

# GRANDES ÉCOLES DE COMMERCE :

Les entreprises prennent progressivement conscience qu'elles doivent aujourd'hui, aux côtés des États et des ONG, contribuer à la mise en œuvre de conditions de développement en respectant les critères de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la précaution environnementale. Mais comment les jeunes gestionnaires sont-ils formés à ces nouveaux défis ? C'est la question à laquelle un « état des lieux » a cherché à répondre, en ne s'intéressant, pour l'instant, qu'aux trois « parisiennes » (HEC, l'ESSEC et l'ESCP-EAP) et à Sciences Po.

En trois ans, celles-ci se sont emparées du sujet du développement durable (DD), avec plus de prudence que de conviction. Mal défini dans ses contours, souvent limité à sa dimension environnementale, et ne reposant sur aucune théorie économique reconnue, le DD courrait le risque d'apparaître comme un effet de mode, une nouvelle « sauce éthique » avec laquelle pimenter les disciplines de gestion classique. Et, c'est avec frilosité, pour ne pas dire réticence, que les grandes écoles l'ont accueilli. Aujourd'hui, leur attitude change, pour être plus constructive. Trois constats s'imposent.

## Le développement durable reste une option

Dans toutes les écoles, l'enseignement du DD est optionnel. Il fait partie des « enseignements d'ouverture », au même rang que l'art contemporain. Confiés dans un premier temps à des militants (issus en priorité du commerce équitable ou du conseil), ces cours n'ont pas su irriguer les disciplines de gestion classiques. Ils sont restés optionnels, pour ne pas dire exotiques, et le corps professoral permanent, chargé également de piloter des programmes de recherche, ne s'en est pas emparé, à quelques rares exceptions près.

Souvent complétés de colloques sur le DD, ces enseignements ont eu néanmoins le mérite d'ancrer la réflexion dans l'actualité et de permettre l'étude de cas d'entreprises confrontées aux enjeux du DD et parfois pionnières dans les réponses apportées.

Enfin, certaines grandes écoles proposent des cours sur le commerce équitable, les fonds éthiques, la gestion de l'environnement, mais ils ne sont jamais présentés comme relevant d'une vision commune, d'un parcours qui nécessiterait des pré-requis pour être cohérent.

## La transversalité est absente

Le DD n'est pas une spécialisation de manager mais une dimension de management. Or les grandes écoles de commerce réfléchissent à des spécialisations « développement durable », risquant de privilégier l'effet d'annonce sur la réforme de fond. De nombreux directeurs du DD le confirment : le DD n'est pas un métier, c'est une finalité. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) concerne les métiers classiques (gestion du personnel, achats, marketing, finance, etc.) et crée peu de métiers nouveaux.

Mais pour que le DD soit réellement pris au sérieux, il faut que les entreprises, qui recrutent, et qui ont des besoins croissants en formation continue, expriment clairement leurs attentes. Il faut également que les organismes patronaux (le MEDEF en priorité) et les clubs d'entreprises de référence (l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, en particulier) prennent position sur le sujet de la formation au DD.

Enfin, il est indispensable de favoriser la recherche. La constitution d'un ensemble de références et d'un corps de théorie est fondamentale pour ancrer le DD dans une perspective économique mondiale.

# UN ENSEIGNEMENT PRÉCAIRE ?

Car le DD entraîne de graves remises en cause et modifie la perception de la croissance. Il n'est pas né en 1987, mais il s'enracine dans de nombreux courants intellectuels (positivisme, utilitarisme, courants environnementalistes, philosophies de l'équité etc.), touche directement les sciences sociales (histoire, droit, science politique, sociologie) et l'économie publique et privée. C'est à la fois un nouveau référentiel de l'action économique et sociale, un moteur de réforme des politiques publiques et de la stratégie des entreprises, qui constitue une novation en s'appuyant sur des invariants intellectuels souvent oubliés.

Pour créer ce corps de références, aujourd'hui incomplet, il faut des chercheurs, des professeurs et des étudiants motivés, une vision des enjeux, du temps et des moyens. Pour ces raisons, les grandes écoles créent progressivement des Chaires « développement durable ».

## 2003, l'année des « Chaires développement durable »

Réunissant des enseignements de formation initiale, des programmes de recherche, des cours de formation permanente, des manifestations et publications, ces chaires pourraient répondre aux objectifs précédemment évoqués.

L'ESSEC a été la première à s'engager en créant, en janvier 2003 sa Chaire « Entrepreneurial social », qui intègre le DD dans son programme. Pourtant les sujets sont distincts, même s'il y a des points de convergence. Sciences Po a, elle, annoncé, fin janvier, le lancement d'une Chaire Développement Durable, dont la direction a été confiée à Laurence Tubiana, et dont le contenu intellectuel, progressif et ambitieux, est en cours d'élaboration. Enfin HEC a lancé, en juin 2003, lors d'une conféren-

ce de presse avec Nicole Notat et Franck Riboud, le mastère Développement durable, alors que l'ESCP-EAP réfléchit à une Chaire et crée l'an prochain deux nouveaux cours sur la RSE.

Certains ont craint que cette effervescence ne traduise la tentation des grandes écoles d'utiliser le DD comme un « produit marketing » à des fins de recherche de fonds auprès des entreprises. Mais les entreprises vont-elles répondre à l'appel, d'autant plus que ces programmes ne concernent encore que peu d'étudiants ? Il semble au contraire que les entreprises se méfient, surtout dans ce domaine, des effets d'annonce.

Enfin, la Conférence des Grandes Écoles construit actuellement un projet de Charte Développement Durable, qui concerne les grandes écoles comme institutions et producteurs de contenus intellectuels.

En conclusion, aucune grande école de commerce ne laisse plus pour compte le DD, devenu très récemment un sujet de recherche et d'enseignement légitime. On assiste au passage progressif des déclarations de bonnes intentions aux actes. L'INSEAD, qui crée plusieurs cours sur la RSE, propose d'ailleurs aux étudiants diplômés de prêter serment : « je m'engage à prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de tout travail que j'exercerai » (serment prononcé par 50 % des étudiants). Une première directement inspirée des États-Unis. Mais est-ce la référence ?

**Virginie Seghers (1)**

(1) Membre du Conseil National du Développement Durable. Chargée de mission auprès de la Caisse des dépôts et consignations, BNP-Paribas et Gaz de France. Maître de conférence sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à Sciences Po et à l'ESCP-EAP. Auteure de « l'état des lieux sur l'enseignement du DD dans les écoles de commerce » (CDC, mars 2003).