus de 18 ans à découvrir leurs talents pour ensuite concevoir et déployer leur projet dans le respect des limites

planétaires. Ainsi, contrairement aux établissements d'enseignement supérieur qui forment pour obtenir des compétences et un métier, LUMIÀ propose à ses étudiants (par promotions « intergénérationnelles, transdisciplinaires et à taille humaine », d'une quarantaine d'élèves maximum, sur deux ans) de créer leur propre métier en accord avec leurs valeurs personnelles et leur engagement, en partant du constat que 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore, selon Pôle Emploi.

Sans avoir défini de raison d'être formelle, malgré un positionnement résolument alternatif, LUMIÀ affiche son ambition de « *former des AVENTURIERS, capables de penser, agir, transformer et créer des systèmes radicalement innovants, soutenables et désirables tout en étant intérieurement alignés* ». Son identité propre est fondée sur la notion d'innovation en faveur d'un futur « soutenable » et « désirable ». De manière concrète ces valeurs sont incarnées dans son fonctionnement notamment avec

une gouvernance partagée (les promotions sont auto-organisées grâce à des outils d'intelligence collective), et un parti-pris fort de connexion à la nature. Quant à son cœur d'activité, le projet pédagogique de LUMIÀ vise à développer la posture entrepreneuriale de ses étudiants. Le programme s'appuie sur des méthodes alternatives d'apprentissage (50% du temps à l'extérieur dans la nature ou sur les territoires), avec une pédagogie essentiellement expérientielle et sensorielle (learning expéditions de 3-5 jours, projets transformatifs sur 6-9 mois, expériences sensorielles et corporelles...). Il amène les étudiants sur des enjeux d'écologie personnelle, de connaissance de soi, tout en les ouvrant à de nouvelles disciplines telles que la résilience des territoires, l'économie de la transition et le lien avec le vivant.

CONCLUSION

Il semble désormais que toutes les entreprises, ou presque, s'empresent de devenir Société à Mission et de définir leur raison d'être. D'ores et déjà, fin 2019, soit six mois après la promulgation de la loi PACTE, une étude Elan Edeman pour Entreprise & Progrès faisait apparaître que 72% des dirigeants étaient convaincus du bien-fondé de la démarche consistant à formuler sa raison d'être (avant tout pour renforcer ses engagements RSE et pour créer de la valeur pour la société), tandis que 59% affirmaient en outre être déjà engagés dans l'exercice et 25% disaient l'avoir déjà fini. Dans la foulée, en 2020, les grandes entreprises se sont massivement emparées de ce nouvel outil (les 3/4 des entreprises du CAC40 affichaient une raison d'être mi-2020, sans pour autant l'avoir inscrite dans leurs statuts ni avoir opté pour la qualité de Société à Mission). Et la crise du Covid aura sans doute joué un rôle d'accélérateur, comme le montrait mi-2020, à l'issue du premier confinement, le baromètre de l'Union des Marques faisant apparaître que près de la moitié des marques interrogées, soit 48%, affirmaient que la crise avait engendré ou allait engendrer une réflexion sur la raison d'être. Il est vrai que la pandémie a effacé la frontière entre intérêts privés et intérêt général, fédérant toutes les énergies autour d'un objectif commun, contraignant chacun à se réinventer, mettant à l'épreuve notre humanité et nos valeurs, soulignant le caractère plus ou moins « essentiel à la société » des activités humaines, rendant possible tout ce qui semblait impossible (le confinement, les avions cloués au sol, le télétravail généralisé, le vélo



en ville, ...) et élevant l'idée-même d'une raison d'être des entreprises, sommées d'être à la hauteur des enjeux.

Force est de constater fin 2021 que de plus en plus d'entreprises engagées, de toutes tailles, deviennent Société à Mission : un peu plus de 400 ont fait ce choix à date, dont la majorité reste des entreprises de moins de 50 salariés, et dont une seule est une entreprise cotée, le groupe Danone - même si d'autres grandes entreprises ou ETI ont également opté pour ce statut, dont MAIF, Crédit Mutuel, Groupe Rocher, Groupe Colisée, Groupe La Poste, Vivalto Santé, Invivo, Harmonie Mutuelle, etc. A n'en pas douter, et même s'il est trop tôt pour faire un bilan de ce qu'il transforme effectivement, ce dispositif en plein essor est, au même titre que la certification B Corp et de manière complémentaire à elle sans doute, un outil précieux au service des entreprises qui souhaitent entamer la transition écologique de leurs activités.

Gageons que les établissements du supérieur vont rapidement devoir leur emboîter le pas, à la fois pour relever les défis spécifiques qui se posent au secteur, mais aussi pour réussir ce changement culturel profond que demande la prise en compte des enjeux de la transition dans leur fonctionnement, dans leur offre et dans leur modèle économique. Evidemment, ce chemin est semé d'embûches. Car même si sans aucun doute la raison d'être est aussi un outil de communication interne et externe, qui peut aider les établissements à changer de récit sur un marché devenu plus concurrentiel, elle guide une transformation de longue haleine et n'a rien à voir avec un slogan éphémère répondant à des urgences de court-terme. Ensuite même si l'engagement public a des vertus, dont celle de contraindre celui qui s'engage à être à la hauteur de ce qu'il affiche, les déclarations d'intention qui se déploient d'abord dans la communication risquent toujours de faire émerger un « mission-washing » contre-productif.



Il faut faire aujourd'hui ce que tout le monde fera demain. »

JEAN COCTEAU

C'est ici que la raison d'être rencontre utilement la RSE/RSO. Parce que celle-ci force à la cohérence, en rappelant que la façon de progresser compte autant que le fait de choisir et d'atteindre la destination. Et parce qu'elle rappelle, donc, que la raison d'être ne restera qu'une déclaration d'intention vertueuse mais vaine si elle n'est pas très concrètement traduite dans l'offre de formation et dans les activités de recherche, dans les processus et les prises de décision, dans les pratiques quotidiennes sur le campus, dans le pilotage de la performance, dans la façon dont on recrute, forme et motive les personnes qui re-

joignent l'établissement, dans son modèle économique, dans ses échanges avec les parties prenantes, dans sa contribution à son territoire, etc. Accessoirement, c'est sans doute ainsi, par l'exemplarité de l'établissement constaté durant leurs études, que les étudiants sortiront plus convaincus de la pertinence de l'engagement social et environnemental des entreprises (une étude américaine avait montré, il y a quelques années, qu'à l'inverse les étudiants des MBA sortaient le plus souvent avec des convictions affaiblies et une forme de désillusions par rapport aux idéaux qu'ils affichaient à l'entrée). Car *in fine* cet exercice de la raison d'être a le mérite, individuellement et collectivement, de signifier aux établissements d'enseignement supérieur, comme aux entreprises, la seule chose qui est désormais certaine - à savoir que le « business as usual », la RSE d'hier et le progrès incrémental ne suffiront pas à rele-

ver les défis de notre temps, notamment ceux liés au climat et à l'environnement. Ce changement culturel profond n'est-il pas, au fond, le plus stimulant des défis pour les acteurs de l'enseignement au 21^e siècle ?



APERÇU DE LA MÉTHODOLOGIE IKIGAI® DÉVELOPPÉE PAR UTOPIES POUR TRAVAILLER AVEC SES CLIENTS SUR LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES ET LE «PURPOSE» DES MARQUES



DIAGNOSTIC INTERNE

1// CE EN QUOI VOUS ÊTES BON

Plonger dans le passé, le présent et le futur de la marque

- Se plonger dans l'histoire de la marque, son ADN, son héritage, l'histoire de ses fondateurs, la raison pour laquelle elle a été créée, ce qu'elle a accompli de meilleur
- >> analyse documentaire

2// CE QUE VOUS AIMEZ

Ecouter les dirigeants, les salariés, l'écosystème

- Trouver les histoires dont les salariés sont fiers, ce qui les motive chaque jour pour aller travailler
 - Écouter les dirigeants pour comprendre où la marque en est aujourd'hui et vers où elle a envie d'aller demain (défis, stratégie, projets...)
 - Écouter ceux qui connaissent votre marque et votre entreprise pour mieux comprendre ce qu'ils en pensent, ce qu'ils aimeraient vous voir faire, les sujets sur lesquels ils pensent que vous seriez légitimes pour vous engager et changer positivement les choses...
- >> entretiens internes et écosystème

DIAGNOSTIC EXTERNE

3// CE DONT LE MONDE A BESOIN

Analyser les enjeux sociétaux clefs du marché

- Comprendre les enjeux sociétaux clefs de son marché
- >> entretiens parties prenantes et experts

4// CE POUR QUOI VOUS ÊTES PAYÉ

Analyser les positionnements concurrents et les attentes clients

- Analyser les best/next practice concurrentielles, à l'international, sur le marché et plus globalement sur les enjeux-clefs (ex. de nouveaux services proposés par une autre catégorie d'acteurs concurrençant la vente de produits).
 - Confronter cela aux attentes clients
- >> benchmark international, études clients (quanti/quali)

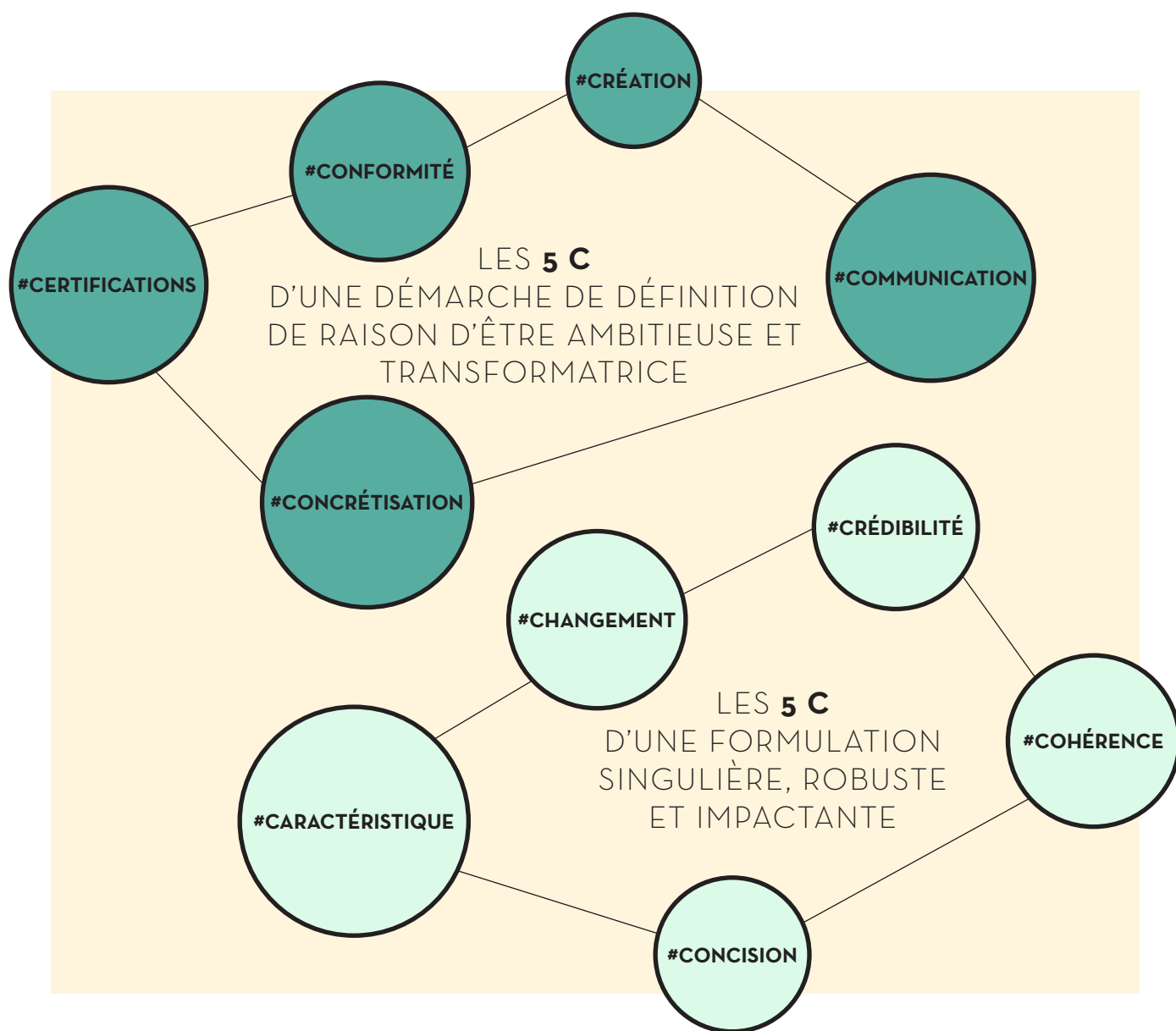
ANNEXE 2

LES 10 CRITÈRES D'UNE RAISON D'ÊTRE AMBITIEUSE ET TRANSFORMATIVE

UTOPIES a construit, dans le cadre de ses accompagnements, un outil d'analyse en dix points-clefs, portant d'une part sur la démarche menée par les entreprises pour définir leur raison d'être et d'autre part sur la formulation fi-

nale de celle-ci, le résultat de cette démarche. Nécessairement imparfait, cet outil d'analyse a pour but premier de discriminer, sur quelques critères importants, les différentes approches autour de la raison d'être menées en application de la loi

PACTE, et idéalement, dans le temps, d'évaluer le caractère effectivement transformatif de ces approches (sur les produits, les processus, les pratiques, la performance, etc.).



LES 5 C D'UNE DÉMARCHE DE DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE AMBITIEUSE ET TRANSFORMATRICE

#Conformité – Déterminer le niveau d'ambition

L'établissement a-t-il inscrit sa raison d'être dans ses statuts ? La démarche s'inscrit-elle dans le cadre de la loi PACTE ou de la certification B Corp ?

#Création – Impliquer les parties prenantes sans perdre en efficacité

Qui a piloté la démarche de définition d'une raison d'être ? Selon quelle méthodologie, et avec quelle intégration des parties prenantes internes et externes, à quels moments-clefs du processus ? Quel équilibre entre recherche de consensus par une consultation large et partis-pris forts exprimés par une formulation percutante ?

#Communication – S'engager auprès d'un public large

L'établissement a-t-il communiqué sa raison d'être au public, ou seulement en interne ? A-t-il également communiqué sur la méthodologie employée, ou seulement sur le résultat ?

#Concrétisation – Adosser sa raison d'être à un plan stratégique ambitieux

La nouvelle raison d'être est-elle alignée avec le plan stratégique de l'établissement ? L'exercice de définition de la raison d'être a-t-il déclenché ou accompagné une révision de la stratégie et/ou de la stratégie RSE/RSO, avec une feuille de route proactive de transformation de son cœur d'activité et de ses pratiques, des indicateurs, des objectifs et une traduction concrète dans la gouvernance de l'établissement (ex. comité de parties prenantes, département dédié, rémunération des dirigeants, etc.) ?

#Certifications – Faire valider cette stratégie RSE/RSO par un tiers

L'établissement s'appuie-t-il sur des certifications délivrées par des tiers concernant sa contribution positive et ses pratiques RSE/RSO (B Corp, Label DD&RS, Certification EESPIG, ...) ?

LES 5 C D'UNE FORMULATION DE RAISON D'ÊTRE SINGULIÈRE, ROBUSTE ET IMPACTANTE

#Changement – Transformer l'établissement pour transformer positivement le monde

La formulation de la raison d'être exprime-t-elle une volonté d'utiliser ou d'orienter les activités de l'établissement pour transformer proactivement l'économie et la société, dans une perspective de transition sociétale ?

#Crédibilité – Privilégier une formulation légitime et en ligne avec l'activité

La formulation de la raison d'être est-elle en ligne avec le discours et les pratiques historiques de l'établissement, en continuité avec son image et sa culture ?

#Cohérence – Éviter la déconnexion avec la réalité opérationnelle et l'offre actuelle

La formulation de la raison d'être est-elle en cohérence manifeste avec le cœur de métier de l'établissement, son modèle économique et l'essentiel de son offre d'enseignement et de recherche ?

#Concision – Favoriser la diffusion grâce à une formulation aisément mémorisable

La formulation de la raison d'être est-elle synthétique et marquante ?

#Caractéristique – Se distinguer de son écosystème par une formulation spécifique

La raison d'être est-elle spécifique à l'établissement qui la formule ? Permet-elle notamment de la différencier des autres entreprises de son secteur d'activité ?

Créée en 1993 par Élisabeth Laville, UTOPIES est la première agence indépendante et think-tank en France sur l'accompagnement des entreprises et des marques qui placent le développement durable au cœur de leur stratégie - et l'un des tout premiers dans le monde. Forte d'une soixantaine de consultants, UTOPIES a pour mission d'ouvrir de nouvelles voies en incitant les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de leur mission, de leur stratégie et de leur démarche d'innovation. L'agence est notamment reconnue pour ses travaux sur les stratégies de marques et sur l'innovation positive, mais aussi pour son expertise sur les études d'impact socio-économiques et l'économie locale. Soucieuse de s'appliquer à elle-même ce qu'elle recommande à ses clients, UTOPIES arrive en tête du Palmarès Great Place to Work à deux reprises, en 2019 et 2021, catégorie « entreprises de moins de 50 salariés ». L'agence a également été la première entreprise labellisée B Corp en France en 2014, et fut jusqu'en 2019 en charge du développement dans l'hexagone de cette certification internationale des entreprises engagées. L'équipe d'UTOPIES est présente à Paris, où se trouve son siège social historique, mais aussi à Bordeaux et Annecy, ainsi qu'à Sao Paulo et à Maurice, depuis quelques années.

WWW.UTOPIES.COM

UTOPIES ©



La présente note a été établie par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

Constitutrices et Constituteur : Élisabeth LAVILLE, Hortense FOULON, Inès ARDANT, Raphaël MATHIEU, Arnaud FLORENTIN

Création et mise en page : Pamela KARAM, Brigitte BOUILLAGUET, Michel BARRETEAU

Illustrations : S O L E D A D