

Le pilotage de la RSO dans les écoles de management

Denis Travaillé, Gérald Naro, Jérôme Chabanne-Rive, Jocelyne Dupouy

▶ **To cite this version:**

Denis Travaillé, Gérald Naro, Jérôme Chabanne-Rive, Jocelyne Dupouy. Le pilotage de la RSO dans les écoles de management. Management & sciences sociales, 2018, La responsabilité sociétale des écoles de management en France, 25, pp.36-49. hal-02159644

HAL Id: hal-02159644
https://hal.science/hal-02159644

Submitted on 18 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Le pilotage de la RSO dans les écoles de management

Denis Travaillé
Université de Lyon, UJML3, Magellan, iaelyon, France
denis.travaille@univ-lyon3.fr

Gérald Naro
MRM, Université de Montpellier, Institut Montpellier Management, France
gerald.naro@free.fr,gerald.naro@umontpellier.fr

Jérôme Chabanne-Rive
Université de Lyon, UJML3, Magellan, iaelyon, France
jerome.rive@univ-lyon3.fr

Jocelyne Dupouy
Université de Lyon, UJML3, Magellan, iaelyon, France
jocelyne.dupouy@univ-lyon3.fr

Cet article étudie le pilotage de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans les écoles de management. La recherche s'appuie d'abord sur un cadre conceptuel qui tend à suggérer le nécessaire développement de la RSO dans les écoles de management ce qui implique de recourir à une démarche et des outils de pilotage spécifiques comme les Sustainability Balanced Scorecards (SBSC). Cependant, la revue de littérature montre aussi que les résultats des initiatives menées ne permettent pas de voir une approche aboutie et complète de pilotage de la RSO dans une école de management. C'est pourquoi il est jugé nécessaire ensuite d'approfondir un exemple d'implantation d'une politique RSO, celui de l'iaelyon. Les résultats de l'étude montrent d'abord que l'iaelyon a toujours mis les préoccupations sociétales au cœur de ses engagements et de son management. Il montre ensuite que le déploiement des objectifs de responsabilité sociétale a conduit à la mise en place d'engagements avec ses parties prenantes. Il en ressort enfin que le tableau de bord qui en a résulté pour l'iaelyon est orienté vers le développement durable. La discussion des résultats montre alors que pour mettre en place un tableau de pilotage de la RSO dans une école de management, il est nécessaire d'outrepasser le découplage, de mettre en œuvre effectivement la RSO et d'amener l'organisation à un niveau de « maturité organisationnelle RSO » seuil.
Mots clés : Écoles de management, Pilotage de la RSO, Responsabilité sociétale des organisations, Sustainability Balanced Scorecard

This article focuses on the steering and management of Corporate Social Responsibility (CSR) in business schools. The research is based on a conceptual framework that tends to suggest the necessary development of CSR in business schools, which implies resorting to specific approach and management tools such as the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). However, the literature review also shows that the results of the initiatives carried out do not allow to see a complete and successful approach to steering of CSR in business school. That is why it is considered necessary then to deepen an example of implementation of a CSR policy, that of iaelyon School of Management. The results of the study show that iaelyon has always put social concerns at the heart of its commitments and management. It then shows that the deployment of social responsibility objectives has led to the setting up of commitments with its stakeholders. Finally, it appears that the resulting scoreboard for iaelyon is oriented towards sustainable development. The discussion of the results shows that in order to set up a management chart of CSR in a business school, it is necessary to go beyond decoupling, to effectively implement the CSR policy and to bring the organization to a threshold level of «CSR organizational maturity ».
Keywords: Management Education; Business Schools; Corporate Social Responsibility; Sustainability Balanced Scorecard; CSR steering.

Introduction

Piloter la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) pour atteindre des résultats tangibles afin d'être exemplaires représente un enjeu important, voire existentiel pour l'enseignement supérieur, enjeu porteur de jalons identitaires et de différenciation, plus particulièrement pour les écoles de management, compte tenu de leurs missions et activités.

Le débat sur l'intérêt pour la société des écoles de management est toujours actuel et vif (Venard, 2018). Pour Rive *et al.* (2016), chaque crise, en commençant par celle de 1929 et plus récemment, celle des *subprimes* (2008) est une raison de remettre en cause la légitimité des *business schools*. Ils insistent sur la notion d'exemplarité et de cohérence entre les discours pédagogiques et les actes. Sur ce point, il semble que beaucoup reste à faire : *« La question des conditions d'une congruence entre le dire et le faire dans le domaine de la responsabilité sociétale des écoles de management reste ouverte ».* Pour eux, les écoles de management représentent un secteur d'activité faisant face à « un risque existentiel réel » (p. 159, 2016). Dans ces conditions, la RSO pourrait contribuer à leur « survie-développement » sans compter qu'*« il serait par ailleurs particulièrement irresponsable pour une école de management d'être mal managée tout en ayant la prétention de former des bons managers »* (Rive *et al.,* 2016).

Du côté des professionnels, les attentes s'expriment également fortement en termes d'exemplarité. On peut citer, par exemple, L'Herminier qui estime que les écoles formant les futurs managers doivent être « exemplaires » (L'Herminier, 2015, p. 17). D'après ce même auteur, on assiste à un phénomène émergent depuis quelques années : la création, par les entreprises de leurs propres académies de management (en partenariat ou non avec les instances de l'enseignement supérieur). L'Herminier cite l'exemple du laboratoire Boerhinger Ingelheim qui, via son programme *Executive in Residence* en partenariat avec l'ONG Ashoka, cherche à développer le savoir-être de ses managers par le biais d'une mise en situation dans le cadre de projets solidaires (L'Herminier, 2015).

Dans ces conditions, la RSO intéresse de plus en plus les acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en particulier, universités et écoles de management. Ces dernières parce qu'elles sont en quête de contribution et performance publique cherchent à mettre en place des systèmes de contrôle pour le pilotage et la mesure de leurs performances du point de vue de la RSO. La quête de performance est motivée par les attentes des parties prenantes. Ces dernières vont contribuer à la clarification des stratégies et des objectifs et aider à la mise en œuvre des systèmes de contrôle pour le pilotage et l'évaluation des performances.

Depuis une dizaine d'années, l'iaelyon s'est ainsi lancé dans un projet ambitieux de mise en place d'un système RSO. Cette politique doit permettre un développement et une différenciation à long terme de l'iaelyon vis-à-vis d'autres écoles de management. L'iaelyon *School of Management* est membre du programme PRME (*Principles for Responsible Management Education*) et du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2013. L'adhésion à leurs principes a permis à l'iaelyon de rendre lisibles à la fois ses engagements en matière de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes mais également ses progrès dans sa démarche d'École de Management socialement responsable. C'est ainsi que depuis 2015, les efforts de mise en place d'un système RSO se sont reflétés dans les rapports PRME de 2015 et plus récemment de 2017.

Dès lors, notre article s'interrogera sur le pilotage de la RSO dans les écoles de management. Pour cela, nous ferons dans une première partie une revue de littérature sur le sujet et, dans une seconde partie, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'exemple de l'iaelyon.

Les enjeux de la RSO et de son pilotage dans les écoles de management

Le nécessaire développement de la RSO dans les écoles de management

Pour Travaillé et Naro (2014), l'une des premières tentatives de clarification des notions de « *Corporate Social Performance* » est attribuable à Carroll (1979) avec trois dimen-

sions « articulées et inter-reliées » (p. 56) que sont les obligations économique, légale, éthique, discrétionnaire ou philosophique de l'organisation envers la société, les questions sociales auxquelles elles renvoient et les stratégies adoptées par l'organisation. Plusieurs courants de recherche se sont par la suite développés avec, pour éléments communs, la vision d'un environnement « menaçant », la recherche d'une hiérarchisation des Parties Prenantes (PP) aux attentes parfois contradictoires selon leur importance, ce qui impose de rechercher leur coopération : *« Par conséquent, la responsabilité est contingente en fonction de la légitimité de chaque demande »* (Travaillé et Naro, 2014, p. 57).

Sur un plan normatif, et plus particulièrement depuis les toutes premières déclarations de 2001 de l'Union européenne en vue de la fixation d'un cadre stratégique visant au Développement Durable, de nombreuses initiatives ont abouti au développement de divers instruments et outils d'aide à la mise en œuvre de la RSO. Par exemple, les travaux de normalisation autour de l'ISO 26000 fournissent des lignes directrices pour guider les organisations souhaitant assumer leur Responsabilité sociétale. La démarche proposée poursuit deux buts en parallèle : faire vivre le dialogue avec les parties prenantes de l'organisation et réduire les impacts négatifs de l'organisation (externalités économiques sociales et environnementales).

La stratégie Européenne de Développement Durable a été déclinée au niveau national avec en particulier une focalisation sur les enjeux environnementaux lors du « Grenelle Environnement » organisé en 2007. Ce débat national réunissant de très nombreuses parties prenantes des sphères politiques, économiques et citoyennes a mené à l'adoption de plusieurs instruments législatifs. C'est ainsi que la Conférence des Présidents d'Université (CPU), le Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) et la Conférence des Grandes Écoles (entre autres) ont élaboré le « Plan Vert des Établissements d'Enseignement Supérieur » proposant aux établissements un dispositif en deux volets : « le Canevas de Plan Vert » pour définir la stratégie développement durable de l'établissement et « Référentiel Plan Vert » pour en piloter et évaluer sa mise en œuvre (CPU, CGE, et REFEDD, 2010).

Par ailleurs, selon Rive *et al.* (2016), les écoles de Management sont invitées à développer une RSO du fait des incitations produites par les dispositifs de certifications internationales : l'AACSB a ainsi intégré de façon officielle la dimension de Responsabilité sociétale dans ses normes ; tandis que l'EFMD a produit un manifeste en 2012 pour l'intégration par ses membres de valeurs fortes et la prise en compte des parties prenantes. Pour ces auteurs, chaque institution semble décliner sa RSO de façon unique : dans leur article, les responsables de la stratégie et de sa déclinaison opérationnelle à l'iaelyon ont relevé la « diversité des approches de la responsabilité sociétale et des dénominations données aux actions menées ». Leur étude de la RSO d'un échantillon de seize établissements ayant souscrit au programme PRME s'appuyant sur l'analyse des rapports produits en pointe les limites : certaines écoles de management n'indiquent pas dans le rapport PRME les actions réalisées, ces actions peuvent être exprimées différemment selon les contextes, notamment culturels ; de plus, il s'agit de déclarations dont la *« sincérité »* peut être *« sujette à caution »* (Rive *et al.,* 2016, p. 157).

Le pilotage de la RSO en question

Piloter une démarche de RSO revient à intégrer des attentes diverses de la part de parties prenantes multiples. L'Herminier cite l'étude *Campus durable de demain. Ce qui va changer à l'horizon 2030. Utopies*. Les entreprises auraient, à présent, une préférence pour les compétences transversales par opposition aux expertises métier et attendent des futurs managers qu'ils puissent *« résoudre des problèmes inédits »* plutôt que de proposer des solutions à des problèmes déjà connus (L'Herminier, 2015, p. 16). Ory *et al.* (2016) citent Savall et Zardet (2009) : *« Parce que l'université est confrontée à la problématique de la responsabilité sociale vis-à-vis de ses personnels, des étudiants, de ses institutions de tutelle et de l'ensemble de la société civile, Savall et Zardet (2009) estiment que L'université peut être considérée comme un des principaux moteurs de la responsabilité sociale dans les secteurs*

public, privé et associatif ».
Pour Rive *et al.* (2016), les parties prenantes des écoles de management sont nombreuses et variées. Faisant référence à la littérature académique, ils évoquent sept catégories principales de parties prenantes pour les écoles de management : *« les étudiants et les anciens élèves (A), les entreprises et organisations (B), le personnel (C), les communautés académiques en relation avec les praticiens (D), les territoires locaux et nationaux (E), la société en général (F) et l'environnement naturel (G) ».* Ils invitent, par rapport à celles qu'ils considèrent comme « principales », à saisir *« leur légitimité et leur pouvoir »* et à *« développer les compétences de négociation ».* Ils ont identifié deux approches distinctes : initier des actions de RS ou bien intégrer la RS au cœur de leur stratégie (Rive *et al.,* 2016).

Guedri *et al.* (2014) évoquent les significations différentes des notions que sont tensions, paradoxes, contradictions et dilemmes. Ces formes variées de tensions leur apparaissent comme consubstantielles à l'organisation et *« constitueraient l'essence même des organisations. Ainsi, selon la logique dialectique, le monde est la réunion d'éléments opposés »* (p.15). Même si elles doivent être considérées de façon précise, toutes véhiculent une « *idée sous-jacente de forces qui s'opposent, d'acteurs (ou de groupes d'acteurs) qui se heurtent voire se battent pour des ressources, valeurs ou objectif* » (Guedri *et al.,* 2014, p. 14).

Travaillé et Naro (2013, 2014) s'intéressent à la mesure de la Performance Globale (*Corporate Social Performance,* CSP), en particulier, aux outils et dispositifs de mesure et de contrôle. Ils évoquent l'évolution des modèles pendant les 3 dernières décennies pour parvenir à des formes multidimensionnelles et intégrées prenant en compte des dimensions non-financières, et intégrant et gérant les paradoxes dans une logique néo-institutionnelle de « découplage », c'est-à-dire, générant de nombreux décalages entre l'organisation formelle et les pratiques. Pour ces auteurs, il s'agit d'adopter un changement de paradigme, dans un contexte complexe, le contrôle cybernétique ne convient plus, il convient de mettre en place un contrôle politique et de favoriser l'apprentissage organisationnel. Ainsi, face aux difficultés de hiérarchisation des attentes contradictoires à intégrer, Travaillé et Naro évoquent la possibilité d'utiliser les tableaux de bord suffisamment flexibles et adaptables pour s'adapter à la particularité de chaque cas (caractère idiosyncratique) comme des « objets-frontière ». Ils ont évoqué une alternative en construisant un « *paradoxical score card* » permettant de gérer le dialogue entre les différentes parties prenantes et la co-construction et le pilotage de la Responsabilité Sociétale de l'organisation (Travaillé et Naro, 2013).

Naro et Noguera ont publié en 2008 les premiers résultats d'une recherche-intervention menée dans une entreprise agro-alimentaire dans le but de lui proposer un outil de pilotage de la RSO. Cette recherche a pu montrer que dès lors que l'on s'intéresse à la question du « pilotage », c'est-à-dire l'ensemble des actions engagées pour s'assurer de l'avancement de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie ainsi que de leurs contributions en termes d'apprentissage organisationnel, on ne peut se suffire de la seule analyse du *reporting* externe de l'entreprise. Il convient de chercher à comprendre comment ce pilotage se traduit effectivement dans les systèmes de gestion de l'entreprise. Ils voient le pilotage comme un « révélateur » de la stratégie et de l'intérêt de l'organisation vis-à-vis de la RSE. Selon les motivations de l'entreprise pour la RSE et sa capacité à gérer la complexité, les outils de pilotages et la contribution des contrôleurs de gestion à ce pilotage différeront allant d'une intégration totale au « découplage » au sens de la notion d'hypocrisie organisationnelle de Brunsson (1989). Naro et Noguera (2008) ont proposé aux dirigeants de l'entreprise dans laquelle la Recherche intervention a été menée quatre modèles possibles de tableaux de bord stratégiques construits sur la base du SBSC auxquels ils ont ajouté des indicateurs socio-économiques. (Naro et Noguera, 2008). C'est dire l'étendue des possibilités et des adaptations à envisager au moment de l'expérimentation.

Se concentrant plus particulièrement sur les universités, Ory (2015) analyse la transition des universités vers le « Nouveau Management Public » incitant le développement

d'une « culture gestionnaire » dans sa thèse, soutenue en novembre 2015. Il évoque également la complexité d'une organisation universitaire, rendant difficile la mise en place d'outils de contrôle et rejoignant les conclusions de Travaillé et Naro (2013) sur le caractère inopérant des outils de contrôle cybernétiques. Dans le but de modéliser par une carte conceptuelle (échelle à 6 niveaux P. 106) de la performance globale de l'université, Ory (2015) émet 3 propositions : découpler les dimensions de la performance globale pour clarifier les objectifs et identifier les Facteurs Clés de Succès pour chaque dimension, Identifier les attentes hiérarchisées des parties prenantes (notamment celles qu'il nomme les « définitives »), arbitrer et fixer les objectifs à atteindre. Cependant, il émet deux conditions à la réalisation du système de contrôle associé : un « soutien politique fort » et « des objectifs multidimensionnels clarifiés ». Considérant le Développement Durable comme l'une des dimensions dissociées de la performance Globale, JF Ory étudie 3 cas d'universités reconnues pour être plutôt avancées en matière de RSO afin de comprendre et décrire leurs démarches de DD. Il constate finalement de réelles carences en matière de pilotage de la RSO : *« L'absence de tableau de bord structuré pour le contrôle et le pilotage de la démarche de développement durable est un point commun aux trois universités »* (Ory, 2015).

Les outils de pilotage de la RSO

Le *Sustainability Balanced ScoreCard* (SBSC) apparaît pour certains auteurs comme un outil permettant le pilotage des stratégies de RSO (Ory, 2015). Le SBSC se présente alors comme une extension du *Balanced ScoreCard* (BSC) développé par Kaplan et Norton (1998, 2001). Rappelons que le BSC s'inscrit dans la perspective d'un modèle intégré et multidimensionnel de performance, structuré en quatre axes : actionnaire, client, processus internes, apprentissage et innovation. Chacun des sous-objectifs et indicateurs de performance est alors intégré au sein d'un modèle « cause-effets », appelé « carte stratégique ». Si le BSC, de par son modèle multidimensionnel, et donc non exclusivement financier, de la performance, se veut un modèle équilibré (*balanced*) qui ne se réduit pas à la création de valeur pour l'actionnaire, certains auteurs lui reprochent de ne se focaliser que sur certaines parties prenantes internes (les actionnaires, les clients, le personnel) et de négliger les attentes d'autres parties prenantes, pertinentes notamment du point de vue de la stratégie RSO de l'entreprise ( ). Malgré ces critiques, la logique générale du BSC - modèle intégré et multidimensionnel de performance - pourrait constituer un point de départ au pilotage de la performance globale. Il suffirait pour cela d'intégrer la dimension RSE au cœur de la logique du BSC. C'est en ce sens que plusieurs chercheurs se sont proposés, à travers les SBSC, de développer le modèle existant du BSC en y intégrant les problématiques environnementales et sociales (Johnson, 1998 ; Bieker et Gminder, 2001 ; Figge *et al.,* 2002 ; Epstein et Wisner, 2002 ; Zingales et Hockerts, 2003 ; Naro et Noguera, 2008). Appliqué au cas d'une école de management universitaire, le SBSC présente un double enjeu : construire un modèle de performance orienté vers une logique de bien public et d'intérêt général (Augé *et al.,* 2009) et, de plus, concevoir un modèle de performance socialement responsable. La plasticité d'un BSC qui procède davantage de la conception d'un puzzle que de l'assemblage d'un Lego, permet dès lors d'offrir de nombreuses potentialités.

Dans la continuité des travaux d'Ory, un article récent s'intéresse à la faisabilité d'utiliser les outils plan vert et référentiel plan vert en tant que tableau de bord et de pilotage des démarches de DD des universités en s'appuyant sur 3 cas d'universités. Il conclut à un défaut de dimension stratégique en ce qui concerne la Responsabilité Sociétale dans les universités et une utilisation de ces outils exclusivement en tant qu'outil de communication ou pour favoriser le dialogue avec les parties prenantes (Ory *et al.,* 2016).
Guedri, Hussler et Loubaresse évoquent un article de Legalais et Morales sur le rôle et le positionnement des contrôleurs de gestion intitulé : « Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation » montrant l'intérêt de formaliser les discours des uns et des autres. (Guedri *et al.,* 2014). Cette nécessaire action de mise en lumière des convergences et des divergences des discours traduisant les

attentes des différentes parties prenantes de l'organisation devrait pouvoir faciliter l'émergence de la stratégie de l'organisation. Naro et Noguera l'avaient également relevé : *« le contrôle de gestion est producteur de sens pour une organisation »* (Naro et Noguera, 2008, p. 37).

Nous pouvons constater que la revue de littérature fournit des éléments intéressants en matière d'initiatives et que des expérimentations sont en cours dans de nombreux établissements. Cependant, ces éléments ne donnent pas à voir une approche aboutie et complète de pilotage de RSO dans une école de management allant de la définition d'une stratégie intégrant la pluralité des parties prenantes à sa mise en œuvre opérationnelle aboutissant à des résultats visibles. Cela, soit parce que la RSO est définie dans une logique « top-down », soit parce qu'elle prend en compte un nombre trop limité de parties prenantes, soit qu'elle reste cantonnée au niveau d'actions exclusives de communication. Nous en retirons trois points principaux :

1. Le besoin d'appréhension d'un pilotage multiforme : Plusieurs groupes de pilotage sont concernés : le conseil d'administration, l'équipe de direction, les groupes de pilotage opérationnel...

Ces différents groupes doivent, dans une logique de performance globale, construire un projet intégrant de multiples parties prenantes dans une logique de co-construction (la stratégie de RSO émerge du dialogue avec elles). Dynamique conflit-coopération : approche contradictoire, et injonctions paradoxales : Travaillé et Naro (2013) ont construit une solution dans cette dialectique entre les acteurs qui suppose que le pilotage s'appuie sur le dialogue social.

2. Le pilotage de la RSO s'avère complexe : Outre la multiplicité des organes en charge du pilotage, la construction même du projet autour de la RSO se fait en intégrant les partenaires de l'institution.

Ces parties prenantes ont des attentes parfois divergentes, voire contradictoires complexifiant la démarche. Travaillé et Naro montrent les difficultés de la discipline « contrôle de gestion » à élargir et ouvrir ce champ au-delà des aspects purement économiques et financiers, y compris avec des outils reconnus comme le BSC (Travaillé et Naro, 2013).

3. Les résultats semblent encore assez partiels. La question qui se pose à ce stade est alors de savoir comment aller plus loin ?

Le pilotage de la RSO dans les écoles de management : l'exemple de l'iaelyon et discussion des résultats

Présentation de l'iaelyon, en tant qu'objet d'implantation d'une politique RSO

L'iaelyon est une école universitaire de management ayant un impact important dans la région Auvergne Rhône-Alpes. Comme la majorité des autres IAE en France, elle a été créée il y a 60 ans, dans la poursuite de l'initiative du directeur de l'enseignement supérieur et célèbre philosophe Gaston Berger.

En quelques chiffres, l'iaelyon c'est 7 800 étudiants formés annuellement ; environ 55 000 diplômés, dont 1 600 diplômés de Master chaque année ; 165 enseignants-chercheurs, 700 praticiens experts et 95 professeurs invités internationaux ; 2 000 partenaires socio-économiques ; 159 partenariats académiques à l'international dont 50 % sont accrédités internationalement ; plus de 357 millions d'euros générés annuellement par les activités de l'école en Auvergne Rhône-Alpes.

L'iaelyon, fière de son esprit humaniste, possède la vision d'un management ouvert sur le monde, reliant gestion et sciences humaines. L'iaelyon englobe ces dimensions qui représentent les valeurs fondamentales de l'École, sa responsabilité publique et civique et sa mission sociétale en tant qu'école de management publique. L'école vise l'excellence et la création de valeur ajoutée en développant le talent et le potentiel de chaque étudiant. L'enseignement s'appuie sur les recherches menées par le corps professoral dans son centre de recherche où l'accent est mis sur la recherche appliquée et ses répercussions sur les pratiques de gestion novatrices et la responsabilité sociale. Les valeurs internes de l'École ont été fortement inspirées par les relations et la responsabilité envers le monde socio-économique, comme en témoignent les programmes d'alternance, les programmes liés à l'industrie et la recherche appliquée. Les valeurs fondamentales d'iaelyon sont conformes à sa responsabilité civique et à

sa mission sociétale en tant qu'école de management publique. La devise de l'école «*thInk lArgE*» reflète la vision, la mission et les valeurs qui démontrent l'engagement croissant d'iaelyon pour exposer l'école à son environnement, favoriser l'adaptabilité, diminuer les inégalités sociales et réinterroger les connaissances existantes en sciences de gestion.

L'iaelyon, en tant qu'acteur important de la formation des futurs managers et dirigeants a, au fil du temps, établi sa mission en trois volets :
• former des experts et des gestionnaires socialement sensibles et responsables à des compétences transversales et à des programmes spécialisés ;
• produire et diffuser de la recherche en gestion et management pour "penser large", innover et avoir de l'impact ;
• créer des Agoras reliant les mots académiques, socio-économiques, internationaux, culturels et institutionnels.
De par ses fondements historiques, l'iaelyon a toujours mis les préoccupations sociétales au cœur de ses engagements et son management. L'iaelyon s'est engagée dans le Pacte Mondial de l'ONU au printemps 2013 et a été intégrée dans l'initiative PRME à l'automne 2013. L'école a lancé des séminaires bi-annuels réunissant l'équipe de direction et responsables administratifs des services pour discuter de la signification de la responsabilité sociale au cœur de ses activités. Il en a résulté la production d'une charte d'engagements et de responsabilités, sur la base des principes de RSO, à destination de l'ensemble des parties prenantes.

L'application de la théorie des parties prenantes au pilotage de la RSO à l'iaelyon

À travers les rapports PRME de 2015 et de 2017 de l'iaelyon, on constate une évolution du déploiement des objectifs de responsabilité sociétale. Le choix s'est porté sur la mise en place des engagements avec les parties prenantes. Le rapport PRME de 2017 a identifié sept catégories de parties prenantes principales : les étudiants et *alumni*; les entreprises et organisations ; la faculté et le personnel ; les partenaires académiques ; les territoires locaux et nationaux ; la société en général ; et l'environnement naturel (cf. Bonnet *et al.,* 2017, p. 24-25).

On peut présenter les responsabilités de l'école envers chaque partie prenante de la manière suivante :
• pour ses étudiants et Alumni, l'iaelyon contribue à la mobilité sociale, en accordant une attention particulière à l'accès aux études de premier cycle. L'iaelyon a pour mission de faciliter une insertion professionnelle optimisée de ses étudiants à court terme, mais également d'améliorer leur esprit critique, leur développement personnel et leur agilité afin d'assurer l'avenir des entreprises et des organisations par l'éthique et la responsabilité sociale.
• pour les entreprises et les organisations, l'iaelyon a notamment développé des pratiques de recherche appliquée et des programmes d'alternance dans le respect des codes éthiques.
• une attention particulière est accordée à la diversité et au développement du corps professoral et du personnel, ainsi que de la qualité de la coopération entre ces derniers.
• pour ses partenaires académiques, l'iaelyon est une école de gestion socialement responsable qui répond à la nécessité d'entreprendre une recherche en gestion pertinente et percutante, qui a un impact grâce à une stratégie de recherche appliquée, et de donner de la visibilité aux résultats de cette pratique de recherche non seulement dans les publications francophones, mais aussi dans les publications internationales.
• l'iaelyon contribue à la création et à la diffusion de méthodes de gestion qui permettent aux organisations au niveau territorial de favoriser leur développement durable et leur internationalisation dans un environnement d'affaires qui ne cesse d'évoluer.
• acteur majeur de la société, l'iaelyon forme des managers responsables, ouverts à une gestion socialement sensible et à la diversité, grâce à un savoir engagé et une recherche percutante, qui veut appliquer de façon permanente sa signature institutionnelle « *think large* », c'est-à-dire, de voir au-delà des limites et d'innover d'une manière utile et responsable.
• pour l'environnement naturel, l'iaelyon intègre la gestion verte dans ses programmes,

mais aussi en donnant l'exemple dans ses propres pratiques : économies d'énergie, plans verts, achats publics responsables, écogestes au tri des déchets.

À travers le rapport PRME 2017, l'iaelyon a mis en avant les types de contribution à apporter à chaque partie prenante. Par exemple, pour les étudiants et Alumni, sept objectifs ont été déterminés, à savoir la réussite des étudiants dans le processus d'obtention d'un diplôme, la qualité de l'éducation en matière de responsabilité sociale des entreprises et d'éthique des affaires, la préparation à l'insertion professionnelle, l'amélioration de l'appréhension des contextes culturels (« *think large* »), l'internationalisation, la diversité, l'inscription de la formation dans une perspective de formation tout au long de la vie.

Pour chaque objectif défini, l'iaelyon répond à son engagement entrepris avec le pacte des Nations Unies concernant le développement durable. En effet, en janvier 2017, les Nations Unies ont établi 17 objectifs pour l'agenda 2030. L'objectif de l'école envers ses parties prenantes répond aux objectifs des Nations Unies. Par exemple, le premier objectif vers les étudiants et Alumni permet de contribuer à la réduction des inégalités et à une éducation de qualité de la population.

La responsabilité sociétale de l'iaelyon est pilotée par son équipe dirigeante. Les actions stratégiques sont décomposées en actions plus détaillées qui sont négociées avec chaque catégorie de parties prenantes. *« Chaque département s'est vu confier le pilotage de plans d'actions précis. Par exemple, les directeurs de programmes et les directeurs d'équipes sont chargés d'offrir aux étudiants les meilleures conditions possibles de réussite, alors qu'il n'existe aucune sélection formelle à l'accès en première année après le baccalauréat. Le directeur de la communication est chargé d'assurer la visibilité de la mise en œuvre de cette stratégie, tant en interne qu'en externe »* (Bonnet *et al.,* 2017).

Le pilotage des actions stratégiques de la responsabilité sociétale s'effectuant à travers chaque direction nous conduit à dire que l'école est dans une démarche d'intégration des notions de responsabilité sociétale par l'approche totale, qui assure que tous les axes du SBSC contiennent des indicateurs environnementaux et sociaux. Cette intégration totale conduit à une forte prise de conscience des enjeux de développement durable. Le mode d'intégration nous amène à nous interroger sur la configuration possible d'un SBSC de l'iaelyon. On constate que c'est le modèle « Progressiste » qui correspond. En effet, en ajoutant les objectifs de responsabilité sociétale au plan stratégique de l'iaelyon, son tableau de bord est orienté vers le développement durable (voir annexe : Les indicateurs clés du tableau de bord de l'iaelyon).

Discussion des résultats

L'exemple de l'iaelyon pose la question suivante : comment peut-on mettre en place dans une école de management un pilotage de la RSO permettant de répondre de façon satisfaisante aux enjeux d'exemplarité, de cohérence entre les discours et les actes et de performance en matière de RSO et de résultats (mesures d'impacts positifs ou de réduction des impacts négatifs (externalités) ?
À la lumière de l'ensemble des éléments analysés pour cette étude, nous proposons de développer cette partie dans une perspective prescriptive en posant plusieurs pistes pour la mise en place d'un tableau de pilotage de la RSO des écoles de management.

Outrepasser le « découplage »

Les logiques de découplage visant à institutionnaliser les écarts entre les discours et les actes, notamment au travers des rapports externes, ont pu être analysées comme un moyen de préserver la performance de l'organisation, ou encore de contribuer à favoriser l'apprentissage organisationnel. Cependant, on peut s'interroger sur les modalités de prise en compte des impacts négatifs pour la performance de l'organisation tels que le « désenchantement » ou la démobilisation des acteurs internes et les « coûts-performances » cachés associés à ces décalages, concept développé par Savall et son équipe depuis 1973 et chiffré de façon approfondie (Savall et Zardet, 2011).
Le découplage et son pilotage entraînent également des coûts directs dans la mesure

où ils utilisent des ressources affectées spécialement à la construction et la maintenance de ces opérations de « *reporting* » et de communication plus ou moins ancrés sur des résultats tangibles.

Mettre en œuvre effectivement la RSO (corollaire du point 1)

Comme nous l'avons vu, la RSO ne peut se contenter de discours. Il convient donc de s'appuyer sur des réalisations concrètes. Ainsi, comme le propose la norme ISO 26 000, le pilotage de la RSO devrait pouvoir s'appuyer sur deux axes complémentaires :
- L'évaluation et le suivi des impacts de l'organisation sur la société : il s'agit alors de référencer l'ensemble des impacts positifs et négatifs de l'organisation, de les évaluer et d'en suivre la progression.
L'une des premières conditions pour mettre en œuvre effectivement la RSO est de pouvoir s'appuyer sur des personnes disposant de compétences approfondies sur les enjeux de RSO afin de cerner et d'anticiper les impacts directs et indirects des décisions d'arbitrage devant être prises.
- La gestion du dialogue avec les différentes parties prenantes de l'organisation. Il peut alors être judicieux d'en réaliser une cartographie formalisant les différentes attentes et leurs potentielles contradictions.
L'organisation s'inscrit ainsi dans un registre de changements organisationnels. Aussi, depuis les travaux originels de l'école des relations humaines, il a été démontré que les changements ont davantage de chance de se concrétiser lorsque les acteurs concernés sont impliqués (approche « *bottom-up* »).
Dans le même temps, l'organisation est confrontée à la complexité et aux contradictions potentielles. Aussi, sur ces deux dimensions, les tableaux de bord utilisés devraient pouvoir favoriser un point de vue holistique et mettre en évidence les zones de chevauchement pour lesquelles les décisions d'arbitrage sont requises.

Amener l'organisation à un niveau de « maturité organisationnelle RSO » seuil

Lors de ses travaux de thèse, Ory (2015) propose une « échelle de la performance globale » (p. 313) et considère qu'une organisation peut mettre en place un tableau de bord pour piloter sa stratégie RSO si elle a atteint un certain niveau qu'il nomme « zone-frontière ». Pour cet auteur, ce niveau est atteint lorsque les objectifs multidimensionnels sont clairs et qu'un « dialogue élargi » est instauré afin de tenir compte des attentes des parties prenantes de l'organisation.

Nous estimons que cela correspond à la nécessité de devoir s'assurer que les deux premiers points évoqués ci-dessus sont réalisés, en d'autres termes que l'organisation cherche à minimiser les décalages entre ses discours et ses actions afin d'éviter de brouiller la gestion du dialogue avec les parties prenantes.
Par ailleurs, nous considérons que pour atteindre ce niveau de maturité organisationnelle RSO, la structure doit avoir préalablement développé ou acquis des ressources dotées de nouvelles compétences permettant de gérer ce dialogue. Il peut s'agir des compétences de concertation que l'on peut retrouver par exemple dans les organisations fonctionnant en « mode projet ».

Ce niveau de maturité de l'organisation, s'il reste à en définir les modalités d'évaluation, nous paraît être un indicateur pertinent pour déterminer, pour chaque organisation, les objectifs du système de pilotage de la RSO. En effet, selon le degré d'intégration et d'implication des différentes parties-prenantes pouvant aller de la simple participation - pour autant parfois difficile à obtenir - à une collaboration ou même une **coopération** s'exprimant par un véritable partage des responsabilités (Broudoux, 2014), les indicateurs de performance de la RSO ainsi que les processus d'arbitrage seront très différents. À chaque stade de l'évolution de la démarche, doivent pouvoir s'opérer des apprentissages individuels et collectifs.
L'atteinte de ce niveau de maturité seuil, la performance de la démarche de RSO et l'évolution des tableaux de bord de pilotage semblent nécessiter des nouvelles pratiques de leadership. Elles doivent faciliter à minima l'implication des différents acteurs, mais peuvent aussi « favoriser l'engagement RSE » tel le « leadership responsable » (Uzan et Condomines, 2016) ou encore encourager les initiatives de co-construction avec le « leadership partagé » (Plane, 2016).

Conclusion

À l'heure où face à une demande sociale de plus en plus attentive et exigeante, la RSO s'impose dans les entreprises et les organisations mondiales comme un point de passage obligé, les écoles de management qui, précisément, forment les futurs managers de ces entreprises et organisations, se doivent d'être exemplaires en développant une stratégie fondée sur un management socialement responsable. Le risque serait alors qu'une telle stratégie se réduise à un affichage et ne dépasse pas le stade de la communication institutionnelle.

Au-delà de l'intention stratégique et de la communication institutionnelle, il convient dès lors de procéder à l'alignement stratégique. Le pilotage de la RSO va dès lors permettre de traduire la stratégie en actions (Kaplan et Norton, 2001), afin que la vision, les buts et les missions de l'école se traduisent et s'incarnent dans les actions concrètes et quotidiennes de ses acteurs. La célèbre définition d'Anthony (1988) qui nous rappelle fort opportunément que *« le contrôle de gestion est l'ensemble des processus permettant aux managers d'influencer les autres membres de l'organisation afin d'appliquer les stratégies »,* prend ici tout son sens. Parmi les dispositifs de pilotage de la RSO, les SBSC peuvent dès lors se révéler de puissants vecteurs de mesure, mais plus encore, de management des performances : si le contrôle de gestion repose pour beaucoup sur l'idée qu'il est essentiel pour gérer, de pouvoir disposer de mesures, il révèle également toutes ses potentialités dans sa capacité à construire du sens et à favoriser l'apprentissage organisationnel (Naro et Travaillé, 2019, à paraître). La mise en place d'un SBSC, dans une école de management orientée vers une stratégie de RSO, peut ainsi offrir l'opportunité de co-construire avec ses parties prenantes et le collectif des acteurs qui composent l'école, un modèle partagé de performance, créateur de sens et mobilisateur. Si les apports managériaux sont nombreux à ce stade, sur un plan scientifique, la question du pilotage de la RSO, dans une organisation publique orientée vers une finalité visant l'intérêt général, telle une grande école universitaire de management, ouvre des perspectives de recherche particulièrement fécondes, notamment sur la capacité du contrôle de gestion à traduire une vision, une stratégie et des missions non uniquement tournées vers la recherche du profit, sur son potentiel en matière de conduite du changement et d'apprentissage stratégique et organisationnel, sur son aptitude à créer des représentations partageables autour de la vision et de la stratégie de RSO. Dans cette perspective, les écoles de management nous offrent un terrain privilégié d'observation et, tout particulièrement, de mise en œuvre en complémentarité des quatre leviers de contrôle présentés par Simons (1995) :

- le contrôle des croyances : comment développer au sein de l'école un système de valeurs partagées autour de la RSO ?
- le contrôle des limites : comment développer des dispositifs visant à nous protéger contre tout risque de dérive non responsable ?
- le contrôle diagnostique : comment maîtriser les variables clés de performance globale et s'assurer qu'elles respectent les standards visés ?
- le contrôle interactif : comment développer un dialogue et des débats autour de la stratégie de RSO entre la direction de l'école, l'ensemble de ses collaborateurs et parties prenantes ?

On le voit, à la fois sur un plan managérial et sur un plan académique, la mise en œuvre d'un pilotage de la RSO dans une école de management constitue un terrain d'expérimentation particulièrement prometteur.

Annexe

Les indicateurs de performance clés du Tableau de bord de l'iaelyon

	Indicateurs de performance clés
Programmes	Nombre de cours et supports pédagogiques en langue étrangère en 2ècycle universitaire
	Nombre de références ou d'exemples de recherches dans les plans de cours en 2ème cycle universitaire
	Nombre de cours utilisant de nouveaux outils pédagogiques
	Nombre d'évolutions dans les programmes suite à leur évaluation
Étudiants	Nombre d'étudiants candidats / admis/inscrits par an
	Diversité des catégories socio-professionnelles
	% d'étudiants boursiers
	% d'étudiants internationaux
	Répartition entre les sexes
	Nombre de membres Alumni Actifs par an
	Nombre de Clubs Alumni à l'étranger
	Nombre d'étudiants impliqués dans des projets de responsabilité sociétale
Faculté	Nombre de réunions par an pour chaque Pôle d'enseignement et de recherche
	Ration équivalent temps plein
	Enseignants doublant la charge de travail d'enseignement
	Nombre d'enseignants exposés au contexte international
	Nombre de périodes de visites à l'international par des enseignants
	Nombre d'enseignants utilisant des nouvelles technologies dans la pédagogie ou innovations pédagogiques
Recherche et développement	Nombre d'articles publiés par an dans des revues internationales classées
	Nombre d'ouvrages collectifs et chapitres d'ouvrage publiés par an
	Taux de conversion de communications dans des congrès en articles publiés
	Mesure de l'impact managérial de la recherche pour la recherche académique et la recherche appliquée

Formation continue inter et intra entreprises	Nombre de clients par programmes inter-entreprises par an
	Nombre de programmes sur mesure par an
	% des heures enseignées en formation continue par les enseignants permanents
	Nombre de programmes fondés sur l'expertise en recherche / nombre de programmes mis en oeuvre
	Activités de conseil et rapports d'expertise
Ressources et administration	Taux de mise en œuvre du plan d'action stratégique 2016-2020 (Contrat d'objectifs et de moyens)
	Répartition du budget annuel par domaine d'activité
	Taux d'évolution et de répartition des ressources propres
	Mise en œuvre de projets de service administratifs et taux de formation du personnel administratif
	% de la masse salariale prise en charge par l'état
Internationalisation	Nombre de partenaires académiques accrédités
	Nombre d'enseignants exposés à un contexte international
	Nombre de membres du personnel exposés à un contexte international
	Nombre d'étudiants internationaux par an
	Nombre d'étudiants internationaux payant des droits d'inscription
	Nombres de partenaires en l'Afrique de l'Ouest francophone
Éthique, Responsabilité sociétale et développement durable	Nombre de publications sur la responsabilité sociétale
	Nombre d'écoles impliquées dans le réseau
	Nombre d'actions mises en œuvre dans le cadre de l'engagement PRME
Relations Entreprises	Nombre d'entreprises partenaires
	Nombre de conventions de stage
	Nombre de contrats d'alternance
	Montant du soutien financier par la taxe d'apprentissage
	Montant du soutien financier par les contrats d'alternance

Références bibliographiques

Anthony, R. (1988). *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston. Traduction française : *La fonction contrôle de gestion*, Paris : Publi-Union (2000).

Augé, B., Naro, G., Vernhet, A. (2011). The Balanced Scorecard, Lever of the University Governance: A French Experience, 34th EAA Annual Congress 2011, Rome, April.

Bieker, T. (2003). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. International Summer Academy of Technology Studies – Corporate Sustainability.

Bieker, T. & Gminder, K.U. (2001). Towards a Sustainability Balanced Scorecard, Oikos Summer Academy.

Blazejczak, J. (2004). The Balanced Scorecard Approach to Integrating Sustainability Policies, Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change.

Bonnet, M., Parmentier, C., Pelazzo-Plat, V., Pignet-Fall, L. (2017). Iaelyon School of Management: Sustainability report. PRME and UN Global Compact 2015-2017 report, Lyon.

Epstein, M. & Wisner, P. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability, *Environmental Quality Management*, 1-10 (Winter).

Broudoux, E. (2014). Participer, coopérer et collaborer en milieu scientifique*..., Les cahiers de la SFSIC,* 178-181.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*, New York : John Wiley.

CPU - Conférence des Présidents d'Université, CGE - Conférence des Grandes Écoles et REFEDD - Réseau français des étudiants pour le Développement Durable (2010). « Plan Vert » Campus Responsable.

Figge, F., Hahn, T., Wagner, S., Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - Linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.

Geoffroy, F. (2012). Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : Les apports de Nils Brunsson, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels,* 301-315.

Guedri, Z., Hussler, C., Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s), *Revue française de gestion,* 3 (240), 13-28.

Johnson, S. (1998). Identification of Environmental Performance Indicators : Application of the Balanced Scorecard Approach, Summer, 35-41.

Kaplan, R. & Norton, D. (1998). *Le tableau de bord prospectif*, Paris : Éditions d'Organisation.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif,* Paris : Éditions d'Organisation.

L'Herminier, S. (2015). *Tu seras un manager responsable, mon fils ! Intégrer la RSE dans l'enseignement supérieur,* Gap : Éditions Yves Michel.

Naro, G. & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des sustainability balanced scorecards, *Revue de l'Organisation Responsable,* (1) 24-38 (mai).

Naro, G. & Travaillé, D. (2011). Le Balanced Scorecard à l'épreuve de l'expérience. De l'assemblage d'un « puzzle » à la construction d'un « Lego », *Revue Française de Gestion*, 37, (210), 65-80 (février).

Naro, G. & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question(s), *Comptabilité, Contrôle, Audit,* avril.

Ory, J.-F. (2015). Contrôle et Pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Thierry Côme, Université de Reims, École doctorale Sciences de l'homme et de la société.

Ory, J.-F., Petitjean, J.-L., Côme, T. (2016). Plan vert des universités : plan stratégique ou outil de communication ? *Management et Sciences Sociales*, Kedge Business School, 21, 48-62.

Plane, J.-M. (2016). Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles, *in* Agrh, J.-M. Coord. Plane, F. Noguera, *Le leadership : Recherches et pratiques,* Paris : Vuibert, p. 8-32.

Rive, J., Bonnet, M., Parmentier, C., Pelazzo-Plat, V., Pignet-Fall, L. (2016). Vers une responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie des écoles de management: Projet de recherche-action avec un réseau d'école, *Recherches en Sciences de Gestion,* 5(116), 127-162.

Savall, H. & Zardet, V. (2009). Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, *Revista del Instituto International de Costos,* (4), 7-36.

Savall, H. & Zardet, V. (2011). Évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégiques des entreprises, 22ème congrès de l'AFC.

Simons, R.L. (1995). *Levers of Control. How Managers Use the Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*, Boston : Harvard Business School Press.

Travaillé, D. & Naro, G. (2013). Les Sustainability

Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (mai), Montréal, Canada, p. 1-26.

Travaillé, D. & Naro, G. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question(s), *in* D. Travaillé, J.-P. Gond, E. Bayle (coord.), *La Responsabilité sociétale des organisations : Des discours aux pratiques ?,* Paris : Magnard-Vuibert, p. 346.

Venard, B. (2018, May 22). Débat : Faut-il fermer les écoles de management ? Récupéré sur The Conversation: https://theconversation.com/debat-faut-il-fermer-les-ecoles-de-management-96886#comment_1621839

Uzan, O. & Condomines, B. (2016). Leadership responsable et management de la RSE, *in* A. Agrh, *Le leadership : Recherches et pratiques* (pp. 59-76), Paris : Vuibert.

Zingales, F. & Hockerts, K. (2003). Balanced Scorecard and Sustainability: examples from literature and practice, INSEAD, Working Paper Series, Center for the Management of Environmental Resources.

Denis TRAVAILLÉ
Professeur agrégé des universités en sciences de gestion à l'iaelyon, université Jean Moulin Lyon 3, il est responsable scientifique de l'axe transversal Management et responsabilité Sociétale des Organisations au centre de recherche Magellan de l'iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3. À l'iaelyon, il a occupé la fonction de directeur du centre de recherche Magellan entre 2015 et 2018. Il conduit des recherches sur les liens entre contrôle de gestion, logistique et processus stratégiques. Dans ses travaux de recherche les plus récents, il interroge le lien entre contrôle de gestion et Responsabilité Sociétale des Organisations.

Gérald NARO
Professeur des universités en sciences de gestion à l'Institut Montpellier Management de l'université de Montpellier. Directeur de Montpellier Recherche en Management, il développe des recherches sur le contrôle de gestion stratégique et les instruments de pilotage des performances. Il co-dirige également la chaire Management et Entrepreneuriat Responsable du Labex Entreprendre et, dans ce cadre, conduit des recherches sur les systèmes de pilotage et de reporting de la performance globale, ainsi que sur le rôle des discours et instruments comptables dans la gouvernementalité néolibérale. Il est également co-éditeur associé de la revue Finance Contrôle Stratégie et préside le jury du concours externe d'agrégation d'économie et gestion.

Jérôme CHABANNE-RIVE
Professeur des universités en sciences de gestion à l'iaelyon, université Jean Moulin Lyon 3. Membre du centre de recherche Magellan, il a développé ses recherches en gestion des ressources humaines, en management des forces de vente et en management international. A l'iaelyon, il a occupé diverses fonctions au service de la communauté, dont celle de directeur général entre 2008 et 2018. Il a été président du réseau des IAE -IAE France- de 2012 à 2018. Il est Vice-President for Equal Network, et est également délégué général de l'EIASM -European Institute for Advanced Studies in Management-. Ses recherches portent actuellement sur la GRH en contexte international, la prospective, le développement et la responsabilité sociétale des acteurs du secteur Business & Management Education.

Jocelyne DUPOUY
ATER à l'iaelyon, université Jean Moulin Lyon 3, elle prépare une thèse de doctorat en sciences de gestion sur les relations entre la performance des équipes de direction et le Management Responsable. Précédemment, elle a occupé différents postes de direction en entreprise, puis a lancé et développé une activité de conseil en management se spécialisant sur les stratégies et problématiques de RSE. Ses travaux de recherche s'appuient sur plusieurs matériaux terrain de nature complémentaire et visent à mettre en lumière les principaux facteurs clés de succès et de cohésion d'une équipe de direction ainsi que leur relation avec différents modèles de management, dont le Management Responsable.