

**Référentiel de connaissances et de  
compétences en développement  
durable (DD) et responsabilité  
sociétale des organisations (RSO)**



# ÉDITO

**Eric LAMARQUE**

Président IAE FRANCE



“

Les défis sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels le monde est confronté appellent une transformation profonde de la société pour les relever. Face à ces défis, les IAE, **créateurs reconnus de valeur globale pour leurs parties prenantes, leurs territoires et la société**, ont un rôle majeur à jouer pour accompagner la transition écologique, la lutte contre les violences sexuelles, et sexistes et contre toutes sortes de discriminations et promouvoir le développement durable et responsable de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En retenant la transition écologique et sociétale comme axe prioritaire de progrès dans son projet stratégique 2022-2024, IAE FRANCE s'est engagé à accompagner les IAE à développer et enrichir les actions menées localement, à créer des dispositifs structurants et inspirants au service des écoles universitaires de management et à se rapprocher de partenaires spécialisés.

Les établissements d'enseignement supérieur se sont lancés depuis quelques années dans des démarches de certification dans ce domaine. Certaines universités, ainsi que de nombreuses écoles de la conférence des grandes écoles, s'inscrivent dans ces démarches qu'elles utilisent immédiatement comme arguments de communication. Le HCERES en fait une thématique forte d'évaluation. En tant que composantes d'universités, les IAE ne sont pas forcément identifiés par les organismes certificateurs. Il était donc nécessaire, comme le réseau a pu le faire par le passé avec Qualicert, de développer une démarche d'amélioration continue sur ce sujet stratégique.

C'est dans ce cadre que je suis ravi de vous présenter le référentiel de connaissances et de compétences en développement durable et responsabilité sociétale des organisations IAE FRANCE. Ce référentiel constitue une première étape visant à soutenir les équipes pédagogiques des IAE dans leur transition. Il a été conçu pour répondre aux besoins des étudiants, des organisations, et de la société toute entière, dans l'objectif d'offrir une formation supérieure de premier plan, intégrant les connaissances les plus récentes de la recherche, ancrée dans les réalités du monde contemporain.

Fruit d'un travail collectif, ce référentiel a été élaboré par un groupe de travail dirigé par Corinne Van Der Yeught, Vice-présidence IAE FRANCE en charge du développement durable et de la responsabilité sociétale, que je remercie très sincèrement au même titre que toutes les personnes qui y ont contribué et qui s'engageront dans sa mise en œuvre.

**Ensemble, les IAE - écoles universitaires de management - pourront faire une réelle différence et jouer un rôle essentiel pour façonner un avenir meilleur en formant une nouvelle génération de leaders conscients des enjeux de soutenabilité et capables de prendre des décisions éclairées pour un avenir plus durable.**

Merci de votre engagement.

Eric LAMARQUE

”

# INTRODUCTION



## Corinne VAN DER YEUGHT

Directrice de l'IAE Toulon - Vice-présidente en charge du développement durable et de la responsabilité sociétale - IAE FRANCE

Depuis plus d'un demi-siècle, des voix s'élèvent dans le monde pour dénoncer les externalités négatives générées par nos modes de production et de consommation sur l'environnement naturel, les individus et plus largement les sociétés humaines.

Dès les années 1950, l'économiste américain Howard R. Bowen développait des programmes de recherche qui interrogeaient le modèle économique en vigueur et allaient donner naissance au concept de Corporate Social Responsibility (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Dès 1972, l'ONU complétait sa mission originale de maintien de la paix par des préoccupations d'ordre environnemental en mettant à l'honneur le concept d'éco-développement emprunté à Ignacy Sachs lors de la Conférence de Stockholm. En 1987, était publié le rapport de la Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement, coordonné par Gro Harlem Brundtland, qui allait populariser le concept de développement durable pour le mettre au centre des discussions du Sommet de la Terre de Rio en 1992 et des conférences onusiennes successives.

Pourtant, malgré une prise de conscience croissante à l'échelle planétaire, la course de vitesse pour produire toujours plus, toujours plus vite, quoi qu'il en coûte en termes environnementaux, sociaux et sociétaux s'est poursuivie. Il n'est pas facile d'arrêter un bolide lancé à toute vitesse... même si sa trajectoire le conduit dans un mur.

En tant que représentants du monde de l'enseignement et de la recherche, nous avons notre part de responsabilités pour changer les choses et contribuer à un monde désirable, à un futur souhaitable. Nous avons la chance inouïe de former des jeunes et moins jeunes, cadres ou futurs cadres, dirigeants et créateurs d'entreprises.

Aujourd'hui, grâce aux travaux de chercheurs précurseurs, nous sommes tous en capacité de proposer des enseignements régénérés par la prise en compte des problématiques de développement durable et de responsabilité sociétale.

Depuis 2020, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) a pris ces sujets à bras le corps en mandatant un groupe de travail présidé par le paléoclimatologue Jean Jouzel pour « Enseigner la transition écologique dans le supérieur ». Le rapport remis à la Ministre en février 2022 propose « un socle cohérent et indivisible de cinq compétences » qui a stimulé diverses institutions à produire leurs propres référentiels de compétences.

IAE FRANCE s'inscrit dans cette dynamique d'accompagnement de la transition écologique et sociétale et j'ai le plaisir de vous présenter aujourd'hui son référentiel de connaissances et de

compétences, fruit de l'expertise d'une dizaine d'enseignants et d'enseignants-chercheurs réunis dans un groupe de travail dédié.

Ce référentiel va plus loin que les préconisations du MESR publiées en juin 2023 en s'adressant aux niveaux licence et master. Il subsume les rapports et référentiels préexistants dont il s'inspire tout en visant systématiquement une parfaite adéquation avec les pratiques des équipes pédagogiques des IAE et les besoins de leurs étudiants. Son élaboration a ainsi tenu compte des avancées des rapports Jouzel-Abbadie (2022), ClimatSup Business (The Shift Project, 2022), de l'étude « L'Entreprise Full-RSE » (Institut de l'entreprise, FNEGE et PwC France et Maghreb, 2022), du Plan Climat (MESR, 2022), du Schéma directeur DD et RSE (MESR, 2023), de la note de cadrage (MESR, 2023), des référentiels GreenComp (Union Européenne, 2022), INRS (2022), CDEFM (2023) et UVED (en cours).

Le référentiel IAE FRANCE a été conçu comme un soutien aux équipes pédagogiques qui souhaitent s'engager dans la transition écologique et sociétale. Il est décliné en deux versions. La version synthétique présente le socle des connaissances et des compétences considérées comme essentielles par les membres du groupe de travail pour les étudiants de licence et pour ceux des masters. Elle sera librement accessible à tous. La version enrichie offrira uniquement aux équipes pédagogiques des IAE des précisions complémentaires quant aux ressources mobilisables pour traiter chaque connaissance et compétence retenue. Cette version sera enrichie au fil de l'eau par les enseignants et enseignants-chercheurs des IAE qui l'incrémenteront dans une logique d'intelligence collective.

Ce référentiel de connaissances et de compétences en DD-RSO constitue la première pierre d'un édifice qu'il reste à construire. Notre objectif n'est pas d'ajouter un nouveau référentiel à une liste déjà longue, mais de faciliter le travail de toutes les équipes pédagogiques des IAE en les dotant d'outils pour agir. Notre réseau est riche de l'expérience de nombreux enseignants et enseignants-chercheurs prêts à accompagner leurs collègues moins aguerris sur ces sujets.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la contribution des personnes suivantes que je remercie très chaleureusement pour leur soutien et leur participation à la réalisation de ce projet :

- **BIHR Marie-Hélène** (Grenoble IAE)
- **BONNEVEUX Elise** (IAE Tours Val de Loire)
- **CHABANNE RIVE Jérôme** (iaelyon)
- **CHALAYE Marie Noelle** (IAE de Brest)
- **FRISQUET Kelvin** (The Shift Project)
- **MACALUSO Laurence** (IAE FRANCE)
- **MARIN Aramis** (IAE Metz)
- **MENGI Meriem** (IAE Pau-Bayonne)
- **MERCIER Samuel** (IAE Dijon)
- **MONSTERLEET Marie** (IAE FRANCE)
- **MORLET David** (IAE Toulon)
- **RABEKOLO Felana** (IAE Toulon)
- **ROMEYER Cécile** (IAE Saint Etienne)
- **TAHRI Najoua** (IAE Montpellier)
- **VILLERMY Hervé** (IAE Toulon)

Au nom d'IAE FRANCE, je vous invite à vous engager dans un projet ambitieux d'amélioration continue en DD-RSO pour construire ensemble et avec nos étudiants un futur souhaitable.

# Référentiel

## Niveau Licence

	COMPETENCES		APPRENTISSAGES CRITIQUES ÊTRE CAPABLE DE :
<b>1</b>	<i>Décrire les différents enjeux de la transition écologique pour un développement soutenable (TEDS) en adoptant une approche systémique</i>	<b>1.1</b>	Décrire succinctement les 9 limites planétaires et identifier les liens entre elles
		<b>1.2</b>	Décrire les causes et les conséquences du réchauffement climatique sur la base des travaux du GIEC (introduire d'autres institutions telles que le HCC). Expliquer et illustrer les notions d'adaptation et d'atténuation
		<b>1.3</b>	Décrire les causes et les conséquences de la perte de biodiversité sur la base des travaux de l'IPBES. Citer et illustrer les principaux services écosystémiques
		<b>1.4</b>	Identifier les impacts du modèle économique dominant sur les ressources mondiales disponibles (ressources minérales, eau, biomasse, énergies)
		<b>1.5</b>	Citer les principales étapes de l'émergence de la RSE, du développement durable et des ODD. Identifier les enjeux sociaux et sociétaux du développement durable. Repérer les ODD correspondants
<b>2</b>	<i>Développer une approche éthique et interdisciplinaire pour imaginer des futurs souhaitables</i>	<b>2.1</b>	Définir la notion d'éthique, la distinguer de notions proches telles que morale ou déontologie, et l'appliquer au monde des affaires. Identifier des valeurs clés de la durabilité et montrer leur évolution potentielle dans le temps et dans l'espace
		<b>2.2</b>	Analyser de façon critique un code ou une charte éthique au regard des enjeux de la TEDS
		<b>2.3</b>	Montrer le caractère systémique et interdisciplinaire de la durabilité
		<b>2.4</b>	Distinguer et illustrer les notions d'équité, égalité, justice, inclusion. Identifier les inégalités face aux changements climatiques.
		<b>2.5</b>	Imaginer des solutions pour des futurs souhaitables. Envisager de nouveaux modèles d'affaires répondant aux enjeux de la durabilité (économie circulaire, régénérative, de la fonctionnalité, écoconception, biomimétisme, innovation responsable...). Envisager des filières et chaînes d'approvisionnement responsables.

	COMPETENCES		APPRENTISSAGES CRITIQUES ÊTRE CAPABLE DE :
<b>3</b>	<i>Analyser les impacts des activités individuelles et collectives sur le climat et la biodiversité</i>	<b>3.1</b>	Citer les principaux Gaz à Effet de Serre (GES) et les causes d'émission
		<b>3.2</b>	Définir la notion d'empreinte carbone à différents niveaux (individus, organisations, États, humanité) et identifier les facteurs générateurs
		<b>3.3</b>	Examiner les principaux postes à l'origine de l'empreinte carbone d'un individu et les efforts à consentir pour parvenir à l'objectif 2050 de 2 tonnes/personne
		<b>3.4</b>	Identifier les principaux indicateurs d'état de la biodiversité (indice d'abondance, taux d'extinction, Liste Rouge...). Comprendre la logique du modèle «Pressions-Etat-Réponses (PSR)». Rechercher des indicateurs de biodiversité (ONU, GRI, UICN, UE, OCDE...)
		<b>3.5</b>	Expliquer et illustrer la dépendance et les impacts d'une organisation par rapport aux services écosystémiques
<b>4</b>	<i>Caractériser différents modèles économiques en fonction de leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux</i>	<b>4.1</b>	Montrer comment une organisation peut agir sur chaque ODD
		<b>4.2</b>	Identifier des types d'organisation à impact social, sociétal ou environnemental positif (organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS), entreprises à mission)
		<b>4.3</b>	Analyser les principaux modèles de gouvernance (parties prenantes considérées, objectifs poursuivis, modalités de prise de décision...) au regard des enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux du développement durable
		<b>4.4</b>	Examiner les modèles d'affaires tels que l'écologie industrielle ou territoriale, l'économie circulaire et régénérative, le biomimétisme, l'innovation frugale ou responsable, en termes économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux
<b>5</b>	<i>Agir individuellement et collectivement pour la TEDS</i>	<b>5.1</b>	Développer un esprit critique sur ses pratiques individuelles et sur celles d'organisations diverses sur la base de mises en situation (études de cas, projets, stages...). Adopter une démarche réflexive et éthique pour guider son action
		<b>5.2</b>	Développer sa créativité et expérimenter pour faire évoluer ses pratiques individuelles et organisationnelles en faveur de la TEDS
		<b>5.3</b>	Définir des objectifs stratégiques tenant compte des attentes légitimes des principales parties prenantes
		<b>5.4</b>	Identifier les causes de la résistance au changement pour engager un processus de transformation propice à la TEDS
		<b>5.5</b>	Collaborer au sein d'un collectif pour imaginer et mettre en œuvre des solutions en faveur de la TEDS

# Référentiel

## Niveau Master

	COMPETENCES		APPRENTISSAGES CRITIQUES ÊTRE CAPABLE DE :
<b>1</b>	<i>Examiner les pratiques managériales au regard des enjeux de la TEDS</i>	<b>1.1</b>	Décrire les conséquences des actions humaines sur les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale de la durabilité
		<b>1.2</b>	Analyser de façon critique les pratiques managériales sur la base de mises en situation (différents sujets peuvent être abordés concernant, par exemple, la création de valeur, la GRH, la santé au travail, le marketing, la stratégie...)
		<b>1.3</b>	Identifier les impacts sociaux et sociétaux d'une organisation sur ses parties prenantes, internes et externes, et sur son territoire
		<b>1.4</b>	Revisiter la notion d'innovation au regard des enjeux de la TEDS. Envisager les notions d'innovation sociale, frugale, responsable...
		<b>1.5</b>	Rechercher de l'information et l'analyser afin de réaliser une veille stratégique sur les sujets en lien avec la RSE et la TEDS
<b>2</b>	<i>Concevoir la transformation des organisations en cohérence avec la TEDS</i>	<b>2.1</b>	Réaliser le diagnostic d'une organisation au regard des enjeux de la TEDS en mobilisant des outils tels que le bilan carbone, l'analyse du cycle de vie...
		<b>2.2</b>	Définir des objectifs stratégiques en cohérence avec la TEDS
		<b>2.3</b>	Identifier des solutions alternatives durables à des pratiques et comportements non durables notamment en s'inspirant de nouveaux modèles tels que : écologie industrielle et territoriale, économie circulaire, régénérative et de fonctionnalité, biomimétisme, innovation frugale, responsable...
		<b>2.4</b>	Construire des indicateurs extra financiers adaptés à une stratégie responsable et durable de l'organisation

	COMPETENCES		APPRENTISSAGES CRITIQUES ÊTRE CAPABLE DE :
<b>3</b>	<i>Piloter la transformation des organisations en cohérence avec la TEDS</i>	<b>3.1</b>	Identifier les leviers permettant de transformer un modèle économique linéaire en modèle circulaire
		<b>3.2</b>	Mobiliser des systèmes de management favorisant la maîtrise des impacts environnementaux (ex: ISO 14001) et sociaux (ex: ISO 45001) des organisations
		<b>3.3</b>	Définir et déployer des processus d'amélioration continue en RSE et DD en s'adossant notamment à des normes (ex : ISO 26000) et des labels appropriés (ex : LUCIE, Engagé RSE)
		<b>3.4</b>	Transformer l'organisation en s'inspirant, par exemple, des nouveaux modèles envisagés au point 2.3.
		<b>3.5</b>	Piloter un projet de transformation favorisant la TEDS (incluant la QVT)
<b>4</b>	<i>Manager une organisation dans une perspective de RSE et de développement durable</i>	<b>4.1</b>	Communiquer auprès des parties prenantes internes et externes sur les enjeux de la RSE et du développement durable
		<b>4.2</b>	Développer son leadership en matière de RSE et de TEDS
		<b>4.3</b>	Manager une équipe de façon éthique et inclusive tenant compte de la santé au travail. Mobiliser un collectif autour de valeurs fédératrices
		<b>4.4</b>	Favoriser le dialogue avec les parties prenantes internes et externes
		<b>4.5</b>	Communiquer sur les réalisations de l'organisation en matière de RSE et de TEDS
<b>5</b>	<i>Compétences libres à définir si besoin par les équipes pédagogiques dans chaque IAE par domaines de spécialité</i>	<b>5.1</b>	
		<b>5.2</b>	
		<b>5.3</b>	
		<b>5.4</b>	
		<b>5.5</b>	

