

Bilan des enseignements académiques de la RSE dans les Business School entre découverte et gestion des paradoxes : passage des discours vers les actions

Patricia DAVID

Professeure Émérite

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon,
France

Nathalie TESSIER

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon,
France

Pour citer la référence

DAVID Patricia & TESSIER Nathalie (2024). « Bilan des enseignements académiques de la RSE dans les Business School. Entre découverte et gestion des paradoxes. Passage des discours vers les actes », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01_2024, pp. 209-224

Introduction : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) constitue depuis une trentaine d'année un enjeu managérial fondamental et organisationnel mais également pédagogique. L'enseignement de la RSE en France est devenu systématique et généralisé dans les universités et les Business School (BS) jusqu'à apparaître dans certains cursus comme un élément référentiel au cœur des programmes de formation en sciences de gestion.

La formation à la RSE se présente généralement de façon normative et instrumentale. Autrement dit, selon Vercher-Chaptal (2017), l'enseignement est souvent « managérialisé ». Les actions RSE dans les entreprises « se matérialisent » et sont évaluées à travers des normes et des chartes comme un indicateur économique de la rentabilité de l'entreprise. Même si les questions éthiques sont abordées, c'est « comme si l'éthique consistait à respecter des normes » (Vercher-Chaptal, 2017).

Selon les publics, la perception et l'appropriation des principes du concept de la RSE s'avèrent souvent différentes entre des étudiants en formation initiale et des alternants : les uns peuvent se positionner dans une vision « idéalisée » de la RSE ; pendant que les autres peuvent au contraire avoir une approche plus pragmatique de la RSE et ne rechercher que des outils prêts à l'emploi ou la découverte des « best practices ». Par ailleurs, il semblerait que des approches contradictoires voire controversées semblent très peu déployées dans les formations et ne permettent pas aux étudiants de s'engager dans la recherche de solutions originales face aux situations « professionnalisantes » auxquelles ils se trouvent confrontés. Dès 2016, Capron affirmait que l'enseignement de la RSE et du DD se devait d'être « ouvert sans réserve aux controverses sociétales et scientifiques, en montrant les tenants et aboutissants surtout lorsque ceux-ci sont des non-dits ».

Dans notre article nous nous intéressons aux paradoxes inhérents liés à l'enseignement de la RSE auprès des futurs managers dans les BS en France confrontés dans leurs pratiques aux résolutions des problématiques liées aux transformations des environnements socio-économiques des entreprises.

Notre problématique est la suivante : dans quelle mesure l'enseignement académique de la RSE dans les BS en France permet-il de répondre aux enjeux actuels de multiples transitions énergétiques, climatiques, sociales dans les entreprises ? Notre travail est basé sur une double approche, historique de l'émergence du concept de la RSE d'une part et de son enseignement académique comme bilan d'autre part.

L'enseignement de la RSE apparaît quantitativement de plus en plus présent dans les formations managériales en France. Le développement de cette problématique devrait avoir comme objectif de participer à la progression des connaissances et compétences, notamment dans le domaine des *soft skills* des futurs managers. Or, il nous semble qu'il existe un risque non négligeable de rejet de cet

enseignement, appréhendé comme un discours omniprésent transdisciplinaire, mais sans utilité réelle sur le terrain.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter l'historique de l'émergence de la RSE en abordant les approches pluridimensionnelles et critiques de la RSE. Dans un deuxième temps, nous proposons un bilan de l'enseignement de la RSE en mettant en évidence les difficultés et critiques de celui-ci. Dans une troisième partie, nous terminons en suggérant quelques pistes pour l'enseignement de la RSE afin de répondre aux enjeux de transformations des entreprises.

1. L'émergence de la RSE comme résultat des relations entre la société et les entreprises

Contrairement à ce que l'on présente souvent, la RSE est un concept large, multidimensionnel et évolutif. Elle est le résultat d'un processus de longue durée déterminé par ses environnements et l'évolution de la relation entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles sont ancrées. Dans ce sens, le concept de la responsabilité sociale intègre de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques et participe activement à une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société en participant à la gestion des paradoxes et contradictions qui émergent avec la progression des transformations de fonctionnement des sociétés sur le plan technologique, social et socio-politique. Ce constat fait émerger la problématique de la confrontation de l'enseignement académique de la RSE avec le réel du terrain. Nous pouvons nous référer dans ce contexte à une célèbre formule de Lacan : « Le réel c'est quand on se cogne ». Notre problématique résulte d'un constat : la confrontation avec le réel est souvent absente dans l'enseignement de la RSE, notamment auprès de deux publics spécifiques : les étudiants en formation initiale et les alternants en master de gestion dans les BS.

Le positionnement des origines et de l'histoire du concept de la RSE est rarement rappelé aux apprenants, et c'est la déclinaison thématique de la RSE qui est priorisée selon plusieurs axes : écologique, stratégique et sociale, l'approche s'appuyant notamment sur les 17 objectifs du Développement Durable (DD) des Nations Unies. Dans cette approche, les répercussions économiques de la RSE sur la gestion des entreprises sont souvent « sous-entendues » ; et cette absence conduit aux tensions et paradoxes avec comme résultat l'incompréhension ou même la remise en question d'un enseignement dont l'utilité peut être contestée par les étudiants concernés. En effet, dans les approches pédagogiques « traditionnelles », les cas étudiés de façon binaire, « réussites ou échecs », ainsi que le transfert des logiques managériales, n'apparaissent pas toujours clairement et les postures critiques et ambivalentes sous-jacentes sont très rarement examinées.

Pourtant, il nous semble que ce sont ces situations qui reflètent davantage la réalité des entreprises et participent à la compréhension et l'acceptation du contenu du concept de la RSE par les étudiants. En effet, sous chaque mot qui constitue le titre de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) nous pourrions ajouter des « sous-titres » qui nous permettent d'affirmer que nous ne sommes pas en présence d'un concept monolithique, mais d'un résultat de débats et conflits, depuis les différentes définitions jusqu'aux modalités de son intégration dans les pratiques des entreprises.

1.1. Responsabilité Sociale des Entreprises : héritière des mouvements utopistes ?

La nécessité de resituer dans l'histoire les manifestations de ce que l'on appelle aujourd'hui la RSE participe à notre avis à la clarification du rôle qu'elle pourrait jouer dans la gestion des entreprises. Un éclairage historique sommaire pourrait, nous semble-t-il participer à la mise en évidence de la logique de l'évolution des relations entre les activités économiques et les sociétés, « d'éclairer la question de leur "encastrement" » (Granovetter, 2000).

Aujourd'hui, la RSE ne serait plus appréhendée comme une « mode managériale » supplémentaire, un moyen de communication ou un mythe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015), mais comme un ensemble d'outils participant à la résolution de préoccupations concrètes auxquelles les gestionnaires des entreprises doivent faire face dans un environnement complexe et incertain. L'historique de l'émergence de la RSE aux États-Unis et en Europe de l'Ouest met en évidence sa progression conceptuelle et sa complexification dans le temps. Nous proposons dans un premier temps un rapide retour sur l'émergence des utopies ayant pour l'objectif d'apporter un projet de référence - utopique de correction des dysfonctionnements de la société.

Utopies « universalistes » : hors la dimension espace/temps ?

Les grands bouleversements socio-économiques, la confrontation aux changements annulant les cadres référentiels et induisant des incertitudes ont toujours été accompagnés par l'émergence de travaux philosophiques et/ou littéraires proposant sous différentes formes de nouvelles références de gouvernances permettant d'apporter des solutions aux situations de crises, tant sur le plan économique que sur le plan sociétal (David, 2011).

Les travaux des premiers utopistes connus avaient ainsi pour objectif de tendre un miroir à la société et de proposer des esquisses d'une société idéalisée, utopique. Le retour vers la réalité permettait de mesurer l'écart existant entre la réalité et l'idéal vers lequel il fallait s'orienter. C'est ainsi que Platon a proposé à son époque un État idéal, une organisation sociale harmonieuse, ayant pour objectif le bonheur, individuel et collectif. Cette vision, avec son incontestable dimension universaliste a posé des fondations d'un courant utopique transcendant des époques et des sociétés (Ricœur, 1984).

Utopies « contestataires » : Espace imaginaire

L'idée de la recherche d'une société idéale pacifiée a traversé des siècles sous des formes diverses, s'inscrivant dans les réflexions des humanistes (Avlonas, 2004). La réflexion sur une société idéale s'est poursuivie, particulièrement dans des périodes de grandes crises sociales et économiques, résultantes des transformations fondamentales des sociétés.

C'est ainsi que l'œuvre fondatrice de Thomas More (2006), « *Utopie* », (qui a donné le nom au courant qui devait mener des critiques sociétales vers la demande de la mise en place de réformes socio-économiques fondamentales) a été publiée au moment de la remise en question des certitudes géographiques par les découvertes de Christophe Colomb, Amerigo Vespuccio, et tous ceux qui les ont suivis dans les siècles suivants, jusqu'à aujourd'hui.

L'ouverture des océans du monde a permis, grâce à la progression des technologies liées à la navigation de déplacer la recherche de la société idéale vers la terre avec la matérialisation du concept de la société idéale, ayant pour objectif de participer au bonheur de ses citoyens.

Il nous semble intéressant de remarquer que le concept du travail en tant qu'un moyen d'épanouissement des individus apparaît dans les écrits utopiques dès ce moment-là. Les travaux d'Erasmus, et par la suite de Campanella (*La Cité du soleil*, 1623) et Francis Bacon (1622) et sa *Nouvelle Atlantide* s'inscrivent dans la recherche identique d'amélioration de la société permettant à l'individu de se réaliser en vue de l'amélioration de la société globale.

Utopies « expérimentales » : l'entreprise comme espace d'expérimentation

Les œuvres littéraires que nous avons regroupées sous la dénomination lapidaire « utopies contestataires » ont servi de référence à la réflexion de Saint Simon, Fourier et Owen, au cours du XVIII^e et début du XIX^e siècle. Avec l'avènement de la révolution industrielle, les demandes de transformation de la société globale se déplacent progressivement vers l'entreprise industrielle qui deviendrait ainsi l'outil de la transformation de la société globale. Nous pouvons avancer l'idée que l'organisation et la gestion de l'entreprise jouerait le rôle du vecteur de l'innovation et de l'amélioration des conditions du travail ainsi que de la vie sociale. L'espace de production devient ainsi l'espace d'expérimentation d'un système idéalisé de gestion, participant à la mise en place d'un environnement dans lequel l'harmonie individuelle participerait à l'émergence de l'harmonie collective selon Saint Simon.

Nous retrouvons à ce niveau les préoccupations concernant la recherche des conditions optimales de la vie dans la société, avec notamment la préoccupation de protection des salariés. Il nous semble important de souligner le déplacement d'axe des problématiques traitées. En effet, si les projets utopiques précédents se situaient dans une approche idéalisant la transformation globale de la société, avec les acteurs/dirigeants, on assiste à la prise de conscience de la part des propriétaires/gestionnaires des entreprises des limites du modèle préexistant de gestion de la société et à l'acceptation d'un nouveau modèle de gouvernance.

Avec les projets utopiques que nous avons désignés de façon provisoire, « les expérimentations », le changement attendu et nécessaire de la société environnante s'enracine dans l'espace de travail, dans

l'entreprise qui prendrait ainsi la dimension d'un espace d'expérimentation sociale dont l'ensemble de la société pourrait par la suite bénéficier.

Les résultats de l'expérimentation prenaient une valeur d'exemple efficient, transférable dans d'autres espaces de production, avant d'être généralisés dans l'espace d'accueil des entreprises.

Nous constatons à travers l'analyse des différents projets décrits et des expérimentations l'émergence d'un modèle d'une société ou d'une entreprise idéale occultant les institutions environnantes préexistantes et notamment la place de l'État en se positionnant comme une « Isola » proposant un modèle de gestion monolithique référentiel à l'ensemble de la société.

Le concept de la RSE a par ailleurs, pour « ancêtres » des modèles prenant progressivement en compte les environnements socio-économiques avec des actions liées à l'assistance charitable dans les sociétés occidentales au Moyen Age, ainsi que des actions de patronage au sein des sociétés civiles (Pesqueux, 2004 ; [Acquier et al.](#), 2012). Le rôle des individus/initiateurs est déterminant dans ces premières phases. Dans le tableau 1 ci-dessous nous proposons une synthèse des différentes utopies de référence.

Tableau 1 : Utopies de référence

Utopies idéalistes	Utopies contestataires	Utopies Expérimentales	Utopies réalisées	Utopie paternaliste
Approche philosophique Recherche d'un modèle du "bien vivre" 427 – 347 Critique sociétale	Approche comparative Décalage entre l'Existant/ Souhaitable 1478 – 1535 Critique sociétale	Approche pragmatique Passage de l'Utopie vers la Réforme 1771 – 1858 Critique Sociétale	Approche pragmatique 1817 – 1888 Critique sociétale	Approche pragmatique/empirique 1894 – 1939 Paternalisme "messianique"
Changement souhaitable Proposition d'un "idéal" Platon République	Proposition d'un modèle alternatif Thomas More Utopia	Entreprise devient un outil de transformation de la société globale St. Simon, Fourier, Owen : Approches théoriques et réalisations non-durables Expérimentations et réalisations non transférables Phalanstère, Nouvelle Harmonie, Labour Exchange, Créations des Collectivités de travail Communautarisme	Entreprise : Modèle référentiel de "bonnes conditions de vie privée et professionnelle" Jean Baptiste Godin Familistère de Guise Bâtisseur du futur ? Expérimentation de la vie et production commune Forteresse /Protection Enfermement Modèle Management participatif ou "Surveiller et punir"	Développement industriel Passage de l'approche artisanale à la dynamique industrielle Ford, Bata, Heinz Ford, Michelin, Getty, Carnegie etc
Initiative : ELITE Sociétale	Initiative : ELITE Sociétale	Initiative : Individuelle et Collective	Initiative : Responsabilité Individuelle"	Initiative : Responsabilité individuelle

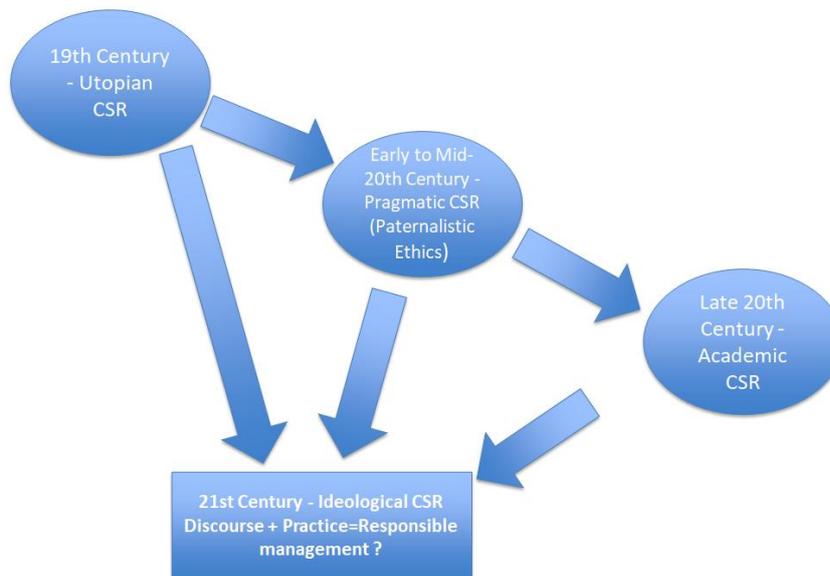
1.2 L'évolution des modèles de la RSE à partir du XIXe siècle

L'action et la place de l'entreprise au sein de la gestion de la communauté s'est progressivement affirmée et modifiée pour devenir par la suite le moteur de la transformation économique et sociale dans le courant du processus de l'industrialisation au cours du XIX^e siècle.

Les entreprises, confrontées aux bouleversements économiques, sociaux et technologiques tout au long des XIX^e et XX^e siècles ont mis progressivement en place des stratégies de management basées sur ce que l'on pourrait appeler la RSE « pragmatique ». L'analyse rapide de l'histoire de la progression de différents modèles de gestion de ce qui deviendra la RSE par la suite fait apparaître trois modèles : modèle managérial RSE Utopique, modèle managérial RSE Pragmatique, modèle managérial RSE Académique que nous allons présenter successivement. Dans la figure 1 ci-dessous nous présentons schématiquement ces trois modèles.

Nous constatons que « la construction » du concept de la RSE s'est effectuée dans la durée (sous des formes plus ou moins latentes et multiples) et ne peut être dissociée des transformations de la société globale (Pasquero, 2013). Dans ce sens, les entreprises intègrent dans leurs préoccupations et leurs stratégies les demandes sociétales, résultantes des bouleversements économiques, politiques et sociaux induits par le processus d'industrialisation dès le XIX^e siècle, dans un premier temps aux États-Unis puis par la suite en Europe. Une deuxième caractéristique doit être soulignée : la progression du concept apparaît fortement liée aux situations de crises : économiques, technologiques, industrielles et sociales de la société.

Figure 2 : Évolution historique de l'émergence de la RSE



Source : Les auteurs

Première phase : le modèle « RSE Utopique »

Ce premier modèle intègre la notion de l'approche « utopiste » de la gestion de l'entreprise. Il s'agissait ici des prémices de la RSE qui étaient basées sur l'initiative individuelle inscrite dans l'éthique personnelle des dirigeants. Cette approche avait pour objectif le management de l'entreprise comme une expérimentation d'une « microsociété » destinée à diffuser des facteurs participant à améliorer et changer la société globale du XIX^e siècle. Le but était de créer une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société d'accueil confrontée aux répercussions du développement de la révolution industrielle au XIX^e siècle. Nous pouvons ainsi citer les projets et réalisations de Phalanstère de Fourier, New Harmony de Owen et Familistère de Godin.

Ce modèle de management s'inspirait notamment des activités caritatives préexistantes. Toutefois, si les racines du concept du management responsable comme source de la RSE peuvent en effet être retrouvées dans l'histoire des activités caritatives des églises dès le Moyen Âge (Acquier *et al.*, 2005), ce modèle de management prenait en compte l'émergence et l'accélération de nouveaux risques sociétaux se déplaçant vers l'entreprise et cherchait à les résoudre.

Deuxième phase : le modèle « RSE Pragmatique »

Nous retrouvons dans ce deuxième modèle la dimension fondamentale de l'initiative individuelle dans la volonté des dirigeants des entreprises de maîtriser l'ensemble des environnements socio-économiques de la production. Cette approche pragmatique apparaît comme une déclinaison paternaliste des initiatives philanthropiques des dirigeants du premier modèle, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale (David, 2009). Il s'inscrit dans la montée en puissance de l'industrialisation avec des entreprises d'industrie lourde et de ses entrepreneurs tels Carnegie, Heinz, sans oublier Ford.

L'idéologie sous-jacente à ce deuxième courant était de faire progresser durablement les firmes monopolistiques. Dans ce sens, si ce modèle de management, basé comme le précédent sur l'initiative individuelle, priorise la progression des entreprises, il intègre néanmoins dans le management des actions qui corrigent les manques d'initiatives de l'État notamment dans le domaine de la formation et de la santé. Toutefois, ces actions ne constituent plus des activités d'inspiration caritative, mais un apport destiné notamment à accroître la rentabilité des entreprises et l'employabilité des salariés. Ainsi pour Taylor, cité par Guenoun (2020), il s'agit d'améliorer :

« La formation de chaque homme, pour lui faire obtenir le rendement et la prospérité maximum [...] Le temps approche où toutes les grandes œuvres seront faites par ce type de coopération dans lequel chaque homme remplit la fonction qui lui convient le mieux, devient excellent dans cette fonction et tout en ne perdant rien de son originalité et de son initiative, est dirigé par d'autres hommes, en vue de coopération à l'œuvre commune ». (*Ibid.*, p. 216).

L'exemple de ces approches utilitaristes et opportunistes de gestion interne des entreprises mises en place au sein des organisations depuis le XIX^e siècle, nous permet de souligner le rôle déterminant que jouent les entreprises dans la progression monopolistique des grandes firmes anglo-saxonnes dans l'évolution et la structuration de la société industrielle globale. Dans ce contexte, la RSE apparaît comme l'idéologie fondatrice du paternalisme moralisateur (Pesqueux, 2024) en évoluant progressivement dans le temps pour devenir un outil de la transformation de la société globale, un référentiel. L'organisation et la gestion de l'entreprise deviennent les vecteurs de l'innovation et de l'amélioration des conditions de travail ainsi que de la vie sociale dans son ensemble. Les transformations sociétales s'enracinent à partir de ce moment dans l'espace de travail qui pourrait prendre la dimension d'un espace d'expérimentation sociale bénéficiant à l'ensemble de la société.

La puissance économique des entreprises a été au fur et à mesure équilibrée par les actions de l'État dans un processus de répartition des responsabilités, notamment avec les premières lois « antitrust statuts » dès la fin du XIX^e siècle (Pasquero, 2013). Avec la RSE qui devient progressivement un référentiel de « bonnes » pratiques managériales dans les entreprises, le concept du management responsable accompagne la diffusion du modèle de libéralisme dans l'économie mondialisée.

C'est ainsi que les bouleversements géopolitiques qui ont suivi l'éclatement de l'empire soviétique ont participé à la « mondialisation du concept » de la RSE désigné comme « la modernité en gestion » dans les nouvelles économies des Pays d'Europe Centrale et Orientale (Koleva *et al.*, 2010). Une question se pose à ce niveau. Ne pourrait-on pas considérer la RSE comme une émergence d'une nouvelle « utopie managériale », avec une approche idéalisée des outils et processus participant à l'instauration d'un management vertueux des entreprises ?

Troisième phase : le modèle « RSE Académique »

En complément des modèles utopiques et pragmatiques élaborés par les entrepreneurs au sein des entreprises, la RSE devient progressivement un concept académique lié aux demandes des entreprises (Abend, 2014). En effet, dès le XIX^e siècle, « période de forte expansion propice aux premières formes d'industrialisation, les milieux d'affaires (*Businessmen*) expriment la nécessité d'un enseignement

professionnel adapté aux besoins des nouveaux métiers (Van Metre, 1954 : 211) : une *Business Education*, qui soit en même temps *practical* et *moral* » (Rosé, 2021).

L'émergence de la RSE « académique » se renforce au cours du XX^e siècle avec le développement des BS anglo-saxonnes pour être diffusée et se développer progressivement dans les programmes des BS européennes. Les attentes implicites et explicites des entreprises vis-à-vis des programmes des BS participent au rapprochement des deux grands types de la RSE, pragmatique et académique avec pour objectif de permettre aux étudiants de s'impliquer de façon efficace dans la gestion des entreprises.

Le besoin de l'enseignement de la RSE a été mis en évidence par Bowen à la suite de la publication en 1953 de son ouvrage séminal *Social Responsibilities of Businessman* dans lequel un chapitre est consacré au rôle de la formation dans la diffusion des « nouveaux savoirs » participant à la transmission des nouvelles pratiques responsables dans le management des entreprises.

C'est également Bowen qui a intégré pour la première fois la problématique de la RSE dans le cursus académique du département de l'économie à l'Université de l'Illinois qu'il dirigeait. Toutefois, cette première initiative n'a pas été réellement concluante ni pérennisée (Acquier et Gond, 2007). Dès lors, la place de Bowen est déterminante dans l'évolution du concept de la RSE. Elle s'inscrit dans le courant de l'institutionnalisme économique. Contrairement à d'autres auteurs, Bowen priorise l'approche holistique intégrant les dimensions historique, systémique, politique et institutionnelle de la RSE. Cette approche marque l'entrée de la notion RSE dans le champ académique qui s'est développée tant sur le plan qualitatif et quantitatif. Les interrogations sur le rôle et les obligations jouées par les entreprises dans la société globale font partie d'innombrables travaux académiques élaborés depuis les années 50 à la suite de Bowen.

Ce n'est que dans la deuxième moitié du XX^e siècle avec la montée en puissance des économies libérales que les différentes formes de l'enseignement de la RSE ont pris de l'ampleur et trouvé leur place dans les programmes des Écoles de management en Europe.

Nous retrouvons dans ces cours de stratégies managériales, des outils de management formalisés dès le début du XX^e siècle et « redécouverts » au XXI^e « en affichage » au sein des grandes firmes internationales. Dans ce sens, le questionnement concernant les finalités de l'entreprise et de son rôle dans la société pourrait être rapproché de la problématique d'une RSE appréhendée dans ses dimensions sociales et politiques.

Dans ce contexte, le référentiel de la RSE « classique » de l'entreprise responsable participait à la recherche légitimant un « mythe managérial » basé sur la compétence managériale. Le management des entreprises se devait d'apporter des solutions pertinentes aux questionnements de la société globale confrontée aux risques inconnus et trouver des solutions innovantes permettant la survie des économies.

La nécessité de resituer dans l'histoire les manifestations de ce que l'on appelle aujourd'hui la RSE, concept relativement récent, multidimensionnel et considéré comme « fuzzy set » (Zadeh, 1965) par certains auteurs, participe à notre avis à la clarification du rôle qu'il pourrait jouer dans la gestion des entreprises. En effet, un éclairage historique rapide pourrait, nous semble-t-il, concourir à la mise en évidence de la logique de l'évolution des relations entre les activités économiques des entreprises et les sociétés, en vue « d'éclairer la question de leur "encastrement" » selon Karl Polanyi (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

La question de la RSE en tant « qu'outil de la modernité en gestion » (Pasquero, 2005) et d'outil de prévention des risques (David, 2009) mobilise depuis une trentaine d'années de nombreux chercheurs dont les travaux de référence ont été consacrés aux entreprises situées aux Etats-Unis ou en Europe de l'Ouest, (Capron et Draperi, 2003 ; Ballet et de Bry, 2001 ; Pasquero, 2004).

De nombreux auteurs ont également mis en évidence la proximité entre l'éthique enseignée par les organisations religieuses, notamment protestantes aux Etats-Unis et les éléments constitutifs du concept du management responsable (RSE) demandant aux managers de déplacer la finalité de la gestion de leurs entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit vers des stratégies plus globales, plus complexes et nécessitant dans un premier temps des investissements importants aussi bien sur le plan économique que social.

2. La RSE au cœur des réflexions académiques

2-1- Le développement du modèle de la « RSE moderne » dans les pratiques des entreprises

Nous constatons (cf. tableau 2 ci-après) que « la construction » du concept de la RSE s'est effectuée dans la durée (sous de formes plus ou moins latentes et multiples) et ne peut être dissociée des transformations de la société globale. Les propriétaires/responsables des entreprises devenaient conscients des demandes sociétales, résultantes des bouleversements économiques, politiques et sociaux des XIX^e et XX^e siècles.

Le tableau 2 synthétique de l'émergence du modèle de la RSE, présente des pratiques socialement responsables des entreprises confrontées à la gestion des « risques/management » auxquels les managers des entreprises devaient faire face non seulement pour progresser dans leur recherche d'objectifs économiques mais plus prosaïquement pour survivre. Il nous permet de constater que le concept de la RSE n'est pas le résultat d'une émergence d'une réflexion académique spontanée au cours du XX^e siècle, mais s'inscrit dans la durée comme résultat des relations entre la société et les entreprises, tant au niveau des pratiques managériales que des discours des différentes parties prenantes.

Dans la mise en place progressive des stratégies de survie concrètes, qui ont commencé au cours du XIX^e siècle, la RSE jouait le rôle d'un astrolabe, permettant à l'entreprise de naviguer dans les écueils de la société concurrentielle globalisée. La progression de la RSE dans les entreprises s'est poursuivie en participant à la gestion des risques socioéconomiques, environnementaux, et aujourd'hui des nouveaux risques sanitaires.

Le référentiel de la RSE aurait ainsi acquis une légitimité apportée au « mythe managérial » initial déterminé par la puissance de la compétence managériale, en jouant le rôle d'une pierre de Rosette qui participerait à la traduction des questionnements de la société globale, élaborés par les parties prenantes des entreprises à la recherche des solutions innovantes.

Tableau 2 : Éléments constitutifs du modèle synthétique « RSE moderne »

FINALITÉ DE LA RSE	ORIGINES	EXEMPLES
Gestion efficace : durable et innovante	Économie classique	Progression de la compétence technique
Philanthropie	XIX ^e siècle	Mécénat d'entreprise
Sollicitude (<i>caring</i>) Respect des lois du travail	Début XX ^e siècle : éthique des affaires, philanthropie paternaliste	Gestion « humaniste » des RH : valorisation des personnels
Limitation des nuisances, Gestion des externalités	Années 1960	Sensibilisation à l'environnement
Réceptivité sociale (<i>Social Responsiveness</i>) : gestion du changement	Années 1970	Gestion sociétale, gestion prévisionnelle des compétences
« Rectitude » éthique : Respect des normes sociales,	Années 1990 Généralisation des « Codes de bonne conduite »	Développement d'une culture organisationnelle globale basée sur l'excellence
<i>Social reporting/accountability</i>	Années 2000 : Société responsable = Société transparente	<i>Triple Bottom Line</i> (Triple bilan : économique, social, écologique)
Participation « citoyenne » Programmes d'habilitation (<i>empowerment</i>) socio-économique	Années 2000 : « Mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait la différence ».	« Engagement » proactif IDÉAL, OBJECTIF ou RÉALITÉ

Source : Pasquero (2005).

À partir des années 2000 le concept de la RSE progresse en Europe, à la suite des initiatives de la Commission des communautés européennes (CCE, 2001). Parmi les multiples définitions de la RSE, nous proposons la suivante :

« Le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement.

[...] Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans le devenir sociétal et considèrent celle-ci comme une réelle composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et plus généralement, de toutes les parties prenantes, qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite. »¹ (CCE, 2001, p. 5).

Après cette approche historique, nous allons maintenant nous focaliser sur l'enseignement de la RSE.

2-2. Bilan de l'enseignement de la RSE dans les BS : découverte des paradoxes

Nous avons vu précédemment que la problématique de la RSE résulte d'une longue évolution historique du fonctionnement des entreprises au sein des sociétés. Nous avons également souligné que les débuts de l'intégration académique de la RSE ont commencé avec Bowen.

L'enseignement actuel de la RSE et du DD dans les programmes des (BS) ne pourrait-il pas être rapproché de ce que l'on pourrait désigner comme une tentative de la découverte de la nouvelle « utopie managériale », une approche idéalisée des outils et processus participant à l'émergence d'un management vertueux des entreprises ? En effet, selon certains auteurs, la RSE aurait émergé comme un outil permettant de corriger les dysfonctionnements du système capitaliste fondé sur la liberté du marché comme résultat d'un questionnement sur la légitimité du capitalisme (Pasquero, 2006).

Nous pouvons poser cette question à la suite des interrogations concernant l'efficacité de l'intégration de cette problématique dans les stratégies des entreprises. Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans leur devenir sociétal et considèrent la stratégie de RSE comme une réelle composante de leur identité globale. Ainsi depuis le début du XXI^e siècle, progressivement, la demande des grandes entreprises, souvent internationales d'un accompagnement dans la mise en place des stratégies de RSE montée en puissance.

Mais des questions attendent des réponses. Ce type d'enseignement académique de la RSE répond-il aujourd'hui aux enjeux des entreprises confrontées à l'accélération des changements écologiques, énergétiques, sociales et même géostratégiques ? La RSE ne serait-elle pas l'objet d'une instrumentalisation par les logiques d'actions économiques sous-tendues par l'économie de marché ? Comment former et accompagner les futurs acteurs économiques pour qu'ils puissent être en capacité de répondre aux transformations sociétales actuelles ?

Analyse critique du rôle de la RSE

Les années 2000 ont vu apparaître une phase de doutes et de réserves exprimés par certains auteurs dans les travaux académiques, concernant la validité même du concept de la RSE, qui a été comparé à une « mode managériale » (Pesqueux, 2004). Cette même approche critique, a participé à la réflexion féconde sur les missions de l'entreprise au sein de la société et contribué à la définition des contours de la RSE. En effet, le débat académique sur la RSE, s'inscrit dorénavant dans la réflexion et la pratique managériale de plus en plus large.

C'est ainsi que les travaux de recherche académique en France, à la suite des travaux et expérimentations des universités anglo-saxonnes ont rapidement démontré que la richesse conceptuelle de la RSE tient dans sa vision globale de la complexité des environnements des entreprises ainsi que dans son rôle intégrateur des préoccupations de l'ensemble des acteurs des entreprises et de ses parties prenantes externes (Koleva *et al.*, 2010).

Parallèlement à la montée en puissance des travaux et publications dans la recherche en gestion, nous pouvons constater l'intérêt que les grandes entreprises ont porté à la réflexion éthique, rapidement intégrée dans leurs stratégies du développement, dans un premier temps par les références conceptuelles au niveau de la communication et suivies par les actions incorporant les principes fondateurs de la RSE et du Développement Durable dans un second temps.

¹ Cette nouvelle approche sensibilise les managers à ce que certains auteurs appellent le contexte des « 3P » (*People, Planet, Profit*), c'est-à-dire au développement durable et nécessite des efforts quelquefois considérables mais justifiés et potentiellement rentables à moyen et long terme.

Dans ce contexte, on constate que la préoccupation de la RSE, tant sur le plan académique que sur le plan managérial accompagne progressivement le mouvement de la mondialisation, (Pasquero, 2005).

Il est intéressant de remarquer que ces attitudes critiques rejoignent sur le fond l'analyse de Friedman (1970) affirmant que la RSE n'avait pour objectif que d'augmenter les profits des actionnaires.

Parallèlement aux critiques et questionnements, la nécessité de dépasser le discours « dogmatique » affiché souvent dans le domaine de la recherche pour initier un comportement vertueux des gestionnaires des entreprises sur le terrain s'avère indispensable pour la progression de l'acceptabilité et de la diffusion du concept de la RSE. Dans ce sens, « le management par la RSE » nécessiterait de déplacer la finalité des entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit vers des stratégies plus complexes, nécessitant dans un premier temps des investissements importants sur le plan humain, social et environnemental. »².

Un déséquilibre entre les travaux académiques et les enseignements

Une rapide recherche documentaire sur les thématiques de la RSE et du DD a abouti au constat suivant : elles constituent des axes « porteurs » des activités de recherche dans les BS depuis une vingtaine d'années. Pour exemple : la recherche documentaire de la thématique « Responsabilité sociale de l'entreprise sur le moteur de recherche Google propose 22 400 000 résultats en 0,15 seconde. » (Baba *et al.*, 2016, p.2).

Si la dimension l'accélération de « la production académique » est indiscutable, nous pouvons nous poser la question sur les modalités de l'enseignement de la RSE dans les BS.

Nous avons pu constater que l'enseignement de la RSE pourrait d'une part participer à dynamiser l'apprentissage des valeurs de la RSE et d'autre part faire progresser l'émergence de nouvelles compétences et comportements des étudiants dans les BS notamment les *soft skills* (Theurelle-Stein et Barth, 2017). Les *soft skills* devraient selon Barth (2024) devenir « un concept durable et inscrit dans la responsabilité sociétale des organisations ». En effet, nous assistons à la transformation du rôle du manager au sein des entreprises en lui permettant de devenir l'initiateur volontaire du processus de la RSE en vue de la résolution des problèmes qui risqueraient de mettre en danger la durabilité de la firme.

Cette nouvelle approche se traduit d'abord par un ensemble de questionnements (la RSE est-elle indispensable ou relève-t-elle du luxe ? Est-elle un standard référentiel ou bien une action différentielle de communication des grands groupes ?), lié parfois à une réflexion sur les implications de la RSE dans le management des entreprises. Par ailleurs, quelles sont les formes de pratiques et actions concrètes en matière de management ? Celles-ci s'insèrent-elles prioritairement dans une approche pragmatique de résolution des problèmes qui privilégie la hiérarchisation des solutions ou s'intègrent-elles dans une approche globale des finalités de la gestion des entreprises ?

À notre avis, il ne s'agit pas de transformer des étudiants des BS en futurs spécialistes de la nouvelle fonction « RSE », mais de développer une diffusion la plus large possible des éléments constitutifs de la philosophie du Management responsable dans les activités des entreprises.

Il nous semble important d'éviter le biais illustré par le titre de l'article de Ghoshal (2005) « *Bad management theories are destroying good management practices* ». L'auteur porte un regard critique sur la manière d'appréhender l'enseignement du management dans les écoles de management et les universités, à la suite des auteurs tels que Mintzberg (2005).

Dans ce contexte, l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises initié dans les années 2000 pourrait être appréhendé comme une ouverture conceptuelle, vers les approches de la gestion humaniste globale des entreprises, attendue par les différentes parties prenantes.

² Commission de la Communauté Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert, 18.07.2001

En effet, les travaux de recherche académique en France à la suite des universités anglo-saxonnes ont rapidement démontré que la richesse de l'approche du concept du Développement Durable est étroitement liée à sa vision globale de la complexité des environnements des entreprises ainsi qu'à son rôle intégrateur de l'ensemble des préoccupations des acteurs des entreprises et de ses parties prenantes (Gendron et Revéret, 2000).

Toutefois, le rapide bilan des différentes initiatives existantes sur le terrain des Business School et des Universités a fait progressivement naître ce que l'on pourrait appeler un glissement « réducteur » de sens. En effet, ces différents enseignements ont suivi une évolution aboutissant à l'émergence d'un corpus théorique qui s'est en définitive révélé assez conformiste, voire doctrinal. La plupart des enseignements s'étant cristallisée dans un cadre de référence figé, mettant davantage en évidence des tableaux de reporting/ des indicateurs élaborés sur la base des référentiels diffusés par des grandes institutions internationales (Vercher-Chaptal, 2017) dans le but de classer et « ranker » les performances des grandes entreprises mondialisées.

C'est ainsi que si les éléments constitutifs de ce concept de « la modernité en gestion » selon Pasquero (2004), présents dans l'enseignement de la RSE ouvrent un nouveau champ de réflexion et de régulation dans le management des entreprises ; leur mise en pratique n'apparaît pas clairement. Pis, un certain nombre de paradoxes consécutifs du fractionnement des approches et des confusions entre les concepts périphériques : l'éthique, le développement durable se développe.

3. Comment construire une nouvelle offre pédagogique en RSE dans un environnement en transition ?

3.1. Les paradoxes liés à l'enseignement de la RSE

Il existe une littérature importante sur l'enseignement de la RSE dans les universités et les BS. L'enseignement de la RSE dans les BS commence progressivement à se structurer à partir des années 1990, au départ constitué de témoignages et conférences. Puis à partir des années 2000 se développent des cours spécifiquement dédiés aux questions d'environnement et de développement durable et destinés à un public s'intéressant à ce type de questionnements (Baret, 2018). Ce n'est qu'au milieu des années 2000 que des cours plus généraux sur la RSE et dépassant le registre « environnement » commencent à être mis en place dans les programmes de management des BS et des IAE voire à être généralisés auprès de tous les étudiants en management quelle que soit leur spécialisation. L'enseignement de la RSE devient « transversal » car appliqué à toutes les disciplines et « disruptif » car il remet en question les modèles « traditionnels » enseignés aux étudiants autour de la gouvernance par exemple (Baret, 2018).

Parallèlement en 2002 l'ADERSE³ voit le jour. Première association académique en France regroupant des enseignants-chercheurs et des professionnels sur ce thème (Pesqueux, 2004). Aujourd'hui, les deux principales associations académiques que sont le RIODD et l'ADERSE participent largement à diffuser les recherches et les connaissances. Par exemple, le RIODD par ses conférences et échanges a notamment contribué à la production d'articles sur ce sujet. En 2016, lors d'une table ronde sur les « Défis de l'enseignement des questions de DD et de RSE » Capron et Vercher-Chaptal⁴ invitent les formateurs à sortir des visions trop instrumentales et techniques de la RSE. Selon eux l'enseignement de la RSE reste encore largement dominé par les paradigmes dominants en sciences de gestion. Ainsi selon Vercher-Chaptal (2017) la formation à la RSE est trop souvent « assimilée à l'établissement de normes et de standards qu'il s'agit d'incorporer dans le fonctionnement des entreprises afin de pallier les défaillances de la rationalité économique pure ».

Rosé (2024, 2021) explique que depuis les premiers travaux sur la RSE de Bowen, les enseignants-chercheurs travaillant dans le domaine de la RSE « sont pris dans des tensions ». Ainsi, il revient sur la finalité de l'entreprise navigant dans une relation paradoxale entre la responsabilité sociale et le profit et en rappelant les débats d'auteurs parus dans un numéro de la *Harvard Business Review* dès 1958,

³ Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

⁴ <https://riodd.net/reseaux-et-plateformes/debats-sur-lenseignement-de-la-rse-et-du-developpement-durable/>

notamment entre AJ Toynbee et T. Levitt, ce dernier auteur critiquant la Corporate Social Responsibility (CSR) : « La fonction de l'industrie et du commerce est de produire des profits élevés et continus » (Levitt, 1958). Rosé (2021) nous propose une approche historique pour comprendre les fondements de l'enseignement de la RSE : d'abord un ensemble de pratiques issues du terrain, la RSE deviendra un concept à partir du moment où elle sera enseignée avec la naissance de nombreuses BS américaines (1881 Wharton School).

Nous pouvons identifier différents paradoxes dans l'offre de l'apprentissage de la RSE issus à la fois des différents travaux académiques cités mais aussi de notre pratique d'enseignement.

- Paradoxe 1 : Un enseignement « idéalisé », souvent redondant pouvant aboutir à la déception, lorsque les étudiants découvrent les pratiques d'entreprise. Il peut y avoir ici un décalage d'autant plus fort que les étudiants qui sont en formation initiale risquent de partir avec un bagage RSE rempli de vérités « idéalisées » sur les bonnes pratiques, or souvent ils sont confrontés à une réalité plus ambiguë, voire plus dure. Toutefois, ces propos sont à nuancer concernant les publics d'alternants qui, étant dans l'entreprise, peuvent avoir des attitudes différentes et plus réalistes sur la RSE. Par ailleurs, cette idéalisation vient se télescoper avec certains mouvements sociaux, notamment en matière d'écologie ou de justice sociale, soutenant des transformations sociétales par une génération en quête de sens, et anxieuse. Selon une enquête mondiale menée en 2021 et publiée dans *The Lancet Planetary Health*, près des 60 % des jeunes se disent inquiets voire très inquiets face au changement climatique.
- Paradoxe 2 : « trop » d'enseignement de la RSE finit par avoir des effets contraires et « désabuse » ou éloigne les étudiants qui n'y croient plus car les mêmes concepts et modèles sont répétés. Cela peut renvoyer à une image normative de la RSE et pourrait donner à penser un monde dichotomique avec d'un côté les « gentils » qui font de la RSE ; et de l'autre « les méchants » qui n'en font pas ou le font pour des finalités « marketing » pour se donner bonne conscience et donner une image externe positive.
- Paradoxe 3 : un cours de RSE où les étudiants sont peu réactifs car cela ne les conduit pas à questionner leurs convictions profondes ; à l'inverse d'un cours d'éthique qui les amène à questionner leurs convictions devient plus interactif car ils sont confrontés à des dilemmes où les réponses ne sont ni bonnes, ni mauvaises. L'enseignement de la RSE est souvent peu contextualisé.
- Paradoxe 4 : enseigner la RSE à l'heure de l'IA participe à « une paresse intellectuelle » et revient à enlever les fonctions symboliques, émotives de la pensée avec le risque de créer des décalages car les étudiants n'intériorisent pas les concepts de la RSE et de mémorisation. Ils sont alors pris dans une reproduction mécanique, « je lis ou j'entends quelque chose qui marche et je vais le répéter ». L'enseignement de la RSE n'est pas suffisamment réflexif, disruptif et manque de perspectives critiques. Cet enseignement pourrait amener à penser un monde manichéen entre d'un côté le bien, de l'autre le mal. Or la RSE a pour objectif « l'inverse » : elle questionne, elle critique, elle amène le doute, elle remet en question les modèles de management traditionnellement enseignés, elle pourrait engendrer de la dissonance cognitive par son caractère paradoxal etc.

3.2. Nouvelles perspectives pour l'enseignement de la RSE dans les BS

À la suite de ces constats et pour répondre aux paradoxes énoncés, il est possible de suggérer quelques pistes pour l'enseignement de la RSE dans les BS.

Développer les approches expérientielles

Baret (2018) propose d'agir sur l'enseignement de la RSE grâce à la recherche –intervention. En effet, selon l'auteur, cette démarche de recherche qualitative devrait permettre d'impacter l'enseignement de la RSE principalement autour de 3 éléments : tout d'abord en apportant un cadre conceptuel dépassant des schémas classiques du mainstream dominant et des écoles de pensées où le libre marché reste encore dominant ; puis en développant l'esprit critique des étudiants à travers des exemples issus de la recherche-intervention et enfin en permettant d'avoir les ressources (conceptuelles, pratiques, opérationnelles) d'agir concrètement sur des problématiques de RSE d'entreprises en mettant en place

des réponses et actions en matière des RSE sincères, réelles et éthiques. Selon l'auteur, la recherche-intervention est particulièrement intéressante en ce qu'elle contribue conjointement à élaborer des connaissances académiques et à faire évoluer/ changer les pratiques des entreprises autrement dit à « la transformation du réel » (Baret, 2018). La recherche-intervention va apporter à l'enseignant-chercheur qui y participe des bénéfices à son enseignement de la RSE. La RSE n'est pas un cours comme un autre en raison de : son caractère transversal, paradoxal ; son approche critique et disruptive, sa complexité à mobiliser différents cadres d'analyse qui sortent des schémas de pensées traditionnels et son caractère changeant lié à des évolutions permanentes des enjeux de la société sur les questions de l'environnement, du DD, des questions sociales etc.

Aujourd'hui, pour répondre aux besoins des entreprises, les modalités d'enseignement de la RSE devraient dépasser la dimension purement académique et théorique afin de développer chez les apprenants/étudiants le processus de questionnements sur les bonnes pratiques à adopter. En effet, il faut rappeler que « les bonnes pratiques » sont multiples et complexes et devront être contextualisées en fonction des situations des entreprises.

Nous pourrions évoquer à ce niveau l'approche par « les scripts du business case », développés par Igalens : « cinq scripts : le script stratégique (les nouveaux « business model », le script réputationnel, le script social, le script commercial et le script sociétal : il s'agit de comprendre, d'expliquer et surtout de mobiliser. Il faut savoir raconter une histoire : pour quelles raisons telle ou telle action de l'entreprise qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de RSE aura un impact sur ses résultats économiques » (Igalens, 2012).

Une autre suggestion possible pourrait consister dans la sensibilisation des étudiants aux approches socio-économiques (Savall et Zardet, 2013) dans la mesure où le concept de RSE « constitue un composant intrinsèque de la théorie socio-économique, même si le terme n'est pas employé avec profusion... ». En effet, aborder la RSE sous l'angle de la théorie socio-économique permettrait aux étudiants de questionner la notion de performance économique, qui les interpellent, tout en intégrant les dimensions humaines et sociales. Plus précisément, l'éducation doit permettre de créer des espaces de débats autour du concept de la compatibilité entre l'économique et le social (Savall *et al.*, 2017). Selon Bonnet (2024), la formation des futurs managers est nécessaire pour « améliorer la performance globale de l'investissement à impact sur la chaîne de valeur, *via* des praxis et des pratiques inclusives de management ». Enfin, la méthodologie des approches socio-économiques apporterait un éclairage intéressant auprès d'un public par exemple d'étudiants alternants. Au-delà des concepts, il s'agirait de demander aux étudiants de réfléchir aux problématiques RSE de leur environnement personnel et professionnel, de trouver des solutions possibles et d'évaluer les conséquences de ces solutions sur les parties prenantes.

Favoriser la pensée critique

Il existe de nombreuses initiatives mises en place dans les formations en management dans les BS et les IAE des universités pour enseigner la RSE. Par exemple en favorisant la réflexivité et le doute des étudiants (Chever, 2023) afin de sortir des approches trop technicistes et trop caricaturales du bien et du mal. En effet, la pédagogie est beaucoup orientée sur des exemples ou des cas de réussite qui tendraient à sous-entendre une norme sur ce qu'il conviendrait de faire, ou au contraire des cas d'échecs patents. Mais selon Chever (2023), l'enseignement de la RSE n'intègre pas suffisamment les approches critiques et remettent rarement en question les modèles de réussite totale. Le groupe de recherche thématique MACCA⁵, dont l'objet de travail est d'appréhender les liens entre formation/ apprentissage et les tendances actuelles dans les organisations en lien avec les concepts RSE, ESS, digitalisation, innovation, économie circulaire etc., s'intéresse, entre autres, aux modalités de l'enseignement de la RSE et à la manière de favoriser la pensée critique, réflexive des étudiants ainsi que le rôle des enseignants-chercheurs et de leurs institutions dans ces types de formation.

Nous observons qu'un des enjeux dans l'enseignement de la RSE qui ressort de manière très claire dans les différents travaux académiques est celui d'un manque d'approches réflexives et critiques. La

⁵ Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage et de la formation au management, groupe thématique de l'AIMS

formation des futurs managers doit se faire avec discernement autrement dit « l'enseignement du management doit contribuer à la clairvoyance » (Bonnet, 2024). En effet la RSE comme vue précédemment est porteuse d'un certain nombre de paradoxes dont certains sont évidents mais d'autres le sont moins ou sont plus subtils. Enseigner la RSE reviendrait à réfléchir sur un les dilemmes éthiques où la prise de décision n'est pas évidente et où les cas analysés comportent à la fois des éléments de réussite mais également des échecs. Les apports de la pédagogie critique sur les études de cas en management sont en ce sens particulièrement éclairants (Dhaouadi *et al.*, 2023, 2021).

Nous allons illustrer nos propos à l'aide d'une étude de cas non publiée écrite par le professeur Livian en 2021 sous le titre « SFAM : réussite ou arnaque ? ». Ce cas relate le développement rapide d'une entreprise dans le domaine de l'assurance affinitaire c'est-à-dire une assurance qui couvre les risques liés aux objets technologiques de la vie courante comme la téléphonie, les ordinateurs, les appareils photos. Cette entreprise est située dans le territoire de la Drôme. Le cas est réel et les étudiants peuvent avoir accès à de la documentation sur Internet. L'entreprise a longtemps utilisé la grande distribution pour placer ses contrats d'assurance à chaque fois qu'un client achetait du matériel technologique. L'entreprise a été condamnée à des pratiques commerciales frauduleuses et de nombreux clients se sont estimés lésés, soit que les délais de remboursements n'étaient pas respectés soit que les remboursements n'étaient pas effectués. L'entreprise prévalait des montants supplémentaires sur le compte des clients sans que ces derniers aient donné le moindre accord etc.

La particularité de ce cas consiste dans le fait qu'il soulève plusieurs dilemmes et montre non seulement des aspects positifs mais également des aspects négatifs. Ainsi cette entreprise a connu une croissance rapide et forte, de nombreux emplois ont été créés, le dirigeant-entrepreneur de l'entreprise est emblématique et charismatique par son histoire, son origine sociale et sa fulgurante ascension. Par ailleurs, les pratiques de GRH y sont fortement ancrées et très positives ce qui n'empêche pas l'entreprise d'avoir des pratiques commerciales malhonnêtes.

Ce cas vient donc remettre en question un certain nombre d'idéaux chez les étudiants et il montre qu'une politique sociale favorable semble compatible avec des pratiques commerciales douteuses. Nous avons eu l'occasion de tester cette étude de cas auprès d'un groupe d'étudiants de Bachelor 3 en alternance dans un cours sur la RSE. Les réactions des étudiants ont été très positives et surtout c'était la première fois qu'on leur parlait de la RSE en montrant les dilemmes éthiques et les paradoxes liés à la RSE. Ils avaient jusqu'alors une vision assez binaire de la RSE : soit à travers des exemples de cas de réussite et de normes sur ce qu'il conviendrait de faire ; soit des exemples de la RSE utilisée comme un greenwashing pour redorer l'image de l'entreprise.

Cette étude de cas illustre la nécessité de mettre en place des dispositifs d'apprentissage contribuant à favoriser la réflexivité des étudiants et leur esprit critique.

Ainsi il pourrait s'avérer pertinent d'utiliser des outils pédagogiques tels que celui-ci, c'est-à-dire des cas s'inscrivant dans les logiques des études critiques en management (Critical Management Studies). Des auteurs ont mis en avant les critères d'une étude de cas en management critique qui sont les suivants (Dhaouadi *et al.*, 2023) :

- L'utilisation d'approches théoriques hétérodoxes afin de proposer une analyse alternative du discours et des pratiques mainstream en management ;
- La mise en lumière des éléments de nature contradictoire/paradoxaux qui placent l'apprenant dans une situation de dilemme ;
- L'illustration de la diversité des acteurs/parties prenantes tant dans les domaines politique, économique, institutionnel, social, etc. ;
- La mise au jour des idéologies sous-jacentes aux pratiques et aux outils de gestion ;
- La non-focalisation exclusive sur la réussite (ni non plus sur les échecs) ;
- La considération d'alternatives/solutions possibles dans la discussion.

Orienter les projets de mémoires de master des étudiants aux projets de recherche des enseignants-chercheurs

Une question récurrente dans les travaux sur l'enseignement de la RSE et pour paraphraser Rosé (2024) « *Can CSR be taught ?* ». Comme évoqué précédemment, l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises s'est majoritairement retrouvé intégré et positionné parmi les programmes standardisés « classiques » des Ecoles de management perdant ainsi sa dimension originale d'ouverture de réflexion responsable sur le monde des affaires (Mintzberg, 2005), en enfermant les étudiants dans un processus de « réception passive des idées que rien ne relie » selon Whitehead (1983).

Or, pour citer Aktouf (2015) : « être responsable « revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management ». De même, pour Igalens (2015), l'enseignement du management et plus particulièrement celui de la RSE, ne devrait pas se résumer « dans l'action de « mesurer et de constater ou non des corrélations, mais de comprendre, d'expliquer et surtout de mobiliser » les actions de management.

C'est cette approche critique de la RSE qui devrait permettre aux étudiants de comprendre dans quelle mesure « une action engagée par l'entreprise dans le contexte de la mise en place de la politique de la RSE aura un impact sur ses résultats économiques ».

Dès lors une autre suggestion possible pourrait être de rapprocher les étudiants des travaux des enseignants-chercheurs au-delà de la simple sphère pédagogique mais en leur permettant de collaborer par exemple lors de rencontres dédiées type forum de la recherche destiné à des étudiants qui doivent réaliser leur mémoire de master. Ainsi les étudiants pourraient mieux appréhender les problématiques autour de la RSE.

Conclusion

En guise de conclusion, nous avons vu que la RSE est largement étudiée depuis une vingtaine d'années par de nombreux chercheurs dont les travaux ont été consacrés aux entreprises aux Etats-Unis ou encore en Europe de l'Ouest.

À l'origine, la notion n'a pas été développée par des théoriciens du management. Elle s'est d'abord diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes et centrée sur la figure du dirigeant plutôt que sur l'entreprise (Henry Ford, Alfred Sloan, Chester Barnard, ou encore les dirigeants de la General Electric Company). Elle apparaît, sous une forme plus ou moins diffuse dès la fin du XIX^e siècle (Heald, 1961), avant d'être formalisée au début du XX^e siècle. C'est à partir des années 1920, qu'un réel débat se structure autour de la question de la RSE, débat dans lequel de nombreux dirigeants se sont exprimés publiquement sur ces questions. Les discours de l'époque étaient très marqués par les concepts à forte connotation religieuse de « public service » et de « trusteeship » qui stipulent l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre les dirigeants, l'Entreprise et la Société.

Nous avons également noté que l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises se retrouvait intégré, positionné parmi les programmes standardisés « classiques » des Business School et perdait ainsi la dimension originale d'ouverture de réflexion responsable sur le monde des affaires en enfermant les étudiants dans un processus de « réception passive des idées que rien ne relie » selon Whitehead (1983). Les programmes de formation qui devaient participer à la sensibilisation des nouveaux dirigeants aux conséquences de leurs décisions sur le fonctionnement plus général de la société ont été souvent instrumentalisés et déterminés par la production et la diffusion des codes de conduites, des normes et des référentiels. Or, beaucoup d'entreprises évaluent leurs actions RSE de façon assez instrumentale à travers un cahier des charges avec des indicateurs de mesure précis. L'apprentissage de la RSE risque de devenir à son tour très normatif, et surtout cela pourrait engendrer des conflits internes dans la mesure où les désirs et pulsions se retrouveraient réprimés par ces nouvelles normes (Freud).

Plusieurs paradoxes liés à l'enseignement de la RSE dans les BS ont ainsi été identifiés comme représentant des risques dans la formation des futurs managers. L'offre de formation en matière de RSE

semble plus quantitative que qualitative. Ce qui pose la question de l'expertise réelle des enseignants-chercheurs ainsi que leur légitimité s'ils ne nourrissent pas leur enseignement d'une recherche-action comme l'a souligné Baret (2018).

Pour finir, nous suggérons quelques pistes d'enseignement de la RSE qui ont été testées dans des BS et universités. Ces pistes ne sont pas exhaustives mais elles permettent d'identifier des possibilités d'enseignement de la RSE.

Une enquête plus approfondie avec les apprenants et les formateurs pourraient permettre d'affiner ces propositions d'action pour accompagner les futurs managers à gérer les transitions actuelles en matière d'économie responsable, d'écologie, de diversité et d'inclusion.

Bibliographie

- Acquier, A., Gond, J. P., & Igalens, J. (2005). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. *Cahier de recherche*, 166, pp. 1-31.
- Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), pp. 5-35.
- Acquier A., Gond J. P. & Igalens J. (2012), Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, in : D. Reynié, (dir.), *Innovation politique*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 617-643
- Acquier A., & Aggeri F. (2015), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, vol. 2015/8, n° 253, pp. 387-413.
- Aktouf O. (2015), Être responsable revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management, in Frimousse S. & Peretti J.M., Regards croisés sur Engagement RSE & performance, *Question(s) de management*, 9(1), p. 68
- Avlonas N. (2004), The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org>
- Bacon, F., Le Doeuff, M., & Llasera, M. (1983). *La Nouvelle Atlantide*. Payot.
- Ballet, J., & De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Seuil.
- Baba S., Moustaquim R. & Bégin É. (2016). Responsabilité sociale des Entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *VertigO*, vol. 16, n° 2, pp. 1-29.
- Baret P. (2018). La recherche-intervention au service de l'enseignement de la RSE. *Management & sciences sociales*, vol. 2018/2, n° 25, pp. 50-62.
- Barth I. (2024), La face obscure des *soft skills*, in : G. Martinache & R. Zerbib (Coord.), *Formation. Comment relever le défi des compétences transversales ?* EMS Éditions, Caen, pp. 31-46.
- Bonnet, D. (2024). Contribution de l'investissement à impact pour le développement humain de l'économie ? Approche énantologique. *Innovations*, 75(3), pp. 185-211.
- Bonnet, M., Zardet, V., Savall, H., & Péron, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. EMS éditions.
- Campanella, T. (1972). *La Cité du soleil (1623)*. Genève, Droz.
- Capron, M., & Draperi, J. F. (2003). Jean-Baptiste Godin : entrepreneur de son siècle ou bâtisseur du futur ? Communication aux Neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management.
- Capron M., & Quairel-Lanoizelée F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. coll. Grands repères, La Découverte, Paris.
- Chever D. M. (2023). La place du doute et de la réflexivité dans l'enseignement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : le cas du « Procès de la RSE », MACCA AIMS.
- Commission des communautés européennes (CCE, 2001). *Le livre vert : promouvoir la responsabilité sociale des entreprises*. 35 p.
- David, P. (2007). La gestion des risques dans les entreprises en Europe centrale et orientale : état des lieux et perspectives. *Market Management*, 7(3), pp. 25-48.

- David, P. (2009). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 55 (3), pp. 42-47). ESKA.
- David P. (2010). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise serait-elle soluble dans la crise globalisée ? Une étude de cas : la République tchèque. *Management & Avenir*, 41(1), pp. 107-123
- Dhaouadi, I., Mercuri Chapuis, S., Livian, Y. F., & Tessier, N. (2021). Propos introductif à ce numéro. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19(1), 9-14.
- Dhaouadi, I., Mercuri Chapuis, S., & Tessier, N. (2023). Chapitre 6. La contribution de la pédagogie des études de cas critiques à la formation des managers responsables. In *Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric Livian* (pp. 84-98). EMS Editions.
- Freud, S. (2013). *Pulsions et destins des pulsions*. Éditions Payot.
- Friedman, M. (1970). of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, pp. 122-126.
- Gendron, C., & Révéret, J. P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés*, 37(91), pp. 111-124.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), pp. 75-91.
- Granovetter, M. S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*. Paris. Desclée de Brouwer.
- Guenoun M., (2020). 06- Analyse critique du point de vue de la gestion publique de l'ouvrage de Johann Chapoutot : « Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui ». *Politiques et Management Public*, 37(2), pp. 211-229
- Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), pp. 126-139.
- Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*. Éditions Eyrolles.
- Igalens J. (2015), Après les comptes, le temps du conte, in Frimousse S. & Peretti J.M., Regards croisés sur Engagement RSE & performance, *Question(s) de management*, 9(1), p. 81-82.
- Koleva P., Rodet-Kroichvili N., David P.K., & Marasova J. (2010). Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), pp. 274-293.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard business review*, 36(5), pp. 41-50.
- Friedman M., (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont.
- Mintzberg H. (2005), *Des managers, des vrais, pas des MBA ! Un regard critique sur le management et son enseignement*. Editions d'organisation.
- More, T. (2006), L'utopie. *Moreana*, 43(2-3), pp. 227-240.
- Pasquero, J. (2004). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux*, pp. 35-62.
- Pasquero, J., (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée, dans : Bouthillier-Turcotte M.-F., & Salmon A. (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 112-143.
- Pasquero, J. (2006). Introduction : La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique. *Revue Internationale de Gestion*, 31(2), pp. 51-54.
- Pasquero, J. (2013). 1-La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. Armand Colin, pp. 47-62.
- Pesqueux, Y. (2004). L'enseignement et la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE): Actualité, enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (205), 63.
- Pesqueux, Y. (2024). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020.
- Ricœur, P. (1984). L'idéologie et l'utopie : deux expressions de l'imaginaire social. *Autres temps*, 2(1), pp. 53-64.
- Rosé, J.J. (2021). Dépasser les contradictions inhérentes à l'enseignement et à la recherche en RSE. *Management & sciences sociales*, 2021, 30(1), pp. 8-21.

- Rosé, J.J. (2024). Overcoming the contradictions inherent in CSR teaching and research? *Management & Sciences Sociales*, 38(3), pp. 5-17.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & sciences sociales*, (1), 4-17.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2017). *Socially responsible capitalism and management*. Routledge.
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), pp. 129-151.
- Van Metre, T. W. (1954). A History of the graduate school of Business, Columbia University. (No Title).
- Vercher-Chaptal, (2017), Enseigner la RSE : une question ancienne et éminemment politique » *The Conversation*.
- Whitehead, J. (1983). The Use of Personal Educational Theories in In-Service Education. *Journal of In-Service Education*, 9(3), pp. 174-177.
- Zadeh L.A, (1965), Fuzzy Sets