

Louvain School of Management

Intégration de l'éducation au Développement Durable dans l'enseignement supérieur belge en gestion d'entreprise

Stratégies pour éviter l'écolassitude étudiante

Auteure : Louanne Rouge
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Science de Gestion
Horaire de jour

Remerciements

Avant tout, je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie ma promotrice, Valérie Swaen, pour son accompagnement, ses conseils précieux, sa rigueur bienveillante et sa disponibilité tout le long de cette recherche.

Je tiens également à remercier les professeurs qui ont accepté de donner de leur temps et de partager leur expérience dans le cadre des entretiens : Bruno Gemenne, Cécile Delcourt, Mikael Petitjean, Vincent Truyens, Laurent Lahaye, Catherine Dal Fior, Emmanuel Mossay, Karine Charry et Catherine D'Hondt.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien moral, leurs encouragements et leur patience qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

Table des matières

Glossaire.....	1
Introduction	2
1.Mise en contexte	2
2.Questions de recherche et objectif du mémoire.....	2
3.Méthodologie	3
Données théoriques	5
1.Education au développement durable (EDD)	5
1.1.Définition du DD et intégration dans les stratégies RSE	5
1.2.Universités et entreprises et leur lien avec le DD.....	7
2.Les prémisses de l'écolassitude	10
3.Perception et formation des enseignants à l'EDD	11
4.Conclusion	12
Analyse des données empiriques.....	13
1.Mise en contexte	13
1.1.Introduction	13
1.2.L'EDD, un levier stratégique dans les écoles de gestion	14
1.3.Evolution des contenus et problème de l'écolassitude	15
2.Question de recherche secondaire 1 : Quelle est la place de l'éducation au développement durable (EDD) dans la formation des enseignants, et faut-il la rendre obligatoire ?.....	16
2.1.Formation des enseignants	16
2.2.Freins à la formation : entre réticences et difficultés d'application	17
2.3.Entre engagement personnel et institutionnalisation.....	18
2.4.Conclusion : Stratégies et solutions.....	19
3.Question de recherche secondaire 2 : Comment intégrer le DD à la formation universitaire en gestion d'entreprise ?.....	21
3.1.L'employabilité et les compétences pour la transition	21
3.2.Méthodes pédagogiques diversifiées	23
3.3.Outils concrets et dispositifs pédagogiques mobilisés	25
3.4.Conclusion.....	28

4.Question de recherche secondaire 3 : Comment l'intégration du DD influence-t-elle la perception des étudiants et permet-elle de prévenir l'écolassitude ?	28
4.1.Un intérêt croissant mais à des niveaux variables	28
4.2.Adaptation des cours et évolution des mentalités.....	29
4.3.Perception des étudiants et freins à l'EDD.....	30
4.4.Un sujet controversé mais propice au débat	31
4.5.Conclusion.....	32
5.Question de recherche secondaire 4 : Quelle forme d'intégration du développement durable favorise le mieux l'appropriation d'enjeux par les étudiants ?.....	32
5.1.Enjeu de concrétisation.....	32
5.2.Fil rouge et structuration de l'enseignement du DD	34
5.3.Cours dédiés versus intégration transversale.....	35
5.4.Limites et défis de l'harmonisation totale	36
5.5.Modalités d'intégration du DD dans les cours à options.....	38
5.6.Conclusion.....	39
Conclusion générale	40
1.Conclusion, tentative de réponse à la problématique et recommandations	40
1.1.L'écolassitude, une fatigue grandissante	40
1.2.Une intégration nécessaire mais encore hétérogène.....	40
1.3.Solutions face à l'écolassitude.....	40
1.4.Vers une approche équilibrée : entre institutionnalisation et engagement	42
1.5.Conclusion.....	42
2.Limites	42
Bibliographie.....	44
1.Sources académiques	44
2.Sources institutionnelles	46
3.Sources générales.....	47
Annexes et tableaux.....	48
1.Tableaux.....	48
Tableau 1: Stratégies, apports et limites de l'EDD dans la formation des enseignants	48

Tableau 2 : Tableau comparatif de compétences et intentions éducatives liées au management responsable	50
Tableau 3 : Tableau comparatif des cours des professeurs interrogés intégrant les enjeux de durabilité et de RSE.....	51
Tableau 4 : Synthèse des méthodes pédagogiques utilisées pour intégrer le DD dans les études de gestion.....	54
Tableau 5 : Freins à l’appropriation des enjeux de DD des étudiants	55
Tableau 6 : Cours dédiés versus intégration transversale.....	56
2.Lexique	57
Ecolassitude	57
Economie du donut.....	58
Fresque du climat	59
Fresque des Frontières Planétaires	60
3. Annexes	61
Annexe 1 : Modèle pyramidal de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Carroll, 1979)	61
Annexe 2 Les différentes approches de la RSE, par Acquier et Aggeri (2015)	62
Annexe 3 : Objectifs de développement durables de l’ONU	62
Annexe 4 : 6 principes généraux du PRME	63
Annexe 5: Durabilité faible versus durabilité forte.....	63
Annexe 6 : Classement mondial de L’UCLouvain.....	64
Annexe 7 : Répartition des sujets liés à la durabilité dans les différents modules pédagogiques sur un cursus de cinq ans	64
Annexe 8 : Entretien avec Bruno Gemenne (HEC Liège)	65
Annexe 9 : Entretien avec Catherine D’Hondt (LSM).....	87
Annexe 10 : Entretien avec Cécile Delcourt (HEC Liège).....	104
Annexe 11 : Entretien avec Emmanuel Mossay (LSM).....	119
Annexe 12 : Entretien avec Karine Charry (LSM).....	137

Annexe 13 : Entretien avec Laurent Lahaye et Catherine Dal Fior (ICHEC).....	151
Annexe 14 : Entretien avec Mikael Petitjean (LSM)	173
Annexe 15 : Entretien avec Vincent Truyens (LSM).....	197

Glossaire

- DD : Développement durable
- EDD : Education au développement durable
- ESG : Environnemental, Social et de Gouvernance
- LSM : Louvain School of Management
- ODD : Objectifs de développement durable
- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

1. Mise en contexte

Le développement durable (DD) est devenu un enjeu incontournable aujourd'hui, aussi bien pour la société dans son ensemble que pour le monde de l'entreprise. Face aux urgences climatiques, sociales et économiques, les établissements d'enseignement supérieur, et en particulier les facultés de gestion, jouent un rôle clé dans la formation des futurs décideurs, devant à la fois faire preuve de compétence et de responsabilité. Intégrer le DD aux cursus universitaires n'est plus une démarche engagée, mais une nécessité sociétale et professionnelle.

Les écoles de gestion doivent dorénavant relever un double défi : transmettre aux étudiants les compétences techniques indispensables pour le marché du travail, tout en les sensibilisant aux enjeux éthiques, sociaux et environnementaux. Mais l'intégration du DD dans les formations soulèvent encore de nombreuses questions : Sous quelle forme faut-il l'enseigner, et avec quels outils pédagogiques ? Quels types de cours sont les plus adaptés ? Et surtout, comment assurer l'adhésion des enseignants et des étudiants à cette démarche ? C'est dans cette perspective que ce mémoire explore les pratiques d'intégration au DD dans les études de gestion.

2. Questions de recherche et objectif du mémoire

Dans le cadre de notre analyse, nous avons mené une série d'entretiens auprès de neuf professeurs issus de plusieurs institutions académiques belges, ainsi que des experts. L'objectif de ces entretiens est d'explorer la manière dont le DD est intégré dans la formation universitaire, d'identifier les stratégies pédagogiques pertinentes et d'analyser leur impact sur l'engagement des étudiants. Dans ce travail, nous nous concentrons sur une question de recherche centrale : **Quelles sont les stratégies d'implémentation du DD dans l'enseignement de la gestion pour éviter l'écolassitude étudiante ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé des questions de recherche secondaires, permettant de mieux cerner les leviers d'action possibles :

- Question de recherche secondaire 1 : **Quelle est la place de l'éducation au développement durable (EDD) dans la formation des enseignants, et faut-il la rendre obligatoire ?**

Cette question analyse les compétences et convictions des enseignants, qui influencent fortement leur manière d’aborder le DD. Elle permettra de mieux comprendre les fondements sur lesquelles reposent les stratégies des enseignants et leur sensibilité aux enjeux, ainsi que l’impact de cet engagement sur l’écobiosphère.

- Question de recherche secondaire 2 : **Comment intégrer le développement durable à la formation universitaire en gestion d’entreprise ?**

Nous examinons dans cette question les modalités concrètes d’intégration dans les cours. Il s’agit d’identifier les dispositifs pédagogiques qui suscitent l’intérêt des étudiants sans rendre les contenus moralisateurs, répétitifs ou trop vagues.

- Question de recherche secondaire 3 : **Comment l’intégration du DD influence-t-elle la perception des étudiants et permet-elle de prévenir l’écobiosphère ?**

Cette troisième question nous permet d’explorer le lien entre les formes d’intégration du DD dans les cours et la manière dont elles sont perçues par les étudiants. Elle éclaire ainsi un facteur central de la problématique principale : la prévention de l’écobiosphère à travers une pédagogie adaptée.

- Question de recherche secondaire 4 : **Quelle forme d’intégration du développement durable favorise le mieux l’appropriation d’enjeux par les étudiants ?**

Enfin, cette question cible la réception des contenus durables par les étudiants. En comprenant ce qui facilite leur appropriation, nous pouvons mieux observer les approches pédagogiques encourageant leur engagement sincère plutôt qu’une saturation face aux enjeux environnementaux.

3. Méthodologie

Ce mémoire repose sur une approche qualitative, visant à comprendre comment cette démarche est perçue par les enseignants. Deux méthodes principales ont été mobilisées :

- Une revue de littérature académique, explorant l’EDD, l’évolution des attentes envers les écoles de gestion, les défis pédagogiques rencontrés et le phénomène d’écobiosphère.
- Des entretiens semi-directifs menés auprès d’enseignants en gestion, finance et marketing dans diverses facultés et à différents niveaux d’enseignement. Ces entretiens recueillent des retours d’expérience sur l’intégration du DD dans leurs formations, leurs méthodes pédagogiques et leur perception des réactions étudiantes.

L'analyse de ces deux sources permet d'identifier les tendances, les tensions et les leviers d'action pour une intégration plus efficace du DD dans l'enseignement supérieur en gestion.

Avant d'analyser les résultats des entretiens, nous devons nous appuyer sur un cadre théorique solide. Notre revue de littérature vise à mieux définir les enjeux de l'EDD, tout en expliquant les débats soulevés par son intégration dans l'enseignement supérieur en gestion.

1. Education au développement durable (EDD)

L'intégration du DD dans les cursus universitaires en gestion fait l'objet d'une attente croissante. Pour comprendre ces enjeux, il est nécessaire de revenir d'abord sur quelques notions fondamentales du DD et sur la manière dont il est abordé dans l'éducation. De plus, un lexique illustré auquel nous ferons référence reprend des notions fréquemment utilisées.

1.1. Définition du DD et intégration dans les stratégies RSE

Le DD est un concept complexe, aux définitions multiples et présent dans beaucoup de disciplines. Initialement défini par le rapport Brundtland¹ (1987) comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », le DD a évolué pour intégrer des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance, connues sous le sigle d'ESG. Bien que cette pluralité de dimensions facilite son appropriation par des acteurs divers, cela contribue également à une certaine confusion. « Le succès du concept de DD tient à son caractère flou et malléable qui le rend propice à des interprétations aussi larges et diversifiées que contradictoires, et facilite sa diffusion et son appropriation par les différents groupes sociaux » (Gendron et Revéret, 2019, p. 116). Par conséquent, le DD s'est transformé en un concept vague, englobant des idées parfois contestables, ce qui a contribué à nuire à sa crédibilité (Vorreux, 2019).

Peu à peu, les critères ESG sont devenus centraux pour les entreprises qui souhaitent intégrer des pratiques plus durables. Le pilier environnemental (E), parfois considéré comme le plus politique, correspond à l'engagement de protéger la nature ; le pilier social (S) reflète l'attitude et de l'entreprise à l'égard de ses salariées, mais aussi l'impact social de ses produits et services ; enfin, le pilier gouvernance (G) renvoie à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes, incluant la transparence financière, l'éthique de gestion et le dialogue avec les collectivités locales (Lelart, 2014). Toutefois, il n'existe pas encore de consensus quant à la

¹ Office fédéral Du Développement Territorial ARE,. (s. d.). 1987 : *Le Rapport Brundtland*.
<https://www.aren.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>
(créé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies).

valeur réelle de la durabilité dans les chiffres des entreprises. Friede et al. (2015, p.226) évoquent cette incertitude : « Nous trouvons clairement des preuves du bien-fondé de l'investissement ESG. Cette constatation contraste avec la perception commune des investisseurs [...], biaisée par les résultats des études de portefeuilles. » [Traduit de l'anglais]. Mais ils notent que de nombreuses études empiriques démontrent cette relation positive entre performance et ESG. D'autres recherches plus récentes, telles que celle de Rhiadi (2024), confirment ce lien positif. De plus, il ne faut pas négliger l'intérêt des employés pour cette thématique. « L'évaluation ESG est liée à l'attractivité des entreprises [...], ce qui suggère qu'[elle] peut constituer un avantage concurrentiel pour attirer les talents humains. » [traduit de l'anglais] (Liu et Nemoto, 2021, p.26).

Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue une autre grille de lecture pour intégrer ces enjeux dans la stratégie d'entreprise. Le modèle pyramidal de Carroll¹ (1979) décline la RSE en quatre niveaux hiérarchisés, respectivement de bas en haut : économique, légal, éthique et philanthropique. Cependant, cette hiérarchisation est aujourd'hui critiquée : les dimensions éthique et philanthropique doivent être vues comme des exigences non facultatives (Golli & Yahiaoui, 2009). Toutes les dimensions de la RSE sont indispensables dans les stratégies d'entreprise, notamment en raison de l'augmentation des obligations de rapports ESG. Une tentative plus récente de la définition de la RSE propose une lecture croisée² (Acquier et Aggeri, 2015). A l'échelle individuelle, on peut l'aborder comme un ensemble d'outils de gestion, une réflexion éthique sur le rôle du manager ou encore une manière de dialoguer avec les parties prenantes. A une échelle plus macro, elle soulève des questions sur la gouvernance d'entreprise ou sur une nouvelle manière d'évaluer la richesse et le progrès. Ce cadre est plus représentatif des attentes de la société contemporaine à l'égard des entreprises.

Enfin, cette intégration du DD, des critères ESG et de la RSE s'inscrit dans un cadre international plus large : celui des Objectifs de Développement Durable (ODD). L'Assemblée générale des Nations Unies adoptent en 2015 dix-sept ODD³ sous la forme d'un plan d'action global, ayant pour objectif de « renforcer la paix partout dans le monde dans le cadre d'une liberté plus grande »⁴ d'ici 2030. Ces objectifs sont liés à des enjeux planétaires et ont pour but d'assurer à tous les humains et les générations futures des conditions de vie humaines et viables,

¹ Voir annexe 1

² Voir annexe 2

³ Voir annexe 3

⁴ Assemblée Générale des Nations Unies. (2015). Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. https://unctad.org/system/files/officialdocument/ares70d1_fr.pdf.

tout en préservant les ressources naturelles. En 2017, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) publie les « Objectifs d'apprentissage de l'éducation en vue des objectifs de développement durable ». Leur but est notamment d'apprendre la pratique des ODD au niveau académique, en mentionnant que les universités doivent axer complètement leur parcours d'apprentissage sur les principes du DD. L'objectif est de transmettre aux citoyens un esprit éclairé le plus tôt possible et une responsabilité pour les générations futures.

1.2. Universités et entreprises et leur lien avec le DD

Ces dernières années, le développement économique durable a pris une grande importance dans le monde académique, et notamment dans les disciplines liées aux sciences de gestion. L'université promeut les recherches dans le cadre du DD, et propose de nombreuses solutions aux innovations et investissements plus éthiques. Les compétences clés à l'EDD que les universités doivent transmettre peuvent être vues à travers plusieurs fonctions : (i) fournir les connaissances et les solutions qui sous-tendent la mise en œuvre des ODD ; (ii) créer des responsables actuels et futurs ; (iii) assurer un leadership intersectoriel ; et (iv) intégrer les principes des ODD par le biais de la gouvernance, de la gestion et de la culture (Abad-Segura, 2021). « Ainsi, les universités doivent collaborer et contribuer à libérer les valeurs, les attitudes et les comportements liés à la durabilité dans les futures sociétés régénératives. » [Traduit de l'anglais] (Sonetti et al., 2019). A partir de ces fonctions, les écoles supérieures créent leurs propres référentiels de compétences clés, qui varient en fonction de leurs priorités. Nous étudierons certains de ces référentiels dans l'analyse empirique afin d'analyser les convergences entre les différentes institutions.

La question qui se pose est donc de savoir comment intégrer efficacement le DD dans les formations, en sensibilisant durablement les étudiants sans les surexposer à ces sujets, afin de les tourner vers une gestion plus responsable. Certains auteurs déclarent que le DD doit être enseigné différemment des autres matières. Dans son étude sur la formation au DD, Lourdel (2005, p.95) explique que « Le DD ne peut être assimilé à une connaissance supplémentaire à assimiler, il correspond plutôt à une prise de conscience et à un changement de paradigme ». Dans le même sens, Zanoni et al. (2005) mettent au clair le fait que le DD ne peut être étudié isolément aux autres domaines disciplinaires, et être totalement intégré au-delà des considérations environnementales. De plus, le DD doit être pris en compte comme « une complémentarité effective entre des disciplines solidement établies dans leurs compétences

théoriques et méthodologiques » (Zanoni et al, 2005, p.200), c'est-à-dire qu'il doit pouvoir agir comme une jonction entre les différentes disciplines.

Ce concept étant encore très récent, les universités tentent différentes manières d'intégrer l'EDD. Plusieurs approches sont évoquées, notamment en l'intégrant au cours déjà établis, mais aussi en créant des cours de toutes pièces mélangeant les matières classiques avec les nouvelles préoccupations environnementales et sociales. Lambrechts et al. (2013) insistent sur l'importance d'une pédagogie axée sur des compétences plus transversales, c'est-à-dire une transformation non seulement des contenus, mais également des méthodes pédagogiques. Pour N. Lourdel, cette mixité doit entraîner une tout autre forme d'enseignement, une « pédagogie particulière adaptée ». Elle émet 2 solutions pouvant être combinées entre elles : la première est d'« inclure le DD comme un cours supplémentaire », et la seconde est d'« intégrer cette thématique dans l'ensemble des cours ». Mais elle cite des limites dans les deux situations.

D'une part, l'inclusion globale du DD dans toutes les disciplines peut brouiller la compréhension et créer de la confusion entre les domaines d'études. On pourrait aussi se demander quel est le meilleur moment pour intégrer la dimension du DD dans le cursus : au début de la formation pour intégrer complètement cette notion, ou vers la fin, pour que la matière soit bien maîtrisée avant d'y ajouter une nouvelle dimension ? De plus, l'introduction simultanée du DD dans chaque cours peut entraîner des répétitions ou des différences d'interprétation.

D'autre part, la fragmentation très forte entre les disciplines à l'université crée un réel obstacle à l'EDD, étant donné son caractère multidisciplinaire. Pour cette raison, il est risqué d'enseigner indépendamment les enjeux de l'éthique durable sous forme d'un cours à part entière. En effet, le fait de se raccrocher à des domaines connus de tous permet de mieux réaliser l'impact environnemental et social. L'EDD ne doit pas se limiter à une approche purement théorique (Barth et al., 2007), car le fait de le considérer comme une discipline autonome et distincte sans application concrète risque de susciter une forme de démotivation et un désinvestissement de la part des étudiants. « Aborder les enjeux de durabilité à un niveau macroscopique a tendance à déresponsabiliser, voir à désespérer les acteurs. » (Catel, 2019).

Le meilleur moyen pourrait donc être de mixer les deux pratiques : « Réfléchir à l'évolution vers une approche globale du DD dans les différentes disciplines tout en permettant à l'élève de structurer sa compréhension du concept dans un cours ciblé. ». (N. Lourdel, 2005, p.189). D'une autre manière, Bertschy et al. (2007, p.72) soutiennent dans leur rapport sur

l'EDD que « L'idéal serait qu'elle se voie attribuer une place concrète dans le cadre des disciplines existantes, plutôt que d'être vue comme une branche supplémentaire ou un simple principe d'enseignement général ». Mais le niveau d'intégration du DD dépend aussi du degré de formation, si l'étudiant est déjà à la fin ou entame seulement son cursus. V. Bissaillon et A. Webster (2013) défendent également l'intégration du DD à toutes les disciplines. Selon eux, ce concept peut être intégré partout : « Par exemple, dans les rapports de laboratoire, on pourrait systématiquement demander aux étudiants de mener une réflexion en considérant les dimensions sociale, environnementale et économique de leur expérience. Dans les rapports de stage, les étudiants pourraient aussi être invités à faire une réflexion sur le DD en lien avec leur future pratique professionnelle ». Or, le risque majeur dans ce genre de pratiques est que l'étudiant ait le sentiment de devoir sans cesse revenir sur cette thématique. Si le concept de DD est omniprésent dans tous les cours et projets, il pourrait finir par perdre de son sens, voire de générer une lassitude ou un rejet, que nous étudierons plus précisément dans la section suivante.

Enfin, intégrer le DD n'est pas évident. Comme l'expose C. Perpignan (2017, p.38), « [L'université] est organisée selon les disciplines enseignées ; il n'est donc pas évident de promouvoir une approche multidisciplinaire dans les cours liés au DD. » Plusieurs programmes de formation ont été mis en œuvre pour ce problème. Dans le cadre de la formation à la gestion d'entreprise, certaines universités ont eu recours à une proposition de la Commission européenne qui consiste à utiliser un Système de Management Environnemental et d'Audit (EMAS)¹ qui pose la question « Quelle est la signification du DD pour une entreprise ? » et qui aide à remettre en question la relation au DD aux autres disciplines et à « évaluer les performances environnementales » des entreprises. « L'objectif est de faire apparaître les interdépendances entre chaque objectifs/dimensions pour aider les élèves à acquérir la pensée complexe, la réflexion prospective et comprendre l'intérêt d'adopter une vision systémique des problèmes. » (C. Perpignan, 2017, p.39). Elle démontre qu'il y a plusieurs manières d'intégrer le DD à l'université, par seulement à travers des cours mais aussi par des approches plus transversales, comme des projets interdisciplinaires, des actions concrètes ou des projets associatifs. En conclusion, son analyse montre que pour une meilleure assimilation, l'EDD doit être progressif et se faire tout au long de l'apprentissage universitaire.

¹ Pour plus d'information sur le EMAS :
https://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/labels_ecologiques/emas

2. Les prémisses de l'écolassitude

Le DD a, comme mentionné précédemment, gagné en importance dans les programmes universitaires en sciences de gestion. Cependant, nous avons vu qu'il pouvait souvent être intégré de manière marginale, comme un chapitre additionnel, sans véritablement s'inscrire dans l'ensemble du contenu du cours. Cela conduit à une analyse parfois inappropriée par certains enseignants, qui ne sont pas toujours suffisamment qualifiés ou informés sur cette thématique. Cela peut engendrer chez certains étudiants une forme de désintérêt et un sentiment de lassitude, souvent en raison de discours jugés moralisateurs peu en lien avec leur discipline (Springett, 2005). Par exemple, l'introduction d'enjeux éthiques dans des cours de finances ou de comptabilité, peut sembler incohérente ou en décalage avec leur nature à forte composante technique.

Cet effet, que nous proposons de nommer « écolassitude »¹, peut faire ressentir le DD comme une « injonction » (Astier, 2020) car les métiers de la gestion sont déjà contraints à de nombreuses exigences en matière de performance, d'efficacité ou de rentabilité. Cela peut même générer une réticence pour tout ce qui touche au DD, le qualifiant désormais d'utopie. Il faudrait presque repenser le terme de « développement durable » afin de trouver un mot plus attrayant et novateur, capable de susciter davantage de curiosité chez les étudiants.

A ce jour, la notion de lassitude ou de fatigue vis-à-vis des enjeux environnementaux, particulièrement en contexte académique, reste encore très peu explorée dans la littérature scientifique. Toutefois, comme nous le verrons dans l'analyse qui suit, certains enseignants perçoivent cette lassitude dans les réactions de leurs étudiants, notamment lorsque le discours est jugé trop prescriptif ou déconnecté du contenu. En outre, le terme d'écolassitude commence à émerger dans d'autres sphères, notamment dans le domaine des médias ou de la politique. Baygert et Hananel (2016, p.47) la définissent comme « l'épuisement graduel de l'intérêt du public pour les thématiques "vertes", i.e. relatives à l'écologie, à l'environnement et au DD ». Ils estiment également qu'une dramatisation excessive et répétée de discours sur les enjeux environnementaux pourrait, particulièrement en cas d'échec, accentuer ce désengagement. En effet, ce phénomène peut également être présent chez les étudiants, qui peuvent ressentir une forme de culpabilisation en étant constamment exposés aux informations sur les conséquences d'une gestion non éthique. Selon Ourednik (2006), « C'est le pilier de la culpabilité que la

¹ Voir lexique

pensée écologique choisit souvent pour vecteur de sa diffusion », phénomène qu'il nomme aussi « éco-culpabilisation ».

Face à ce constat, certains auteurs ont alors proposé des solutions pour intégrer la notion de DD dans les formations supérieures. Citons par exemple Jouzel et Abbadie (2020) qui donnent une série de recommandations pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur dans le rapport « Enseigner la transition écologique dans le supérieur ». De même, le Shift Project (Vorreux et al., 2019), dans son rapport « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat » souligne qu'« Il n'existe pas de consensus sur la meilleure façon de sensibiliser les étudiants ». Certaines institutions optent pour des modules académiques, d'autres pour des formations intensives de quelques semaines, ou encore pour des ateliers pratiques optionnels. Mais lorsque de nombreux professeurs intègrent les mêmes méthodes, l'écolassitude apparaît et celles-ci peuvent perdre de leur potentiel.

C'est pourquoi dans ce travail, nous tentons de théoriser cette notion d'écolassitude et d'identifier des solutions pour éviter cet essoufflement, notamment à travers des méthodes d'intégration, mais également en observant la façon dont les professeurs appréhendent et abordent le sujet.

3. Perception et formation des enseignants à l'EDD

Afin de répondre à la problématique de l'écolassitude, les enseignants jouent un rôle majeur pour mobiliser et engager les étudiants face aux enjeux du DD. Toutefois, plusieurs freins limitent la portée de cet engagement.

Un premier obstacle réside dans le manque de formation spécifique et l'absence d'un accompagnement pédagogique structuré autour des thématiques du DD (Girault et al., 2007). De nombreux enseignants déclarent pratiquer de l'autoformation, mais cette démarche est insuffisante face à la complexité et l'évolution rapide des savoirs (Boyer & Pommier, 2005). L'intégration du DD repose donc en grande partie sur l'initiative individuelle (Pache et al., 2011), ce qui nécessite de « rester en prise avec une science en construction plutôt qu'avec une science dont les résultats sont établis » (Brandt-Pomares & al, 2008).

Ensuite, les disparités de perception et d'engagement des enseignants compliquent l'intégration du DD, notamment par son caractère politisé et l'absence de consensus sur ses objectifs éducatifs, (Jeziorski, 2014). Certains enseignants voient même l'EDD comme un outil d'exploitation de la culpabilité collective (Pache, 2008). Dans ce contexte, Brandt-Pomares &

al. (2008) explique qu'accompagner les élèves dans une démarche réflexive et critique requiert une posture pédagogique particulière, fondée sur un accompagnement favorisant l'autonomie et la prise d'initiative.

Un troisième défi est celui de l'interdisciplinarité, essentielle pour une approche systémique, qui implique une collaboration entre les disciplines et la mise en œuvre de partenariats, notamment avec des acteurs extérieurs comme les collectivités locales Brandt-Pomares & al. (2008) nous apprend que « Aucune discipline ne peut s'approprier à elle seule l'objet de l'EDD ». Il s'agit donc de dépasser la simple « juxtaposition » des savoir pour aller vers une réelle collaboration entre enseignants.

Enfin, le facteur temporel représente un frein important. Beaucoup de professeurs peinent à intégrer des projets d'EDD sans empiéter sur leur programme disciplinaire. Or, la mise en œuvre de tels projets implique un réajustement des pratiques pédagogiques et des horaires (Pellaud & al., 2013) malgré la charge de travail déjà élevée pour les enseignants.

En somme, selon Pellaud & al. (2013), ni la seule volonté des enseignants, ni celle des institutions, ne suffit à enclencher un changement profond. Un véritable processus de transformation nécessite une coordination des actions à plusieurs niveaux décisionnels et un soutien structurel cohérent, alliant formation, reconnaissance institutionnelle et temps dédié.

4. Conclusion

Pour conclure notre analyse théorique, si l'intégration du DD est une nécessité incontestée, sa mise en œuvre reste complexe et parfois contre-productive lorsqu'elle n'est ni structurée, ni contextualisée. Le DD exige une approche transversale, progressive et adaptée, tant du point de vue pédagogique qu'institutionnel. Mal intégrée, cette démarche peut générer un phénomène de saturation ou de désengagement chez les étudiants, que nous appelons écolassitude. Ce cadre théorique nous permet ainsi d'aborder, dans la partie suivante, l'analyse empirique des pratiques actuelles et des perceptions des enseignants sur l'EDD.

1. Mise en contexte

Dans le but de compléter l'approche théorique par une perspective de terrain, cette section installe le contexte des entretiens que nous avons réalisés pour la réalisation de ce mémoire.

1.1. Introduction

Dans le cadre de notre analyse, nous avons contacté une série de professeurs issus de différentes institutions belges. Parmi eux, neuf ont accepté de participer aux entretiens, qui ont permis de couvrir une variété significative d'approches pédagogiques. Les institutions concernées sont l'UCLouvain et la FUCaM, dont la Louvain School of Management (LSM) Mons et Louvain-la-Neuve, avec la participation de Mikael Petitjean, Catherine D'Hondt, Emmanuel Mossay, Karine Charry et Vincent Truyens. Les témoignages de Cécile Delcourt et Bruno Gemenne de HEC Liège, ainsi que ceux de Laurent Lahaye et Catherine Dal Fior de l'ICHEC ont également été recueilli. Les personnes interrogées ont été sélectionnées sur base de leur implication reconnue dans l'intégration du DD au sein des institutions ou de leur cours.

Par ailleurs, notre analyse intègre les perspectives des intervenants de la rencontre interfacultaire *“Quelles pédagogies pour faire évoluer nos enseignements dans une perspective de durabilité et transition ?”*. Cet événement a été coordonné par Frédéric Schoenaers, vice-recteur à l'enseignement de l'ULiège et Sybille Mertens, conseillère à la rectrice en transition sociale et environnementale, en partenariat avec l'IFRES. La conférence a réuni sept intervenants dont Damien Amichaud, consultant en transition écologique, ainsi que les experts Pascal Detroz, Félix Scholtes et Nicolas Antoine-Moussiaux. Enfin, des partages d'expériences ont été apportés par les professeurs Sébastien Brunet, Claire Gruslin et Sylvie Gobert.

Nous avons également récolté des données secondaires issus d'entretiens publics présentés dans d'autres travaux académiques, ainsi que des rapports scientifiques et institutionnels. Ces sources nous ont permis d'analyser les compétences clés abordées par les différentes universités. En complément des établissements cités lors des entretiens, notre analyse inclut également l'Antwerp Management School, et les facultés de sciences économiques de Solvay Brussels School, la Ku Leuven et l'Université de Gand.

1.2. L'EDD, un levier stratégique dans les écoles de gestion

Dans un contexte de fragmentation politique internationale, où les états peinent à coordonner leurs actions face à aux enjeux environnementaux globaux, certains enseignants, comme B. Gemenne, soulignent le rôle stratégique des institutions académiques : « S'il y a un lieu à investir pour ce thème et avoir un impact, c'est dans les écoles de gestion que ça doit se faire ». Cette conviction repose sur l'idée que l'entreprise, notamment les multinationales et l'industrie financière, dispose de leviers d'action plus puissants que ceux des états. Former les futurs gestionnaires à la durabilité devient impératif, éthiquement et politiquement. Cela invite à questionner la profondeur de l'EDD dans les cursus. Comment les écoles intègrent-elles concrètement ces enjeux, et dans quelle mesure les étudiants sont-ils préparés à transformer les pratiques managériales ?

Actuellement, les efforts fournis par les universités pour intégrer le DD dans leurs plans stratégiques restent timides (P. Detroz). En vingt ans, l'évolution est réelle mais limitée : les discours se sont multipliés, sans transformer en profondeur les cursus ou les pratiques pédagogiques. Une véritable intégration passerait par une manipulation entre savoirs académiques, expérience de terrain et engagement éthique.

Cette transformation pédagogique implique un changement de posture de la part des enseignants. Certains établissements font appel à des praticiens issus du terrains – tels que B. Gemenne, E. Mossay ou V. Truyens – pour incarner et transmettre une vision concrète de la durabilité. Le carrefour entre raisonnement éthique et déontologique permet ainsi aux étudiants d'appréhender les implications sociales, environnementales et économiques de leur futures décisions professionnelles (M. Petitjean).

L'évolution du DD peut être comparée à celle du digital : autrefois marginal et réservé aux enseignants pionniers, le numérique est aujourd'hui un pilier incontournable des formations. Ce parallèle offre une perspective optimiste, en suggérant qu'une intégration progressive et systémique du DD est possible. La LSM Mons illustre bien cette dynamique : elle cherche à combiner digitalisation et durabilité, en étudiant par exemple l'impact du numérique sur les critères ESG. L'objectif est de sensibiliser les étudiants à une gestion responsable avec les outils numériques, en en les formant à adopter un esprit critique, une responsabilité sociale ainsi qu'une créativité face à l'incertitude.

1.3. Evolution des contenus et problème de l'écolassitude

Les enseignants interrogés, actifs dans des disciplines variées (finance, marketing, communication, comportement du consommateur, ...), intègrent de plus en plus les considérations éthiques sous différentes formes : certains consacrent leur cours entier à la transition et la durabilité, mais sont souvent proposés en options, tandis que d'autres les intègrent comme dimension transversale aux contenus classiques. Comme l'exprime C. D'Hondt, « Il faut continuer à avoir les fondamentaux financiers, mais les remettre en question sur base de considérations de durabilité, de critères ESG. Ce n'est pas l'un et l'autre, c'est vraiment l'un dans l'autre ».

Cependant, cette diversification dépend encore fortement d'initiatives individuelles, entraînant une intégration encore très inégale dans les programmes. Des institutions comme l'ICHEC réfléchissent à un cadre plus structuré, afin de dépasser l'intégration ponctuelle du DD et tendre vers une stratégie d'ensemble, cohérente à l'échelle de l'institution. Cette structuration permettrait de mieux coordonner les contenus et d'adapter les outils selon les niveaux d'apprentissage.

Mais cette montée en popularité du DD s'accompagne d'un phénomène croissant. Il y a quelques années, certains se sentaient peu légitimes pour aborder ces thématiques, faute de résonnance chez les étudiants ou de formation (K. Charry). Mais aujourd'hui, la dynamique est inversée : le DD devient omniprésent dans les contenus et fait naître cette écolassitude. Si son intégration dans les cours est encore récente, plusieurs enseignants relèvent une forme de saturation des étudiants face à la répétition de ces notions. Cela ne se traduit pas nécessairement par un rejet car ils reconnaissent l'importance du DD, mais plutôt par une lassitude face à des situations où « chaque professeur y va de manière éclatée dans le cursus » (B. Gemenne), et un manque de liens concrets avec leur future activité professionnelle. De son côté, C. D'Hondt met également en garde sur ce phénomène : « Je pense qu'il y a un risque qu'il y ait cette écolassitude qui survienne ». Ce phénomène interroge la pertinence d'une intégration dispersée et plaide pour une approche plus systématique et structurée (Lourdel, 2005 & Perpignan, 2017). Cependant, K. Charry souligne que la réception des étudiants est globalement bien plus positive qu'il y a quelques années. Ce paradoxe témoigne d'un changement de posture : si les étudiants sont plus exposés, ils sont aussi plus préparés et réceptifs, à condition que les contenus soient bien contextualisés et apportent une réelle valeur ajoutée à leur parcours académique et professionnel.

2. Question de recherche secondaire 1 : Quelle est la place de l'éducation au développement durable (EDD) dans la formation des enseignants, et faut-il la rendre obligatoire ?

Nous avons vu que l'intégration du DD dépend des initiatives personnelles. Posons-nous donc la question suivante : dans quelle mesure les enseignants sont-ils eux-mêmes formés et sensibilisés à ces thématiques ? En effet, un manque de formation initial peut nourrir le désengagement des étudiants. La place de l'EDD dans leur parcours semble gagner de l'importance, mais il reste des défis à relever pour une appropriation pédagogique cohérente et structurée. Dès lors, il est pertinent de réfléchir à la nécessité de rendre cette formation obligatoire pour garantir un socle commun.

2.1. Formation des enseignants

Les enseignants qui introduisent le DD dans leurs cours ne disposent pas toujours d'une formation académique spécifique sur ce sujet. Comme observé dans la littérature (Boyer et Pommier, 2005), la majorité d'entre eux se forme de manière autonome, en explorant divers supports : ouvrages, vidéos, MOOCs¹, webinaires et recherches académiques. Certains ont acquis leur expertise par l'expérience professionnelle avant d'enseigner. E. Mossay, par exemple, a enrichi ses connaissances en collaborant avec des experts comme O. Hamant (Lyon) et G. Giraud (Paris), avant de co-construire avec Y. De Rongé le cours de *Green Transition Management* à la LSM. Cette influence a révélé l'importance de la pluridisciplinarité dans la pédagogie. De même ; F. Scholtes s'est inspiré des travaux d'O. Hamant sur la fragilité induite par la quête de performance excessive, ce qui montre la volonté de remettre en question les modèles classiques.

Parmi les outils les plus prisés, les MOOCs sont appréciés pour leur flexibilité et leur accessibilité : les enseignants progressent à leur rythme de manière autonome, souvent en dehors du cadre académique et via des contenus d'experts internationaux. M. Petitjean cite notamment plusieurs cours d'économistes de renom tels que Jeffrey Sachs (Columbia) ou Peter Singer (Princeton), qui lui ont permis d'obtenir des certifications notamment de Harvard et du MIT. Cependant, ces formations restent souvent très générales, et il y a peu d'interactions approfondies avec des pairs ou de mise en pratique. D'autres formations continues, plus opérationnelles, proposent des outils directement applicables telles que la formation en gestion

¹ Les MOOCs, « *Massive Open Online Courses* » sont des formations interactives dispensées en ligne et ouvertes à tous <https://www.my-mooc.com/fr/what-is-mooc>

durable à l'ICHEC (V. Truyens), et sont également proposées par d'autres universités. Elles répondent à un besoin concret, mais peuvent restreindre la portée critique en les centrant sur des solutions techniques plutôt que sur une remise en question du courant dominant. Par conséquent, le choix de formation dépend de la capacité de l'enseignant à maîtriser les savoirs plus théoriques ou pratiques en fonction du contexte.

Outre ces parcours de formation très variés, nos entretiens révèlent un consensus clair sur l'importance de se former pour mieux comprendre les liens entre le DD et leur domaine d'expertise, mais aussi pour devenir de vrais acteurs du changement. Selon eux, personne n'est jamais totalement informé sur ces sujets, et l'évolution constante de la discipline exige un apprentissage continu.

Cependant, la notion d'obligation de se former au DD fait débat : les disciplines plus techniques restent plus réticentes, sans doute en raison d'un contenu moins malléable et d'un rapport plus strict à la neutralité scientifique. Si imposer une formation peut faire évoluer les professeurs neutres dans une direction favorable, une contrainte excessive risquerait de provoquer un rejet (M. Petitjean). L. Lahaye évoque la théorie de l'élastique : « pour faire bouger les gens, il faut tirer assez fort pour que ça bouge mais pas trop fort pour ne pas que ça casse ». Par conséquent, il faut souligner l'importance de rendre ces formations attrayantes pour stimuler l'intérêt des enseignants (D. Amichaud). Le but n'est pas de former tous les professeurs, mais de leur offrir les moyens adaptés sans contrainte excessive.

En conclusion, la formation des enseignants est essentielle pour une intégration cohérente du DD. Si l'autoformation est fréquente, elle reste inégale. Plutôt qu'imposer une obligation, des dispositifs attractifs seraient plus adaptés pour une meilleure appropriation.

2.2. Freins à la formation : entre réticences et difficultés d'application

Plusieurs freins à l'intégration du DD peuvent être identifiés du côté des enseignants.

Tout d'abord, certains enseignants, experts dans leur domaine, perçoivent l'intégration du DD comme une remise en question de leur expertise. V. Truyens et D. Amichaud relèvent cette problématique d'ego : ne maîtrisant pas encore ces thématiques, certains hésitent à les aborder et évitent d'admettre leur manque de connaissances.

Le perfectionnisme constitue un second obstacle : certains enseignants souhaitent que les contenus liés à la durabilité soient aussi rigoureux et structurés que leur propre matière.

Pourtant, il n'existe pas de « vérité absolue » sur ces sujets, et le plus important est de faire de premiers pas, en acceptant une marge d'erreur. (V. Truyens)

À cela s'ajoute une difficulté d'ordre pédagogique. L'aspect théorique peut décourager, car les enseignants peinent à trouver des applications concrètes dans leur cours. E. Mossay souligne : « La plupart du temps, [mes collègues] mettent plus l'accent non pas sur les connaissances, mais plutôt sur l'aspect pratique, c'est-à-dire que ça reste trop conceptuel et qu'ils ont du mal à le convoquer dans le cadre de leur cours [...], et comprendre l'ancrage concret sur le terrain. ». En réalité, c'est donc davantage le manque de méthodes pédagogiques pratiques que les connaissances théoriques qui freine l'intégration du DD.

Enfin, un dernier enjeu réside dans le caractère non obligatoire des formations : seuls les enseignants déjà sensibilisés y participent, ce qui accentue la disparité entre les convaincus et les réticents. M. Petitjean évoque ce biais : « Les gens qui vont y aller avec déjà une sensibilité vont sortir renforcés dans leurs convictions. Mais les gens qui vont y aller en n'étant pas convaincus dès le départ vont sortir en disant : “On m'a fait perdre une journée de travail.” ».

En somme, ces différents freins (individuels, pédagogiques et institutionnels) montrent que l'intégration ne relève pas d'un simple ajout de contenu, mais d'une transformation plus profonde ainsi qu'un manque de méthodes concrètes applicables dans les cours. Nous allons donc étudier comment accompagner les enseignants dans cette transition.

2.3. Entre engagement personnel et institutionnalisation

Cette section explore comment la dynamique de l'engagement personnel et de l'institutionnalisation peuvent s'articuler de manière complémentaire, pour une transition éducative crédible, cohérente et durable.

Le processus d'intégration du DD a traversé deux phases successives. D'abord, une période d'enthousiasme spontané, marqué par un fort engagement des enseignants et des étudiants, avec l'émergence de nombreuses initiatives personnelles. Ensuite, une phase d'institutionnalisation, où le DD s'est inscrit de plus en plus comme norme structurelle dans les programmes.

Il y a une institutionnalisation de l'incorporation des ESG dans les cours et il faudra sans doute être vigilant sur l'évolution du curriculum pour ne pas assommer [les étudiants]. [...] Le danger, c'est d'aller trop loin dans les recommandations qui peuvent paraître comme des injonctions, parce que les

étudiants vont le percevoir. Le pire, c'est de pousser les gens à intégrer ce que j'appelle moi un testament qu'ils rejettent dès le départ. [...] Il faut quand-même qu'il y ait une appétence. Maintenant, les gens qui sont neutres peuvent évoluer dans le bon sens, mais c'est intéressant quand on sensibilise le corps professoral et que la démarche reste personnelle. [...] Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas avoir de signaux qui viennent d'en haut [...], mais ce ne sera jamais efficace sans le relais individuel et personnel. (M. Petitjean)

Cette évolution présente un paradoxe apparent : si l'institutionnalisation est indispensable pour garantir une intégration durable et systémique du DD, elle peut aussi entraîner une diminution de l'appropriation individuelle, voire une forme de désengagement. Cela nous invite donc à penser une institutionnalisation qui stimule l'engagement et crée un cadre structurant, incitatif et souple.

Par ailleurs, une institutionnalisation de la formation à moyen terme est nécessaire pour aller au-delà de l'engagement volontaire, trop inégalement réparti selon les profils. Dans ce contexte, D. Amichaud insiste sur le fait que les professeurs n'ont pas besoin d'être des experts du DD, climatologues ou spécialistes des droits humains pour l'intégrer à leurs cours. Le but est simplement de développer une compréhension suffisante et de collaborer avec les bons experts. La première étape pour les institutions est d'identifier les axes de transition pertinents pour chaque discipline, avant de réfléchir aux modalités de formation adaptées à chaque enseignant. Il plaide notamment pour une intégration dans le processus de recrutement¹ des nouveaux enseignants, qui deviendrait obligatoire à terme (L. Lahaye ; C. Dal Fior), tout en insistant sur la nécessité d'un accompagnement contextualisé.

Ainsi, les deux positions ne s'opposent pas mais se complètent. D'un côté, l'institutionnalisation offre un cadre clair et pérenne. De l'autre, l'engagement individuel reste le véritable moteur du changement pédagogique. Cela peut être résumé ainsi, il faut institutionaliser pour généraliser, mais flexibiliser pour mobiliser.

2.4. Conclusion : Stratégies et solutions

Afin de répondre à la nécessité de transformer les pratiques pédagogiques, plusieurs dispositifs de formation ont été mis en place ou envisagés dans les institutions, que nous avons

¹ Processus mis en place par les entreprises pour valoriser et accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs, en créant des actions concrètes qui faciliteront leur arrivée.

repris dans un tableau comparatif¹. Ceux-ci varient en intensité, en niveau d'engagement requis et en ressources mobilisées.

Dans l'ensemble, le tableau fait ressortir une tension centrale : les dispositifs les plus accessibles et légers (capsules vidéo, modules en ligne ou ateliers ponctuels) souffrent d'un manque d'impact profond, tandis que les approches structurées et contextualisées (accompagnement personnalisé, référentiel, certificats) sont plus transformatrices mais également plus coûteuses. Les solutions obligatoires telles que les incitations ou l'intégration au processus de recrutement peuvent accroître la diffusion de la thématique, mais risquent de susciter du rejet si elles ne sont pas accompagnées d'un soutien adapté.

De plus, les partenariats jouent un rôle fondamental pour rendre cette articulation possible entre cadre commun et initiative individuelle. Les relations avec le monde professionnel rendent les contenus plus concrets et légitimes pour les étudiants, en enrichissant la pédagogie de l'enseignant. En guise d'exemple, la co-intervention du directeur de PwC² dans le cours de M. Petitjean répond à la demande de professionnalisation des étudiants. En outre, les réseaux internationaux (Circle U, Doughnut Economy Action Lab), apportent des pratiques innovantes et facilitent le « désilotement » des approches. En effet, ces dynamiques se déploient dans un contexte de concurrence forte entre *business schools*, ce qui peut freiner certaines formes d'ouverture. B. Gemenne est opposé à cette situation : « Je n'ai pas envie d'être meilleur que l'UCLouvain ou que Solvay, mettons-nous tous ensemble, partageons notre sauce. Comme je veux désiloter ici en interne, il faut désiloter aussi entre les universités. » On assiste ainsi à une sorte de « coopétition » académique, où la rivalité coexiste avec une volonté de partage.

En conclusion, tentons de répondre à la problématique posée : aujourd'hui, la formation des enseignants ne doit pas nécessairement être imposée mais doit être accessible, valorisée et ancrée dans une logique institutionnelle claire. Une dynamique de mobilisation collective inter-universités, avec des ressources concrètes et un accompagnement sur mesure, peut entraîner la majorité des enseignants. Ces stratégies sont essentielles pour éviter l'écolassitude étudiante, car au-delà de la connaissance théorique, les enseignants doivent être formés pour intégrer ces enjeux efficacement dans les cours sans transmettre de discours flou, culpabilisant ou trop théorique. A l'inverse, une formation bien pensée permet de proposer des contenus plus concrets, mieux intégrés aux apprentissages et porteurs de sens. L'engagement académique

¹ Voir tableau 1

² PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *PwC Belgium : audit, tax and consulting services*. PwC. <https://www.pwc.be/>

favorise l'engagement étudiant, en montrant que la transition est transversale et applicable directement avec les compétences professionnelles.

3. Question de recherche secondaire 2 : Comment intégrer le DD à la formation universitaire en gestion d'entreprise ?

Réussir à intégrer le DD dans les cursus en gestion implique de revoir le contenu, les méthodes pédagogiques mobilisées et les référentiels de compétence. Cette section vise à identifier les leviers et tensions de cette intégration, en interrogeant leur portée face à notre problématique centrale de l'écolassitude. L'analyse traite des visions contrastées du rôle de l'enseignement supérieur et des conceptions divergentes du management responsable.

3.1. L'employabilité et les compétences pour la transition

L'employabilité constitue un levier central et un moteur d'évolution. Définie comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser et s'adapter tout au long de la vie professionnelle »¹, elle oriente fortement les choix pédagogiques. En valorisant les compétences liées aux critères ESG, à la RSE ou à l'investissement responsable, les étudiants acquièrent des savoirs directement mobilisables sur le marché de l'emploi.

On ne peut pas, nous, imposer un curriculum qui serait déconnecté totalement de ce que le marché du travail demande. [...] L'employabilité, c'est quelque chose qui pour moi doit être valorisé. C'est peut-être une démarche mercantile, mais les étudiants suivent des études pour être employables Et c'est en les outillant suffisamment qu'ils vont pouvoir faire des choix éduqués par la suite. (M. Petitjean)

Cette instrumentalisation du DD permet aux étudiants de mieux s'approprier les apprentissages, en les connectant à des compétences concrètes et transférables : analyses de risques ESG, gestion de projet durable, ou valorisation extra-financière via des certifications (CFA Institute, ESG Investing). C'est également ce qui motive l'orientation des disciplines comme le marketing social (C. Delcourt). Cela renforce la légitimité des enseignants, favorise l'engagement étudiant et peut atténuer l'écolassitude, en rendant les concepts moins abstraits. (M. Petitjean ; B. Gemenne).

¹ CIT88 - Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaine. (s. d.).
<https://webapps.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/com-humd.htm>

Cependant, cette orientation est soumise à quelques tensions : à force de vouloir « rendre utile » le DD, il risque de perdre sa dimension critique et transformatrice. Cela peut conduire à une forme de « greenwashing académique » (C. D'Hondt) dont de nombreux étudiants expriment des doutes (V. Truyens). F. Scholtes et N. Antoine-Moussiaux appellent ainsi à déplacer le centre de gravité vers la robustesse¹ étudiante face aux incertitudes systémiques, plutôt que de se limiter aux attentes du marché. En effet, si l'employabilité est conçue uniquement comme une réponse aux besoins immédiats du marché, elle risque de rigidifier les trajectoires dans un monde en constante mutation (F. Scholtes). Cela implique une tolérance à l'ambiguïté, une pensée critique ou encore une capacité à agir dans les contextes instables. N. Antoine-Moussiaux souligne que cette robustesse se construit dans l'interdisciplinarité et le dialogue avec les réalités de terrain.

Cette tension entre employabilité et robustesse traverse les référentiels de compétences des institutions belges signataires du PRME² comme le montre notre tableau comparatif³. Si une convergence semble exister autour de compétences clés (esprit critique, collaboration, vision systémique), les priorités varient. Il convient de préciser que ce tableau synthétise les éléments explicitement mis en avant, et l'absence d'une compétence dans une case ne signifie pas nécessairement qu'elle n'est pas abordée dans le rapport concerné.

L'analyse révèle trois postures pédagogiques principales : Tout d'abord, la posture éthique-structurelle, incarnée par la LSM (boussole⁴ ou PRME⁵) ou The Shift Project⁶, s'appuie sur des principes tels que la gouvernance responsable, la transparence ou la responsabilité envers la planète. Ici, le DD structure la pédagogie dans son ensemble, se concentrant sur une transformation institutionnelle. Ensuite, la posture intégrée et transversale, observable à HEC

¹ Lors de la conférence, la robustesse est comprise comme la capacité à « maintenir un système stable et adaptable, malgré les fluctuations ».

² Les Principles for Responsible Management Education (PRME) (2017) sont une initiative soutenue par les Nations unies qui incite les écoles de commerce et les établissements d'enseignement supérieur liés à la gestion à devenir les défenseurs d'une économie mondiale inclusive et durable.

<https://www.bentley.edu/academics/prme>

Voir annexe 4 pour les 6 principes généraux du PRME

³ Voir tableau 2

⁴ UCLouvain - Bachelier en sciences de gestion - Compétences et acquis au terme de la formation. UCLouvain - Catalogue des Formations 2024-2025. https://uclouvain.be/prog-2024-gesm1ba-competences_et_acquis

⁵ Principles for Responsible Management Education. (2024, août 29). Louvain School of Management. UNPRME. <https://www.unprme.org/louvain-school-of-management/>

⁶ The Shift Project. (2022). *Référentiel des connaissances et compétences clés pour la transition écologique – ClimatSup INSA* [Fichier Excel]. <https://theshiftproject.org/app/uploads/2025/02/Referentiel-V3.xlsx>

Liège¹ ou à l'Antwerp Management School², où le DD est un fil conducteur intégré dans chaque cours et compétence : esprit critique, leadership, ancrage local, capacité d'action. Cette approche met l'accent sur la transformation de l'étudiant comme acteur de changement. Enfin, la troisième est la posture pragmatique-outillée : portée par l'ICHEC (Réforme des programmes³ et PRME⁴), où le DD est un outil et un savoir-faire concret, comme le numérique, le e-commerce ou la communication persuasive. Elle répond aux attentes de marché, mais court le risque d'un traitement techniciste de la durabilité.

Ces approches soulignent que l'intégration du DD engage des visions éducatives contrastées. Ce que chaque institution choisit de mettre en avant traduit sa politique en termes de valeurs, de culture et d'interprétation du management responsable. Dans ce contexte, l'écolassitude peut être vue comme un symptôme : celui d'une fragmentation entre une formation perçue comme un enchaînement d'injonctions techniques (dont le DD devient parfois une parmi d'autres) et une quête de sens plus profonde. Redonner au DD une portée critique, systémique et existentielle pourrait ainsi constituer une réponse à ce malaise.

3.2. Méthodes pédagogiques diversifiées

L'analyse comparative des méthodes pédagogiques mobilisées pour l'EDD révèle une grande diversité d'approches visant à favoriser l'engagement cognitif, émotionnel et comportemental des étudiants. Notre tableau d'analyse⁵ reprend une quinzaine de cours, du bachelier au Master dans différentes institutions belges. Basé sur les entretiens des professeurs interrogés et d'autres entretiens réalisés dans le cadre d'un mémoire LSM (De Donder, 2022), il compare différentes pratiques et positionnements pédagogiques. Globalement, l'enseignement du DD suit une progression structurée, allant d'une approche méta en début de cursus à des compétences complexes en fin de parcours, que nous détaillerons ultérieurement⁶. Plusieurs tendances émergent de notre tableau.

Les cours intégrant le DD adoptent de plus en plus une logique expérientielle, participative et interdisciplinaire. : serious games, jeux de rôle, visites d'initiatives durables ou

¹ Principles for Responsible Management Education. (2024a, février 28). *HEC-Management School, Liege*. UNPRME. <https://www.unprme.org/hec-management-school-liege/>

² Principles for Responsible Management Education. (2025, 14 avril). *Antwerp Management School*. UNPRME. <https://www.unprme.org/antwerp-management-school/>

³ *Réforme des programmes de l'ICHEC | ICHEC*. (s. d.). <https://www.ichec.be/fr/reforme-des-programmes-de-lichec>

⁴ Principles for Responsible Management Education. (2024b, septembre 4). *ICHEC Brussels Management School*. UNPRME. <https://www.unprme.org/ichec-brussels-management-school/>

⁵ Voir tableau 3

⁶ Voir partie 5.2 Analyse des données empiriques

encore travaux manuels. Ces approches visent à décroisser l'apprentissage et créer un lien émotionnel fort avec enjeux abordés, comme en témoigne le cours de S. Denis (visite de ferme collaborative, balade en forêt et discussions autour d'outils comme le Sulitest ou le manuel de la « Grande Transition »). Ces démarches renforcent ainsi le sentiment d'utilité et le pouvoir d'agir des étudiants.

Par ailleurs, certains enseignants adoptent une posture critique et réflexive, incitant les étudiants à questionner les modèles dominants et mobiliser la pensée systémique¹, prospective et interdisciplinaire pour aborder les « wicked problems » de notre époque (V. Truyens ; W. Wisser ; L. Moratis). Ces approches favorisent les compétences transversales et émotionnelles (coopération, conscience de soi, résilience) utiles pour affronter l'écoanxiété.

D'autres cours intègrent le DD selon une logique plus modulaire ou transversale, en adaptant les méthodes aux thématiques. C'est par exemple le cas de C. Delcourt, qui questionne systématiquement l'impact environnemental et social des pratiques étudiées : « J'utilise carrément la gamification pour apprendre de manière fun et non stigmatisante, non-moralisatrice. J'essaie de ne pas tomber dans ces travers-là ». C. D'Hondt quant-à-elle, démontre la compatibilité entre les critères ESG et la performance financière (Friede et al. 2015 ; Rhiadi, 2024). Elle s'appuie notamment sur les régulations récentes (CSRD² ou taxonomie verte de l'UE³) et montre que le cadre légal peut encourager la réorientation des capitaux vers des activités durables sans sacrifier leur rentabilité. Or, cette technicisation n'est pas sans limites : La durabilité est-elle uniquement cohérente et défendable si elle préserve la performance financière ? Cette réflexion induit une dépendance au critère de la rentabilité et s'inscrit dans le contexte de la « durabilité faible »⁴ et la question est alors de savoir si une école de gestion peut aborder le DD sous le seul angle de la performance, au risque de laisser de côté

¹ Pensée systémique : « méthode d'analyse qui traite un système complexe avec un point de vue global sans se focaliser sur les détails. Elle vise à mieux comprendre la complexité sans trop simplifier la réalité. » <https://www.qrpinternational.fr/blog/glossaire/approche-et-pensee-systemique-cest-quoi-definition-origine-et-explications/>

² CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) : « directive européenne qui renforce les exigences en matière de reporting extra-financier. En 2025, plusieurs ajustements modifient les obligations des entreprises en matière de durabilité et de transparence ESG. » <https://www.orcom.fr/blog/comprendre-la-csrd-definitions-obligations-et-changements-pour-les-entreprises-en-2025/>

³ Taxonomie verte de l'UE : « système de classification des activités économiques permettant d'identifier celles qui sont durables. » https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-demploi-2022-01-13_fr

⁴ « La différence entre la durabilité faible et la durabilité forte réside dans la manière de considérer le capital naturel et le capital manufacturé. Au contraire de la durabilité forte, la durabilité faible avance qu'ils sont interchangeables et que l'affaiblissement du capital naturel peut être remplacé facilement par des solutions techniques. » <https://www.tapio.eco/fr/blog/durabilite-faible-et-forte/>

les changements structurels profonds. Une approche plus critique (« durabilité forte »¹), impliquerait un changement radical des modèles économiques dominants en questionnant la croissance, la rentabilité et la place du marché, soit les piliers des études de gestion classique. Une solution avancée consiste à former les étudiants à intégrer des critères extra-financiers dans une vision élargie de la RSE.

Dans une autre configuration pédagogique, C. D'Hondt adopte une structure plus classique et explicite : « J'en parle au début du cours [...], donc je l'aborde peut-être en même temps que d'autres collègues, mais j'en reviens vers la fin, donc temporellement, ça permet de dire que ce n'est pas le focus principal du cours. » Cette structure donne une place plus périphérique à la durabilité, mais permet un cadre plus cohérent, en étant conscient des enjeux dès le départ et en laissant place à la réflexion critique. M. Petitjean, quant-à-lui, intègre les dimensions ESG au cœur du cours de valorisation de manière à ne pas le transformer en un cours de durabilité, mais pour les utiliser concrètement comme outil de travail.

En conclusion, l'intégration du DD reste hétérogène mais progresse vers des méthodes plus actives et transformatrices. Elle s'équilibre entre s'adapter au cadre académique et repenser les modèles dominants. En effet, certaines disciplines questionnent encore la cohérence d'un engagement éthique conditionné par la rentabilité et les modèles classiques. Cette pluralité, si elle est bien structurée dans le parcours, peut contribuer à rendre le DD plus tangible, porteur de sens, et potentiellement à contrer l'écolassitude. Nous avons retenu douze applications concrètes que les enseignants utilisent pour intégrer le DD, que nous analysons dans la section suivante.

3.3. Outils concrets et dispositifs pédagogiques mobilisés

Afin d'analyser les réponses des enseignants, nous avons développé un tableau comparatif² plus précis des différentes applications aux fins de l'intégration du DD. Cette diversité témoigne d'une volonté de dépasser l'approche strictement théorique avec des formats pédagogiques innovants, immersifs ou interdisciplinaires. Cependant, ces derniers ne sont pas équivalents en termes d'investissement, de portée éducative ou d'intégration effective dans la formation des étudiants.

Tout d'abord, nous pouvons observer que certaines méthodes initient à une transformation personnelle profonde, en mettant les étudiants en contact avec les réalités du

¹ Voir annexe 5

² Voir Tableau 4

terrain. Des initiatives telles que le Service Learning (LSM) ou à plus grande échelle le Housing Project de l'ICHEC (échanges interculturels en Inde ou au Bénin), illustrent cette approche. Or, ce type d'expérience immersive demande un engagement logistique et humain conséquent, tant pour les enseignants que pour les étudiants. Par conséquent, leur généralisation reste difficile à envisager à plus grande échelle en raison de leur coût, de leur intensité et des contraintes qu'elles imposent à l'organisation académique.

A l'inverse, d'autres dispositifs pédagogiques, plus légers en moyens comme les demi-journées de fresque du climat¹ et des frontières planétaires² (ICHEC), les séminaires ou encore les MOOCs, peuvent s'intégrer plus facilement dans des programmes existants. Dans ces approches, les enseignants introduisent le DD via des modèles conceptuels, comme le modèle du donut, cadre de pensée utilisé pour structurer les apprentissages et offrir une perspective holistique sur les crises globales. Conscients de sa présence dans plusieurs matières, certains enseignants, comme L. Lahaye, choisissent de ne pas s'attarder sur ses fondements théoriques, mais d'appliquer directement les outils à leur propre discipline. « Comme je sais que j'ai des collègues qui voient le modèle du donut, je ne le vois plus de la même façon. Je vais le représenter dans les grandes lignes au début [...] puis en lien avec les enjeux Nord-Sud sur le Donut Economy Lab, ils ont toute une série d'outils qui représentent par exemple tous les différents pays. » En revanche, si ces modèles ont l'avantage de sensibiliser rapidement à des enjeux globaux, ils peuvent rester superficiels et déconnectés de l'action car ils se contentent d'énoncer les limites planétaires sans proposer d'actions concrètes (D. Amichaud ; V. Truyens). Dès lors, certains enseignants insistent sur la nécessité d'introduire des cartes solutions et de les coupler à des débats prenant forme d'engagement constructif, afin de ne pas rester sur un constat négatif (C. Dal Fior).

Cette évolution vers une pédagogie plus active et participative se retrouve dans de nombreux projets hors des formats académiques traditionnels. Des initiatives comme les capsules temporelles, le Nudge Challenge³, le Fair Burger ou les hackathons⁴ s'appuient sur l'apprentissage expérimental. Elles permettent aux étudiants de mobiliser leur créativité, leur

¹ Fresque du climat : Voir lexique

² Fresque de frontières planétaires : Voir lexique

³ 2024 Nudge Challenge final at HEC. S'LAB HEC Liège.

<https://slab.hec.uliege.be/2024/12/09/2024-nudge-challenge-final-at-hec/>

⁴ « Hackathon : compétition d'innovation où les participants se réunissent pour générer des idées et concevoir des solutions sur une période très courte. À l'origine, les hackathons étaient réservés aux développeurs aujourd'hui ils séduisent toutes les branches de l'entreprise.

<https://www.klap.io/conseils-organisation-hackathon/>

esprit d'équipe et leur capacité d'innovation, en abordant la durabilité sous un angle concret et motivant. Ces méthodes se distinguent par leur caractère ludique et compétitif, qui permet une meilleure appropriation des thématiques. Parallèlement au Nudge Challenge, le cours de S. Denis (LSM) propose des défis aux étudiants en les poussant à réaliser des projets et trouver des solutions innovantes aux défis de la RSE. De plus, elle met en place des rencontres avec des entreprises durables¹. Or, cet aspect ludique présente également une forme de légèreté involontaire, comme si le DD était une opportunité entrepreneuriale « sympathique » plutôt qu'une nécessité systémique et urgente. Un des défis majeurs consisterait à trouver un équilibre entre légèreté et densité analytique pour que les étudiants comprennent l'importance des mécanismes économiques, financiers ou organisationnels liés à la transition écologique sans être exposé au problème d'écolassitude. Des configurations telles que les certifications ESG (CFA² (M. Petitjean), B Corp³), le Business Model Canvas durable (V. Truyens) ou la cartographie d'entreprises pourraient pallier ce problème en rendant le DD plus intelligible et rigoureux par des outils propres à la gestion.

Enfin, autre point à souligner est la pertinence des approches transdisciplinaires, favorisant une lecture systémique. Le projet RUC Challenge⁴, par exemple, met en relation des étudiants en gestion, ingénierie et design pour retravailler des objets recyclés, mêlant compétences techniques, marketing et entrepreneuriales. Ce type de collaboration favorise une compréhension intégrée de l'économie circulaire, et développe des compétences pratiques et interpersonnelles dont ils auront besoin sur le marché du travail.

En conclusion, cela témoigne de la volonté de trouver un équilibre entre sensibilisation aux enjeux globaux, compréhension technique et action concrète, pour que les étudiants puissent se projeter comme acteurs de la transition.

¹ Par exemple, le laboratoire de transition « l'Arbre qui Pousse » qui est un espace collectif et expérimental dédié à la durabilité

https://www.linkedin.com/posts/sabine-denis-83361b8_socialentrepreneurship-sustainablebusiness-activity-7328001284089802752-Abkn

² Chartered Financial Analyst Institute : CFA® program. (s. d.). CFA Institute.

<https://www.cfainstitute.org/programs/cfa-program>

³ Certification B Corp (Benefit Corporation) : « Certification octroyée à des entreprises commerciales internationales qui met en valeur des pratiques jugées responsables pour la planète et favorables à la société en général. »

<https://www.marques-de-france.fr/definition/b-corp/>

⁴ RUC Challenge (Recycling & Upcycling Challenge). (2025, Février).

https://www.hec.uliege.be/cms/c_12538952/fr/ruc-challenge-recycling-upcycling-challenge

3.4. Conclusion

L'analyse montre que si l'employabilité constitue un levier d'adhésion fort pour les étudiants, elle peut aussi réduire le DD à un outil technique. Cela peut également participer à l'écolassitude, lorsque le DD est perçu comme une exigence de plus, instrumentalisé par les logiques de marché, plutôt qu'un véritable projet de sens. Les approches qui privilégient la pensée systémique, l'interdisciplinarité, les expériences immersives ou les pédagogies actives peuvent venir équilibrer cette technicité afin de répondre à la quête de cohérence des étudiants. Lutter contre l'écolassitude implique aussi de redonner au DD une portée existentielle et systémique, en réconciliant les exigences professionnelles et l'engagement émotionnel.

4. Question de recherche secondaire 3 : Comment l'intégration du DD influence-t-elle la perception des étudiants et permet-elle de prévenir l'écolassitude ?

Cette section analyse la manière dont les étudiants perçoivent l'intégration du DD dans leurs cours. Cette perception dépend de la forme choisie par les enseignants et de la clarté de leurs objectifs, mais aussi de l'équilibre entre la théorie et l'application concrète.

4.1. Un intérêt croissant mais à des niveaux variables

Les étudiants manifestent un intérêt général pour la durabilité, mais il dépend de leur implication et de leur compréhension. On remarque toutefois que lorsqu'ils ont le choix entre plusieurs sujets, ils se tournent de plus en plus naturellement vers des thématiques durables : on passe de « Pourquoi le faire ? » à « Comment le faire ? », souligne V. Truyens.

De plus, les critiques des étudiants, selon L. Lahaye, ne portent pas tant sur le fond (le DD) mais surtout sur la forme pédagogique. Certains rejettent un cours « imposant » la durabilité alors que c'est la manière dont il est enseigné qui pose problème. L'ICHEC a notamment reçu des critiques semblables concernant son projet de Sustainability Challenge, certains étudiants remettant en question l'utilité de cette demi-journée. Dans ce contexte, V. Truyens exprime une certaine réserve sur la pertinence des enquêtes étudiantes, reflétant essentiellement l'avis des étudiants les plus critiques plutôt que l'ensemble du groupe. Selon lui, les retours ne sont pas toujours constructifs, ce pourquoi il privilégie les échanges directs avec ses étudiants. Ce phénomène reste donc difficile à mesurer, car ce sont souvent les extrêmes qui se manifestent le plus.

Une distinction nette apparaît entre les étudiants de BAC 1 et ceux en Master. Les premiers, encore peu influencés par les logiques économiques dominantes, sont décrits comme

des « pages vierges » (V. Truyens), plus réceptifs aux enjeux durables. En revanche, les étudiants de Master, déjà ancrés dans une vision financière classique, nécessitent des approches plus critiques et « déconstructives ». Cela souligne encore une fois l'importance de la progression dans le cursus qui part d'un raisonnement plus méta à une analyse critique et technique.

4.2. Adaptation des cours et évolution des mentalités

Les enseignants observent une évolution limitée des mentalités depuis le début de leur enseignement, malgré des initiatives comme la fresque du climat. K. Charry souligne que « c'est au niveau des extrêmes que ça a bougé [...] mais il reste une espèce de ventre mou sans avis ». En effet, les réformes ont majoritairement été impulsées par le corps académique (C. Dal Fior), et non par les étudiants ; une dynamique contrastant avec certaines institutions comme l'UCLouvain, où les étudiants participent activement à la gouvernance écologique (élaboration du Plan Transition¹).

A l'ICHEC, les marches pour le climat ont accéléré l'intégration institutionnelle du DD. Deux leviers principaux structurent cette dynamique : d'une part, la prise de conscience des enjeux et d'autre part, le changement de comportement, plus difficile à opérer et qui requiert une confrontation directe avec le terrain. D. Amichaud lie cet élan à la vague mondiale de grèves étudiantes en 2019, qui a poussé plusieurs établissements, comme l'INSA de Lyon, à initier des réformes collectives. De nombreux collectifs étudiants continuent aujourd'hui d'alimenter cet élan vers la transition.

Enfin, malgré ces évolutions, la participation en classe reste peu élevée. V. Truyens explique qu'« Il y a un plus grand taux de participation [aux questions de durabilité], mais pas forcément aux cours. » Pour renforcer l'engagement, il est essentiel d'identifier les thématiques motivantes (*fast fashion*, mobilité douce, etc.), ainsi que de mettre en lumière les évolutions récentes, comme les nouvelles réformes d'entrepreneuriat ou l'hybridation de l'entrepreneuriat à impact (E. Mossay).

¹ Transition | Université catholique de Louvain. (s. d.). <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/transition.html>

4.3. Perception des étudiants et freins à l'EDD

L'intérêt des étudiants pour les considérations ESG se manifeste par une augmentation du nombre de mémoires traitant ces sujets¹, même si cela reste minoritaire. De plus, plusieurs enseignants interrogés affirment avoir proposés eux-mêmes cette thématique. Cela questionne la source de l'intérêt : l'initiative d'intégrer ces notions dans les travaux vient-elle des étudiants, ou dépend-elle encore en majorité de la posture des enseignants ? Afin d'analyser les perceptions et freins à l'EDD pour les étudiants, nous avons synthétisé les données dans un tableau².

Nous observons d'abord les freins cognitifs (illusion de compétence ou focalisation sur le climat au détriment des autres piliers ESG), qui montrent que l'acquisition du savoir critique sur le DD reste incomplète. Le fait que certains étudiants perçoivent encore l'écologie uniquement à travers le prisme de la maximisation du profit souligne une faible intégration des modèles alternatifs ou des approches systémiques, malgré les efforts pédagogiques.

Un autre constat important est que les contraintes structurelles (formats de cours peu attractifs, manque d'immersion pratique, faible reconnaissance académique du cours de durabilité) nuisent à l'ancrage des apprentissages et à l'appropriation des enjeux. Le paradoxe entre le discours sociétal (l'urgence écologique, responsabilité individuelle) et l'expérience vécue des étudiants (manque de temps, outils ou légitimité pour agir) alimente un sentiment d'impuissance récurrent.

En conclusion, le décalage entre l'ampleur des discours sur la crise écologique et les moyens réels mis à disposition des étudiants alimente un sentiment croissant d'écolassitude, voire de désengagement. Conscients des enjeux mais souvent mal équipés pour les affronter concrètement, les étudiants se sentent impuissants face à cette situation. Par conséquent, certains établissements tentent de repenser l'intégration des ESG progressivement. L'introduction du DD dès les premières années, comme le déplacement de certains modules du master vers le bachelier (FUCaM) vise à renforcer les bases de compréhension critique et systémique. Comme le souligne C. Delcourt, « en matière de durabilité, c'est David contre Goliath » : dans un système économique encore largement structuré autour du profit et de la performance concurrentielle, croire en la capacité d'action individuelle relève du défi. Pourtant,

¹ Une analyse rapide de la base de données de mémoire de la LSM montre en effet un total de 195 mémoires entre 2023 et 2024 ayant pour mot-clés ESG, développement durable, RSE ou durabilité, contre 41 mémoires entre 2015 et 2016.

² Voir tableau 5

même si les étudiants ne peuvent pas, à eux seuls, transformer l'ensemble du système, ils peuvent apprendre à en décrypter les mécanismes et distinguer les pratiques éthiques de celles qui ne le sont pas. L'enjeu n'est donc pas d'imposer une posture militante, mais de fournir aux futurs gestionnaires des outils analytiques et d'ouvrir des espaces de débat et de réflexion.

4.4. Un sujet controversé mais propice au débat

Si certains enseignants ne ressentent aucune tension autour du DD, d'autres perçoivent une controverse, notamment sur certains ODD pouvant prêter à débat. Dans ce cadre, il est essentiel de prendre en compte les étudiants particulièrement réticents à ces thématiques, notamment la remise en question de leurs habitudes de consommation. M. Petitjean insiste sur l'importance d'une approche non sacralisée du DD, qui doit être perçu comme un outil de réflexion permettant de comprendre l'interconnexion des piliers ESG.

Une difficulté majeure réside dans le caractère politisé du DD. « Chaque professeur, d'une façon ou d'une autre, se réfère à une idéologie. Il y a du subjectif dans quasiment tous les cours parce qu'il y a la liberté académique. », explique V. Truyens. L'objectif n'est pas d'imposer un modèle, mais de préserver une réflexion ouverte et pluraliste permettant aux étudiants d'analyser les implications avec un regard critique avant de décider s'ils veulent s'engager ou non. Cela implique par exemple de favoriser le débat en adoptant une neutralité bienveillante et veiller à ne pas exposer son point de vue comme le seul valable, stigmatiser certains modes de vie ou encore orienter des réponses.

Un autre enjeu est que certains ODD abordent des thématiques sensibles, notamment en ce qui concerne le genre, la diversité et la croissance économique. Tout d'abord, l'ODD 5 (égalité des genres) suscite des débats sur l'utilisation des quotas et leur priorité sur les compétences. De même, l'ODD 8 (travail décent et croissance économique) pose la question des modèles économiques non conventionnels, parfois perçus comme atypiques et peuvent susciter des doutes sur leur viabilité et leur efficacité. Enfin, l'ODD 10 (diversité) entraîne des discussions sur la gestion de groupes hétérogènes, d'où la nécessité de développer les compétences douces et l'empathie pour favoriser la collaboration (L. Lahaye). S. Brunet ajoute que forcer les étudiants à collaborer avec des profils diversifiés (travaux de groupe) peut être moteur de créativité et favoriser l'innovation plutôt que l'efficacité.

L. Lahaye soulève une réflexion intéressante : « Est-ce qu'on attire la moyenne des étudiants de toutes les autres structures universitaires, ou est-ce qu'on attire des personnes qui sont davantage attirées par ce type de formation ? ». Certaines institutions attirent naturellement

des profils engagés, comme l'ICHEC, avec ses programmes sociétaux et échanges interculturels. Ainsi, l'impact mesuré sur les étudiants peut être biaisé par le public initial. Une école avec un engagement fort en DD accueillera davantage d'étudiants déjà sensibilisés, limitant l'évolution des consciences.

En somme, l'enseignement du DD reste traversé par des tensions idéologiques et des sensibilités variables. Pour en faire un véritable outil de réflexion critique, il est essentiel de préserver un espace de débat pluraliste, tenant compte des résistances tout en favorisant l'ouverture, l'innovation et la diversité des points de vue.

4.5. Conclusion

L'intégration du DD influence indéniablement la perception des étudiants. Lorsqu'elle est bien pensée (progressive, concrète et ouverte au débat), elle peut renforcer leur engagement et leur sentiment d'utilité. Mais si elle est perçue comme moralisatrice, théorique ou déconnectée, elle risque au contraire d'accentuer le sentiment d'écolassitude. Ce phénomène, nourri par un écart entre la prise de conscience des enjeux et le manque de moyens concrets, traduit une forme d'impuissance. Prévenir cette écolassitude implique donc de repenser l'enseignement du DD : il ne s'agit pas seulement de sensibiliser, mais d'outiller, de créer des espaces de réflexion critique et de relier les contenus aux réalités professionnelles et sociales. En donnant du sens et des leviers d'action aux étudiants, l'enseignement du DD peut devenir un antidote à l'écolassitude plutôt qu'un facteur aggravant.

5. Question de recherche secondaire 4 : Quelle forme d'intégration du développement durable favorise le mieux l'appropriation d'enjeux par les étudiants ?

Comprendre ce qui favorise l'appropriation du DD par les étudiants implique aussi d'analyser les choix structurels des enseignants. La manière dont un cours est construit, positionné dans le programme et articulé avec les autres contenus joue un vrai rôle dans l'engagement des étudiants.

5.1. Enjeu de concrétisation

Face au phénomène d'écolassitude, les enseignants cherchent à rendre les cours plus concrets, opérationnels et en phase avec les attentes professionnelles. Il ne s'agit plus seulement de sensibiliser, mais de doter les étudiants d'outils techniques et pratiques leur permettant d'agir.

L'enseignement du DD combine à la fois des dimensions techniques et des réflexions plus méta, dans une logique de complémentarité. La question est de savoir où placer le curseur pour éviter de sacrifier la technicité au profit d'une vision trop généraliste. Selon M. Petitjean « Minimum deux tiers de ce qu'on leur enseigne à cet égard doivent être des cours appliqués concrètement ». En effet, l'UCLouvain souffre d'une baisse de classement international¹, qui tend à prioriser les dimensions éthique, potentiellement au détriment de l'ultra-spécialisation. Un équilibre est nécessaire entre la compétitivité académique et l'intégration des nouveaux enjeux de société. Il convient par ailleurs de s'interroger sur la cohérence des classements classique de performance des universités. À ce titre, P. Detroz souligne que nous atteignons les limites du modèle académique actuel dans un contexte de compétition accrue. Il faut donc repenser les priorités pédagogiques pour intégrer les compétences d'aujourd'hui : apprentissage des langues, leadership, mais aussi compréhension approfondie des dynamiques ESG. Ces évolutions imposent des choix stratégiques.

Un des premiers choix stratégiques évoqués est la collaboration entre techniciens et généralistes dans les enseignements, ainsi qu'une transversalité interfacultaire.

Il faut des techniciens qui sont spécialistes de leur sujet mais qui ne vont peut-être pas avoir toute cette vue systémique et globale des enjeux de durabilité, et il faut des gens qui sont aussi plus méta et qui ne vont pas rentrer dans la technicité des choses. (B. Gemenne).

Dans cette logique, certains enseignants devraient venir du monde académique, et d'autres du terrain pour apporter une dimension pragmatique et participative. Plusieurs universités reposent sur ce juste équilibre (V. Truyens).

Enfin, plusieurs intervenants soulignent l'intérêt d'un accompagnement pédagogique sur la durée. Introduire des perspectives métiers (D. Amichaud), approfondir les réalités organisationnelles (M. Petitjean), et assurer une continuité pédagogique à travers les années (C. D'Hondt) facilitent l'appropriation progressive du DD. Cette stratégie permet de construire un apprentissage cohérent, articulant concepts généraux et applications concrètes, en évitant une rupture trop brutale entre théorie et pratique. En effet, une technicisation prématurée pourrait occulter les dimensions éthiques ou politiques (P. Detroz).

¹ Voir annexe 6 : L'UCLouvain passe progressivement de la 127^e place en 2012 à la 203^e place en 2025.

En conclusion, face à l'écolassitude et aux attentes professionnelles, l'intégration du DD impose une articulation fine entre technicité et vision systémique. Cela suppose des choix stratégiques : une progression adaptée dans le cursus, une complémentarité entre enseignants académiques et praticiens, et une continuité dans l'accompagnement des étudiants. Ainsi, l'objectif est de former des spécialistes outillés, mais aussi des professionnels capables de comprendre les enjeux systémiques.

5.2. Fil rouge et structuration de l'enseignement du DD

L'intégration cohérente du DD tout au long du cursus reste un défi pour les écoles de gestion, notamment en raison de la tension entre coordination pédagogique et liberté académique. Pour éviter ce problème, V. Truyens recommande une structuration progressive : un tronc commun généraliste suivis de modules spécialisés. Dans le même cadre, plusieurs institutions ont progressivement mis en place des parcours structurés permettant une montée en complexité des apprentissages. L'exemple le plus abouti est celui de l'ICHEC, ayant développé un fil rouge allant du bachelier au master.

Cette progression suit une logique en étapes : En BAC 1, les étudiants sont introduits de manière plus méta aux notions fondamentales du DD, c'est-à-dire aux grands cadres de référence : ODD, limites planétaires, interdépendances globales et piliers ESG. L'objectif est d'éveiller les consciences des étudiants (Welcome Sprint, MOOC interfacultaire) et de poser les bases d'un regard critique sur les modèles dominants. En BAC 2, les étudiants vivent des expériences immersives (Housing Project) qui leur permettent de confronter les enjeux théoriques à la réalité du terrain. En troisième année, des cours à options leur offrent un approfondissement thématique selon les intérêts des étudiants. Au niveau master, l'approche devient interdisciplinaire et opérationnelle. Des séminaires, études de cas complexes, hackathons ou projets concrets (Mission Impact, Business Model Canvas Durable) mobilisent des compétences analytiques, systémiques et collaboratives (L. Moratis, W. Wisser, I. Aust, V. Truyens).

Ce modèle permet une spécialisation progressive, articulant cours généraux et dispositifs appliqués. Ils visent à faire évoluer les étudiants d'une sensibilisation vers un rôle d'acteurs du changement. Certains enseignants plaident d'ailleurs pour la création d'un master dédié à la durabilité afin d'aller au-delà de simples options.

Cependant, des limites subsistent. D'une part, les parcours atypiques risquent de compromettre la continuité pédagogique et de créer des inégalités d'apprentissage. D'autre part,

la cohérence interdisciplinaire reste parfois fragile. Certains cours traitent encore la durabilité comme sujet périphérique. De plus, l'intervention de professeurs invités peut parfois rendre flou ces parcours structurés autour d'un fil rouge.

Ainsi, une progression pédagogique bien pensée mêlant sensibilisation, immersion et approfondissement peut inscrire durablement le DD dans les formations, mais cela suppose toutefois une très grande visibilité des enseignants sur toutes les années du cursus.

5.3. Cours dédiés versus intégration transversale

L'analyse des différentes modalités d'intégration du DD nous révèle quatre approches principales, reprises dans un tableau¹ : les cours dédiés, l'intégration transversale dans le tronc commun, l'approche mixte et l'enseignement facultatif. D. Amichaud, présente également un schéma illustrant la répartition possible du DD sur l'ensemble du cursus, incluant les cours, projets, stages et échanges.² Plusieurs questions se posent, notamment sur la place institutionnelle du DD, la temporalité et l'obligation ou le choix aux étudiants.

Certains plaident pour un cours dédié obligatoire, généralement en début de cursus, afin de garantir une base commune (M. Petitjean). Toutefois, isoler le DD du reste des matières peut le présenter comme un ajout périphérique, risquant de susciter un rejet ou une forme d'écolassitude, notamment si la charge mentale des étudiants est déjà élevée. C. D'Hondt met en garde sur ce danger : « Si vous mettez ça dans un cours spécifique, certains peuvent avoir un a priori par rapport au cours et peuvent avoir un rejet psychologique dès le départ ».

D'autres insistent sur la nécessité d'une intégration transversale du DD dans toutes les matières du tronc commun pour incarner une dimension systémique et favoriser le rapport avec les disciplines classiques (B. Gemenne). De même, K. Charry défend une approche intégrée dès la conception du cours. « Je le vois de manière transversale, ce n'est pas comme si je voulais rajouter un chapitre ou un bloc. Pour moi, si on ajoute un petit bloc à côté, [...] ça donne l'impression que ce n'est jamais qu'un "aspect de" ». Cependant, cette méthode peut manquer de lisibilité pour les étudiants moins à l'aise avec les notions théoriques.

Une troisième proposition intermédiaire consiste à proposer une combinaison des deux approches : un cours spécifique pour assurer le socle théorique, et une intégration transversale pour les remettre dans différents contextes (C. Delcourt). Cela permettrait aux enseignants de

¹ Voir tableau 6

² Voir annexe 7

ne pas devoir passer par la définition des notions pour pouvoir les intégrer dans leurs cours. C'est le cas du dispositif présenté par D. Amichaud (programme ClimatSup INSA¹), qui propose une manière d'intégrer le DD dans un cursus de cinq ans. Ce type de modèle illustre une possibilité de sortir d'une opposition rigide entre cours dédiés et transversalité.

Enfin, les cours facultatifs s'adressent aux étudiants déjà sensibilisés, ce qui peut renforcer leur engagement individuel. Mais cette formule ne garantit pas une exposition minimale à tous, et risque d'accentuer les écarts d'intérêt ou d'exclure une majorité du débat. « Si vous mettez ça dans des cours à options, cela va arroser là où on n'a pas besoin d'eau », explique C. D'Hondt. Par conséquent, ces cours devraient être proposés en compléments au socle commun de base.

En conclusion, l'approche mixte apparaît comme la plus adaptée car elle combine la clarté structurante d'un cours dédié et une plus grande transversalité. Cependant, cette refonte nécessiterait une adaptation du volume horaire et des crédits ainsi qu'une transformation et une coordination institutionnelle forte. A HEC Liège, par exemple, un cours d'introduction à l'entreprise a dû être supprimé pour faire place à un enseignement sur le DD. De plus, il serait intéressant de questionner la pertinence d'un cours de durabilité chaque année. En effet, une surcharge pourrait engendrer davantage de lassitude (M. Petitjean).

5.4. Limites et défis de l'harmonisation totale

L'intégration structurelle et la création d'un fil rouge dans les cursus représente un véritable dilemme pour les enseignants, car cela nécessite des ajustements dans leurs contenus. C. Dal Fior confirme ce problème : « Si on doit intégrer la durabilité, ça veut dire qu'il faut faire les choses et penser le cours différemment, sauf qu'il y en a qui ont l'impression que c'est quelque chose qu'ils doivent rajouter parce qu'ils ont encore du mal ».

La coordination interdisciplinaire suppose des compromis : éviter des redondances, contradictions et surcharges horaires tout en assumant un socle solide exige des ajustements pédagogiques. M. Petitjean préconise une approche ciblée des matières, où l'objectif n'est pas de tout couvrir, mais de maîtriser un socle solide. Par conséquent, l'approfondissement et l'arborescence du savoir seront principalement affectés lors de l'ajout des thématiques de DD ; cela ne constitue pas un frein à l'apprentissage mais bien une opportunité de clarifier les priorités pédagogiques. Dans le même esprit, E. Mossay suggère qu'« il faut repenser la

¹ The Shift Project. (2025, 14 avril). *ClimatSup INSA : Former l'ingénieur du XXI^e siècle - The Shift Project*. <https://theshiftproject.org/publications/climatsup-insa-former-ingenieur/>

pédagogie pour pouvoir la rendre la plus active possible et veiller à ce que le socle de base conventionnel soit donné de la façon la plus courte, pour laisser la place à toute l'adaptabilité nécessaire. Ça demande effectivement de la gymnastique pédagogique ». Autrement dit, au lieu de saturer le programme avec un volume important de savoirs disciplinaires, il s'agirait de libérer du temps pour des activités plus expérimentales, comme des ateliers, des mises en situations ou de la co-construction de savoirs.

Plusieurs solutions sont envisagées pour permettre le « désilotement » des matières, la détection des redondances et une meilleure collaboration : groupes-matières, cartographie des ODD, réunions de coordination, plateformes collaboratives (Louvain CSR Network à la LSM, S'Lab¹ à HEC Liège ou Green Office à l'ULiège), ou encore le recours à l'intelligence artificielle (C. Delcourt). Du côté de l'UCLouvain, S. Mertens, conseillère de la rectrice et spécialisée dans le DD, a contribué à faire progresser la dynamique. De plus, le Plan Transition (2020-2025) a été mis en place comme feuille de route, avec la participation d'enseignants, de membres du personnel et d'étudiants.

Cependant, cette coordination reste difficile à mettre en œuvre. Lors des interventions d'experts ou de professeurs invités, il n'est pas toujours facile de recenser les informations transmises aux étudiants pour éviter des redondances. De plus, la liberté académique freine parfois la synergie entre enseignants, d'autant que certains contenus, comme le trading haute fréquence, s'articulent mal avec les principes du DD.

Il faut susciter l'inclusion de ces considérations et laisser les personnes les plus motivées s'emparer des choses, et peut-être que ça évoluera dans la mentalité d'autres collègues. Il y a des cours qui s'y prêteront beaucoup moins, le professeur de statistiques, ce n'est pas grave s'il ne veut pas parler de durabilité [...] Je suis convaincue qu'un peu d'hétérogénéité est plutôt une bonne chose pour les étudiants. (C. D'Hondt)

En effet, une approche trop prescriptive peut engendrer du greenwashing ou démotiver les enseignants peu formés au DD. Par ailleurs, selon V. Truyens, la répétition des exemples peut parfois être bénéfique, mais seulement si elle est réalisée de manière consciente afin d'éviter l'effet d'écolassitude.

¹ Pour plus d'infos : <https://slab.hec.uliege.be/>

Enfin, l'intégration doit se faire progressivement en respectant les rythmes et spécificités de chaque discipline. « On va d'abord agrandir le noyau dur par couches, puis les derniers réticents vont être absorbés » (B. Gemenne). Sans quoi, l'objectif de transversalité risque de provoquer un rejet ou une écolassitude chez les étudiants comme chez les enseignants.

En somme, l'harmonisation de l'enseignement du DD ne peut se faire ni de manière forcée, ni uniforme. Si l'intégration d'une stratégie RSE doit impliquer tous les départements dans une entreprise, la démarche est comparable dans l'enseignement supérieur. Les enseignants doivent structurer leur approche et établir un plan d'action, à l'image d'une démarche de benchmarking, où l'on analyse chaque cours pour identifier les lacunes et améliorer l'intégration du DD. Cela demande une approche pragmatique, progressive et collaborative, qui respecte la diversité des disciplines et des acteurs tout en instaurant une cohérence pédagogique durable.

5.5. Modalités d'intégration du DD dans les cours à options

L'intégration du DD passe inévitablement par la création de cours à options spécifiquement consacrés à cette thématique : finance durable, marketing durable, etc. Ces cours approfondissent les enjeux et répondent à une demande croissante d'expertise dans des secteurs liés à la durabilité. Toutefois, plusieurs limites sont présentes, tant sur le plan pédagogique que stratégique.

L'enjeu principal concerne la technicité de ces cours. Repenser un cours classique, par exemple de finance, en un cours de finance durable peut s'avérer pertinent à condition de conserver une rigueur méthodologique. M. Petitjean souligne à ce titre que « S'il y a un cours de marketing durable et de finance durable dans les options, et c'est le cas, il faut que ce soit hyper appliqué et il faut qu'il n'y ait aucune "overlap", aucun chevauchement avec le cours de CSR ». Dans le cas contraire, ces enseignements peuvent paraître comme moins exigeants, ce qui risque de nuire à leur crédibilité et à l'engagement des étudiants. A travers cette affirmation, il met également en garde contre une forme de redondance ou de greenwashing, lorsque les cours à option se contentent de répéter des contenus déjà abordés dans d'autres cours (par exemple en cours de RSE). K. Charry partage également cet avis : « Si je dois parler à des gens qui sont déjà convaincus, je vais être beaucoup plus pointue, je vais envisager des théories ou des stratégies très spécifiques pour des personnes déjà impliquées ou très engagées. »

Cela étant, plusieurs voix reconnaissent l'utilité actuelle de ces cours à option, en tant que phase transitoire vers une intégration plus systémique. K. Charry souligne leur rôle dans la

spécialisation de certains profils professionnels, tandis que V. Truyens appelle à dépasser ce stade : « Créer des options finance durable, marketing durable, etc., ça ne peut durer qu'un temps. Aujourd'hui, de façon idéale, c'est une option qui devrait presque disparaître. ». L'idée est que le DD ne soit plus une spécialisation, mais qu'il devienne le cadre global dans lequel toutes les disciplines s'intègrent comme cela s'est produit avec la digitalisation, aujourd'hui omniprésente. E. Mossay partage le même point de vue : « Dans quelques années, l'ensemble des cours intégreront les enjeux de transition parce qu'on n'aura plus le choix. Pour moi, c'est une face transitoire mais qui n'est pas suffisamment aboutie ». Enfin, retenons tout de même que leur existence semble toutefois justifiée à l'heure actuelle. B. Gemenne explique qu'« Actuellement, on a toujours l'option d'apprentissage de l'économie de manière assez classique, puis on va mettre les lunettes durabilité à un moment. En fait, on doit les mettre dès le début. A ce stade-ci, je suis ravi que ces options existent mais à terme, il faut que ça soit juste les études en économie. » Autrement dit, nous nous trouvons toujours dans la phase d'évolution et de déploiement de ces options. L'intégration totale reste donc à venir, et induira peut-être une disparition naturelle de ces options.

Pour conclure, bien que certaines craintes aient été exprimées concernant l'instrumentalisation de ces cours ou plateformes pour des raisons d'image, il semble que leur développement favorise une dynamique plus profonde même si leur portée reste limitée. Leur efficacité dépend fortement de leur technicité, leur complémentarité avec les cours existants et leur capacité à éviter les redondances. En structurant des pôles d'expertise et en favorisant des collaborations, ils contribuent à dépasser l'écolassitude en légitimant l'intégration du DD au sein des cursus.

5.6. Conclusion

Face à l'écolassitude croissante des étudiants, l'appropriation effective du DD passe par une intégration pédagogique progressive, cohérente et contextualisée. Ce processus repose sur un équilibre entre théorie systémique et application concrète, permettant d'éviter la surcharge cognitive et le sentiment de déconnexion entre savoirs et action. L'approche mixte, combinant cours dédiés structurants et transversalité dans les autres matières, apparaît comme la plus adaptée pour ancrer durablement ces enjeux sans les marginaliser. Elle permet une montée en complexité des apprentissages, tout en maintenant l'engagement des étudiants grâce à des formats immersifs, collaboratifs et professionnalisants. En ce sens, l'intégration du DD ne doit pas être pensée comme un ajout, mais comme un fil rouge structurant le parcours.

Conclusion générale

1. Conclusion, tentative de réponse à la problématique et recommandations

Ce mémoire a pour but de répondre à une problématique centrale : **Quelles sont les stratégies d'implémentation du DD dans l'enseignement de la gestion pour éviter l'écolassitude étudiante** ? En mobilisant une analyse théorique et une analyse empirique issue d'entretiens avec des enseignants d'écoles supérieures belges engagés dans l'EDD, nous avons pu identifier des pistes d'action concrètes et des tensions dans cette intégration.

1.1. L'écolassitude, une fatigue grandissante

L'écolassitude, concept central de ce mémoire, désigne une saturation cognitive et émotionnelle face à une omniprésence du DD dans les contenus académiques, lorsqu'il est perçu comme moralisateur, répétitif ou mal connecté aux réalités professionnelles. Les causes sont multiples : dispersion des contenus, manque de lien entre les cours, posture prescriptive ou culpabilisante de certains enseignants et institutions, mais aussi inadéquation entre le discours d'urgence et les moyens d'action concrets offerts aux étudiants.

A cela s'ajoute une pression de devoir constamment intégrer les enjeux de durabilité, dans un monde où les perspectives d'action restent incertaines, renforçant un sentiment d'impuissance et de fatigue. Ce phénomène, encore peu étudié, révèle une tension de fond : celle entre la nécessité de former à la transition et le risque de désengagement quand cette formation devient une injonction.

1.2. Une intégration nécessaire mais encore hétérogène

Il est aujourd'hui largement admis que l'EDD est une nécessité dans les cursus de gestion, en réponse aux enjeux éthiques, sociaux et environnementaux majeurs qui façonnent les attentes de la société et du marché de l'emploi. Cependant, cette intégration reste encore très inégale. Elle dépend en grande partie de l'engagement individuel des enseignants, plus souvent motivé par une démarche professionnelle que par une politique institutionnelle. Si certaines institutions (ICHEC, LSM, HEC Liège), montrent des efforts structurés, l'intégration demeure ponctuelle et parfois redondante, ce qui peut favoriser un effet de saturation.

1.3. Solutions face à l'écolassitude

Pour contrer à ce phénomène, ce mémoire identifie plusieurs leviers efficaces :

- L'hybridation des approches pédagogiques, mêlant théorie, pratique et réflexivité est essentielle. Les méthodes actives et expérientielles (fresques, *serious games*, projets collectifs, immersion terrain) créent un lien émotionnel fort avec les enjeux et permettent de dépasser le discours théorique en favorisant une pédagogie par l'action.
- La structuration progressive de l'EDD dans tout le cursus, partant de fondements généraux en début de parcours vers des compétences appliquées en Master, permet d'éviter les redondances et créer une montée en complexité cohérente. Il est ainsi recommandé de définir un fil rouge tout au long du programme, en s'assurant que chaque cours contribue à une compréhension globale, sans répétition des notions.
- La formation continue des enseignants, sans être imposée de manière autoritaire doit être encouragée, soutenue et valorisée. Les dispositifs de formation doivent favoriser le partage de bonnes pratiques, la collaboration interdisciplinaire et une posture pédagogique réflexive. L'approche la plus pertinente consiste à offrir des dispositifs accessibles, modulables et valorisés (MOOCs, ateliers, séminaires) non obligatoires mais pouvant être progressivement intégrés aux processus de recrutement. Le but est d'améliorer leurs compétences, sans heurter l'autonomie pédagogique.
- La contextualisation du DD dans les disciplines, notamment techniques, comme la finance ou le marketing, rend les contenus plus concrets et crédibles. L'objectif n'est pas d'ajouter du « vert » de manière artificielle, mais d'intégrer les enjeux ESG comme des outils d'analyse et de décision pertinents.
- La coopération interuniversitaire, le partage de bonnes pratiques, la mutualisation d'outils pédagogiques ou la création de réseaux d'échange permettent de dépasser les logiques concurrentielles entre institutions.
- Enfin, il paraît essentiel d'associer les étudiants aux réflexions sur les contenus et les formats. Leur implication dans la gouvernance académique, les retours d'expérience ou la co-construction de projets renforcent leur sentiment d'appartenance et évitent que le DD ne soit perçu comme une injonction. Il est également recommandé de valoriser les initiatives étudiantes (engagement, stages, projets associatifs), y compris dans les formes d'évaluation et de reconnaissance académique.

1.4. Vers une approche équilibrée : entre institutionnalisation et engagement

Un enseignement durable du DD doit articuler deux dynamiques : une institutionnalisation claire des enjeux, notamment via des référentiels de compétences, des ressources communes et une coordination pédagogique, ainsi qu'un engagement individuel des enseignants, moteurs du changement. L'un sans l'autre crée soit de la dispersion, soit du désengagement.

Il ne s'agit pas d'imposer un modèle unique, mais de créer un cadre flexible, capable de stimuler l'innovation pédagogique tout en garantissant une cohérence globale. Dans cette perspective, la collaboration entre institutions, le partage d'expérience et l'ouverture aux partenariats extérieurs (professionnels, experts, ONG) sont des ressources stratégiques pour enrichir les apprentissages et renforcer leur légitimité.

1.5. Conclusion

En conclusion, les stratégies d'intégration du DD dans les formations en gestion doivent répondre à un double impératif : éviter l'écolassitude tout en renforçant l'appropriation des enjeux par les étudiants. Si convaincre tous les étudiants semble irréaliste, l'enjeu majeur est de leur donner les outils pour choisir leur engagement en toute conscience. Cela suppose une approche pédagogique diversifiée, incarnée, transversale mais structurée, capable de créer du sens sans générer de saturation. Loin d'un simple contenu à ajouter, le DD doit être envisagé comme un changement de paradigme éducatif, reposant sur des compétences critiques, collaboratives et systémiques. Afin de mettre en œuvre cette restructuration, des défis prioritaires doivent encore être surmontés : citons notamment la fragmentation des disciplines, le manque de formation et l'appropriation inégale des enjeux de la part des enseignants, ainsi que les tensions encore présentes entre durabilité forte et faible.

La lutte contre l'écolassitude ne passe donc pas par une intensification quantitative du DD, ni par une réduction de son enseignement, mais par une réinvention qualitative de ses formes pédagogiques, dans un esprit de co-construction avec les enseignants comme avec les étudiants.

2. Limites

Au terme de ce mémoire, il convient de noter quelques limites de sa réalisation et de potentielles pistes futures de recherche.

Ce mémoire repose sur des entretiens menés principalement auprès d'enseignants engagés dans l'intégration du DD. Il s'agit donc d'un public sensibilisé, ce qui peut biaiser l'analyse vers des postures plus positives et des expériences réussies et limiter la diversité des perspectives. En outre, dû au public ciblé pour les entretiens, il n'a pas toujours été évident de trouver de la disponibilité de la part des enseignants, déjà fort sollicités pour leur activité.

De plus, dans le cadre d'une recherche complémentaire, il aurait été très utile de rechercher les ressentis auprès des étudiants ou des représentants des élèves à travers des entretiens ou sondages à plus grande échelle. Ici, nous nous sommes concentrés sur le point de vue des enseignants.

Il aurait été également intéressant d'analyser plus profondément les différentes initiatives dans les autres pays, car les universités belges sont parfois très similaires dans leur manière de fonctionner. Une analyse à plus grande échelle pourrait faire l'objet d'une recherche future.

Enfin, ce mémoire cible un champ disciplinaire particulier, ce qui constitue une force analytique mais limite les possibilités de comparaison interdisciplinaire. Or, les enjeux de l'EDD et de l'écolassitude touchent également d'autres domaines (ingénierie, sciences humaines, etc.) qui auraient pu enrichir la réflexion. Par ailleurs, il aurait été pertinent d'observer les différences entre les différentes filières de gestion.

En somme, ce travail offre un éclairage sur une problématique complexe, et appelle à de futures recherches pour affiner la compréhension des ressorts pédagogiques les plus pertinents face à l'écolassitude.

Bibliographie

1. Sources académiques

- Abad-Segura, E., & González-Zamar, M. (2021). Sustainable Economic Development in Higher Education Institutions : A global analysis within the SDGS Framework. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133>
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 253(8), 387-413. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-387?tab=texte-integral>
- Astier, D. (2020). Enquêter, débattre, s’engager. . . pour des sociétés durables. *Diversité*, 198(1), 75-79. <https://doi.org/10.3406/diver.2020.4892>
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416–430. https://www.researchgate.net/publication/233518501_Developing_Key_Competencies_for_Sustainable_Development_in_Higher_Education
- Baygert, N., & Hananel, C. (2016). Les partis verts face à la menace de l’éco-lassitude. Dans *CNRS Éditions eBooks* (47-58). <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.20853>
- Bisaillon, V., & Webster, A. (2013). Stratégies d’action pour l’intégration du développement durable à la formation postsecondaire. *VertigO, Hors-série 13*. <https://doi.org/10.4000/vertigo.13193>
- Bouckaert, M. (2016, 9 novembre). *L’évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une perspective internationale*. [Thèse de doctorat, Université de Nantes]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-01631620>
- Boyer, R., & Pommier, M. (2005). *La généralisation de l’éducation à l’environnement pour un développement durable vue par des enseignants du secondaire*. Institut National de Recherche Pédagogique (INRP). <https://acces.ens-lyon.fr/acces/thematiques/eedd/enquetesEdd/fichiers/RapportEnqueteEEDD2005-INRP.pdf>
- Brandt-Pomares, P., Aravecchia, L., Bally, J., Buisson-Fenet, E., Conio, M., François, N., & Mairone, C. (2008). Comment former des enseignants pour une éducation à l’environnement et au développement durable. *Aster: Recherches en didactique des sciences expérimentales*, 46(1), 205-229. https://www.persee.fr/doc/aster_0297-9373_2008_num_46_1_1494
- Chalak, H., & Delplancke, M. (2024). Construire le problème du changement climatique : potentialités et limites de la fresque du climat. *RDST*, 30, 163-192. <https://doi.org/10.4000/13q1h>
- Colloque Ingenium. (2021). Le développement durable dans la formation et les activités d’ingénieur. *Actes du Colloque Ingenium du 28 juin 2021 en mode distanciel*. <https://journals.openedition.org/osp/13989>
- De Bouver, E., & Ruwet, C. (2024). Vers une éducation au climat robuste et émancipatrice : regards sur la Fresque du climat. *Écotopie*. https://ecotopie.be/wp-content/uploads/2024/06/2024_P_Etude_FresqueClimat_FINAL.pdf
- De Donder, Constance. *Le jeu de rôle comme approche pédagogique créative pour l’Éducation au Développement Durable (EDD)*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022. Prom. : Aust, Ina. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36430>
- Friede, G., Busch, T. & Bassen, A. (2015) ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4), 210-233, <http://dx.doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

- Gendron, C., Revéret J.P. (2000). Le développement durable. *Économie et Sociétés, Série F* (37), 111-124
<https://archipel.uqam.ca/12752/1/Le%20d%C3%A9veloppement%20durable.pdf>
- Girault, Y., Lange, J. M., Fortin-Debart, C., Simonneaux, L., & Lebeaume, J. (2007). La formation des enseignants dans le cadre de l'éducation à l'environnement pour un développement durable: problèmes didactiques. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, (Volume 6).
<https://journals.openedition.org/ere/3906>
- Girault, Y., Sauvé, L. (2008). L'éducation scientifique, l'éducation à l'environnement et l'éducation pour le développement durable : croisements, enjeux et mouvances. *Aster*, 46(1), 730.
<https://doi.org/10.4267/2042/20028>
- Golli, A. et Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 23(3), 139-152. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>.
- Jeziorski, A. (2014). Étude des représentations sociales du développement durable dans une perspective didactique: une contribution à la formation des enseignants à l'éducation au développement durable: le cas des futurs enseignants québécois et français de sciences de la nature et de sciences humaines et sociales.
<https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/d3dc8e28-a160-42ca-83b7-2cc190540ba6/content>
- Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., & Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: An analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 48, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.034>
- Lelart M. (2014) *De la finance éthique à l'éthique dans la finance*. (Document de recherche LEO No 2014-03). : Laboratoire d'économie d'Orléans, Université d'Orléans.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-01015484/document>
- Liu, L., & Nemoto, N. (2021). Environmental, social and governance (ESG) evaluation and organizational attractiveness to prospective employees: Evidence from Japan. *Journal of Accounting and Finance*, 21(4), 14-29.
http://www.na-businesspress.com/JAF/JAF21-4/2_NaokoFinal.pdf
- Lourdel, N. (2005, 31 mars). *Méthodes pédagogiques et représentation de la compréhension du développement durable : application à la formation des élèves ingénieurs*. [Thèse de doctorat, Ecole centrale Paris]. HAL.
<https://theses.hal.science/tel-00781854v2>
- Ourednik, A. 2006. *L'écologie du coupable*. EspacesTemps.net.
<http://www.espacestemp.net/articles/l-ecologie-du-coupable/>
- Pache, A., Bugnard, P. P., & Haeberli, P. (2011). Education en vue du développement durable, école et formation des enseignants: enjeux, stratégies, pistes. Formation et pratiques d'enseignement en questions.
https://orfee.hepl.ch/bitstream/handle/20.500.12162/1176/00_intro.pdf?sequence=1
- Pellaud, F., Bourqui, F., Gremaud, B., & Rolle, L. (2013). L'éducation en vue d'un développement durable dans la formation des enseignants en Suisse: entre directives ministérielles et mises en œuvre pratiques. *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Hors-série 13).
<https://journals.openedition.org/vertigo/13213>
- Perpignan, C., Robin, V., Girard, P. (2017), Vers une formation au développement durable dès le secondaire. *Technologie* 207, Mars-Avril 2017, 34-41.
<https://sti.eduscol.education.fr/sites/eduscol.education.fr.sti/files/ressources/techniques/11896/11896-207-p34.pdf>

- Riadhi, M. (2024). *La relation entre la performance ESG et la performance financière : Cas des entreprises américaines cotées en bourse*. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/18229/1/M18773.pdf>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., De Wit, C. A., Hughes, T., Van Der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U. Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sonetti, G., Brown, M., & Naboni, E. (2019). About the Triggering of UN Sustainable Development Goals and Regenerative Sustainability in Higher Education. *Sustainability*, 11(1), 254. <https://doi.org/10.3390/su11010254>
- Springett, D. (2005). 'Education for sustainability' in the business studies curriculum: a call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.447>
- Zanoni, M., Raynaut, C., & Mendonça, F. (2005). Une expérience de formation interdisciplinaire aux recherches sur le développement durable : la Chaire UNESCO de l'Université fédérale du Paraná (Curitiba, Brésil). *Natures Sciences Sociétés*, 13(2), 198-205. <https://doi.org/10.1051/nss:2005033>

2. Sources institutionnelles

- Assemblée Générale des Nations Unies. (2015). Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. https://unctad.org/system/files/officialdocument/ares70d1_fr.pdf.
- Beghon, A., Kruyts, N., & Warnier, L. (2021). *Référentiel de compétences pour le développement durable et la transition – Version 2.0*. UCLouvain, Louvain Learning Lab. <https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/ressources-pour-les-enseignants.html>
- Bertschy, F., Künzli, C., & Lehmann, M. (2007). *L'éducation au développement durable dans la scolarité obligatoire*. Berne : Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). https://edudoc.ch/record/24374/files/BNE_Schlussbericht_2007_f.pdf
- Chaire Economie du Climat. (2020, 25 mars). *La Chaire a lu pour vous La théorie du Donut - L'économie de demain en 7 principes - de Kate Raworth - Chaire Economie du Climat*. Université Paris-Dauphine. <https://www.chaireeconomieclimat.org/points-de-vue/la-chaire-a-lu-pour-vous-la-theorie-du-donut-de-kate-raworth/>
- Office fédéral Du Développement Territorial ARE,. (s. d.). *1987 : Le Rapport Brundtland*. <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>
- Organisation des Nations Unies. (s.d.). *Objectifs de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/> (Consulté le 24 février 2025)
- Principles for Responsible Management Education. (2025, 14 avril). *Antwerp Management School*. UNPRME. <https://www.unprme.org/antwerp-management-school/>
- Principles for Responsible Management Education. (2024, février 28). *HEC-Management School, Liege*. UNPRME. <https://www.unprme.org/hec-management-school-liege/>
- Principles for Responsible Management Education. (2024b, septembre 4). *ICHEC Brussels Management School*. UNPRME. <https://www.unprme.org/ichec-brussels-management-school/>
- Principles for Responsible Management Education. (2024, août 29). *Louvain School of Management*. UNPRME. <https://www.unprme.org/louvain-school-of-management/>
- Réforme des programmes de l'ICHEC | ICHEC. (s. d.). <https://www.ichec.be/fr/reforme-des-programmes-de-lichec>

- The Shift Project. (2022). *Référentiel des connaissances et compétences clés pour la transition écologique – ClimatSup INSA* [Fichier Excel]. <https://theshiftproject.org/app/uploads/2025/02/Referentiel-V3.xlsx>
- UCLouvain - Bachelier en sciences de gestion - Compétences et acquis au terme de la formation. UCLouvain - Catalogue des Formations 2024-2025. https://uclouvain.be/prog-2024-gesm1ba-competences_et_acquis
- UNESCO. (2017). L'éducation en vue des objectifs de développement durable. Objectifs d'apprentissage. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247507>.
- Vorreux, C., Berthault, M., Renaudin, A. & Treiner, J. (2019) *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat. Former les étudiants pour décarboner la société* (Rapport du Shift Project) <https://theshiftproject.org/article/nouveau-rapport-mobiliser-superieur-climat/>

3. Sources générales

- Catel, A. (s. d.). *Université : comment introduire le développement durable dans les formations ? - Innovation Pédagogique et transition*. <https://www.innovation-pedagogique.fr/article5859.html> (Consulté le 22 février 2025)
- HEC Liège. (2024, 6 décembre) “*Quelles pédagogies pour faire évoluer nos enseignements dans une perspective de durabilité et transition ?*” Conférence interfacultaire donnée par HEC Liège. Communication orale.
- La Fresque du Climat. (s.d.). *Wiki de la Fresque du Climat*. <https://wiki.climatefresk.org> (Consulté le 1 avril 2025)
- Majou, G. (2020, 9 janvier). *Université : Comment introduire le développement durable dans les formations ? – Développement durable & responsabilité sociétale dans l'enseignement supérieur, les formations et la recherche*. <https://www.esresponsable.org/article1124.html> (consulté le 10 mai 2025)
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics : Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. https://en.wikipedia.org/wiki/Doughnut_Economics:_Seven_Ways_to_Think_Like_a_21st-Century_Economist (consulté le 4 avril 2025)
- RUC Challenge (Recycling & Upcycling Challenge). (2025, Février). https://www.hec.uliege.be/cms/c_12538952/fr/ruc-challenge-recycling-upcycling-challenge (Consulté le 29 avril 2025)
- Tapio. (2023, 9 mai). *Durabilité faible et forte : quelles différences ?* Tapio. <https://www.tapio.eco/fr/blog/durabilite-faible-et-forte/> (consulté le 3 mai 2025)

Annexes et tableaux

1. Tableaux

Tableau 1: Stratégies, apports et limites de l'EDD dans la formation des enseignants

Solution proposée	Caractéristiques clés	Limites	Exemples de professeur/institutions ayant évoqué ou mis en place
Approche générique : (formations internes, modules en ligne, capsules vidéo, fiches pratiques, workshops, journées thématiques, ateliers participatifs)	Flexibilité Autonomie Etalement dans le temps	Risque de non-participation Manque de suivi Appropriation variable	Ateliers du Louvain Learning Lab (LLL) E. Mossay C. Dal Fior
Accompagnement personnalisé par une équipe pédagogique	Co-construction disciplinaire Contextualisation Personnalisation	Coût humain et organisationnel Généralisation à grande échelle	V. Truyens E. Mossay
Accompagnements externes, experts pédagogiques, référents en transition	Neutralité Absence de jugement Soutien méthodologique	Dépendances à des experts externes	V. Truyens
Intervenants externes spécialisés	Spécialisation Appui pédagogique Délégation des compétence	Intégration superficielle	B. Gemenne K. Charry M. Petitjean
Partenariats professionnels (témoignages, projets de terrain, sorties pédagogiques)	Lien avec les réalités du terrain Renforcement de l'impact pratique	Logistique parfois lourde Pas toujours transférable à toutes les disciplines	M. Petitjean (PwC) B. Gemenne (autres universités) Circle U ¹ (E. Mossay) Doughnut Economy Action Lab ²
Quotas ou incitations (formations obligatoires ou partiellement imposées)	Cadrage progressif Mobilisation	Difficulté de suivi Démotivation ou rejet	D. Amichaud
Modules ou journée de formation dans le processus de recrutement	Culture institutionnelle forte Objectif de rendre obligatoire à terme	Engagement volontaire non généralisable	C. Dal Fior
Référentiel de compétences, carnets pédagogiques et cahiers de charge, projets de généralisation à l'université	Approche structurée et adaptable Soutien aux enseignants Liens avec les ODD	Repose sur l'implication individuelle Inégalité d'appropriation selon les facultés	Plateforme « UCLouvain en Transition » ³ Carnet "Enseigner et apprendre à habiter durablement la Terre" (LLL) ⁴

¹ Pour plus d'infos : Home. (2001b, mai 12). <https://www.circle-u.eu/>

² Pour plus d'infos : DEAL. (s. d.). DEAL. <https://doughnuteconomics.org/>

³ Pour plus d'infos: <https://www.uclouvain.be/fr/universite-transition/ressources-pour-les-enseignants>

⁴ Pour plus d'infos: <https://www.uclouvain.be/fr/lll/enseigner-et-apprendre-a-habiter-durablement-la-terre-2025>

Solution proposée	Caractéristiques clés	Limites	Exemples de professeur/institutions ayant évoqué ou mis en place
			C. D'Hondt
Comité consultatif	Dialogue avec le monde économique Adaptation aux besoins Possibilité de droit de veto des représentants DD	Difficulté à maintenir dans le temps Nécessité d'une coordination forte Dépend du soutien rectoral	ECAM en partenariat avec l'ICHEC Advisory Council ¹ : LSM Ambition d'un "Advisory board for social responsibility and sustainability" ² à l'échelle de l'UCLouvain (F. Smets)
Certificats en transition	Transdisciplinarité Mobilisation inter acteurs	Ne touche pas l'ensemble des enseignants Engagement volontaire conséquent	"Certificat d'Université en Transition écologique et sociétale" ³ : UCLouvain Certificat en "Sustainability Strategy & Management" ⁴ : ECAM/ICHEC HEC Liège M. Petitjean

¹ Advisory council | lsm. (s. d.). <https://www.uclouvain.be/fr/facultes/lsm/advisory-council>

² Smets, F., Durabilité. (s. d.). <https://www.francoisesmets.be/durabilite.html>

³ Pour plus d'infos: <https://uclouvain.be/prog-2024-ecol2fc-pedagogie>

⁴Pour plus d'infos: https://www.linkedin.com/posts/ecam-brussels-engineering-school_sustainability-management-ecam-activity-7274352787621134336-Zg-c

Tableau 2 : Tableau comparatif de compétences et intentions éducatives liées au management responsable

Catégorie	Compétence	LSM	ICHEC	HEC Liège	Antwerp Management School	The Shift Project
1. Vision et pensée systémique	Vision systémique / compréhension des enjeux complexes	✓		✓		✓
	Pensée transdisciplinaire / multidisciplinaire	✓		✓	✓	✓
	Capacité à concevoir des scénarios souhaitables		✓	✓		✓
2. Engagement & responsabilité	Responsabilité envers la société et la planète	✓	✓	✓	✓	✓
	Être acteur du changement / transformation	✓		✓		
	Être un partenaire pour l'écosystème local	✓		✓	✓	
3. Esprit critique & réflexion	Développement de l'esprit critique	✓	✓	✓	✓	
	Capacité réflexive / regard historique	✓	✓			✓
4. Leadership & transmission	Leadership responsable / posture de transmission	✓	✓	✓	✓	
	Développement personnel et connaissance de soi	✓		✓	✓	
5. Compétences numériques	Maîtrise des outils numériques		✓	✓		✓
	Expertise en marketing digital / e-commerce		✓	✓		
6. Collaboration & travail d'équipe	Travailler en équipe	✓	✓	✓	✓	
	Résolution collective de problèmes		✓		✓	
7. Communication	Communication efficace	✓	✓	✓	✓	
	Communiquer pour convaincre / rallier	✓	✓	✓		
8. Projet & action	Gérer un projet / décider	✓	✓	✓		
	Entreprendre / faire avancer les choses	✓	✓	✓		
9. Adaptabilité & innovation	Capacité à s'adapter / réagir au changement	✓	✓	✓	✓	✓
	Se projeter dans une dynamique de changement	✓		✓		✓
10. Pédagogie & gouvernance	Intégration pédagogique du management responsable	✓		✓	✓	✓
	Partage des bonnes pratiques (succès/échecs)	✓				✓
	Gouvernance responsable	✓				✓
	Recherche à impact tangible / régional	✓		✓		✓

Tableau 3 : Tableau comparatif des cours des professeurs interrogés intégrant les enjeux de durabilité et de RSE

Enseignant	Cours concernés	Niveau	Thèmes abordés	Acquis d'apprentissage	Approche pédagogique
V. Truyens (FUCaM)	Responsabilité sociétale des entreprises	BAC 1	Fondements RSE Modèle des 3P Ethique personnelle Parties prenantes	Regard critique sur les modèles économique Pensée systémique Evaluation des impacts Responsabilité individuelle et sociétale	Réflexion personnelle Analyse critique Ancrage éthique Fresque des frontières planétaires
B. Gemenne (HEC Liège)	Entreprise, Durabilité et Transition	BAC 1	Transition énergétique Bilan carbone Low-tech Stratégies durables	Compréhension systémique Esprit critique Propositions d'actions concrètes	Ateliers immersifs Séminaires Interdisciplinarité Fresque du climat
L. Lahaye + C. Dal Fior (ICHEC)	Développement et gestion Nord-Sud	BAC 2 (groupe matière)	Enjeux de développement Modèles économiques DD et justice climatique	Capacité à analyser les dynamiques de développement Regard critique Agir comme acteur du changement	Approche multidisciplinaire, centrée sur la transformation sociale Fresque des frontières planétaires
B. Hudlot (introduit par C. Dal Fior) (ICHEC)	Nouveaux business models durables	BAC 2 (groupe matière)	Enjeux socio-environnementaux Opportunités d'innovation durable	Compréhension systémique Développement de stratégies innovantes et réalistes	Apports concrets de gestion Posture responsable à tous les niveaux
E. Mossay (LSM)	Green Transition Management	Master	Stratégie environnementale Economie circulaire Management des ressources	Approche stratégique, critique et interdisciplinaire Traduction en pratiques managériales	Études de cas Lectures Discussions Interventions externes
M. Petitjean (LSM)	Firm Valuation	BAC	Évaluation financière intégrant les critères ESG	Capacité à intégrer les risques ESG dans l'évaluation d'entreprise	Analyse de cas Développement d'argumentation Outils quantitatifs Certifications ESG (CFA)
C. D'Hondt (UCLouvain)	Marchés Financiers	BAC 2	Actifs financiers Investissement socialement responsable (ISR) Régulation	Compréhension de l'ISR Analyse critique des marchés financiers	Cours théorique et appliqué Intégration dans le référentiel AA
C. Delcourt (HEC Liège)	Consumer Behaviour	Master	Processus psychologiques du consommateur Marketing éthique	Compréhension stratégique du comportement Traduction en décisions responsables	Approche analytique Travail en équipe Vision transversale
K. Charry (LSM)	E-comportement du consommateur	BAC	Prise de décision online Facteurs d'influence	Compréhension du comportement online Leviers marketing responsables	Application marketing Articulation online/offline Etudes de cas
C. Gruslin (HEC Liège)	Sustainable Marketing et Brand Management	Master	Stratégies de positionnement Gestion de la réputation de marque	Approche stratégique de la gestion de marque	Etudes de cas Challenge de recyclage (RUC) Discussions

Enseignant	Cours concernés	Niveau	Thèmes abordés	Acquis d'apprentissage	Approche pédagogique
			Cohérence de marque Valeurs organisationnelles et sociétales	Gestion d'un environnement numérique globalisé	Interventions d'experts
S. Brunet (ULiège)	Méthodes de prospective et d'analyse stratégique	Master	Approches de la prospective et intégration dans le processus de prise de décision Interdisciplinarité	Compréhension des démarches anticipatives Intégration des outils de prospective dans des processus décisionnels	Travaux pratiques Capsule temporelle
S. Denis (LSM)	Corporate Social Responsibility	Master	Approche systémique et intégrée Modèles alternatifs	Compréhension du rôle sociétal des entreprises Liaison des enjeux systémiques avec sa trajectoire professionnelle et personnelle Identification des solutions durables et transformatrices Pensée critique, engagement émotionnel, action concrète	Lectures critiques (ex. Manuel de la Grande Transition) Témoignages d'entrepreneurs Conversations autour du Sulitest Balade pédagogique en forêt Immersion dans une ferme collaborative (L'Arbre qui pousse) Travaux manuels et échanges Travail de groupe Réalisation d'une vidéo
C. Desmet (LSM)	Corporate Social Responsibility et Business Ethics	Master	RSE ESG Jugement critique sur la qualité des sources	Analyse de données complexes Jugement critique sur les sources B Corp Compétences de communication sur la RSE	Projet collectif Exercices de référentiel B Corp
I Aust (LSM)	Corporate Social Responsibility et Sustainability & Human Resource Management	Master	ODD Changements climatiques Interdépendances entre sociétés Citoyenneté mondiale et interculturalité	Compréhension des causes et effets du changement climatique Liaison entre leadership, GRH et durabilité Liaisons entre les cultures	Présentation d'étudiants sur les ODD Echanges critiques avec des experts Etudes de cas Jeux de rôle Projets avec des entreprises.
W. Visser (Antwerp Management School)	Integrated value	Master	Leadership Mondial Pensée systémique et interdisciplinaire Planification stratégique Diversité culturelle Perspective régénérative	Gérer l'incertitude et les problèmes complexes (« Wicked problems ») Conscience de soi et réflexivité Apprécier la diversité Intégration des enjeux de justice sociale	Pédagogie interactive et expérientielle Travail collaboratif Serious games Discussions Groupes de projets
L. Moratis (Antwerp)	Corporate Social Responsibility	Master	Compétences UNESCO et cadre de Rieckmann	Imaginer des futurs alternatifs	Approche expérientielle et expérimentale

Enseignant	Cours concernés	Niveau	Thèmes abordés	Acquis d'apprentissage	Approche pédagogique
Management School)			Pensée critique sur les structures de pouvoir	Critique des hypothèses dominantes Articulation entre pensée critique, imagination et engagement	Simulations Jeux de rôle
M. Tans (HEC Liège)	Gestion environnementale	Master	Pressions légales, réglementaires et de marchés Outils de gestion stratégique et opérationnelle Leviers ESG	Analyse de l'impact sur les stratégies d'entreprise Regard critique Recherche et analyse autonome	Exposés interactifs Etudes de cas Données en direct et exemples Travail de groupe.
B. Nicolay (Solvay Brussels School of Economics & Management)	Finance durable	Master	Définitions et analyse des ODD Allocation des ressources Pluridisciplinarité Soft skills et coopération intersectorielle	Maîtrise des définitions, référentiels et cadres institutionnels Réflexion critique et action concrète Compétences relationnelles	Exposés sur les concepts-clés Discussions guidées, échanges avec les invités et débats préparés par les étudiants Rédaction d'un essai individuel
j. Eyckmans (KU Leuven Faculty of Economics)	Environmental economics	Master	Logiques économiques des comportements polluants Bien publics, tragédie des communs, défaillances de marché Outils politiques et régulations	Compréhension des mécanismes de pollution et surexploitation Analyse critique des instruments politiques (réglementation, taxes, incitations) Raisonnement sur les arbitrages liés à la durabilité	Equilibre entre transmission ex cathedra et participation ponctuelle
B. Bleys (Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University)	Ecological Economics et Environmental Economics and policy	Master	Transitions socio-écologiques et dynamiques de long terme Limites du paradigme dominant Pensée critique	Regard critique sur les discours politiques, économiques et médiatiques Identification des biais Intégration d'outils d'autres disciplines	Grand groupe : Exemples Cours magistraux Petits groupes : Lectures guidées Discussions Présentations collectives Synthèses collaboratives

Nb : Les cases grisées correspondent à des informations issues des entretiens menés avec des enseignants dans le cadre du mémoire « *Le jeu de rôle comme approche pédagogique créative pour l'Éducation au Développement Durable (EDD)* » de Constance De Donder

Source : De Donder, Constance. *Le jeu de rôle comme approche pédagogique créative pour l'Éducation au Développement Durable (EDD)*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022. Prom. : Aust, Ina. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36430>

Tableau 4 : Synthèse des méthodes pédagogiques utilisées pour intégrer le DD dans les études de gestion

Méthode	Description	Objectifs pédagogiques	Exemples particuliers d'applications
Fresques (du climat / frontières planétaires)	Activités participatives inspirées de la Fresque du Climat, personnalisées selon les thématiques du cours.	Approche systémique, débat, évitement de l'écoanxiété, ancrage disciplinaire.	Fresque personnalisée (M. Petitjean, HEC Liège)
Modèle du Donut	Représentation graphique des limites écologiques et des fondements sociaux.	Vision holistique des crises, adaptation aux disciplines.	Application ciblée à sa propre discipline (L. Lahaye, UCLouvain)
Certifications ESG (ex. CFA Institute)	Programmes certifiants reconnus internationalement.	Développer la rigueur éthique, légitimer les enjeux ESG en finance.	Pratique menée par M. Petitjean (LSM)
Études de cas & cartographies d'entreprise	Analyse de cas concrets et de l'impact ESG des entreprises.	Développer l'esprit critique et l'analyse appliquée.	Fair Burger (K. Charry)
Expériences immersives (housing project, hackathon)	Immersions longues (stages, projets Nord-Sud), défis collectifs courts (hackathons).	Compréhension globale, collaboration, créativité, confrontation au réel.	Housing project (ICHEC) Sustainability Challenge (ICHEC) Climathon (Woluwe) Welcome Sprint (HEC Liège) Service Learning (UCLouvain) Volontariat Green Office en collaboration avec S. Denis
Projets transdisciplinaires (RUC Challenge)	Projet de recyclage en équipe interdisciplinaire.	Sensibilisation à l'économie circulaire, collaboration technique-économique.	Encadré par C. Gruslin
Approche comportementale (Nudge Challenge)	Incitation douce au changement comportemental, basée sur les sciences comportementales.	Encourager des choix durables sans contrainte, créativité non moralisatrice. Inspiré par R. Thaler et C. Sustain, ce principe repose sur des « coups de pouce » subtils qui amènent les individus à adopter des décisions bénéfiques pour eux-mêmes et la société.	Nudge développé par C. Delcourt (HEC Liège) Projet de S. Denis (UCLouvain).
Business Model Canvas durable	Reconfiguration de modèles d'affaires existants pour intégrer les enjeux du DD.	Appliquer concrètement la stratégie durable et circulaire.	Pratique menée par V. Truyens (LSM).
MOOC et SPOC	Plateformes numériques de formation autonome sur le DD.	Accessibilité, transversalité, autoformation.	SPOC HEC Liège MOOC interfacultaire UCLouvain dirigé par P. Baret, N. Delzenne et V. Swaen
Séminaires & débats critiques	Conférences, jeux de rôle, discussions pluridisciplinaires.	Esprit critique, confrontation de points de vue, ouverture politique.	
Mission Impact	Immersion dans une entreprise engagée (en mode « bras droit »).	Application directe des savoirs dans des contextes entrepreneuriaux durables.	Projet Groupe Terre dans le cadre du Master HEC Entrepreneur
Capsule temporelle	Réflexion prospective sur les futurs souhaitables.	Vision à long terme, créativité, conscience des incertitudes.	Méthode développée par S. Brunet (ULiège).

Tableau 5 : Freins à l'appropriation des enjeux de DD des étudiants

Thématique abordée	Constats	Extraits d'entretiens
Sensibilisation vs capacité d'agir	Étudiants sensibilisés, mais peu équipés pour agir concrètement.	« Sensibilisés oui, mais équipés, jamais assez » (C. Delcourt)
Réduction des enjeux au pilier environnemental	Approche souvent limitée au climat, au détriment des enjeux sociaux ou de gouvernance.	« Personne, ou quasi plus personne ne remet en cause [l'urgence climatique]. Mais on doit aussi intégrer d'autres choses que simplement des aspects environnementaux » (C. D'Hondt)
Illusion de maîtrise & greenwashing	Surestimation de leur impact réel.	« Il y a des injonctions paradoxales tout le temps. Vous avez d'un côté des Black Friday, vous avez de l'autre côté des communications qui vous disent "Réduisez votre consommation" etc. [...] Je crois que votre génération sait que l'environnement, c'est quelque chose à protéger, mais je ne suis pas toujours convaincue que la concrétisation de cet impact soit vraiment bien digérée. » (K. Charry)
Vision réductrice du rôle de l'entreprise	Primauté donnée au profit dans les représentations étudiantes et considérations environnementales coûteuses	« Il en y a beaucoup [en gestion] qui arrivent, en dépit du fait qu'ils ont été davantage ouverts sur cette thématique-là, avec une vision très réduite de ce qu'est l'économie et du rôle de l'entreprise. C'est encore très minoritaire quand tu abordes le fait de dire « C'est quoi le rôle d'une entreprise ? » qu'on te sorte autre chose que faire du profit. » (V. Truyens) « Si on veut mettre en place des pratiques beaucoup plus durable, une transition, c'est extrêmement coûteux. Et on a face à nous des concurrents de taille » (C. Delcourt)
Poids des contraintes structurelles	Manque d'espaces pratiques, peu de temps dédié aux projets.	« Ce sont des auditoriums à l'ancienne et c'est très compliqué pour moi d'enseigner dans ce cadre-là, on n'a pas d'espace ouvert où on peut circuler, de temps pour faire des travaux pratiques avec eux, ... Donc il y a cette question de l'espace-temps qui pour moi, n'est pas vraiment super adaptée en tant que tel. » (E. Mossay)
Perception du cours de durabilité	Perçu comme un cours facile, manque de reconnaissance par rapport aux matières techniques	« Je pense aussi que ça passe un peu pour le cours facile actuellement, [...] et la formule MOOC fait en sorte que ça peut être assez facile, le but est vraiment qu'ils suivent le cours mais ce n'est pas du tout un cours qui est là pour mofler. » (B. Gemenne)
Sentiment d'impuissance	Étudiants doutent de leur capacité à changer le système.	« En matière de durabilité, c'est David contre Goliath. » (C. Delcourt)

Tableau 6 : Cours dédiés versus intégration transversale

Type d'approche	Description	Arguments en faveur	Arguments critiques	Enseignants associés
Cours dédiés	Un ou plusieurs cours spécifiques centrés sur le DD (ex. en BAC 1 ou BAC 3)	- Permet une structuration claire du contenu - Facilite la transmission de concepts fondamentaux - Garantit un temps de formation dédié au DD	- Risque de le traiter comme un "ajout" au programme - Moins d'interactions avec les autres matières - Peut susciter un rejet ou une saturation si mal positionné	M. Petitjean (propose un cours dédié en BAC 3) B. Gemenne (s'oppose à une option en bachelier)
Intégration transversale	Le DD est intégré dans les contenus de cours de toutes les disciplines, sans cours séparé	- Reflète la transversalité réelle des enjeux de durabilité - Développe des connexions entre disciplines - Favorise une approche systémique	- Moins lisible pour les étudiants - Risque de dilution ou d'inégal traitement selon les cours et enseignants - Complexité de mise en œuvre institutionnelle	B. Gemenne (le DD doit être omniprésent) C. Delcourt (partisane d'une approche mixte)
Approche mixte (cours dédié + transversalité)	Combinaison d'un cours central + intégration dans d'autres cours	- Permet une base commune + approfondissements multiples - Offre structure + flexibilité - Mieux adapté à des profils étudiants hétérogènes	- Risque de redondance ou de chevauchements si mal coordonnée - Complexité d'organisation du curriculum	C. Delcourt (favorise cette voie) M. Petitjean (cours commun + options appliquées)
Enseignement facultatif	Cours optionnels permettant d'approfondir le DD selon les intérêts	- Respecte la liberté de choix - Mobilise des étudiants motivés et engagés	- Ne garantit pas une sensibilisation de tous les étudiants - Peut renforcer les écarts d'intérêt ou de sensibilisation	C. Delcourt (note le désintérêt de certains) M. Petitjean (accepte les options si elles sont très appliquées)

2. Lexique

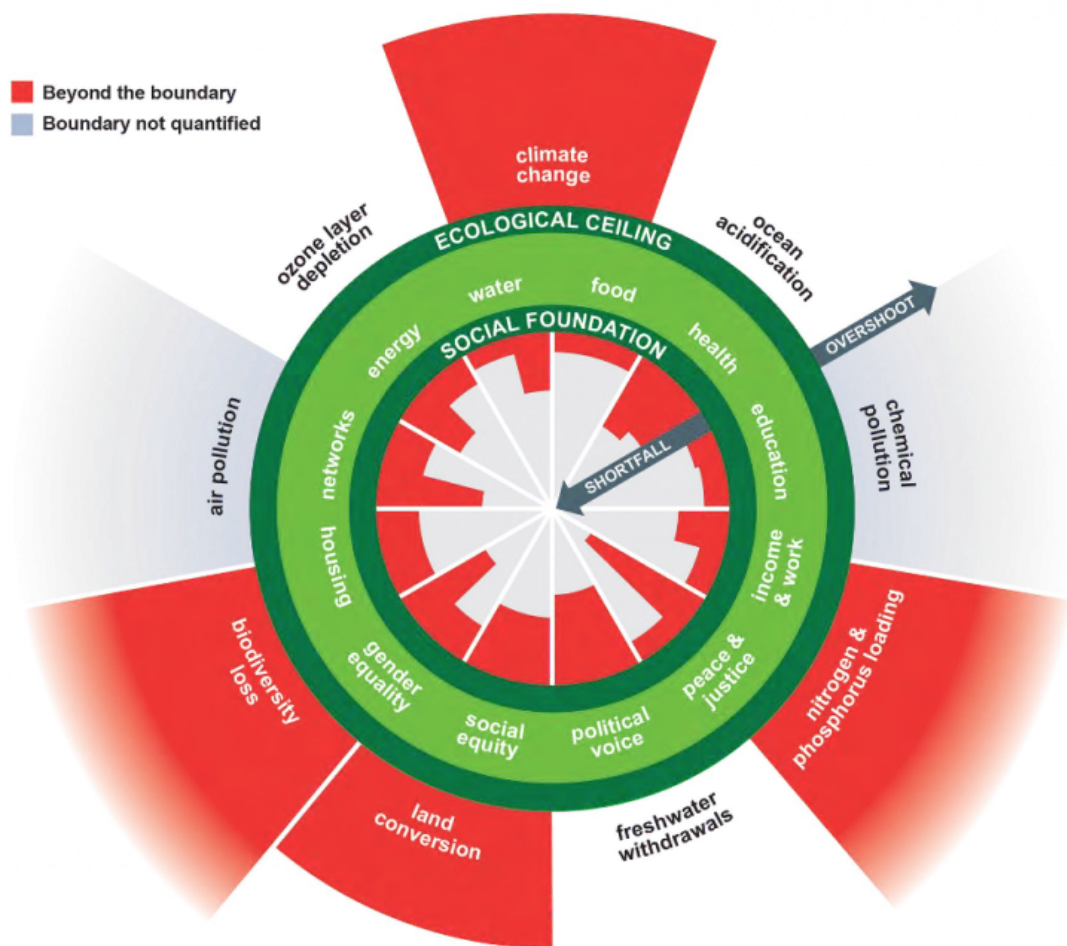
Ecolassitude

Concept désignant un sentiment de lassitude, de saturation ou de découragement face à la répétition des messages d'alerte environnementaux, souvent sans perspectives d'action concrète. Elle peut se manifester chez les étudiants exposés à des contenus alarmants sans accompagnement suffisant vers des pistes de solution. Ce phénomène peut nuire à la réceptivité des outils pédagogiques comme la Fresque du Climat, surtout si les étudiants ont le sentiment de ne pas avoir de prise sur les enjeux présentés.

Economie du donut

Modèle théorisé par l'économiste Kate Raworth (2017), qui propose une vision économique équilibrée entre les besoins sociaux et les limites écologiques. Représentée visuellement par un "donut" délimité par deux cercles : le cercle intérieur représente les besoins humains fondamentaux (santé, éducation, logement...), tandis que le cercle extérieur définit les limites planétaires à ne pas dépasser (changements climatiques, pollution, etc.). Ce modèle est mobilisé comme cadre de réflexion dans plusieurs formations, notamment pour encourager une pensée économique orientée vers la justice sociale et la soutenabilité.

Figure 2.1 : Economie du donut

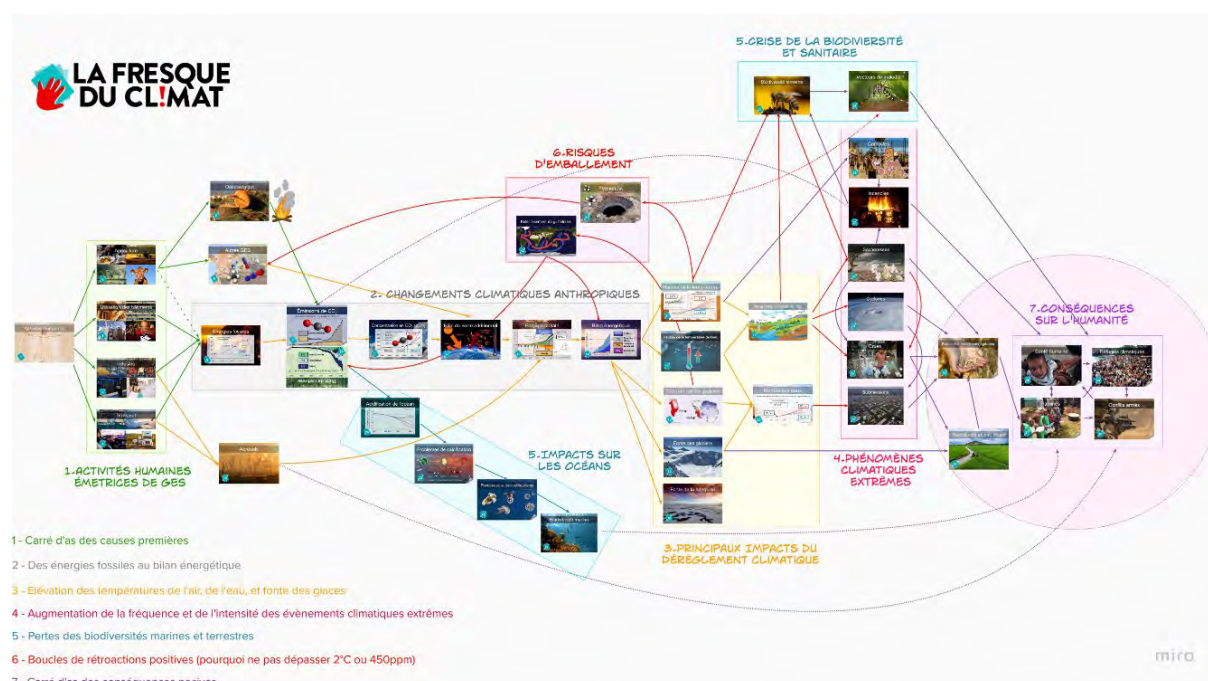


Source : Oxfam France. (2022, 16 septembre). *Qu'est-ce que la Théorie du Donut de l'économiste Kate Raworth ?* - Oxfam France. <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

Fresque du climat

Outil pédagogique participatif créé par Cédric Ringenbach, basé sur les rapports du GIEC¹. Il permet aux étudiants de reconstituer les liens de cause à effet du changement climatique. Très utilisée dans les formations en gestion pour sensibiliser aux enjeux climatiques, cette fresque vise à provoquer une prise de conscience sur la complexité systémique de la crise climatique. Toutefois, des enseignants relèvent que l'atelier peut générer un sentiment d'impuissance ou de frustration chez les étudiants, qui peinent parfois à se projeter dans des solutions concrètes (Chalak & Delplancke, 2024).

Figure 2.2 : Exemple de Fresque du climat



Source: La Fresque du Climat. (s.d.). Wiki de la Fresque du Climat.
<https://wiki.climatefresk.org> (Consulté le 1 avril 2025)

¹ Groupe d'Experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, qui évalue les impacts, les causes et conséquences du changement climatique dans son ensemble

Pour plus d'infos : <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec>

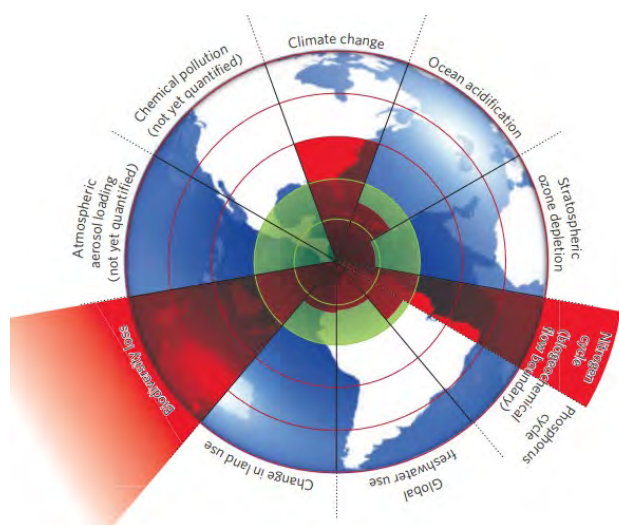
Fresque des Frontières Planétaires

Conçue par le scientifique Johan Rockström, cette fresque vise à élargir la compréhension des enjeux environnementaux en présentant neuf limites planétaires à ne pas dépasser pour garantir la stabilité du système Terre (climat, biodiversité, cycles biogéochimiques, etc.). Utilisée en complément ou en alternative à la Fresque du Climat, elle permet une approche systémique plus large des crises écologiques. De nombreux enseignant·es s'en servent pour introduire les enjeux environnementaux dans les cours de gestion, notamment en insistant sur la complexité des interdépendances.

Figure 2.3 : Fresque des frontières planétaires en 2025 et en 2009



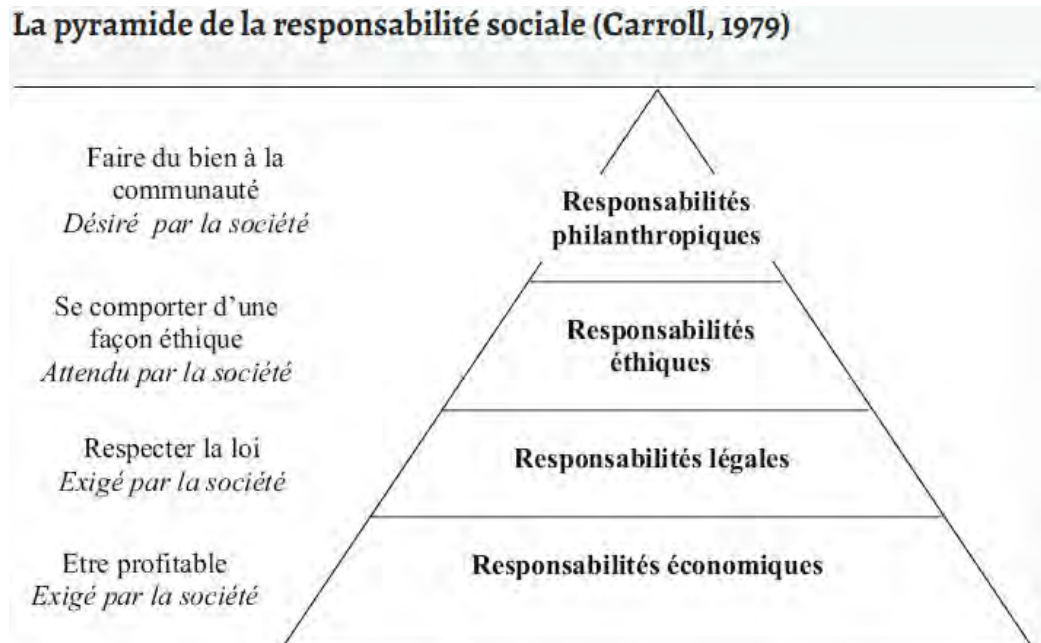
Source : *Fresque des frontières planétaires*. (s. d.). <https://www.1erdegre.earth/fresque-des-frontieres-planetaires>



Source : Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., De Wit, C. A., Hughes, T., Van Der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U. Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

3. Annexes

Annexe 1 : Modèle pyramidal de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Carroll, 1979)



Source : Golli, A. et Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 23(3), 144. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>.

Annexe 2 Les différentes approches de la RSE, par Acquier et Aggeri (2015)

Point de vue		
Unité d'analyse	Entreprise	Société
Individu/Manager	Corporate Social Responsiveness, outils managériaux de déploiement de la RSE (<i>reporting</i> , etc.)	Éthique des affaires (fondements moraux de l'action managériale)
Entreprise	Gestion des <i>stakeholders</i> , stratégies politiques des entreprises, lien performance sociétale/financière	Gouvernance des entreprises
Économie et société	Corporate citizenship, pratiques de <i>stakeholder engagement</i>	Nouveaux indicateurs de mesure de la richesse, école de la régulation et potentiel de régulation de la RSE, démocratie technique.

Source: Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE.

Revue française de gestion, 253(8), 407.

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-387?tab=texte-integral>

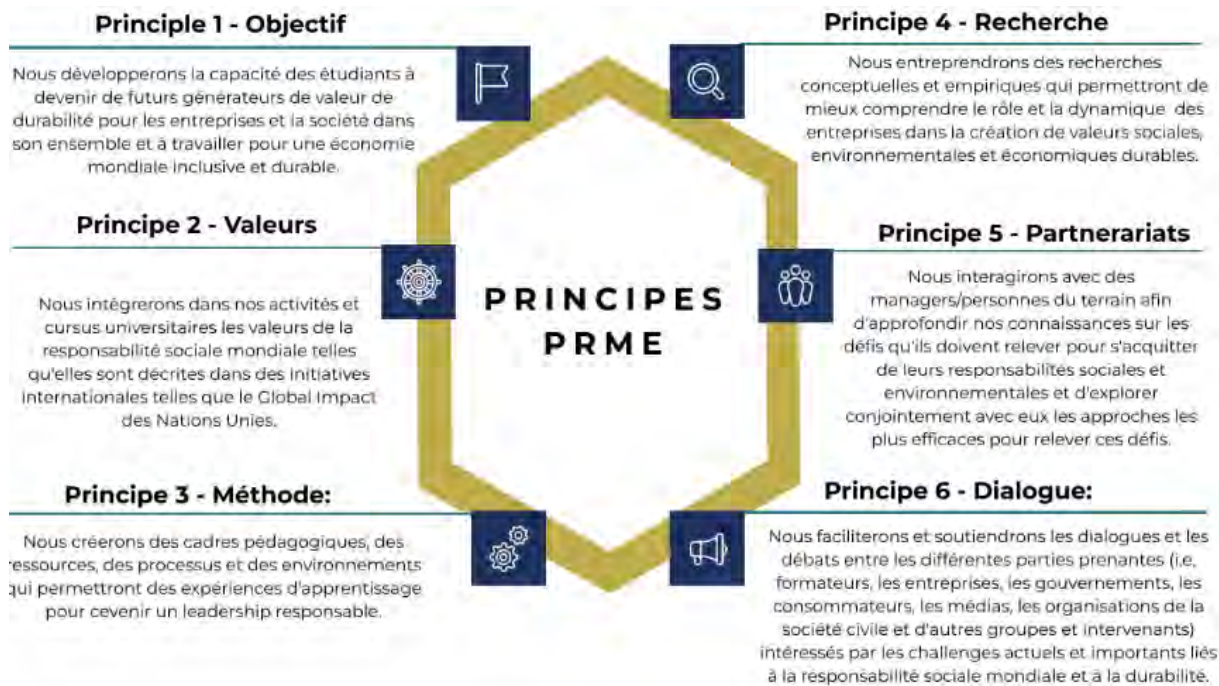
Annexe 3 : Objectifs de développement durables de l'ONU



Source: Organisation des Nations Unies. (s.d.). Objectifs de développement durable.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

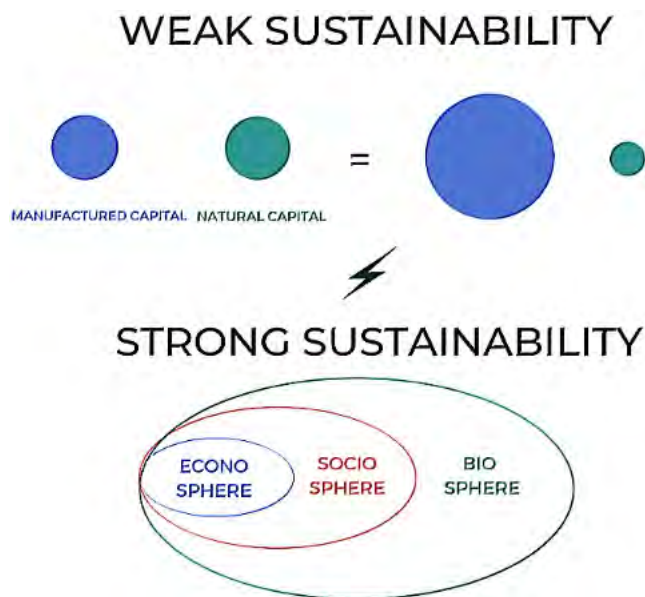
Annexe 4 : 6 principes généraux du PRME



Louvain CSR Network | Université catholique de Louvain. (s. d.).

<https://www.uclouvain.be/fr/facultes/lsm/louvain-csr-network>

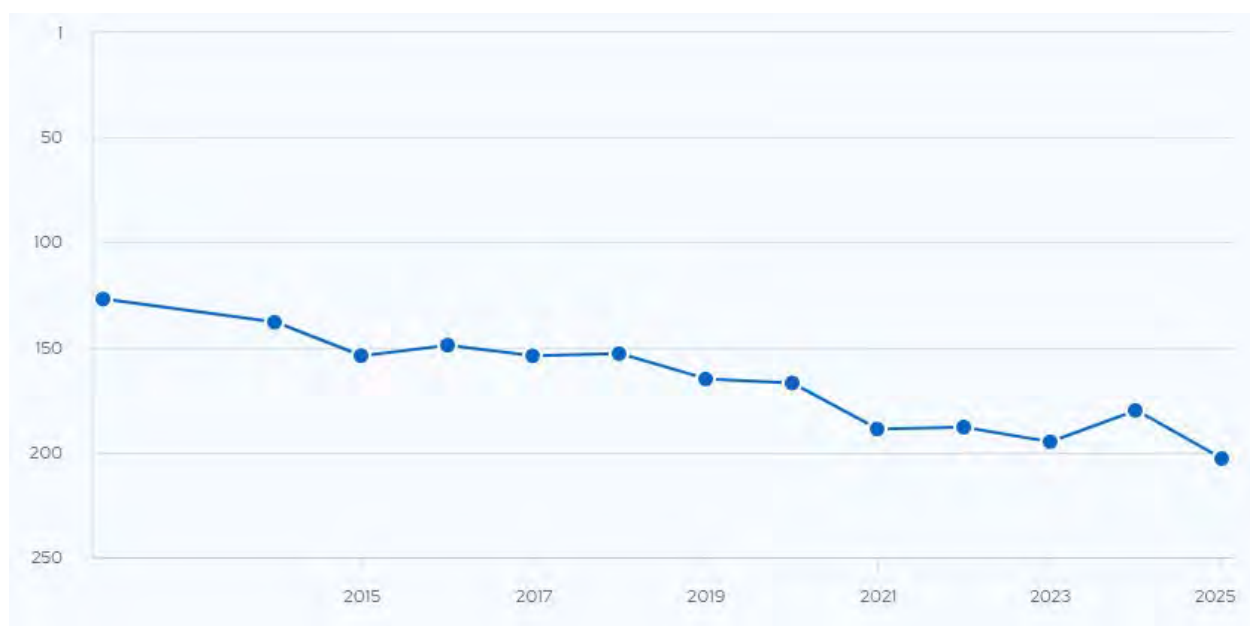
Annexe 5: Durabilité faible versus durabilité forte



Tapio. (2023b, mai 9). *Durabilité faible et forte : quelles différences ?* Tapio.

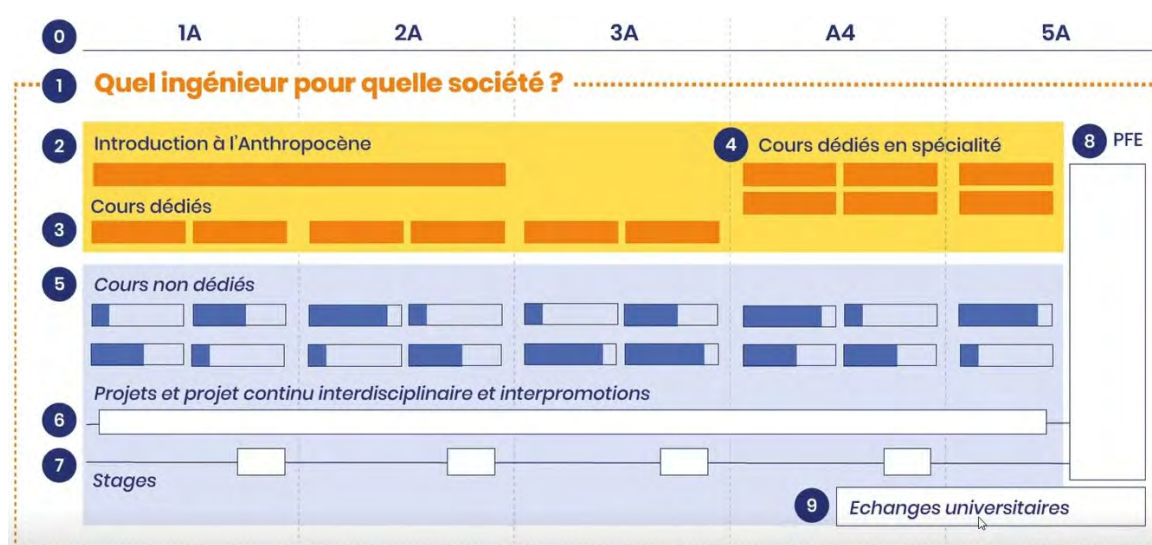
<https://www.tapio.eco/fr/blog/durabilite-faible-et-forte/>

Annexe 6 : Classement mondial de L'UCLouvain



QS International. (s. d.). *Université catholique de Louvain (UCLouvain)*. Top Universities. <https://www.topuniversities.com/universities/universite-catholique-de-louvain-uclouvain#p2-rankings>

Annexe 7 : Répartition des sujets liés à la durabilité dans les différents modules pédagogiques sur un cursus de cinq ans



Source: Présentation de D. Amichaud, Demi-journée interfacultaire “Quelles pédagogies pour faire évoluer nos enseignements dans une perspective de durabilité et transition ?”

Annexe 8 : Entretien avec Bruno Gemenne (HEC Liège)

Louanne

Je vais d'abord vous demander de vous présenter et présenter les deux cours que vous donnez et sur quoi est-ce qu'ils portent.

Monsieur Gemenne

Donc moi, je n'ai pas du tout un diplôme en gestion. J'ai fait la sociologie, puis j'ai refait un master sciences po, donc rien à voir avec la gestion. Et puis j'ai travaillé dans ma vie professionnelle avant pour Oxfam en tant que responsable du service Jeunesse d'Oxfam, et j'ai travaillé dans le milieu politique aussi, en tant que secrétaire politique, donc vraiment pas un profil entreprise ou économie et gestion. Et je travaille pour HEC depuis un an et demi, donc c'est assez récent, où ils cherchaient quelqu'un pour développer ce fameux S-Lab, donc cette plateforme en durabilité au sein de l'école et moi, ça m'a vraiment tout de suite parlé, avec aussi des craintes auxquelles je reviendrai, mais en me disant que s'il y a un lieu à investir pour mettre cette thématique là et pour avoir un impact, et pour voir les choses bouger, en fait c'est dans des écoles de gestion qu'il faut le faire. Et il faut absolument que les étudiants manipulent ces sujets, y soient confrontés, voient sur le terrain comment c'est implémenté, parce que je pense vraiment que le monde de l'entreprise a un levier d'impact assez grand, voire même plus grand que d'autres leviers, que ce soit le levier politique ou le levier individuel. Donc c'est vraiment ça qui m'a motivé, avec des craintes aussi de me dire « Est-ce que je ne vais pas servir de caution verte pour une école de gestion ? Est-ce que je vais vraiment avoir les mains libres ? Est-ce que le fait de m'engager ne doit pas participer à une forme de Greenwashing de l'école en enseignant toujours l'économie selon la vieille pensée économique capitaliste, etc. » Et je dois dire que je suis positivement surpris à ce niveau-là, de ce qui se passe. Donc c'est pour resituer un peu d'où je viens.

Je suis cotitulaire du cours *Entreprise, Durabilité et Transition* en bac 1, donc ça concerne quand même un peu moins de huit cents élèves qui rentrent en bac 1. Ce cours, il vaut pour deux crédits et il est composé en deux parties. Il y a une partie qui est sous forme de MOOC et qui est une partie commune à l'ensemble des facultés universitaires, vous avez peut-être déjà dû parler de ce cours commun. Donc ça, ça a été vraiment une grande nouveauté qui a été portée, parce qu'il y a une vice rectrice à la transition sociale et environnementale, c'était un peu son cheval de bataille et le projet qu'elle voulait mettre en œuvre. Donc au sein de l'université, qu'on fasse architecture, socio, psycho ou HEC, tout étudiant va suivre ce MOOC, et ce MOOC est évalué et va avoir un crédit de sa formation dessus. Donc c'est vraiment un MOOC multidisciplinaire, où on va aborder les questions liées au dérèglement climatique par vraiment des disciplines économiques, la psychologie, la géologie, la géographie, etc. Donc l'étudiant va vraiment toucher à des domaines très différents. Ça, c'est pour la première partie qui vaut un crédit, qui a lieu pour le moment. La deuxième partie, c'est une partie qui est déclinée par faculté.

Donc là, chaque faculté a vraiment les mains libres pour organiser ce qu'elle veut dans le cadre de ce cours et nous, on l'organise sous forme de quatre grands séminaires que je peux détailler. Donc les étudiants vont d'abord vivre l'atelier d'automne, je ne sais pas si vous voyez le dispositif que c'est ou pas du tout, donc c'est un atelier d'une demi-journée où en gros, on leur demande en amont de calculer leur empreinte carbone à titre individuel avec un simulateur et puis, durant l'atelier, ils sont confrontés à toute une série de prises de décisions, soit individuelles, soit structurelles. Et en fonction de la décision qui prennent, ils vont voir l'évolution de leur courbe et de leur empreinte carbone, l'objectif étant d'arriver à deux tonnes en 2050, mais on se rend très vite compte que on n'y arrivera jamais. Donc c'est vraiment un atelier qui permet de d'allier les initiatives individuelles avec des initiatives politiques, économiques, vraiment le côté plus structurel. Donc ça, ça va être un défi vu que c'est un atelier qui se fait en groupe de quinze personnes – on fait vite le compte avec huit cents étudiants – donc on va être bien occupé au mois de février, il va falloir trouver des animateurs, enfin on est en train de le construire. Donc ça, c'est la première partie.

La deuxième partie, on va vraiment les former sur l'analyse de cycle de vie d'un produit, donc vraiment du début jusqu'à la fin de la chaîne de valeur, on va décomposer tout ça avec eux. Troisième partie, ils vont aller à la rencontre d'entrepreneurs inspirants d'entreprise qu'on trouve assez exemplatives, ou en tout cas en mouvement sur ces questions de durabilité. Donc là, ils vont avoir un forum d'entrepreneurs inspirants. Et puis la quatrième partie, on va mettre en débat l'approche techno-solutionniste avec l'approche low tech/sobriété, donc on va vraiment faire dialoguer les deux parties et on a vraiment à cœur que dans ce cours, on n'arrive pas avec « C'est ça le chemin », mais que ce soit l'étudiant qui puisse se construire sa propre opinion – parce que tout ça est très politique – de « Je comprends les enjeux, je comprends les constats sur des solutions, c'est moi qui co-construit les solutions avec ce que j'ai découvert ». Donc on a envie de donner le panorama des options possibles et politiques. Donc ce débat, pour le schématiser, « croissance versus décroissance », on a envie de le mettre au centre de la table aussi, et je trouve que c'est très chouette que ce type de dialogue puisse être porté dans une école de gestion, je trouve ça vraiment important.

Louanne

Donc ce cours va donner un MOOC et les 4 séminaires tout au long de l'année.

Monsieur Gemenne

C'est ça, donc tout étudiant HEC va suivre tout ce corpus là et les séminaires, ce sont des demi-journées à chaque fois, avec toute une série de lectures complémentaires, etc., et puis un examen à la fin. Ça, c'est pour le cours de bac 1. J'anime aussi ce qu'on appelle ici des ateliers de compétences, tous étudiants de bac doit en suivre deux et tout étudiant de master doit en suivre deux aussi. Et ce sont des ateliers qui s'adressent soit sur des thématiques transversales, soit sur des soft skills. Donc on a des ateliers, par exemple, apprendre à s'exprimer en public, ou découverte des métiers de la gestion dans le secteur

hospitalier. Donc vous voyez, c'est vraiment très, très large donc nous, on organise deux ateliers de compétences sur les thématiques de durabilité.

On a un premier qui vient justement de s'achever pas plus tard qu'hier, où le centre d'économie sociale chez nous a mis en place un outil de reporting extra-financier autour des ODD. Et on leur fait découvrir l'outil, et on les immerge en entreprise où en fait, ils vont utiliser l'outil et le tester dans la réalité de l'entreprise. Donc ça, c'est pour le premier atelier. Le deuxième atelier, on part du dispositif *The Week*, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose ou pas du tout. C'est un film documentaire divisé en trois parties sur lequel on voit les constats du dérèglement climatique ou les leviers d'action, et puis vraiment le panel des solutions sur lesquelles on peut aller. A chaque fois, il y a des séances de débats et de discussion autour de ces parties et puis on va leur demander d'implémenter un projet de durabilité au sein de l'école. Ça, c'est vraiment pour les parties où moi, je suis au lead du cours. Et on a lancé cette année un certificat universitaire pour devenir conseiller ou conseillère en développement durable dans les PME, donc là, on est en *executive education*, et c'est un certificat de quinze jours, et je peux vous envoyer par après le programme de cours, où on passe en revue tous les métiers de la gestion et on voit en *supply chain* ce qu'il y a moyen de faire en marketing.

Louanne

Donc ça ce n'est pas un cours qui est imposé aux étudiants ?

Monsieur Gemenne

Non, c'est vraiment pour un public qui travaille déjà. Et c'est une formation qui est soutenue par un par un subside européen, qui est pour le moment gratuite mais qui va sans doute passer payante pour la suite, mais je peux vous envoyer les documents comme ça vous voyez un peu le programme. On a mis par exemple deux jours sur le leadership de la transition parce que c'est bien beau, mais comment insuffler, comment faire de l'intrapreneuriat sur ces questions-là, toutes les questions de reporting extrafinancier, de compliance, bilans d'émissions, calculs d'empreinte biodiversité, analyse des cycles de vie, tout ça est vu. Donc là, il y a deux cohortes par an et les deux premières cohortes ont été remplies directement. On voit qu'il y a clairement une demande liée au point de vue des entreprises.

Donc ça, ce sont les cours que je donne mais on m'a demandé aussi dans la réforme des programmes d'avoir une réflexion un peu plus stratégique. En gros, avant on avait des cours dédiés à la durabilité qui étaient éparpillés sur tout le cursus de l'étudiant et qui avait des redondances et des répétitions, il n'y avait pas vraiment de fil rouge, on ne voyait pas vraiment le fil conducteur, et chaque prof il allait aussi un peu à son appétence pour ces thématiques-là. Donc on a clairement essayé de travailler ceci donc ça, c'est le nouveau programme qui a débuté ici en septembre. Donc vous voyez qu'en bac 1, il y a le fameux cours dont je vous ai parlé, donc là c'est moi qui suis le titulaire. Et puis en bloc 2, ils ont trois crédits

d'un cours qui s'appelle *l'entreprise face aux défis de l'anthropocène*. Donc là, c'est vraiment des cours dédiés où on ne parle que de ces enjeux.

Louanne

Et ça, vous donnez aussi ?

Monsieur Gemenne

Non, ça ce n'est pas moi. Ce sont des cours qui vont être implémentés en suivant un étudiant qui rentre à HEC cette année-ci, c'est à dire que ce cours-là n'a pas encore lieu, il aura lieu en 2025-2026, et ce cours-là (BAC 3) va être lancé en 2026-2027. Donc le but, c'est que tout étudiant qui rentre à HEC ait ce tronc commun minimal, où pour le coup, il y a vraiment une intégration vu qu'évidemment, ce cours de bloc 2 va être travaillé en fonction de ce qu'on a vu dans le bloc 1. Et donc vous voyez, en bloc 3 on va plus être sur des questions de leadership et puis après, on a un axe en master où ils vont avoir un cours obligatoire, soit en *sustainability finance*, soit en *analyse des cycles de vie*, soit en *reporting sustainability*. Donc là, on est vraiment dans toutes les questions en *supply chain*, et *energy economics* en science éco.

L'idée, c'est vraiment d'avoir un parcours minimal pour l'étudiant où il y a vraiment un tronc commun, tout étudiant qui rentre à HEC va vivre ça, et puis il y a toute une série de cours à option qu'ils peuvent aller prendre en pack. On vous a sans doute parlé de cours qui sont en train de se mettre en place, notamment un cours de sustainable marketing. Donc l'étudiant peut aller augmenter, on va dire, sa charge de cours avec ces thématiques-là. Et en master, là on a vraiment un master qui est entièrement dédié à cette question, qui est le master d'*Entreprise Sociale et Durable* qui a un grand succès, et qui a été fondé il y a plus de trente ans. Et on a deux masters complémentaires, un master en *climate finance* et un master en *management environnemental*. Donc là, on est plus dans l'aspect technique des choses, gestion de l'environnement, on va avoir des cours de qualité de l'air du sol, etc.

Louanne

C'est un master 120 ?

Monsieur Gemenne

Entrepreneuriat social et durable oui, les autres ce sont des masters 60.

Louanne

Ce cours de tronc commun de bac 1, c'est vous qui l'avez construit ?

Monsieur Gemenne

Ce n'est pas moi qui ai créé le MOOC, c'est vraiment une équipe au sein de l'université qui a créé ce MOOC même si moi, j'ai été impliqué à plusieurs reprises pour challenger le message etc., qui était mis dans ces vidéos. Et puis la deuxième partie, là c'est vraiment moi qui ai co-construit ça avec mon collègue Frédéric Ooms.

Louanne

C'est l'université qui vous a appelé pour le faire ?

Monsieur Gemenne

Toutes les facultés d'université sont mandatés pour organiser un deuxième crédit sur ce cours, et c'est au sein d'HEC qu'on a mis mon collègue Frédéric Ooms qui est académique et moi, à la tête de ce cours.

Louanne

Est-ce que pour faire tous ces séminaires, etc., vous vous basez sur des méthodes ou des concepts un peu particuliers ? Par exemple au niveau des ESG, est-ce que vous allez apprendre des concepts spécifiques au début du cours ? Ou c'est plutôt pour le MOOC ?

Monsieur Gemenne

Oui, tous les critères ESG etc., ou même des notions de CSRD sont abordés dans le MOOC, mais on ne va pas encore dans le détail. C'est un cours d'introduction donc ils savent en parler, ils savent ce que c'est, mais ils ne vont pas vraiment dans la spécificité des choses, je vais dire. Est-ce qu'on a suivi des méthodes particulières, non. On s'est vraiment dit qu'on voulait, via ce cours, qu'ils se fassent leur propre opinion, donc leur proposer une pluralité de points de vue. La finalité et vers quoi on veut aller, on est OK, mais sur les chemins pour y arriver, il y a plusieurs vues qui sont des vues très politiques. On a envie vraiment de confronter des étudiants à la pluralité de ces vues et qu'eux puisse se faire leur propre opinion, et qu'ils puissent vraiment avoir un sens critique par rapport à ce qui leur est dit et pouvoir débattre ces différentes options. Donc quand je parlais du séminaire *High tech versus Low Tech*, on est là-dedans, quand je parle du forum des entrepreneurs inspirants, ils vont rencontrer différentes entreprises qui vivent la durabilité de manière différente. Donc ça va vraiment leur ouvrir les perspectives sur ce qu'ils vont pouvoir faire dans leur vie professionnelle future.

Et on voulait vraiment leur faire manipuler aussi, qu'ils comprennent quand on parle d'empreinte carbone, qu'est-ce que ça veut dire, qu'est-ce qui est vraiment impactant, qu'est-ce qui l'est moins. On voulait un peu déconstruire les idées reçues aussi, qu'il pouvait y avoir sur l'impact environnemental. Donc là, on est plus pour l'atelier d'automne, c'est vraiment ça, de dire « Moi, à titre individuel, quand je fais une simulation, je suis à combien ? Qu'est-ce qui joue ? Quels sont vraiment les leviers sur lesquels je peux jouer à titre individuel ? » Et puis on passe à un niveau plus structurel.

Louanne

Donc c'est vraiment une base, une introduction.

Monsieur Gemenne

C'est un cours de 1^e bac, donc on le voit vraiment comme un cours d'introduction. Donc ça ne va pas devenir des spécialistes de ces sujets mais par contre, ils vont vraiment les passer en revue et ils vont pouvoir les questionner, les remettre en question. Donc ils sauront ce que sont les ODD, ils sauront ce que sont les limites planétaires, ils sauront ce qu'est l'économie du donut, ils sauront en parler. Ils ne vont pas plonger dedans en détail mais le donut par exemple, c'est vu en long et en large dans le MOOC.

Louanne

Est-ce que vous, avant d'enseigner ce cours, vous avez eu une formation là-dedans ou bien vous êtes juste informé à propos de ça ?

Monsieur Gemenne

Moi, je n'ai pas eu une formation directe sur le sujet mais professionnellement, ce sont des sujets que je traite depuis quinze ans, en fait. Chez Oxfam, toutes nos thématiques, toutes les campagnes, tous les outils de sensibilisation qu'on lançait étaient sur ces questions de développement durable. Dans ma carrière politique, je travaillais chez Ecolo donc clairement, ce sont des sujets qui étaient au centre des politiques qu'on menait mais je n'ai pas une formation scientifique, je vais dire, sur la question et je le dis d'ailleurs toujours aux étudiants. Moi, je leur dis toujours « Vous n'avez pas un académique, vous n'avez pas un chercheur devant vous ». Mais je pense que c'est aussi une force parce qu'ils ont les deux. Moi, je vois vraiment ma fonction comme étant très transversale. Je ne suis pas un technicien, je suis un généraliste sur le développement durable et je pense qu'il faut les deux, en fait.

Louanne

Est-ce que là, actuellement, vous vous sentez suffisamment qualifié, suffisamment informés pour donner tout ce cours, ou est-ce que vous avez été freiné par un manque de connaissances quand vous avez commencé ?

Monsieur Gemenne

Je me sens suffisamment qualifié pour donner le cours, oui, suffisamment formé, oui. En fait, les zones où je ne suis pas suffisamment qualifié, je fais intervenir des intervenants extérieurs qui ont la qualification, par exemple l'analyse de cycle de vie, je peux en parler en ne racontant pas de conneries, mais je ne suis pas un technicien du cycle de vie. Par contre, j'amène dans le cours un technicien du cycle de vie qui doit vraiment expliquer aux étudiants comment ça marche. Au début, je pouvais avoir un peu un syndrome de l'imposteur et en fait, je ne l'ai plus du tout, je sais où aller, où aller trouver la

bonne personne qui va m'apporter la technicité de l'élément que je n'ai pas et je n'ai aucune honte à le dire, aucun problème à le reconnaître même face à des étudiant.

Louanne

Est-ce que vous pensez, de manière plus générale, que c'est important pour les enseignants pour pouvoir enseigner cette matière-là, d'avoir une formation derrière ou d'être bien renseigné ?

Monsieur Gemenne

Comme je l'ai dit, moi je pense qu'il faut vraiment les deux. Je pense qu'il faut des techniciens qui sont spécialistes de leur sujet mais qui ne vont pas avoir toute cette vue systémique et peut-être pas toute cette vue globale des enjeux de durabilité, et je pense qu'il faut des gens qui sont aussi plus méta et qui ne vont pas rentrer dans la technicité des choses. Et je pense que ça peut aussi freiner les étudiants d'être uniquement, tout le temps dans de la technique pure. Ici, on est dans une fac de gestion mais je pense qu'on doit faire beaucoup plus, par exemple avec les sciences appliquées, on vous a peut-être parlé d'un cours de bac 3 où les étudiants doivent faire un projet d'upcycling. On leur donne un élément et ils doivent proposer un nouvel objet ou une nouvelle activité en recyclant l'élément. Et pour ça, ils se mettent avec des étudiants de chimie, des étudiants de physique, etc. C'est assez chouette.

Louanne

Est-ce que dans vos cours, vous vous basez sur des thèmes principaux ? Est-ce que vous vous basez principalement, par exemple sur ce qui concerne l'écologie, le social ou l'aspect solidaire entre générations ? Est-ce qu'il y a des thèmes qui reviennent plus souvent que les autres ?

Monsieur Gemenne

Alors dans mes cours, moi justement, je suis très attentif à ne pas être axé sur un seul des piliers donc je veux vraiment faire le E, le S et le G. Donc ça, c'est vraiment un point d'attention que j'ai. Souvent quand on dit développement durable dans le grand public, aux étudiants, ils vont penser environnement. Et c'est quasi une des premières choses que je leur dis en introduction en disant « On va aussi parler de gouvernance, on va parler d'éthique, on va parler de social, on va parler de travail des enfants, on va parler d'inclusion, d'égalité hommes femmes, ... » parce que c'est tout ça, le développement durable. Donc moi, je l'introduis directement comme ça.

Louanne

Est-ce que vous l'introduisez comme ça à travers le cours théorique ou à travers une étude de cas ?

Monsieur Gemenne

A travers le cours théorique, moi je démarre en bac 1 de la grille de lecture ODD et je reviens avec l'espèce de gâteau, vous voyez, le socle environnement. Donc là, j'introduis les notions de durabilité

faible versus durabilité forte. Mais la grille de lecture, ce sont les ODD à la base, sur laquelle je suis très critique, mais je pense qu'elle est très performante pour introduire ce sujet et puis le déconstruire par la suite. Mais je trouve qu'avec les ODD justement, les étudiants perçoivent bien qu'en fait, le développement durable ce n'est pas uniquement l'environnement et l'imbrication entre le social et les questions d'économie. Donc au début, moi je pars des ODD, mais pour mieux les critiquer constructivement. Je trouve que c'est une belle porte d'entrée. Après, comme toutes les portes d'entrée qui vulgarisent très fort les choses, quand on va dans le détail, il y a beaucoup de critiques à faire aussi.

Louanne

Selon vous, quelles compétences est-ce qu'ils vont acquérir à la fin de ce cours-là de bac 1 ?

Monsieur Gemenne

L'esprit critique, directement. C'est vraiment notre boussole dans la manière dont on a construit le cours. Pourquoi ? Parce qu'en fait, sur ces questions de développement durable, on entend tout et son contraire et ils vont être confrontés à des tonnes de discours autour du développement durable, qui sont en fait des discours avec une vision politique derrière. Et ce n'est pas notre rôle, avec une neutralité d'enseignant, de dire « Ceci est la bonne option et celle-ci ce n'est pas la bonne ». On voit les options et en fait, on crée les espaces pour que ces options se parlent et ils débattent entre eux. Donc moi, si je dois sortir un truc, c'est l'esprit critique. Quand je dis esprit critique, c'est qu'ils sachent aussi de quoi ils parlent quand je dis « Empreinte carbone, qu'est-ce que ça veut dire ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Comment est-ce qu'on décompose la chose ? » Donc j'ai envie qu'ils sortent de ce cours avec un vocabulaire commun de base pour vraiment une mise à niveau, parce qu'après, ils vont aller plus dans le détail au fur et à mesure des années. Je veux qu'il y ait des bases qui soient installées et qu'on parle de la même chose, en fait.

Louanne

Est-ce que vous pensez que ce cours, qui est une base, est jusqu'à présent suffisamment pratique pour pouvoir être appliqué concrètement au marché du travail ?

Monsieur Gemenne

Non, il ne l'est pas, mais ce n'est pas le but parce qu'on est en bac 1. C'est un continuum, donc on met les bases puis après, progressivement, au fur et à mesure des années, on va leur donner vraiment des outils qu'ils vont devoir utiliser dans le marché. On va leur donner des compétences qui sont cherchées sur le marché du travail par rapport à ces enjeux. Donc c'est vraiment l'idée de formation assez généraliste en 1^{er} bac. Et puis on va monter et c'est eux qui vont prendre leur orientation où là, ils vont vraiment utiliser des outils et les utiliser en entreprise. Et en remarque, sur les stages qui sont faits sur

ces thématiques, on a des KPIs sur les mémoires qui s'adressent à un certain nombre de sujets, etc, ça monte, avec un petit ressac depuis un an ou deux.

Louanne

Est-ce que vous pensez que les étudiants ont besoin d'être, à cet âge-là, sensibilisés à ce sujet-là, ou c'est un thème qui est quand-même déjà assez ancré chez eux ? Qu'est-ce que vous pouvez apporter de plus lorsqu'ils entrent à l'université ?

Monsieur Gemenne

Mon avis, c'est qu'il faut commencer sur ces thématiques-là dès la maternelle, et je pense qu'il est beaucoup trop tard pour commencer à l'université. Malheureusement, je trouve que le niveau de connaissance des étudiants sur ces thématiques-là est très faible, en fait. Je suis un peu consterné que ça ne soit pas davantage traité, en tout cas, dans l'enseignement secondaire et que pour moi, mais je le dis de manière générale sous le [inaudible] de l'enseignement, on est en train de rater quelque chose parce que ces thématiques sont abordées trop tard, tout bêtement, ou ne sont abordées que par le prisme « environnement » en secondaire. Et toute cette vision systémique de la société est très peu abordée. En secondaire en tout cas, les étudiants ici, je trouve, partent de très loin sur ces questions-là. Mais pour moi, même le secondaire, c'est trop tard. Il faut que ce soit avant.

Louanne

Est-ce que vos étudiants manifestent un intérêt pour ça ? Est-ce que vous avez des retours positifs ou négatifs par rapport à votre cours ?

Monsieur Gemenne

Ce sont des choses que l'on sent, mais ce ne sont pas des choses qui sont objectivables vu que le cours est en cours, donc je n'ai pas encore une évaluation d'enseignement qui a été faite en bonne et due forme. C'est vraiment de la perception et c'est très récent, mais je pense que globalement, les étudiants sont contents d'avoir ce type de formation au début. Je pense aussi que ça passe un peu pour le cours facile actuellement, qui vaut pour deux crédits, donc ce n'est quand-même pas grand-chose sur une année et la formule MOOC fait en sorte que ça peut être assez facile, et on ne s'en cache pas, le but est vraiment qu'ils suivent le cours mais ce n'est pas du tout un cours qui est là pour mofler, on n'a pas du tout envie que ça soit le cas. Donc un intérêt pour le cours, ça je pense qu'il est là, oui.

Maintenant, j'ai du mal à répondre pour la deuxième partie vu qu'en fait, ils savent ce qui va avoir lieu mais ils ne l'ont pas encore vécu. Mais en tout cas, je pense que la forme les déstabilise un peu en leur disant qu'en fait, on va avoir quatre séminaires. Les cours de bac, c'est vrai que ce sont toujours des cours très classiques avec deux heures toutes les semaines, avec des cours assez ex cathedra, etc. Là en fait, ce n'est pas du tout un cours ex cathedra, c'est un cours où ils vont faire des ateliers, où ils vont faire

ça une demi-journée, ... Donc la forme, je pense qu'ils sont un peu déstabilisés et les retours qu'on a pour le moment du MOOC sont très bons. Des étudiants trouvent ça intéressant, on voit leur progression. Donc là, ils doivent l'avoir fini pour le 15 décembre, il y a une bonne grosse partie qui a déjà fini. On sent qu'on les voit évoluer, moi je me disais « Ils vont faire ça les dernières semaines », et en fait, pas du tout. On les voit progresser, on voit qu'ils font deux heures par semaine et qu'ils avancent progressivement. Donc ça, je suis assez content de la manière dont ça se passe. Et on a des questions sur les contenus, donc il y a des questions qui nous arrivent, des étudiants qui nous envoient des mails en disant « Je n'ai pas compris tel élément, est-ce que vous pouvez approfondir tel élément ? » Donc ça c'est intéressant aussi, ce ne sont pas des trucs – il y en a aussi – comme « Je n'arrive pas à passer la vidéo. ».

Louanne

Donc vous voyez qu'ils s'intéressent.

Monsieur Gemenne

Oui, je pense que les tours sont positifs pour le moment. En tout cas, je le perçois comme ça.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué que le développement durable peut être aussi un sujet un peu complexe où un peu difficile à aborder chez les étudiants, est-ce que ça peut être parfois un peu controversé ?

Monsieur Gemenne

Oui. Comme je l'ai dit au début, ils sont déstabilisés parce qu'ils pensent que c'est un cours d'environnement. Je schématise mais c'est ça, on va parler réchauffement climatique et environnement, et ils voient que c'est beaucoup plus large. Et controversé, oui, mais tant mieux. Et c'est ça qu'on veut amener, enfin on ne veut pas mettre de la controverse sur de la controverse, mais on veut amener des débats, comme je l'ai dit. Donc tant mieux s'ils ne sont pas d'accord avec certaines choses, mais ils doivent argumenter, ils doivent avoir de l'esprit critique. Et nous, on va vraiment travailler ça dans la deuxième partie, en disant « Quelqu'un va vous raconter quelque chose, quelle distance critique vous avez par rapport à ce qu'il vous a raconté ? »

Louanne

Il y a des aspects qui sont un peu plus difficiles enfin à expliquer ? Vous m'avez dit que l'environnement, c'est quand-même quelque chose d'assez clair et compréhensible pour eux, mais est-ce qu'il y a des concepts théoriques que vous avez plus de mal à leur expliquer ou dont ils s'intéressent moins ?

Monsieur Gemenne

Je pense que les aspects gouvernance restent quand-même plus compliqués à saisir pour les étudiants. Je dirais gouvernance et les aspects éthiques où en fait, je pense qu'ils sont beaucoup plus conscients des conséquences environnementales de certaines choses, mais beaucoup moins conscients des aspects éthiques de certaines pratiques. Donc je dirais que c'est plutôt le G qui est le plus difficile à appréhender pour eux et qui est le plus abstrait, en fait.

Louanne

Quand vous avez commencé à créer le cours, est-ce que vous avez pensé au fait qu'il pourrait y avoir certains freins à l'intégration du développement durable dans le bloc 1 ? Est-ce que vous pensez à quelque chose qui aurait pu être une barrière par rapport aux étudiants ?

Monsieur Gemenne

Pour les étudiants, je ne vois pas mais par contre, j'ai une réponse pour l'école. Je pense qu'il nous l'aurait été reproché si on n'avait pas eu cette approche pluraliste sur les approches durabilité. Encore une fois je caricature, mais si on avait prôné une vision de décroissance toute à la fin du cours, ça nous aurait été reproché. Si on avait prôné une vision techno-solutionniste de ces enjeux, ça nous aurait été reproché. Donc là, c'était une vraie demande de la direction de pas faire de politique, mais de leur présenter l'ensemble des options politiques. Je trouve que la question de la neutralité est particulièrement centrale sur ces thématiques-là. Et moi, je leur dis toujours « J'ai un avis, mais vous ne le connaîtrez pas et je vais vous présenter l'ensemble des avis, ou en tout cas des grandes tendances, et à vous de faire votre propre opinion ».

Louanne

Dans mon mémoire, je parle de l'écolassitude étudiante. Vous êtes en bac 1 donc en général, ils découvrent un petit peu, mais je vais parler du fait que c'est un phénomène qui va poser problème dans deux sens. Dans un sens parce qu'il y a une certaine récurrence au niveau des cours, on va beaucoup en parler. Donc il y a une répétition qui fait qu'il y a une certaine saturation au niveau des étudiants de ces matières-là, et dans un autre sens, que ce n'est jamais accompagné de situations très concrètes. On va beaucoup intégrer les ESG dans les cours, les notions d'éthique, etc. sans pour autant dire « Qu'est-ce qu'on peut vraiment faire maintenant, concrètement ? » C'est très méta, entre guillemets, dans le sens où on dit que c'est présent, et c'est tout. Est-ce que vous êtes un peu familier avec ce concept ? Est-ce que vous avez déjà rencontré un peu ces situations ?

Monsieur Gemenne

Complètement. On a invité Alison dans le cadre de l'atelier de compétence dont je vous parlais, et j'en parlais avec elle, je constate aussi cette écolassitude au sein des étudiants, où il nous revient qu'on nous parle développement durable, on nous parle ESG à toutes les sauces, dans tous les cours et en gros, on

en a un peu marre qu'on nous bassine. Et je pense que c'est malheureusement le cas parce qu'il n'y a pas une vision intégrée du parcours sur ces questions-là, et que chaque professeur va y aller, j'espère qu'on va progressivement changer les choses de son approche. Donc quand vous parlez de redondance entre les cours, oui, pour le moment c'est le cas. Le CSRD, ils en entendent parler dans plein de cours différents, avec aussi une manière de présenter les choses différentes. Mais ces profs ne se parlent pas et ça, c'est vraiment mon rôle, en fait, de désiloter ces enjeux ici, au sein d'HEC, de leur dire « Les gens qui font de la supply chain, vous allez parler à la finance, au marketing, etc. » Et en fait, on essaie d'en faire un tout cohérent pour ne pas faire de doublon dans les cours, et parfois des doublons qui ne sont pas toujours aussi cohérents sur ce qu'ils devraient vraiment expliquer.

Louanne

Donc là, vous parlez du S-Lab.

Monsieur Gemenne

Oui c'est ça. Donc moi, là je suis plus dans ma casquette méta et boîte à outils pour les professeurs en disant qu'il faut vraiment qu'il y ait un fil rouge, un fil conducteur et qu'on voit où on arrive, parce que pour le moment, il n'y en a pas et que chacun y va de manière éclatée dans le cursus. Donc oui, redondance, il y a, et écolassitude, il y a de la part des étudiants avec toujours cette forme de « On nous culpabilise » qui revient souvent. L'approche qu'on essaie vraiment d'avoir, c'est que ces outils, ils les utilisent en entreprise sur le terrain. En tout cas moi, c'est vraiment quelque chose que je veux amener, c'est qu'on sorte d'une approche théorique pour qu'ils le testent sur le terrain. Et ça s'est vu avec l'atelier de compétences, où ils ont vu ce fameux outil de reporting extra-financier – ils l'ont vu de manière théorique surtout, c'était intéressant – et on s'est dit que ce qui leur a vraiment plu, c'est d'être dropés d'entreprise en disant « Maintenant, tu vas l'appliquer, tu vas aller rencontrer les parties prenantes et tu vas faire le travail ». Et ça, ils ont adoré. Donc je pense qu'on a un vrai enjeu et dans tout ça, on a toute une série d'entreprises partenaires qui est hyper demandeuse que des étudiants viennent tester des choses, tester des outils, amener des compétences donc en fait, on a tout à y gagner. Donc pour moi, ces thématiques doivent sortir de l'école. Moi, je rêve toujours de balancer les étudiants en entreprise avec un background théorique, mais qu'ils aillent tester, qu'ils aillent se confronter aussi à la réalité d'une entreprise, ça rend les choses beaucoup plus concrètes.

On a un cours de stratégie en bac 3. Auparavant et toujours cette année il s'est sous le prisme du numérique. En fait moi, ma volonté, c'est que ce cours de stratégie, il soit sur la durabilité à terme et de là, ils doivent aller développer tout un plan stratégique en entreprise. Et je pense qu'ils en auront beaucoup moins marre qu'on leur rabâche les oreilles sur ces thématiques là parce que ça sera concret, et que toutes les entreprises actuellement sont comme ça parce qu'elles ont des législations qui vont s'abattre sur elle, donc toutes les entreprises sont en train de bouger en bien ou en mal, mais en tout cas

ce sont des sujets qui vivent. Donc il y a une vraie demande des entreprises à ce qu'il y ait des étudiants qui viennent travailler ces questions-là. Ça reste très théorique pour le moment, c'est clair.

Louanne

Est-ce que vous avez su proposer des solutions pour éviter cette répétition dans les cours ? Là, vous avez parlé de faire les visites en entreprise, mais pour éviter que ce soit trop évoqué un petit peu partout ?

Monsieur Gemenne

Je pense que maintenant, ce n'est pas moi qui m'en attribue la responsabilité, mais l'école a une vision globale, comme j'ai dit, de ce continuum qu'on veut proposer à l'étudiant et de l'ensemble des cours à option. Et en fait, on a screené tous les cours, ils sont même tagués, il y a un tag « durabilité », donc là on tague les cours où c'est l'enjeu principal, ce n'est pas un cours de marketing qui va avoir un chapitre sur les questions de durabilité, ce sont vraiment des cours dédiés. Donc on a vraiment une vue trois cent soixante degrés, il y a les cours où le noyau dur, c'est la durabilité, et puis les cours où ce n'est pas le noyau dur mais où c'est abordé, et comment est-ce qu'on fait un puzzle cohérent de tout ça, comment est-ce que dans un cours de supply chain classique, on voit ces thématiques-là. Donc moi, je travaille vraiment avec les profs dont ce n'est pas la spécialité pour qu'ils mettent ces thématiques-là en tout cas dans une partie de leur cours. Mais je pense qu'il y a un vrai travail de vision stratégique du cursus à avoir qui n'était pas là avant. Il faut que l'étudiant voie pourquoi on l'amène à l'étape B pour aller vers la C, et ne pas dire « J'ai de la durabilité là, après j'en ai un en 2^e bac où on voit plus ou moins la même chose avec des mots différents ». Non, il faut vraiment qu'on cible, et puis l'étudiant va aller aussi vers ce qui l'intéresse. C'est pour ça que le cours de bac 1, on l'a vraiment voulu très général, on met les bases du socle puis après, on rentre en spécificité et en technicité.

Louanne

Il y a différentes approches pour intégrer le développement durable dans les programmes. Par exemple, on peut proposer un cours dédié à ce sujet dans chaque bloc, ou intégrer des modules sur le développement durable au sein des cours du tronc commun. Par exemple, en finance, on inclurait une section spécifique sur ce thème. Une autre option pourrait être de le donner en option, avec des cours spécifiques comme le marketing durable ou la finance durable. Selon vous, quelle approche serait la plus pertinente ? Un mélange de ces solutions, ou plutôt que le développement durable soit exclusivement abordé dans les cours que vous dispensez, sans répétition dans d'autres enseignements ? Est-ce qu'une intégration transversale dans plusieurs cours serait bénéfique ?

Monsieur Gemenne

En tout cas, je ne suis pas favorable à ce qu'il y ait des cours dédiés à la durabilité qui soient optionnels. Je pense que ce qu'il faut faire – mais c'est mon avis personnel – c'est vraiment d'avoir ce socle, ce tronc

commun, ce fil rouge durant les trois années, qui n'est pas très élevé pour le moment mais qui est censé monter en crédit, et puis après dans les cours classiques de compta etc., que les étudiants puissent voir que dans tous les métiers de la gestion, ces thématiques sont traitées et comment elles peuvent être traitées. Donc je suis beaucoup plus favorable à ce qui est un cours de marketing général où ces questions de durabilité sont traitées, comme je l'ai dit, les notions de Greenwashing, de Socialwashing, les notions de storytelling par rapport à la durabilité, comment rendre la durabilité désirable, etc. Je pense que ça doit être abordé dans des cours de marketing classiques. Mais je suis moins pour un cours à option de *Sustainable Marketing*. Et ça va peut-être en opposition avec ce que Cécile Delcourt a dit mais moi, je pense qu'il faut avoir vraiment des cours durabilité ABC niveau 123, et puis des cours classiques dans lesquels on met de la durabilité mais partout, ils doivent voir qu'en fait, c'est un driver dans tous les cours. Et ce n'est pas un truc optionnel, ce n'est pas parce qu'on aime bien, c'est au centre même de ton cours. Et on essaie de le faire même dans les cours de langue ici. En fait, les profs de langue viennent me trouver en disant « Tant qu'à faire travailler les étudiants en anglais ou en italien, est ce que tu n'as pas des études de cas ou des documentaires sur lesquels on pourrait les faire travailler ? » En fait, c'est tout bénéf.

Louanne

Mais vous n'êtes pas forcément contre le fait qu'il y ait une option pour ceux qui veulent y entrer encore plus.

Monsieur Gemenne

Non mais plutôt en master. Et là, je ferais vraiment des Masters dédiés. Moi, je vois plutôt les bacs comme recevoir une formation généraliste en gestion et en fait, dans la formation généraliste en gestion, c'est un incontournable, ça doit être au cœur de la gestion [inaudible] mais ça doit être au cœur de la manière dont on conduit une entreprise maintenant. Et après en master, là je suis pour vraiment faire des masters dédiés où en fait, ils ont l'intégralité des cours qui sont sur ces thématiques. Ici, c'est vraiment ce à quoi ils se destinent mais quelqu'un qui veut faire de l'audit classique doit avoir une base sur ces notions, clairement. En fait, moi je dis toujours qu'il y a une différence entre savoir en parler et savoir le faire. Je suis pour que, quand ils sortent de bac, ils sachent en parler et bien en parler, et ils sachent faire le tri et savoir de quoi on parle, pourquoi on le fait, etc. Après en master, on sait le faire, on va dans la technicité. Une analyse de cycle de vie, il faut qu'un étudiant qui sort de bac sache exactement de quoi on parle, comment on le fait, etc. Mais si on met les mains dans le cambouis, il ne saura pas le faire. En master, il va savoir le faire. Et là, on rentre vraiment dans la technique pure.

Louanne

Le cours d'introduction au développement durable nécessite des crédits supplémentaires, est-ce que vous pensez que ça représente un frein à l'apprentissage global de l'étudiant pour ses études ? Est-ce que ça a dû remplacer d'autres crédits ?

Monsieur Gemenne

En interne, ça a râlé parce que comme vous dites, il faut effectivement faire de la place pour ces crédits, donc il y a des cours qui sont tombés, ou en tout cas des crédits de cours, des cours qui valent moins de crédits. Donc évidemment, comme dans toute société, chacun défend un peu son pré carré, donc le prof de macroéconomie qui voit son cours et ses petits crédits qui passent à 5, c'est un réflexe normal et humain. Mais il a fallu faire de la place pour ces crédits et il va falloir en faire parce que ma volonté, mais je pense une vraie volonté du comité de direction, c'est de monter en puissance sur ces enjeux et que ça prenne de plus en plus de place en termes de poids de crédit dans le cursus, en sachant que par exemple, il y avait un cours d'introduction à l'entreprise en 1^e bac, ce cours a été supprimé pour faire de la place pour ce cours-ci, donc l'idée était « On ne va pas non plus repartir de zéro ». Et en fait, quand je parlais de l'aspect entreprise, forum des entrepreneurs, etc., on va reprendre et moi je suis en dialogue avec la personne qui était titulaire de ce cours-là avant pour réutiliser certains aspects de son cours, on ne va pas réinventer toute la roue non plus. Mais ça crise pour certains et certaines.

Louanne

Mais vous, vous pensez que ça pèse peut-être quand-même plus dans la balance d'avoir des cours comme ça ?

Monsieur Gemenne

Oui, oui, ça très clairement. Et je pense qu'ils devraient encore peser beaucoup plus lourd dans la formation des étudiants. Je trouve que c'est toujours trop faible actuellement. Deux crédits sur soixante en 1^e bac sur ces enjeux-là, il faut que ça soit plus. Mais on ne va pas révolutionner tout le système en un jour. Il y avait une masterclass ce matin sur, en gros, l'application des limites planétaires au cas de la Belgique. J'ai discuté avec un ami qui est quelqu'un de tout à fait extérieur à HEC, mais un ami de HEC qui était venu pour l'occasion et qui disait « Il y a 20 ans, quand j'étais à HEC, c'était inenvisageable que ces types de contenus soient exposés, ça aurait fait scandale, ça n'aurait pas été possible ». Et pourtant ça monte vraiment, ce n'est plus du tout une exception, maintenant, que type de discours puisse être représenté.

Louanne

Est-ce que vous pensez que ce serait bénéfique pour les étudiants et pour les professeurs d'intégrer la notion du développement durable dans chaque matière pour peu que ça reste cohérent ? Est-ce que vous pensez que ce serait important de l'intégrer dans tous les cours du bac 1 ?

Monsieur Gemenne

Oui, clairement. C'est au centre de l'activité économique, où ça doit l'être. Donc c'est normal que tous les aspects de la gestion soient impactés et que ce soit abordé dans tous les aspects de la gestion. Ce n'est pas optionnel en fait, je trouve que ça ne serait pas donner un bon message à l'étudiant que c'est un sujet qui est optionnel, si tu aimes bien. Eh bien en fait, non. La question n'est pas d'aimer ou de ne pas aimer, la question est qu'en fait, ça fait partie intégrante de la gestion et que tu le veuilles ou non, dans une activité économique maintenant, soit tu vas y aller par vocation en disant « Je veux avoir un vrai impact sur la société et je veux faire de l'entrepreneuriat à impact. », soit en fait, ça va s'imposer à toi par des législations, pas une analyse de risque, ... Donc ça devrait être au cœur de toute la formation. C'est pour ça que je ne suis pas pour les cours à option sur ces sujets-là parce que ça donne un mauvais message, je pense. Ce n'est pas pour ceux qui aiment en fait, la question n'est pas d'aimer ou de ne pas d'aimer, personne n'aime ça, ce n'est quand-même pas jojo.

Louanne

Cela veut dire que potentiellement, il y aurait sûrement des répétitions à travers les cours, donc qu'est-ce que vous suggéreriez pour éviter cette redondance de manière transversale dans tous les cours ? Comment est-ce que vous assureriez cette bonne coordination entre tous les enseignants ?

Monsieur Gemenne

Je pense que c'est mon rôle. C'est de rassembler les enseignants de bac 1 par exemple, et que chacun expose la manière dont ces enjeux de durabilité sont traités dans le cours et moi, d'être dans un rôle de détecter les points de redondance, les points où ça manque de cohérence, et d'en faire des pièces de puzzles cohérente. Moi je vois un peu mon truc où chaque cours va être une pièce du puzzle et moi, je dois checker que le dessin qui va être formé, ça ressemble à quelque chose. Je le dis d'une manière imagée mais c'est ce qu'on fait. Et quand je dis que moi, j'ai un rôle vraiment transversal et que je ne suis pas spécialiste de tout, loin de là, mon rôle en fait, c'est d'organiser ces moments de concertation entre profs en disant « Moi, je vois la notion de durabilité forte dans mon cours de X ou Y », « Ah moi aussi je vois ça, comment est-ce que tu le présentes ? En fait ce n'est pas du tout comme je le fais, ... » C'est à moi de désamorcer ça, mais c'est un travail de très longue haleine, ça c'est clair.

Louanne

Vous avez déjà été souvent confronté à ces situations-là ?

Monsieur Gemenne

Moi, les profs m'expliquent ce qu'ils font et je vais les trouver en disant « Toi, dans ton cours de compta, comment est-ce que tu traites de ces enjeux ? » Donc je construis au fur et à mesure une vision trois cent soixante degrés : « En 1^e bac, ça arrive à ces endroits là et sous cette forme-là. Attention là, il y a un truc

foireux parce qu'il y a un discours un peu contradictoire ou un discours pas cohérent, ou un prof explique ces sujets là en n'en touchant pas une, donc il faut retravailler le contenu » et ce n'est pas grave, ce n'est pas son domaine mais il faut retravailler le contenu avec lui. Donc ça, oui, c'est mon rôle de désamorcer ce genre de choses.

Louanne

Est-ce que vous avez des partenariats avec le S-Lab en dehors de l'université ?

Monsieur Gemenne

Oui, on a des partenariats. Moi, j'essaie d'aller toquer chez mes homologues dans les autres unifs pour voir ce qu'ils font, simplement. J'essaie d'ouvrir un maximum de portes, que ça soit dans les autres universités, mais aussi en entreprise, etc. Donc je suis très, très fort en contact avec les entreprises qui sont pour faire sortir la recherche, un peu, de la Tour d'Ivoire de la recherche universitaire, on va dire, et de la faire vraiment dialoguer avec le terrain et pour aussi que les entreprises puissent intervenir dans les cours et puissent dire « Nous, la durabilité, elle se vit comme ça, on est confronté à telle contrainte ». Donc je fais beaucoup témoigner des personnes qui bossent en entreprise sur ces enjeux pour que pour les étudiants, ce soit concret et de dire « Dans une entreprise active dans le secteur de la construction qui est polluant par nature, comment est-ce qu'ils traitent de ces enjeux-là ? » Donc j'essaie de multiplier les contacts extérieurs, oui.

Et au sein de l'université, on a le Green Office qui fait vraiment de la sensibilisation pour les étudiants, donc nous on bosse beaucoup en collaboration, et le Green Office voit un peu HEC comme étant des espèces de petits laboratoires où ils peuvent tester certaines choses à plus petite échelle. Et puis, de manière plus institutionnelle avec l'université, ça oui, on est très fort en contact, ce qui explique, par exemple, que je connaisse Valérie Swaen parce qu'on s'est rencontré comme ça et que je trouve ça important d'aller rencontrer les spécialistes en durabilité dans les autres universités, et qu'on puisse échanger sur les outils et qu'on puisse même intervenir. Valérie est venue faire deux heures sur les ODD ici, dans le cadre d'un atelier de compétences. Donc oui, j'essaie de multiplier les contacts parce qu'on a tout intérêt.

Moi, je suis vraiment dans une logique, c'est peut-être un peu pieu et un peu naïf mais je m'en fous qu'HEC soit plus à l'avance sur ces questions-là. Le but, c'est que les étudiants de gestion reçoivent une formation assez mûre sur ces enjeux et puissent après, avoir un vrai impact. En fait, le levier d'impact est énorme parce que ces étudiants, ils vont se retrouver dans des entreprises, ils vont se retrouver chef d'entreprise, donc s'ils ont été sensibilisés, si le franc est tombé chez eux, en fait on a un levier énorme. On a une vraie responsabilité, je trouve, en tant que corps enseignant à ce niveau-là. Donc je n'ai pas envie d'être meilleur que l'UCLouvain ou que Solvay, en fait mettons-nous tous ensemble, partageons notre sauce. Et si quelqu'un s'intéresse à ce que je fais dans mon cours de bac 1, c'est très bien, il prend

du contenu et moi je prends du contenu. Comme je veux désiloter ici en interne, il faut désiloter aussi entre les universités. C'est un vœu pieu, je sais que c'est aussi un univers hyper concurrentiel entre les *business schools* et tout mais moi, je reste un grand bisounours par nature.

Louanne

Et vous discutez, vous m'avez dit, avec les autres professeurs, c'est quoi l'avis général ? Est-ce qu'ils sont plutôt favorables, est-ce qu'ils sont plutôt réceptifs ?

Monsieur Gemenne

Ça m'a marqué quand j'ai commencé ici. L'accueil, c'était plutôt des « Ah, enfin HEC s'y met » que des « A quoi vous allez servir ? » Donc l'accueil de manière globale est assez bon. Il y a aussi un phénomène de boule de neige. Au début, personne n'allait toquer à la porte du S-Lab pour travailler avec nous et puis en fait, il y a eu un ou deux profs qui sont venus, ça s'est bien passé et maintenant, ça commence à devenir de plus en plus où, en fait, je ne suis pas proactif pour aller vers un service ou vers un prof, ce sont les profs ou les services qui viennent au S-Lab pour qu'on puisse travailler des choses ensemble. Mais c'est un projet très récent le S-Lab, donc ça se co-construit.

Louanne

Est-ce qu'il y a des professeurs qui sont venus vous faire part de leur manque de connaissance ou de leur manque d'intérêt pour pouvoir intégrer ce sujet dans leur cours ?

Monsieur Gemenne

Beaucoup sont plutôt dans une démarche « Je veux vérifier ce que je raconte aux étudiants. Je veux vérifier vraiment le contenu » ou alors « Je manque d'exemple. Est-ce que tu n'as pas des témoignages ? Est-ce que tu n'as pas des études de cas ? ... » Ça, très, très fort, oui. Et c'est bien qu'ils ne soient pas sûrs d'eux.

Louanne

Et des professeurs qui avaient un manque d'intérêt et qui ne voulaient pas forcément l'intégrer ?

Monsieur Gemenne

Ça, je ne les oblige pas.

Louanne

Donc là, vous n'allez pas forcément vers eux.

Monsieur Gemenne

Oui, c'est ça, moi j'y vais *step by step*, donc un professeur qui n'a pas envie de travailler avec moi ou qui n'a pas envie de mettre ces sujets-là dans son cours, OK. Mais en fait, tu vas avoir aussi à un moment une masse critique qui va faire que tu y seras obligé par la force des choses, mais il y a deux personnes au sein du S-Lab, on va s'épuiser si on essaye toujours de faire boire des chevaux qui n'ont pas soif. Donc on va d'abord agrandir le noyau dur par couche et puis en fait, les derniers réticents vont être absorbés par le truc.

Louanne

Donc les professeurs qui ressentent un peu un manque de connaissances, ce sont ceux qui ont déjà intégré ça dans leur cours, donc ce n'est pas un frein pour intégrer ça.

Monsieur Gemenne

Oui, ce sont plutôt des profs qui ont déjà intégré ça dans leur cours, mais de manière assez superficielle et qui s'en rendent compte, et qui ne sont pas forcément outillés pour dépasser le stade superficiel, donc qui sont un peu en questionnement en disant « Soit je le supprime parce je ne suis pas à l'aise, soit je le mets et je donne plus grosse place, mais alors tu coconstruis le contenu avec moi ». Beaucoup de professeurs mettent ces enjeux-là dans les cours, mais de manière très superficielle et un peu anecdotique. Donc le travail, c'est que ce ne soit plus anecdotique ni superficiel et qu'il y ait du vrai contenu, que ça ne soit pas « parce qu'il faut bien parler un peu de durabilité dans le cours ». Non, en fait on veut le mettre au centre.

Louanne

Est-ce que vous pensez qu'il serait envisageable de transformer l'ensemble des cours en versions orientées vers le développement durable ? Par exemple, convertir un cours de marketing en marketing durable, ou un cours de finance en finance durable. Selon vous, y aurait-il suffisamment de contenu pertinent et concret pour adapter chaque discipline de cette manière ?

Monsieur Gemenne

Pour moi, c'est la finalité de ce à quoi on doit arriver. On en est loin, mais comme je le dis, je pense qu'on est dans des défis sociétaux tels qu'en fait, les enjeux de développement durable doivent être le cœur de l'activité économique. Donc si on veut que ce soit le cœur de l'activité économique – c'est un vœu très pieux, je sais – ça doit être au cœur des apprentissages, tout simplement. Donc ça ne doit pas être quelque chose qu'on va prendre sur le côté, qu'on va insuffler dans un cadre, ça doit être le cadre et après, on insuffle. En fait, c'est vraiment ça, la durabilité doit être le cadre dans lequel l'enseignement de l'activité économique doit se mettre. On rêve, mais les choses bougent quand même.

Louanne

En tout cas, de notre côté, c'est très présent dans notre programme de master, chaque cours intègre ces éléments, et on a un cours principal consacré à la responsabilité sociétale des entreprises (CSR). J'ai personnellement choisi l'option de Management Durable des Entreprises, qui inclut des cours sur le marketing durable, la finance durable, etc. C'est pour ça que je parle de redondance, parce qu'on revoit des concepts abordés dans le cours de CSR dans le tronc commun avant d'aborder des sujets plus spécifiques. Mais cela crée une certaine frustration chez beaucoup d'étudiants, car on commence par des éléments fondamentaux avant d'aller dans des aspects plus pratiques.

Monsieur Gemenne

Parce que ce n'est toujours pas le cadre. Si c'était le cadre des études de gestion et que c'est ton cadre dans lequel tu vas avoir tous tes cours, en fait tu n'as plus à revoir si tu es baigné dedans.

Louanne

Donc vous n'êtes pas spécialement pour ce type d'option, parce que ça devrait déjà être intégré ?

Monsieur Gemenne

Si, je suis pour parce que dans l'état actuel des choses, c'est super que ça existe et je pense qu'il faut vraiment les pousser. Mais en fait, dans le long terme, il faut que ces options n'existent plus, il faut que la gestion, ce soit cette option. Je me dis qu'il faut qu'on y aille par palier, on n'enseigne plus l'économie qu'on enseignait il y a trente ans, et encore bien, mais par contre je pense qu'il faut encore aller beaucoup plus loin et qu'actuellement, il y a des étudiants motivés par ces thématiques qui rentrent dans ces options qui marchent assez bien, même si on voit un petit ressac dans toutes les universités. Mais pour moi en fait, ça doit être cette option doit être le corpus principal, mais c'est vraiment la finalité.

Louanne

À terme, il faudrait avoir ces cours-là, mais sans le mot durable derrière.

Monsieur Gemenne

En fait, il faudrait ne plus devoir le dire, c'est l'économie. L'économie c'est quoi ? C'est créer de la valeur, mais créer de la valeur, pour l'environnement, pour la société et une prospérité, et pas un profit. J'insiste fort là-dessus, une prospérité économique. Donc à partir du moment où ce cadre-là est mis, tous tes cours vont être avec ce changement de pensée net. Donc actuellement, on a toujours l'option d'apprentissage de l'économie de manière assez classique et puis on va mettre les lunettes durabilité à un moment. Non, en fait les lunettes durabilité, on les met dès le début. Mais encore bien qu'on les mets à un moment à ce stade-ci et moi, je suis ravi que ces options existent, et c'est super bien, les étudiants qui y vont. Mais à terme en fait, il faut que ça soit juste les études en économie.

Louanne

Merci beaucoup, c'était très intéressant. Est-ce vous avez des autres choses à ajouter ?

Monsieur Gemenne

Peut-être à ajouter, je pense qu'on a beaucoup parlé du contenu des cours, moi je suis persuadé aussi qu'en tant que faculté dans nos pratiques au quotidien, il y a moyen d'insuffler toutes ces thématiques dans du très concret. Je donne un exemple ici, la cafétéria étudiante est tenue par des étudiants. Avec le S-Lab, on travaille avec eux pour revoir l'offre de ce qu'ils proposent et on leur montre que proposer des produits plus simples, plus durables, un peu plus locaux que ce qu'ils proposent actuellement, c'est faisable. Ce n'est pas facile, mais c'est faisable, pas nécessairement un coût plus élevé ; le traitement des déchets, proposer des sandwiches, etc., avant, il n'y avait pas de récolte d'organiques et maintenant bien, en fait c'est faisable. Moi, je suis persuadé qu'en ayant les mains dans le cambouis, de dire « Oui, on sait le faire », ça marche et en fait, il y a plus besoin de les persuader. Le seul prisme de « Je vends des boissons et des sandwiches », il y a moyen de traiter ces enjeux de manière hyper performante et en fait, le théorique vient après. Il y a plein de choses à faire.

On a un master qui s'appelle HEC entrepreneur, c'est vraiment un master très pratique, ils ont une mission bras droit ou pendant deux semaines, ils sont avec un CEO et ils le suivent partout et dans ce master, il y a ce qu'on appelle la mission « impact ». C'est sur trois semaines et là, ils traitent de ces enjeux donc c'est la première chose pour laquelle on est venu toquer à la porte du S-Lab, de dire « Est-ce que tu ne veux pas travailler cette mission à impact avec nous ? » Et l'année passée, on a fait sur la question du textile, secteur hyper polluant, assez méconnu pour la majorité des étudiants, donc on leur fait rencontrer plein d'acteurs, on les a envoyés chez *Groupe Terre* qui leur a proposé des challenges en disant « Nous, on est confrontés à des difficultés dans notre entreprise, est-ce que vous avez des solutions entrepreneuriales pour répondre à ces difficultés ? » Et en fait, les étudiants ont adoré. Ils ont *catché*, je pense, beaucoup plus sur ces enjeux de durabilité en étant chez *Terre*, en étant dans l'usine de tri, en voyant comment ça se passe, que par du contenu théorique, etc.

Le plus important dans ce cours de bac 1, et c'est valorisé dans le cadre du cours, on a proposé à la rentrée ce qu'on appelle un *Welcome Sprint*. Donc il n'y avait pas cours les trois premiers jours de septembre et les 1^{er} bac ont été plongés dans une espèce de jeu sur trois jours, où ils recevaient une thématique liée à la ville de Liège et aux objectifs du développement durable. Donc ils ont traité de mobilité au centre de la ville de Liège, d'accès à la culture, etc. Et ils ont été rencontrer des entreprises actives qu'on a fait venir ici, qui leur ont fait part des difficultés qu'ils connaissaient. Je prends un exemple, l'opéra de Liège qui vient dire « Nous, on n'arrive pas à avoir des jeunes aux séances d'opéra, ça reste une culture élitiste, etc. Est-ce que vous auriez des solutions pour essayer de faire en sorte qu'il y ait plus de jeunes à l'opéra ? », c'est un bête exemple parce qu'ils arrivent à le faire.

Ils ont fait ça dans une première phase puis, dans une deuxième phase, ils avaient interrogé des utilisateurs, donc on les a envoyés. Il y avait une question sur l'alimentation durable, ils ont été dans des

commerces conventionnels, dans des magasins bio etc. pour voir la perception des consommateurs. Et puis ils ont élaboré une solution qu'ils ont dû *pitcher* devant un panel d'entreprise à la fin des trois jours. Et ça, ça a été, je pense, en termes d'impact, assez énorme parce qu'ils se sont retrouvés avec des gens qu'ils ne connaissaient pas à devoir travailler de manière intense et assez stressante parce qu'un étudiant qui débarque en 1^e bac, d'aller pitcher devant des entreprises et puis s'ils gagnent, ils vont pitcher devant un amphithéâtre de huit cents personnes... Ils ont découvert les ODD via cette activité-là et on les a immergés vraiment directement dans le monde de l'entreprise, et ça a vraiment très, très bien marché. Donc ça, c'était une activité, je parlais des quatre séminaires mais en fait, il y a déjà eu une espèce de Hackathon géant qu'on leur a proposé au début et qui sera répliqué les prochaines années.

Louanne

Il y avait beaucoup de participants ?

Monsieur Gemenne

Ils étaient obligés, c'était dans le cadre du cours donc c'était côté à la fin, même si ça ne vaut que deux points sur les vingt du cours, ce n'est pas grand-chose mais c'était annoncé comme étant un cours. Je crois que c'est un beau message que l'école leur fait en disant « Dès le début, on vous immerge et en fait, le cadre, ce sont les ODD. Et on vous les fait manipuler et vous allez voir quel est l'impact concret que vous allez avoir par rapport à une qualité que vous connaissez, qui est la ville de Liège ». On a des étudiants étrangers aussi, mais la majorité vient quand-même du coin, et c'est super chouette. On en a eu de très bons retours et la formule était hyper déstabilisante pour les étudiants parce qu'au début, on les entendait vraiment « Qu'est-ce qu'on fout ? Ou est notre cours de compta et notre cours de maths ? »

Louanne

Merci beaucoup. Vous avez l'air en tout cas très engagé dans le sujet, donc c'est chouette, c'est très intéressant. [...]

Monsieur Gemenne

Avec plaisir, oui je m'éclate, ça c'est clair ! [...]

Annexe 9 : Entretien avec Catherine D'Hondt (LSM)

Louanne

Tout d'abord, si vous êtes d'accord, on va parler surtout du cours de Firm Valuation que vous enseignez à la LSM. Donc je vais tout d'abord vous demander de vous présenter et de présenter votre cours.

Madame D'Hondt

Mon nom est Catherine D'Hondt, je suis professeur de finance à la LSM. Je suis basée sur le campus de Mons où j'enseigne dans plusieurs cours de finance et différents programmes en bachelier et en master, et en particulier, vous souhaitez qu'on échange sur le cours de marchés financiers, qui est un cours qui est donné aux étudiants de bloc annuel 3 en sciences de gestion. Ce cours de marchés financiers, il a pour objectif de faire découvrir aux étudiants la palette des principaux instruments financiers, ainsi que de leur faire comprendre comment les marchés financiers fonctionnent, en particulier comment les achats et les ventes des actifs financiers sont organisés concrètement par les plateformes d'échanges dont les bourses, et aussi de sensibiliser les étudiants à des sujets d'actualité dans le domaine des marchés financiers. Et parmi les sujets d'actualité qui sont développés depuis maintenant deux ou trois ans, il y a d'une part l'impact de la digitalisation et d'autre part le développement de considérations ESG de durabilité qui sont, pour l'instant au niveau financier, en train de pas mal redéfinir l'écosystème financier.

Louanne

Est-ce que votre cours est intégré dans le tronc commun ou comme option ?

Madame D'Hondt

C'est un cours de tronc commun pour les sciences de gestion uniquement. C'est le deuxième cours de finance qu'ils ont, ils ont en bloc annuel 2 le cours de finance de base qui est le cours de mathématiques financières, où les étudiants découvrent des critères de sélection des investissements pour comprendre comment on peut mesurer une création de valeur. Et ensuite, c'est le deuxième cours qu'ils ont dans le bloc annuel 3.

Louanne

Et depuis quand est-ce que vous enseignez ce cours ?

Madame D'Hondt

Ça fait très, très longtemps, ça fait plus de 5 ans.

Louanne

Vous m'avez dit que vous consacrez une section sur la notion de développement durable et d'ESG dans cette matière ?

Madame D'Hondt

Oui, dans la dernière partie du cours. J'en parle dans l'introduction pour un petit peu expliquer aux étudiants ce que l'on va voir, et dans cette introduction je souligne les deux grands changements que l'on peut pointer en lien avec l'évolution des marchés financiers ces dernières années. D'une part, la digitalisation et l'impact sur le fonctionnement des marchés et le comportement des investisseurs et d'autre part, l'émergence de ces notions de durabilité, et je reviens sur l'histoire de l'investissement socialement responsable et des conséquences aujourd'hui que ça a. Ça, c'est dans l'intro. Et la dernière partie du cours est consacrée au fondement et à l'essor de l'investissement socialement responsable.

Louanne

Est-ce que vous avez ajouté cette partie à un moment donné dans ce cours, ou elle est là depuis toujours ?

Madame D'Hondt

Cette partie, je l'ai ajoutée maintenant depuis trois ans.

Louanne

Qu'est-ce qui a été le point de départ de cet ajout ? Qu'est-ce qui a fait que vous avez décidé de mettre cette partie ?

Madame D'Hondt

Il y a deux choses : le fait que je sois convaincue, étant également proche des besoins du secteur financier, du fait qu'aujourd'hui les questions qui touchent à l'ESG et à la durabilité sont omniprésentes. On voit que l'écosystème financier est en train de se redéfinir. Donc du côté du marché du travail pour nos étudiants, ça me semble important qu'ils puissent être conscients de ces notions. Et par ailleurs, au niveau de la faculté sur le site de Mons, il y a eu un travail réalisé au niveau du bachelier avec la volonté d'introduire dans les cours un éveil et un accent sur les deux phénomènes évoqués, qui sont en train de faire évoluer les façons de faire, les façons de réfléchir, les façons de travailler, la digitalisation et la durabilité. Donc j'étais convaincue, et le mouvement qui a été organisé sous l'égide à l'époque de la vice-doyenne et des responsables de programmes ont permis de dérouler ça de manière plus formelle. J'en parlais déjà avant, mais de manière informelle. Maintenant, c'est vraiment devenu une partie du cours.

Louanne

Par rapport à l'intégration de ce sujet, est-ce que vous basez sur des méthodes en particulier ou sur des concepts ? Par exemple vous avez parlé des ESG, est-ce qu'il y a une ligne de conduite ?

Madame D'Hondt

Disons qu'il n'y a pas vraiment de méthode. Ce que j'explique justement, c'est que toutes ces notions de durabilité amènent de nouvelles questions dans la sphère financière, pour les différents acteurs financiers. Donc j'illustre essentiellement dans le cours de marchés financiers – qui est encore un cours de bachelier – en définissant les différents concepts qui se cachent derrière durabilité, responsabilité sociétale, investissement socialement responsable, ESG, ... en leur montrant que ces concepts ont des points communs, mais peuvent avoir des déclinaisons légèrement différentes en fonction du contexte dans laquelle ils sont utilisés. Et puis je vois avec eux, au niveau de l'écosystème financier, quels sont des nouveaux acteurs, quelles sont certaines nouvelles pratiques pour illustrer de façon concrète. Je leur montre aussi qu'aujourd'hui, quand il s'agit de questions d'investissement pour des investisseurs soucieux des notions de durabilité, il existe déjà des approches dites stratégiques, des stratégies ESG très pratiques. Donc je leur montre vraiment pour qu'ils puissent sentir et palper ce que l'on entend ou pas par là, et j'ai aussi à cœur de leur montrer à quel point il y a des avancées réglementaires dans le cadre financier pour intégrer ces dimensions ESG. Mon point, c'est vraiment de continuer à faire de la finance, mais à intégrer ces considérations ESG et à montrer aux étudiants que ce n'est pas exclusif, et que ces considérations ESG, elles redéfinissent les manières de travailler, les manières de penser, les outils, les approches, et que tout ça est en évolution.

Louanne

Est-ce que pour donner cette partie, vous-même vous avez eu une formation par le passé ?

Madame D'Hondt

Je n'ai pas eu de formation. Maintenant, naturellement je m'intéresse à ces questions depuis très longtemps. Donc je lis des articles de temps en temps, je participe à des formations ponctuelles quand j'ai l'occasion, j'ai déjà regardé des vidéos en ligne, via des MOOC, ... Donc je collecte de l'information, et par ailleurs, dans mon champ de recherche, je travaille aussi sur ces considérations ESG et j'utilise en partie certains éléments qui viennent de mes travaux de recherche pour mes cours.

Louanne

Est-ce que vous personnellement, peut-être plus au début, vous vous sentiez suffisamment informé à ce sujet quand vous avez commencé à donner les cours ? Ou vous étiez justement un petit peu freinée par un certain nombre de connaissances à ce niveau-là ?

Madame D'Hondt

Je veux continuer à faire de la finance, ce n'est pas un cours de durabilité en tant que tel. Je me suis toujours sentie à l'aise, évidemment. Maintenant, je ne suis pas capable d'expliquer aux étudiants d'un point de vue scientifique les mécanismes complexes derrière le réchauffement climatique ou la

raréfaction des ressources. Ça, je serai mal à l'aise parce que je n'ai pas les connaissances techniques nécessaires. Pour les aspects financiers en lien avec ces notions de durabilité, ces notions ESG, là je n'ai pas de problème, parce que je suis suffisamment, il me semble, informée et suffisamment à l'aise pour leur en parler.

Louanne

À quel point est-ce que vous trouvez ça important qu'à l'heure actuelle, ils doivent voir ça dans votre cours en particulier ? Quelle importance est-ce que vous donnez à ça ?

Madame D'Hondt

Moi je donne une importance, si je la chiffre entre zéro et cent, de cent-cinquante pourcent. Je sors volontairement de la borne supérieure. Je suis convaincue personnellement que le monde change comme il a toujours changé ces derniers temps, et que dans les années à venir, ces notions de durabilité sont essentielles. Le monde va changer, et donc on doit armer les étudiants avec une ouverture sur des nouvelles pratiques, des nouvelles façons de faire, des nouvelles valeurs aussi, parce qu'il y a des changements de paradigme qui s'opèrent et qu'on illustre. Donc je suis vraiment convaincue qu'il faut le faire pour la société au sens large. Par ailleurs, j'ai aussi un tas de signaux qui me montre que si je reviens en milieu professionnel et en particulier aux employeurs plutôt du domaine financier, c'est indispensable. J'apporte ces notions dans différents cours de finance. Mais pour vous dire, il y a peut-être trois ou quatre ans, dans un cours de master où je vais plus loin – et je vois aussi par exemple tout ce qui touche aux stratégies ESG, tout ce qui touche à la réglementation avec des critères extra-financiers qui doivent être considérés – il y a une étudiante qui, pendant le cours, avait des interviews pour son stage et un jour, elle est venue en disant « Madame, en tout cas un grand merci. Hier, j'avais une interview pour mon stage et dans l'interview, on est venu à parler des questions qui touchent à l'ESG et la durabilité et ils étaient impressionnés que je connaisse déjà des choses. Et ça m'a permis de décrocher mon stage ». Donc ça c'est un signal que j'ai gardé en tête, mais qui montre qu'au-delà de mes convictions personnelles, il y a vraiment un besoin. Et c'est vraiment assez étendu quand on discute avec des personnes de l'industrie financière au sens large, quand on discute avec des alumni du secteur financier qui sont actifs, ils nous disent qu'aujourd'hui c'est obligatoire. J'ai un guest speaker qui vient dans l'un de mes cours – à nouveau de master parce qu'en bachelier c'est un peu trop tôt – qui dit aux étudiants que pouvoir comprendre le minimum derrière ces considérations ESG, ce que ça implique, quelles sont les demandes, les besoins, les réflexions en cours, ce n'est plus quelque chose que l'on doit choisir, c'est devenu un *must have*.

Louanne

Votre guest, il est toujours le même ou vous changez chaque année ?

Madame D'Hondt

Oui, c'est un alumni, ça fait plusieurs années qu'il vient et c'est maintenant depuis deux ou trois ans qu'il parle de ça. Avant, beaucoup moins. On sent vraiment, au niveau en tout cas de l'industrie financière en Europe – ça peut être un peu différent notamment aux États-Unis, où ces considérations ESG sont très liées à des considérations politiques, donc la situation politique aux États-Unis est plus complexe que chez nous, elle est assez différente – il y a vraiment un mouvement qui est en marche, et qui fait que l'écosystème financier est en train de se redéfinir et d'intégrer d'une façon ou d'une autre, en fonction des secteurs, des questions, mais ce sont des considérations qui touchent au sens large à la durabilité.

Louanne

A propos des considérations ESG, est-ce que vous avez des thèmes principaux dont vous parlez plus dans vos cours, c'est-à-dire, par exemple l'aspect écologique, l'aspect social ou l'aspect de solidarité entre les générations ?

Madame D'Hondt

Je parle vraiment des trois piliers. Et je pense que c'est important parce que les étudiants, naturellement, ou parce que c'est plus grand public, les considérations environnementales, ils savent ce que c'est. Le pilier « S », là aussi ils en ont une idée assez précise pour certains, plus floue pour d'autres. Mais quand on parle du respect des droits humains, quand on parle des questions de diversité, généralement ils savent aussi assez facilement se représenter. Par contre, au niveau de la gouvernance, c'est beaucoup plus complexe. Donc déjà en bachelier, j'insiste aussi sur ce pilier-là parce qu'il me semble important, et d'ailleurs je le développe un peu plus dans un cours de master de tronc commun qui s'appelle *finance et gouvernance*. Mais en bachelier, ça me permet vraiment de leur présenter les trois dimensions. Et leur dire « Attention, les questions de durabilité, ce ne sont pas que des questions environnementales, il y a aussi la dimension sociale, sociétale » et là généralement, ils me disent « Ah oui, oui ». Et je leur parle de la dimension gouvernance, et là par contre ils ne savent pas trop ce que c'est, ils pensent que la gouvernance à ce stade-là, c'est plutôt des questions de gouvernement. Donc je trouve que c'est vraiment pertinent de les ouvrir sur le fait que les questions de gouvernance, ce sont des questions de gouvernance d'entreprise et que les principales décisions des entreprises sont prises en s'appuyant sur des mécanismes de gouvernance. Donc il faut s'intéresser à la gouvernance si on veut aussi faire évoluer les choses. Si on veut qu'à un moment donné les entreprises puissent évoluer, il faut s'intéresser à la gouvernance.

Louanne

Donc vous n'insistez pas forcément là-dessus, mais vous leur expliquez un peu plus parce c'est un peu plus flou, cet aspect-là.

Madame D'Hondt

Non, parce que le cours de *marchés financiers* doit quand-même rester ancré sur le fonctionnement des marchés financiers. Donc dans cette dernière partie du cours qui n'est pas petite, j'essaye vraiment de rester au niveau introductif. Mais je leur rappelle bien que, en finance, quand on parle de durabilité, de soutenabilité, on inclut « ESG ».

Louanne

Concrètement, comment est-ce que vous intégrez ce thème-là ? Purement théoriquement, ou vous donnez des articles à lire ?

Madame D'Hondt

Le cours est un cours ex cathedra donc effectivement, c'est plutôt de la théorie que je leur livre quand notamment, je donne certaines définitions ou quand je m'appuie sur certaines littératures. Maintenant, j'utilise aussi beaucoup d'illustrations, donc je m'appuie sur pas mal d'articles journalistiques pour leur montrer avec des cas très concrets que le monde change et que dans certaines entreprises, il y a des décisions qui sont prises de telle ou telle façon. Au niveau de la régulation aussi, je pense que c'est important de montrer aux étudiants que la régulation est aussi un facteur illustratif du changement qui est en train de s'opérer en Europe.

Louanne

Est-ce que, de manière générale dans votre cours, vous leur faites faire des études de cas où il y a des travaux pratiques ?

Madame D'Hondt

Oui, mais pas sur ces notions-là. Il y a dix heures de TP qui restent plutôt focalisées sur les aspects de fonctionnement du marché parce que premièrement, cela s'y prête plus, et deuxièmement, ils ont besoin d'un petit peu faire des exercices pour vraiment comprendre certains mécanismes plus techniques. Donc l'aspect durabilité n'intervient pas dans les TP.

Louanne

Vous m'avez dit que vous intégriez ça dans l'introduction, et en tant que dernière section du cours, c'est ça ?

Madame D'Hondt

Tout-à-fait, j'en parle dans l'intro et il y a vraiment la dernière partie du cours qui est consacrée aux fondements et à l'essor de l'investissement socialement responsable, et c'est là où je reviens sur des définitions : c'est quoi la durabilité, c'est quoi l'ESG, c'est quoi l'investissement socialement responsable, ça vient d'où ? Parce que l'investissement socialement responsable, ça remonte au douzième ou treizième siècle, en réalité. Donc j'essaye aussi de leur montrer la perspective et de leur

montrer que là, on assiste vraiment à une accélération en Europe. Et pas qu'en Europe mais nous, on est vraiment sur cet aspect-là avec une vitesse qui est supérieure à celle de ce qu'on observe dans d'autres régions du monde, donc là c'est vraiment la dernière partie du cours.

Louanne

Plus largement, selon vous, quelles compétences en matière de développement durable est-ce qu'ils vont obtenir à la sortie du cours pour leur futur plus tard ?

Madame D'Hondt

Des compétences en matière de développement durable. Ils sont à tout le moins sensibilisés au fait que la durabilité au sens large, ce n'est pas que de l'environnemental. Donc ça, je pense que c'est quand-même une compétence importante de pouvoir réfléchir de manière plus large, d'ouvrir un peu le débat et de ne pas se dire « Oui, peut-être que là, il y a une urgence climatique ». Personne, ou quasi plus personne ne le remet en cause. Mais attention, on doit aussi, si on veut vraiment répondre aux aspirations de durabilité, intégrer d'autres choses que simplement des aspects environnementaux. Donc ça, je pense que ça leur apprend à ouvrir peut-être le *scope* des réflexions qu'ils peuvent avoir. Ça leur donne aussi des compétences plus financières de savoir qu'il existe des stratégies d'investissement qui peuvent être qualifiées de stratégie ESG. Je crois aussi que l'aspect réglementaire est important parce qu'ils comprennent donc le monde dans lequel eux, ils vont devoir travailler.

Louanne

Pour le cours de troisième, est-ce que vous avez pour but de rendre ça suffisamment pratique pour que cela puisse être appliqué concrètement plus tard sur le marché du travail ? Ou c'est plus une vision méta du développement durable ?

Madame D'Hondt

Disons qu'ici en troisième, ça reste assez introductif donc il n'y a pas une applicabilité directe. Maintenant, c'est dans la continuité aussi que je vois les choses. Moi, sur le campus de Mons au niveau de la LSM, j'ai la chance d'intervenir dans le cours de finance de bac 2, dans le cours de bac 3, dans le tronc commun de master 1. Donc dans le tronc commun de master 1, je reprends certaines notions pour les approfondir, notamment l'aspect gouvernance qui est approfondie dans le cours de *finance et gouvernance*, et j'interviens aussi dans la majeure *finance et transition* où là, on est plus dans de l'applicabilité. Et là, on revient sur certains concepts, mais on va plus loin.

Louanne

On va parler un petit peu de la perception vis-à-vis des étudiants. Est-ce que vous pensez qu'ils ont besoin à cet âge-là d'être sensibilisés à ce sujet, ou c'est un thème qui est déjà fort ancré, fort compris

chez eux ? Et qu'est-ce que vous pouvez apporter de plus à l'enseignement qu'ils ont potentiellement déjà eu dans cette matière-là ?

Madame D'Hondt

Oui, je pense qu'il faut les sensibiliser à ce sujet. Certains le sont déjà, mais via les médias ou les pensées un peu *mainstream*, donc « le réchauffement climatique, il faut faire attention à l'environnement, il faut préserver la nature ». Je caricature un peu mais vous voyez, les ouvertures sur les piliers S et G, c'est beaucoup moins direct pour eux. Et donc je pense que c'est essentiel. Dans notre université, je pense qu'une vision holistique du développement durable doit aller plus loin que la simple représentation grand public des défis environnementaux.

Louanne

De manière générale, est-ce que vous avez ressenti un intérêt de la part des étudiants ? Vous m'avez expliqué l'histoire de l'élève qui a eu son stage grâce à ça, est-ce que vous avez eu plusieurs retours et de formes d'intérêt pour ce côté-là du cours ?

Madame D'Hondt

Généralement, oui. Quand les étudiants réagissent un peu, c'est plus facilement sur le pilier environnemental parce que je pense qu'ils sont plus sensibilisés, et ceux qui sont convaincus que l'on doit changer les choses pour mieux protéger l'environnement et la nature manifestent naturellement un intérêt pour la question. Certains ne réagissent pas directement mais me semblent apprendre quand-même des choses, et sur l'aspect social, j'ai l'impression qu'ils peuvent faire des liens. Sur l'aspect gouvernance, comme c'est un cours introductif de bac 3, pour eux ça reste un petit peu plus obscur, mais chez certains je vois quand-même qu'ils se posent des questions et je pense que c'est pour les préparer pour la suite.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué aussi un changement de mentalité ? Par exemple, est-ce qu'ils en parlent dans leurs travaux d'eux-mêmes ? Est-ce que ça sort assez spontanément ? Est-ce que vous avez remarqué un changement de réflexion depuis ces trois dernières années ?

Madame D'Hondt

Pas directement dans ce cours-là. C'est un cours où les étudiants, naturellement, sont assez participatifs, donc je ne peux pas dire qu'il y ait de gros, gros changements de comportement de leur part.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà adapté votre cours en fonction des retours ou en fonction des nouvelles recherches, de l'actualité, etc. ? Est-ce que vous avez déjà un petit peu modifié ?

Madame D'Hondt

Oui, ça je le fais chaque fois, en réalité. Quand le cours est évalué, je regarde les feedbacks des étudiants. C'est un cours qui est souvent apprécié par les étudiants, ce qui est assez rare pour les cours financiers mais là, c'est comprendre le fonctionnement des marchés donc la majorité aime vraiment bien. Donc les feedbacks que j'ai, c'est soit positif, soit les suggestions, ce sont plutôt des détails : « continuer à faire les quiz Woodclap en début de séance, ça nous aide vraiment ». Par contre, chaque année je repasse sur le cours et je mets à jour, et il est clair que c'est cette dernière partie-là qui, chaque année, demande peut-être des ajouts, des adaptations, des nouvelles illustrations avec l'actualité. Parce que je pense que pour être convaincant, il ne faut pas montrer des choses aux étudiants qui se sont passées il y a trois, quatre ou cinq ans et heureusement, je lis *l'Echo* tous les jours et très souvent, je reprends des articles qui me permettent d'illustrer directement ou d'aborder un thème de façon très concrète avec les étudiants. Donc ça, je le fais chaque année.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà remarqué que ça pouvait être un sujet, un petit peu complexe, voire sensible à adopter ? Vous m'avez dit qu'ils ne connaissaient pas trop la partie gouvernance des ESG, mais ma question est plutôt est-ce que ça peut être un sujet assez controversé, ou il y a différents avis sur la question, raison pour laquelle ce serait assez complexe à introduire ou à aborder ?

Madame D'Hondt

En bac 3 pas du tout, parce que ça reste à un niveau très, très introductif. Par contre, dans mon cours de *finance et gouvernance* de master 1, la partie qui me semble la plus sensible, c'est sur la diversité, diversité de genre, diversité de culture, background. L'âge moins, parce qu'évidemment, il y a un biais dans la classe, ils sont tous jeunes. Mais quand on commence à parler par exemple du quota imposé pour avoir X pourcent de personnes de genres différents dans le conseil d'administration – il ne faut pas se voiler la face, historiquement c'est pour imposer des femmes par rapport à des pratiques qui pendant des années ont été d'avoir des conseils d'administration exclusivement masculins – là, parfois, il y a des réactions un peu critiques. Mais je n'ai jamais eu de souci grave. J'ai eu des réactions comme « Oui mais Madame, les quotas ce n'est peut-être quand même pas juste, ça fait passer des chiffres avant les compétences ». Pour le background culturel, je n'ai jamais eu de réaction directe, même si dans la classe on peut avoir une hétérogénéité.

Moi, j'essaie vraiment de mettre en avant les études qui ne sont pas financières, mais qui montrent à quel point la diversité est un atout pour l'innovation. Je les renvoie d'ailleurs vers des matériaux disponibles en ligne pour qu'ils puissent, s'ils le souhaitent, aller voir des vidéos, en me disant que c'est vrai que quand on est étudiant, on est encore avec des travaux de groupe où l'on veut de l'efficacité, donc c'est plus facile d'aller avec les étudiants qu'on connaît bien et qui nous ressemblent, et qui travaillent comme

nous, et qui pensent comme nous. Et donc je leur montre de manière assez formalisée les résultats d'études qui montrent qu'en fait, les meilleures décisions sont prises quand les groupes sont divers. Sur cette partie-là, j'essaye de leur demander « Pourquoi, à votre avis ? » Et j'ai vraiment un slide, je leur mets des arguments et c'est là où pour certains, ça peut être plus sensible parce que ça peut être un peu politique ou lié à certaines convictions qu'ils peuvent avoir. Et il y a une autre difficulté, c'est que dans leur statut d'étudiant, ils ne l'ont pas encore compris. Parce que c'est normal, eux ils me le disent : « Madame, vous savez, quand on doit faire un travail de groupe, moi je préfère travailler avec les personnes que je connais et avec qui je sais que ce sera efficace ». Et c'est moi qui ajoute, et qui pense comme vous majoritairement, et c'est là peut-être la partie la plus délicate, je leur dis « C'est normal qu'à ce stade-là de votre parcours, vous pensiez ça. Sachez qu'il y a des scientifiques qui montrent, pour l'innovation, pour la créativité, pour la qualité des décisions prises, que normalement, ça devrait fonctionner un peu différemment.

Louanne

Donc vous considérez que la création des groupes et le fait de diversifier peut les aider justement dans la considération ESG, que c'est une activité qui peut en faire partie ?

Madame D'Hondt

Pour moi ça fait partie. Ça dépend, la diversité, on peut la voir d'un point de vue purement de gouvernance, où c'est vrai que si on veut changer les choses, il faut mettre autour des tables où les principales décisions sont prises, des gens qui n'ont pas le même point de vue et qui ne fonctionnent pas de la même manière depuis trente ans. Mais on peut aussi le voir sur le pilier social donc pour moi, c'est vraiment essentiel. Les questions de durabilité au sens large, c'est « E », c'est « S » et c'est « G ».

Louanne

Je vais vous poser une question assez large. Vous m'en avez déjà dit quelques-uns, mais est-ce que vous voyez d'autres freins à l'éducation au développement durable de manière générale ? Vis-à-vis de la perception des étudiants, vis-à-vis de vous-même, est-ce que vous voyez d'autres freins dont vous n'auriez pas parlé ?

Madame D'Hondt

Je me pose une question parce que, comme je vous ai dit, sur le campus de Mons pour le bachelier en sciences de gestion, on a un peu réorganisé les programmes pour sensibiliser au développement durable sur les trois années, en master aussi indirectement, en lien avec les valeurs de la LSM. Je me demande si certains ne vont pas commencer à être lassés. Vous avez parlé d'écolassitude, moi je me pose la question, conjugué au fait que quand on écoute aussi les informations, quand on regarde ce dont on discute dans les médias au sens très large, on revient aussi beaucoup avec ces questions-là. Donc je

m'interroge sur le fait qu'on ne doive pas, peut-être, être attentif pour éviter de ne pas lasser les étudiants, pour éviter aussi de pas trop les angoisser, de ne pas renforcer un sentiment d'écoanxiété qui est déjà présent comme certaines études le montrent.

Louanne

Effectivement, dans mon mémoire, je vais parler du concept d'écolassitude. C'est un phénomène de lassitude des étudiants envers le développement durable pour deux raisons, notamment le fait qu'on va beaucoup insister dans chaque cours et qu'on va en parler, en reparler, dire que c'est important, etc., et le fait qu'il y aura une répétition des mêmes sujets qui vont revenir sur la table. Donc c'est un peu une saturation vis-à-vis de la récurrence d'informations qui est souvent la même au début de leur cursus, parce que les professeurs ont souvent envie d'introduire la notion de développement durable et la notion des ESG, et ça se fait souvent sur le même temps dans chaque cours. Parce que pour entrer plus concrètement dedans, il faut d'abord savoir l'introduire et le présenter, et sans pour autant être accompagné de situations concrètes, ou de pouvoir après concrètement l'introduire sur le marché du travail. Les étudiants, souvent, disent « Voilà, j'ai appris des choses, mais comment est-ce que je peux après concrètement utiliser les outils ? ». Je vais donc vous demander si vous êtes un petit peu familière avec cette notion-là et si vous avez déjà rencontré ça dans vos dans votre cours. Vous avez encore en troisième, donc peut être que c'est moins le cas.

Madame D'Hondt

En en tout cas, je pense que la question est très pertinente. Je pense moi-même qu'il y a un risque qu'il y ait cette écolassitude qui survienne. Moi, j'en parle au début du cours et j'en reviens sur la fin du cours. Donc au début, je l'aborde peut-être en même temps que d'autres collègues dans d'autres cours, mais j'en reviens vers la fin, donc temporellement, ça permet quand-même de dire que ce n'est pas le focus principal du cours. Et ça, je pense que ça aide de leur dire qu'on continue à faire de la finance, on continue à parler de concepts financiers, de regarder quelles sont les pratiques importantes en lien avec les marchés financiers dans ce cours-là et après, on ouvre la porte sur ce qui est remis en cause aujourd'hui, les pratiques qui évoluent, ce qu'on ne sait pas encore, les nouveaux phénomènes. Et ça, je pense que c'est important pour éviter que les étudiants aient l'impression qu'on leur parle toujours de la même chose et que, quel que soit le cours, on leur dit que les critères ESG, c'est important. Donc j'essaie d'être attentive à ça. Maintenant, je crois l'an dernier, dans une des évaluations du cours pour un cours de master, les étudiants m'avaient dit « Il y a quelques concepts dont on a entendu parler plusieurs fois », donc c'est sûr qu'il y a de la redite.

Louanne

Pour vous, quelles pourraient être les solutions pour éviter cette répétition, surtout au début du master ?

Madame D'Hondt

Peut-être améliorer la coordination au niveau des programmes. Avoir peut-être une meilleure cartographie de comment ces notions sont abordées dans les différents cours au sein d'un programme, ça pourrait être utile. Si certains collègues avant moi, dans le programme ou dans l'année en cours, ou dans les cours du semestre évoquent aussi certaines notions, je pourrais peut-être aller plus vite sur celles-ci dans le cadre de mon cours ou améliorer les liens et montrer à quel point on peut les décliner, d'une certaine manière, dans le cadre de mon cours. Mais ça, ça ne va pas faire naturellement, donc pour moi c'est peut-être essayer de travailler sur une meilleure coordination au sein des commissions de programmes.

Louanne

Vous, vous donnez un cours dans le tronc commun. Est-ce que vous pensez qu'il serait préférable de proposer des cours de développement durable en option ou bien d'imposer un cours sur le développement durable ? Est-ce que vous pensez que c'est une bonne idée ?

Madame D'Hondt

Je ne sais pas, parce que je vois des avantages et des inconvénients aux deux. Vous parlez de créer un cours de développement durable ?

Louanne

C'est ça. Est-ce que vous pensez que c'est plus pertinent d'intégrer les ESG dans chaque cours du tronc commun, par exemple « Dans les *marchés financiers*, on intègre l'ESG », ou de ne pas l'intégrer et d'en faire un cours complètement à côté, ou de les intégrer et d'en faire un cours à options pour les gens qui veulent aller plus loin, ou alors de ne pas du tout les intégrer et d'en faire un cours à option ? Il y a plusieurs solutions.

Madame D'Hondt

Je comprends mieux la question, et je pense que sur base de ce que vous illustrez là, moi je suis convaincue qu'il est préférable de décliner les considérations de durabilité dans les différents cours pour contextualiser et éviter aussi les a priori. Et aussi forcer l'exposition de tous les étudiants à ces considérations, parce que je suis convaincue que ces considérations, elles sont indispensables. Donc même les étudiants qui pensent ne pas être intéressés, pensent déjà tout savoir, pensent que ça ne sert à rien – il y a des fois des préconçus qu'ils peuvent avoir – le fait qu'ils soient exposés à ces considérations dans un cadre vraiment contextualisé, pour moi, ça peut aider. Si vous mettez ça dans un cours spécifique, certains peuvent avoir un a priori par rapport au cours et peuvent avoir un rejet psychologique dès le départ, et si vous mettez ça dans des cours à options, ce qu'il va se passer, c'est que cela va arroser là où on n'a pas besoin d'eau, vous voyez. Les gens qui vont choisir les cours à options, c'est déjà ceux qui sont intéressés et ils sont déjà peut-être plus favorables à ces notions de durabilité. Donc on ne touche

pas peut-être des gens qui pourrait être intéressé sans en avoir la moindre idée au préalable. Et on ne ferait pas non plus évoluer les perceptions des étudiants qui pensent que tout ça, ça ne sert à rien et que c'est toujours la même chose, et qu'on répète la même chose.

Louanne

Donc vous voulez plutôt les intégrer dans les dans les cours généraux ?

Madame D'Hondt

Il faut contextualiser, c'est vraiment important de contextualiser.

Louanne

Votre cours, vous le donnez pendant trente heures. Le fait d'intégrer le développement durable, ça nécessite un peu des heures supplémentaires. Est-ce que vous avez dû sacrifier de la matière pour justement intégrer ça ? Et quelle importance est ce que vous donnez à ça ?

Madame D'Hondt

Oui, c'est clair. Quand je me suis dit, maintenant, de manière plus claire « je consacre une section du cours au fondement de l'investissement socialement responsable et aux considérations de durabilité au sens large », j'ai dû renoncer à une partie de la matière. Parce que moi, je suis convaincue que c'est important. Donc un peu comme je le fais des fois, quand je dois sacrifier ou réorganiser la matière purement financière, j'ai essayé d'aller supprimer des choses qui sont plus spécifiques, qui sont plus de l'ordre d'un approfondissement de concepts pour garder une base large, et qui me semble vraiment intéressante et indispensable pour les étudiants. Mais pour faire de la place, j'ai un peu été sabrer dans des éléments où j'allais un peu plus dans le détail, j'allais un petit peu plus loin. Aujourd'hui, j'ai renoncé à aller plus loin sur certains aspects de la matière pour récupérer des heures.

Louanne

Est-ce que vous pensez que c'est un petit peu un frein à l'apprentissage de la matière pour les étudiants ?

Madame D'Hondt

Je ne pense pas parce que moi, la manière dont je l'ai fait, si je prends l'image d'une pyramide dans le cours avant que j'introduise les considérations de durabilité au sens large, j'avais des concepts vraiment fondamentaux. Et puis pour certains j'avais une arborescence et j'allais un peu plus loin dans l'approfondissement. Moi j'ai fait le choix d'aller couper, de façon imagée, un peu le haut de la pyramide donc certaines arborescences, je ne les fais plus. Et j'ai récupéré cet espace-là pour venir mettre mes considérations ESG et durabilité au sens large. Donc pour moi, pour les étudiants à la fin du cours, en termes d'acquis d'apprentissage, je n'ai quasi rien changé sur les aspects purement financiers. Je vais un peu moins loin, donc il y a des choses qui étaient plus de l'ordre de l'approfondissement que je vois

moins, et j'ai ajouté des acquis d'apprentissage plus en lien avec la durabilité. Donc ça, je pense que sincèrement, les étudiants ne perdent pas au change sur les compétences principales.

Louanne

Pour vous, est-ce serait bénéfique d'intégrer ça dans tous les cours du tronc commun, pour peu que cela reste cohérent ? Est-ce que chaque professeur devrait intégrer ça dans son cours ?

Madame D'Hondt

Oui, si c'est possible et si le professeur le veut, parce que je crois que ce qu'il faut éviter, c'est d'avoir des gens qui ne sont pas convaincus, qui commencent à parler de ces thèmes et ces considérations-là, où au final, ça peut être terriblement contre-productif. Et puis par ailleurs, il ne faut pas non plus vouloir en mettre partout. Je prends par exemple un cours de bac1 de statistiques, il faut avant tout que les étudiants acquièrent des compétences en statistiques. De temps en temps, si le prof en a envie, il peut aller prendre des exemples pour les exercices qui touchent d'une façon ou d'une autre à des questions de durabilité, mais je pense que ce n'est pas dans ce cours là que l'on doit commencer à parler des considérations ESG. Si le prof veut aborder ça, il le fera à travers des exemples mais la compétence principale, ça doit être les compétences de statistiques. Et il faut vraiment que ce soit si le prof le veut parce que si le prof se sent obligé, il va mal le faire, peut-être avec des pieds de plomb et les étudiants vont le percevoir, c'est du Greenwashing.

Louanne

Quels ajustements est-ce que vous suggèreriez pour intégrer le développement durable de manière beaucoup plus transversale, plus cohérente à travers tous les cours pour assurer une bonne coordination entre les enseignants ? Par exemple, quels pourraient être les changements au niveau des cours, au niveau des supports, au niveau peut-être des partenariats ?

Madame D'Hondt

Je pense que c'est la Commission de programme qui doit un peu coordonner les choses. Donc ce qui est important, c'est peut-être de commencer par faire un benchmarking. Ça peut commencer par l'analyse des cahiers de charge – normalement les enseignants sont censés suivre les cahiers de charges, les fiches descriptives –, essayer d'identifier les éventuelles redondances. S'il y a des redondances, il faut peut-être appeler les profs à un moment donné autour de la table pour un peu discuter et voir dans quelle mesure il y a une vraie redondance ou pas. Parce que ce qu'on observe des fois de manière décrite sur une fiche descriptive, dans les faits, peut s'organiser de façon à ce que ce ne soit pas tout à fait redondant à ce qui est fait par ailleurs. Donc moi, je pense qu'il faudrait déjà commencer par là. Faire un état des lieux, et puis cet état des lieux va aussi peut-être identifier les trous béants. Peut-être que dans un programme en bac1, on se rend compte que ce n'est pas suffisamment abordé parce qu'il y a juste deux

cours qui en parlent, et si c'est le cas, on peut discuter avec les enseignants pour voir où est-ce qu'on pourrait introduire des notions et comment on pourrait le faire. Et inversement, si à un moment donné on se rend compte que sur une année, les mêmes concepts reviennent dans tous les cours, plus ou moins au début du cours, là on sait qu'on a un risque plus facilement d'atteindre de l'écolassitude, donc il faut aussi essayer un petit peu. Donc moi, je pense que la Commission de programme devrait faire un benchmarking et en fonction du benchmarking, de discuter avec les responsables des cours concernés pour confirmer les constats faits a priori, et en cas de confirmation de ces constats, essayer de travailler avec l'équipe enseignante pour voir un peu comment changer les choses.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà parlé un peu de ce sujet avec d'autres enseignants ?

Madame D'Hondt

Oui, parce que si je prends les enseignants en finance dans les programmes sur le campus de Mons, on échange assez bien pour éviter les redondances. Je vous ai dit que moi j'ai peut-être une situation particulière vu que j'interviens dans le cours de *finance* de bac 2, *Marchés financiers* en bac 3, *finance et gouvernance* en master 1 et dans la majeure, donc c'est vrai que moi, j'ai une vue un peu transversale qui me facilite la tâche, c'est que je sais ce que les étudiants voient dans les cours qui précèdent. Mais par ailleurs, si je prends la majeure, on échange un peu entre collègues pour être sûrs que ce ne soit pas toujours les mêmes thèmes qui reviennent dans tous les cours.

Louanne

Quel est l'avis de vos collègues par rapport à ce sujet ? Est-ce que pour eux, c'est tout aussi important que pour vous ?

Madame D'Hondt

C'est différencié, pour certains oui, pour d'autres beaucoup moins. Et moi, je trouve que c'est bien aussi. Je reste vraiment convaincue qu'il ne faut pas essayer d'aller vers une homogénéisation. Il faut par contre susciter l'inclusion de ces considérations là et laisser les personnes les plus motivées à s'emparer des choses, et peut-être que ça évoluera dans la mentalité d'autres collègues. Et il y a des cours qui s'y prêteront beaucoup moins, donc si je reprends le cours de statistiques, le professeur de statistiques, franchement ce n'est pas grave s'il ne veut pas parler de durabilité, il a autre chose à faire. Si lui-même est sensible, dans ces exemples, peut-être qu'il abordera ces notions-là et ce sera un plus, ce sera *the cherry on the cake*. Donc moi, je suis convaincue qu'un peu d'hétérogénéité est plutôt une bonne chose aussi pour les étudiants, et puis il ne faut pas forcer ceux qui n'en n'ont pas envie parce que c'est contre-productif.

Louanne

Plus précisément, est-ce qu'il y a des professeurs qui vous ont fait part de leur manque de connaissances vis-à-vis de ça, et du fait qu'ils voudraient bien mais qu'ils ont certains freins par rapport à ça ?

Madame D'Hondt

Pas vraiment, parce que je pense que ceux qui ne sont pas trop intéressés ne vont pas nécessairement chercher à se former ou à changer fondamentalement les choses. Et puis les autres, en tout cas ceux avec qui j'ai le plus d'échanges, c'est ceux qui sont un peu plus dans ma situation. Donc ils ont un intérêt intrinsèque et de temps en temps, on se retrouve d'ailleurs dans les formations, on se passe des informations, « Sur tel site, il y a telle chose » et on fait évoluer nos cours, des fois en discutant entre nous, des fois non, mais en tout cas, moi je n'ai jamais rencontré quelqu'un de complètement démuni.

Louanne

J'ai encore une toute dernière question, est-ce que si vous aviez l'occasion de pouvoir proposer une matière qui pourrait toucher à l'aspect éthique des marchés financiers, donc un cours par exemple *marché financier durable*, supposons, est-ce que ça vous intéresserait de le faire et est-ce qu'il y aurait assez de contenu ?

Madame D'Hondt

En réalité, ces questions d'éthique, je les aborde parce que l'investissement socialement responsable, il y a un lien. Donc je ne pense pas que ce serait intéressant de le faire, et je crois que justement il faut éviter de donner l'impression aux étudiants de faire du Greenwashing. Si je mets marchés financiers et éthique, ça va peut-être faire bien de faire apparaître éthique, mais les étudiants vont peut-être penser qu'au final, je vais parler du fait que c'est aussi important d'avoir d'une part tout ce qui touche aux marchés financiers, par ailleurs à l'éthique. Mon point de vue, c'est qu'il faut continuer à avoir les fondamentaux financiers, mais les remettre en question sur base de considération de durabilité, de critères ESG, d'avoir une ouverture, de réfléchir à comment les choses peuvent évoluer, de constater ce qui se passe aujourd'hui à travers des exemples. Ce n'est pas l'un et l'autre, pour moi, c'est vraiment l'un dans l'autre et je pense que ça, c'est important. Vous voyez la nuance que j'essaie de faire passer ?

Louanne

Oui, donc c'est vraiment intégrer ça dedans et il ne faut pas que ça passe au-dessus non plus.

Madame D'Hondt

Oui, et puis il ne faut pas vouloir mettre non plus durabilité partout, éthique partout, parce que je pense que ça va aussi donner une impression d'un peu « trop » aux étudiants, donc moi j'ai gardé le même titre, *Marchés financiers*, mais dans ces marchés financiers, on aborde des questions d'éthique étant donné, indirectement, qu'on va discuter des questions qui touchent au frequency trading et à l'intégrité des marchés. Donc ce sont des questions éthiques et des questions d'investissement socialement

responsable – où historiquement ce sont des valeurs religieuses, mais aussi d'éthique – qui sont à l'origine de son développement. Donc moi, je veux vraiment plutôt donner l'impression que c'est l'un dans l'autre, les deux sont intrinsèquement liées, et ne pas les mettre côte à côte et donner l'impression qu'on force un peu les choses.

Louanne

Je pense que j'ai posé toutes mes questions, est-ce que vous avez quelque chose à rajouter ou dont vous voulez parler ?

Madame D'Hondt

Non, pas du tout. Je pense que c'est intéressant ce que vous faites, et le résultat de votre analyse m'intéresse. Bon travail et bonne continuation [...]

Louanne

Un tout grand merci pour votre temps. [...]

Annexe 10 : Entretien avec Cécile Delcourt (HEC Liège)

Louanne

Si vous êtes d'accord, on va parler principalement du cours de Consumer Behaviour que vous enseignez à HEC. Vous pouvez tout d'abord commencer par vous présenter, présenter votre cours et sur quoi porte-t-il.

Madame Delcourt

Cécile Delcourt, professeur de marketing en études de marché, comportement du consommateur, management des services et marketing stratégique.

Louanne

Est-ce que vos cours sont intégrés dans le tronc communs ou ce sont principalement des cours à options ?

Madame Delcourt

Dans le Master spécialisé en marketing, j'ai deux cours obligatoires pour les étudiants de marketing, ce ne sont pas du tout des cours obligatoires pour les autres étudiants. Et sinon, dans un autre master de spécialité aussi, j'ai un cours obligatoire, et j'ai un tout dernier cours qui n'est pas, lui, obligatoire.

Louanne

Lequel ?

Madame Delcourt

Project Management, qui a été rebaptisé en *Service Marketing*.

Louanne

Depuis quand est-ce que vous enseignez ces cours ?

Madame Delcourt

On va dire, pour faire simple, une dizaine d'années.

Louanne

Vous enseignez dans le cours consumer behaviour, vous m'avez dit que vous intégriez principalement le développement durable dans ce cours-là. Est-ce que vous intégrez une section consacrée à ça, ou vous l'intégrez de manière globale dedans ?

Madame Delcourt

Ici, j'ai dit aux étudiants qu'en comportement du consommateur, on peut étudier de plusieurs façons le comportement des consommateurs, voir comment on peut l'inciter à acheter plus, mais c'est encore un cours de comportement du consommateur pour voir comment on peut inviter le consommateur à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement et plus respectueux des gens. Donc c'est sur un fond de ce qu'on appelle un cours de comportement du consommateur, sur un fond de marketing social qui vise à modifier les comportements des individus pour leur bien-être et/ou pour le bien-être de la société. En fait partie, forcément, le respect de la cause environnementale, et aussi l'amélioration de sa santé, la prévention des accidents, etc. Donc ça, c'est la toile de fond, c'est vraiment les ODD, en fait. La toile de fond de secours, c'est les ODD. Donc c'est plus qu'une section, c'est une toile de fond.

Louanne

Est-ce ça fait depuis dix ans que vous avez intégré cette notion de développement durable dans votre cours ?

Madame Delcourt

Oui, oui. Donc quand je suis devenue titulaire de ce cours-là, j'avais déjà en tête, en fait, d'utiliser le Nudge Challenge – c'est un challenge développé en France – et de l'intégrer dans le cours. Donc le nudge vise à modifier les comportements du consommateur en donnant un coup de pouce au consommateur, pour qu'il adopte un comportement plus respectueux de l'environnement, plus respectueux de la société. Donc oui, je suis tout de suite partie sur cette toile de fond nudge, dans un contexte de marketing social.

Louanne

Vous vous basez là-dessus comme point de départ, donc vous savez m'expliquer un petit peu ?

Madame Delcourt

C'est vraiment un projet avec sur lequel les étudiants travaillent tout le semestre, donc ils doivent partir en fait d'un problème que eux rencontrent, donc par exemple ici à la cafet, les étudiants laissent leurs déchets sur la table, ou ne trient pas correctement les déchets devant les poubelles de tri. Ils partent d'un problème et puis de ce problème, ils décident d'un comportement qu'ils aimeraient bien stimuler au travers d'un nudge. Puis ils implémentent ce nudge, ils observent les comportements des étudiants ou de la communauté – on en reparlera – avant et après le nudge et ils voient si le nudge a effectivement changé ou pas les comportements.

Louanne

Et donc ça, c'est toujours lié aux concepts de développement durable et aux ODD ?

Madame Delcourt

Oui, en fait je leur dis de choisir un comportement dans la Communauté de l'université de Liège au sens large, ou en partenaire avec une salle de gym ou un hypermarché, etc. avec toujours cette idée de cibler au moins un des ODD.

Louanne

Qu'est-ce qui a fait que vous avez décidé d'intégrer ça ? Est-ce que vous avez eu peut-être une formation auparavant, ou c'est par votre volonté personnelle ?

Madame Delcourt

Je crois que ce qui m'a décidé c'est qu'en fait, moi j'ai fait aussi HEC, je suis sortie en 2003 et j'ai eu zéro notion sur la notion d'éthique, de développement durable, de respect de l'environnement. Zéro, c'est peut-être un peu fort mais très, très, très peu. J'ai eu juste un cours sur l'environnement, l'analyse du cycle de vie, qui était vraiment formidable ceci dit en passant, et puis c'est tout. Donc sur cette expérience-là, moi, mes besoins c'est qu'on ne peut plus adopter les mêmes modes de production et de consommation. Le marketing joue un rôle super important dans la consommation des gens et je me suis dit « je ne peux pas enseigner le marketing comme on me l'a enseigné à moi ». Donc très, très vite, cela s'est imposé à moi de faire de la recherche plutôt. Au début, ça a été en marketing social, puis j'ai fait d'autres choses et puis après, réutiliser ce que j'avais cherché dans les cours. Et puisque j'avais travaillé en marketing social, forcément, quand j'ai le cours de comportement du consommateur, je me suis dit « La toile de fond, ce sera le marketing social. »

Louanne

Est-ce que vous vous considérez à ce moment-là, suffisamment renseignée par rapport à ce sujet ?

Madame Delcourt

Je crois qu'on n'est jamais assez renseigné, en fait.

Louanne

Mais vous avez quand même pris le pli de l'intégrer dans votre cours.

Madame Delcourt

Oui et là, je me suis formée en faisant d'abord de la recherche et puis, bien sûr, en achetant des bouquins de marketing social, de transition, et en continuant à me former. Mais ce sont vraiment des décisions qui viennent de moi, pas de l'extérieur.

Louanne

Sur quels thèmes principaux est-ce que vous vous basez pour leur enseigner les ESG ? Est-ce que c'est plus au niveau environnemental, social, au niveau de la solidarité entre les générations ?

Madame Delcourt

Si je reprends *comportement du consommateur*, ça va être beaucoup l'environnement, les gestes plus vertueux pour l'environnement. Mais il y a aussi les aspects sociaux, des étudiants qui travaillent actuellement sur un nudge pour éviter que des gens ne s'asseyent et commencent à regarder leur GSM sans se parler, et rétablir du contact puisque les smartphones divisent les gens, isolent les gens, donc l'idée c'est vraiment de recréer du contact au travers d'un nudge, par exemple. Donc nous, on va beaucoup travailler sur l'environnement, mais aussi les aspects sociaux.

Louanne

Est-ce que vous intégrez ce concept-là autrement, donc dans la théorie ou par exemple des études de cas, etc. ?

Madame Delcourt

Oui. Pour les études de cas, si je donne un exemple, ici on vient de publier une étude de cas sur une entreprise familiale qui s'appelle *Charles Liégeois Roastery*. Ici, si tu vas te chercher du café, ce sera leur café. Et on a écrit une étude de cas sur la transition que cette entreprise familiale a mise en place pour être plus durable, et on demande aux étudiants quand-même de critiquer cette transition, il y a des choses à critiquer. Donc ça, c'est un exemple. Sinon à travers beaucoup de mémoire, pour une partie des mémoires, en tout cas des mémoires projet où là, les étudiants travaillent avec une entreprise, doivent trouver une entreprise, etc. Donc souvent, le sujet est conditionné par l'entreprise. Pour la mémoire recherche, les étudiants peuvent soit aller piocher dans une base de données de sujets proposés par des promoteurs ou proposer quelque chose. Ils savent aussi que j'ai beaucoup d'appétence pour les sujets éthiques, environnement, diversité, inclusion, donc c'est peut-être biaisé, j'attire ces étudiants-là. Mais j'ai aussi beaucoup de contacts avec les ODD au travers des mémoires recherche, en fait. Les étudiants viennent avec des sujets de proposition de sujets ou picorent dans des sujets ODD. C'est comme Valérie Swaen qui a beaucoup de mémoires liés à ça, mais ça ne veut pas dire que tous les étudiants sont intéressés par ça. Elle ne voit que ceux qui sont intéressés par ces problématiques-là.

Louanne

A propos de la manière dont vous intégrez ça dans vos cours, est-ce que ça va se faire tout le long du quadrimestre ? Vous m'avez dit que c'était un projet qui se faisait tout le long, donc comment ça marche ? Vous introduisez ça dans le début de cours ?

Madame Delcourt

Oui, tout au début du cours. Donc ils sont vraiment briefés sur les objectifs du projet, les différentes étapes du projet, les différentes échéances et puis, vu que c'est quand-même un assez gros projet assez conséquent, il faut se mettre dans le bain. Il faut d'abord lire au début puis développer un nudge, donc il

faut peut-être des compétences en design, etc. Puis mettre en place un plan expérimental, développer une grille d'analyse des comportements, etc. Parfois aussi, je l'ai dit, mettre en place une collaboration avec une salle de fitness, avec un supermarché, etc., donc tout ça prend quand même du temps. Donc j'ai vraiment découpé ce gros projet en plusieurs étapes, et aux grandes étapes à valider, ils soumettent un état d'avancement de leur projet pour recevoir du feedback là-dessus et pour finir les choses, redirectionner si besoin, etc. Et au terme du projet, ils doivent développer une vidéo de trois minutes très pédagogique, puisqu'elle doit être compréhensible par n'importe qui, qui n'aurait pas coaché ou lu les rapports.

Louanne

Dans votre cours théorique, est-ce que vous l'intégrez aussi ?

Madame Delcourt

Dans le cours théorique en fait, vu qu'il doit servir le projet dans ce cours-là en particulier, contrairement aux autres cours, il n'y a pas un *text book* de référence. J'en propose un, mais je ne me cale pas dessus. En fait, c'est plus une boîte à outils que je constitue dans ce cours et où je vais chercher plusieurs choses. Donc dans cette boîte à outils, je fais pas mal appel aux outils de psychologie sociale qui peuvent aider à comprendre les comportements des individus, et à voir comment on pourrait changer ces comportements si les comportements sont problématiques. Et ces outils de psychologie sociale, on peut les utiliser pour changer les comportements, pour adopter un comportement plus respectueux de l'individu ou pour favoriser les achats d'impulsion. C'est un marteau, vous voyez. On peut construire quelque chose avec qui est très chouette, mais on peut aussi détruire quelque chose de magnifique.

J'anticipe un peu peut-être la question d'après, mais c'est vrai que je me dis que je laisse les étudiants – et ça c'est vraiment fondamental, c'est quand-même un message important que je voulais faire passer – dans ce cours, j'essaie quand-même de ne pas trop imposer l'aspect développement durable. Je dis bien « pas trop », même si je l'ai dit, la toile de fond c'est le développement durable, mais je les laisse choisir ce qu'ils veulent comme sujet pour le projet pour le nudge, en disant « Partez vraiment d'un problème qui vous tient à cœur. Et le problème qui vous tient à cœur, c'est peut-être que la personne à côté de vous ne vous parle pas, elle est sur son smartphone ». On est un petit peu plus loin du développement durable, où ça peut être « ça vous énerve de voir ces déchets mal triés ».

Donc je les laisse choisir et ça, je trouve que c'est vraiment important qu'ils choisissent la problématique sur laquelle ils veulent travailler, parce que je crois que ça ne parle pas nécessairement à tout le monde de travailler sur des problématiques sociales ou environnementales. Et celui ou celle qui se dirait « Le développement durable, ça ne me parle pas mais quand je vais à la salle de gym, ça me dégoûte que les gens transpirent et ne lavent pas leurs équipements », il y a aussi un projet de nudge à faire. Et ça fait

partie du SDG numéro deux ou trois « *Being healthier* »¹ puisque quand on nettoie les objets, les équipements, ça évite quand-même la contamination, etc. Donc normalement, tout étudiant sait quand-même se retrouver dans au moins un des ODD, mais je ne force pas le choix des ODD. Ça, je trouve que c'est vraiment super important. Et tous les outils que je présente, je l'ai dit, c'est un marteau que je présente, un tournevis, etc.

Louanne

Oui c'est ça, c'est une boîte à outils.

Madame Delcourt

Voilà, et je leur explique ce qu'ils peuvent faire avec et je leur donne des exemples à bon escient en disant « Voilà comment utiliser le marteau à bon escient, mais les marketeurs l'utilise aussi parfois à mauvaise escient ». Et là, je touche à des aspects éthiques.

Louanne

Après avoir eu ce cours, qu'est-ce que vous pensez que les étudiants acquièrent comme compétences dans ce domaine-là pour plus tard sur le marché du travail ?

Madame Delcourt

Il y a pas mal de choses à dire mais moi, vraiment, un des objectifs, j'ai parlé du nudge mais je n'ai pas encore parlé d'une autre initiative que j'ai mise en place. Ça, c'est plus pour l'aspect éthique mais pour moi, ça fait partie un peu du développement durable de pouvoir décortiquer des aspects non-éthiques. Je leur demande en fait d'identifier dans leur environnement une pratique non-éthique ou qui manque d'éthique de la part d'une organisation avec laquelle ils sont en contact. Donc par exemple, ils sont abonnés à *Amazon Prime* puis à un moment donné ils se disent « peut-être que ça me coûte cher » ou « je me rends compte que je n'achète plus avec prime, je veux me désabonner ». Ils n'arrivent pas à se désabonner parce que c'est ce qu'on appelle le *dark pattern*. Ils « inaudible » une photo de leur expérience et ils partagent en groupe leur expérience pour dire « Amazon Prime, super facile de s'enregistrer. En un clic, c'est fait. Par contre pour se désinscrire, c'est la croix et la bannière. C'est un labyrinthe très, très, très sombre et on ne s'y retrouve pas ». Voilà, pratique qui manque d'éthique. Donc moi, ce que je veux, c'est vraiment qu'ils sortent de ce cours en étant finalement très critiques par rapport aux pratiques des entreprises, et qu'ils sachent nommer ces pratiques. Donc qu'ils sachent d'abord les repérer, et puis les nommer, c'est vraiment important. Et deuxième aspect qui est important, c'est qu'ils se rendent compte quand ils sortent du cours qu'ils ont un marteau en main, ils sont équipés. Et avec ce marteau, ils peuvent construire quelque chose de très chouette, ou au contraire défaire quelque chose.

¹ ODD n°3 : « *Good health and well-being* »

Louanne

Est-ce que vous pensez qu'au stade actuel, dans votre cours, ce que vous apprenez à vos élèves est suffisamment pratique que pour être appliqué concrètement plus tard, est-ce que vous êtes satisfaite, entre guillemets, de ce que ce qu'ils apprennent ?

Madame Delcourt

Il faut demander aux étudiants. Mais sur mon point de vue, je pense que je leur donne quand-même des grilles de lecture pour pouvoir être à même de décortiquer les pratiques des entreprises, décortiquer l'information, décortiquer leur environnement en général. Je pense qu'ils ont des outils. Maintenant, en matière de durabilité, c'est un peu le combat de David contre Goliath. Si on veut mettre en place des pratiques beaucoup plus durable, une transition, c'est extrêmement coûteux. Et on a face à nous des concurrents de taille donc oui, des étudiants peuvent se dire « Ce ne sont pas les nudges qui vont changer la donne », et ils ont raison. Ou ce n'est pas le fait d'alerter le jury d'éthique publicitaire – parce que je leur explique aussi comment ils peuvent faire s'ils voient une pratique non éthique – qui va changer la donne, c'est clair. Donc c'est une question difficile parce que je crois qu'ils ne seront jamais suffisamment équipés. On ne sera jamais suffisamment équipé par rapport aux enjeux qui nous attendent, en fait.

Louanne

D'après vous, est-ce que vous pensez que les étudiants ont besoin d'être sensibilisés à ce sujet à l'âge qu'ils ont, au stade de leur vie, ou ils ont déjà une base ? Et qu'est-ce que vous pouvez apporter de plus que ce qu'ils ont déjà à cet âge-là ?

Madame Delcourt

C'est une bonne question. Les sensibiliser, je pense qu'ils le sont. Si pas l'ensemble, une grosse majorité est sensibilisée aux enjeux environnementaux. Maintenant, est ce qu'ils sont équipés ? Ça c'est une question différente. Donc sensibilisés oui, équipés, jamais assez, parce que c'est une problématique hyper complexe. Monsieur Gemenne va sans doute en parler, mais ici on vient de mettre en place un MOOC. Donc ce n'est pas un vrai MOOC parce que c'est uniquement ici en interne, donc c'est un SPOC, je pense. Donc c'est une cinquantaine de vidéos qu'ont été développées par une cinquantaine de profs pour donner, comme ça, un petit aperçu en quelques minutes de la problématique avec l'expertise d'un prof. Donc cinquante profs ont participé à l'aventure, mais est-ce que c'est suffisant ? C'est déjà très bien, mais c'est tellement, tellement complexe la problématique, et c'est tellement multidisciplinaire que oui, il faut que toutes les disciplines se mettent ensemble pour construire cet équipement utile, cette boîte à outils utile et multidisciplinaire pour les étudiants. Donc est-ce qu'on est clairement équipés ? Pas assez.

Louanne

Vous m'avez parlé du fait que vous avez beaucoup de mémoire là-dessus, mais est-ce que dans vos cours les étudiants manifestent un intérêt ?

Madame Delcourt

Oui, oui. Et ça, je le vois aussi, parce qu'on va reparler alors d'un autre cours, c'est *Marketing Research* que j'enseigne en master. Donc *Marketing Research*, c'est le premier cours obligatoire pour les étudiants en master 1 de marketing. Et en fait, de nouveau, je propose toute une série de sujets, de problématiques, d'études de marché sur lesquelles ils vont pouvoir collecter des données quali et quanti, donc c'est lié aux études de marché. Et je leur dis qu'ils peuvent aussi venir avec un sujet. Et en fait, sans imposer quoi que ce soit, ils choisissent quand-même beaucoup des sujets à connotation durable, sociale, en fait. Donc il y a une vraie appétence des étudiants pour des sujets liés au développement durable puisqu'en marketing Research, il n'y a pas de toile de fond comme en consumer behaviour. Ils peuvent vraiment choisir ce qui veulent, et beaucoup de groupes se dirigent spontanément sur le sujet à vocation environnementale.

Louanne

Marketing Research, ça fait aussi plus ou moins dix ans que vous l'enseignez. Est-ce que vous avez remarqué un changement de mentalité ou de choix de projet au fil des années ?

Madame Delcourt

Oui, ça se renforce, l'appétence pour des sujets environnementaux, d'inclusion, de diversité, d'éthique, greenwashing etc. Pour moi, ça s'intensifie, en fait. Et aussi les sujets technos, VR (*virtual reality*), AI, etc. Mais il y a vraiment ces deux gros sujets, les aspects technos d'une part, et puis les aspects environnementaux et sociaux d'autre part.

Louanne

Est-ce que vous vous adaptez un petit peu le contenu en fonction des retours des étudiants ou de l'actualité, ou des choses comme ça ?

Madame Delcourt

Oui, toujours. C'est obligatoire.

Louanne

Est-ce que vous avez aussi déjà remarqué que le sujet du développement durable pouvait être un peu complexe à aborder, ou parfois un sujet entre guillemets, sensible ou controversé ?

Madame Delcourt

Alors ça, c'est vraiment une bonne question. Oui, clairement, je pense que tous les étudiants n'ont pas nécessairement la même sensibilité par rapport au développement durable, le même intérêt. Et je pourrais avoir, je ne dis pas que j'en ai, je parle de cette hypothèse où je pourrais avoir des climato-sceptiques aussi dans l'amphi, ou des gens extrêmement critiques par rapport à cette mise en place d'un nudge, etc. Donc ça, j'ai quand même cela à l'esprit, c'est une hypothèse. Je n'ai jamais ressenti ça, mais j'essaie vraiment en tout cas, que la durabilité, que les comportements plus vertueux, etc. ils ne le ressentent pas comme un devoir ou quelque chose qui s'impose à eux. S'ils ont envie de faire là-dessus, ils peuvent, s'ils ont envie de faire autre chose, ils peuvent aussi.

Louanne

Est-ce qu'il y a des aspects durables qui vous semblent plus compliqués à expliquer ? Il y a beaucoup le sujet environnemental qui revient, qui est assez facile et clair, mais est-ce qu'il y a peut-être des ODD qui sont un peu compliqués à expliquer ou à développer ?

Madame Delcourt

On ne travaille pas avec tous les ODD. Donc en tout cas, il y en a qui sont plus faciles à traiter : *Diversity, Health, Production and Conception, Save water, Gender Equality*, des choses comme ça. Donc ça, ça se marie assez bien avec mes cours, mais il y en a d'autres où c'est plus difficile de connecter avec cela dans mes cours.

Louanne

Vous vous centrez plus sur les sujets qui sont plus facile à comprendre ?

Madame Delcourt

Oui, ils se marient plus aussi avec notre problématique. Par exemple *Diversity*, typiquement dans le cours d'étude de marché, je vais leur dire qu'il y a une nouvelle pub qui vient d'être lancée et qui justement fait appel à des stéréotypes contre intuitifs. Donc par exemple, un homme noir qui va faire la promotion d'une lessive, c'est un stéréotype contre intuitif parce que souvent, c'est une femme blonde aux yeux bleus qui explique quel produit elle utilise. Donc les étudiants vont pouvoir se documenter sur les stéréotypes contre-intuitifs et faire une analyse quali, une étude quanti, etc., et mieux comprendre, finalement, le rôle de stéréotype contre intuitif dans la publicité. C'est facile pour illustrer l'ODD *Diversity*, mais il y a des ODD où c'est très compliqué de les rattacher à des sujets marketing, en fait.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué de manière un peu plus large d'autres freins à l'apprentissage et à l'intégration du développement durable dans vos cours ?

Madame Delcourt

J'anticipe un petit peu la suite, parce que la suite ça va être l'écolassitude. Il y a dix ans, j'étais forcément pionnière sur des sujets comme ça. Je crois que j'étais assez isolée à parler comme ça d'éthique ou de développement durable, d'ODD, etc. Je n'en parlais peut-être pas il y a dix ans parce que c'est venu aussi avec le temps, les ODD c'est génial comme toile de fond. Mais il y a 5 ans, je disais « ODD, vous avez déjà entendu parler ? » et là, on me regardait avec des grands yeux, donc « ouille... ». L'année passée, Valérie Swaen est venue, elle a obtenu la *Chaire Francqui*, elle est venue parler dans mon cours de la *Donut Theory* et elle demandait « Est-ce que vous avez déjà entendu parler ? » J'étais gênée, mais personne n'a répondu et je crois qu'ils n'avaient jamais entendu parler.

Si Valérie Swaen revient dans trois ans, je pense que là, nous en aurons entendu parler cinq fois. Parce qu'on arrive sans doute à la problématique, parce qu'il n'y a pas assez de coordination, parce que tout le monde, un peu, se réveille au même moment, « oui il n'y a pas assez de... ». Donc tout le monde, maintenant, va parler de la donut theory et on va se rendre compte dans cinq ans que quand les étudiants vont compléter leur questionnaire final pour dire comment ça s'est passé, le master, etc., on dira « Ah bon, le donut theory est répété dans cinq cours différents ? » Mais jusqu'à l'année passée, ce n'était jamais donné et Valérie est venue faire une *guest lecture*, donc elle n'est pas du tout prof régulière ici.

Louanne

En effet dans mon mémoire, je parle principalement de l'écolassitude. Donc c'est, d'un premier point, le fait que les étudiants soient beaucoup mis face à ces problèmes et qu'il y a une certaine lassitude, une certaine saturation par rapport à ça, ils font des retours en disant que c'est un peu la même chose dans chaque cours mais appliqué à des cours différents. Et d'autre part aussi, que c'est difficilement attaché à des faits concrets et qu'on apprend les ODD mais que souvent, on ne sait pas forcément quoi faire avec et comment les utiliser, et qu'il y a souvent des cours un petit peu vagues là-dessus mais qui intègrent quand-même le concept. Est-ce que vous avez déjà un petit peu ressenti cette lassitude, ou vous avez peur que ça arrive ?

Madame Delcourt

Ressentir la lassitude, non mais j'ai peur que ça arrive. Pourquoi ? Parce qu'on a instauré le fameux MOOC qui est un SPOC, donc ça c'est en 1^e bac. Donc ils ont cinquante vidéos de sept ou huit minutes pour deux crédits de cours, et avec des quiz etc. On n'a pas encore de retour, ça vient d'être mis en place. Il y a peut-être des retours mais peut-être que Bruno Gemenne saura vous en dire plus. Puis si je parle pour le marketing, il y a un cours de *Marketing Analytics* obligatoire qui a été remplacé par un cours de *Sustainable Marketing*, pas du tout à ma demande. Alors ces étudiants de marketing qui vont avoir, en plus de tout le reste, ce SPOC, le cours de *Sustainable Marketing*, et puis moi, qui aimerais quand-même bien continuer ce que je faisais en *consumer behaviour* parce que ça marchait bien, mais je me dis que si j'arrive en bout de course avec ça, encore du développement durable, encore de l'éthique, etc., vu ce

tout dernier quadrimestre qu'ils ont de cours avec moi, je pense que dans quatre ou cinq ans au plus tard je vais le ressentir, cet effet de lassitude.

Louanne

Est-ce que vous auriez des solutions pour éviter la répétition et le surplus d'informations dans chaque cours ?

Madame Delcourt

Oui, je pense qu'il faut s'interfacer en amont, bien rédiger des engagements pédagogiques, etc., que les titulaires de cours puissent consulter les autres engagements pédagogiques. On peut faire appel à l'intelligence artificielle aussi, qui peut analyser, on peut lui donner tous les supports de cours, etc. et faire une analyse assez rapide en fait, et assez fidèle du nombre de fois qu'il y a de la redondance, etc., et de voir si on couvre bien tout ou si on couvre cinq fois vingt pourcent de la matière potentielle qui pourrait être couverte. Donc on peut utiliser des outils d'intelligence artificielle, on peut utiliser la parole, parler entre nous, faire une vérification systématique, clairement demander aux étudiants. Je pense que j'ai cité quelques outils qui peuvent vraiment être utiles pour éviter ça.

Louanne

Il y a plusieurs formes de cours, qu'est ce qui serait le plus efficace pour les étudiants entre des cours qu'on donnerait dans le tronc commun, intégrer le développement durable dans chaque cours du tronc commun appliqué à ces cours, mettre des cours en option que les gens pourraient prendre s'ils veulent, par exemple, l'option de développement durable comme on a à Louvain-la-Neuve, ou avoir un cours principalement sur le développement durable, par exemple un cours de de CSR qu'on traite dans le tronc commun ?

Madame Delcourt

Je pense que c'est une combinaison des deux. Je pense qu'on ne peut pas faire de l'économie et ne pas insérer nos cours de développement durable / CSR / éthique / économie sociale – parce qu'il y a une grosse division aussi de l'économie sociale – donc je pense que tous les étudiants doivent être introduits à ces concepts-clés. Maintenant, tout le monde n'a pas envie de colorer son master avec développement durable de l'économie sociale, de l'éthique, etc. Donc il faut laisser le choix à chaque étudiant de, oui ou non, renforcer ses compétences en DD, etc. Donc il faut une combinaison des deux.

Louanne

Vous, vous avez intégré un peu ce concept de développement durable dès le début vous m'avez dit, mais est-ce que vous considérez que vous avez dû faire un petit peu des sacrifices de matière pour pouvoir intégrer ces notions dans votre cours ? Est-ce que vous pensez que ça représente un peu un frein pour l'apprentissage des étudiants dans cette matière ?

Madame Delcourt

Oui, oui. Ce qu'il y a, c'est que ce cours de comportement de consommateur, qui est le plus à attendre au niveau du développement durable, je l'ai construit dès le départ avec cette idée de DD en toile de fond. Donc je n'ai pas eu l'impression de faire des sacrifices de matière. Maintenant, si j'étais passée dans le cours traditionnel de consuming behaviour, je me dis que je ne peux plus enseigner ça comme il y a vingt ans, ce n'est pas possible, comme si le monde n'avait pas changé. Là oui, j'aurais pu avoir l'impression de devoir faire des sacrifices de matière. C'est clair, je vois des choses avec eux que je ne verrais pas s'il n'y avait pas ce focus sur le changement des comportements en comportements plus vertueux pour l'environnement. Il y a notamment d'autres choses à voir en comportement des consommateurs donc oui, il y a peut-être un petit sentiment de sacrifice, il faut faire des choix, clairement. Mais je ne le sens pas comme un sacrifice.

Louanne

Est-ce que vous pensez que ce serait bénéfique pour les étudiants d'intégrer ça dans chaque cours du tronc commun, pour peu que cela reste cohérent ?

Madame Delcourt

En fait ça dépend aussi du titulaire. Si le titulaire n'a pas envie d'en parler, je pense qu'il ne faut pas imposer aux profs de devoir aborder le développement durable, parce que si c'est mal abordé ou si c'est un *must do*, ça va ressentir etc. Donc je pense qu'on va passer à côté de l'objectif, donc moi je n'imposerai pas. Maintenant, je pense que proposer aux enseignants et dire « Si vous avez l'opportunité de... », je donne un exemple en gestion aussi, en logistique : « Est-ce que vous pourriez parler de problématique durable, the *last mile delivery*, etc », montrer l'impact que la logistique peut avoir et une solution qui existe. Je trouve que c'est vraiment pertinent mais si tout le monde a envie de jouer le jeu, donc en ce compris le prof. Proposer, ne pas imposer.

Louanne

Qu'est-ce que vous proposeriez pour intégrer ça de manière beaucoup plus transversale ?

Madame Delcourt

J'ai encore une autre idée, parce qu'on a le *Sustainability Lab*, le *S-Lab*. Tu vas rencontrer Bruno Gemenne, il va t'expliquer son parcours mais il est assez nouveau dans la maison, et il va vraiment aussi travailler au fait que le développement durable percole, en fait, au-travers de l'institution. Et qu'il percole bien partout, pas juste quelques-uns qui se répètent entre eux quand-même, que ce soit diffusé de manière harmonieuse, en fait, sans la redondance. Donc c'est vrai que *mea culpa*, mais j'ai oublié le *Sustainability Lab* dans l'histoire et j'oublie aussi qu'on a une conseillère à la rectrice spécialisée sur les matières de développement durable, d'éthique, d'inclusion, etc., Sybille Mertens. Elle a aussi ce rôle-là

mais plus au niveau institutionnel. Donc Bruno Gemenne, c'est vraiment diffuser le développement durable de manière cohérente ici, au sein de HEC et Sybille Mertens diffuse le développement durable au niveau de l'institution, au niveau de l'université.

Louanne

Est-ce que vous, vous avez déjà un petit peu discuté de ce sujet-là avec les autres professeurs, et quels sont leurs avis là-dessus ?

Madame Delcourt

Oui, on en parle avec certains profs, en fait. On est quelques-uns très engagés pour la cause environnementale, la cause sociale. Donc entre nous on en parle, maintenant, pas avec tout le monde du tout.

Louanne

Donc vous parlez plutôt avec les profs qui ont un peu le même avis que vous là-dessus.

Madame Delcourt

Oui, bien sûr.

Louanne

Est-ce qu'au contraire, vous avez déjà eu des professeurs qui vous ont fait part du fait qu'ils n'avaient pas les outils nécessaires ou pas la connaissance nécessaire pour pouvoir intégrer ça leur cours ?

Madame Delcourt

Non.

Louanne

Donc en général, quand ils ont envie de l'intégrer, ils l'intègrent et ils se renseignent sur la question.

Madame Delcourt

Oui, exactement.

Louanne

Est-ce que si vous vous aviez l'occasion d'enseigner une matière de marketing durable, ou de consumer behaviour mais uniquement dans le domaine du durable, est-ce que déjà ça vous intéresserait de le faire ? Et est-ce qu'il y aurait assez de contenu pour en faire un cours à part entière ?

Madame Delcourt

J'en ai parlé juste justement tout à l'heure, on vient de créer un cours *sustainable marketing*. Pour différentes raisons, etc. ce n'est pas moi qui suis en charge de ce cours, mais oui, du contenu y en a sans problème. Ça reste un cours de trente heures et il n'y a aucun problème pour trouver ce contenu.

Louanne

Donc le marketing c'est quand-même très fort une matière qui peut s'ancrer complètement là-dedans.

Madame Delcourt

Oui.

Louanne

Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter par rapport à ce que vous avez dit ?

Madame Delcourt

Non, je pense qu'on a passé en revue tous les points, en tout cas ceux que j'avais en tête. Moi, je reste très, très prudente et humble par rapport au ressenti des étudiants parce que tu vas être un étudiant en 1^e bac, 2^e bac ou 5^e année, tu vas avoir des ressentis différents et tu interrogues des gens de 5^e année maintenant et des gens de 5^e année dans trois ou quatre ans, tu vas avoir des ressentis très différents ici, je pense. Parce que les programmes changent, les programmes évoluent, les étudiants évoluent, les profs évoluent aussi, et que ce sujet d'écolassitude, tu vas interroger les étudiants aujourd'hui, mais demain ce sera peut-être assez différent. Et je pense que le son de cloche des étudiants va être important, je ne dis pas pour ton mémoire mais en tout cas, je n'ai pas toujours le ressenti des étudiants. Je sais bien qu'on aime bien le nudge challenge parce que c'est concret, c'est amusant, etc., ça je sais qu'ils adhèrent assez bien, c'est sous forme de jeu, en fait. C'est dans les outils, ici j'utilise carrément la gamification pour apprendre de manière fun et non-stigmatisante, non-moralisatrice, le fait de s'attaquer au développement durable. J'essaie de pas tomber dans ces travers-là. Mais le son de cloche qu'il faut entendre c'est celui des étudiants.

Louanne

Je vous remercie beaucoup en tout cas de de de cette interview, c'était très intéressant.

Madame Delcourt

Une toute dernière chose, je ne sais pas si tu as entendu parler du Green Office ou pas ici à l'université, c'est une cellule gérée par Cécile Van de Weerd, tu peux la contacter de ma part, et qui justement vise à sensibiliser les étudiants aux aspects durables, et cette cellule est gérée par Cécile Van de Weerd. Mais elle travaille avec toute une série d'étudiants, en fait. Donc c'est vraiment pour sensibiliser les étudiants au développement durable par les étudiants volontaires. Donc tu peux faire un tour sur le site du Green Office, c'est un autre organisme chargé aussi de catalyser toute cette énergie autour du

développement durable. Donc pas plus tard que lundi passé, Cécile et son équipe ont organisé en une diffusion d'un nouveau film sur l'Amazonie, en fait, sur la déforestation de l'Amazonie. Donc elle a organisé un film, elle a invité toute la communauté à venir à la projection de l'avant-première de ce film en présence d'indigènes qui sont impactés par la déforestation. Donc c'est une initiative aussi que tu pourras regarder.

Louanne

Super, merci beaucoup [...]

Annexe 11 : Entretien avec Emmanuel Mossay (LSM)

Louanne

Vous pouvez tout d'abord commencer par vous présenter, présenter les cours que vous donnez à l'UCLouvain, et sur quoi portent-ils.

Monsieur Mossay

Emmanuel Mossay, je suis directeur adjoint d'un bureau d'études qui s'appelle Ecores et qui accompagne et les entreprises et les institutions dans la définition de stratégies et de plans opérationnels au niveau de la transition. C'est un bureau d'études qui existe depuis seize ans et nous sommes quinze personnes spécialisées en économie circulaire, adaptation au changement climatique, et également les écosystèmes alimentaires et tous les modèles de gouvernance et de changement, qui sont notamment basés sur les sciences neuro comportementales. Ça c'est mon métier à quatre cinquièmes, et puis je donne des cours dans différentes universités dont l'UCLouvain. Donc l'UCLouvain, il y a aujourd'hui deux cours, *Green transition Management* et *Resource & Energy Management* qui sont les deux cours auxquels j'interviens aux côtés de Xavier Marichal, de Paul Belleflamme et d'un nouveau professeur que j'apprends à connaître, Shrestha Prabal, qui va intervenir maintenant à partir de février. Moi, les modules que je donne spécifiquement, c'est le module lié au modèle de gouvernance, c'est toute la partie chain management et les business model de la transition.

Louanne

Est-ce que votre cours est intégré dans un tronc commun, il est obligatoire pour les étudiants ou c'est un cours à option ?

Monsieur Mossay

Oui c'est un cours dans le tronc commun donc il est complètement obligatoire.

Louanne

Depuis quand est-ce que vous vous enseignez ce cours-là ?

Monsieur Mossay

Ce cours-ci, c'est depuis deux ans. Avant cela, j'ai enseigné pendant, je pense, quatre ou cinq ans avec le professeur Yves De Rongé et c'était le cours de *Regenerative Economy*, qui là, par contre, était une option dans le cadre du programme CEMS.

Louanne

Vous travaillez depuis deux ans avec les mêmes professeurs ?

Monsieur Mossay

Yves est parti à la prépension, donc il est-il est remplacé par ce nouveau professeur que je ne connais pas encore très bien.

Louanne

Vous, vous enseignez dans les parties qui sont plus centrées sur le développement durable, c'est un cours qui est totalement ancré là-dedans ?

Monsieur Mossay

C'est un cours qui est entièrement développé autour du développement durable, donc toutes les notions que nous voyons, à part quelques petites exceptions, sont des notions vraiment ancrées sur le développement durable et tout le cours a été travaillé au niveau de sa structure pour essayer de donner les clés et les principales méthodologies au niveau du développement durable aux étudiants.

Louanne

Vous l'avez cocréé ?

Monsieur Mossay

Oui, ensemble.

Louanne

Qu'est-ce qui a déclenché la création du cours ? C'est vous qui l'avais proposé, on vous l'a demandé ?

Monsieur Mossay

C'est une bonne question. Donc moi, ça faisait quelques années que j'en parlais avec Yves De Rongé puisque je donnais le cours en *Regenerative Economy* avec lui avant, et en lui disant que ça serait intéressant que le cours ne soit pas simplement un cours à option avec une cinquantaine d'étudiants, dont pas mal d'étudiants internationaux – ce qui était très riche et très intéressant – mais que ça concerne l'ensemble des étudiants parce que c'est une matière évidemment éminemment importante pour tout le monde. Mais après, est-ce que ce sont les discussions de mon souhait avec Yves qui ont fait tout changer, je ne crois pas. Je pense qu'il y a eu quand-même un travail en interne au sein de l'UCL pour pouvoir intégrer ce type de nouveaux cours comme étant un élément important, c'est plutôt ça qui a été l'élément déclencheur. Je pense que c'est une réflexion au sein de l'UCL mais je n'ai pas participé à ces travaux.

Louanne

Et combien de crédits valent ces cours ?

Monsieur Mossay

Je ne sais pas mais je peux vérifier.¹

Louanne

Est-ce que vous vous êtes basé sur des concept en particulier quand vous avez créé ce cours ?

Monsieur Mossay

En fait, ce qu'on a fait, c'est qu'on a d'abord fait un travail d'inventorisation de tous les cours qui existent dans les autres universités membres de *Circle U*, le cercle dont fait partie l'UCL, donc on a regardé ce qui se fait notamment à Oslo, ce qui se fait en France, ce qui débute en Allemagne – en tous cas, ce qui débutait en Allemagne à l'époque – ce qui se passe aussi en Angleterre, en essayant de s'inspirer de ces titres là et du contenu des cours en disant « Ça, c'est une source d'inspiration importante. » Ça, ça été le premier élément. Le deuxième élément, c'est que comme dans le groupe de profs, il y a Xavier Marichal et moi qui faisons partie de bureaux d'études, on est deux personnes sur le terrain alors que les deux autres sont plus des académiques. En fait, on a d'abord voulu identifier sur base du terrain ce qui nous semblait être absolument indispensable, d'enseigner par rapport à ce qu'on voit sur le terrain, ce qui manque ou les techniques et les méthodologies qui fonctionnent. Ensuite, on est arrivé environ à une liste de quatre-vingts items et on les a ensuite réduits parce qu'on s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas tout aborder et qu'il fallait aussi avoir un aspect très pratique, notamment, le cours est organisé en termes d'ancrage sur le fait qu'il y a un travail de groupe à réaliser à partir d'un cas concret. Donc on présente le cas concret en tout début de cours aux étudiants avec différents défis et différents outils et concepts qui doivent mobiliser et qui sont évidemment enseignés pendant le cours, et qu'ils doivent restituer et présenter pour faire des propositions, des recommandations.

Et un dernier élément important, c'est qu'en fait, on a essayé du mieux qu'on puisse le faire de structurer le cours pour éviter – c'est plutôt basé sur un autre enjeu – l'enjeu écoanxiété. Parce qu'on s'est rendu compte que le premier cours, traditionnellement, on imaginait plutôt en définissant tous les faits, les limites planétaires, les dépassements, les différentes formes de pollution, etc. et puis finalement, on s'est dit qu'on allait essayer aussi d'amener énormément d'éléments positifs et d'exemples de ce qui fonctionne, pour éviter de créer l'écoanxiété et que les étudiants décrochent très rapidement en disant que c'est un peu l'horreur quand on regarde certains faits et certains chiffres.

Louanne

Quand vous avez créé ce cours, comment est-ce que vous avez eu cette connaissance ? Est-ce que vous avez eu une formation auparavant ? Comment est-ce vous avez pu développer ça ?

Monsieur Mossay

¹ Les deux cours valent 5 crédits chacun.

C'est plutôt une expérience de terrain. Moi, je suis actif en économie circulaire depuis 2016, dont les enjeux de transition plutôt au niveau humain depuis bien avant, depuis 2010, notamment en travaillant chez Oxfam donc ce sont plutôt des expériences de terrain, en fait, qui ont forgé. Et pas mal de rencontres avec différentes personnalités de la transition [inaudible], Olivier Hamant, Gaël Giraud et d'autres qui moi, m'inspirent et me nourrissent. Donc c'est plutôt à la fois du terrain, des rencontres et des lectures que vraiment des formations. J'ai peut-être suivi quelques petites formations, mais c'est plutôt venu par la suite. Ce n'est pas ça qui a été déclencheur de mes connaissances, c'est plutôt par la pratique.

Louanne

Donc c'est Monsieur De Rongé qui vous a appelé pour créer ce cours à la base ?

Monsieur Mossay

D'abord, ça a été Valérie qui m'a contacté pour donner un autre cours juste avant sur le management, mais ça date d'il y a dix ans, quasiment. À l'époque, le cours Regenerative Economy était financé par la chaire de l'économie régénérative, qui était notamment financée par une chaire américaine qui finançait le projet. Et l'un des membres de cette chaire enseignait également, donc c'est lui qui m'a demandé de le remplacer.

Louanne

À ce moment-là, est-ce que vous vous sentiez être assez qualifié et informé là-dessus, ou vous avez été un peu freiné par ça et vous avez plus vous renseigner ?

Monsieur Mossay

Comme c'est un domaine qui évolue énormément parce qu'il y a plein de nouveaux concepts qui arrivent, plein de nouvelles méthodologies, c'est plutôt un apprentissage continu, finalement. Et en fait, ce qu'on essaie de faire aussi pendant le cours, c'est de transmettre des expérimentations, des missions que l'on réalise nous-mêmes, donc autant Xavier que moi. Par exemple, ça peut être pour des entreprises type Legrand, donc une multinationale française qu'on accompagne pour la transition au niveau circulaire, ça peut être des rapports et des cartographies, par exemple sur les communs, sur les métiers verts donc on essaie aussi de se nourrir de tous les travaux qu'on fait au niveau professionnel pour les partager aux étudiants en tant que pratiques concrètes.

Louanne

Est-ce que vous pensez qu'au niveau de l'université, c'est important que les professeurs soient bien formés là-dedans pour pouvoir enseigner à l'avance ?

Monsieur Mossay

Oui ça me paraît vraiment fondamental, à commencer par un élément qui me paraît vraiment la base, c'est toute l'approche systémique. Pour moi, l'ADN de la transition, c'est la dynamique systémique, et donc pouvoir être formé sur les dynamiques systémiques me paraît être l'un des points de départ essentiel pour favoriser ensuite l'apprentissage et la maîtrise de différents concepts. Parce que si on voit les éléments un par un, en fait on se trompe par rapport aux enjeux de transition. C'est l'exemple, on appelle ça le CO₂ channeling le fait de ne voir que les enjeux d'émissions de CO₂ qui sont importants, mais il faut voir tout le restant, il faut voir tout ce qui est en amont, la perte de la biodiversité qui est une des causes principales des émissions de CO₂ et du réchauffement climatique, et puis la perte de la biodiversité est liée à l'extractivisme important qui est lié à la surconsommation, etc. Donc pour moi, c'est super important d'avoir cette dynamique de cette vision systémique parce que sinon, on risque de passer à côté de l'enjeu majeur, surtout s'il faut revoir les cours plus conventionnels à l'université, il faut pouvoir les réinterroger à partir de ces dynamiques systémiques.

Louanne

Dans votre cours, sur quel thème est-ce que vous allez insister le plus et vous aller le plus développer ? Par exemple, si on se base sur les ODD ?

Monsieur Mossay

J'aimerais qu'on essaie, je dirais, de donner des notions générales sur l'ensemble des enjeux, donc c'est un peu le donut, autant les enjeux au niveau social, au niveau humain – d'ailleurs, on utilise aussi le donut dans le cadre du cours – que tous les enjeux liés aux limites planétaires. Donc on va essayer de couvrir de façon générale l'ensemble des thématiques et donc on parle tant des humains, *people*, de la planète et des enjeux économiques qui sont liés, donc c'est vraiment entre les trois. Après ça, on va un peu plus loin, on fait du *Deep Dive* sur certains sujets plus précis, donc il y a notamment toute la partie adaptation et résilience au changement climatique, il y a toute la partie liée aux ressources, donc notamment l'économie circulaire sur laquelle on va assez loin, et notamment sur les business models circulaire, et puis on approche différentes méthodologies par rapport au changement, à la perception du changement, tous les freins, toutes les barrières mentales par rapport au changement dans des projets de transition. Maintenant, honnêtement, on devrait chronométrer le temps que nous passons sur le *People Prosperity Planet*, je pense que l'on passe sans doute soixante-cinq à septante pourcents sur Planet, peut-être vingt pourcents sur la partie People et puis seulement les dix derniers pourcents sur la partie économique. Après, c'est compliqué parce qu'on parle de transition juste, d'économie des communs mais il y a quand même un fort ancrage plutôt orienté sur les questions environnementales, c'est vrai.

Louanne

Vous m'avez dit que vous approfondissiez plus dans certains sujets, comment concrètement est ce que vous faites ça ? Est-ce que c'est à travers de la théorie, à travers des travaux ?

Monsieur Mossay

La plupart du temps, on essaie bien évidemment de donner un cadre théorique qui soit clairement établi d'un point de vue scientifique. Après ça, on va montrer les outils, les méthodologies qui sont les plus souvent associées à ce cadre théorique, et puis on rentre dans des exemples très concrets. Par exemple, quand on parle de transition juste, je parle de l'exemple du territoire à Forest à côté de l'usine Audi, même si ça fait 2 ans qu'on le fait mais c'est encore plus d'actualité, donc de montrer un exemple territorial. Quand on parle d'économie circulaire, je leur montre l'exemple notamment de Legrand. Quand on parle de la transition d'une entreprise, on va prendre des exemples d'autres entreprises actives dans la médecine du travail, Partenamut, enfin des entreprises concrètes. On va montrer vraiment très concrètement « Qu'est-ce que ça veut dire le réchauffement climatique ? » Ça veut dire que les infrastructures sont impactées, ça veut dire que les employés n'ont plus forcément de motivation à aller travailler dans l'entreprise parce qu'il fait trop chaud, les clients ne peuvent pas venir, les bâtiments sont inondés, ils sont inappropriés, ils perdent de la valeur au niveau Capex, donc on va vraiment essayer de le rendre le plus tangible possible par rapport à des enjeux de gestion, parce qu'on considère que les étudiants de demain vont gérer ce genre de situation.

Louanne

En dehors de l'examen, est-ce que vous leur faites faire des projets, des travaux et sur quoi portent ces travaux ?

Monsieur Mossay

Il y a vraiment un travail de groupe qu'ils doivent réaliser qui est structuré sur base de l'évolution de la matière au fil du temps. Donc ils apprennent chaque fois différents concepts et outils qu'ils doivent utiliser dans le cadre du travail de groupe. C'est basé sur un cas concret d'une entreprise, les dirigeants de cette entreprise viennent présenter leur problématique et demandent aux étudiants de pouvoir faire avancer les choses. La particularité, c'est que l'année dernière et cette année-ci, on a déjà pris des entreprises qui sont en fait déjà avancées au niveau de la transition donc le but, c'est de pousser les étudiants à aller au-delà. Donc on ne prend pas des cas un peu « tarte à la crème » d'une marque conventionnelle en disant « Ils partent de rien ou de quasiment rien, qu'est-ce que vous allez faire ? » Non, on prend des entreprises qui sont déjà très avancées, par exemple Human je ne sais pas si vous connaissez, donc le supermarché circulaire Chaussée de Charleroi, ils sont déjà assez avancés, mais de voir comment on peut les faire avancer encore plus loin. Ici, ça va être Opte, c'est une entreprise qui a décidé de relocaliser la production de vêtements ici, en Belgique. Ils sont ultra avancés, mais c'est de les faire avancer encore plus. Donc on essaie déjà de prendre des concepts assez avancés.

Louanne

Plus largement, quelles compétences est-ce que vous pensez qu'ils acquièrent à la fin de ce cours ?

Monsieur Mossay

Pour moi, ma perception des étudiants, c'est qu'il y a trois catégories d'étudiants. Il y a les étudiants qui sont ultra motivés par la question, limite engagés, etc. Il y a à l'inverse, à l'opposé, probablement une minorité mais qui est quand-même là, les étudiants qui ne sont pas encore vraiment conscients, qui sont éloignés ou qui sont peut-être dans le déni, je n'en sais rien, donc qui ne sont pas très motivés par la question. Et puis y a des étudiants qui sont entre les deux et qui découvrent des choses. Donc en fonction du profil des étudiants, évidemment, il y aura des apprentissages différents mais je pense que de façon générale, le fait d'arriver à structurer une méthodologie par rapport aux feuilles de route et de savoir quelles sont les grandes étapes à suivre pour pouvoir mettre en place une stratégie de transition dans une entreprise, je pense que ce sont des choses que les étudiants vont acquérir pendant le cours, de comprendre les grandes notions, les grands concepts, les différencier, de comprendre que l'économie circulaire, ce n'est pas forcément écologique, que l'écologie ce n'est pas uniquement l'économie circulaire, de comprendre ces grandes notions. Et après ça, j'espère – en tout cas, c'est ce que nous espérons, je pense, tous les quatre – pouvoir leur donner les clés qui leur permettent de questionner toutes les autres notions qu'ils apprennent, y compris à l'université. Donc peut être de pouvoir, je dirais, questionner d'autres apprentissages plus conventionnels qu'ils vont apprendre et d'essayer de les situer dans des contextes liés aux enjeux climatiques, environnementaux et sociaux.

Louanne

En quelle année est-ce qu'ils ont ce cours ?

Monsieur Mossay

C'est en 3e année.

Louanne

Plus tard, quand ils vont entrer sur le marché du travail, qu'est-ce qu'ils vont apprendre de ce cours ? Est-ce que vous pensez que ce qu'ils apprennent est suffisamment pratique pour qu'ils puissent l'appliquer dans le marché du travail, ou si c'est plus une analyse méta du développement durable, donc plus globale et plus large ?

Monsieur Mossay

Je pense que c'est entre les deux. Pour moi, on est plutôt sur des concepts qui peuvent être mobilisés, il y avait une certaine méthodologie et d'ailleurs, j'ai certains étudiants qui me recontactent par la suite en disant « On applique tel outil, etc. », donc on est quand-même sur un niveau assez applicable.

Louanne

Donc c'est un entre-deux et il y a quand même des choses à appliquer concrètement.

Monsieur Mossay

Oui, notamment parce qu'ils vont devoir utiliser ces outils et ces concepts dans le cadre du travail de groupe qui est très concret et d'ailleurs, *by the way*, les meilleurs travaux, ceux qui sont les mieux côtés en peer to peer – donc ce sont les étudiants qui s'évaluent entre eux, c'est anonymisé etc. – sont présentés devant les chefs d'entreprise qui sont venus présenter leurs problématiques.

Louanne

Est-ce que vous pensez que les étudiants doivent être sensibilisés déjà à l'âge qu'ils ont, au concept de développement durable et qu'est-ce que vous pouvez apporter de plus à ce stade de leur apprentissage ? Est-ce que c'est un concept qui est déjà ancré ou bien c'est vraiment tout nouveau pour eux ?

Monsieur Mossay

Comme je disais tout à l'heure pour moi, il y a trois groupes, donc certains sont déjà en partie conscients, d'autres entre les deux et d'autres pas du tout. Donc oui, pour moi, à leur âge et même avant si possible, il est important de conscientiser sur ces différentes problématiques. Et je pense que sans doute, un des éléments les plus convoqués indirectement, c'est la question de la perception de la valeur et des valeurs, donc la valeur économique, l'entreprise, à quoi ça sert, quel est le but, quelle est la raison d'être des entreprises, des organisations, ... Finalement, c'est ça que nous travaillons à travers le cours. C'est « À quoi ça sert de se lancer sur le marché des produits si en fait, ils détruisent une autre partie de la planète ? » donc c'est vraiment une des intentions du cours, de questionner les enjeux économiques en tant que tel et – c'est peut-être plus personnel – essayer aussi de réorchestrer l'économie à l'intérieur des limites planétaires et sociales.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà eu des retours par rapport à ça de la part des étudiants ? Est-ce qu'ils manifestent un intérêt pour ça ? Vous m'avez dit qu'on vous avait contacté parce qu'ils ont appris des choses plus concrètes ?

Monsieur Mossay

Oui mais évidemment, ce sont les plus motivés qui viennent vers moi, donc ceux qui ne sont pas motivés, je ne les entends pas trop parler. D'ailleurs, ça me fait penser qu'on a déjà lancé une évaluation auprès des étudiants pour voir au niveau du cours et on a adapté d'ailleurs le cours au fil du temps. Mais le feedback est plutôt positif. D'ailleurs, j'ai toute une série d'étudiants qui viennent aussi me voir pour des sujets pour leur mémoire en intégrant le développement durable. Mais en termes de nombre d'étudiants par rapport aux plus de cinq cents ou six cents étudiants qu'on a, c'est minime donc est-ce que ça a vraiment un impact, je ne sais pas. Je l'espère, mais je ne sais pas.

Louanne

Depuis que vous avez commencé ce cours, est-ce qu'il y a eu un petit peu un changement de mentalité ? Est-ce qu'il y a eu un intérêt grandissant ou est-ce que vous avez vu quelque chose changer ?

Monsieur Mossay

J'ai l'impression qu'il y a quand-même un intérêt pour le cours. Après, au niveau du taux de présence ou à l'inverse, du taux d'absence, je pense que quand on a quarante à cinquante pourcents des étudiants présents, c'est bien. Je ne pense pas que l'on dépasse les soixante pourcents, même dans le meilleur des cas au niveau du cours, donc on reste quand même avec un nombre d'étudiants participant aux cours qui me semble encore assez faible.

Louanne

Est-ce que vous vous adaptez un petit peu votre cours en fonction de l'actualité, etc. ? Ou plus en fonction de leur retour ?

Monsieur Mossay

On essaie d'adapter en fonction de leurs retours et on a chaque fois essayé de trouver des problématiques sur lesquelles ils peuvent travailler qui selon nous, seraient probablement motivantes. La première année, c'était sur les vêtements, la mode, la deuxième année, c'était sur tous les enjeux de nouvelles formes de mobilité douce, trottinette, vélo, etc. et la troisième année ici, maintenant on est de nouveau reparti sur de la mode en se disant qu'on pense que c'est un sujet qui devrait pouvoir leur plaire, finalement. Et au niveau de l'actualité, oui, parce que notamment, lorsqu'on publie de nouvelles études, tant Xavier que moi, on essaie de les présenter et chaque fois de faire évoluer les choses. En tout cas moi, de mon côté, j'essaie chaque fois de faire évoluer le cours par rapport à des nouvelles évolutions récentes. Par exemple, au niveau des émissions de CO₂, on parle des trois types d'émissions, des trois scopes. Maintenant, il y a un quatrième scope qui est de plus en plus présent dans l'actualité, on va commencer à en parler aussi, on va commencer à l'évoquer. Les enjeux de transition juste, ce sont des questions qui arrivent depuis peu de temps en Belgique, on les présente aussi. Le fait de montrer de nouvelles formes d'entrepreneuriat ou d'hybridation de l'entrepreneuriat avec de l'impact, on essaie aussi de montrer ce qui se fait d'assez récent ou à la pointe aujourd'hui dans ce secteur-là. Donc j'ai l'impression qu'on le fait et qu'on cite des exemples qui sont assez récents, en tous cas.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà remarqué que chez certains étudiants, c'était un sujet un peu plus complexe voire plus délicat à aborder ? Est-ce que c'est un sujet qui peut être controversé dans le cadre de votre cours ?

Monsieur Mossay

Oui, bien sûr. Notamment par rapport aux travaux de groupe, on a chaque fois des mini-sessions de TP, mais elles sont très condensées en termes de timing, les étudiants viennent restituer l'avancement au niveau des travaux de groupe, donc chaque personne est censée intervenir et on se rend bien compte, évidemment, qu'en fonction du type d'implication, d'engagement et de compréhension, qu'il y a des niveaux de prise de conscience qui sont extrêmement différents. Donc y en a certains pour qui, que ce soit ce cours-ci ou un autre cours, ce sera la même chose. Donc oui, il y a quand même pas mal de différences de ce point de vue-là.

Louanne

Est-ce qu'il y a des concepts qui sont plus difficiles à expliquer que d'autres, qu'ils connaissent moins ou dont ils sont plus en désaccord ?

Monsieur Mossay

Oui, il y a des concepts qui sont beaucoup plus compliqué à illustrer, je vais en prendre au moins deux. C'est la question des modèles de gouvernance parce que ça peut paraître complètement abstrait pour des étudiants et je comprends, et le *change management*, là aussi, comment on change une organisation, c'est compliqué. Si les étudiants n'ont pas l'occasion de faire des jobs d'étudiants ou ne se rendent pas compte de la réalité d'une entreprise, la question de la gouvernance peut paraître très abstraite alors que c'est un enjeu extrêmement important pour en créer les mesures de la transition mais ça, je pense que c'est beaucoup plus difficile pour arriver à faire comprendre les choses. Pour moi, ce sont au moins deux notions importantes qui sont plus compliquées à faire passer. Et peut-être aussi une autre, c'est quand on présente des modèles économiques qui sont totalement différents, hors-normes de l'approche mainstream où là, en fait, on change tout le logiciel, on change toute l'approche donc ça, ça peut être compliqué aussi.

Louanne

Et ça, vous le faites souvent ?

Monsieur Mossay

Oui, donc je viens avec des modèles qui sont très différents mais qui fonctionnent, c'est-à-dire dans lesquels il n'y a pas les systèmes hiérarchiques, dans lesquels la question économique est secondaire et plutôt une conséquence plutôt qu'une finalité en tant que telle, dans lesquels l'impact au niveau social et/ou environnemental est ultra prioritaire, dans lesquels les capitaux n'appartiennent pas à une seule structure juridique et une seule personne ou un nombre limité d'actionnaire et au contraire, est partagé par l'ensemble des acteurs et des employés, l'organisation qu'ils créent eux-mêmes, ... Donc, ce sont des modèles qui chamboulent finalement la perception. Et pour moi, ces difficultés ne concernent pas que les étudiants, elles concernent aussi les adultes, y compris même des membres du gouvernement où

quand j'en parle au Parlement, parfois ce sont des choses que les gens n'arrivent pas à comprendre parce que ça sort vraiment des schémas habituels de pensée, de fonctionnement de l'économie mainstream.

Louanne

Oui, donc ce n'est pas uniquement chez les jeunes.

Monsieur Mossay

Non, pas du tout. Et à la limite, sans doute que les jeunes sont peut-être plus ouverts à ça, mais ça reste quand-même compliqué.

Louanne

Qu'est-ce qui pourrait représenter encore d'autres freins à ces concepts, au développement durable, à l'apprentissage dans votre cours ?

Monsieur Mossay

Moi, je relèverai au moins trois freins. Le premier, c'est l'espace dans lequel on le fait, donc ce sont des auditoriums à l'ancienne et c'est très compliqué pour moi d'enseigner dans ce cadre-là, on n'a pas d'espace ouvert où on peut circuler, de temps pour faire des travaux pratiques avec eux, ... Donc il y a cette question de l'espace-temps qui pour moi, n'est pas vraiment super adaptée en tant que tel.

Le deuxième élément, c'est le fait que oui, ils travaillent sur un projet concret, mais c'est une infime partie de leur temps, donc ils ne sont pas plongés dans une entreprise, ils ne sont pas en train de faire un stage, ils ne sont pas dans la réalité de l'entreprise donc cette distance avec l'entreprise est compliquée. On essaye de la raccourcir en faisant venir des dirigeants, en leur présentant un maximum de choses concrètes, etc. mais il y a quand-même cette distance.

Et puis il y a un troisième élément et là, ça n'engage que moi, mais je considère aussi – c'est une hypothèse – qu'il y a une haute probabilité que le non-alignement entre le contenu de notre cours et les autres cours, y compris au travers des années, ne permet pas aux étudiants de s'y retrouver, parce qu'ils vont apprendre sans doute certaines notions qui sont même contraires à celles que nous enseignons. Juste pour vous donner un petit exemple, il est probable – mais à voir – que dans certains cours liés à la gestion de produits et de lancement de produits, on apprend encore la courbe de lancement classique du produit alors que nous, dans notre cours, on base tout sur l'écoconception, donc le fait qu'il faille concevoir un produit avec son écosystème, avec ses clients et ses fournisseurs, prendre en compte les impacts, la démontabilité des produits, la réparabilité, etc. Donc c'est un exemple de notions mais si on vous explique qu'en fait, il faut pouvoir lancer le plus rapidement sur le marché un produit, atteindre le *breakeven*, le seuil de rentabilité le plus vite possible et essayer de faire durer la phase de maturité avant de relancer le produit, etc., et vous venez à notre cours, on vous apprend autre chose, on vous dit « Ça, ça détruit la planète donc il faut penser autrement les choses ». C'est un exemple et après, il peut

certainement y en avoir d'autres : la comptabilité. Si on apprend la comptabilité de façon purement classique, elle n'est pas neutre, elle ne mesure que la valeur financière donc derrière, elle a énormément d'impact sur la façon dont on va gérer les autres capitaux humains et naturels. Idem pour la monnaie.

Louanne

Je vais venir sur un concept dont je parle beaucoup dans mon mémoire, c'est l'écolassitude. C'est un phénomène de saturation vis-à-vis des étudiants d'avoir du développement durable intégré dans chaque cours, qui va mener à deux problèmes. D'un côté, le fait qu'il y aura une répétition ou une forte redondance des mêmes informations, des mêmes concepts qui vont être intégrés de la même manière, etc., pour pouvoir rentrer dans le cours et dans le vif du sujet après mais souvent, on intègre le même concept, et d'un autre côté, qui ne sont pas associées à des situations assez concrètes. Les étudiants disent « J'ai appris ça, maintenant comment est-ce que je peux l'appliquer plus tard en sortant de l'université ? » Est-ce que vous, vous avez été confronté à ce problème d'écolassitude, est-ce que ce concept vous parle ?

Monsieur Mossay

Oui, on a été confronté parce qu'on s'est rendu compte, après la première année, qu'en fait il y a une partie des sujets que nous abordions qui avait déjà été en partie abordée par d'autres profs dans des cours à options. Donc la complexité, c'est de se dire « OK, mais tous les étudiants n'ont pas cette option ». En plus, y avait deux contenus différents dans deux cours différents donc oui, c'est effectivement une chose complexe. Et moi, la réflexion que j'ai envie de partager par rapport à cela, peut-être que ce qui serait sans doute nécessaire, ce serait d'avoir un socle commun au tout début des études, je ne sais pas à quel moment mais en tout cas, de pouvoir situer les enjeux sociétaux et environnementaux dans lesquels les étudiants vont devoir travailler demain en tant que manager que ce soit dans le privé, dans le public, l'associatif, peu importe, donc de commencer par ce socle-là, ce que nous, on fait au début de notre cours.

Et puis après ça, pour moi, l'ensemble des matières, pendant l'ensemble du cursus, pendant l'ensemble des études devrait faire référence à ce module de base et dire, je prends un exemple : « Vous souvenez qu'au niveau des limites planétaires, au niveau de certaines ressources, notamment au niveau de la biodiversité, ça a été présenté dans le cours de base ou le cours initial, on vous a donné quelques éléments, quelques chiffres-clés, quelques tendances. Maintenant, on va approfondir un élément-clé, c'est l'enjeu d'économie circulaire et la façon dont on peut finalement réduire cette pression au niveau des ressources naturelles ». On serait sur quelque chose qui serait beaucoup plus structuré et cohérent mais par contre, qui devrait transformer l'ensemble du cursus, c'est-à-dire que l'ensemble des cours devrait être transformé en prenant en compte ces enjeux. Donc ça voudrait dire que les profs ne devraient plus rappeler à chaque fois, « Souvenez-vous... », etc. Non, on fait référence à tel module ou tel élément

qui a déjà été donné, puis on approfondit l'élément, mais ça demande la transformation de l'ensemble des cours.

Louanne

Il y a plusieurs manières d'intégrer le développement durable dans les cours Par exemple, on peut-on peut intégrer ça dans les cours généraux, dans le tronc commun, donc dans les cours de comptabilité ou de marketing, intégrer ça dans un chapitre à côté. Il y a aussi les cours en option qui sont présentés, il y a notamment ça à la LSM. Ensuite, il y a les cours, par exemple, de Marketing durable, de ressources humaines durables, qui sont vraiment complètement centrées là-dedans. Il y a aussi un cours qui est totalement, un peu comme le vôtre, dédié au développement durable, qui peut être mis dans le tronc commun. Quelle serait la meilleure combinaison parmi toutes ces solutions pour pouvoir l'intégrer de manière transversale sans qu'il n'y ait de redondance ?

Monsieur Mossay

Pour moi, c'est l'approche que je viens de mentionner à l'instant, c'est-à-dire que l'ensemble des cours doit être complètement adapté, c'est-à-dire à la comptabilité, le marketing, ...

Louanne

Donc tous les cours doivent en parler sans être spécialement durable ou le mentionner.

Monsieur Mossay

En fait, la question de la durabilité, pour moi, ne se pose pas, c'est-à-dire que c'est un socle de base pour pouvoir faire du management aujourd'hui. Si vous voulez engager des personnes et des fidéliser dans votre entreprise et des profils qui sont notamment en pénurie, si vous ne faites pas du développement durable, sans doute que vous allez avoir du mal à les attirer. Si, dans votre comptabilité, vous ne prenez pas en compte l'impact de la dépréciation, notamment liée au changement climatique, de vos capex, ils ne valent plus rien. Ecrire la comptabilité à l'ancienne, ça ne fonctionne pas. Et je peux continuer comme ça sur l'ensemble des métiers. Donc pour moi, c'est une position sans doute assez forte, mais c'est l'ensemble des cours qui devraient s'adapter et intégrer ces notions. Après, ça pose plein de difficultés en termes d'adaptation, bien entendu.

Louanne

Vous pensez que ce serait bénéfique de parler de ça dans tous les cours ?

Monsieur Mossay

Oui, mais une fois de plus, c'est chaque fois en l'appliquant au domaine donc ce n'est pas en revenant avec le socle commun. Le socle commun, il doit être donné une bonne fois pour toutes, les ODD, les grands enjeux, etc et après ça, on voit comment ça s'applique très concrètement dans chacune des

matières. Et j'ai l'impression, de ce que j'avais pu analyser à l'époque, que l'université d'Oslo, je pense, allait à mon avis déjà assez loin dans cette approche, en tout cas de ce qu'ils décrivaient sur leur site. C'est l'approche décentralisée et percolante en fait.

Louanne

Le développement durable nécessite des heures supplémentaires pour pouvoir l'intégrer dans les cours, ça nécessite aussi des cours supplémentaires, donc des crédits. Est-ce que vous pensez que cela représente un frein à l'apprentissage purement technique des études pour l'étudiant ?

Monsieur Mossay

Je ne suis pas un expert de la pédagogie mais je pense que les jeunes, notamment de votre âge, vous apprenez différemment de la façon dont moi, j'ai appris à mon époque. Donc pour moi, il faut repenser la pédagogie pour pouvoir la rendre la plus active possible et veiller à ce que le socle de base conventionnel soit donné de la façon la plus courte, pour pouvoir laisser justement la place à toute l'adaptabilité qui est nécessaire. Donc pour moi, ça demande effectivement de la gymnastique pédagogique. C'est peut-être naïf de ma part, mais j'ai l'impression que ce serait possible. Après, ça demande aussi des choix même idéologiques au niveau de l'université, et voir « Est-ce que c'est vers cela qu'on veut s'orienter, uniquement vers la transition digitale ? »

Louanne

Quels défis restent à surmonter pour pouvoir créer ce cours de tronc commun, pour pouvoir remanier tous les cours ? Cela représente quand même une grosse réadaptation ?

Monsieur Mossay

Je pense que le premier défi, c'est le défi idéologique, c'est-à-dire que moi je prends un postulat qui sans doute n'est pas partagé par l'ensemble des professeurs, et ça me semble normal, tout à fait humain et même sain qu'il y ait des échanges par rapport à cela. Donc un moment donné, il faut qu'il y ait une vision et une transposition de cette vision qui soit donnée par le rectorat et savoir si on va dans ce sens-là ou pas, c'est le premier élément. Le deuxième élément, c'est sans doute une phase de transition parce que j'imagine que certains professeurs qui n'ont pas eu l'occasion de se former de façon continue, de s'impliquer dans des projets de transition ; sont peut-être totalement éloignés, donc ne vont pas réussir à intégrer ces notions dans leur cours spécifiques et je comprends aussi, si je devais appliquer énormément d'éléments typiquement sur la digitalisation, je ne suis pas certain de pouvoir maîtriser l'ensemble des notions qui seraient nécessaires. Donc ça demande quand-même une phase d'accompagnement, je pense, une phase de transition. Donc il y a la question idéologique, la vision, les choix qui doivent être faits, et puis il y a l'aspect purement humain de change management, c'est d'ailleurs un des aspects qu'on voit dans le cadre du cours. On ne voit pas les deux cents, mais en tout

cas j'évoque les deux cents biais cognitifs que nous avons tous et qui font qu'on freine la transition, aussi dans notre vie courante de tous les jours, donc ce n'est pas que par rapport aux enjeux de transition climatique.

Louanne

A propos du deuxième défi qui est le manque de formation, est-ce que vous avez eu des collègues qui vous ont fait part de ce manque de formation et du fait que ça représente une difficulté pour eux d'intégrer le développement durable dans leur cours ?

Monsieur Mossay

Oui, mais la plupart du temps, ils mettaient plus l'accent non pas sur les connaissances, mais plutôt sur l'aspect pratique, c'est-à-dire que ça restait trop conceptuel et qu'ils avaient du mal à le convoquer dans le cadre de leur cours. Donc c'était moins les connaissances théoriques que la partie pratique, et de comprendre l'ancrage concret sur le terrain.

Louanne

Est-ce que vous avez discuté à des solutions pour ça ?

Monsieur Mossay

On n'en a pas discuté en tant que tel sauf que dans ce cas-ci, pour notre cours, c'est facile. Il y a Xavier et moi qui venons du terrain, donc on se complète aussi par rapport à cela. Donc j'ai l'impression que le fait d'avoir des duos, des trios, des quatuors, peu importe, mais avec des personnes qui interviennent aussi de l'extérieur, ça peut peut-être aider. Sans doute qu'une autre piste aussi, c'est par exemple ce que l'ECAM est en train de mettre en place. Pour moi, l'ECAM est sur un trajet de transformation assez important. En fait, ils ont décidé de s'entourer en créant un Advisory Board qui est assez large, je pense qu'on est au total au moins cinquante ou soixante – j'en fais partie aussi – où en fait, ce sont des personnes qui sont sur le terrain actif au niveau de la transition et qui viennent pour faire remonter quelles vont être les compétences de demain des ingénieurs industriels en l'occurrence, comment ça va devoir s'appliquer sur le terrain et comment ça devrait se transposer, se mettre en place en termes de connaissances qu'il faut pouvoir apprendre dans le cadre des cours, donc qu'est-ce qu'il faut transformer. Donc pour moi, il faut commencer aussi par là puis après ça, il faut former des personnes. Les profs qui ne sont pas formés à ces différentes techniques, méthodes, concepts, doivent se former. Il faut continuer à apprendre et les amener aussi sur le terrain pour qu'ils puissent voir de façon très concrète ce que ça signifie là aussi, pouvoir rendre les choses assez tangibles, voire peut-être même faire des workshops avec eux pour voir comment on peut traduire tel et tel concept dans leurs cours et dans leur matière en tant que tel, les orienter vers des ouvrages, des recherches qui sont déjà assez avancés dans leur domaine aussi. Donc pour moi, il y a tout un accompagnement à faire, je pense.

Louanne

Et est-ce que vous pensez que c'est important et que c'est une bonne idée de faire des formations imposées à ce niveau-là ?

Monsieur Mossay

Une fois de plus, ça dépend de la vision de l'université, si l'université se dit « Il faut absolument dans ce sens-là, il faut y aller à fond », oui, à ce moment-là ça me semble nécessaire. En tout cas, il faut arriver à ce que chacun puisse arriver à un socle minimal dans certaines matières et plus avancé dans d'autres matières qui les concernent qui soient démontrées. Un peu comme les étudiants, on demande aussi d'avoir des acquis d'apprentissage qui sont démontrés.

Louanne

Par exemple à l'UCLouvain, on a l'option de développement durable, chaque cours est un cours de gestion mais appliqué au durable. Donc comme je l'ai dit tout à l'heure, on a le marketing durable, on a la finance durable, les ressources humaines durables, etc. Quel est votre avis là-dessus ? Est-ce que vous pensez qu'il y a assez de contenu, que ça peut être assez concret, et est-ce que c'est une bonne idée étant donné que vous, votre objectif serait d'intégrer tout le développement durable dans le tronc commun, dans tous les cours ?

Monsieur Mossay

Je ne connais pas tous ces cours de façon détaillée, je ne peux pas vraiment donner un avis sur chacune des matières mais par contre, d'un point de vue conceptuel en termes de schéma ou de pattern, c'est une étape intermédiaire. C'est-à-dire que demain, dans deux ans, trois ans, cinq ans, dix ou quinze ans, l'ensemble des cours intégreront les enjeux de transition parce qu'on n'aura plus le choix. Donc pour moi, c'est une face transitoire mais qui n'est pas suffisamment aboutie. C'est un peu comme le cours que nous donnions avant avec Yves en *Regenerative Economy*, c'était une option et maintenant – c'est plus ou moins le même cours, on l'a transformé quand-même – c'est devenu dans le tronc commun. Et pour moi c'est la même chose, tous les cours qui n'intègrent pas la transition aujourd'hui, la durabilité et développement durable doivent l'intégrer, donc ce n'est plus une question d'option, c'est une question de se retrouver dans l'ensemble des cours.

Louanne

Donc c'est une option qui n'est pas destinée à rester indéfiniment ?

Monsieur Mossay

Oui.

Louanne

Est-ce que votre cours par contre, est pour vous plus voué à durer ?

Monsieur Mossay

Je l'espère, d'après ce que j'ai compris, oui. Après, je ne vois pas comment, avec tous les enjeux des limites planétaires, les enjeux climatiques, etc., on puisse faire fi de cette question-là dans la majorité des cours. Faire du marketing à l'ancienne pour moi, ça n'a plus de sens. Faire de la finance à l'ancienne, oui en partie, mais on ne peut pas ne pas prendre en compte l'ensemble des risques et des opportunités qui sont liées au changement climatique. Parce que sinon, ça veut dire qu'on vivrait vraiment de façon déconnectée, hors sol, sur une réalité qui n'est pas la nôtre aujourd'hui où il faut s'adapter.

Louanne

Donc votre cours pourrait faire partie du socle de base ?

Monsieur Mossay

Oui, on parle d'évolution dans l'ensemble des cours donc y compris le nôtre et moi, je pense que dans toute la partie du socle commun, du socle initial, du circuit initial, cette partie-là devrait sortir en tout début des études et nous, on devrait être beaucoup plus pointus. Je parlais tout à l'heure des quatre-vingts thèmes qu'on avait identifiés, mais on ne les apporte pas tous, en fait. Donc on devrait pouvoir aller beaucoup plus loin, de façon beaucoup plus pointue sur toute une série de notions, notamment en termes de business model, notamment en termes de change management. Donc il faudrait revoir, en fait, l'ensemble de la matière et que l'on ait plus à former sur la partie initiale, parce que ça permettrait aussi aux étudiants d'aller nettement plus loin. En fait aujourd'hui, comme ils ont en une seule fois et une partie du socle des exercices à faire avec différents concepts et on ouvre le champ au maximum pour leur donner une vue générale sur toute une série de notions, ça fait beaucoup en une fois, en fait. Donc ils n'ont pas trois ans, ils n'ont pas quatre ans pour pouvoir intégrer toutes ces notions. C'est une période de extrêmement courte donc c'est pour ça je pense qu'il faut vraiment l'étaler sur l'ensemble des études.

Louanne

J'arrive à la fin de l'interview, est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Monsieur Mossay

Je pense qu'il y a peut-être un autre élément aussi, ce sont deux sujets plus délicats mais le premier, c'est au niveau des processus de décision, c'est de s'assurer que l'université a dans ses comités d'avis une diversité de personnes qui permet d'être certain que les décisions au niveau des changements structurels et systémiques puissent être prises réellement. Donc il faut avoir des personnes, je prends pour exemple la productrice du développement durable Marthe Nissens, pour moi, c'est quelqu'un qui est extrêmement important qui devrait être présente dans quasiment tous les comités ou les décisions importantes se prennent au niveau académique. Elle devrait même – c'est moi qui pousse peut-être un peu loin – avoir

limite un droit de veto. C'est-à-dire que s'il y a des décisions qui sont prises, qui vont à l'encontre du développement durable, elle devrait pouvoir bloquer certaines décisions. Je pense que quelqu'un comme Marthe serait une personne clé pour faire ce genre de choses et Valérie aussi, qui va aussi dans cette dynamique-là.

Ça, c'est un point et le deuxième élément qui est aussi un sujet délicat, c'est que j'ai l'impression, même je ne suis pas expert dans ce domaine-là, que la majorité des thèses et des doctorats vont dans un sens d'ultra-spécialisation, donc une forme aussi de compétition assez forte pour être publié. Tout ce rouleau universitaire académique est important alors qu'en fait, ce qu'il faudrait pouvoir favoriser, et ça c'est la base de la transition, c'est beaucoup plus de coopération, donc plutôt des modes de fonctionnement, de coopération qui sont de plus en plus encouragés et de la transversalité interdisciplinaire, interfacultaire et de renforcer aussi cette dimension-là. Parce que typiquement pour moi, le travail de groupe idéal, c'est un travail de groupe où on aurait différentes disciplines qui pourraient converger, comme c'est le cas au sein d'une entreprise. Vous avez le département technique, vous avez les différents départements, donc avoir une transversalité, ce serait beaucoup plus riche pour les étudiants, pour challenger les différents apprentissages, la pratique. Donc pour moi ce serait le stade ultime en termes de transformation.

Louanne

Oui, parce que la coopération et la diversité, ça fait aussi partie du développement durable.

Monsieur Mossay

Voilà, exactement.

Louanne

Merci beaucoup pour cette interview [...]

Annexe 12 : Entretien avec Karine Charry (LSM)

Louanne

Si vous avez des exemples dans les cours passés ou qu'il y a un point manquant, vous pouvez aussi en parler, il n'y a pas de souci. Vous pouvez tout d'abord commencer par vous présenter, présenter votre cours et sur quoi porte-t-il.

Madame Charry

Je suis professeur en marketing, je donne des cours de communication en marketing et des cours de comportement du consommateur. Mon focus, ce n'est vraiment pas du tout le focus entreprise, c'est vraiment que je regarde un consommateur et j'essaie d'expliquer son comportement par des théories qu'on va chercher en psychologie, en sociologie, parfois en anthropologie, etc. en fonction des cours. Donc en fait, fondamentalement, mon objectif est d'essayer de permettre aux étudiants de comprendre, donc de quelque part prévoir le comportement du consommateur. Donc dans une traditionnelle du marketing c'est « Comment est-ce que je peux motiver, encourager ou donner une direction au comportement du consommateur en fonction de mon objectif à moi, donc en comprenant comment un consommateur fonctionne d'un point de vue cognitif, affectif, etc., comment est-ce que je peux influencer son comportement dans le sens qui m'intéresse ? ». Ce qu'il y a, c'est que ça, c'est évidemment la vision très traditionnaliste du marketing mais j'ai personnellement une sensibilité qui est très orientée vers le durable donc je travaille beaucoup sur la durabilité, notamment alimentaire, pas que ça mais c'est vraiment un gros sujet désormais dans mes recherches. Evidemment, quelque part il y a un peu ce problème d'opposition entre trouver des stratégies qui permettent aux entreprises purement commerciales d'influencer le comportement pour acheter plus donc le conflit, il est là, il est clair, et mon objectif dans un cours de marketing – ce qui est donc extrêmement compliqué – c'est d'essayer d'éduquer, ou d'apporter en tout cas, mes connaissances dans le comportement du consommateur pour former des managers qui ont quand-même une approche qui est plus responsable. Donc pas nécessairement vendre pour vendre, mais vendre en ayant une réflexion par rapport au type de produit, aux stratégies qui sont mises en place donc oui, le digital c'est bien, mais quel est l'impact sur l'environnement de toutes ces transformations digitales ? Oui, nos consommations alimentaires impactent notre vie, notre bien-être etc. mais est-ce que c'est toujours l'impact qu'on croit ? Notamment, est-ce qu'il n'y a pas des influences culturelles où sociales qu'on pourrait réduire pour ne pas suivre nécessairement, mais avoir une réflexion plus durable, en fait, par rapport à nos consommations ?

Louanne

C'est un cours à option ou un cours qui est dans le tronc commun ?

Madame Charry

Ce sont deux cours mais mon approche est la même dans ces deux cours-là. En même temps j'ai d'autres cours, par exemple j'interviens auprès d'étudiants en transformation digitale donc évidemment, cette sobriété, cette réflexion par rapport aux pratiques, elles interviennent aussi. Donc oui, si vous voulez vous pouvez mettre le focus sur ce cours-là mais pour moi, c'est à peu près la même approche. Et donc non, j'ai des cours de majeures, des cours à option, ...

Louanne

Ça fait combien de temps que vous enseignez ces cours-là ?

Madame Charry

Depuis combien de temps j'enseigne ces cours ? Depuis toujours. Depuis combien de temps j'ai intégré une forme durable ? En fait ça correspond de toute façon à ma sensibilité, notamment en recherche. Moi, j'ai fait ma thèse sur la consommation alimentaire saine auprès des enfants donc mon approche a toujours été celle-là. Maintenant, c'est sûr qu'on est un peu plus... je vais employer le terme « légitime », et il y a un peu plus de réponse positive de la part des étudiants quand on apporte un peu plus de la *sustainability*. Je vais quand-même mettre une petite nuance là-dessus parce que parfois, j'ai l'impression que lorsqu'on apporte trop ces sujets, c'est un peu « Laissez-moi vivre ma vie sans toujours avoir... ». Mais ça va, ce n'est pas vraiment prégnant dans mes cours, je n'ai pas de réaction négative des étudiants dans la façon dont je l'aborde, et même dans des sujets de mémoire. Parce que c'est vrai qu'on parle de cours, mais dans les sujets de mémoire qu'on propose, moi je ne propose quasiment que ça. Je propose aux étudiants d'avoir une réflexion, notamment là, j'ai deux étudiants qui vont travailler sur *Vinted* donc ce n'est pas que de l'alimentaire et en l'occurrence, ce que je leur propose, c'est d'avoir une réflexion un peu éthique de leurs pratiques ou une question critique de « Est-ce que le consommateur est suffisamment critique, justement, par rapport à ce genre d'application ? Où est ce que ça répond juste à réduire leur dissonance cognitive ? » Donc je fais ça aussi dans les mémoires, ce n'est même pas que dans les cours, en fait.

Louanne

Donc vous avez toujours intégré ça dans vos cours ?

Madame Charry

Oui. Moi, quand j'ai commencé ma carrière, je donnais un cours de marketing social. Donc le marketing social, ce n'est pas le marketing des médias sociaux, c'est le marketing qui vise à encourager des comportements qui sont favorables pour les individus et la société. Donc des campagnes anti-tabagisme, des campagnes de port de la ceinture, des campagnes d'alimentation équilibrée, des campagnes de durabilité, ... Donc dans l'institution dans laquelle j'ai commencé en tant qu'enseignante, j'avais ce type de cours donc ça a toujours fait partie d'essayer d'éveiller à des consommations qui sont plus

responsables en se disant que responsable, c'est aussi pour sa santé avec cette notion de santé et de durabilité qui sont, pour moi, vraiment intégrées, ce que beaucoup de consommateurs ne réalisent pas. C'est que si l'on préserve l'environnement, on travaille davantage pour sa santé que si on ne le protège pas.

Louanne

Est-ce que vous vous basez sur des méthodes en particulier ? Comment est-ce que vous intégrez ça dans votre cours assez concrètement ?

Madame Charry

C'est vraiment en termes d'exemple. Dans les exemples que je prends, j'essaie d'attirer l'attention et de développer plutôt un esprit critique. Donc quand on a une campagne de communication, si on reprend le cours de communication, c'est vraiment plutôt essayer de développer un esprit critique parce que dans la durabilité, il y a un pilier aussi qui concerne l'aspect social. Donc c'est ça aussi, est-ce que c'est toujours bien dans une perspective de *sustainability* d'encourager des gens acheter une voiture simplement parce qu'on a mis un décor vert dans le fond ? Donc veiller au greenwashing, parce que parfois sans même s'en rendre compte, on met sa voiture dans un super beau décor qui invite à l'aventure, est-ce que c'est tout à fait éthique et d'ailleurs durable, où est-ce qu'il y a un peu de greenwashing dans ce type de communication ?

Louanne

Est-ce que vous, avant de donner ce cours, est-ce que vous avez eu des formations dans ce sujet-là ?

Madame Charry

Absolument pas, non. Et je pense que c'est un élément qui est en train de se développer maintenant donc là, cette année, j'ai suivi plutôt des webinars. Ce ne sont même pas des formations, en fait ce sont des partages de pratiques. Donc il y a quelques bouquins maintenant qui récemment ont été écrits sur le *sustainable marketing* ou des choses comme ça, mais c'est vraiment plutôt en termes de cours, concrètement, ce sont plutôt des échanges de bonnes pratiques où l'on suit un webinar des professeurs de l'ESCP¹ à Paris qui vous expliquent comment eux ont intégré cette perspective.

Louanne

Est-ce qu'au début, vous vous sentiez suffisamment informée et qualifiée, est-ce que vous avez été freinée par un manque de connaissances ?

Madame Charry

¹ ESCP : Ecole supérieure de commerce à Paris

Absolument pas. Mais parce que je pense que c'est vraiment important, vous avez démarré en disant qu'on commence nos cours avec un petit rappel de ce qu'est la *sustainability*, moi je ne fais jamais ça.

Louanne

Vous rentrez dans le vif du sujet directement ?

Madame Charry

Non, au contraire. C'est par la bande, systématiquement, que je le fais. Ce que j'appelle par la bande, ça veut dire que si vous voulez, je n'ai pas un cours qui s'appelle *sustainable* marketing. J'ai un cours de marketing, donc je partage les théories qu'on a en psychologie qui sont toujours valables. D'ailleurs en marketing social, on emploie les théories qui sont utilisées en psychologie, en sociologie, mais comme font tous les marketeurs. Et simplement ce qu'il y a, c'est que quand je prends des exemples ou quand j'essaie de montrer des applications de cette théorie, j'essaie d'éveiller l'attention à des aspects de durabilité, de *sustainability* et d'éthique par rapport à la pratique. « Je sais qu'effectivement, en fonction du niveau d'implication du consommateur, il y a une route de persuasion qui va mieux marcher que l'autre, ça je sais comment ça fonctionne. Donc évidemment, quand je l'applique, et que j'applique ça auprès de consommateurs qui ne sont d'ailleurs pas très impliqués, c'est très facile de les *greenwasher*. » Donc là, il faut faire attention parce que oui, vous pouvez le faire, mais après quelle est l'éthique de la pratique ? Donc faire attention à ce genre de situation.

Louanne

Est-ce que vous vous basez sur des sur des ODD en particulier ? Vous m'avez parlé de la consommation responsable de nourriture, est-ce qu'il y a des ODD sur lesquels vous vous concentrez plus ?

Madame Charry

Oui indirectement, parce que c'est vrai que si vous regardez un peu la pauvreté ou des choses comme ça, oui je les aborde, mais de nouveau, je parle à peine des ODD dans mon cours, je ne parle pas de ce cadre-là, en fait. Parce que pour revenir un petit peu à votre question d'avant, c'est que dès le début, moi j'ai toujours abordé ces thématiques vers plus de durabilité mais en l'occurrence, je n'ai jamais commencé en cours en disant « Je vais vous rappeler quels sont les dix-sept objectifs. » Donc je vais parler de la préservation de l'eau, par exemple, mais ce sera dans un exemple que je vais prendre, je vais attirer l'attention sur l'importance de ce facteur-là également. Vous voyez ce que je veux dire ? Et je ne me suis jamais sentie justement légitime, et ça a toujours été un gros problème. Donc oui, on fait la fresque du climat et je m'estime quand-même plutôt dans les plus avertis que les moins avertis, mais de là à dire que je suis légitime... Il y a des sujets effectivement, la durabilité de l'alimentation, l'impact écologique de la consommation de la viande, ça oui, c'est un élément que je maîtrise assez bien et probablement plus que la grande majorité de mes collègues en sciences de gestion. Mais je vais effectivement parler à

un moment, dans le cas justement de cours de communication marketing dont vous parliez, qu'on a développé avec mes collègues d'un autre cours, puisque c'est un cas qui est partagé sur deux cours au sein de la même option, c'est *Fair Burger*. Ils doivent développer la communication d'une enseigne qui s'appelle *Fair Burger*, et devinez quoi ? Ce *Fair Burger*, ce n'est pas de la viande, ce sont des hamburgers à base de protéines végétales.

Louanne

Et ces projets, ça se passe comment ? Concrètement, comment est-ce qu'ils sont évalués, etc. ?

Madame Charry

Comme pour un cas. En fait, on leur donne un cas qu'on a développé, et puis on leur pose un certain nombre de questions et ils doivent répondre aux questions. Et en l'occurrence, la question, c'est quelle est la stratégie globalement, quelle est la stratégie de communication que vous mettez en place pour lancer cette nouvelle enseigne.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà pensé à leur faire faire des choses plus pratiques dans ces sujets-là ? Par exemple qu'ils devaient créer quelque chose sur le terrain ?

Madame Charry

Pour moi, quand je demande aux étudiants de développer le plan de communication, je ne vois pas ce que vous voulez que je fasse de plus pratique. Parce que dans la vie de tous les jours, vous travaillez pour une agence de communication, on vient vous voir, on vous dit « On veut lancer cette enseigne, développez le plan de communication. »

Louanne

Oui, je pensais plus à la réalisation d'un projet en groupe. Ça, c'est pendant leur examen, ils doivent faire ça individuellement ?

Madame Charry

Non, c'est un cas de groupe. Donc en fait, ils ont deux jours pour réaliser le cas. On met à disposition des salles de travail, on les suit, on répond à leurs questions pendant tout ce temps et ils doivent nous réaliser une petite vidéo de pitch de leur campagne de com, puis on a une demi-journée de feedback, donc on leur dit « Ça c'est bien, ça par contre, vous auriez dû peut-être penser à ça, à ça, à ça, ... » sur base de leur pitch. Puis après, on leur demande d'intégrer les feedbacks qu'ils ont reçus dans leur rapport final.

Louanne

Est-ce que vous pensez que les compétences qu'ils acquièrent dans votre cours sont suffisamment pratiques pour après être appliquées sur le marché du travail à la sortie ?

Madame Charry

Je l'espère avec le cas que je viens de vous expliquer. En plus, le cas pratique, c'est vraiment la combinaison de deux cours et les personnes qui donnent l'autre cours sont des personnes de terrain. Donc en fait, je pense qu'on les met au plus proche d'un cas où effectivement, ils devraient réaliser à peu près la même chose s'ils étaient Product Manager dans une organisation, et je parle d'expérience parce que je l'ai été pendant quelques années. Après, est-ce qu'effectivement, c'est la même chose qu'un stage, non. Mais c'est ce qu'on peut faire de plus concret, je pense.

Louanne

Les étudiants, à cet âge-là, sont déjà un peu sensibilisés par tous ces sujets sur le développement durable ?

Madame Charry

Pas nécessairement. Donc notamment sur l'impact de l'alimentation sur la durabilité et l'environnement, ce n'est pas si maîtrisé que ça.

Louanne

Donc ça dépend un petit peu des sujets, souvent l'environnement ils connaissent un petit peu mieux, on leur en parle un peu plus, mais moins l'alimentation, le textile, etc. ?

Madame Charry

Qui dit qu'ils en savent plus ? Vous dites que nos étudiants sont nécessairement informés quant à l'impact de nos comportements sur l'environnement ?

Présentateur

Louanne

Non, mais souvent on va parler de l'environnement dans les cours, mais ce n'est pas pour ça qu'ils vont être plus informés sur l'impact réel de l'environnement. Donc c'est un peu ça que vous pensez leur apporter de plus, c'est qu'ils le réalisent ?

Madame Charry

Oui, en tout cas vraiment d'attirer l'attention parce que je pense qu'on est quand-même dans une société de consommation où la consommation est de plus en plus facile, et puisque je suis professeure au comportement du consommateur, je pense que je suis plutôt bien placée pour le comprendre, c'est qu'en

fait il y a des injonctions paradoxales tout le temps. Donc vous avez d'un côté des *Black Friday*, vous avez de l'autre côté des communications qui vous disent « Réduisez votre consommation de smartphone parce que ça consomme des datas », « L'intelligence artificielle, réfléchissez avant de l'utiliser, etc. » Donc il y a des injonctions paradoxales tout le temps, et ce n'est pas facile parce que dans la vie, c'est parfois compliqué donc on a parfois envie de se faire un peu plaisir, en mangeant un steak, en s'achetant une paire de chaussures ou en regardant Netflix tout l'après-midi. Donc ce n'est pas facile mais je crois que votre génération sait que l'environnement, c'est quelque chose à protéger, mais je ne suis pas toujours convaincue que la concrétisation de cet impact soit vraiment bien digérée, je ne sais pas si vous voyez ce que je veux dire. Donc on sait que c'est là, mais de là à vraiment l'intégrer et du coup agir en fonction de ça, je pense que ce n'est pas encore tout à fait le cas.

Louanne

Est-ce que vos étudiants manifestent un intérêt pour ce projet ? Quel est leur retour à propos de votre cours ?

Madame Charry

Je ne sais pas parce que de nouveau, je n'aborde pas ça de manière frontale donc et dans les évaluations de cours, il n'y a pas d'élément de « Est-ce que l'approche, les exemples qu'on vous donne et le fait qu'on vous éveille de manière critique... », il n'y a pas cet item là, mais je devrais peut-être l'ajouter, c'est vrai que c'est une très bonne idée. Je pense que c'est une opportunité de le faire, je n'y vraiment pas pensé jusque-là. Donc ce que je peux vous donner, c'est plutôt une évaluation globale de la façon dont je l'aborde et je n'ai jamais eu de retour spécifique en disant « Là, ça commence à bien faire, ça nous rince de toujours nous faire donner des leçons à ce sujet-là ». Donc ça, non, je n'ai franchement jamais eu ça dans les retours d'évaluation des étudiants, mais ce n'est pas un item, ce n'est pas un aspect spécifique que j'évalue, mais je le ferai à l'avenir.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué au fil des années un changement de mentalité, ils en parlent peut-être plus dans leur cas, ou ça prend plus d'importance ?

Madame Charry

Pour certains étudiants ça l'est, donc je le vois notamment dans les sujets que je propose. Tous les ans, j'ai des étudiants qui veulent travailler sur ces sujets. Ce ne sont pas des sujets faciles, c'est par exemple « réduction de la consommation de la viande », vous voyez ? Donc ce n'est pas nécessairement *fun*, ce ne sont pas des étudiants qui se retrouvent sans mémoire et qui doivent accepter n'importe quoi. Donc je pense qu'il y a effectivement des étudiants qui viennent chez moi parce qu'ils veulent travailler sur ces sujets-là. Les sujets sont plus ou moins *hard* mais effectivement, j'ai toujours travaillé sur comment

on peut utiliser les médias sociaux pour favoriser une alimentation équilibrée, donc oui, il y en a. Il y a effectivement à mon sens probablement plus d'étudiants qui sont sensibles à cette cause-là que ce qu'on rencontrait y a dix ans. Mais pour moi en fait, c'est au niveau des extrêmes que ça a bougé, c'est-à-dire qu'il y a des étudiants qui sont beaucoup plus intéressés mais il reste une espèce de ventre mou sans avis.

Louanne

Est-ce que justement, par exemple sur le sujet de la consommation de la viande, ça pouvait être un sujet un peu sensible et délicat à aborder, est-ce qu'il y en a qui sont un peu réticents ?

Madame Charry

Je n'ai pas eu de remarques frontales par rapport à ça. Par contre, ma connaissance de la littérature me fait comprendre que oui, c'est un sujet extrêmement compliqué à aborder, d'abord parce que les gens n'aiment pas qu'on regarde ce qu'il y a dans leur assiette, puis culturellement, c'est très compliqué de dire aux personnes « Réduisez vos barbecues ». Mais ça, c'est ma connaissance de la littérature donc évidemment, quand j'aborde ce genre de sujets, je le fais de manière pas trop « Eh, attention ! » mais c'est « Au travers du cas dont on vous parlait, on a décidé de créer une enseigne de burger qui ne sont plus à base de viande rouge. » Donc de nouveau, c'est une approche par la bande, en fait, mais ce n'est pas une approche frontale « À partir de maintenant, vous ne pouvez plus manger de viande donc faites-moi une campagne pour réduire la consommation de viande », vous voyez ce que je veux dire ? Je ne demande pas à mes étudiants de faire une campagne pour promouvoir la réduction de consommation de viande rouge, je demande à mes étudiants de faire une campagne pour une chaîne de hamburgers qui serait plus sains et plus durables.

Louanne

Est-ce que vous ressentez d'autres freins à l'éducation au développement durable de la part des étudiants ?

Madame Charry

C'est un peu ce que je vous disais tout à l'heure, je pense qu'il y a des étudiants qui sont vraiment sensibles à ça, puis il y a des gens qui oui, sont conscients, ont entendu parler de ce problème mais effectivement, « Est-ce que l'alimentation a un impact ? Je ne sais pas, je n'ai pas trop réfléchi », puis probablement que dans un groupe de cinquante étudiants, vous en avez bien un ou deux qui dit « Ah non, pas encore ça ! ».

Louanne

Dans mon mémoire, je vais parler principalement du fait que les étudiants soient un peu lassés de ces sujets. Premièrement parce qu'il y a une insistance sur tous ces sujets-là dans chaque cours, et

deuxièmement parce que ce n'est pas toujours accompagné de situations concrètes. Vous, c'est quand même relativement concret dans votre cours. Donc est-ce que vous l'avez déjà ressenti de la part des étudiants, ou bien vous le supposez ?

Madame Charry

Je le suppose. Ce phénomène que vous évoquez là, cette réactance des étudiants, je le suppose parce que je sais que c'est un phénomène normal, en fait. C'est un peu le paternalisme, plus on va vous dire « Tu ne devrais pas faire ça », plus ça nuit à l'option qui est la plus excitante. Donc oui, en fait, très honnêtement, à nouveau je vous le disais, je n'ai jamais eu dans mes évaluations de cours un étudiant qui disait « Il est temps qu'on me lâche un peu la grappe là-dessus ». Mais je soupçonne quand-même que certains parfois se disent « Moi, je fais des sciences de gestion, c'est quand-même pour développer ma boîte et toujours entendre ces trucs de sobriété, ça m'embête un peu. » Donc je le soupçonne, mais je n'ai jamais eu de réaction concrète des étudiants sur le sujet.

Louanne

Selon vous, quelles pourraient être les solutions pour ce genre d'élèves et pour éviter qu'il y ait une trop forte répétition et une trop forte insistance dans chaque cours ?

Madame Charry

Je ne sais pas, parce que je pense que c'est un vrai problème de fond et que ce ne sont pas que les étudiants, c'est toute notre société qui finit par, à un moment, dire « Ces injonctions paradoxales, ce n'est juste pas possible », puis « Vous savez, manger sainement, ça coûte cher et un petit paquet de chips qui vient de chez *Aldi*, ça coûte moins cher que des fruits et légumes », donc vous connaissez cette expression, « Oui je veux bien, mais entre la fin du monde et la fin du mois... ». Donc ça, c'est un peu aussi un problème d'étudiant. Après justement, les éveiller, dire « On va faire un petit un petit cas pratique sur une application comme To Good to Go. Ah tiens, vous ne connaissez pas ? Eh bien c'est peut-être une super idée pour vous », mais en essayant d'être le moins frontal possible parce que sinon, effectivement, je pense qu'on est confronté à des phénomènes de réactance. Et c'est tout à fait normal parce que c'est comme ça dans la société, on n'aime pas s'entendre dire systématiquement ce qu'on doit faire sur tous les sujets, et l'alimentaire notamment, et la consommation en général est très problématique parce que c'est une source de plaisir. Donc en fait, vous demandez en permanence aux personnes de réduire les plaisirs et la satisfaction qu'ils peuvent tirer d'une vie qui n'est par ailleurs pas toujours *fun* et *cool*.

Louanne

Il y a différentes méthodes que les universitaires mettent en place pour intégrer le développement durable dans les programmes. Par exemple, on propose un cours dédié à ce sujet-là dans chaque bloc,

comme le cours de CSR. Il y a aussi une autre option qui peut être de mettre des modules au sein de chaque cours du tronc commun donc d'en faire un chapitre dédié à ça, ou de le donner en option, c'est-à-dire une option avec marketing durable, finance durable, etc. Qu'est-ce qui serait le plus pertinent selon vous et qui pourrait éviter les répétitions ? Est-ce que ce serait un mélange ?

Madame Charry

C'est un avis qui est vraiment personnel donc il n'est pas du tout étayé sur des années d'expérience d'analyse. En fait, je pense que quand on fait ça, quand on sépare le développement durable des blocs des autres cours, c'est pour moi une erreur parce que ce n'est pas un sujet. C'est comme le marketing digital, ce n'est pas un cours parce qu'on ne peut plus maintenant concevoir du marketing sans faire du digital, vous voyez ce que je veux dire ? Pour moi, il faudrait que ce soit un fondamental, donc quelque chose qui soit *pervasive* en anglais, qui soit vraiment présent, qui soit un fondement, en fait. Donc il faudrait repenser complètement l'approche pour que ce soit quelque chose de fondamental et pas « Ah tiens à propos, savez-vous que... ». Et ça évidemment, c'est vraiment compliqué parce que c'est un peu antinomique. Le marketing durable, ça peut paraître un oxymore. Le marketing, c'est quand-même mettre sur le marché des produits ou des services qu'on espère pouvoir vendre derrière. Donc quand vous dites que vous devez faire ça, mais que ça doit être durable, c'est vrai que ça semble un peu paradoxal. Mais pour moi, il faudrait que ce soit vraiment quelque chose qui soit un fondamental et ne pas saupoudrer parce qu'on fait un chapitre, ça n'a pas de sens pour moi.

Louanne

Donc vous pensez que ce serait plus bénéfique de d'intégrer ça dans tous les cours, vraiment de manière transversale ?

Madame Charry

Oui. Et je trouve d'ailleurs que l'approche actuelle, elle est trop en silo, en fait. Il y a un cours qui parle beaucoup de ça, mais le suivant, il n'en parle pas du tout. Alors, c'est quoi ? Est-ce que c'est vraiment important ? C'est difficile aussi pour un étudiant, à partir du moment où vous avez des cours en silos où il y a un certain cours qui en parle vraiment beaucoup, puis d'autres qui ne n'abordent pas du tout, c'est un peu créer une forme d'incohérence. C'est quoi le business, en fin de compte ?

Louanne

Le fait d'aborder ces notions là, ça peut nécessiter du temps ou des heures supplémentaires dans chaque cours. Est-ce que vous pensez que ça représente un frein pour l'apprentissage technique de l'étudiant ?

Madame Charry

Moi, comme je le vois de manière transversale, vous voyez, ce n'est pas comme si je voulais rajouter un chapitre ou rajouter un bloc. C'est vraiment une façon de repenser notre pratique, mais de manière

fondamentale. Donc pour moi, si on rajoute un petit bloc à côté, ce n'est pas suffisant en fait, parce que ça donne l'impression que ce n'est jamais qu'un « aspect de ». Je reprends cet exemple parce que pour moi, il est assez éclairant, c'est un peu comme si vous expliquiez aux étudiants qu'on va faire une campagne de communication : « Ah oui, on va faire un petit peu de digital ». Mais en fait, c'est dans tout le processus de votre communication, vous allez faire du digital à tous les moments, en fonction du moment où c'est le plus opportun de le faire. Mais même maintenant pour des seniors, le digital, ça devient un outil de nos quotidiens. Donc vous voyez, je ne peux le mettre sur le côté. Ça, je pouvais le mettre sur le côté il y a vingt ans, quand on commençait à parler d'Internet et que tout le monde n'avait pas un PC. Mais maintenant, ça fait partie intégrante de nos vies, donc c'est exactement la même chose, si vous voulez. C'est que pour moi, ça devrait faire partie intégrante de notre façon d'envisager le business.

Louanne

Quand on parle des cours un peu plus ex cathedra, par exemple de comptabilité, de finances, etc., est-ce que vous pensez que ça devrait aussi être intégré là-dedans de nouveau, de manière complètement transversale ? Est-ce que ce serait bénéfique d'être intégré dans les études de cas, dans les travaux pratiques, etc. ?

Madame Charry

Je ne sais pas, parce que je n'ai déjà pas tout à fait une idée hyper, hyper claire de la façon de le faire la plus efficace dans ma propre discipline. Donc je ne vais pas aller me positionner sur des éléments qui ne sont en plus pas dans ma discipline, mais si j'essaie d'être un tout petit peu cohérente, je pense que ça doit faire partie d'une nouvelle façon d'envisager le business. Maintenant, les cours de compta, c'est débit/crédit, c'est peut-être un peu plus compliqué, là, de vraiment faire ressortir des choses durables en même temps. Et je ne voudrais vraiment pas intégrer ce que je n'ai pas du tout en tête, je pense qu'il y a aussi beaucoup de choses à faire en termes de durabilité en comptabilité. Il y en a d'ailleurs à la LSM, des personnes qui se concentrent vraiment sur ces aspects-là et il y a de plus en plus de directives aussi, qui intègrent ces notions de durabilité en comptabilité. Donc je suis certaine qu'il y a des choses à faire aussi, mais je veux dire que pour un cours de 1^e Bac, je ne connais pas suffisamment cette discipline que pour vous dire « Oui, absolument, dans chaque exercice, il faut l'intégrer. » Mais effectivement, a priori, c'est quand-même un élément qui doit, pour moi, être présent partout parce que ça doit être une nouvelle façon d'envisager le business.

Louanne

Est-ce que vous, dans votre cours, vous avez fait appel à des partenariats ou des professeurs extérieurs, des entreprises ?

Madame Charry

Oui, tout le temps. Et on essaie toujours d'avoir des personnes qui ont une approche qui intègre un moment ces éléments de durabilité aussi. Donc pas plus tard que vendredi dernier, on avait un intervenant qui nous parlait de la transformation digitale des entreprises, et il nous expliquait que dans sa fonction il avait effectivement une mission de considérer l'aspect durabilité. Il était le manager de la cellule *sustainability* au sein de son organisation par rapport à son business à lui, puisque c'est une très, très grande entreprise. Donc pour moi, c'est vraiment super intéressant que des professionnels viennent parler à nos étudiants de transformation digitale, oui. Ça a énormément d'avantages, ça peut augmenter l'efficacité, l'efficacité des organisations, ... « Evidemment, utiliser l'intelligence artificielle, oui, mais pensez chaque fois quand-même que quand vous utilisez l'intelligence artificielle, ce sont des consommations de ressources, donc est-ce que c'est vraiment indispensable chaque fois ? Parce que vous imaginez les datacenters, etc. », à chaque fois éveiller l'esprit critique des étudiants. Donc oui, on essaie vraiment de faire ça où justement, des personnes qui ont développé des agences de communication ont vraiment intégré ces dimensions durabilité dans leur perspective.

Louanne

Quels défis, pour vous, restent à surmonter pour que tous les professeurs du corps enseignant intègrent comme vous le développement durable dans leur cours, c'est-à-dire de manière totalement globale ?

Madame Charry

C'est un vrai challenge parce qu'en fait, la communauté des professeurs, ça n'est jamais qu'une communauté comme une autre. Donc vous avez à l'intérieur de cette communauté des personnes qui sont plus sensibles à la question, des personnes qui le sont moins. Et je pense qu'on ne peut pas forcer les personnes à intégrer cet élément-là. Donc si vous avez des personnes qui sont plus sensibles, c'est très bien parce qu'elles vont le faire plus facilement, c'est quelque chose de plus naturel. Pour d'autres personnes, ça nécessite vraiment un effort parce que pour elles, ce n'est pas un enjeu, ou ça l'est mais l'impact par rapport à leurs pratiques n'est peut-être pas aussi évident que quand on est prof de marketing., je pense.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà discuté avec d'autres professeurs à propos de ce sujet ? Est-ce qu'ils vous ont déjà fait part de leur manque de connaissance ou d'intérêt à mettre ça dans leur cours ?

Madame Charry

Oui, je pense qu'on est à peu près tous logés à la même enseigne, une sensibilité plus ou moins grande, et une difficulté parce que on ne se sent pas toujours légitime et que c'est compliqué quand on est professeur en marketing d'intégrer cette dimension-là. Et puis comme je vous le disais tout à l'heure,

quand on participe à des webinars ou des [inaudible], ce ne sont jamais que des personnes qui partagent leur expérience donc oui, évidemment.**Louanne**

Donc vous avez déjà rencontré les profs qui avaient moins d'intérêt par rapport à ça, ou il y a plus une tendance générale à vouloir aller vers ces sujets-là ?

Madame Charry

C'est très, très varié. Vous avez des personnes qui sont très ouvertes à ça et des personnes qui le sont beaucoup moins. Et encore, ça ne veut rien dire, c'est celles pour qui c'est moins une nécessité ou un élément indispensable, si vous voulez.

Louanne

A l'UCLouvain, il y a des cours qui touchent exclusivement à l'aspect durable de la matière. Est-ce que si vous en aviez l'occasion, vous envisageriez de faire un cours de marketing durable ou est-ce que ça ne semble pas pertinent pour vous ?

Madame Charry

Je pense que vous vous attendez déjà à ma réponse parce que pour moi, ça ne doit pas être un truc qui est spécifique. Il est vraiment nécessaire de sensibiliser, mais d'un point de vue global, tous les futurs managers qu'on forme. Donc moi, j'ai évidemment l'ambition d'encourager ceux qui sont déjà très impliqués dans la question, mais j'ai aussi le sentiment que c'est une vraie nécessité de développer cette sensibilité auprès de tous nos futurs managers. Donc en fait, ce serait hyper confortable d'aller donner un cours en marketing durable parce que vous auriez – je l'ai déjà vécu justement dans une autre institution – la possibilité d'avoir des cours hyper spécialisés, donc là, c'est vraiment génial parce que vous donnez des cours à des étudiants qui sont déjà très sensibilisés à la cause. C'est plus facile, donc ce serait top. Mais ce qu'il y a, c'est que vous allez toucher un public qui est déjà sensibilisé. C'est important de continuer à les former, d'aller plus loin, etc. mais pour moi, c'est vraiment une nécessité d'essayer de sensibiliser tous les managers qu'on est censé former, en fait.

Louanne

Donc si vous deviez donner ce cours là, vous ne changeriez pas grand-chose dans votre cours étant donné qu'il est déjà intégré ?

Madame Charry

Non, pas du tout, je ferai un cours totalement différent parce que si je dois parler à des gens qui sont déjà convaincus, je vais être beaucoup plus pointue, je vais vraiment envisager des théories ou des stratégies qui sont vraiment déjà très, très spécifiques pour des personnes qui sont déjà impliquées ou très engagées dans le sujet. En fait, en fonction du public que vous avez en face de vous et de leur

sensibilité et leur intérêt pour un sujet, vous n'employez pas nécessairement les mêmes méthodes pédagogiques, ou vous ne faites pas référence aux mêmes théories, aux mêmes modèles. Donc non, je pense que si j'avais ce genre de cours, ce serait vraiment une démarche complètement différente.

Louanne

Donc beaucoup plus technique.

Madame Charry

Oui, beaucoup plus pointue dans l'approche. Parce que vous savez que le public que vous avez en face de vous, il est déjà engagé et qu'il suffit de l'embarquer.

Louanne

Est-ce que vous aurez quelque chose à rajouter ?

Madame Charry

Non, je pense qu'on a encore beaucoup, beaucoup de boulot à faire mais on apprend au fur et à mesure, on essaie des choses et on voit si ça fonctionne.

Louanne

Super, un tout grand merci pour votre temps[...]

Madame Charry

J'espère que j'ai pu être utile, merci à vous [...].

Annexe 13 : Entretien avec Laurent Lahaye et Catherine Dal Fior (ICHEC)

Pouvez-vous d'abord présenter le contexte de l'ICHEC et sur quoi portent vos cours ?

Monsieur Lahaye

À l'ICHEC, jusqu'à l'heure actuelle, ce qui se passait, mais qui change là maintenant déjà très fortement, c'est qu'en BAC1, il y a une série de cours classiques. Tout le long des études, vous avez une série de cours qui ont intégré de la durabilité depuis quelques années, et de façon libre. Ce ne sont plus des théories économiques classiques où on va parler de l'homo œconomicus, la loi de l'offre et de la demande. On va en parler un petit peu pour parler des grandes théories mais très vite, ça va aller vers des théories économiques un petit peu plus larges qui permettent de prendre en compte les dimensions sociales et environnementales. Donc, depuis assez longtemps, ils vont parler du modèle du donut, entre autres, ce genre de choses-là. On a des cours aussi, à un moment donné, de finance où, depuis quelques années, on a une collègue qui a fait sa thèse sur des questions éthiques et sociétales en lien avec la finance, elle a intégré ça dans ses cours. Ça, c'est un peu sur base volontaire.

Maintenant, il y a de plus en plus de collègues qui ont intégré des questions liées à ça. En *supply chain management*, il y a un collègue qui a commencé à se former, qui a commencé à le voir au début, c'était peut-être une demi-heure dans son cours et d'année en année, il a agrandi ça. Et je vais faire une parenthèse directement par rapport à ces aspects-là de tous ces cours, des fois effectivement, on rencontre des difficultés par rapport au fait qu'on peut utiliser certains outils qui tout d'un coup peuvent se retrouver à être redondants. Moi, j'ai par exemple des collègues qui me disent « Qu'est-ce que tu as utilisé pour telle ou telle chose ? », je transmets l'outil en disant « Si tu l'utilises, n'oublie pas de me prévenir. », le collègue oublie de me prévenir puis au final, quand je me retrouve à utiliser la même chose avec les étudiants, ils me disent « Mais ça, on avait déjà vu l'année passée ».

Louanne

Vous avez des exemples en particulier ? Comme le concept du donut ?

Monsieur Lahaye

Le concept du donut peut être un des facteurs ou un des éléments qui, au tout début – là, je parle d'il y a quatre ou cinq ans – quand on a commencé un petit peu à en parler, effectivement, je suis venu avec puis il y a des collègues qui l'avaient déjà vu. Donc c'est un défi d'arriver à s'organiser et de pouvoir adapter les choses. Maintenant, on peut adapter les choses de façon à intégrer ça, je reviendrai dessus dans deux minutes. Là où on intégrait la dimension sociétale de façon assez forte depuis longtemps et depuis le début, c'est en 2e BAC. Les étudiants font soit un stage en entreprise, soit ils font le *Housing Project*. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de ce projet, un projet d'échange interculturel en Inde ou au Bénin et les étudiants partent pendant un mois. Dans le cadre de ce projet-là, ils ont un cours de

trente heures d'introduction aux relations Nord-Sud – c'est moi qui suis en charge de ce cours – où on va traiter de toutes les dynamiques, donc les enjeux Nord-Sud de façon générale, comprendre pourquoi certains pays sont dans la mouise et d'autres pas. Et j'utilise des jeux éducatifs qui permettent aussi aux étudiants de dire « OK, j'ai un jeu ici, le *Sudestan* », ils se retrouvent dans la situation de différents pays après la seconde Guerre Mondiale et ils suivent les différentes étapes. Ils doivent prendre des mesures politiques, et on voit qu'ils prennent des mesures politiques qui les mènent vers la trajectoire de la Somalie ou de la Corée du Sud. Et souvent, ils se disent « On prend les bons choix » et il se retrouve dans le choix de la Somalie. Donc ça permet d'avoir un recul critique et de se dire qu'on considère que les pays du Sud se retrouvent dans la mouise de leur faute mais en fait, non. À chaque moment, les choix qui étaient faits étaient logiques ou poussés par d'autres.

Dans ce cours-là, je vais parler aussi de durabilité, par exemple on parle du modèle du donut. C'est le cours que j'ai donné pas plus tard que la semaine passée. Donc dans ce cours, par exemple, je vais parler aussi de toutes les différentes crises auxquelles nos sociétés sont confrontées, mais aussi toutes les différentes alternatives. Mais comme je sais que j'ai des collègues qui voient le modèle du donut, moi je ne vois plus le modèle du donut de la même façon. C'est-à-dire que oui, je vais le re-présenter dans les grandes lignes au début, dire « Voilà, c'est la situation de notre monde, on dépasse [inaudible] frontières, c'est la galère. » puis en lien avec les enjeux Nord-Sud sur le *Donut Economy Lab*, ils ont toute une série d'outils qui représentent par exemple tous les différents pays. Là, on voit ceux qui sont dans la galère au niveau social, ceux qui s'en sortent bien au niveau social, ceux qui s'en sortent bien d'un point de vue environnemental, ceux qui s'en sortent mal d'un point de vue environnemental. Et on voit qu'ici, on a toute une série de pays européens, c'est très bien d'un point de vue social et nul d'un point de vue environnemental, et d'autres c'est l'inverse.

Le message que je veux passer ici, c'est que d'un point de vue par rapport au donut, c'est de dire « Mais ces pays-là, en fait, ils devraient éviter de passer de l'un à l'autre. Il devrait aller directement ici au lieu d'aller installer des climatiseurs dans ces pays chauds, et directement faire des logements et des habitations qui soient bioclimatiques et qui soient adaptés ». Là, je donne des exemples, des trucs que j'ai pu aller voir au Bénin ou au Burkina. On a par exemple des systèmes qui sont des systèmes de ventilation naturelle, où y a la tôle ondulée qui chauffe fort mais qui se retrouve à un mètre au-dessus d'une plaque en béton et donc du toit, donc ça permet d'avoir un truc qui est naturellement ventilé. Donc moi, j'ai été visiter cette école, il faisait quarante ou quarante-deux degrés, j'avais l'impression qu'il faisait frais et il n'y a pas de moteur ni rien, c'est du *low-tech*. Donc ça me permet de parler en même temps de *low tech*, en même temps de technologie, et en même temps de faire un lien vers le donut qu'ils ont vu et dire « Voilà le futur, le *challenge* c'est que ces pays-là doivent essayer de garder le même niveau social et s'améliorer d'un point de vue environnemental, et ces pays-là doivent essayer de garder la faible consommation environnementale et d'arriver là ». Et je le comparais avec les pays où ils vont se rendre et dire « Voilà la situation du Bénin et de l'Inde » et dire « Ce n'est pas une utopie, regardez,

Amsterdam utilise le donut, Bruxelles aussi ». Donc l'idée est de pouvoir adapter le cours aussi en fonction de ce qui a été vu chez les collègues en durabilité.

Donc ça, c'est une chose. Je parle de l'existant, comme ça **Madame Dal Fior** va pouvoir parler de tout ce qui va arriver par rapport à l'axe 1 de la grosse réforme. Et en Master 2, là, on avait un bloc, on appelle ça une unité, c'est l'UFR. Donc on a regroupement de matières, c'est *Entrepreneuriat et Société* et dedans, on a trois options pour les étudiants en Master. Il y a une option qui est *Entrepreneuriat et PME*, donc ce bloc-là, il y a certains moments où ils vont inviter aussi des entreprises durables, sociales et éthiques ou qui travaillent les migrants, ou des choses comme ça. Ce n'est pas le cœur de leur activité mais ils en parlent quand même. *Entrepreneuriat et PME* est aussi en lien avec l'incubateur de l'ICHEC et du Start Lab ICHEC. Là, ils doivent aller jusqu'à questionner la dimension sociale et environnementale. Il a une option *Nord-Sud* dans laquelle Catherine Dal Fior et moi, on est actif, où on va avoir un accent davantage orienté vers le Sud. Donc on va parler des dimensions interculturelles, de la gestion de projet et économie et politique de développement, mais on intègre évidemment les dimensions environnementales dans la réflexion, mais c'est surtout sur un accent un peu international Nord-Sud.

Et on a surtout une option qui s'appelle *Nouveau Business Model Durable*, où eux vont devoir mettre en pratique les questions de durabilité. En gros, c'est répondre à un enjeu sociétal mais avec une approche entrepreneuriale. Donc je ne sais pas si vous voyez le *Business Model Canvas*, c'est le canevas qui permet de représenter une entreprise. Nous, on en a un adapté où on intègre les dimensions sociales et environnementales. Donc là, les étudiants peuvent choisir ces trois options, mais ils peuvent choisir aussi plein d'autres options.

Et ça, c'est le dernier élément existant, c'est le *Sustainability Challenge*, c'est un *hackathon* de quatre jours qui est organisé pour tous les étudiants de l'ICHEC en dernière année – il y en a qui ont l'équivalent en Erasmus – où ils doivent répondre à un enjeu de société avec une approche entrepreneuriale. Donc ils doivent concevoir une solution qui répond à un enjeu de société. L'année passée, on avait une question, par exemple, sur les personnes âgées qui sont fort isolées, et d'arriver à trouver une solution. Et dans la solution, c'est bien aussi d'avoir un volet environnemental. On avait eu un projet avec la *Ferme Nos Pilifs*, c'est une ferme agroécologique pas très loin qui voulait développer un projet de jardinier éco-responsable sur Bruxelles à vélo. Mais pour se poser des questions sur comment le concrétiser, on a des équipes d'étudiants. Et ce qu'on fait dans le *Sustainability Challenge*, c'est qu'on mixe les étudiants par équipes. Donc on a vingt-cinq équipes différentes de cinq étudiants et dans chaque équipe, je m'arrange pour mettre au moins un étudiant de *Nouveau Business Model Durable* ou *Nord-Sud*. Et comme ça, on est sûr d'avoir les différentes visions, les différents trucs.

Louanne

Ça, vous le faites avec d'autres universités ou haute-écoles ?

Monsieur Lahaye

Non, pour l'instant ce n'est que l'ICHEC. On a une école en France qui nous a contacté aussi. Ils ont un truc un peu similaire mais peut-être moins abouti, donc ils aiment bien s'inspirer de ce qu'on fait. Il y a une prof qui va venir, on organisera ça.

Louanne

Ça existe depuis combien de temps ?

Monsieur Lahaye

Le sustainability challenge, je le gère actuellement mais c'est Claire de Brier qui l'a mis en place.

Madame Dal Fior

Oui, depuis 2012, je pense. J'étais dans l'équipe dès le début.

Monsieur Lahaye

Donc ça, c'est l'existant d'il y a deux ans, mais il y a eu une grosse réforme depuis quelques années à l'ICHEC qui a été initiée par la base, la direction a dit « OK, allez-y ». On a voulu se lancer dans toute une démarche libre en durabilité où il y a quatre relais. Il y a un axe, sur ce gros projet lié à la durabilité, sur le *core business* donc les cours, il y a un axe sur tout ce qui est infrastructure, il y a un axe de réforme sur notre impact sur nos écosystèmes nationaux et internationaux, la commune, la ville etc., puis il y a un axe sur la gouvernance. Donc ici, ce qui va probablement plus vous intéresser, c'est l'axe 1 sur la durabilité et les enseignements, et ça c'est peut-être Catherine qui sait en parler mieux.

Madame Dal Fior

La réforme au niveau programme, elle a démarré il y a deux ans et on commence avec la BAC1. Donc cette année, c'est la première année de réforme en BAC1 où, ce qu'on a fait au niveau durabilité, avec presque mille BAC1, c'est la fresque des frontières planétaires pendant 3 jours, six demi-journées et chaque étudiant ne participait qu'à une demi-journée. Donc on a fait toute la fresque des frontières planétaires pour introduire un petit peu aux enjeux, et cette fresque a été revisitée parce que ce sont beaucoup les enjeux environnementaux, un peu moins sociaux. Donc on a développé la fresque sur les enjeux sociaux et on a ajouté des cartes solutions, c'est le même principe que la fresque du climat mais c'est la fresque des frontières planétaires, donc c'est beaucoup plus large que la fresque du climat. Parce que le climat ce n'est qu'une frontière, la fresque du climat, elle ne creuse que la frontière climat. Mais ici, la fresque des frontières planétaires, elle creuse les neuf frontières, donc l'acidification de l'océan, la perte de la biodiversité, etc.

Monsieur Lahaye

À priori, Valérie Swaen a déjà aussi pas mal d'infos parce qu'on est sur un projet de recherche avec elle, mais aussi avec l'Ephec pour étudier justement l'impact potentiel de ces fresques.

Madame Dal Fior

Donc nous, on a ajouté des cartes actions parce qu'on ne voulait pas que les étudiants en BAC 1 restent sur un constat négatif. Oui, il faut qu'ils en prennent conscience, mais on voulait faire attention à ce qui était écoanxiété, etc. On voulait leur montrer qu'il y avait, par rapport à tous les impacts, tous les enjeux de cette fresque, pas mal de solutions qui existaient déjà au niveau individuel, donc ce qu'on peut faire nous, au niveau institutionnel, ce que les institutions comme l'ICHEC, les gouvernements ou autres peuvent faire, et au niveau entreprise. On a mis, je pense, une trentaine de cartes solutions avec des niveaux d'impact différents, donc ils ont dû aussi travailler sur ces solutions. Ça, c'est en un en BAC1. En parallèle, il y a dans la réforme ce qu'on appelle une situation d'apprentissage et d'évaluation, parce qu'on a fait notre réforme dans une approche par compétences. On a des situations d'apprentissage et d'évaluation qui sont des activités interdisciplinaires où il y a plusieurs disciplines qui sont reliées, donc ça existait déjà au travers de ce qu'on appelle l'AIP, Activité d'Intégration Professionnelle, où les étudiants doivent faire un travail de recherche sur des thématiques. Donc le but c'est, le quadrimestre prochain, d'intégrer la durabilité aussi dans démarche de cette situation d'apprentissage.

Il faut savoir aussi qu'il y a un nouveau cours d'informatique – parce que la réforme des programmes en BAC1 se fait autour de la durabilité, du digital et des *soft skills* – qui a plus d'heures où ils vont renforcer l'aspect digital, mais il va aborder aussi tout ce qui est numérique responsable, *Green IT*, [inaudible], ... Il va l'intégrer aussi à un niveau B1 mais ça va être intégré aussi dans les autres années à d'autres niveaux. En BAC2, on va avoir l'année prochaine pour la première fois un nouveau cours de durabilité pour tous les étudiants. Donc c'est un cours qui rentrait dans le programme de quatre crédits donc là, on va voir tous les enjeux plus en détail, ils auront été sensibilisés avec la fresque. Les cours d'économie en BAC1 aussi abordent déjà les ODD et le donut en économie. Donc il y a les cours qui adressent particulièrement la durabilité, puis il y a dans les cours existants, dans les disciplines existantes, une intégration qui se fait aussi.

Monsieur Lahaye

Et par rapport à votre question « Est-ce qu'il y a des choses qui se chevauchent ? », justement par rapport à la dynamique de ce cours en BAC2 où, avant, ils avaient soit le stage en entreprise soit le *Housing* où ils avaient le cours d'introduction aux relations Nord-Sud où je parle des enjeux de durabilité, en fait il y a la moitié du cours qui part dans ce cours commun, donc qui ne sera plus vu. Je suis impliqué maintenant dans les deux et ce que je trouve le plus intéressant, c'est que maintenant, tous les étudiants vont voir les enjeux liés à la durabilité. Donc le cours où il y aurait pu y avoir une redondance, justement, comme je vois ce qui va être vu dans le cours de durabilité, je vais pouvoir adapter et n'avoir que le volet

Nord-Sud, un peu comme ce que j'ai montré avec le donut où l'on voit le donut d'une certaine façon dans le cours commun et moi, je vais juste rebondir dessus pour l'appuyer avec le volet Nord-Sud.

Louanne

Donc ça va vous permettre de gagner un peu des heures ?

Monsieur Lahaye

Non, ça reviendra au même, c'est juste que ça va être donné au niveau général, je vais perdre une partie des crédits.

Louanne

Et ça, ça va être implémenté l'année prochaine ?

Madame Dal Fior

Oui parce qu'on a commencé avec les BAC1 cette année, ce sont les BAC1 qui seront en BAC2 l'année prochaine donc on avance comme ça, par année de BAC, au fur et à mesure parce que faire la réforme sur les trois ans en parallèle, c'est compliqué. Et en plus, ceux qui sont en BAC3 n'auront pas eu tout le cheminement en BAC1, le cours durabilité, ... C'était trop compliqué à faire comme ça.

Monsieur Lahaye

Du coup, c'est justement ce qui me permet d'éviter je pense ici, la question surtout de voir s'il n'y a pas des moments où y a des redondances entre les différents cours. C'est justement le fait de préparer ça progressivement, on sait ce qu'ils voient en BAC2 et on sait ce qui a été vu en BAC1, donc on peut en tenir compte et directement adapter. Il n'y a que les bisseurs qui auront peut-être des trucs bizarres.

Madame Dal Fior

Oui, en fait maintenant, c'est compliqué avec les parcours individualisés. Même nous, parce qu'on est dans cette approche par compétences, on aimerait bien retracer le chemin de compétences par étudiant, j'aurais dû commencer par-là mais j'en parlerai après. Le problème, c'est qu'en fonction de leur PAE, peut-être qu'il y a des cours qu'ils devraient avoir avant dans un cheminement normal mais qu'ils vont avoir en parallèle, voire après. Donc ça aussi, c'est un peu compliqué. En BAC2, on a ce nouveau cours de durabilité et on a ce que Laurent expliquait, le *Housing Project* où il y avait plus ou moins un tiers des étudiants qui y allaient et les autres avaient le stage en entreprise, maintenant ça devient une majeure et on a créé la mineure qui est le pendant, c'est-à-dire que ceux qui font le stage en entreprise, c'est-à-dire des étudiants qui n'auront pas eu d'activité solidaire citoyenne, auront une mineure citoyenne. C'est plus petit donc on ne va pas les envoyer trois semaines dans un projet associatif, mais ils vont devoir faire deux à trois jours de volontariat dans un secteur associatif belge, que ce soit dans l'agroécologie, dans des associations qui travaillent avec les migrants, d'autres avec les sans-abris, etc. Donc ils vont

devoir un peu mettre la main dans le cambouis aussi, comme ça tous les étudiants de BAC2 auront été sur le terrain à la rencontre d'un public différent du public entreprise classique, de réalités différentes. Là, on rentre un peu dans la compréhension un peu plus profonde des enjeux plutôt sociaux, voire aussi environnementaux s'ils vont travailler par exemple dans des fermes pédagogiques, ou des choses comme ça.

Et en parallèle, on continue l'intégration dans les différents cours, dans les matières existantes là où c'est possible, en accompagnant le prof – il y en a qui sont plus tentés que d'autres – pour voir comment dans sa propre matière, la durabilité peut être amenée. Donc ça, c'est en BAC2. Puis en BAC3, il n'y a pas d'activité en tant que telle pour l'instant sur la durabilité mais il y a une grosse activité de fin de BAC3 aussi, ces fameuses situations d'apprentissage et d'évaluation où la durabilité va être une dimension essentielle. Et ça, c'est l'année prochaine qu'on va la créer puisque ce sera pour l'année d'après. Ça, ce sera intégré à ce niveau-là aussi pour le bac, puis pour le master, ils sont en train de réfléchir là maintenant. Donc y a ce fameux *Sustainability Challenge*, à voir s'il est repensé différemment, s'il se fait sur toute l'année plutôt qu'à un moment particulier, s'il prend une autre forme, ... Ça, c'est en cours de réflexion mais le but c'est d'avoir une activité forte en durabilité aussi à ce niveau-là.

Et d'abord, dans notre réforme, on a repensé nos compétences terminales, donc pour tout étudiant qui sort de l'ICHEC, quelles sont les compétences qu'on veut qu'il ait acquises, et on en a sept. Il y a se développer, donc l'aspect soft skills ici est vraiment important, comment l'étudiant développe ses talents, développe ses compétences, etc. La deuxième, c'est développer son esprit critique, qui était déjà aussi avant, évidemment. La troisième, qui est la toute nouvelle compétence, c'est concevoir des futurs souhaitables. Donc on a vraiment une compétence spécifique par rapport aux enjeux de durabilité parce qu'on veut que les étudiants, à la sortie du master à l'ICHEC, soient en capacité d'imaginer, voire de concrétiser des futurs souhaitables au niveau de l'entreprise, de la place qu'ils auront dans l'entreprise, donc potentiellement être acteur de changement aussi. Ça veut dire qu'en BAC3, je ne l'ai pas dit, mais on doit avoir une place à un moment donné où ils vont travailler sur les nouveaux Business Models durables aussi pour leur faire se rendre compte qu'il n'y a pas que le Business Model classique entreprise mais l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'entreprise sociale, etc., qu'ils aient en BAC3 un peu quand-même senti ce que sont ces différents types d'entreprises aussi qui existent.

Louanne

Donc le but c'est qu'au début, en BAC1, c'est un peu une vision globale puis ça devient de plus en plus précis et concret pour pouvoir l'appliquer sur le marché du travail après.

Monsieur Lahaye

Oui. En fait, la réforme, elle a plusieurs volets. La durabilité, c'est un des volets.

Madame Dal Fior

L'enjeu de tout ça, vu qu'en fait, on veut transversaliser et désiloter les matières et les compétences, c'est que ça prend du temps, ça demande beaucoup de changements. Donc on est en train de faire pas mal d'échanges entre matières parce qu'on [inaudible] de fonctionner le groupe matière finances, le groupe matière Nord-Sud, ... Donc là, on essaye, pour créer des synergies inter matière, d'avancer aussi là-dedans avec la durabilité, mais pas que. Donc ça, c'est ce qu'on est aussi en train de faire en parallèle. Et ça va permettre d'essayer d'éviter les redondances, justement, si on est au courant de ce que tout le monde fait et voit en créant ces synergies.

Louanne

Est-ce que de manière générale, les profs intègrent beaucoup ça? Est-ce qu'ils devront eux-mêmes fort changer leur programme ?

Madame Dal Fior

C'est très variable, mais ça augmente. D'années en année, ça prend de plus en plus d'ampleur. On a formé nos enseignants aussi, il y a eu trois modules de formation sur la durabilité, donc il y en a qui partaient de zéro. Ce n'est pas quelque chose qu'ils considéraient, ils donnaient leur matière ou par exemple, ils n'étaient pas sensibles à ces aspects-là, et de plus en plus le deviennent. Il y aura toujours, comme partout, des enseignants qui ne se sentiront pas du tout concernés par ça, mais qui vont potentiellement faire quand-même un effort pour l'intégrer, puis il y en a d'autres qui vont l'intégrer à fond et ça c'est quand-même un peu à géométrie variable, mais on voit que ça percole de plus en plus.

Monsieur Lahaye

Oui, et moi personnellement, j'ai eu la surprise de voir une surveillance d'un examen de de maths où le but des questions était de voir quel était l'impact du numérique sur l'environnement. Toutes les questions, c'étaient des questions de maths où ils devaient arriver à utiliser les différents outils. C'était un examen de stat mais les réponses, en fait, donnaient aussi une idée de l'impact du numérique sur l'environnement, sauf que les étudiants le calculaient eux-mêmes pendant leur examen. Donc on a des collègues même où on se dit « C'est loin de la durabilité », puis en fait, il se disent juste « Je pourrais utiliser ça pour calculer des trucs liés à la démographie, liées à plein de choses, mais en fait pourquoi pas l'utiliser là-dessus ? ». Comme des profs de langue aussi, qui se sont dit « Si le but, c'est de faire causer les étudiants, pourquoi pas les faire causer sur des enjeux de société plutôt que de causer d'un truc qui est moins pertinent ? »

Louanne

Et les modules de formation qu'ils ont fait, c'était des modules obligatoires ?

Madame Dal Fior

Ce n'était obligatoire, c'était fortement encouragé. Donc il y a plus de cinquante pourcents des enseignants qui l'ont fait, mais à partir de septembre, le but est que ce soit dans l'*onboarding* de chaque prof.

Monsieur Lahaye

L'*onboarding* c'est, quand un nouveau prof arrive, la petite formation qu'ils ont pour savoir comment ça se passe à l'ICHEC, etc.

Madame Dal Fior

Quand tu arrives dans un nouveau job, ça s'appelle un *onboarding*. Donc le but est qu'en fait, à partir de septembre, tous les nouveaux profs qui vont arriver plus ceux qui n'ont pas encore fait la formation, aient une demi-journée de fresque des frontières planétaires aussi en travaillant tous les enjeux, et des actions par métier. Par exemple, si on engage un prof de marketing, qu'il puisse travailler au niveau de son métier marketing, et le faire au niveau durabilité dans son cours aussi. Donc ça, c'est tous les nouveaux qui arrivent plus les anciens. L'*onboarding* sera obligatoire, ce n'est pas acté que les anciens devront le faire de manière obligatoire, mais on est en train d'aller dans ce sens-là.

Louanne

Donc l'objectif à la fin, c'est quand-même que ça devienne quelque chose de relativement imposé.

Madame Dal Fior

Oui.

Louanne

Pour le moment, les étudiants ont quand-même un intérêt pour cette section ? Est-ce que vous avez l'impression qu'ils manifestent de l'intérêt pour ça, que c'est une volonté de leur part ? Ou parce qu'à cet âge-là, c'est important qu'il soit sensibilisé là tout de suite, pour ces enjeux-là, et que c'est pour ça que vous le faites ?

Monsieur Lahaye

Moi, je pense qu'il y a aussi une autre question en amont, c'est de voir quels sont les étudiants qui viennent aussi, à partir du moment où l'ICHEC essaie de se profiler assez fortement là-dessus, sur ces questions-là, en disant « Notre mission c'est quoi ? Former des managers responsables et ouverts sur le monde ». Dès le début, quand il y a des séances d'information pour essayer d'attirer des étudiants secondaires, on met en avant le fait qu'il y a ce projet d'échange interculturel, on va se confronter au terrain et avec une forte dimension sociétale, c'est fort mis en avant. Donc d'après ce qu'on comprend des retours des étudiants ce sont aussi des choses qui vont attirer un certain type d'étudiants. Donc est-ce qu'on attire aussi la moyenne des étudiants de toutes les autres structures universitaires ou au niveau

universitaire, ou est-ce qu'on attire aussi des personnes qui sont davantage attirées par ce type de formation ? C'est peut-être aussi une autre question à laquelle on devrait trouver une réponse aussi en amont. Maintenant, parmi les étudiants qui viennent, est-ce qu'il a déjà eu un sondage ?

Madame Dal Fior

Non. Après, en début d'année, quand ils font une espèce de sondage pour savoir pourquoi ils ont choisi l'ICHEC, pendant des années, dans le nuage de mots, c'était « argent » qui sortait. Et je pense que depuis cette année, ça a changé. Je ne sais plus quel mot revenait en premier. Par contre, cette réforme et cette stratégie de durabilité, elle n'a pas été impulsée par les étudiants, donc on n'a pas eu plein d'étudiants qui sont venus dire « On veut que ça bouge plus à ce niveau-là à l'ICHEC ». Il y en avait de manière individuelle qui le disaient, on le sentait mais honnêtement, moi personnellement, je n'ai pas senti une grosse demande de la part des étudiants. Je pense que ce n'était pas spécialement dans la tête de la majorité de nos étudiants. Après, il y a beaucoup d'étudiants qui sont individuellement dans une démarche pro-durabilité, mais on ne l'a pas détecté par ailleurs. C'était à l'époque des marches pour le climat où les jeunes marchaient dans la rue pour le climat où nous, ici en interne, parce qu'on était conscients des enjeux, on a dit « Maintenant, pour aller vers cette dynamique-là de ces jeunes qui marchent aussi, il faut qu'on ait une vraie stratégie de durabilité, notamment sur nos enseignements ». Donc c'est parti de là, bien que déjà depuis longtemps, on était plusieurs profs et quelques étudiants à avoir des actions ponctuelles à l'ICHEC et des cours qui intégraient déjà le *Sustainability Challenge* – il est là depuis 2012 et le Nord-sud, c'est là depuis 30 ans – et il y avait déjà pas mal de choses qui se faisaient, mais c'est vrai que l'institutionnaliser, c'est depuis cette époque des marches du climat par les jeunes. Nous, on s'est dit qu'on a une responsabilité vis-à-vis des jeunes, ces jeunes qui vont arriver demain chez nous, il faut qu'on l'intègre parce qu'il faut que ce soit pris en compte pour l'avenir.

Monsieur Lahaye

Pour moi, il y a deux facteurs. Il y a le facteur conscientisation et le facteur changement de comportement, avoir des étudiants plus ou moins conscientisés qui savent que quelque chose existe, puis le fait de voir s'il y a ou non un changement de comportement et c'est cette étape-là qui est souvent plus compliquée. Nous, on le voit avec des étudiants qu'on revoit des années plus tard, entre autres via les projets qu'ils ont fait au Sud. Ils nous disent clairement qu'un moment, par exemple, ils ont des enfants, ils se rappellent de ce projet-là et c'est à ce moment-là qu'il y a une sorte de déclic de se dire « En fait, qu'est-ce que je fous dans ma carrière, qu'est-ce que je fais dans ma vie ? C'est vrai que c'est important. Les enfants me demandent ce que je fais, je bosse dans telle grosse boîte, j'aime bien ma vie mais est-ce que ça a du sens, ce que je fais ? » et ils vont changer leur comportement. À côté de ça, on a des étudiants qui, quand ils reviennent de leurs projets, j'ai l'impression que le fait de les confronter au terrain a quand-même un gros impact. On a un groupe WhatsApp avec les parents, on partage des photos juste pour que les parents ne soient pas trop à harceler leurs enfants, avoir des nouvelles et qu'ils puissent

pleinement vivre leur expérience. Mais une fois qu'ils sont rentrés, on a plein de messages de parents qui disent « Qu'est-ce qu'il s'est passé, en fait ? » Le jeune n'est plus du tout comme avant, il elle fait attention à la consommation d'eau, ne veut plus manger de la viande, ... et il y a plein de petits changements comme ça qui arrivent.

C'est vrai que c'est une des réflexions qu'on avait eues, nous, sur le fait de l'importance d'avoir l'expérience et d'être confronté au terrain, parce qu'on a eu avec les deux années de COVID, deux années où les étudiants n'ont pas pu aller dans le Sud et ça n'a pas eu du tout les mêmes impacts que ceux qui vont là-bas. Parce qu'on s'était posé la question aussi en termes d'impact environnemental, les émissions de CO2 liées au voyage, mais on se rend compte que ces étudiants qui partent comme ça dans le cadre de ce projet-là font peut-être parfois aussi d'autres choix de moins partir ou de changer de mode de consommation. Et par rapport au changement de comportement, moi j'avais participé à une formation à l'entrepreneuriat durable mais en Afrique, et je m'étais retrouvé là-bas avec un des responsables de Bruxelles Environnement, et j'aime bien son approche aussi de dire même aux entrepreneurs – et maintenant, c'est ce que je dis aux étudiants – qu'il y a différentes formes de responsabilités. On va avoir une responsabilité philanthropique ou éthique, se dire « Je vais le faire pour faire attention dans mes activités professionnelles et personnelles de tenir compte des dimensions sociétales au sens large ». Mais si on ne le fait pas pour ça, il peut y avoir une dimension économique, simplement le fait de justement arriver à faire attention au point de vue environnemental de bien isoler les bâtiments, d'avoir des process qui sont moins énergivores, d'un point de vue économique, ça peut aussi être intéressant.

Mais aussi légal, et là, il y a des nouvelles réglementations qui arrivent dans tous les sens. Et je dis à mes étudiants « Certains parmi vous, je sais, n'en ont rien à faire de l'environnement, n'en ont rien à faire du social/sociétal, c'est comme ça. Par contre, sachez que c'est quand-même intéressant pour vous de s'y intéresser. Pourquoi ? Parce qu'il y a des directives qui arrivent maintenant. Et si vous n'en tenez pas compte, à un moment donné, vous allez avoir un retour de bâton et votre activité économique va fortement en pâtir parce que même si vous ne le faites pas pour des raisons éthiques, vous avez des questions réglementaires qui vont arriver. Donc même si la durabilité a priori ne vous intéresse pas, en fait elle devrait quand-même vous intéresser parce que ça a un contexte légal comme vous avez des cours de droit fiscal, de droit du travail et des choses comme ça. Si vous licenciez quelqu'un de n'importe quelle façon, vous pouvez vous choper un procès et devoir payer des énormes indemnités. Là, ça va être la même chose au niveau durabilité, donc c'est quand-même intéressant de s'y intéresser. » Et là, je sais que dans mon auditoire, ces étudiants qui n'ont jamais de petites lumières qui s'allument dans le regard quand on parle de durabilité – c'est une minorité, mais on le ressent un petit peu – par contre, avec ces arguments-là, se disent « C'est vrai qu'il va quand-même falloir faire gaffe pour tels et tels facteurs ».

Madame Dal Fior

Là, pour avoir fait la fresque avec les étudiants de BAC1, on travaille l'aspect solution, il y a quand-même assez vite l'impression pour chaque jeune que « De toute façon, on ne peut pas faire grand-chose, nous, à notre niveau. Ce sont les gouvernements, l'État, les entreprises, ... » Et après, quand on voit différentes actions possibles au niveau de la nourriture, manger plus végétarien, ça c'est à la portée de chacun, au niveau du Slow Fashion, arrêter d'aller acheter toutes les semaines, là ils commencent à se dire « En fait... ». Le but n'est pas de dire « C'est vous, individuellement, qui devez changer ». Il faut un changement à tous les niveaux mais ne pas se dire « Nous, on est trop petits, on ne peut rien faire ». Si, tu peux aussi faire des choses, mais il y a plein de possibilités.

Louanne

Et ce changement de mentalité, c'est un peu depuis ces dernières années ?

Madame Dal Fior

Oui, c'est ça. Et on a fait cette fresque l'année passée mais sans la travailler aussi fort, donc c'était un peu un projet pilote et maintenant, elle est dans le parcours, il y a des crédits pour ça. Ils ont après un examen, c'est lié à une autre compétence où ils doivent travailler l'argumentation. Et après, ils ont des sujets de débat sur la durabilité. Ça, je ne l'ai pas précisé mais en BAC1, ils doivent débattre en groupe sur des sujets liés à la durabilité, donc ils doivent développer leur argumentation là-dessus.

Louanne

Est-ce que vous pensez que c'est important que les profs intègrent toujours ça dans leurs cours, même s'il y a le cours obligatoire qui va parler uniquement de ça ?

Madame Dal Fior

Oui bien sûr, parce que nous, on ne sait pas tout voir dans le tronc commun et comme je le disais, on veut désiloter. On ne veut pas avoir un cours de marketing qui va dire qu'il faut essayer de pousser à fond la consommation, alors que dans un autre on va dire qu'il faut essayer de réduire la consommation et d'avoir de la sobriété dans tout. Ce n'est pas cohérent donc il faut qu'on avance tous ensemble. Puis il y a des choses qui sont liées à des matières. Par exemple le Donut, c'est une théorie économique donc nous, on peut l'amener d'un certain niveau mais si les profs d'économie l'amènent d'un autre niveau, ça permet de donner une meilleure compréhension. Mais on se rend compte que nous déjà, les profs, on doit changer de mentalité par rapport à ça, désiloter, mais pour les étudiants, ça va être un changement aussi parce que je pense que dans l'enseignement, même en primaire, en secondaire, à part dans certaines écoles peut-être à pédagogie active, on travaille par matière aussi. On va rarement mobiliser des compétences d'autres matières pour les mettre ensemble donc nous, on aimerait bien arriver à ça mais ça va, je pense, prendre quelques temps pour que ça arrive. Parce que la durabilité en soit, ça ne devrait pas être une matière en tant que telle. La durabilité, ce n'est pas une discipline en tant que telle, c'est des

bouts de chaque discipline. Il y a de la finance durable, il y a du marketing durable, ... En fait, au final, à part tout ce qui est enjeux pur scientifiques sur le climat et le changement climatique, l'énergétique, qui ne sont pas des matières qu'on donne en gestion, aussi peut être tout ce qui est inégalités et autres bien que ça pourrait dans les cours d'économie, au final, le but c'est que ce soit transversalisé partout.

Louanne

Donc dans toutes les solutions possibles, vous avez choisi de faire un projet commun, et en parler dans chaque cours de manière transversale, et où on peut proposer une option qui va encore plus loin.

Madame Dal Fior

Oui, l'option Nouveau Business Model Durable.

Monsieur Lahaye

Elle, à terme, sera peut-être un truc spécialisé encore plus.

Madame Dal Fior

Oui, qui va du coup être revue plus en profondeur puisque là à ce stade-ci, comme il n'y avait pas de cours de durabilité, c'est parfois en master que les étudiants sont formés aux enjeux dans cette option. Mais comme ce sera vu maintenant en BAC2, ils vont aller plus loin dans l'option sur certains aspects.

Louanne

À l'ICHEC, quel est l'avis des profs de manière globale, est-ce qu'ils ont tous assez ouverts pour intégrer ça un petit peu dans leur cours ? Vous avez dit que c'était très varié ?

Madame Dal Fior

C'est très varié mais il y a quand-même pas mal de profs qui se sont soit ouverts récemment, soit qui sont à fond là-dedans. On a notre collègue en finance, Christel Dumas, qui a fait son doctorat sur la finance durable, donc à fond là-dessus, on a en économie Philippe Roman qui a travaillé sur le projet Donut Brussels, c'est lui qui l'a porté avec Géraldine Thiry qui n'est plus à l'ICHEC mais qui était enseignante ici, on a maintenant Tom Duterme qui est engagé en économie mais qui travaille beaucoup sur la sociologie, l'économie et la finance. Lui, il désilote à fond déjà et il donne des cours d'économie, donc il l'intègre aussi. On a plein de profs qui avancent là-dessus donc je dirais quand-même que la majorité maintenant est dans le bateau.

Monsieur Lahaye

Il y en a plein qui sont même des moteurs du bateau et qui poussent le bateau et il y en a pas mal qui sont dedans. Et pour moi, les rares qui sont un petit peu à quai sont plutôt des personnes qui sont dans

des matières très techniques et qui disent « Moi, je vais faire du codage en je ne sais pas quoi, je vais rajouter de la durabilité mais ça va me complexifier le truc ».

Madame Dal Fior

Il y en aura toujours qui seront en dehors du bateau. Ça, c'est comme partout.

Monsieur Lahaye

Après, ils sont une minorité et ce qu'on remarque aussi, le gros changement au début c'est que, j'étais dans un groupe qui traitait de la durabilité quand je suis arrivé en 2010, on était peut-être une dizaine dans le groupe à essayer de porter le projet pour avoir davantage des questions liées à la durabilité, on était un petit peu les marginaux bobos mais là, ça fait quand-même pas mal de temps qu'avant, on devait pousser la vague tandis que là maintenant, c'est la vague qui nous précède. Je veux dire que le fait d'avoir conçu toute la réforme liée à la durabilité avec tous les collègues, avec des groupes de travail, ce qui fait que chacun peut être partie prenante là-dedans, les rares qui râlent, ils ne viennent même pas râler en direct, c'est entre eux, ils râlent plutôt par rapport à leur charge de travail ou par rapport à d'autres trucs, donc ils disent « Est-ce qu'il ne faudrait pas qu'on parle aussi d'autres éléments ? » mais ils ne vont pas râler sur le fait que l'on traite de durabilité à l'ICHEC. En général, c'est plutôt parce qu'ils aimeraient bien aussi qu'on parle davantage d'autres aspects, mais ils sont très marginaux. Je veux dire, de tous les bruits de couloir qu'on a, sur les deux-cents profs qu'on a, je pense qu'il y a peut-être deux ou trois et qui ne sont même pas contre la durabilité. C'est juste qu'ils se disent « Je ne vois pas trop comment l'intégrer dans mon cours ».

Madame Dal Fior

Et il n'y a rien à faire, c'est soixante crédits par année. Donc si on doit intégrer la durabilité, ça veut dire qu'il faut faire les choses différemment, penser ton cours différemment, sauf qu'il y en a qui ont l'impression que c'est un truc qu'ils doivent rajouter parce qu'ils ont encore un peu du mal. C'est eux que nous, on essaie d'accompagner. En tout cas, s'ils viennent vers nous ou qu'on détecte ça, c'est de les accompagner à « Comment ils peuvent l'intégrer sans perdre de leur matière ? ». Et ça, ce n'est pas toujours évident de passer à ce stade-là. Donc ça demande un peu de l'accompagnement.

Louanne

Donc vous faites en sorte qu'ils ne pensent pas que ça prend des heures supplémentaires ou de la matière.

Madame Dal Fior

Oui, et parfois ça marche, certains arrivent à le comprendre et d'autres, ça prend plus de temps, voire on n'y arrivera jamais. Mais ce sont des discussions perpétuelles, c'est beaucoup de gestion du changement.

Monsieur Lahaye

Tant qu'ils n'envoient des messages contradictoires, qu'ils disent juste « Moi, je fais ma programmation, je ne veux pas spécialement en parler, je n'en tiens pas vraiment compte ou je ne parle pas des impacts, mais c'est vu dans les autres cours ».

Madame Dal Fior

Ce que je voulais dire aussi, c'est que dans le recrutement des nouveaux profs, on porte une attention aussi à ça. Et à partir de septembre, ça va être beaucoup plus formalisé dans le processus de recrutement. Nos axes de la réforme, aussi bien en digital, durable et softskills dans l'engagement, ça va être beaucoup plus mis en avant dans le processus de recrutement, dans l'offre et dans les critères de sélection. Mais même avant qu'on fasse ça, on se rend quand-même assez bien compte que, je ne sais pas si c'est fait exprès ou pas exprès, mais les personnes qu'on a engagé ces dernières années à l'ICHEC ont cette sensibilité, voire vont le travailler dans leur formation ou dans leur doctorat. On va engager quelqu'un en informatique, la personne finit son doctorat, elle arrive en septembre, elle est à fond sur l'informatique durable. Les derniers profs d'économie qu'on a engagés avaient tous cette casquette, cette sensibilité, donc on se rend compte que même si on va le formaliser, c'est quand-même de plus présent sur le marché aussi.

Louanne

Est-ce que vous avez eu la situation où il y a des profs qui enseignaient des concepts un peu contraires ? Par exemple, on m'a parlé du fait que certains profs en économie pure, continuent à enseigner la courbe du rendement et certains le considèrent un peu comme contraire à la durabilité.

Monsieur Lahaye

Chez nous, ça a pas mal changé en économie avec tous les collègues qu'on a engagés et qui sont dans d'autres modèles économiques.

Madame Dal Fior

Je ne sais pas te donner des détails par rapport à ça parce que je n'ai pas eu d'info comme quoi il y a des trucs contradictoires. Je sais qu'entre autres, le marketing chez nous il y a un peu de boulot à ce niveau-là, mais je ne sais pas ce que chacun enseigne parce qu'on a beaucoup de profs externes aussi chez nous. Et ce n'est pas évident, pour l'instant on n'a pas encore vraiment d'échanges sur le marketing. En économie, ils enseignent quand-même toujours les modèles classiques mais avec une approche critique, mais c'est sûr qu'il y a peut-être un prof en économie chez nous qui est plus dans une approche classique, et il va peut-être moins aborder ces aspects-là. Mais de manière globale en économie, ils ont quand-même une approche assez critique.

Louanne

Dans mon mémoire, je vais parler un petit peu de l'impact que ça peut avoir sur les étudiants qui justement, ne sont pas encore complètement dedans parce que c'est souvent plus facile de l'expliquer aux étudiants qui sont plus engagés. Et le fait de le rendre aussi présent dans les cours, est-ce que ça peut aussi avoir un impact négatif sur certains étudiants qui se sentent un peu envahis de ces informations et qui ont envie de s'éloigner de ça petit à petit ?

Madame Dal Fior

Peut-être, c'est difficile à dire. Mais on a déjà eu, par exemple le *Sustainability Challenge*, moi j'ai déjà eu des réactions d'étudiants en master qui, au bout des trois ou quatre jours, n'avaient pas compris et de toute façon, pour eux, ça ne servait à rien, ou parfois ils n'y croient même pas, ils ne croient même pas aux enjeux. Mais c'était il y a plusieurs années et maintenant c'est quand-même devenu fort présent. Donc je ne sais pas s'il y a encore des étudiants qui vont avoir ces réflexions. Sûrement, il y en a que ça dépasse complètement et qui sont à fond dans une société de consommation.

Monsieur Lahaye

Il y en a qui râlent pour d'autres raisons, pour le truc de la fresque des frontières planétaires, à un moment donné, j'ai un étudiant qui a râlé parce qu'on l'a refusé, il est arrivé avec une heure de retard, il y a son copain qui est venu le défendre, et les deux disaient « Mais en plus, pourquoi on a ça ? D'un côté on s'en fout, on est là pour faire des études de gestion et faire du business ». Alors j'ai dit « Mais alors est-ce que vous avez fait le bon choix en choisissant l'ICHEC ? On est là pour former des managers responsables et ouverts sur le monde, il n'y a pas que manager. » Et puis là, ils disent « Non, mais ce n'est pas ça qu'on a voulu dire » et tout. Puis en fait, en discutant avec l'étudiant, je dis « Mais qu'as-tu voulu dire ? De toute façon, si vous ne choisissez pas mes options, vous ne m'aurez pas. Vous pouvez me parler franchement ». Et en fait, il a dit « Juste, ça nous saoule que vous n'acceptiez pas que l'autre vienne en retard et soit encore accepté ». Donc il y en a certains qui vont râler et vont s'exprimer sur un certain truc, alors que c'est autre chose qui les dérange. Donc c'est assez difficile de voir s'il y a vraiment des étudiants qui vont dire « Moi, ça me saoule et ça me dérange », je pense que ceux pour qui c'est vraiment rebutant et ça leur donne de l'urticaire d'entendre parler de durabilité, ils ne viennent pas à l'ICHEC.

Madame Dal Fior

Mais c'est vrai que moi, j'ai entendu au niveau plutôt personnel, enseignant où administratif, on me dit qu'il y en a – pas au niveau étudiant – qui en ont marre d'entendre parler de durabilité, que c'est bon, qu'on a coconstruit notre stratégie, il y a eu un momentum.

Monsieur Lahaye

Oui, qu'on a avancé, mais suffisamment.

Madame Dal Fior

« On a avancé donc il faut arrêter, maintenant ». Ça, j’entends quand-même dans les collègues qu’apparemment, il y en a certains qui disent « C'est bon, on ne va pas nous bassiner », ça existe. Finalement c’est comme partout, on ne peut pas avoir cent pour cent.

Monsieur Lahaye

Mais en gros, on mène l’enquête et ils sont deux ou trois sur les deux-cents membres du personnel. Ce sont deux ou trois qui font pas mal de bruit, qui ronchonnent un peu, mais c'est un peu la théorie de l'élastique, pour faire bouger les gens, il faut tirer assez fort pour que ça bouge mais pas trop fort pour ne pas que ça casse. Donc c'est toujours un équilibre à essayer d’avoir, donc on fait avancer le truc et en même temps, sur le bateau du changement, on ne sait jamais avoir tout le monde. Mais je pense qu'on a quand-même l'essentiel du personnel.

Louanne

Est-ce que vous avez réfléchi à des solutions pour un peu « embrigader » ceux qui sont les plus réticents ?

Madame Dal Fior

C’est beaucoup de discussions.

Monsieur Lahaye

Est-ce qu’il faut ? Pour moi c'est ça, la question. Je me dis aussi que j’ai l’impression qu’il y a certains anciens collègues qui ont changé complètement à cause de trucs, pour moi c’est une des grandes questions, c’est de savoir ce qui génère le déclic chez quelqu'un, autant chez les étudiants que chez les profs. Et il y a certaines choses, le fait d’être confronté à un pays du Sud où les étudiants qui partent au Bénin savent qu’à l'heure actuelle, ils n’ont pas de l'eau tous les jours dans la douche alors que les étudiants qui venaient en 2012 avaient de l'eau dans la douche tous les jours. Oui, ils voient l'impact du changement climatique, ils causent avec les étudiants, ça leur fait un impact. Mais on a des collègues qui étaient hyper réticents et ce sont pour des trucs... On a un collègue, pourquoi tout d'un coup, il a eu le déclic ? Il avait reçu une pomme bio et une pomme pas bio, ils les trouvaient un peu gâtées et il les a jetées dans son jardin. Tous les matins, il prenait son café dans son jardin, et qu'est-ce qu'il a vu ? Très rapidement, la pomme bio se décomposait et l'autre, elle a mis longtemps à se décomposer. Et en fait, petit à petit, ça a percolé et du jour au lendemain, il y a eu une sorte de déclic où il s'est dit « En fait, ça ne va pas du tout ». Il a commencé à arriver à vélo, à dire « Pour les activités de Team Building, au lieu de prendre du coca, on prend juste de l'eau du robinet » et il y a eu plein de changements autant en termes de cours que pour le reste.

On avait une collègue – je peux en parler parce qu'elle est retraitée il y a quelques années – qui ne prenait que les modèles économiques classiques et qui disait « Vous saoulez avec vos trucs ». Puis un jour, son fils avait quelques problèmes à l'adolescence, il avait de la poitrine, ils ont été voir l'un ou l'autre médecin à droite à gauche, ils ont été voir un endocrinologue qui a dit « Est-ce qu'il mange beaucoup de poulet produits blancs ? » et elle a dit « Oui, il ne mange que ça ». C'est shooté aux hormones, donc les hormones elles se retrouvent là. Et là, tout d'un coup elle s'est dit « En fait, tout ce que je prônais pour dire « On s'en fout, le business avant tout, tu prends le produit qui est le meilleur et des trucs comme ça, ça a des impacts sur la santé et sur d'autres choses. » Et tout d'un coup, c'est quelqu'un qui a *switché* et qui est parti vers autre chose. Donc ce déclic-là, est-ce qu'il faut vraiment essayer de le générer chez les gens ? On essaye de les sensibiliser.

Madame Dal Fior

Pour embarquer les gens, en fait, on fait beaucoup d'informel aussi. Il y a les formations d'un côté, mais il y a beaucoup d'informels, de discussions de couloir, de temps à échanger avec les gens pour en fait comprendre quel est leur frein, leur contrainte. Qu'est ce qui fait qu'ils ne vont pas passer au changement ? Une fois qu'on comprend ça, on doit adapter notre argumentation en fonction de la personne et de ses propres freins ou besoins. Donc moi, si à un moment donné, je me rends compte que ce n'est pas dans ses convictions, elle n'y croit pas, etc., je vais jouer sur autre chose. Par exemple, je vais dire « A l'ICHEC, on prône ça, c'est dans notre stratégie, c'est dans notre vision. Donc si en interne, on fait l'inverse, en termes d'exemplarité ça pose souci. Et j'ai certaines personnes qui disent « Ah oui, c'est vrai. Même si je n'y crois pas, je dois embarquer ». Pour d'autres, ça ne va pas marcher, cet argument là, ça va être autre chose. Donc c'est vraiment lever les freins et transformer les freins en levier pour que la personne embarque.

Monsieur Lahaye

Et surtout, ce n'est pas le discours scientifique et des trucs comme ça. Souvent oui, on peut en parler un tout petit peu, mais une info et puis c'est tout. Puis après, il faut surtout écouter, écouter les émotions et ce qu'il y a derrière. Je parlais de la fresque des frontières planétaires, dans les solutions, il y a une des solutions, par exemple, qui parle des voitures de société. On a une collègue qui a dit « C'est quoi ce truc ? Vous avez le programme écolo et vous parlez d'enlever voitures de société, et tout » et en fait, c'est simplement dire « Pour toi, c'est important quand-même d'essayer de rester sous les questions liées au climat du un virgule cinq degré ? » donc elle a dit « Oui, ça j'entends mais les voitures de société quand-même, c'est chaud », puis on a dit « Mais qu'est-ce qui t'embête avec ça ? » [inaudible], il faut se dire « Qu'est-ce qui fait l'élément où il y a un désaccord ? » Par exemple, sur ce coup-là, dire qu'il faut enlever la voiture de société, c'est se dire « Mais on va perdre un avantage compétitif et les cerveaux vont partir » et dire « OK ; ton problème c'est ça. Est-ce qu'il n'y a pas moyen de trouver une autre solution qui permette en même temps d'enlever ce truc-là qui pousse à la pollution et la consommation

exagérée de voiture, et qui en même temps permette de garder cet avantage salarial ? ». Et on est tout de suite arrivé à comprendre en fait que souvent, le frein ce n'est pas lié à « Je veux détruire la planète, le frein c'est autre chose, c'est question liée au confort, question liée la plein d'autres choses. Et des fois, les gens ont l'impression aussi qu'on va adapter.

Pour moi, on ne peut pas avoir le même discours avec tout le monde. On parlait des solutions liées à la mobilité pour les étudiants, pour moi, on ne sait pas traiter de la même façon les étudiants qui vivent sur Bruxelles, qui savent venir ici en transport en commun, des étudiants qui viennent de Braine-l'Alleud, ou qui viennent du BW, ou qui viennent de Uccle et qui, s'ils viennent à vélo ou en transport en commun, mettent une heure et demie alors qu'en voiture, il met vingt-cinq minutes. Il faut comprendre aussi qu'il y ait des approches différenciées, des approches un peu particulières et adaptées. Et souvent, les gens ont peur parce qu'ils se disent « Ils vont faire un truc hyper strict, ça va être les Poutine de l'environnement » et en fait, c'est de faire comprendre que non, on veut avancer.

Souvent, moi je trouve qu'un élément est important, c'est que les gens se disent « Je dois arriver à être parfait du jour au lendemain. » et c'est pour ça que les gens ne s'activent pas. Parce que je leur dis, par exemple sur la mobilité, il m'a fallu trois ans pour ne venir avec la voiture que quand je n'ai vraiment pas le choix ou qu'il a fallu déposer les enfants, déménager un truc et tout, mais sinon, je ne prends pas la voiture. Mais au début, je trouvais ça compliqué puis en fait, un jour par semaine à vélo ou en bus, puis deux jours par semaine six mois plus tard, ... Puis je me dis « En fait, c'est un moment où je peux gérer mes mails au lieu de râler sur la route, puis on voit toute une série d'autres avantages, il faut tester. Et c'est le genre de choses où les gens ont souvent l'impression de dire « Vous voulez commencer un art martial ? Vous allez commencer le premier cours, vous devez commencer avec des ceintures noires. », ça ne va pas être agréable. Donc se dire « Non, on va commencer mollo et petit à petit ».

Louanne

Est-ce qu'il y a des concepts en particulier qui sont beaucoup plus difficiles ou plus délicats à aborder avec eux ? Si on se raccorde aux ODD ou des choses comme ça, est-ce qu'il y a des concepts que les étudiants comprennent moins ? Par exemple, on parle beaucoup de l'environnement, mais il y a aussi le côté social, le côté gouvernance, etc. Est-ce que vous avez remarqué qu'il y avait des concepts qui étaient plus compliqués où qu'ils arrivaient moins à maîtriser ?

Monsieur Lahaye

Déjà, l'idée est d'avoir qu'ils aient une approche systémique qui ne privilégie pas l'un ou l'autre, et qu'ils se disent que tout est interrelié parce que l'environnement aura un impact sur le social, le social sur l'environnement, et la meilleure façon pour lutter, par exemple en Belgique, sur l'injustice climatique, c'est isoler des logements sociaux et ce genre de choses-là, ce qui peut avoir le plus d'impact d'un point de vue social et environnemental et c'est le genre de choses qu'on peut défendre avec eux. Maintenant,

parfois la difficulté qu'on peut avoir, c'est que moi, je vois que pour le *Sustainability Challenge* ces dernières années, quand on les pousse à aller rencontrer d'autres publics – mais c'est peut-être lié aussi au COVID – le fait d'arriver à discuter et échanger, les étudiants déjà avant avaient peur d'aller rencontrer les gens et d'aller discuter et voir quels sont les autres réalités des autres personnes, à l'heure actuelle, je ne sais pas, avec les réseaux sociaux et tout le reste, on a tellement l'habitude d'être avec des personnes qui pensent comme soi, qui sont dans la même dynamique, c'est plus difficile de les pousser à aller sur le terrain et d'être dans l'écoute. Mais est-ce que c'est une impression...

Madame Dal Fior

C'est sur le côté soft skills, empathie, ...

Monsieur Lahaye

Est-ce que c'est une impression juste sur base de l'année passée, que cette année-ci les étudiants sont dans une autre dynamique ? Mais sinon, moi j'ai quand-même l'impression qu'on aborde autant les enjeux sociaux que environnementaux aussi. Maintenant, il y en a certains aussi pour lesquels ils réalisent moins, comme tout ce qui a trait aux discriminations et aux injustices. Nous, on constate des étudiants qui vont postuler pour un stage, j'ai déjà vu deux étudiantes qui postulent pour un même stage, une même organisation : une super dynamique, de très bons points, une pas très dynamique, pas très débrouillarde, elle envoie des mails où il y a toujours plein de fautes, et celle qui a obtenu l'entretien et le stage, c'est celle qui est un peu moins motivée, moins dynamique. Mais elle s'appelait genre « Pauline Dubois », alors que l'autre c'était Farida Buzuti et elle n'a même pas pu avoir un entretien. Donc ça, ce sont des choses aussi où parfois, c'est important de pouvoir en parler aux étudiants. Est-ce qu'ils réalisent pour autant, ça ce n'est pas toujours évident mais je pense qu'on en parle. Je pense peut-être que les étudiants sont davantage tenus informés sur la question environnementale mais sur les questions de discrimination, les enjeux de pauvreté en Belgique et de précarité, c'est moins le cas.

Madame Dal Fior

Je pense que ce qui est le plus difficile pour eux, c'est vraiment d'intégrer la dimension systémique des choses. Enfin c'est de la complexité donc par essence même, c'est compliqué, même pour nous. Mais pour le reste, je ne pense pas, qu'il y ait une matière ou une autre plus sensible.

Monsieur Lahaye

Parce que même dans les cours d'économie, ils parlent des inégalités et des choses comme ça et même plus, j'ai l'impression.

Madame Dal Fior

Oui, oui. C'est la gestion de la complexité et de l'axe systémique qui sont difficiles.

Louanne

Est-ce qu'il y a encore des défis, des obstacles pour la création de ces trois modules en BAC 1, 2 et 3 ?

Madame Dal Fior

Le défi, c'est de la coordination dans le programme-horaire, volume-horaire, équilibrer les nonante-deux crédits, des trucs classiques. Ce n'est pas lié à au fait que ce soit la durabilité, c'est acquis maintenant.

Monsieur Lahaye

C'est la gestion du changement, plutôt. C'est de voir comment se coordonner et je pense qu'il faudrait [inaudible].

Madame Dal Fior

C'est de développer les dispositifs, tout ce qu'il faut développer maintenant, tout ce qu'on a créé, c'est comment on le développe, qui on intègre, c'est question de charge de travail étudiant, enseignants, tout ça, du quotidien.

Monsieur Lahaye

Je pense qu'on sera aussi confrontés au fait que là maintenant, avec la réforme à implémenter au fur et à mesure, on va se rendre compte que « Ben oui zut, un tel a vu ça, moi j'ai vu ça aussi » ou peut-être une autre année où il y aura un peu plus de redondance mais après, l'idée est qu'assez rapidement, on puisse avoir un fil rouge commun.

Louanne

Merci beaucoup de vous avoir donné ce temps. C'était très intéressant. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Monsieur Lahaye

Pas de souci. Je crois que ce qui serait intéressant aussi, ce serait déjà pouvoir voir où ils sont et ce qu'ils ont fait, et en sachant qu'il y en a certains qui ont des profils hybrides et ils font l'ICHEC les trois premières années et la LSM après, ou la LSM et puis l'ICHEC, ou la LSM puis l'Université de Liège ou ce genre de choses-là, sans oublier que même à l'ICHEC on a aussi un double diplôme et un triple diplôme où des étudiants peuvent faire leur master avec une partie des cours à l'UCL et une partie à l'ULB donc ça complexifie le truc. Mais à côté de ça, de voir aussi quel est leur profil orientation au départ autant d'un point de vue environnemental que social parce que je pense que, en fonction des dispositifs, peut-être que l'ICHEC a un dispositif qui marche bien avec des étudiants qui sont déjà conscientisés et qui n'est pas bien adapté à des étudiants pas conscientisés. On permet aux étudiants

d'aller plus loin là-dedans. Ou peut-être que c'est l'inverse, mais ça on ne sait pas donc c'est le genre de choses qui peut être intéressant à analyser.

C'est en fonction de ce qui a été fait à droite et à gauche, peut-être que certains ont des dispositifs qui collent bien avec certains types d'étudiants, d'autre pas. Ce qui peut être intéressant à voir, c'est de voir quelle est la progression pour les étudiants. Est-ce que leurs études leur ont permis d'avancer là-dedans ou pas. Ça, on le suit plus avec les enjeux Nord-sud, on sait qu'il y a des étudiants qui sont déjà hyper conscientisés avant de venir, on choisit l'ICHEC pour pouvoir partir au Sud, pouvoir faire le projet d'échange interculturel. Ils ont déjà reçu plein de formations avant, pendant le cours ils n'ont limite rien appris parce qu'ils s'étaient déjà renseignés dans tous les sens, ... Ça leur a permis de faire des études qui collaient à leurs aspirations, ils n'ont pas spécialement appris mais au moins, ils n'étaient pas frustrés d'être dans un truc qui leur envoie des messages contraires. Peut-être qu'il y en a d'autres qui n'étaient nulle part et qui ont ne fut ce que progressé un tout petit peu. J'ai déjà eu des étudiants qui me disaient « Moi, j'ai toujours rêvé d'être trader », l'étudiant en question est devenu trader mais – je l'ai recroisé il y a quelques mois – il disait « La différence c'est qu'avant, j'aurais privilégié que le pognon sauf que maintenant, quand je fais des investissements, il y a un facteur éthique aussi qui intervient. Donc c'est le pognon avant tout, mais mon seuil n'est plus le seuil réglementaire, le seuil que j'adopte est autre ». Là, on a déjà gagné. Et quand on avait interrogé des experts sur les questions de durabilité, ils nous disaient parfois « Il vaut mieux avoir même un étudiant qui fait un stage ou qui part dans une grosse boîte et qui arrive à infléchir d'un pourcent *Total*, alors que *Total*, on va dire « Oula, c'est une boîte qui est dramatique d'un point de vue climatique », mais ça aura plus d'impact que de créer cinq entreprises durables. Donc il faut aussi un peu de tout, des personnes qui interviennent dans le système, hors du système, à côté, en marge, des rebelles, il faut un petit peu de tout et on espère qu'on y contribue un petit peu.

Louanne

Un tout grand merci, en tout cas [...]

Madame Dal Fior

Bonne continuation, que tout se passe bien [...]

Annexe 14 : Entretien avec Mikael Petitjean (LSM)

Louanne

Tout d'abord, si vous êtes d'accord, on va parler surtout du cours de Firm Valuation, sauf si vous pensez que c'est plus pertinent de parler d'un cours que vous avez déjà donné. Si par exemple vous avez des exemples dans les cours passés, vous pouvez aussi en parler, il n'y a pas de souci. Vous pouvez tout d'abord commencer par vous présenter, présenter votre cours et sur quoi porte-t-il.

Monsieur Petitjean

Je suis Michael Petitjean, professeur de finance à l'UCLouvain depuis 2006 si on intègre dans ce parcours le fait que, avant 2011, les FUCaM était indépendantes. Moi, j'ai été recruté en premier lieu par les FUCaM en 2006 et puis il y a eu une fusion, donc j'ai intégré le giron de l'université catholique de Louvain en 2011 officiellement, même s'il y avait eu des discussions assez rapprochées bien avant.

Dans le parcours universitaire, j'ai été amené effectivement à donner des cours d'éthique. Je pense en toute humilité avoir été le premier à enseigner un cours d'éthique de la finance, et en anglais – Ethics in Finance – dès effectivement 2011, je crois. Dès 2011, on a intégré ce cours dans un programme qui était spécialisé aux étudiants inscrits en dernière année de master – ou avant-dernière année de master, je ne sais plus – qui voulait vraiment se spécialiser dans la finance. Or dans le curriculum du CFA, donc c'est à dire du *Chartered Financial Institute*, il y avait une partie non négligeable dédiée à la déontologie. On peut discuter longtemps de la différence entre l'éthique et déontologie et d'ailleurs, c'est un point qui va sans doute être abordé par la suite. Parce que j'estime que la manière la plus efficace, c'est sans doute de combiner le raisonnement éthique qui est un peu plus méta, plus global, un peu moins appliqué à des considérations déontologiques, parce que les étudiants arrivent à davantage faire le lien entre la théorie et la pratique au travers de la déontologie. Même si la déontologie, effectivement, c'est un aspect un peu plus micro qui concerne quelque chose de plus spécifique à un environnement de travail bien particulier alors que l'analyse éthique se veut un peu plus générale, et je trouve que la combinaison des deux était est très pertinente. Et donc c'est ce que j'ai essayé un peu de faire, même si c'était davantage un cours de déontologie.

Ça, c'est un peu l'événement marquant dans ma carrière et ça a suivi effectivement la Crise financière de 2007-2008. Je suis loin d'être un anticapitaliste. Le capitalisme, il faut faire avec. Mais ce que j'avais trouvé effectivement inacceptable, c'était le fait que l'État n'avait pas à intervenir dans le sauvetage de banques privées. Je peux comprendre l'objectif de privatiser les profits, mais par contre, je ne comprends pas l'obligation de partager les pertes d'institutions privées, donc de socialiser des pertes. Donc ça m'a valu quelques tensions avec le secteur privé à l'époque puisque j'avais perdu la chaîne que j'avais à l'époque qui était financée par BNP Paribas. Ça c'est la vie, c'était mon indépendance académique qui a

été un peu, quelque part, sanctionnée par ça mais je garde de très bons contacts avec le secteur financier, je n'en tire aucune rigueur. C'était un peu un [inaudible] de ma part de BNP Paribas à l'époque.

Par la suite, j'ai aussi donné des séminaires en Corporate Social Responsibility, à Louvain d'ailleurs, pendant 2 ans je pense. Un tout petit séminaire que je partageais avec quelqu'un d'autre. Et j'ai été aussi amené à intervenir dans un cours de business ethics en France. Quand j'ai quitté Louvain à temps plein, je suis passé à temps partiel et j'ai été invoqué dans une école de commerce, qu'on appelle d'ailleurs plutôt école de management, parce qu'il y a une différence entre Business School et Management School. Il y a une petite différence qui est quand-même assez marquée puisqu'une école de gestion, ça se veut une école qui n'est pas uniquement axée sur les affaires. Business School, ça a une connotation un peu plus mercantile que Management School. Donc c'est une école de gestion qui était l'IESEC, et là j'ai aussi participé à un cours qui était un cours de business ethics et j'étais en charge d'un groupe avec une orientation un peu plus financière. Et ce cours de Firm Valuation dont on va parler peut-être un peu plus, c'est un cours qui existe depuis assez longtemps dans une spécialité en finance en master, et il y a deux ans on a décidé de donner une connotation plus marquée à l'égard de la transition énergétique et de la responsabilité sociale des entreprises en modifiant le contenu de nos cours, de manière coordonnée d'ailleurs. C'est une option maintenant qui s'appelle *Finance et Transition*, si ma mémoire est bonne, et dans ce cours j'ai effectivement été amené à modifier le contenu de mon cours.

Louanne

Donc c'est un cours qui n'est pas intégré dans un tronc commun, c'est vraiment un cours qu'on peut prendre en option.

Monsieur Petitjean

Oui, que les étudiants inscrits dans l'option finance vont suivre. Donc en moyenne, peut-être les 5 dernières années, on a eu entre 30 et 35 étudiants.

Louanne

Oui, et ce cours là en particulier, ça fait combien de d'années, vous aviez dit que ça ne faisait pas très longtemps ?

Monsieur Petitjean

Ah si, ce cours ça fait longtemps. Ça fait longtemps que je le donne, mais ça fait 2 ans qu'on a repensé le contenu du cours. Mais ça fait bien 15 ans que je donne ce cours, mais effectivement, dans sa nouvelle mouture, ça fait peut-être 2 ans, oui.

Louanne

Dans ce cours vous avez dû intégrer une notion de développement durable, est ce que ça fait depuis 2 ans que vous l'avez intégré ?

Monsieur Petitjean

Oui.

Louanne

Quel a été le point de départ ? Pourquoi est-ce que vous avez tout d'un coup décidé de rechanger, de modifier un petit peu ce cours à ce moment-là ?

Monsieur Petitjean

Je dirais que c'est lié à 2 facteurs. C'est un facteur endogène, donc propre à la dynamique au sein de l'équipe des professeurs de finance. Et puis un facteur plutôt exogène, c'est-à-dire aussi quelque part une nécessité dictée par un environnement qui était demandeur aussi. Donc il y a à la fois une offre spontanée de notre part, c'est à dire une volonté spontanée d'apport des professeurs d'actualiser notre contenu, pour tenir compte d'autres dimensions qui n'ont pas été suffisamment prises en considération dans le passé. Et puis il faut le reconnaître, je pense qu'il y a à la fois des facteurs exogènes, c'est à dire des institutions qui ont fort évolué dans cette direction-là, et puis une demande de formation aussi du marché du travail. Je pense qu'il faut en tenir compte pour les étudiants, on ne peut pas non plus leur imposer un bac qui est déconnecté de la qualité du terrain. À partir du moment où on voit qu'il y a quand-même à la fois une dynamique propre au sein de l'université et qui rencontre aussi une demande de la part du marché, je pense que c'est très important d'en tenir compte. Et on ne peut pas, nous, imposer – je pense que c'est aussi assez important de la part du corps académique – une forme de curriculum qui serait déconnectée totalement de ce que le marché du travail demande. Je pense qu'il faut avoir une réflexion qui est influencée par les deux côtés. A la fois l'offre des professeurs, ce qu'ils sont prêts à offrir comme enseignement, mais aussi la demande sur le marché du travail parce qu'on est quand-même censés, dans une école de management, leur offrir des opportunités d'insertion sur le marché du travail.

Je pense que l'un ne va pas sans l'autre. Il y a souvent des raisonnements qui sont un peu dichotomique en disant « Mais non, il faut changer totalement le monde tel qu'il est et venir avec une grille de lecture qui est la nôtre, sans être influencée par les demandes qui nous entourent », moi je trouve que c'est une erreur. Parce que là on vient avec souvent des considérations qui sont idéologiques et qui sont liées fondamentalement à des considérations politiques. Or, il faut avoir une réflexion Méta, mais il faut quand même répondre à une demande qui est une demande concrète des étudiants, c'est de pouvoir être employable. Et moi je n'ai pas peur d'utiliser ce mot-là : l'employabilité, c'est quelque chose qui pour moi, doit être valorisé. C'est peut-être une démarche mercantile, mais les étudiants suivent des études pour être aussi employables. Pas uniquement employables, mais pour leur donner la liberté de définir

une trajectoire professionnelle qui est la leur. Et c'est en les outillant suffisamment qu'ils vont pouvoir faire des choix éduqués par la suite.

Louanne

Et un peu plus spécifiquement, comment est-ce que vous intégrez ça, est-ce que vous vous basez sur des concepts sur des méthodes, sur les ODD ? Comment est-ce que vous intégrez ces sujet-là dans vos cours ?

Monsieur Petitjean

J'aurais pu effectivement avoir ce que j'appelle une piste un peu plus méta, en allant voir au niveau macro ce que les institutions avaient classifié, structuré, ODD, ... Moi, j'ai une approche qui est vraiment tirée de ce que je peux observer au niveau d'institutions comme le CFA. J'attache de l'importance à l'Institut CFA. Alors oui, c'est une institution anglo-saxonne. On connaît bien le paysage anglo-saxon qui effectivement est un paysage peut-être plus axé sur le côté [inaudible] qu'en Europe mais je trouvais, moi, que l'Institut du CFA avait déjà été vachement avancé sur la question de l'éthique. Donc CFA, c'est *Chartered Financial Analyst Institute* et d'ailleurs, ils ont désormais maintenant même un certificat qui est dédié à la maîtrise de considération ESG en finance. Et je me suis surtout inspiré de ce qui avait été fait à ce niveau-là, donc de ce qu'ils avaient modifié dans leur propre curriculum.

En fait, le CFA, pour que vous soyez au courant, c'est simplement un certificat que les étudiants peuvent obtenir par la suite, qui exigent la réussite de trois examens, il y a trois niveaux. Il y a pas mal d'étudiants, parce qu'ils sont bien organisés – et j'en ai connu du côté français aussi – qui avaient déjà passé un, voire deux examens réussis au moment où ils obtenaient leur diplôme universitaire. Et évidemment, c'était un plus sur les marchés du travail parce qu'il pouvait valoriser un diplôme qui est un certificat qui est reconnu dans le monde entier, et notamment qui inclut tout un code de déontologie, un *code of Ethics and Professional Standards of Conduct*, qui est très exigeant sur le plan de la responsabilité de l'individu par rapport à des considérations éthiques.

Et le CFA a continué à avancer et a intégré des dimensions ESG, qui pour moi sont très intéressantes parce qu'elles sont liées à des considérations très concrètes pour les étudiants. Et je pense que c'est important pour les étudiants de ne pas les assommer sur des considérations très, très, très méta, considérations qu'ils n'arrivent pas à raccrocher à leur future vie professionnelle. Et ça, c'est une erreur parce que c'est vraiment le meilleur moyen de les blaser et de les assommer avec un Nouveau Testament. Un Nouveau Testament avec de nouvelles lois qui sortent de la table verte, et qui les qui les assomment. Mais moi, je pense qu'il est vraiment extrêmement nécessaire de décliner ça de manière très concrète et de leur montrer à quel point ce sera important dans leur future vie professionnelle. C'est pour ça que moi, je n'ai pas été amené à parler effectivement de la fresque du climat – je l'ai faite moi-même parce que j'ai intégré aussi notre université il n'y a pas longtemps, et je suis passé par la fresque du climat, et

je trouve ça très bien – et la fresque du climat, quelque part, il y a quand même une dimension assez concrète ; on leur demande quand-même de réfléchir sur des considérations très concrètes. Mais ce que je n'apprécie pas tellement dans l'enseignement de l'ESG et de la transition énergétique, c'est tout cet aspect méta qui est très déconnecté du contenu de leur cours, d'ailleurs. Et ce qui est dangereux, c'est d'avoir à ce moment-là de l'overlap comme on dit en mauvais français, donc effectivement le sentiment pour les étudiants de voir deux fois la même chose.

Parce que ce sont des choses qui sont tellement généralistes que finalement, ils sont amenés à couvrir la même chose dans deux ou trois cours différents. Alors nous, on a veillé à ne pas le faire parce que c'était coordonné en amont, et ce sont des cours qui sont déjà relativement appliqués, vous voyez. Ce sont des cours dans une filière appliquée à la finance, et donc on est amené à davantage implémenter des considérations sur les [inaudible] ESG dans le métier, dans les futurs métiers de la finance qu'ils seront peut-être amenés à occuper plus tard. Et ça, je pense que c'est essentiel qu'on n'ait pas à avoir un rejet de cette dynamique, et qui est plutôt parfois imposée par le haut, en fait. Par l'université, quelque part, qui veut changer ses programmes. Il faut qu'il y ait de l'appétence de la part des étudiants, sinon on a un retour de balancier avec des étudiants qui remplissent des cases, vous voyez, qui font tout pour être dans le cadre qu'on aura fixé mais sans appétence. Or, ce n'est pas ça qu'on veut. Ce sont des étudiants qui intègrent véritablement ces dynamiques pour plus tard, pour que ce soit soutenable dans leur démarche professionnelle par la suite.

Louanne

Vous m'aviez parlé du CFA, ça ça existe depuis longtemps ?

Monsieur Petitjean

Oui, ça c'est très ancien. C'est pour ça que ça a une très, très grande réputation dans le milieu de la finance. Vous avez plusieurs certificats. Par exemple, vous avez Climate Risk cohort, climate Risk self-placed, ESG investing, et vous avez déjà pas mal de programmes qui sont axés là-dessus. J'avais une collègue en France, quand j'étais du côté français, qui avait obtenu ce certificat ESG investing. Donc moi, ce sont des considérations qui me sont très utiles parce que je sais que là, je vais pouvoir intéresser les étudiants en leur disant « Écoutez, ce que je vais vous enseigner là, c'est une matière qui est couverte par l'Institut CFA qui est un des instituts les plus connus dans le milieu de la finance, en dehors du diplôme universitaire que vous allez obtenir ». C'est connu dans le monde entier : en Asie, aux États-Unis, ... Donc voilà, là on a un résultat qui est pertinent, qui est appliqué à leur curriculum et qui est effectivement ciblé sur l'investissement ESG. Mais bon, moi je ne peux pas couvrir non plus tout le spectre de ce qui est disponible en transition énergétique, en ESG, et cætera donc je prends un axe qui est celui-là.

Louanne

Et est-ce que vous, vous avez fait ces examens par le passé ?

Monsieur Petitjean

Non, moi je n'ai pas fait de certificat ESG investing. J'aurais voulu, je n'ai pas eu le temps. Je sais que ma collègue l'a fait, j'ai d'autres accréditations. Alors ma collègue en fait, du côté français, elle a l'accréditation CFA fait et en plus elle a fait le certificat en ESG investing. Mais je m'étais procuré le matériel qu'il [inaudible] dans ce curriculum, parce qu'en tant qu'enseignant à l'université, on peut avoir accès à toutes ces accréditations. Mais je n'ai pas passé le certificat.

Louanne

Ça va se relier à ma question suivante, est-ce que vous avez eu justement une formation là-dedans avant d'enseigner à vos étudiants ?

Monsieur Petitjean

Non, justement pas vraiment. J'ai suivi par exemple des MOOC par moi-même. Je me souviens d'avoir suivi un MOOC notamment sur cette problématique-là. J'ai suivi un certificat « *The Age of Sustainable Development* ». C'était vachement bien. C'était un professeur qui est de Columbia, c'était Jeffrey Sachs, c'est un économiste. J'avais suivi ce certificat-là en 2014, déjà. J'avais aussi suivi un autre certificat qui n'était pas nécessairement sur les ESG, mais qui était sur la pauvreté globale, on abordait quand même le problème de risque climatique. « *The Challenges of Global Poverty* », ça c'était un MOOC du MIT. Et un autre cours aussi qui m'avait pas mal inspiré, c'était un cours d'un professeur de Princeton, Peter Singer, qui était « *Effective Altruism* », où là aussi il y avait un contenu éthique assez intéressant. Mais bon, j'avais aussi suivi le cours du certificat en justice où là effectivement, il y a une approche méta de l'éthique où on aborde les différentes écoles de pensée sur le plan éthique. Ça, ça m'aide en fait à introduire effectivement mes cours en éthique. C'est ce cours-là qui m'avait pas mal aidé à structurer mes propos. J'avais suivi en fait quatre MOOC avec quatre certificats. Un de Harvard, Columbia, MIT, Princeton et j'avais trouvé ça extrêmement intéressant, mais pas du tout orienté vers la finance, même s'il y avait quelques exemples dans la finance. Mais c'était des cours plutôt généralistes qui m'ont aidé à me sensibiliser à différentes grilles de lecture et grilles d'analyse.

Louanne

Et donc c'était pendant votre enseignement ?

Monsieur Petitjean

Oui c'est ça, je faisais ça le soir. C'était disponible en ligne, j'ai fait tout ce qu'il fallait faire et j'ai obtenu les certificats. J'ai obtenu les notes qu'il fallait, il ne faut pas non plus être super exigeant. C'est plus facile d'obtenir les certificats d'un MOOC que d'un cours universitaire mais bon, ça m'avait quand-

même demandé du travail. J'avais fait ça, effectivement ciblé sur 2013-2015, quand j'étais amené à véritablement développer davantage ma réflexion sur le plan éthique dans mes cours.

Louanne

Après avoir suivi cette formation, est-ce que vous pensez que c'est important pour un professeur de suivre ce genre de formation avant de pouvoir enseigner ? Qu'est-ce que ça vous a apporté par après ?

Monsieur Petitjean

C'est très important, mais maintenant c'est comme dans tout, il faut qu'il y ait quand-même de l'appétence. Je crois que le pire, c'est de forcer les gens. C'est pousser les gens à intégrer ce que j'appelle moi un testament qu'ils rejettent dès le départ, ça ne sert à rien. C'est considéré comme un testament, à la limite comme une nouvelle table de la loi qu'on est obligé d'intégrer, d'accepter parce que c'est imposé par le haut. Et ça c'est pire, parce que généralement on rejette ça. Et donc on se retrouve dans l'autre camp, où l'on rejette la dynamique qui a été créée. Il faut quand-même qu'il y ait une appétence dès le départ. Maintenant, effectivement, les gens qui sont neutres peuvent évoluer dans le bon sens, mais je trouve que c'est intéressant quand on sensibilise le corps professoral et que la démarche reste personnelle. Moi je pense qu'il n'y a rien qui peut remplacer une démarche personnelle. Il n'y a rien qui peut remplacer une démarche qui vient de soi. L'université peut influencer, mais ce ne sera jamais, jamais efficace s'il n'y a pas un relais individuel et personnel.

Louanne

Donc vous n'êtes pas spécialement pour une formation obligatoire par exemple.

Monsieur Petitjean

Non. Mais je suis pour, par exemple, qu'on propose aux professeurs différentes formations qui peuvent aussi choisir, c'est-à-dire trois ou quatre formations qu'ils peuvent choisir. Et là toujours, moi je vois l'importance de laisser le choix. Et à la limite, leur dire qu'ils ont 5 ans pour suivre une formation. Je l'ai fait l'année dernière par exemple, il y avait une formation obligatoire sur le harcèlement je crois, une thématique comme celle-là. Je l'ai suivie et j'étais content de l'avoir suivie, mais je pense que c'est à double tranchant, vous voyez, ce genre de formation-là. Moi, je n'ai jamais eu de soucis avec le harcèlement, que ce soit moral, sexuel ou quoi que ce soit, et je croise les doigts, je n'ai jamais rien qui m'est tombé sur la tête. Mais c'est à double tranchant, les gens qui vont y aller avec déjà une sensibilité vont sortir renforcés dans leurs convictions. Mais les gens qui vont y aller en n'étant pas convaincus dès le départ, ils vont sortir en disant « Mais c'était quoi ce truc ? On m'a fait perdre quasiment une journée de travail alors que j'avais des papiers de recherche à terminer » donc moi, je suis toujours, toujours très prudent quand il y a effectivement des obligations à suivre une certaine formation ou une autre. Je comprends évidemment sur le plan institutionnel, parce que ça permet de dire qu'on a été efficace et

qu'on a avancé, c'est-à-dire qu'on a pu prouver à tel examinateur externe que toute la cohorte des professeurs en 2023 a subi une formation sur le harcèlement.

Mais ce qu'on mesure mal, c'est le rejet qu'on ne voit pas, le rejet implicite de la part d'un certain nombre de personnes qui peuvent se dire « On m'a obligé à, alors que je n'avais rien à faire de ça et que de toute façon, moi j'étais irréprochable ». Et il y a un risque que l'on prend comme ça. Je le comprends, mais alors à ce moment-là, il faut donner une certaine flexibilité, laisser deux, trois, quatre ans en disant « Écoutez, vous pouvez suivre ces formations-là et vous en avez trois ou quatre à votre disposition, mais vous devez en suivre une ». Et là, on est dans du donnant-donnant : l'université qui envoie un message et le corps professoral – cela peut être corps professoral comme les assistants, comme le corps administratif – qui va choisir, qui garde le choix d'une certaine liberté de se former, de choisir une formation par rapport à laquelle il a plus de sensibilité ou d'appétence.

Louanne

Maintenant, on va essayer de rentrer un petit peu plus dans le cours de *Firm Valuation* pour savoir quels vont être les thèmes principaux ? Par exemple si vous vous basez sur les ODD, quels sont les thèmes principaux que vous enseignez dans l'éthique et dans le développement durable ? Par exemple, l'aspect écologique, l'aspect social, l'aspect solidaire, ... Quel est l'aspect que vous mettez en avant ?

Monsieur Petitjean

C'est un cours de valorisation des entreprises, c'est à dire un cours qui consiste à essayer de valoriser, de mettre un prix sur une entreprise. C'est extrêmement concret, c'est extrêmement valorisé dans le secteur privé. C'est ce qu'on appelle le Private Equity, ce sont des gens qui peuvent acheter des entreprises parce qu'ils voient du potentiel dans l'entreprise. Et il y a différentes méthodes de valorisation qui sont connues, qui sont en place depuis pas mal d'années. Et la grande question, c'est de savoir « Comment est-ce qu'on peut déterminer la valeur d'une entreprise ? » Evidemment en finance, je dis à mes étudiants « Écoutez, en finance, effectivement le cash disponible, la trésorerie, la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, évidemment c'est ça qui va déterminer la valeur ». Il ne faut pas être naïf, on vit dans un univers capitaliste. On peut essayer effectivement de réinventer ce monde, mais ce n'est pas du jour au lendemain qu'on va y parvenir. Et aujourd'hui, on file dans un environnement capitaliste et il faut faire avec, utiliser les armes du capitalisme pour pouvoir les utiliser à bon escient.

Donc le capitalisme est basé sur l'utilisation du capital pour acheter des entreprises et en devenir propriétaire. Ça, ça reste un élément incontournable dans mon cours. Et ce que j'ai voulu faire passer comme message, c'est de faire comprendre que la valeur d'une entreprise est déterminée par son positionnement à l'égard du risque que l'entreprise peut prendre sur le plan environnemental et sur le plan social par rapport au sein même de l'entreprise. Donc je reste effectivement très ancré dans le milieu de l'entreprise, c'est très, très proche de ce que l'entreprise peut faire. L'approche méta, elle est assez peu

présente dans mon cours. C'est une approche plutôt micro liée au fonctionnement d'entreprise, et c'est de montrer que parfois les considérations environnementales, le risque environnemental, le risque de mauvaise gestion sur le plan social des relations humaines, et le risque de mauvaise gouvernance ESG est un risque que l'on doit absolument prendre en considération pour aboutir à une valorisation qui a du sens, et qui est plus précise. C'est ça aussi qui importe en finance, c'est d'avoir une valorisation qui touche aux fondamentaux, et que ces trois dimensions-là, « ESG », ça se valorise, ça vaut quelque chose..

Et si vous dites un moment donné, comme certains idéologues peuvent le défendre que « Peu importe ce que ça vaut, que ça va être beaucoup peu, on s'en fout. Il faut absolument promouvoir l'ESG parce que c'est important en soi », ça ne passera pas, ce message-là. C'est un message d'idéologue, comme certains autres idéologues vont rejeter aussi l'idée en disant « Mais l'ESG, ça ne sert à rien, parce que de toute façon ça ne se décline pas, ça ne se décline en rien de concret ». Il y a un point de convergence en disant « Non, ça a un impact sur la valeur ». Et ça, ça devrait parler à tout le monde. Donc moi j'essaye d'incorporer dans les modèles de valorisation ces trois dimensions, et le plus concrètement possible. C'est-à-dire on prend deux études de cas – je donne ce cours-là avec un directeur de PwC, quelqu'un qui en en plein dans le business. Lui évidemment, il a des considérations de valorisation qui sont omniprésentes – et on l'intègre dans la valorisation concrète de 2 entreprises. Et les étudiants ont à travailler sur la valorisation d'une entreprise qu'ils ne connaissent pas et qu'ils vont découvrir au cours du temps.

Louanne

Vous m'avez dit que vous utilisez donc des études de cas pour faire rentrer ça concrètement dans votre cours. Est-ce que ce sont des études de cas qui sont directement orientées vers le développement durable ou des études de cas générales qui touchent à ça ?

Monsieur Petitjean

Des études de cas générales sur les entreprises. J'aurais pu très bien prendre la même entreprise qu'il y a vingt-cinq ans, par exemple active dans le secteur sidérurgique, et j'aurais pu faire une analyse de cette entreprise là il y a vingt-cinq ans sans tenir compte des considérations ESG et arriver à une valorisation. Ce que je leur apprend, c'est à intégrer ces dimensions ESG dans la valorisation, ce qu'on ne faisait pas il y a 25 ans. Et donc c'est de montrer dans quelle mesure ces considérations ESG ont un impact sur la valorisation de l'entreprise, et comment est-ce qu'on [inaudible]. Parce qu'effectivement, pour certains idéologues d'un côté comme de l'autre, d'un côté on va dire que c'est ce qui devrait déterminer exclusivement la valeur d'une entreprise, on va dire ce sont les idéologues pro ESG qui n'ont aucune concession à faire, et d'un autre côté on a des idéologues anti-ESG qui vont dire « De toute façon, ça ne vaut rien, parce que ce n'est pas concret, parce que ça ne se décline pas directement dans la valorisation de l'entreprise ». La réponse elle est entre les deux, ce n'est pas vrai. C'est vrai que les dimensions ESG

généralement, ce sont des dimensions qui ne peuvent pas se refléter nécessairement directement le mois suivant dans l'impact de la valorisation de l'entreprise. Et quand ça se matérialise, c'est parfois trop tard, parce que l'impact est tellement massif que ça peut faire vaciller l'entreprise. Donc moi, c'est de leur montrer comment est-ce qu'on intègre ces dimensions-là, qui sont des dimensions effectivement de plutôt moyen terme voire long terme, vont dans la valorisation, dans le prix concret d'une entreprise. Est-ce qu'on va l'acheter plutôt un million, ou un million et demi d'euros parce que l'entreprise fait face à un risque environnemental plus important qu'on ne le pense, ou à un risque de mauvaise gestion sur le plan des ressources humaines au sein de l'entreprise qu'on ne le pensait, ou une mauvaise gouvernance pour ces entreprises.

Louanne

Et au niveau de la théorie dans le cours, est ce que vous les intégrez un peu tout le long de votre cours, ou bien vous mettez en place le problème des ESG au début dans l'introduction ou à la fin du cours ? Quelle est votre méthodologie à ce niveau-là ?

Monsieur Petitjean

C'est au milieu. Je l'intègre en plein dans la value. Et je le fais exprès parce que ça reste un cours de valorisation. Il ne faut pas transformer tous les cours avec comme objectif premier de faire de l'ESG, ou de faire la transition énergétique. On doit continuer à former les étudiants à leur métier fondamental et c'est la raison majeure pour laquelle ils vont être recrutés, c'est parce qu'ils vont être bons en valorisation. Et une manière d'être meilleure en valorisation, c'est d'ajouter à leur outillage, l'outillage ESG. Et moi, je l'intègre de la manière la plus prosaïque possible. Je ne vais pas commencer à les baratiner pendant deux heures sur ce qu'il faudrait faire, ne pas faire, ce qu'on ne fait pas, ce qu'on aurait dû faire, ... C'est « Voilà comment concrètement on fait aujourd'hui, avec les outils à votre disposition, pour en tenir compte », et qu'ils le fassent déjà, et qu'ils soient conscients qu'on peut le faire avec des outils à leur disposition. C'est déjà capital, parce que leur tenir des grands discours pour qu'après deux heures, ils restent avec des questions en disant « Oui d'accord, mais comment est-ce que je peux faire ? Comment est-ce que concrètement, moi je peux faire la différence ? » C'est quand même une question qui est pertinente parce que moi-même, à plusieurs reprises, quand j'ai été sensibilisé à ce défi à relever, je me suis dit « D'accord, mais comment est-ce que concrètement, à mon échelle, je peux faire la différence ? » Sinon, vous savez, il y en a certains qui vont continuer à se battre, et il y en a d'autres qui vont baisser les bras. Ils vont dire « Mais qu'est-ce que je peux faire ? Rien. Alors à quoi bon ? À quoi bon l'intégrer si moi, à ma petite échelle, de toute façon je ne fais pas la différence ? ». Moi, je veux que les étudiants se rendent compte qu'ils peuvent faire quelque chose de concret pour valoriser l'entreprise différemment.

Donc je l'intègre de manière assez spontanée, sans commencer à les baratiner deux heures à l'avance. Je l'intègre dans ma valorisation. Évidemment, dans le plan de cours, je vais leur dire où ça va intervenir.

Je vais leur dire que ça va intervenir dans Firm Valuation, on va intégrer un aspect ESG et je vais leur montrer comment faire, une technique assez classique pour le faire. Je le fais de cette manière-là, parce que j'estime qu'ils vont effectivement se responsabiliser et voir la plus-value dans leur propre formation, et le considérer comme un outil. C'est vrai que je l'instrumentalise, je le reconnais volontiers, mais je pense que c'est une manière de les responsabiliser.

Louanne

Est-ce que, en dehors de ces études de cas, vous avez envisagé, ou vous leur avez fait faire des projets qui touchaient uniquement à ça ?

Monsieur Petitjean

Non, pas uniquement. Mais dans toutes les études de cas qu'ils doivent faire, – ils doivent en faire une en groupe qui est valorisée pour l'examen – ils doivent intégrer la considération ESG.

Louanne

Vous m'avez parlé du marché du travail et de la demande du marché du travail, quelles compétences est-ce que vous pensez qu'ils acquièrent concrètement quand ils sont à la sortie de l'université et qu'ils arrivent sur le marché du travail ? Quelles compétences est-ce qu'ils ont en termes de développement durable avec ce cours en particulier ?

Monsieur Petitjean

Alors du coup on va articuler, ils sont capables de conscientiser le fait que la valeur d'une entreprise est effectivement tirée à sa capacité à générer des flux de trésorerie, mais que ces flux de trésorerie peuvent être positivement ou négativement impactés par une prise en considération ou une négligence à l'égard de ces 3 dimensions que sont les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance. Et donc ils sont conscients de ça et ils sont conscients que ça vaut quelque chose, que ce n'est pas du vent, parce qu'il y a une tendance effectivement, à prêcher. Et je suis un peu [inaudible] contre ces grandes prédications, qui sont parfois des grandes prédications pseudo religieuses. Et ça c'est le danger, c'est à dire que vous ayez un rejet comme on a eu un rejet du message religieux, il faut le reconnaître, on est dans un environnement de plus en plus désacralisé ; plus personne ne va, ou très peu de personnes vont le dimanche participer à des activités religieuses. On a remplacé l'église, quelque part, par le centre commercial parce qu'il y a eu un rejet du religieux, et je ne voudrais pas qu'il y ait un rejet de cette mouvance qui est parfois un peu idéologisée et qui se veut prédicatrice. Et une manière de lutter contre ce mouvement qui se veut un peu prédicateur, c'est de montrer concrètement ce qu'on peut faire.

Louanne

Dans votre cours, vous dites que vous voulez que ça soit au maximum concret. Est-ce que vous pensez que c'est suffisamment concret, en tout cas pour le moment, est-ce que vous êtes satisfait de la manière dont vous essayez de concrétiser tout ça dans votre cours ?

Monsieur Petitjean

Oui, moi je suis concret, je suis satisfait. Maintenant, ce que j'aimerais bien c'est avoir un peu plus de temps pour voir si les méthodes que j'utilise pour incorporer l'ESG sont des méthodes qui sont encore à la pointe, parce que je dois me tenir au courant de l'évolution de la situation, mais ça va tellement vite pour l'instant. Mais c'est vrai que par exemple, j'aimerais bien faire ce certificat ESG investing pour voir si effectivement aujourd'hui, ça n'a pas trop changé par rapport il y a trois ans parce que ça évolue tellement vite que ça, c'est quelque chose que j'aimerais bien faire et j'aimerais bien trouver du temps pour le faire. Mais j'estime qu'effectivement de toute façon, je sais qu'ils sont plus armés que la moyenne, ça c'est certain.

Et d'un autre côté, attention. Quand j'ai dit que je ne voulais pas avoir des prédicateurs pseudo religieux, ça ne veut pas dire que je ne veux pas avoir dans un programme de cours, un cours du tronc commun où on les sensibilise à l'analyse Méta, c'est important. Moi, les quatre certificats que j'ai faits, ce sont des certificats qui sont méta et qui n'étaient absolument pas appliqué à la finance. Donc je ne rejette absolument pas l'idée qu'il faut les sensibiliser à cette approche méta. Mais attention de ne pas faire que du Méta et de donner le sentiment que l'on prêche et qu'on reste dans le vague comme ça, avec des grands discours qui sont très creux et qui restent des discours de bonne volonté, on va dire. « Ah, il faudrait que l'on fasse, et que l'on condamne, ... ». Et on se plaint que ça ne se fasse pas dans le bon sens de l'autre côté, ... Enfin voilà, on n'est pas à l'Église. On ne doit pas remplacer [inaudible], je suis un peu caricatural mais il y a une tendance comme celle-là à vouloir prêcher, vous voyez. Donc moi, je vois qu'il y a certains étudiants qui sont « Oh non, pas encore ça... », parce que maintenant on est obligé au niveau de l'universités de, quelque part, faire du scoring, montrer qu'on est des bons élèves parce qu'on est sensible. Mais on a tendance maintenant à un peu aller bombarder avec des grands discours qui sont déconnectés de leur formation de base. Ils font de la gestion, ils sont quand même des futurs gestionnaires et des économistes, il ne faut pas oublier ça. Et ce sont des économistes et gestionnaires qui doivent être sensibilisés à ça, et pas l'inverse. Ce ne sont pas des gens qui font de l'ESG et de la transition énergétique qui doivent être sensibilisés à l'économie et à la gestion. Il faut quand-même, quelque part, pour reprendre cette image-là, remettre l'Église au milieu du village.

Louanne

Je vais relier justement ce que vous me dites avec ma question suivante qui est, est-ce que pour vous, ils ont besoin d'être sensibilisés à ce sujet, ou bien c'est un thème qui est déjà fort ancré chez eux ? Qu'est-ce que vous pourriez apporter de plus par rapport à ça ? Est-ce qu'ils manifestent encore un intérêt actuellement par rapport à leur engagement qu'ils peuvent déjà avoir à cet âge-là ?

Monsieur Petitjean

Oui, d'ailleurs j'ai vu ça, c'est clair depuis une dizaine d'années. Moi j'ai vu que le nombre de mémoires dédiés à des considérations ESG a explosé. Alors voilà, encore cette année, je suis aussi membre du personnel académique à l'université de Gant, j'ai huit mémoires que j'encadre et il y en a deux sur les considérations ESG. C'est quand-même un quart des mémoires, et chaque année j'ai des mémoires en ESG investing parce que c'est financier, donc ça reste tourné vers l'investissement mais il y a une sensibilité qui est beaucoup plus forte qu'avant. Je pense que c'est une manière aussi de que les sensibiliser davantage, et c'est marrant, parce que c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est qu'il faut que ça vienne aussi un peu de l'intérieur, d'une démarche personnelle. Et quand un étudiant vient avec l'envie de travailler sur un mémoire ESG, je sais qu'il y a déjà la moitié du chemin qui a été accompli, parce que ça veut dire qu'il a été quand-même sensibilisé dans son curriculum à cette dimension-là. Et je pense que c'est beaucoup plus pertinent effectivement, de travailler sur des considérations comme celles-là via des travaux, des travaux de groupe, des choses qui sont relativement appliquées, des études de cas, ... C'est comme ça qu'on les sensibilise en leur montrant aussi – parce que moi je prends aussi des études de cas qui sont rédigées pas uniquement par moi, mais par d'autres instituts – que dans telle étude de cas, publiée par la Harvard Business School, on en parle. C'est une top université, on ne veut pas montrer qu'on fait ça uniquement dans notre coin. C'est pour leur montrer que c'est une dynamique aussi qui est prégnante dans les autres universités qui sont extrêmement reconnues. Donc je pense que dans le curriculum, il faut faire très attention à l'équilibre entre les cours méta, ce que j'appelle les cours appliqués micro qui déclinent ça dans le concret, c'est important pour les étudiants. Et moi, j'estime qu'il faut au moins un minimum deux tiers de ce qu'on leur enseigne à cet égard, qui soient des cours appliqués concrètement.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué une différence de profil d'intérêt, par exemple dans les personnes qui ont fait leur mémoire sur les ESG, entre les filles et les garçons, ou bien en France quand vous avez enseigné là-bas, est-ce qu'il y avait une différence par rapport à ici ?

Monsieur Petitjean

Moi je n'ai pas vu de différence particulière, non. J'ai eu des étudiants qui ont travaillé sur l'ESG et sincèrement, c'est vrai que sans doute, mais c'est vraiment un avis subjectif et je n'ai aucune statistique objectivable à vous communiquer mais sans doute une légère préférence effectivement je pense, pour la gent féminine.

Louanne

Oui, ce n'est pas représentatif.

Monsieur Petitjean

Je n'ai pas un échantillon très objectif pour vous dire, mais d'un autre côté, j'ai vu des étudiantes en France et qui étaient particulièrement intéressés par tout ce qui était fashion, tout ce qui est luxe, avec des intérêts pour ESG mais qui est quand même marginal, parce qu'elles étaient intéressées par le luxe, par la Fashion. Donc vous voyez, de tout en tout quand je regarde un petit peu globalement, je pense qu'il y a la considération des deux. Et moi, ce que j'aime bien, enfin ce que je cherche surtout à développer – c'est quand-même ça, l'université –avant de former des étudiants à telle ou telle discipline, je pense que c'est important que les étudiants capables un esprit critique. Ça, c'est quand même savoir prend du recul par rapport à toutes les inepties qu'on peut entendre sur les réseaux sociaux, parce qu'il y en a l'un.e ou l'autre qui crie plus fort, ou qui fait paniquer les gens plus fort. Ça c'est capital, ça c'est avant tout l'esprit critique et on ne peut pas avoir un esprit critique effectivement suffisamment affiné, sans avoir été formé sur le plan méthodologique.

Il faut du contenu technique et ce qui est important, c'est de bien garder en tête que la sensibilité que l'on va développer auprès des étudiants à l'égard de l'ESG ne doit pas se faire au détriment de considérations techniques financières. Je ne vois pas le problème, je ne vois pas pourquoi les deux ne seraient pas complémentaires. Et j'ai vu à certains moments qu'il y avait, quelque part, une tendance à dire « Oui mais à quoi ça sert, la technique ? À quoi ça sert de maîtriser la modélisation financière ? » Mais si, je veux dire les étudiants doivent continuer à maîtriser un socle technique. À l'université, on doit en faire des champions sur le plan technique.

Et en plus de ça, il y a l'outillage ESG et il y a une sensibilité Méta à développer. Mais ça doit se faire avec un outillage ESG, sinon ça restera du vent. Dix ans plus tard, dans leur métier, s'ils ne savent pas décliner ça concrètement dans leur vie professionnelle, ça restera du vent. Sauf peut-être quand ils iront [inaudible].

Louanne

Et est-ce que vous avez remarqué que parfois, ça pourrait être un sujet un peu délicat à aborder, ou complexe avec les étudiants ?

Monsieur Petitjean

Non, parce que je n'ai jamais voulu sacraliser tout ça. Je n'ai jamais voulu venir avec mes gros sabots en disant « Attention, voilà, j'arrive avec mes considérations ESG qui sont primordiales et qui dépassent tout autre forme de considération ». Je pense que je n'ai jamais eu de, comme on dit en anglais, un push back de la part des étudiants.

Louanne

Donc ça n'a jamais été un débat un peu controversé ?

Monsieur Petitjean

Non. Mais c'est vrai que j'apprécie enseigner ces considérations-là dans des cours qui sont appliqués. J'ai donné un cours d'éthique de la finance, et j'ai apprécié donner ce cours-là parce que c'est de la déontologie. C'était des études, il y avait des questions à choix multiple. On devait réfléchir sur « Est-ce que c'est une bonne décision ? Une mauvaise décision ? Pourquoi ? Parce qu'il y a une marche à suivre. On va d'abord réfléchir à ses conséquences » Il y avait véritablement une réflexion basée sur ce qu'il y a à faire et pas à faire. Et ça, c'est pragmatique. Ça leur montre aussi qu'ils ont du pouvoir. Ils ont plus de pouvoir qu'ils ne le pensent, quand on parlait de déontologie, vous voyez. Et je leur je leur disais « Mais oui, vous êtes junior, rentrer dans l'entreprise, d'accord. Mais il y a une marche à suivre et personne ne va vous attaquer si vous avez suivi cette marche à suivre-là, qui va vous vous donner du crédit sur le plan éthique ». Donc ça les *empower*, ça permet de donner du pouvoir aux gens, de se sentir maître de leur destinée. Ça, c'est capital et j'essaie de le faire comme ça.

Et c'est vrai que quand j'ai donné un ou deux cours comme ça où c'était plus méta, je ne prenais pas de plaisir. Alors que j'aime beaucoup la philo, mais alors faisons de la philo pour faire de la philo. Et c'est dangereux de faire de l'éthique ou de l'ESG avec un niveau Méta, sans annoncer la couleur en disant « Ça va être un cours qui va se rapprocher un petit peu d'un cours de philo, plutôt que d'un cours d'économie et de gestion ». Et ça, ils sont parfois un peu pris au dépourvu parce qu'ils s'attendent à ce que ce soit plus concret, et en fait, on reste avec un canevas extrêmement méta, qui se rapproche plutôt d'une analyse plutôt philosophique d'autre chose. Et ça, ça peut conduire les étudiants à rejeter le cours.

Louanne

Donc moi dans mon mémoire, je parle aussi du concept d'écolassitude. C'est le fait que justement il y a ce phénomène, un peu de lassitude du côté des étudiants parce qu'il y a, d'un côté une espèce de saturation par rapport à toutes les informations qu'on nous donne dans chaque cours, qui sont souvent assez répétitives. Parce que souvent, les professeurs recommencent du début à introduire le développement durable, et ont une forte insistance sur ces thématiques-là, même dans les cours qui ne touchent pas particulièrement au développement durable et où ils n'ont pas spécialement pris le choix de prendre ces cours-là, et sans être accompagné de situations concrètes. Donc il y a le côté où c'est redondant, et l'autre côté où ce n'est pas assez concret et il se il se désinvestissent de ça. Donc est ce que ce terme vous est familier ? Vous avez l'air de comprendre les enjeux parce que vous en parlez depuis le début, donc vous avez déjà rencontré ces 2 côtés là et vous avez déjà ressenti ça de la part des étudiants ?

Monsieur Petitjean

Oui, pas directement à mon égard, mais souvent en en parlant avec les étudiants, on voit effectivement qu'il y a eu deux phases. Il y a eu une première phase évidemment d'engouement de la part des professeurs, c'était la même chose pour les MOOCs, il y a eu un engouement pour les MOOCs pendant

cinq ou six ans, et puis ça s'est essoufflé. Et on voit également de la part des étudiants un essoufflement, parce que je pense que c'est un peu paradoxal mais il y a eu une forme d'institutionnalisation de cette dynamique. Et moi je reste convaincu que ce qui reste le plus pertinent, ce sont des démarches spontanées, soit du corps professoral, soit de la part des étudiants. C'est l'émergence, ça vient par le bas. Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas avoir de signaux qui viennent d'en haut, mais il y a une institutionnalisation de l'incorporation des ESG dans les cours et il faudra sans doute être vigilant sur l'évolution du curriculum pour ne pas les assommer. Parce que si chaque année, on les assomme avec des cours qui sont généralistes et qu'on vienne à répéter pour la quatrième fois les ODD, moi-même j'en aurai marre. J'aurais envie de dire « Écoutez, d'accord mais je ne vais pas les retenir par cœur. Ce n'est pas les dix lois de la Table de Moïse, je n'en ai pas besoin. La table de Moïse, elle existe, je n'en ai pas besoin d'autres ». Donc il faut être attentif à ça.

Je ne suis pas suffisamment dans la conception des programmes, mais j'ai vu effectivement, et j'ai senti l'évolution de la situation, et notamment même de la part du corps électoral. Même le corps professoral, on voit bien qu'on est amenés à réfléchir à ça, à la manière dont on doit incorporer ça dans les cours. Et à un moment donné, il ne faut pas non plus obliger chaque professeur à dire « Écoutez, ça ne va pas. Vous abordez l'ESG pendant une heure et trente-cinq minutes sur les dix heures de vos cours. Comment ça se fait ? Ça aurait dû être une heure, quarante-cinq minutes et trente-sept secondes. » Ça, ça ne va pas, parce que si on en arrive à ce point de contrôle dans le contenu des cours, ça ne va plus parce qu'on est à la frontière de ce qui est contrainte par rapport à la liberté académique. Un professeur a quand même la liberté de couvrir son cours comme il l'entend, c'est lui le spécialiste. C'est moi, le spécialiste dans la valorisation des entreprises. À l'université, je serai tout à fait ravi de dialoguer avec quelqu'un qui est aussi spécialiste que moi dans ce domaine-là. Donc à moi quand même, à décider. C'est quand-même ça, l'université. On est quand-même reconnu pour être un spécialiste dans son domaine de compétence. Si ce n'est plus le cas, c'est qu'il y a un gros problème. Moi, en tant que spécialiste, je sais où je dois [inaudible] Mais si on ne fait plus confiance à son corps professoral dans ces cas-là, c'est qu'il y a un gros souci. Donc c'est à chaque professeur à déterminer l'orientation qu'il veut donner à son cours. C'est important qu'il soit sensibilisé, et qu'il soit conscient de la possibilité de le faire.

Mais il ne faut pas commencer à dire « Il faut absolument, sur un bloc de cours, une session consacrée à l'ESG ». Ça, ça devient délirant. C'est la même mouvance de dire « Il faut absolument dans tous les cours maintenant, qu'on parle de diversité, d'équité et d'inclusion ». Il ne faut pas qu'on en arrive là, ce serait dramatique parce que ça, ça va être complètement contre-productif. Et on le voit sur le plan critique, ce que ça amène aux États-Unis, ce que ça amène aussi même en Europe occidentale, c'est un rejet. Donc c'est ça le danger, c'est d'aller trop loin dans les recommandations qui peuvent paraître comme des injonctions. Et c'est ça dont il faut faire très attention, parce que les étudiants vont le percevoir, évidemment.

Louanne

Il y a certains cours qui sont donnés en tronc commun, il y a certains cours qui sont donnés en option. Souvent, par exemple à la LSM, on va autant intégrer ce sujet dans les troncs communs, et aussi on va le proposer en option, notamment dans l'option Sustainable Development. Est-ce que vous pensez qu'il serait préférable d'intégrer ça dans les cours obligatoires de manière assez globale, ou bien juste de proposer une option pour que les étudiants, justement, ne soient pas noyés là-dedans et puissent la choisir s'ils veulent, ou bien un petit peu des deux ?

Monsieur Petitjean

Si on me donnait page blanche, j'aurais un cours obligatoire qui sensibilise les étudiants à ça, et je pense que c'est le cas. Je pense qu'il y a un cours de CSR, qui est très bien parce que le cours de CSR est appliqué, on va parler des entreprises et donc ça c'est une bonne chose. Et j'estime qu'à partir du moment où on a des cours à option, il faut que ça se décline dans du concret. Moi je comprends bien qu'il y ait un cours un peu méta en tronc commun, le message sera clair. Et si vous êtes amené à suivre d'autres cours dans votre spécialité respective, ce sera décliné dans le concret, dans des études de cas, dans des exercices, dans certaines présentations sur des cas concrets. Donc il faut que ce soit lié à du concret.

Louanne

Est-ce que les autres cours obligatoires devraient intégrer ça, en fonction de ce que les professeurs, comme vous avez dit, se sentent capables d'amener ?

Monsieur Petitjean

Non, je ne pense pas. Il y a un cours d'ESG, de CSR, intitulé comme on veut, un cours obligatoire qui est axé là-dessus, qui est le plus appliqué possible de mon point de vue. Et dans les cours à options, parce qu'ils vont devoir se spécialiser, on doit essayer d'apporter cette dimension là parce qu'il faut quand-même leur montrer comment on incorpore ça dans le concret dans chacune des disciplines, que ce soit en logistique, en finance, en marketing, ... Il faut qu'on montre comment dans le concret, dans leur futur métier, ils vont pouvoir l'incorporer. Mais dans le tronc commun, ils cherchent chaque fois à aborder la dimension ESG. Je pense qu'il y a suffisamment de matière aujourd'hui à enseigner aux étudiants. Et encore une fois, vouloir le faire, c'est ce que j'appelle tomber dans des injonctions presque prédicatrices. On n'est pas là pour ça.

Louanne

Vous parlez d'une perte de temps, vous parlez du fait qu'on a déjà assez de matière. Est-ce que dans votre cours, ça été un peu compliqué de l'intégrer par rapport à déjà la masse de matière qui avait déjà à la base ?

Monsieur Petitjean

J'ai dû laisser de côté certaines choses que je trouvais peut-être moins importantes. Oui, ça c'est clair, je pense que chaque professeur est confronté à ce dilemme. Et on voit en plus qu'avec les années, si vous voulez, au début quand vous êtes un jeune académique, vous avez l'ambition de voir beaucoup de choses. Quand vous êtes un jeune académique, vous voulez tout couvrir, voir tous les chapitres, parce que vous avez une mission à accomplir et il faut absolument que l'étudiant soit formé à tout, puis vous vous rendez compte que ce n'est pas la meilleure stratégie. La stratégie, c'est de couvrir peut-être moins de choses, mais de manière plus précise et plus appliquée, et de faire en sorte qu'ils maîtrisent davantage un socle plutôt que de vouloir tout couvrir. Mais effectivement, ça a dû demander certains sacrifices de ma part parce qu'évidemment, quand vous êtes un spécialiste et un technicien, vous estimez que tout ce que vous enseignez est important. Et donc j'ai dû effectivement, quelque part, me dire « Mais cet aspect d'intégration de l'ESG, quelle l'importance j'en donne dans la transmission de mon savoir ? » Et donc j'ai, par exemple, laissé tomber certaines modélisations que je n'estimais pas si importantes que ça. Et de toute façon, avec ce que je pouvais leur enseigner, ils allaient pouvoir comprendre cette extension-là de modélisation par la suite, qui devaient éventuellement surgir dans des cas un peu plus spécifiques. Mais j'ai dû laisser tomber certaines choses et il y a toujours des frustrations. Le professeur qui vous dit « Non, il n'y a pas de frustration, je n'ai pas dû laisser tomber de matière », quelque part, il n'est pas très honnête, il y a toujours une frustration. Un professeur d'université s'il arrive à ce stade-là, c'est qu'il a quand-même prêté une attention particulière à la maîtrise de son savoir technique.

Louanne

Vous disiez qu'il faudrait avoir un cours obligatoire dans le tronc commun et puis après, intégrer ça beaucoup plus concrètement dans les cours à option. Est-ce que vous pensez que l'impact serait plus fort pour les étudiants d'avoir un cours qui est vraiment spécifiquement dédié au sujet, donc par exemple CSR, qui est plus Méta comme vous l'avez dit, ou est-ce que ce serait plus efficace d'intégrer le développement durable comme à Louvain-la-Neuve dans les cours de marketing durable, finances durables, etc. Donc qu'est-ce que vous pensez de cet équilibre entre les deux, qu'est ce qui aurait le plus d'impact ?

Monsieur Petitjean

En fait j'aimerais bien voir le contenu de la finance durable, en tout cas s'il y a un cours de marketing durable et de finance dans les options. Parce que c'est vrai que moi, je suis à temps partiel donc l'évolution des programmes, j'ai eu du mal un peu à suivre. Mais c'est clé qu'il n'y ait pas de redondance pour que marketing durable et finance durable en soient suffisamment concrets, qu'on ait des études de cas et qu'on ne vienne pas avec des grands discours. Parce que même moi, qui suis sensibilisé à cette dimension-là depuis quand-même pas mal d'années, je serais blasé. Si c'est pour encore qu'on me répète à nouveau tous les grands principes, enfin comment concrètement je peux les appliquer et les respecter dans ma future vie professionnelle, c'est quand même ça qui compte. Donc moi je trouve que s'il y a un

cours de marketing durable et de finance durable dans les options, et c'est le cas, il faut que ce soit hyper appliqué et il ne faut pas qu'y ait aucune overlap, aucun chevauchement avec le cours de CSR.

Et il y a une notion qui est importante, c'est de savoir aussi si est-ce que chaque année ils faut un cours obligatoire, vous voyez, est-ce que chaque année ils vont se taper une sorte de cours, CSR ou de ESG ou de responsabilité ? Là aussi il faut quand même réfléchir parce que ça peut être lourd aussi pour les étudiants, s'ils ont commencé à voir ça en première année. Parce qu'il y a la fresque du climat, puis la première année, la deuxième année, et ils arrivent en quatrième année avec le cours de CSR. Il faudrait voir globalement ce qu'ils ont eu comme cours, et vraiment faire attention à ça parce que ça peut effectivement comme vous l'avez dit, créer de la lassitude. Et alors, on écoute ça d'une oreille, en disant « ça y est, on va me prêcher à nouveau la bonne parole ». Parce que ce n'est pas suffisamment technique, ça je le pense vraiment. Moi-même en tant qu'étudiant, comme je vois un peu l'environnement, je pense que j'aurais été à un moment donné dans cet état d'esprit en me disant « Je me rends compte que je suis là à prêcher la bonne parole pendant quinze heures », parce que j'aurais envie de dire « Mais comment est-ce que je peux faire à mon échelle ? », soit en tant qu'étudiant, soit en tant que futur professionnel. Les étudiants, ils sont plus volontaristes qu'ils ne l'étaient il y a quinze, vingt ans, parce qu'il y a vraiment une volonté aujourd'hui de la part des étudiants de *make the difference*, comment tu peux faire la différence. Et si on ne leur donne pas les outils pour faire la différence, alors à quoi ça sert ?

Louanne

Est-ce que vous pensez à d'autres suggestions pour justement intégrer le développement durable de manière beaucoup plus transversale, beaucoup plus cohérente à travers l'enseignement, sans qu'il y ait cette redondance ou ce chevauchement, comme vous avez dit, qui est très cohérent ? Qu'est-ce que vous suggériez de plus pour éviter ça ?

Monsieur Petitjean

C'est une bonne question. Au niveau bachelier, je pense qu'on peut avoir un cours Méta. Vous savez, il y a encore quelques années, il y avait un cours obligatoire de philosophie, donc c'était un cours en fait de religion, parce qu'on est dans une université catholique, donc pour tous les étudiants inscrits à l'université catholique. Mes parents sont sortis de l'université catholique, ce n'est pas encore passé, ils étaient encore basés à Leuven à l'époque avant la scission de l'université, et ils avaient un cours de religion, qui était un cours, quelque part, de Méta qui a évolué vers un cours plutôt de philosophie appliquée. Moi, je n'ai pas d'opposition à ce qu'il y ait un cours plus Méta au départ, la première année, un cours relativement généralisé. Mais au fur et à mesure que le cursus se déroule, que finalement on adopte un principe de filtre, où on commence à zoomer, et effectivement, d'arriver au niveau master ou éventuellement en 3e année sur des considérations qui sont propres à l'entreprise, vous voyez. Donc au départ avoir une vision méta où on se soucie des impacts globaux, dans une vision un peu plus géopolitique. Et en première année en fait, ils sont censés avoir ouvrir un petit peu leur perspective sur

le monde – ils ont eu des cours de sociologie, de psychologie – et c'est à ce moment-là effectivement, qu'il faut intégrer dans cette réflexion plutôt globale des considérations qui sont méta et qui sont liées à la transition énergétique.

Et au fur et à mesure que le cursus se développe, quand ils passent en deuxième bloc et en troisième bloc, à ce moment-là on zoome sur des considérations qui sont plus proches de leur future qualité professionnelle. Et je trouve ça effectivement relativement naturel qu'en quatrième année, voire même peut-être en troisième année, ils arrivent à une considération du CSR. Et moi, je trouve que c'est même intéressant d'avoir peut-être CSR en 3e année plutôt qu'en master. Je ne vois plus trop la proposition des programmes de cours et ça, Valérie Swaen sera mieux placée que moi pour le dire, mais je ne sais pas si c'est possible de déjà, en troisième année, appliquer ça à l'entreprise pour ne pas les essouffler dans le processus, vous voyez. Que déjà en troisième année, voire même éventuellement en 2e année avec leur propre intermédiaire, ils puissent se rapprocher de l'entreprise, pour comprendre quelles sont les contraintes auxquelles font face les entreprises, les opportunités et les dangers liés à l'ESG. Et alors, arrivés en master, ils déclinent ça. Il est question de savoir si on a besoin d'un nouveau cours obligatoire en master, sachant qu'en master ils vont choisir leurs options et ils vont intégrer l'ESG. Je pense qu'il faut qu'il y ait une volonté manifeste d'aller vers des préoccupations qui sont propres à l'entreprise au fur et à mesure que le cursus se développe. Je ne sais pas si on y arrive. Je suis humble sur cette question-là parce que je n'ai pas suivi l'évolution des programmes, je ne pourrais pas vous dire si l'objectif est atteint. Mais je trouverais tout à fait logique qu'au niveau master [inaudible] tout ce qui est tourné vers la transition énergétique est décliné dans les cours à options. Je n'aurais pas d'opposition à ça, pour autant ce les aspects Méta, soient vus au bachelier, avec cet effet de zoom sur l'entreprise par exemple à la troisième année. Mais je ne sais pas si Valérie Swaen exige dans son cours un contenu technique que les étudiants doivent maîtriser à la fin de la troisième.

Louanne

Est-ce que vous avez pensé, ou bien est-ce que vous avez déjà mis en place des formes de partenariat pour aller avec votre cours au niveau du développement durable ? Vous m'avez parlé par exemple du CFA qui peut être ce cadre-là.

Monsieur Petitjean

Il faut savoir que pendant presque dix ans, il y avait un programme que l'on avait développé qui était accrédité par le CFA justement, avec une dimension éthique. Ce n'était pas nécessairement une dimension orientée vers l'ESG, ce n'était pas vraiment une dimension prégnante il y a une dizaine d'années, mais pendant 10 ans on a accrédité notre master qui était reconnu par le CFA. On n'en a plus fait parce que précisément, paradoxalement, on a changé la composition des cours pour s'orienter davantage vers l'ESG, vers la finance durable, et on n'avait plus la possibilité de couvrir tout le curriculum du CFA.

La deuxième manière pour moi d'être pertinent par rapport aux étudiants aussi, c'est que j'intègre dans mon cours – puisque je donne ce cours là avec quelqu'un de PwC – un partenariat avec PwC, parce que le directeur PwC vient donner la moitié du cours, c'est un maître de conférences invité. Donc c'est un partenariat, quelque part, avec le monde des affaires. C'est une manière de montrer que c'est pertinent, parce que ce qu'on a fait avec l'ESG c'est valorisé, c'est considéré comme quelque chose d'important par le milieu des affaires, qui est une boîte à outils dont les considérations matérielles sont primordiales. C'est ce qu'on appelle les Big Four, c'est PwC, c'est Deloitte, ... Pour moi, c'est une manière aussi de rendre crédible notre démarche avec un praticien.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà discuté auprès d'autres professeurs de ce sujet, et quel est l'avis qui en ressort ?

Monsieur Petitjean

Je pense que l'avis – notamment parmi les professeurs de finance qui sont des techniciens, il faut le reconnaître, ce sont des gens qui aiment bien maîtriser les outils techniques – je l'ai déjà résumé relativement bien, c'est le danger de ne plus couvrir suffisamment de matière jugée essentielle pour la maîtrise de l'outil financier. Donc il faut que les étudiants à être [inaudible] sur le plan technique, et ça ne doit pas se faire au détriment de ça. C'est-à-dire que l'intégration des considérations finance durable et ESG ne doit pas se faire au détriment de la maîtrise d'un socle technique. Et ça c'est un grand défi, parce que ça demande aussi de notre part un compromis entre ce qu'on voyait peut-être avant un peu plus en détail, et ce qu'on voit aujourd'hui, parce qu'il faut laisser de la place à l'ESG. Et c'est tout-à-fait légitime mais c'est un choix qui n'est pas facile. C'est pour ça que c'est impératif pour moi de laisser chaque professeur décider ce qu'il estime être important, crucial, incontournable dans son cours. Ça ne sert à rien de vouloir dire « Comment se fait-il que dans ton cours, tu ne consacres que dix pourcents à l'ESG ? » Il y a certains cours qui ne se prêtent pas particulièrement bien à l'intégration de l'ESG, tant pis ou tant mieux, et on n'est pas tous obligés de faire de l'ESG. C'est comme si on était obligé, quelque part, il y a soixante ans, d'intégrer du latin dans tous les cours. Parce que le latin est considéré comme une belle langue, la langue de nos ancêtres, la langue des érudits du Moyen-Âge. On n'en est pas là, évidemment il y a une dimension de responsabilité collective au niveau de l'ESG donc ce n'est pas tout à fait comparable. Mais on ne doit pas en arriver là.

Je pense que j'ai perçu ça de la part effectivement de mes collègues, on voit à quel point on est sensibilisé continuellement à l'approche ESG, à la transition énergétique, ... Et moi j'étais l'un des premiers à être sensibilisé puisque j'étais le premier à créer un cours éthique de la finance en Belgique. Donc j'ai vu que ça s'est institutionnalisé, et ça c'est un danger parce que les gens ne s'approprient plus le projet. Je pense que c'est vraiment ça le défi, et je ne laisse de leçon à personne parce que c'est compliqué de savoir où se trouve le bon équilibre.

Louanne

Est-ce que, au contraire, il y a des professeurs qui vous ont fait part du fait qu'ils n'avaient pas assez de connaissances dans la matière et que ça les empêchait d'intégrer ça dans leur cours ?

Monsieur Petitjean

Moi-même, j'étais parfois inquiet de me dire qu'on change les programmes, on veut absolument intégrer la durabilité partout. Et je me souviens avoir eu une belle discussion avec un collègue ami en me disant attention, parce qu'aujourd'hui le monde se complexifie, certainement à l'égard de tous ces défis, ces thématiques qui requièrent une coordination avant tout. Une coordination politique sur le plan international, c'est quand même ça clé du problème, il ne faut pas culpabiliser les gens dans leur petit coin. Le nœud du problème, c'est un manque de coordination sur le plan politique, les multinationales sont présentes – et je n'ai rien contre les multinationales – dans le monde entier et arrivent à être très efficaces aux quatre coins du monde, mais le politique est totalement défaillant sur ce plan-là. La clé de tout, c'est un accord sur le plan politique et les accords de bonne volonté de Paris, etc., on voit à quel point c'est inefficace parce qu'il y a un manque de coordination sur le plan politique. C'est là, la clé. Il ne faut pas commencer à culpabiliser les étudiants et les professeurs parce qu'à leur niveau, ils n'en font pas assez. Il ne faut pas non plus tomber dans l'autre extrême, parce qu'il y a des limites à notre action individuelle, on ne peut pas tout faire. Donc c'est surtout ça, de bien garder en tête qu'il y a une clé que l'on n'a pas en main, c'est aux mains du politique. Et cette clé-là, ils ne veulent pas l'utiliser dans certaines parties du monde, et ça demande une coordination politique. Et il ne faut pas qu'à côté, on essaie de combler ce manque de dynamisme sur le plan international au niveau politique en intégrant ça dans des cours à tout prix, au détriment d'une maîtrise d'un socle technique qui évolue aussi. En finance, les techniques se complexifient et le monde évolue aussi, de ce point de vue-là.

Et il y a une tendance aussi dans la mouvance ESG à considérer la technologie et la technique comme une mauvaise chose en soi, parce que la technologie c'est lié, quelque part, à la pollution, à l'utilisation à mauvais escient de nos ressources limitées, et ça je trouve que c'est un message qui est gravissime. Parce que la technologie, c'est aussi une partie de la solution, pas la seule. Et faire comprendre aux étudiants que la maîtrise de la technologie et de la technique c'est important, c'est aussi message important à faire passer. Donc il faut qu'on garde une formation très valable sur le plan technique. Et quand je vois le déclassement de L'UCLouvain effectivement sur le plan international – parce que j'ai vu l'UCLouvain dans les classements internationaux – chutent, et que la KUL se maintient, je serais vraiment curieux de savoir ce que la KUL a fait au niveau du contenu de son programme sur les dix dernières années. Est ce qu'il y a une différence ? Quelle différence il y a-t-il eu ? Parce que même au niveau du corps professoral, il faut qu'on soit conscient qu'on doit continuer à maîtriser l'outil technique nous-même, et ne pas non plus à trop se disperser, à faire un peu trop de transversalité – et moi je suis pour la transversalité, parce que j'étais impliqué dans plusieurs projets – mais pour continuer à bien

publier, pour continuer à faire rayonner l'université, il faut continuer à maîtriser la technique. Il faut continuer à incorporer les considérations ESG, mais on doit continuer à être des techniciens sinon on va être déclassé.

Et c'est un défi qui, au-delà simplement de la formation des étudiants, implique aussi notre propre formation à nous, et de savoir mettre nous-même le curseur au bon endroit, savoir se sensibiliser à des considérations qui ne sont pas liées à notre champ d'expertise. Mais il ne faut pas oublier les raisons pour lesquelles on a été engagé. On a été aussi engagé pour des considérations de maîtrise de l'outil financier en tant que tel. On ne sera pas tous des spécialistes de la finance durable. Et on engage effectivement des académiques aujourd'hui, qui sont des spécialistes de la finance durable qui ont fait leur thèse de doctorat dans la finance durable. Il ne faut pas demander à tous les professeurs de devenir des spécialistes de la finance durable, ou du marketing durable. C'est ça le défi.

Louanne

J'aurais encore une dernière question. Vous avez parlé du fait que vous avez donné des cours spécifiquement éthiques dans le passé. Est-ce que si vous en aviez l'opportunité, vous pourriez justement développer un cours qui serait spécifiquement lié à l'aspect durable et éthique de la *Firm Valuation* ? Si on vous proposait de faire ce cours là mais dans le contexte durable, est-ce que vous, ça vous intéresserait de le faire ?

Monsieur Petitjean

Non, ce serait trop déconnecté. Je serais amené à parler pendant dix heures dans le vide. Je serais amené à prêcher pendant dix heures, je n'ai pas envie. Je préfère laisser ça à quelqu'un d'autre qui le qui le ferait avec le cœur et plus d'envie. Et j'estime que ce travail-là doit être fait davantage en amont. Il doit être fait plus tôt dans le cursus, et je n'aurais pas envie de le faire.

Louanne

Ça résume ce que tout ce que vous avez dit, c'est à dire que ça reste important, mais qu'il faut toujours rester dans l'expertise et ne pas s'en éloigner.

Monsieur Petitjean

L'intégrer dans l'expertise, c'est ça.

Louanne

Est-ce que vous avez encore quelque chose à ajouter avant la fin de ces questions ?

Monsieur Petitjean

C'était une bonne discussion intéressante, c'est un sujet intéressant. [...] Et bon travail.

Louanne

Un tout grand merci pour votre temps et pour cette interview très intéressante. [...]

Annexe 15 : Entretien avec Vincent Truyens (LSM)

Louanne

Vous pouvez tout d'abord commencer par vous présenter, présenter les cours que vous donnez, et sur quoi portent-t-ils.

Monsieur Truyens

J'ai travaillé chez ING dans la direction commerciale liée à la vente d'assurance et de crédits pour les start-ups et j'ai terminé mon parcours chez ING au département des ressources humaines en ayant des clients, à ce moment-là, internes et externes, donc je travaillais en B2C, en B2B, j'ai fait du marketing, donc des RH. Quelque part, c'est assez polyvalent comme fonction et en lien aussi avec l'externe. À titre privé, depuis beaucoup plus longtemps, j'ai presque toujours été intéressé par ces sujets principalement liés à l'environnement, la justice climatique, à des changements de comportements individuels liés à la gestion des dépollutions, la gestion de l'environnement au sens large. Donc en 2009, 2010 plus du moins, là, je crée un bureau de recrutement spécialisé dans les métiers d'environnement et du développement durable. C'était ma façon à moi d'augmenter mon impact sur ces sujets en en faisant mon métier.

Et à ce moment-là, je vais suivre toute une série de formations en gestion durable, dans un premier temps à l'ICHEC, puis en stratégie carbone à l'Institut Formation Carbone¹ en France et toute une série d'autres choses, des formations plutôt courtes, séminaires sur des sujets concrets liés à l'énergie, liés à la gestion de l'environnement, les systèmes de management, donc le lien entre entreprise et environnement, entre leadership et éthique aussi sur des formations courtes. Je reste à la gestion de cette entreprise de recrutement qui est devenue une boîte de consultance entre-temps, qui s'appelait Greenfish pendant 6 ans.

Ensuite, je la quitte et je deviens consultant freelance principalement sur ces questions-là, d'accompagner les entreprises et les territoires sur l'intégration et transformation de moyens de production et de consommation pour les rendre plus durables, ce qui veut dire que je plonge notamment dans tout ce qui est économie circulaire avec aussi quelques formations. Au fur et à mesure, de plus en plus vers tout ce qui est responsabilité sociétale en entreprise au sens plus large et le plus stratégique possible, en ce compris leadership, en ce compris de la gouvernance d'entreprise donc toujours en lien avec cette notion de l'impact et sur le côté leadership, quand-même aussi un gros travail sur les aspects, on va dire spirituels de l'engagement. Donc c'est aussi bien la transformation intérieure que la transformation des organisations, et sur les notions d'économie régénérative aussi, avec là aussi, toute une série de formations et moi-même, je donne des formations sur la thématique. La création aussi

¹

https://www.if-carbone.com/IFC_ACCUEIL/FR/IFC-Accueil.wb?REFID=GCKAAAAAAAAAAAAAGADGGa5Sxzfzrlap

d'outils, maintenant, de gouvernance et de gestion, de stratégie RSE par, pour et avec les parties prenantes, en ce compris dans les parties prenantes la nature et les générations futures.

Louanne

Ce sont des formations qui sont qui sont adressées à qui ?

Monsieur Truyens

Principalement aux dirigeants d'entreprises, donc aux décideurs et décideuses à haut niveau, on va dire, et aux responsables RSE, et aussi aux jeunes. Aux jeunes de notre association ou à des étudiants mais de façon moins organisée aujourd'hui.

Louanne

A propos de votre cours, vous le donnez en quelle année ?

Monsieur Truyens

Alors je crois que j'en suis à ma neuvième année de cours, ça doit être ça. Et pendant sept ans, c'était en Master 1 et ce sera la troisième année où c'est Bac 1.

Louanne

Et pourquoi est-ce que ça a changé comme ça ?

Monsieur Truyens

C'est parce que le programme des bacheliers a été revu à la FUCaM. Donc ils ont retravaillé le programme de bac et avec cette volonté justement, dès le début de mettre cette dose de développement durable. Parce qu'un des constats, c'était que jusqu'alors – donc on la repositionne il y a trois ou quatre ans, cette réflexion – quand j'avais les étudiants en Master 1 sur ces thématiques de développement durable, en fait pour la plupart d'entre eux, c'est la première fois qu'ils en entendaient parler. Donc tu arrivais en Master 1, tu avais déjà eu trois années de Bac sans entendre parler de ça ou très peu. Donc ça s'inscrivait dans une volonté de donner davantage d'importance, et de concert avec cette réflexion que chaque prof intègre ces dimensions-là dans son cours.

Donc il fallait, quelque part, que les étudiants aient d'abord une vue un peu plus généraliste et puissent se plonger dans cette matière pour que ça soit à priori plus facile à intégrer quand après, au cours de finance, au cours de marketing, on vient à parler de cette thématique, que ce soit déjà maîtrisé, que les profs n'aient pas à réexpliquer ce qu'est le développement durable et qu'ils puissent directement plonger vers les spécificités de leur matière.

Louanne

Donc c'est un cours qui est obligatoire pour tous les Bac 1 ?

Monsieur Truyens

Oui.

Louanne

Qu'est-ce que vous intégrez dans ce cours ? Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour intégrer le développement durable ?

Monsieur Truyens

En termes de méthodologie, un panel de choses. Moi, je suis quelqu'un de terrain, je ne suis pas un académique. Donc il va quand-même y avoir beaucoup de business case, soit des mises en situation, que ce soit sur les dimensions éthiques ou sur les dimensions développement durable. On prend tous les principes et on voit comment ça vit en entreprise. Donc là, je partage soit des expériences directes, soit des exemples, beaucoup d'exemples pour dire « Voilà comment c'est mis en œuvre » et aussi des témoignages, donc il y a des entreprises qui viennent témoigner. On fait des débats, je demande aussi d'avoir des discussions sur des vidéos, des différentes publications. Il y a des travaux pratiques sur lesquels on leur demande de réfléchir autour des modèles économiques des entreprises.

Dans un premier temps, on développe l'esprit critique – je vais quand-même le faire dans l'ordre – donc les premières semaines, requestionner « C'est quoi la responsabilité d'une entreprise ? C'est quoi ma responsabilité personnelle ? » On parle de valeurs, de missions, on parcourt toute une série de dilemmes éthiques, donc confrontés à des cas fictifs ou réels, travaux de groupe, échanges par deux en auditoire sur toute une série de situations où il n'y a pas de bonne réponse, mais où il s'agit de choisir en fonction de sa propre perception, donc ça permet de se positionner soi-même en termes de valeurs. J'essaie de faire fonctionner l'esprit critique, donc en tout cas, c'est une tentative. Dans les TP, ça, c'est lié à des cas d'actualité où on leur demande d'exercer l'esprit critique de par la perception des différentes parties prenantes. Donc c'est un travail de dire « OK, mais que pense cette partie prenante-là ? Comment est-ce qu'elle est impactée ? Comment dans la décision, quelque part tout le monde s'y retrouve ? » Ça permet d'avoir une vue plus systémique et de pouvoir aussi ensuite se positionner soi-même par rapport à l'ensemble des points de vue. Donc là, c'est un travail sur l'esprit critique, sur les parties prenantes.

Ensuite, on va plutôt sur le modèle économique. On demande d'analyser un modèle économique d'une entreprise existante qui n'est pas a priori très vertueuse, ou une entreprise classique, puis à partir d'outils que j'ai développé, une autre façon que le Business Model Canvas, c'est un BMC qui intègre les ODD, de ré-imaginer le modèle économique d'une entreprise qui, elle, serait plus vertueuse. Et c'est nourri dans les cours, on va parler de théorie sur l'économie circulaire, des exemples sur le régénératif, même chose, tout ce qui est systèmes de management environnementaux, enfin je ne vais pas trop là-dedans

mais en tout cas, des référentiels. On leur demande d'aller voir ce que font les entreprises qui font les *B Corp*, c'est plus aller se plonger dans les bons exemples pour déjà dire « Regardez, ça existe aujourd'hui. Donc autant directement aller voir chez les bons élèves de la classe au fur et à mesure que vous serez confrontés dans votre cursus à des réflexions un peu plus pratiques sur des applications en entreprise, en fonction de vos propres convictions que j'espère, vous avez réussi à vous forger en réfléchissant pendant X heures sur ces sujets de développement durable appliqué. ».

D'ailleurs, je ne suis pas là pour convaincre, tu peux sortir du cours en disant « Je n'en ai rien à faire », mais j'aimerais bien que tu dises « Je n'en ai rien à faire » consciemment, « Je n'en ai rien à faire parce que... » en ayant été ouvert à écouter un ensemble de points de vue. Donc si par la suite, tu considères que l'impact et le développement durable ne sont pas quelque chose que tu souhaites prendre en considération, si on parle de finance, que tu veux faire du *high frequency trading* sans te préoccuper des impacts environnementaux et sociaux de l'activité en elle-même et des différents types d'investissements mais que tu le fais en conscience, ok. Mais moi, je préfère que tu te dises un moment donné « Je suis peut-être en train de faire des choses qui contribuent à nourrir la bête de l'économie traditionnelle extractiviste, presque colonialiste, et en tout cas qui ne tient pas les conditions pour régénérer le vivant.

Donc quand-même dans mon cours, comme je suis un invité externe – enfin je ne pense pas que ce soit lié au fait que je sois un externe – pour moi, chaque prof, d'une façon ou d'une autre – peut-être pas chaque matière, il y a des matières sont plus techniques – en fait, on se réfère à une idéologie. Et pour moi, il y a du subjectif dans quasiment tous les cours parce qu'il y a la liberté académique, tu vas aborder certaines choses et pas d'autres. Donc tout ça pour dire que moi parfois, on m'a taxé un petit peu de militant ou d'idéologue. Militant peut-être, idéologue pas plus que les autres. Ça fait peut-être partie de la façon dont j'enseigne aussi, je n'en sais rien. C'est comme ta question, est ce que tu crois avoir de l'influence et de l'impact et comment tu y arrives, c'est un peu ça aussi derrière. Je t'explique ça parce que les enquêtes de satisfaction des cours, pour l'instant ce qui se passe là, ça ou rien, c'est la même. Il faut tout revoir à ce niveau-là parce que j'ai joué le jeu plusieurs années et tu as huit ou neuf étudiants qui répondent dont les cinq qui ont juste envie d'être super critique là-dedans, et il y a peut-être des choses qui sont à raison, mais ce sont souvent les emmerdeurs et les emmerdeuses qui vont répondre. Et sur les huit qui répondent, y en a trois où tu peux construire quelque chose autour de ça. Le reste, ce n'est pas significatif.

Donc c'est dommage de ne pas pouvoir se baser, quelque part, sur quelque chose de rigoureux. Je pourrais te dire qu'après mon cours, on a passé une heure ou deux heures et je peux te sortir soixante réponses qui te disent « Voilà comment j'ai pu être influencé », mais c'est peut-être pour ça aussi que ton mémoire a une utilité. Je ne peux pas te le dire, donc le seul truc, c'est un peu de feeling, ce sont des feedbacks qui viennent en rencontrant des étudiants par la suite, même parfois plusieurs années après. Et généralement, ce qui ressort quand même, ce sont les histoires que je partage, je crois. Moi, ça me

passionné, tu vois. Je le vis au jour le jour et j'y vais avec certaines convictions. Et ça, ça permet, je pense, de s'ancrer chez certains et certaines.

Ça, ça dépasse une méthodologie, surtout en Bac 1. De grâce, à mon avis en Bac 1, sur cette thématique-là, ça ne sert à rien d'avoir des techniciens. Parce que le cours, il pourrait être juste ça, parler des référentiels et puis dire « Quand vous faites de la RSE, il faut aller compléter telle case, telle case, tel machin » et être plutôt sur le côté *reporting*, mais je ne pense pas que ce soit la bonne façon pour que les étudiants retiennent mieux quelque chose.

Louanne

A cet âge-là, c'est quand-même relativement déjà bien ancré chez eux, ou ils arrivent et ils ne connaissent vraiment rien du tout ? Qu'est-ce que vous, vous pouvez leur apporter de plus ?

Monsieur Truyens

Ça, les enquêtes de Valérie, je faisais les mêmes questions que je posais à chaque début de cours depuis des années. Je leur demande s'ils avaient déjà été, quelque part, en contact avec ces sujets, combien c'est important pour eux, ... Je vois une évolution quand-même sur le fait « J'ai été en contact avec ces matières ». Ça, c'est sûr qu'en arrivant maintenant en Bac 1, beaucoup ont entendu parler des ODD, certains ont fait une fresque du climat, ces sujets sont connus. Mais pour donner cours dans d'autres facultés ailleurs, tu vois, par exemple des étudiants de communication, il en y a quand-même beaucoup qui arrivent, en dépit du fait qu'ils ont été davantage ouverts sur cette thématique-là, avec une vision très réduite de ce qu'est l'économie et du rôle de l'entreprise. C'est quand-même encore très, très, très minoritaire quand tu abordes le fait de dire « C'est quoi le rôle d'une entreprise ? » qu'on te sorte autre chose que faire du profit.

Louanne

Surtout en Bac 1 ?

Monsieur Truyens

Même en Bac 1. Il y a le « surtout » en bac 1, mais maintenant comme je ne donne plus cours en Master 1, je ne peux pas répondre à la question et me projeter. Mais quand je donnais cours en Master 1, c'était le même type de réponse. Donc il y avait trois années de Bac et on te répond en Master 1 à nonante-cinq pourcent « C'est faire du profit » sans avoir une vision beaucoup plus systémique des choses. J'espère que ça a changé, je crois que ça a changé. Après, quelle est l'amplitude du changement, je ne sais pas. Mais je peux te dire qu'aujourd'hui malgré tout, Bac 1, dix-huit ans, beaucoup arrivent en te disant « Une entreprise, c'est pour faire du pognon », basta. C'est peut-être le choix des études aussi, parce que quand je fais la même chose en communication, ce n'est pas ce qu'on me répond.

Louanne

Est-ce qu'au fil des années, il y a eu un changement de mentalité par rapport à ça ou c'est relativement la même chose aujourd'hui ?

Monsieur Truyens

Ça évolue en termes de degré d'ouverture. Quand tu me demandes ça, je prends plutôt un recul sur deux ans, et ça fait deux ans que je suis en Bac 1 et plus en Master 1. Donc ça vaut pour mon expérience, forcément. C'est récent et puis c'est un échantillon restreint, aussi. Moi, je vois plus d'enthousiasme à s'emparer quand-même de ces sujets et une volonté de se dire « Oui, OK, c'est la bonne voie ». Sur ces questions d'impact, il y a quand-même plus d'étudiants qui embrayent sur le sujet. C'était plus poussif avant en fait, je trouve. Il y avait encore proportionnellement plus d'étudiants qui se disaient « Oui mais bon, pourquoi on doit le faire ? » La question s'oriente plus vers le « comment ». Et j'ai un plus grand taux de participation aussi, mais pas forcément aux cours. Et de nouveau, est-ce que c'est parce que ce sont des étudiants en Bac 1 plutôt que Master 1 ? Mais moi, je suis ravi d'être en Bac 1, j'ai beaucoup plus d'interaction. Pourquoi, je ne sais pas, je ne suis pas capable de le dire parce que ce ne seraient que des suppositions et pas un retour d'expérience.

Louanne

Donc ce serait comme si le profil Bac 1 avait un peu plus un engouement dans le sujet que des Master ?

Monsieur Truyens

C'est juste du feeling, on a une question d'engouement, donc d'attraction dans le sujet et alors l'autre, c'est que tu n'as pas encore désappris non plus, tu vois. Tu arrives en Master 1, tu as déjà eu trois ans de cours et peut-être que si on ne t'a pas suffisamment éveillé ou convaincu, le mot convaincre n'est peut-être pas le bon mais ce que je veux dire, c'est que tu arrives beaucoup plus vierge en Bac 1. Si pendant trois ans, on t'a pris des exemples de maximisation de retour sur investissement et avec une approche monocentrée retour financier – ce n'est plus le cas je pense, mais c'était le cas avant quand-même – forcément, c'est plus difficile de désapprendre. Donc dans quelle mesure est-ce encore exact, j'espère que ça ne correspond plus du tout à la réalité. Mais si ça correspond encore un tout petit peu à la réalité, ça pourrait expliquer aussi le fait que je trouve qu'en Bac 1, il y a plus de facilité à aller les mobiliser sur le sujet.

Louanne

Plus largement, est-ce que vous vous basez sur des sujets en particulier concernant le développement durable, par exemple est-ce que vous vous concentrez sur des ODD en particulier ? Le côté environnement, le côté gouvernance etc ?

Monsieur Truyens

L'idée est plutôt justement de ne pas se concentrer sur un ODD en particulier. Tu vois, je parle plutôt du donut, tu as le socle social et le plafond environnemental, donc en insistant à la fois sur ces deux piliers-là, pas que l'environnemental. Mais je crois que d'une part, par rapport à mon expérience même si ça, je ne l'ai pas dit, mais je travaille aussi pour des fonds philanthropiques qui sont dans l'inclusion sociale. J'ai créé des coopératives, donc il y a ce côté économie sociale que je transmets aussi. Mais il est vrai que je crois que dans les piliers, les exemples que je prends etc., il doit quand-même y avoir un peu plus d'insistance sur les ODD liés à l'aspect planète. Mais ce n'est pas une volonté mais ça, je vais plutôt dire que ce sont les dix-sept qui comptent, ils sont interconnectés.

Mais tu vois, ils doivent réfléchir à faire évoluer des modèles économiques donc ils sont obligés d'aller chercher des exemples, aussi dans l'économie sociale et solidaire pour découvrir ces aspects-là. Donc le même métier ou les mêmes activités, mais du point de vue d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire ou dans le non-marchand.

Louanne

Est-ce qu'il y a d'autres concepts, d'autres ODD ou pilier qui sont un peu plus compliqués ou difficiles à intégrer, ou qui peuvent susciter un peu de controverse de la part des étudiants ?

Monsieur Truyens

Si tu parles d'ODD précisément, il y a le 8¹ qui est quand-même toujours controversé, sur la croissance.

Louanne

Est-ce que vous avez remarqué que dans vos cours, il y avait des choses soit un peu plus complexes, soit un peu plus délicates à aborder ? Qui peuvent susciter plus de débats ?

Monsieur Truyens

Oui, très clairement, très clairement. Il y a beaucoup de débats, donc la croissance, la nécessité du profil équilibre, et alors là où il y a le plus de débats sur les ODD, c'est l'ODD10², inégalités réduites, tu vas avoir le 5³, de mémoire le 5, c'est l'égalité des genres. Donc sur les questions de genre et sur ces questions sociales qui touchent un peu plus à l'intime, on va dire.

Louanne

Donc ça, ça va être un peu plus partagé.

Monsieur Truyens

¹ ODD8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

² ODD10 : Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

³ ODD 5 : Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

Oui là, il y a du débat. Ce n'est pas forcément difficile, mais il y a du débat. Et alors pour compléter, il y a aussi tout ce qui est greenwashing, c'est le fait de dire « Greenwashing, Green Bashing ». Tu parlais d'écolassitude, là c'est « Oui mais bon, les entreprises disent ça mais elles ne le font pas », et il y a beaucoup d'exemples où effectivement, c'est du greenwashing. Donc il y a cette question d'ancrer ça dans le réel et dans la matérialisation effective et sincère de l'impact. Ça, il y a des résistances de dire « Oui, mais on n'y croit pas ».

Ça, ça revient souvent. Ce sont des retours d'étudiants qui me disaient « Avant votre cours, je pensais que ce n'était que du blabla, et avoir vu des exemples d'entreprises qui le font, on a pu gratter et tout, on se dit qu'il y a quand-même quelque chose là derrière ». Même si ce n'est encore qu'une petite partie des entreprises, en tout cas pour les plus motivés et l'esprit critique, il y a quand-même toute une série de gens où je vois les changements de comportement de ceux qui arrivent en disant « Ce ne sont que des conneries », et quand-même beaucoup d'entre eux qui finalement, rentrent dedans et à la limite, ce sont ceux qui ont retenu le plus d'éléments du cours.

Louanne

Est-ce qu'aujourd'hui, vous ressentez encore qu'il y a des freins vis-à-vis des étudiants par rapport à l'intégration du développement durable ? Là vous parliez du fait que c'est du « blabla », comme vous dites ?

Monsieur Truyens

Voilà, ça c'est un frein. C'est le fait qu'ils ne sont pas convaincus que ce soit quelque chose qui aille au-delà des discours. Un autre frein, je ne sais pas si c'est lié au sujet mais c'est le *presensting*, c'est le degré d'investissement d'étudiants dans la matière. Du *presensting*, c'est « Si vous êtes là avec moi pendant une heure et demie ou deux heures, soyez vraiment là dans la mesure du possible. Si c'est pour venir ici et être ailleurs, restez chez vous. OK, il y a une partie du contrat qui est chez moi, je dois faire en sorte quand-même que ce soit intéressant mais si vous n'avez pas un minimum de volonté de vous intéresser, ça va être compliqué ».

Donc là, il y a une difficulté quand-même qui est liée spécifiquement à ces sujets, mais ça peut être valable pour d'autres cours comme ça, ou de sciences humaines. En fait quelque part, le fil du cours, tu peux le perdre à un moment donné tu vois, ce n'est pas une formule mathématique. Ou après mon cours, il y a toujours le cours de statistiques. Et les étudiants, ils descendent, quand je ne les ai pas fait moi-même descendre, tu vois, y a un mouvement de l'auditoire où y en a certains qui viennent se mettre au premier rang. Et je leur dis « Que se passe-t-il, là ? », ils disent « Oui mais bon, le cours de stats, si on n'arrive pas à suivre la démonstration, on perd cinq secondes et c'est fini, on est largué ». Donc là, on est plus dans quelque où la capacité d'attention n'est pas sollicitée de la même façon. Et là, je suis

persuadé que, que ce soit jeune ou moins jeune, on a quand même beaucoup plus de difficultés à accorder de l'attention à quelque chose pendant deux heures. Donc ça, c'est un frein aussi.

Et puis écoanxiété franchement, jusqu'à présent, j'ai l'impression de prendre soin de ça. Donc j'ai des étudiants écoanxieux qui viennent discuter après et qui, quelque part aussi, se disent qu'il y a des choses concrètes, c'est bien. A la limite se dire « OK, on est persuadé qu'on fait de la merde, mais ça fait du bien de savoir qu'il y a moyen d'agir ». Donc si l'écoanxiété pouvait être un frein, moi j'ai l'impression de pouvoir plus ou moins quand même jouer avec. Et après, par rapport au greenwashing etc., en tout cas dans une certaine mesure, en allant vers des exemples. En plus moi, je les ai vécus donc je peux leur dire « Non, non. Il s'est passé ça, ça, ça et ça » et être honnête et dire « Là, on n'y arrive pas, ça on y arrive vraiment et on peut faire bouger les lignes ». Donc j'ai l'impression que ça crée presque un contrat de confiance en se disant que peut-être qu'un moment donné, ils se disent « Ils exagère », mais pour ceux qui viennent au bout de X séances, ils voient bien que je partage aussi des exemples foireux, je veux dire des trucs qui n'ont pas marché.

Louanne

Dans mon mémoire, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, je développe le concept d'écolassitude, qui est ce phénomène de saturation vis-à-vis des étudiants parce qu'il y aura un peu une récurrence et une insistance sur tous ces sujets-là dans chaque cours, ce qui fait qu'on va un peu les noyer dans les informations sur le développement durable dans chaque cours souvent avec les mêmes concepts qui reviennent et comme je vous l'avais dit tout à l'heure, pas toujours accompagnés de situations très concrètes. Je voulais savoir si vous aviez déjà ressenti un petit peu ce phénomène de lassitude chez les étudiants, et si vous avez déjà eu ce problème de répétition avec les autres professeurs qui introduisaient peut-être les mêmes concepts ?

Monsieur Truyens

Oui. J'interviens tôt maintenant en Bac 1 donc ils n'ont pas eu des masses de cours avant. Et dans les cours qu'ils ont eu avant, on a parlé avec la prof d'économie, avec des profs de marketing, etc. Donc là, on est assez raccords mais on avait constaté ça la première année donc ça, c'est quelque chose qu'on a pu travailler. Mais à mon avis, ça demanderait d'être quand-même quelque chose de plus formalisé parce que tu vois, ça a été sur base volontaire, on l'a fait après une année, je ne sais pas comment le cours a évolué. Donc spontanément, comme mon cours commence au Q2, retourner vers les profs pour savoir ce qui s'est fait, il suffit que je n'aie pas le temps ou que je n'y pense plus et on peut retomber dans les mêmes pièges. Et les mêmes exemples aussi. Ce ne sont pas simplement les concepts, ce sont les exemples qui sont pris.

Si ça arrive deux fois, c'est très bien parce que tu ancras, tu répètes, ce n'est pas un souci pour moi de répéter. Mais comme je te disais tout à l'heure, le souci c'est que tu ne prends pas soin ne fût-ce que de

vérifier auprès des étudiants s'ils en ont déjà entendu parler, si on n'est pas en train de répéter quelque chose, ni soin de savoir comment ça a été abordé par ailleurs. Et je comprends l'étudiant qui se dit « Ils ne se parlent pas, ces profs, c'est quoi ça ? ». Ça m'emmerderait aussi. Et ça décrédibilise le sujet, en réalité. Oui, je comprends qu'il y aurait une certaine lassitude. Mais comme j'interviens assez tôt, tu vois, je ne sais pas être un témoin direct de ça.

Louanne

Vous avez dit que vous aviez rencontré ça au début, est-ce que c'est vous qui avez dû adapter un peu votre cours ou ce sont les autres profs qui ont dû changer ou enlever du contexte pour en mettre plus chez vous ? Comment est-ce que ça s'est passé ?

Monsieur Truyens

On a eu des sessions de travail il y a deux ou trois ans pour les profs qui étaient là, parce que tout le monde n'était pas là, on a choisi les ODD qu'ils pouvaient aborder, on a discuté de certains exemples ensemble, j'ai quand même eu spontanément quatre ou cinq profs à ce moment-là, qui même par la suite sont venus dire « Moi, j'ai un cours de programmation, on va parler du numérique responsable, qu'est-ce que tu as déjà abordé ? Qu'est-ce que tu pourrais me renseigner comme ressources intéressantes ? ». Même chose au niveau finances sur des business case, au niveau marketing, donc il y a eu cet élan à ce moment-là, une prise de conscience.

Ma seule crainte, c'est que ça a été ponctuel, et de voir comment c'est quelque chose qui pourrait être formalisé comme une case à venir cocher avant de débiter ton cours. Et il y a peut-être d'autres sujets, je ne sais pas, tu as le durable, OK, mais il n'y a peut-être pas que le durable qui est concerné, mais ici, comme on parle de ça... Tu sais, j'ai commencé à enseigner il y a presque dix ans. Moi, très naïvement, j'ai débarqué au début et prenant conscience de ça, qu'en fait déjà on en parlait très peu dans les autres cours, je leur ai dit « Pourquoi on ne pourrait pas faire un fil rouge, mais sur tout le cursus ? ». C'est un petit peu ce qui est en train de se faire. Et à l'époque, on m'a répondu « Mais tu es fou toi ? Tu ne sais pas où tu mets les pieds. », les silos, la liberté académique, etc., c'est compliqué. Donc il y a un peu de ça qui restait, mais moi, franchement, je trouve qu'il y a eu beaucoup de progrès. Peut-être qu'il y a un temps pour le formaliser, pour le checker en disant « Finalement, qu'est-ce que j'ai fait dans mon cours ? » Et moi, qui intervient avant les autres et qui a un concept plus coupole, aujourd'hui, je ne m'adapte pas aux autres puisque j'interviens en premier.

Mais le cours de master 1 à l'UCLouvain que j'ai donné par le passé, donc sur le site de Louvain-La-Neuve, aujourd'hui, très clairement, je crois qu'il devrait à un moment donné être très vite dans les premiers cours, faire les liens avec les dimensions développement durable qu'ils ont déjà eu avant. Ne fût-ce que de dire « Voilà le paysage développement durable par rapport à ce qu'est l'entreprise, à ce qu'est l'économie » et de presque pouvoir faire comme une sorte de cartographie en disant « Voilà ce

que vous avez déjà pu appréhender jusqu'à aujourd'hui, voilà le fil qu'on va continuer à tisser ». Donc si j'étais en Master 1, je ferais ça. En tout cas, ce serait l'intention.

Et ça, pour moi c'est une des clés pour l'écolassitude. Parce que l'écofatigue globale, ça on n'a pas de maîtrise, je ne peux pas maîtriser ça. Je veux dire, quand c'est en dehors des cours, si c'est, dans les médias, sur les réseaux sociaux, dans la famille, etc., ça ne maîtrise pas ça. On peut juste maîtriser ce qu'on a sur le campus et dans le contenu des cours, ou peut-être en parler. Dire ouvertement au premier cours Master 1 ou même moi en Bac 1, aller explorer ça. Donc « Quels sont parmi vous ceux qui en ont déjà marre avant de commencer ? ».

Louanne

Vous avez parlé d'un fil rouge, ce module qui se passe sur plusieurs années, il peut nécessiter des heures supplémentaires, des crédits supplémentaires. Est-ce que vous pensez que ça ne représenterait pas un frein à l'apprentissage plus technique des étudiants ?

Monsieur Truyens

C'est là où ça doit être un savant dosage entre l'intégration de ces éléments-là dans les cours techniques. Si les cours techniques, quelque part, ne peuvent pas être colorés de cette façon... Là, tu parles à un convaincu. Tu vois, par rapport à l'objectif de la LSM, quand tu reprends la boussole de la LSM qui est de faire des acteurs socialement responsables, il faut être cohérent.

Louanne

Est-ce que vous avez déjà rencontré des profs qui justement n'étaient pas trop d'accord avec ça, et qui eux, disent que ça les empêche de pouvoir aller plus loin dans leur propre matière d'utiliser plus de temps pour le développement durable ?

Monsieur Truyens

Oui et non. Oui, qui ont ce discours, une crainte, mais qui disent « Aujourd'hui, ça m'empêche de... », dans les faits, non. Mais tu vois, je ne suis pas une bonne référence non plus, je ne suis pas académique. Moi, je suis sur le campus de façon régulière quand-même, parce que je suis impliqué dans un autre projet au niveau entrepreneuriat mais j'ai des contacts limités avec les autres enseignants par rapport à un académique. Maintenant, je fais quand-même partie de réseaux et je vais à gauche, à droite où je vais beaucoup plus loin que venir faire mes X heures sur le campus et puis j'ouvre et je referme cette parenthèse. Donc j'ai déjà eu des discussions un petit peu compliquées avec certains profs, c'est clair. Je parlais de trading haute fréquence, *quantitative easing*, etc., il y a par essence certaines matières qui sont incompatibles pour moi avec une idée de développement durable donc là, forcément, c'est compliqué.

Louanne

Il y a différentes méthodes d'intégrer ça, il y a le cours dans le tronc commun sur le développement durable, il y a aussi la solution où on peut intégrer un module sur le développement durable dans chaque cours. Par exemple, dans le cours de marketing, on intègre un module à la fin, dans le cours de finance etc. Il y a aussi la solution où on propose des options avec des cours de finance durable, marketing durable, etc. Donc il y a plusieurs moyens d'intégrer ça. Quels moyens est-ce que vous trouvez le plus efficace pour intégrer ça de manière transversale, sans créer trop de répétition et sans de nouveau noyer les étudiants dans ces sujets-là ?

Monsieur Truyens

En pensant à ce parcours étudiant, cette expérience étudiante, on doit partir de là, je ne vois pas comment couper de façon régulière à une session de travail entre profs sur ce sujet. C'est parce que parfois, le milieu académique est une sorte entre guillemets de monde à part, mais en entreprise, c'est ce qui se passerait. C'est ce qui se passe quand on veut, quelque part, se lancer sur la mise en place d'une stratégie RSE, de son déploiement dans un plan d'action, à un moment donné, on va embarquer toute l'entreprise, tous les départements. Certes, on va avoir certaines personnes qui vont porter davantage le sujet, mais on mettra en œuvre là où on veut véritablement, avec ambition et sincérité, atteindre ses impacts donc transformer l'activité, ça passe par embarquer tout le monde.

Et dans le milieu académique, moi j'ai l'impression que c'est uniquement ceux qui ont envie. Je ne vise personne dans le commentaire que je vais faire là. « Moi, c'est mon cours de finance, je vais le donner comme ça, c'est ma liberté et on n'a qu'à faire effectivement une option à part ». Et c'est peut-être idéal ou idéaliste ce que je vais dire, mais créer des options finance durable, marketing durable, etc., ça ne peut durer qu'un temps. Aujourd'hui, de nouveau de façon idéale, c'est une option qui devrait presque disparaître. Dans le sens où c'est comme s'il y avait un cours de marketing non durable à côté d'un marketing durable.

Donc on est dans une période de transition où il y a toujours pour moi la justification d'avoir un cours de marketing durable mais l'objectif doit être de se dire « Il y en aura plus qu'un ».

Louanne

Donc ce sont des options qui peuvent être importantes aujourd'hui, mais qui sont destinées à devenir des cours généraux.

Monsieur Truyens

Oui, ou alors tu vas faire une majeure durabilité et là, tu vois, tu as un truc qui est plus de facto transversal et tu vas avoir marketing durable parce que tu n'auras pas eu de cours de marketing. Ça, on peut l'envisager. Donc voilà, je ne dis pas que c'est un truc qui est activable comme ça maintenant mais pour moi, ça doit être ça, l'ambition.

Louanne

Quels ajustements est-ce que vous proposeriez pour mettre ça un peu de manière plus transversale, comme vous avez parlé d'un fil rouge, tout le long du cursus, et pour que tous les profs se rattachent à quelque chose ? Ce serait de faire un cours chaque année pour que les profs se rattachent à ce cours-là en particulier ?

Monsieur Truyens

Oui, ou tu fais une demi-journée. Tu vois, c'est vraiment le cœur de la boussole de la LSM. Tu fais une journée comme ça et où notamment, tu vérifies que le cœur de la boussole, « Agir en acteur responsable dans un monde en mutation etc¹. », que ça, dans ton enseignement, dans tes recherches, tu vas justifier où ça se trouve. Tu organises un truc positif de co-construction ou de partage, etc. ; d'inspiration. Pour moi, ça vaut la peine d'avoir chaque année une journée là-dessus. Et peut-être pour lancer le truc, moi je vois une sorte d'assise ou de [inaudible] sur la question, du recteur en passant par les doyens etc., et ce n'est pas volontaire, tout le monde est là parce que c'est une décision qui vient d'en haut, qui est volontariste, ambitieuse, transparente, partagée, etc., et pas « Allez, on va vous demander ça en plus maintenant ». Non, ce n'est pas un truc en plus maintenant, c'est le cœur de votre métier.

Louanne

Donc ce serait une journée obligatoire.

Monsieur Truyens

Oui. Tu vois, c'est ça pour moi un des freins aujourd'hui, c'est que c'est uniquement sur base volontaire. Donc tu as les plus motivés qui y vont, il y a des choses fantastiques, il y a Marthe Nyssens, il y a déjà quelque chose de transversal, il y a un chouette bouillonnement, il y a plein de trucs. Mais pour éviter cette écolassitude, etc., et être cohérent et vraiment avancer d'un grand pas, tu ne laisses pas le choix aux gens, tout le monde embarque.

Louanne

Est-ce que vous pensez que ce serait bénéfique pour les étudiants que tous les profs, pour peu que ce soit cohérent, intègrent cette notion-là dans leur cours ?

Monsieur Truyens

Oui, bien sûr. Mais de nouveau, se concerter, cohésion et peut-être même qui ose dire un moment donné « Je ne sais pas mettre ça dans mon cours pour une raison X ou Y », mais que, quelque part, ce soit identifié et de se dire « Ce n'est pas à cet endroit-là que ça va se trouver dans nos matières, ça va être à

¹ Agir en tant qu'acteur réflexif, conscient de ses responsabilités, plaçant les valeurs éthiques et humanistes au centre de ses perspectives

tel autre endroit ». Et à la limite que le prof qui ne l'aborde pas au moins, un moment donné, s'il y a un échange avec des étudiants, sache très bien pouvoir dire « Ce côté impact durabilité sera vu avec Monsieur ou Madame untel ». Ne fût-ce que ça, tu sais. Je me mets à la place des étudiants, donc je ne parle pas au nom d'un étudiant, c'est une projection. Tu sais, moi je vois le donut, je sais que la prof d'économie a vu le donut, elle a vu aussi un petit peu l'économie régénérative. Eh bien je leur dis « On va repasser sur le donut, comme avec le cours de Madame Gilson, elle qui l'a vu de cette façon-là ». C'est déjà différent [inaudible] dans le donut et qu'on puisse se dire « Encore, tiens ».

Ça c'est le premier petit pas facile. Et puis il y a la version hyper ambitieuse que je t'ai dite, une journée, etc. Mais ça, je l'ai fait avec une haute école. Moi comme consultant, c'était tous les profs, ils ont dû faire l'exercice de dire « Quels ODD on va aborder ? » Et ça se retrouvait dans les acquis d'apprentissage ensuite.

Louanne

Donc pour vous, ça peut rester bénéfique aussi qu'il y ait quand-même des répétitions dans certains cours.

Monsieur Truyens

Ce n'est pas seulement bénéfique, pour moi c'est pour ainsi dire nécessaire pour ancrer les choses.

Louanne

Est-ce que vous pensez que ce serait nécessaire pour les enseignants d'avoir des formations là-dessus, comme vous en avez faites, pour pouvoir enseigner ce genre de concept du développement durable ?

Monsieur Truyens

Oui, oui, bien sûr. Et je le verrais sur une forme particulière qui est une forme de support. Comme je disais « On vous oblige à prendre cet angle-là aussi, on ne vous laisse pas au bord du chemin, il y a la possibilité de... » Maintenant aussi, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, Mais il y a l'ego de dire « Moi, je connais ma matière et je fais des publications, je suis des références belges, européennes, mondiales sur la question. Donc dans mon périmètre, je suis la star et là, on me demande d'aller voir un petit peu en bordure de mon périmètre et ça me met en danger ». Et il y en a toute une série qui ne sont pas prêts à se dire « Tiens, peut-être que là, je connais un petit peu moins, j'ai un peu de vulnérabilité par rapport à ça ». J'emploie ce mot-là, c'est simplement s'autoriser à se remettre en question et dire « Je ne sais pas ».

Donc c'est passer ce stade-là, puis il y en a d'autres qui veulent être parfaits tout de suite. Tu vois, comme ils sont parfaits ou en tout cas vraiment super experts dans leur truc, ils vont vouloir aussi de ce côté perfectionniste quand ils vont aborder la question et ce n'est pas forcément nécessaire. Il ne faut pas aller raconter n'importe quoi évidemment, mais en fait, c'est un domaine dans lequel aussi il y a beaucoup de

choses qui restent en suspens. Tu vois, il n'y a pas « la » vérité alors que peut-être dans certains cours, on est sur des bases qui sont peut-être beaucoup plus carrées, tangibles, sur lesquelles y a des démonstrations. Là, on est en plein dans le VUCA. C'est complexe, ambigu, ça nécessite d'avoir une approche systémique. Donc je crois qu'on doit s'autoriser à ne pas arriver avec un truc qui est peut-être aussi parfait que ce qu'on a l'habitude de faire. Mon message n'est pas de dire de bâcler, ce n'est pas du tout ça. Mais c'est faire des premiers pas.

Louanne

Essayer de pouvoir en parler, même si on n'est pas un expert.

Monsieur Truyens

Oui.

Louanne

Une intégration obligatoire dans les cours, ça vous êtes plutôt pour. Et une formation aussi, mais une formation obligatoire ou une formation sur base volontaire ?

Monsieur Truyens

Là par contre... Peut-être qu'il y a un tronc commun à envisager qui est du domaine de la mission de l'université sur ces questions-là, qui serait presque comme des choses au niveau compliance, certaines chartes où tu es obligé de faire parfois du e-Learning en entreprise sur les questions de tout ce qui est *bribery* donc de corruption, etc. Tu dois suivre des cours en ligne et parfois sur des questions de qualité, tu auras peut-être un truc dans le style.

Et pour le reste, moi, je concentrerai plutôt des moyens sur quelque chose où ils peuvent dire « On a une équipe à disposition pour venir avec vous et réfléchir à ce que vous pourriez mettre dans le cours », mais en le personnalisant. Peut-être pas jusqu'à de l'individuel, ça c'est le truc idéal où tu as une conversation une heure par an avec quelqu'un qui a cette vue transversale, qui connaît quand-même vachement bien la durabilité et qui va pouvoir peut-être orienter, inspirer le prof dans cette démarche. Ça peut aussi rassurer, c'est plus un coaching individuel, presque, mais bienveillant. Pas un truc où on vient vérifier ce que tu as mis dans ton cours. Parce que ça, c'est aussi un frein, sûrement. « Je viens regarder par-dessus ton épaule et je te taperai sur les doigts si tu n'as pas bien fait », pour moi là, il y a un gros sujet où tu dois ne pas tomber là-dedans sinon il y a de nouveau plein de profs qui ne vont pas rentrer. Mais plus dans le côté « On va t'aider, on va coconstruire, on est dans le positif ». On va inspirer, allons-y. À la limite, il y a moyen d'en tirer quelque chose de très positif pour tout le monde.

Mais il faut s'équiper en interne, il faut des gens avec cette compétence-là en interne à l'UCLouvain. Ou en externe mais en tout cas, il faut être OK de mobiliser ces moyens-là. Et pour le reste, il y a déjà plein

de MOOC de l'UCLouvain tu vois, il y a déjà plein de contenus en interne où ils peuvent, sur base volontaire, aller se raccrocher.

Louanne

On arrive à la fin de mes questions, est-ce que vous avez encore quelque chose à ajouter ?

Monsieur Truyens

Non je trouve que c'est bien on a bien couvert le sujet. Je n'ai rien à ajouter. Sauf qu'à nouveau, moi je prends en première année la boussole de la LSM et finalement, je leur dis aux étudiants en rigolant, mais c'est le cours le plus important puisque c'est la mission de la Louvain School of Management de former des acteurs socialement responsables.

Louanne

Un tout grand merci de m'avoir donné ce temps-là, c'était super intéressant d'avoir votre point de vue.
[...]

Résumé :

Le développement durable (DD) occupe aujourd'hui une place croissante dans les attentes sociétales et professionnelles. Ce mémoire s'intéresse aux enjeux de son intégration dans les formations universitaires en gestion. L'étude part d'un constat : si l'éducation au développement durable est de plus en plus présente dans les cursus, sa mise en œuvre reste encore hétérogène, parfois redondante, et peut engendrer chez les étudiants une forme de saturation ou de désengagement. Ce phénomène, que nous proposons de nommer écolassitude, constitue le fil conducteur de ce travail.

Après une revue de littérature sur la pédagogie du DD, la RSE, les compétences transversales et les limites de l'EDD, une analyse empirique a été menée à partir d'entretiens semi-directifs réalisés avec des enseignants belges issus de différentes institutions. L'analyse révèle que l'écolassitude naît souvent d'un manque de structuration, d'une répétition des contenus, d'un déficit de formation chez certains enseignants ou encore d'un discours culpabilisateur. Pour y répondre, nous identifions plusieurs leviers pédagogiques : une intégration progressive et transversale du DD, le recours à des méthodes actives et concrètes, un soutien à la formation des enseignants et une implication des étudiants dans la gouvernance pédagogique.

Enfin, ce mémoire souligne que l'enseignant du DD ne se limite pas à une simple transmission de connaissance et nécessite un changement de paradigme éducatif, de contenu, de posture et de méthode pour former des futurs gestionnaires compétents, engagés et résilients face aux défis contemporains.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm