



**CONSTRUIRE
DES ORGANISATIONS
VIVANTES,
INCLUSIVES & ENGAGÉES**

POSITIONNEMENT & PROGRAMMES
DE RECHERCHE DE LA CHAIRE MIND



SOMMAIRE

03 INTRODUCTION / POSITIONNEMENT DE LA CHAIRE

- 03 NOS OBJECTIFS / NOTRE POSTURE
- 04 NOS AXES DE RECHERCHE & NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE
- 05 NOS PARTENAIRES FINANCEURS

06 AXE 1 / MANAGEMENT INCLUSIF

- 07 PROGRAMME DE RECHERCHE 1
DÉVELOPPER UNE MARQUE EMPLOYEUR INCLUSIVE
- 09 PROGRAMME DE RECHERCHE 2
MORE FULLY HUMAN : HUMANISATION DE LA VIE ORGANISATIONNELLE ET CRÉATION D'ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL CRÉATIFS
- 11 PROGRAMME DE RECHERCHE 3
ÉVALUER LES ENJEUX DE BIEN-ÊTRE ET D'INCLUSION NUMÉRIQUE DANS LES NOUVEAUX CONTEXTES DE TRAVAIL
- 13 PROGRAMME DE RECHERCHE 4
RENDRE LES ECOLES DE MANAGEMENT INCLUSIVES

15 AXE 2 / RAISON D'ÊTRE

- 16 PROGRAMME DE RECHERCHE 5
GOUVERNANCE INCLUSIVE & PARTAGÉE
- 18 PROGRAMME DE RECHERCHE 6
RAISON D'ÊTRE D'ENTREPRISE & ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
- 20 PROGRAMME DE RECHERCHE 7
ACTEUR.RICE.S DU CHANGEMENT : ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES
- 22 PROGRAMME DE RECHERCHE 8
SHARING ECONOMY & NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES

24 AXE 3 / ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- 25 PROGRAMME DE RECHERCHE 9
ENGAGEMENT RESPONSABLE TPE/PME & TERRITOIRES
- 27 PROGRAMME DE RECHERCHE 10
MANAGEMENT EMPATHIQUE LIBÉRATION & ORGANISATIONS RESPONSABLES
- 29 PROGRAMME DE RECHERCHE 11
MÉSURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL DES ORGANISATIONS
- 31 PROGRAMME DE RECHERCHE 12
ENTREPRISES ANTIFRAGILES & DIGITALISATION
- 33 PROGRAMME DE RECHERCHE 13
MUTATIONS TECHNOLOGIQUES FUTURS DU TRAVAIL ET DE L'ÉDUCATION

35 SYNTHÈSE DU LANCEMENT DE LA CHAIRE MIND

- 36 FOCUS ENTREPRISE À MISSION : QUEL DISPOSITIF, QUELS ENJEUX ?
- 38 PENSER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES AU-DELA DE LA RSE
QUEL DISPOSITIF, QUELS ENJEUX ?
- 40 DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ À L'INCLUSION,
QUELS ENJEUX ET PRATIQUES INNOVANTES POUR LES ORGANISATIONS ?

42 L'ÉQUIPE PERMANENTE DE RECHERCHE DE LA CHAIRE MIND

- 42 LES TITULAIRES DE LA CHAIRE MIND
- 43 LES CHERCHEUR.E.S ASSOCIÉ.E.S

45 PUBLICATIONS RÉCENTES



INTRODUCTION POSITIONNEMENT DE LA CHAIRE MIND

■ NOS OBJECTIFS

La chaire MIND créée en 2021 veut insuffler **l'ESPRIT de la transformation responsable et citoyenne à l'échelle des individus comme des organisations.**

Elle défend le **management inclusif** comme **levier d'engagement sociétal** qui donne de la capacité d'agir aux personnes et amène l'organisation dans son ensemble à **repenser ses stratégies et ses modes d'action dans la valorisation de la diversité et le partage de communs.** Nous nous donnons comme ambition de contribuer à la création d'organisations vivantes, inclusives et engagées.

Notre positionnement est résolument ancré dans la pratique des organisations de la PME à la grande entreprise (politiques RSE et inclusion, transition sociétale, engagement et sens, résilience, etc.) mais aussi par l'étude de **formes d'organisations alternatives** (réseaux, coopératives, gouvernance partagée, etc.). Notre vocation est de **coconstruire des recherches utiles et impactantes** avec nos partenaires entreprises, institutionnels et associatifs.

Notre équipe de recherche pluridisciplinaire veut produire et diffuser de la connaissance par **une recherche d'envergure nationale et internationale** et participer à l'animation du territoire autour des questions de management inclusif, de raison d'être et de mission comme d'engagement sociétal.

■ NOTRE POSTURE

Celle-ci rejoint l'**éthique du « care »** qui se fonde sur la capacité humaine à prendre soin, à travailler avec les autres, à valoriser les relations à travers des pratiques qui favorisent l'attention, la responsabilité, l'exercice d'une compétence appropriée, la recherche d'une réponse adaptée à la situation d'autrui, l'entraide, etc. Nous valorisons également une posture courageuse et ambitieuse impliquant la prise en considération de la complexité et des paradoxes inhérents à une transformation par l'action et à l'immersion dans des pratiques du quotidien. Nous voulons **replacer l'humain au cœur de la vie organisationnelle** en défendant l'ouverture à l'altérité dans toutes ses formes et la justice de traitement des individus pour améliorer la qualité des relations sociales, la prise en compte des vulnérabilités pour amener les individus à gagner la maîtrise de leur vie, **la reconnaissance des individualités pour promouvoir le bien-être** dans un contexte de transformation de l'environnement sociétal et des modes de vie associés tout en s'assurant de faire progresser la société dans son ensemble.

Nous proposons de travailler sur des projets de recherche mais aussi pédagogiques permettant **aux personnes de devenir actrices du changement** par la considération de leurs talents, de leur diversité et de leur autonomie ou pouvoir de décision. Nous portons la conviction que la transformation sociétale passe aussi par une transformation individuelle, questionnant les aspirations profondes des individus mais aussi la capacité d'une organisation ou d'un système à garantir leur dignité et leur élan créateur.

Nous souhaitons contribuer à ouvrir l'univers des possibles et à imaginer des organisations permettant de réinventer au plus près des réalités de terrain, de nouvelles manières de **construire du lien dans la différence et de « faire société ensemble »**. Des organisations capables de devenir des lieux « ressources », de **se transformer et d'intégrer le vivant**, de construire leur propre résilience en s'appuyant sur les écosystèmes mais aussi sur **la richesse inestimable de leurs membres.**

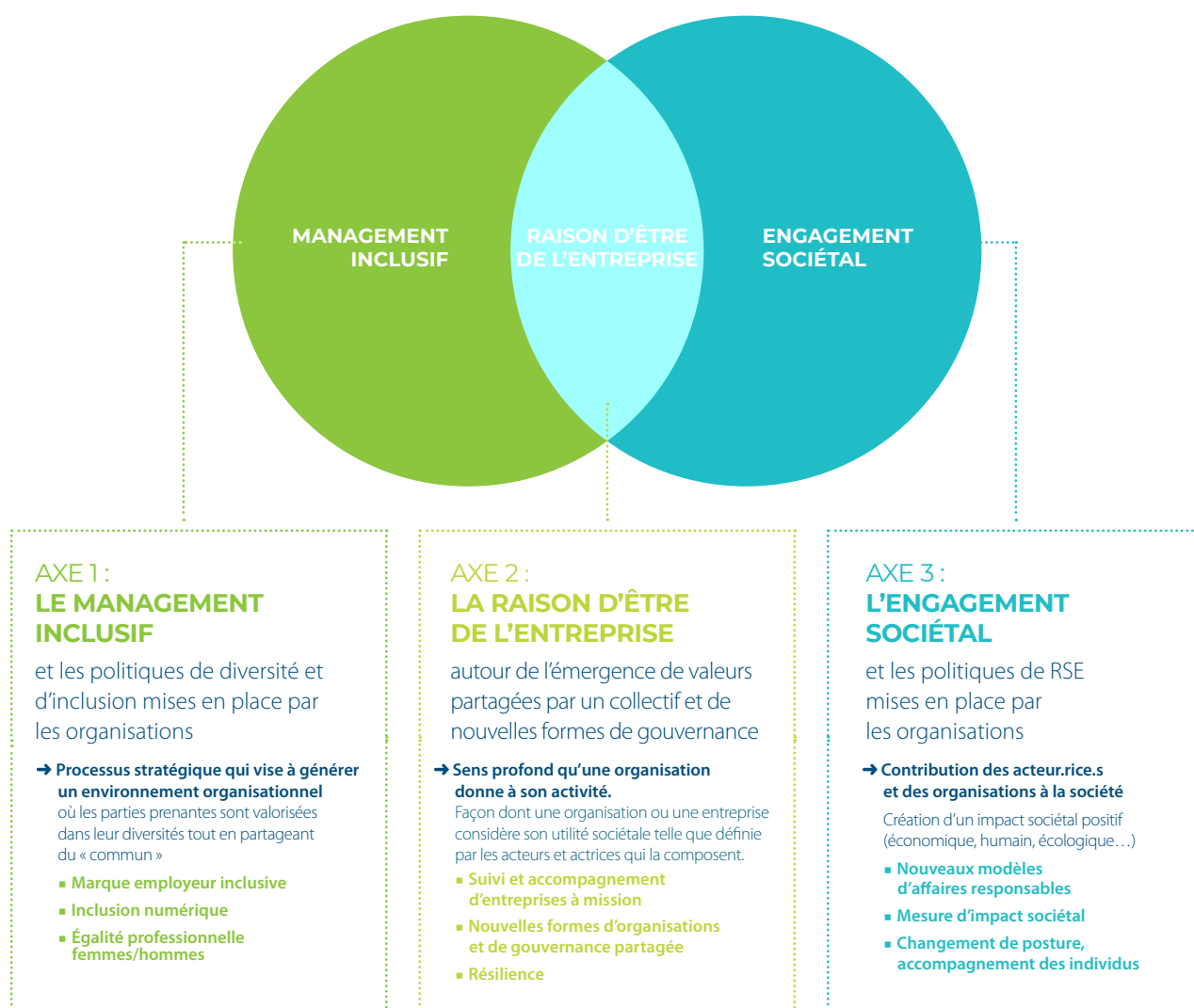
■ NOS AXES DE RECHERCHE & NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette chaire adopte **un positionnement critique et engagé** mais également **résolument ancré dans la pratique des organisations**.

Les chercheur.e.s de la chaire ont recours à des méthodologies principalement qualitatives ancrées dans la réalité des acteur.rice.s de terrain et dans l'intervention à leurs côtés. Des méthodologies plus quantitatives pourront également être développées pour développer des outils de mesure mais aussi conduire des expérimentations.

De manière générale, cette chaire adresse le **volet social** (d'un point de vue micro et macro) des politiques d'engagement sociétal en entreprise.

La chaire se propose ainsi d'appréhender 3 axes de recherche ancrés dans la réalité des organisations.



■ NOS PARTENAIRES FINANCEURS



« L'engagement sociétal des organisations est un sujet d'actualité pour l'ensemble des entreprises, au-delà des politiques RSE qui font d'ores et déjà partie du paysage de ces dernières depuis plusieurs années. Après un premier niveau d'attention porté sur l'impact environnemental direct des activités dites de « production » d'une entreprise, la question aujourd'hui en jeu est de définir l'impact sociétal d'une organisation – allant au-delà de la capacité à offrir des emplois et ainsi à contribuer à la bonne marche économique d'une ville, d'un bassin d'emploi, ou d'un pays.

Au travers de l'organisation mise en place, des valeurs qu'elle défend, de la politique sociale qu'elle pratique, chaque entreprise a un impact sur ses salariés, leur niveau de motivation et de fidélité, mais également sur l'environnement externe, en termes de réputation, d'attractivité et d'image.

Ces thématiques prennent une importance accrue dans un monde de plus en plus ouvert, où les questions de réputation, de notation, de visibilité sont une réalité.

Vastes sujets que la chaire MIND se propose de traiter, dans une approche alliant recherche et collaboration avec des grands partenaires, liant ainsi prospective et pratiques terrains riches d'enseignement. »



« Le Groupe Nicollin s'est engagé dans une démarche de RSE intégrée à sa stratégie business. Cette démarche – coconstruite avec les parties prenantes du Groupe - révèle un engagement RSE marqué et ambitieux qui fait écho à son histoire, son identité et ses valeurs. Chez Nicollin, fixer un cap c'est garantir l'amélioration continue de notre savoir-faire. Depuis plus de 75 ans, le Groupe a su ainsi évoluer, s'adapter et innover. Nombre d'actions et d'engagements ont jalonné l'histoire de notre entreprise avec des valeurs qui n'ont pas changé, celles du respect de l'humain et de la protection de l'environnement. Aujourd'hui, la mise en place d'une politique RSE structurée nous permet de rendre lisibles nos actions et d'aller toujours plus loin pour nos clients, partenaires et collaborateurs. Notre soutien à la chaire MIND s'inscrit dans cette dynamique. »



« Le Groupe La Poste est historiquement engagé pour la société. C'est notre histoire, ce sont nos valeurs. Et c'est une fierté pour chaque postier. Notre engagement sociétal se fonde sur la proximité de notre ancrage territorial, partout et pour tous, à commencer par l'attention que nous portons à chacun de nos collaborateurs comme à chacun de nos clients, dans toute leur diversité. Notre engagement sociétal se fonde sur 4 piliers : l'inclusion numérique, la cohésion sociale, l'environnement et l'accompagnement des jeunes générations et des seniors. Ce sont des enjeux majeurs pour le renouvellement de nos activités et pour l'avenir de la société toute entière. En tant que toute nouvelle entreprise à mission, nous souhaitons amplifier encore notre impact positif, partout et pour tous. Nos actions et nos valeurs, la richesse de chacun dans sa diversité et l'inclusion de tous, rejoignent les valeurs et les actions à venir de cette chaire au sein de la Fondation « Committed to make a difference » de Montpellier Business School. »



AXE 1 **MANAGEMENT INCLUSIF**

VALORISER ET ÉVALUER LES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DES ORGANISATIONS.

ENCOURAGER LA MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE D'ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL INCLUSIFS POUR CRÉER DE L'IMPACT POSITIF SUR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS, LEUR BIEN-ÊTRE, TOUT EN RENFORÇANT LES LIENS SOCIAUX.



1 PROGRAMME DE RECHERCHE **DÉVELOPPER UNE MARQUE EMPLOYEUR INCLUSIVE**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSE D'ANALYSER LES LEVIERS QUI PERMETTENT AUX ENTREPRISES DE RENFORCER LEUR IMAGE ET LEUR IDENTITÉ AUTOUR DE LA VALORISATION DES ACTIONS DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION. IL VISE ÉGALEMENT À IDENTIFIER LES STRATÉGIES DE MARQUE EMPLOYEUR DESTINÉES À FAIRE ÉVOLUER LES POLITIQUES DE DIVERSITÉ DANS UNE VISÉE INCLUSIVE.



PILOTES :
CÉDRINE JOLY
& MARYLINE MEYER



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**
sage



MOTS CLEFS :

- MARQUE EMPLOYEUR INCLUSIVE
- PARTIES PRENANTES
- POLITIQUES DE DIVERSITÉ
- RECONNAISSANCE
& IMPLICATION
DES PARTIES PRENANTES

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Les stratégies de marque employeur émergent dans les années 2000 afin de répondre à **un enjeu fort d'attractivité des talents en entreprise**. Parallèlement, les entreprises mobilisent de façon croissante les démarches RSE pour accroître leur attractivité et leurs actions en matière de politique sociale se révèlent servir au mieux cet objectif (Pfister, 2020).

Les démarches de management de la diversité, en particulier, offrent **un avantage compétitif** en termes de réputation (Byrd, 2018).

Les entreprises ont saisi l'importance nouvelle du concept de marque employeur « inclusive » qui consiste à promouvoir un processus de recrutement ouvert à une plus grande diversité de profils et à mettre en valeur les atouts de leur politique sociale pour se différencier de leurs concurrents (Jonsen et al., 2021, Le et al., 2020). Toutefois, la marque employeur a une visée inclusive non seulement au regard de l'attractivité de talents, partenaires ou clients mais également pour **fidéliser ses parties prenantes**, notamment les collaborateurs et collaboratrices (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Au-delà d'une stratégie de communication, elle s'inscrit donc dans des démarches de reconnaissance et d'implication.

Dans le cadre de ce programme de recherche, nous voulons **analyser l'image de l'entreprise comme levier** pour créer du lien avec les parties prenantes tout en valorisant leur unicité.

Les sujets « marque employeur » et « Diversité & Inclusion » sont aujourd'hui des axes clés de la gestion stratégique des ressources humaines mais ils sont encore trop souvent traités de manière séparée au sein des entreprises, alors qu'ils devraient fonctionner ensemble (Edwards & Kelan, 2011).

Afin de réconcilier et d'articuler les deux sujets, deux problématiques principales occuperont nos travaux :

- Comment renforcer la marque employeur autour de la valorisation des actions de diversité et d'inclusion menées en entreprise ?
- Comment les stratégies de marque employeur peuvent-elles, en retour, faire évoluer les politiques de diversité dans une visée inclusive ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Ce programme de recherche vise en premier lieu à identifier les démarches pionnières des entreprises en termes de valorisation des politiques de diversité et d'inclusion au sein de leur stratégie de marque employeur.

Ce premier objectif consiste à inspirer l'ensemble des organisations pour les inciter à structurer et à mieux valoriser leurs actions existantes de façon sincère et authentique, non pas pour servir leur image à des fins instrumentales mais pour **renforcer réellement leurs liens avec les parties prenantes**. Cette recherche veut également amener les organisations plus loin dans l'animation de leur marque employeur.

Elle ambitionne de les aider à concevoir la marque employeur comme un véritable outil de management de leurs relations avec les parties prenantes. Cela suppose de réfléchir en termes d'écosystème qui influe sur la perception de la marque employeur et inversement. Nous défendons l'idée sous-jacente selon laquelle une marque employeur est inclusive lorsqu'elle s'adresse à ses différentes parties prenantes qui sont associées à la démarche.

Dans cet objectif, nous proposerons des **leviers de développement de la marque employeur inclusive à l'échelle interne et externe** en termes non seulement de gestion des ressources humaines et de communication mais plus largement de gouvernance et de pilotage de la performance globale.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Notre recherche s'associe aux **grandes entreprises ayant déjà engagé une stratégie de marque employeur** et mis en place des actions de communication interne et externe spécifiques à leurs démarches de diversité et d'inclusion pour les accompagner dans la mise en cohérence de ces deux axes stratégiques.

Elle concerne également les **PME qui souhaiteraient développer une marque employeur** inclusive en structurant et en rendant visibles leurs actions de diversité et d'inclusion dans leur identité de marque.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Byrd, M. Y. (2018). Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviors. *Advances in developing human resources*, 20(3), 299-312.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de gestion*, (1), 153-172.

Edwards, M. R., & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity: foes or friends? In *Branded lives*. Edward Elgar Publishing.

Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebel, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649.

Le, H., Johnson, C. P. & Fujimoto, Y. (2020) Organizational Justice and Climate for Inclusion. *Personnel Review*. Published online before print April 10, doi: 10.1108/PR-10-2019-0546.

Pfister, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Attraction: A Systematic Literature Review. *American Journal of Management*, 20(2), 96-111.



2 PROGRAMME DE RECHERCHE **MORE FULLY HUMAN :** HUMANISATION DE LA VIE ORGANISATIONNELLE & CRÉATION D'ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL CRÉATIFS

CE PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSE D'EXPLORER ET DE METTRE EN VALEUR DE NOUVEAUX LEVIERS DE CRÉATIVITÉ ET D'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL POUR LES COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES DES ORGANISATIONS, EN PARTICULIER L'INTÉGRATION DU JEU AU TRAVAIL.



PILOTE :
JINIA MUKERJEE



MOTS CLEFS :

- ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL CRÉATIFS
- JEU
- ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Le management des personnes et du travail est longtemps resté ancré dans des pratiques gestionnaires privilégiant les enjeux de productivité et accordant peu de valeur à l'humain et aux relations sociales. Dans ce modèle traditionnel, les individus sont réduits à la dimension de ressources pour l'entreprise et ne peuvent se révéler dans leur unicité.

Il y a désormais urgence à reconnaître l'entreprise comme « une communauté de personnes » (Melé, 2012) et à réhumaniser le travail de façon à sortir de la vision instrumentale et financiarisée du management. Aujourd'hui, l'organisation incarne un lieu de recherche du bien-être personnel où l'expression de soi est activement encouragée (Costea et al., 2005).

Le mouvement d'humanisation de la vie organisationnelle requiert de nouvelles pratiques managériales qui remettent en question les conceptions traditionnelles du travail. Dans ce contexte, ce programme de recherche propose d'analyser et de mettre en valeur de nouveaux leviers d'épanouissement pour les collaborateurs et collaboratrices des organisations, en particulier l'intégration du jeu au travail.

Le jeu est directement associé au bien-être (Butler et al., 2011; Costea et al., 2005). Les individus expriment toute leur humanité dans le jeu (Brown, 2009) et sont en mesure de révéler leur véritable identité.

La pratique ludique permet de révéler et de valoriser au sein même de la communauté de personnes que constitue l'organisation cette « diversité invisible » qui est source de performance. La mobilisation du jeu donne l'opportunité réelle à chacun et chacune « d'être soi » en entreprise, de s'accomplir en révélant toute sa créativité (Mainemelis & Dionysiou, 2015 ; Mainemelis & Ronson, 2006) tout en s'ouvrant à l'altérité. Pour que cette dynamique fonctionne le jeu doit être abordé comme un processus de révélation des identités individuelles et non comme un simple outil.

Notre recherche vise ici à apporter des réponses concrètes à deux questions-clés :

- Comment pouvons-nous utiliser le jeu comme toute autre pratique innovante au travail pour repenser nos organisations afin de vivre pleinement l'aventure humaine ?
- Comment les pratiques ludiques peuvent-elles soutenir la créativité et l'efficacité de l'organisation tout en promouvant le bien-être et les liens humains entre les collaborateurs ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Ce projet de recherche veut **accompagner les entreprises à concevoir et mettre en place de réelles pratiques ludiques au travail** qui seront conduites de façon inclusive, c'est-à-dire en impliquant tout profil de collaborateur.ices dans le processus, afin de soutenir une certaine créativité organisationnelle.

Il a également pour objectif d'identifier des pratiques innovantes en termes de **révélation des talents individuels et collectifs au travail** dans une approche humaniste.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce programme de recherche s'adresse en particulier à des PME qui s'engagent ou souhaitent s'engager dans des **nouvelles formes d'organisation du travail** qui favorisent le travail créatif et humainement épanouissant.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Brown, S. L. (2009). Play: How it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul. New York: Penguin.
- Butler, N., Olaison, L., Sliwa, M., & Spoelstra, S. (2011). Work, play and boredom. *Ephemera Theory & Politics in Organization*, 11(4): 329-335.
- Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management. *Culture and Organization*, 11(2): 139-151.
- Mainemelis, C. & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play; towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27: 81-131.
- Mainemelis, C., & Dionysiou, D. D. (2015). Play, flow, and timelessness. *The Oxford Handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 121-140.
- Melé, D. (2012). The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos. *Journal of business ethics*, 106(1): 89-101.



3

PROGRAMME DE RECHERCHE ÉVALUER LES ENJEUX DE BIEN-ÊTRE & D'INCLUSION NUMÉRIQUE DANS LES NOUVEAUX CONTEXTES DE TRAVAIL

CE PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSE D'ÉVALUER LES NOUVEAUX ENJEUX DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET D'INCLUSION DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL



PILOTE :
CLAIRE PAPAIX



**CHERCHEURE
CONTRIBUTRICE :**
MARYLINE MEYER



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**
sage



MOTS CLEFS :

- BIEN-ÊTRE
- INCLUSION NUMÉRIQUE
- NOUVEAUX CONTEXTES DE TRAVAIL

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Les organisations sont interpellées pour accompagner la recherche de bien-être des individus et les transformations de modes de vie associés. **L'essor du télétravail ces dernières années**, accéléré par les nouvelles conditions sanitaires, a amélioré en un sens l'efficacité, la flexibilité et le côté plaisant des journées de travail, du fait du confort de **travailler de chez soi** avec un accès plus direct à sa famille et ses proches.

En revanche, les facteurs de stress se sont multipliés du fait de la difficulté à gérer son temps, à maintenir une frontière viable entre sphère professionnelle et privée, des aspects financiers, technologiques et pratiques engendrés, sans compter les risques de burnout (Schmitt et al., 2021). Par ailleurs, les transformations numériques se sont révélées comme **source d'inégalités sociales** (Robinson et al., 2015) qui se sont renforcées dans les nouvelles pratiques du travail mises en place pendant la crise sanitaire notamment dans l'accès aux outils et la conciliation vie privée et professionnelle, souvent aux dépens des femmes et de certaines populations fragiles, et qui ont pu conduire à l'accroissement de certaines vulnérabilités psycho-sociales (Suleman et al., 2021).

Les avancées technologiques et la crise sanitaire ont considérablement bouleversé les expériences de travail et les formes d'engagement. Elles révèlent **de nouveaux enjeux en matière d'inclusion et de bien-être** qui s'entremêlent et nécessitent d'être évalués (Lovejoy et al., 2021). Le travail à distance, particulièrement en contexte de crise, génère des attitudes variées chez les salarié.e.s. Certain.e.s ont tendance à se surinvestir dans leurs missions voire à aller au-delà de ce qui leur est demandé, à prendre des initiatives tandis que d'autres réduisent leur investissement au travail en raison de contraintes personnelles, vivant difficilement l'isolement ou ne parvenant pas à recréer un cadre de travail. **La situation complexe qui combine la vie personnelle à la vie professionnelle requiert une agilité** dont tout le monde n'est a priori pas capable.

Les changements en matière de mobilité (trajets plus courts et moins fréquents) des personnes, suite aux enjeux de confinement et autres mesures gouvernementales liés au contexte du Covid 19, accentuent ce **phénomène d'isolement**, avec d'autres effets notables sur la santé mentale et physique (Yang et al., 2021). Les organisations sont incitées à prendre en compte les besoins et ressentis des collaborateur.rice.s pour apporter des réponses personnalisées, en même temps, elles doivent construire du « commun » et amener les individus à vivre ensemble et à partager. Cette approche inclusive permettra d'**identifier les zones de fragilité et d'interaction** qui seront autant de voies de progrès individuels et collectifs pour l'après-crise.

Nous questionnerons dans ce programme de recherche l'impact du numérique dans **les nouveaux contextes de travail sur la santé** des individus et sur leur capacité à vivre ensemble. Deux problématiques majeures seront traitées :

- **Quel est l'impact des nouveaux modes de travail** et de la transformation numérique sur la santé et le bien-être des collaborateur.rice.s et quels leviers actionner, dans ce contexte, pour la préserver ?
- **En quoi les nouveaux modes de travail peuvent-ils générer des inégalités sociales** et comment y remédier pour créer du lien entre les individus et renforcer l'appartenance sociale ?
- **Quels effets sur les déplacements des personnes**, leur mobilité dans l'espace, leur sentiment d'appartenance à une communauté, leurs sphères relationnelles et impacts en termes de bien-être ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Nous analyserons dans ce programme de recherche **les transformations des comportements individuels** et identifierons les leviers organisationnels, managériaux et RH à activer pour répondre à la fois aux enjeux de reconnaissance personnelle et d'appartenance sociale. Notre ambition est d'**accompagner les organisations dans la mobilisation raisonnée du numérique** de façon à maintenir un impact positif sur le bien-être des populations et à conserver l'humain au centre des perspectives de développement.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce projet de recherche concerne **l'ensemble des organisations qui ont transformé ou sont en cours de transformation** de leurs modes d'organisation du travail :

- Mise en place du télétravail généralisé
- Mise en place du travail hybride
- Flex-office
- etc.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century: Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American Journal of Public Health*, 111(10), 1787-1795.

Robinson, L., Cotten, S.R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W. and Stern, M.J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, Communication & Society*, Vol. 18 No. 5, pp. 569-582.

Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 106899.

Suleman, M., Sonthalia, S., Webb, C., Tinson, A., Kane, M., Bunbury, S., ... & Bibby, J. (2021). Unequal pandemic, fairer recovery. The Health Foundation.

Yang, Y., Cao, M., Cheng, L., Zhai, K., Zhao, X., De Vos, J. (2021). Exploring the relationship between the COVID-19 pandemic and changes in travel behaviour: A qualitative study, *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, Volume 11, 100450, ISSN 2590-1982.



4 PROGRAMME DE RECHERCHE RENDRE LES ÉCOLES DE MANAGEMENT INCLUSIVES

CE PROGRAMME DE RECHERCHE VEUT AMENER LES ÉCOLES DE MANAGEMENT À ALLER PLUS LOIN DANS LEUR DÉMARCHE DE VALORISATION DE LA DIVERSITÉ EN ABORDANT « L'INCLUSION » COMME UN PROCESSUS INTÉGRATEUR EN LEUR SEIN, TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉDUCATION : NOUVEAUX ENJEUX DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET D'INCLUSION DE L'ACCÈS DES ÉTUDIANT.E.S À L'ÉCOLE À LEUR ENTRÉE DANS LE MONDE PROFESSIONNEL, ET EN IMPLIQUANT LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES DE LEUR ÉCOSYSTÈME. IL VISE ÉGALEMENT À METTRE EN PLACE UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE INCLUSIVE DES GRANDES ÉCOLES.



PILOTE :
MÉLANIE JAECK



**CHERCHEURES
CONTRIBUTRICES :**
MARYLINE MEYER,
MAGALIE MARAIS
& CÉDRINE JOLY



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- ÉCOLES DE MANAGEMENT
- INCLUSION
- DÉMARCHE INCLUSIVE & CHAÎNE DE VALEUR



■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Un changement de paradigme semble nécessaire dans les écoles de management pour s'attaquer aux différentes critiques qui leur ont été adressées, afin de former des managers responsables en mesure de relever les grands défis environnementaux et sociétaux d'aujourd'hui (Blass & Hayward, 2015; Nonet et al., 2016; Starkley et al., 2019).

Partout dans le monde, ces écoles ont largement été interpellées sur la **diversité des étudiants** et la question connexe de l'intégration des minorités, en fonction de leur contexte institutionnel : **minorités raciales et ethniques** dans les contextes américain ou anglo-saxon (Severiens & Wolff, 2008; Holland, 2012), les élèves issus de classes sociales modestes dans le contexte français. Elles sont encouragées à répondre aux nouvelles demandes de leurs parties prenantes sur ces sujets (Marais et al., 2020) car la diversité devient un enjeu stratégique de compétitivité et de réputation (Tapie & Dardelet, 2010; Buisson-Fenet & Draelants, 2010).

Du fait de leur mission et des injonctions émanant des parties prenantes, les écoles de management considèrent l'inclusion d'abord comme un objectif sociétal : **lutter contre l'exclusion** en promouvant une « éducation inclusive » (Moriña, 2017). Cette dernière repose traditionnellement sur des stratégies d'intégration dans le système éducatif « ordinaire » d'élèves qui, en raison de certaines de leurs caractéristiques (handicap, origine ethnique, milieu social ou état de santé, par exemple) sont exposées à différents types de marginalisation et/ou de discrimination dans l'école et dans la société en général (Stubbs, 2008). Mais au-delà de l'impératif moral de l'éducation inclusive, les écoles de management doivent également garantir l'utilité du savoir et de l'éducation pour toutes leurs étudiant.e.s et pour la société dans son ensemble (Maines & Naughton, 2010).

Dans cet objectif, elles doivent aller plus loin que l'intégration d'étudiant.e.s défavorisé.e.s en gérant la diversité des étudiants dans leur ensemble pour créer de la valeur et produire de la performance. En d'autres termes, pour activer pleinement le potentiel de la diversité des étudiant.e.s, ces écoles doivent **remodeler l'ensemble de leurs activités** et processus conformément au paradigme de l'inclusion organisationnelle, et ne pas se focaliser uniquement sur la population étudiante - qu'il convient ici de responsabiliser - mais intégrer l'ensemble de leurs parties prenantes - enseignant.e.s, personnels administratifs, partenaires commerciaux et institutionnels, collectivités, etc - tout au long de leurs différentes activités : enseignement/pédagogie, recherche et collaborations entreprises/institutions.

Deux problématiques principales occuperont nos travaux :

- **Comment définir et réinventer un modèle** d'école de management inclusive ?
- **Comment mesurer le caractère inclusif** des écoles de management en ce sens qu'elles peuvent servir de levier de mobilité sociale et/ou de performance globale ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Notre programme de recherche permettra en premier lieu d'identifier, au sein des écoles de commerce, des **pratiques pionnières sources d'inclusion**, en interaction avec leurs parties prenantes, et également de caractériser des leviers de changement permettant à ces organisations de vivre avec leurs paradoxes, entre impératifs forts de marché et mission sociétale d'éducation.

Nous serons en mesure de caractériser ce qui se fait de mieux pour **réinventer la mission et le modèle économique** de ces organisations. Cette recherche veut également contribuer à la définition d'indicateurs de mesure d'inclusion pour les écoles de management, tout au long de leur chaîne de valeur, mais également de mesure d'impact sociétal de ces organisations au sein de l'environnement dans lequel elles évoluent.

PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Une collaboration avec le cabinet MIXITY permettra d'adapter leur **méthodologie innovante d'évaluation Diversité & Inclusion** en entreprise dans le contexte spécifique des établissements d'enseignement supérieur.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Blass, E., & Hayward, P. (2015). Developing globally responsible leaders: What role for business schools in the future? *Futures*, 66, 35-44.
- Buisson-Fenet, Héléne; Draelants, Hugues (2010). « Réputation, mimétisme et concurrence : Ce que « l'ouverture sociale » fait aux grandes écoles », *Sociologies pratiques*, 2(21), p. 67-81.
- Holland, M. M. (2012). Only here for the day: The social integration of minority students at a majority white high school. *Sociology of Education*, 85(2), 101-120.
- Maines, T. D., & Naughton, M. (2010). Middle level thinking: the cultural mission of business schools. *Journal of Management Development*.
- Marais, M., Joly, C., Meyer, M., Jaeck, M., Kessari, M., Andiappan, M. & Dufour, L. (2020). Legitimizing a diversity policy in a challenging environment: A case study of a French business school. *Management International*, 24(1): 56-71.
- Moriña, A. (2017). Inclusive education in higher education: challenges and opportunities. *European Journal of Special Needs Education*, 32(1), 3-17.
- Nonet, G., Kassel, K., & Meijs, L. (2016). Understanding responsible management: Emerging themes and variations from European business school programs. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 717-736.
- Severiens, S., & Wolff, R. (2008). A comparison of ethnic minority and majority students: Social and academic integration, and quality of learning. *Studies in higher education*, 33(3), 253-266.
- Starkley, K., Tempest, S. & Cinque, S. (2019). Management education and the theater of the absurd. *Management Learning*, 50(5), 591-606.
- Stubbs, S. (2008). Inclusive education. Where there are few resources. Oslo, The Atlas Alliance Publ.
- Tapie, P., & Dardelet, C. (2010). Ouverture sociale des grandes écoles - Livre blanc des pratiques - Premiers résultats et perspectives. Paris : La Documentation Française.



AXE 2

RAISON D'ÊTRE

**ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS QUI
FONT LE CHOIX VOLONTAIRE DE S'ENGAGER
AU SERVICE DE LA TRANSITION SOCIÉTALE ET
ENVIRONNEMENTALE EN INCLUANT CES ENJEUX
AU CŒUR MÊME DE LEUR RAISON D'ÊTRE**

LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE PARTAGÉE,
D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES MAIS AUSSI
DE FORMATION D'ACTEURS DU CHANGEMENT
SONT LES PILIERS DE LA CONSTRUCTION
DES ORGANISATIONS DE DEMAIN.



5 PROGRAMME DE RECHERCHE **GOVERNANCE INCLUSIVE & PARTAGÉE**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE APPRÉHENDÉ LES CARACTÉRISTIQUES ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE GOUVERNANCE INCLUSIVE ET PARTAGÉE DANS DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES ENGAGÉES AU SERVICE D'UNE MISSION SOCIÉTALE (COOPÉRATIVES, ASSOCIATIONS, SCIC, ENTREPRISES À MISSION). LES MODALITÉS DE COLLABORATION DES ACTEURS ET ACTRICES MAIS AUSSI LES TENSIONS INHÉRENTES À LA GOUVERNANCE DE CES ORGANISATIONS HYBRIDES SERONT ICI APPRÉHENDÉES.



PILOTE :
MAGALIE MARAIS



**CHERCHEURES
CONTRIBUTRICES :**
MARYLINE MEYER,
CÉDRINE JOLY,
MÉLANIE JAECK
& SANDRINE FOUCAULT



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- GOUVERNANCE PARTAGÉE
- INCLUSION
- TENSIONS
- GOUVERNANCE & HYBRIDITÉ



■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Face aux crises et fractures économiques, sociales et environnementales que connaissent nos sociétés contemporaines, la nécessité de changer nos modes de consommation et d'agir ensemble devient urgente, afin de tendre vers des systèmes davantage résilients et durables (Billaudeau et Moysan, 2019).

Il devient notamment central de **construire des formes organisationnelles et des systèmes socio-économiques** mettant le respect du vivant (l'homme et l'environnement) au centre de projets collectifs pour coconstruire de nouveaux récits communs à l'échelle d'une organisation, d'un territoire, et un nouveau contrat social à l'échelle nationale (Sébastien et Perjac, 2018).

Pour autant, si de nombreux travaux ont été conduits sur des modalités de gouvernance partagée entre de multiples parties prenantes ou sur une gouvernance hybride permettant la réconciliation d'objectifs multiples au sein d'une organisation (Battilana, 2019 ; Batac et al., 2008), de nombreuses problématiques restent à appréhender autour de l'inclusion pour bâtir du commun tout en préservant les singularités et l'autonomie des acteur.rice.s.

Des enjeux de justice mais aussi de cohésion sociale par la considération de mécanismes de domination à l'œuvre et la considération de « tensions » à réguler sont à considérer à cet égard (Albareda et Waddock, 2018).

Aussi, l'objectif de ce programme de recherche est d'étudier **comment des acteur.rice.s engagé.e.s pour la société s'inscrivent dans la co-construction d'un « commun »** et les modalités de gouvernance associées notamment par un processus de coopération inclusive.

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quelles sont les caractéristiques et les effets d'une gouvernance inclusive et partagée** au sein d'organisations alternatives ?
- **Comment gérer la codétermination au sein de la gouvernance** et quels outils et modes de régulation des tensions associées ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Ce projet de recherche permet d'**imaginer de nouvelles modalités de gouvernance inclusive et partagée** au sein d'organisations socialement engagées (coopératives, associations, SCIC, entreprises à mission).

Il invite de ce fait à définir quelles seraient les composantes de cette gouvernance inclusive mais aussi quelles seraient les formes organisationnelles et les dispositifs les plus à même de la soutenir (Laloux, 2015).

Des process de codétermination mais aussi des outils de management et de pilotage pourraient ainsi être proposés aux organisations engagées dans cette voie (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Noguès, 2019).

La question de l'impact d'une gouvernance inclusive par la prise en compte de ses effets et de sa contribution à la réalisation d'une mission sociétale sera aussi considérée notamment autour d'une réflexion sur des indicateurs ou sur des méthodologies évaluatives.

D'une manière générale, **ce projet permet de donner des clefs aux acteur.rice.s souhaitant construire une gouvernance inclusive** notamment pour apprendre à collaborer à différentes échelles en régulant et en acceptant les tensions inhérentes à la poursuite collective d'une mission sociétale.

PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce programme de recherche s'adresse aux **organisations ayant fait le choix ou qui feront le choix de s'engager dans l'expérimentation de nouvelles formes de gouvernance** pour repenser leur fonctionnement organisationnel au service du bien commun.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Albareda, L., & Waddock, S. (2018). Networked CSR governance: A whole network approach to meta-governance. *Business & Society*, 57(4), 636-675.
- Batac, J., Maymo, V., & Pallas-Saltiel, V. (2008). Entre mutualisme et capitalisme : le modèle de gouvernance hybride du groupe Crédit agricole. *RECMA*, 308, 23-34.
- Battilana, J. (2019). La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises-L'entreprise sociale comme laboratoire d'étude des modes d'organisation hybrides. *Entreprise & société*, 2018(4), 53-94.
- Billaudeau, V., & Moysan, P. (2019). D'une coopérative de consommateurs à la Scop Sadel: concevoir une gouvernance partagée. *RECMA*, (1), 56-67.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 103-109.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées. Diatino.
- Noguès, H. (2019). Penser la gouvernance et ses nouveaux outils. *RECMA*, (1), 28-30.
- Sébastien, G., & Periac, E. (2018). Représenter la complexité pour agir en gouvernance multi-acteurs: une proposition à partir du cas de l'aide aux proches aidants. *Politiques et Management Public*, 35(1-2), 27.



6 PROGRAMME DE RECHERCHE **RAISON D'ÊTRE D'ENTREPRISE & ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE CONCERNE LES ORGANISATIONS QUI ONT FAIT LE CHOIX VOLONTAIRE DE SE DOTER D'UNE RAISON-D'ÊTRE ENGAGÉE

IL ÉTUDIE COMMENT ENGAGER LES PARTIES PRENANTES DE MANIÈRE INCLUSIVE POUR DÉFINIR CETTE RAISON-D'ÊTRE - DANS UNE PERSPECTIVE BOTTOM-UP NOTAMMENT - MAIS AUSSI POUR LA TRADUIRE DANS L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE. IL QUESTIONNE CE FAISANT LE RÔLE ET LA MISSION DES ENTREPRISES DANS LA SOCIÉTÉ AU SERVICE D'UNE CRÉATION DE SENS ET DE VALEUR PARTAGÉE



PILOTES :

MAGALIE MARAIS
& MARYLINE MEYER



**CHERCHEURE
CONTRIBUTRICE :**
ANNABELLE HELWANI



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



verdangry



MOTS CLEFS :

- RAISON D'ÊTRE
- ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
- MISSION
- APPROPRIATION
- SENS.



■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

L'entreprise à mission invite à intégrer des objectifs sociétaux et/ou environnementaux au cœur même de la mission d'une organisation en modifiant ses statuts (Autissier et al., 2020 ; Valiorgue, 2020).

Ceci suppose la définition collaborative d'une « raison d'être », idéalement définie par les parties prenantes de l'entreprise.

La formulation de la raison d'être de l'entreprise apparaît alors comme **une opportunité exceptionnelle de donner du sens au travail** de chaque collaborateur.rice et à la relation avec les autres parties prenantes (Frimousse et Peretti, 2019).

Toutefois, même si ces entreprises se dotent d'un mécanisme de pilotage de leur mission, l'opérationnalisation de la raison d'être, son déploiement concret dans les actions de l'entreprise et les transformations associées nécessitent d'être accompagnés, d'autant plus que l'adhésion des parties prenantes dans ce processus et leur appropriation ne sont pas automatiques.

Aussi, ce programme de recherche invite à questionner la manière dont une entreprise peut contribuer à la définition de sa raison d'être en considérant les aspirations profondes des individus qui la composent mais aussi de ses différentes parties prenantes.

Une fois cette raison d'être définie, il sera intéressant d'appréhender **comment poursuivre et stimuler l'engagement des collaborateurs.rices** et des parties prenantes autour de la mission dans le temps en créant du sens (Basu et Palazzo, 2008) et de la valeur partagée (Bourgeois et al., 2021), par exemple par la création de nouveaux modèles d'affaires.

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Comment construire une raison d'être d'entreprise socialement engagée**, source de création de sens et de valeur partagée pour ses parties prenantes ?
- **Comment associer les parties prenantes** à l'opérationnalisation de cette raison d'être ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Cette recherche a pour objectif de proposer **un processus inclusif d'élaboration et d'animation de la raison d'être en entreprise** qui soit source d'engagement et d'épanouissement pour ses parties prenantes.

En nous intéressant au déploiement de la raison d'être dans les opérations de l'entreprise, nous voulons **aider les entreprises à déterminer un modèle de décision et d'action** qui soit en phase avec les enjeux sociétaux contemporains.

PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce projet de recherche s'adresse aux organisations qui ont fait, font ou feront le choix de se doter formellement d'une raison d'être d'entreprise socialement et/ou environnementalement engagée pour servir de cap dans la définition et la déclinaison de leur stratégie.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Autissier, D., Bretones, L., Jacquillat, E., Sibieude, T., & Martin, D. G. (2020). Entreprises à mission et raison d'être : Changer l'entreprise pour un monde plus durable. Dunod.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.

Bourgeois, C., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2021). La loi PACTE : enjeux et perspectives pour la gouvernance des sociétés françaises. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 4-29.

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2019). Raison d'être et responsabilité sociétale. *Question (s) de management*, (4), 149-168.

Valiorgue, B. (2020). La raison d'être de l'entreprise. Presses Universitaires Blaise-Pascal.



7 PROGRAMME DE RECHERCHE **ACTEUR.RICE.S DU CHANGEMENT : ACCOMPAGNER LES TRANSFOR- MATIONS INDIVIDUELLES**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE ÉTUDIE LES MODALITÉS D'UNE TRANSFORMATION INDIVIDUELLE NÉCESSAIRES POUR RELEVER LES ENJEUX DE LA TRANSITION SOCIÉTALE ET ÉCOLOGIQUE

LES CONDITIONS D'APPRENTISSAGE OU D'ÉDUCATION PERMETTANT À DES ÉTUDIANT.E.S, DES COLLABORATEUR.RICE.S ET DES DIRIGEANT.E.S D'AGIR DE MANIÈRE RESPONSABLE EN APPRÉHENDANT DE MANIÈRE CRÉATIVE ET EFFICACE LES PARADOXES DE LA DURABILITÉ



PILOTES :

DENIS LESCOP
& VINCENZO VASTOLA



**CHERCHEURES
CONTRIBUTRICES :**
MAGALIE MARAIS
& CÉDRINE JOLY



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- ACTEUR.RICES DU CHANGEMENT
- TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES
- APPRENTISSAGE
- LEADERSHIP RESPONSABLE

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Au-delà de la mise en œuvre collective de programmes de durabilité ou de politiques publiques, **la transition sociale et environnementale suppose pour chacun.e une transformation individuelle forte** et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de ses propres décisions et actions (Kahneman et al., 2021).

Ces adaptations du comportement individuel nécessitent un changement de mentalité substantiel sur le rôle des entreprises et de l'activité économique, et de nouvelles façons de penser et d'apprendre sur la responsabilité individuelle et collective pour créer des organisations et une société plus durables (Kassel et Rimanoczy, 2018).

Aussi, ce programme de recherche vise à étudier comment les individus peuvent changer leurs perceptions cognitives et leurs préférences envers la durabilité, au-delà de l'utilisation d'incitations externes (récompenses, incitations, etc.) (ex : Clayton et al., 2013).

Si l'apprentissage est possible à ces niveaux profonds de la psychologie humaine, la question devient alors de questionner la nature des dispositifs éducationnels permettant de créer les conditions à une évolution des référentiels internes d'un individu en cohérence avec ses aspirations profondes et les besoins sociétaux (Hermes et Rimanoczy, 2018).

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quels dispositifs de formation pour développer la prise de décision responsable** et stimuler des changements de conscience individuels ?
- **Comment accompagner dans une organisation des transformations individuelles au service de la transition sociale et environnementale** (dispositifs, environnement, etc.) ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Les résultats de cette recherche seront particulièrement utiles pour accompagner des organisations dans leur transition sociale ou environnementale.

Plus particulièrement, cette recherche propose de donner des clefs et d'expérimenter des programmes de formation permettant à des étudiant.e.s, des collaborateur.rice.s ou des managers – au niveau individuel – de changer leur état d'esprit et donc leurs comportements vers davantage de durabilité. Ceci peut notamment permettre d'accélérer au sein d'une organisation la capacité à innover dans ce champ, mais aussi à appréhender de manière créative les paradoxes de la durabilité en action.

Au niveau organisationnel, cette recherche est utile pour bâtir des organisations « apprenantes ou capacitanes » pour la durabilité, c'est-à-dire des organisations permettant l'apprentissage et le changement d'état d'esprit de chacun.e dans ce champ (Grayson et al., 2008).



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Cette recherche sera mise en place auprès et au service d'organisations (entreprises, organisations éducatives, associations, etc.) engagées dans l'éducation ou la formation d'acteur.rice.s du changement pour la transition que ceux-ci soient des managers, des étudiant.e.s ou des citoyen.ne.s. Il s'ancrera dans **une large diversité de contextes permettant de comprendre les modalités** de prise de décision responsables et leur maintien dans le temps à travers des transformations individuelles et changements de conscience.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Clayton, S., Litchfield, C. & Geller, E. S. Psychological science, conservation, and environmental sustainability. *Frontiers in Ecology and the Environment* (2013). doi:10.1890/120351

Grayson, D., Rodriguez, M. A., Lemon, M., Jin, Z., Slaughter, S., & Tay, S. (2008). A new mindset for corporate sustainability. <http://hdl.handle.net/1826/4161>

Hermes, J., & Rimanoczy, I. (2018). Deep learning for a sustainability mindset. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 460-467.

Kahneman, D., Sibony, O. and Sunstein, C.R. (2021). *Noise: a flaw in human judgment*. Little, Brown.

Kassel, K., & Rimanoczy, I. (Eds.). (2018). *Developing a sustainability mindset in management education*. Routledge.



8 PROGRAMME DE RECHERCHE **SHARING ECONOMY & NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSE DE DONNER UN ÉCLAIRAGE SUR LES DYNAMIQUES RELATIONNELLES ET LES ENJEUX ÉTHIQUES INHÉRENTS À LA « SHARING ECONOMY ».

IL INTERROGE LA NATURE DES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES ISSUES DE CE MODÈLE.



PILOTE :
CATHERINE L'ECUYER



**CHERCHEUR.E.S
CONTRIBUTEUR.RICE.S :**
MAGALIE MARAIS
& DENIS LESCOP



MOTS CLEFS :

- SHARING ECONOMY
- DARK SIDE
- PLATEFORME DIGITALE
- ÉCOSYSTÈME
- ACTEUR.RICE.S MULTIPLES

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

A son émergence en 2000, tout le monde s'accorde sur l'ampleur du phénomène de la « Sharing Economy » accueillant le concept de partage et mise à disposition gratuite ou payante de compétences ou de ressources non-utilisées entre particuliers mises en relation grâce aux plateformes digitales (Mair et Reischauer, 2017).

Les secteurs concernés ne se limitent pas à l'hébergement ou au transport mais s'étendent là où le principe d'une consommation partagée d'un bien ou service s'applique (e.g., habillement, outils) et dans des contextes essentiellement urbains (Pedersen et Netter, 2015).

Au milieu du débat académique sur son appellation (e.g., économie du partage/ collaborative/de plateforme digitale), un point de convergence apparaît qui la caractérise : la mise à disposition de ressources à grande échelle (sharing) et la mise en relation entre individus (Internet) (Rojanakit et al., 2022). Ce phénomène socio-technologique prédispose la « Sharing Economy » à une réponse possible aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux (Acquier et al., 2017).

Sa fulgurante ascension attise la recherche posant le paradoxe d'une « Sharing Economy » plurielle aux effets contestés impactant voir fragilisant les modèles traditionnels. Aussi, nous semble-t-il important d'initier une réflexion autour du thème de la « raison d'être » de la « Sharing Economy ».

Aujourd'hui, cette économie englobe une myriade de modèles d'affaires allant de comportements prédateurs, capitalistiques ou communautaires (continuum) même si toutes ont cependant formé un écosystème d'acteur.rice.s multiples.

La croissance de ces plateformes dépend de leur capacité à créer de la valeur et des synergies au sein de leur écosystème. (Laczko et al., 2019). La posture du programme de recherche est critique examinant les effets négatifs de la « Sharing Economy », ses « dark sides ».

La perspective est généraliste c'est-à-dire qu'elle ne se concentre pas vers la relation triadique entre la plateforme et les utilisateurs mais vers l'ensemble des acteur.rice.s de l'écosystème.

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quelles sont les différentes externalités négatives de la « Sharing Economy » ?**
- **Comment les business models de la SE évoluent-ils** pour se démarquer des modèles traditionnels en mutation et consolider la raison d'être de la SE ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Ce programme de recherche proposera un éclairage sur :

- **Les dynamiques relationnelles** au sein d'écosystèmes de plateformes digitales à visée capitaliste versus non-capitaliste ;
- **Les initiatives menées** par les acteur.rice.s pour répondre à la promesse sociétale et contribuer à leurs « raison d'être » ;
- **Les enjeux éthiques** des prises de décision des plateformes digitales par jeux d'influence (i.e. lobbying et relations publiques).

Sur le volet organisationnel, cette recherche est utile pour :

- **Faire émerger de nouvelles modalités organisationnelles** d'acteur.rice.s multiples au sein d'écosystèmes complexes où des tensions et dynamiques de pouvoir ont été qualifiées et
- **Mieux comprendre la distribution de valeur** entre les parties prenantes clés.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce programme de recherche concerne l'ensemble des **parties prenantes de la « Sharing Economy »** et plus particulièrement, les plateformes digitales, les instances de régulation, les municipalités mais aussi les acteur.rice.s économiques traditionnell.e.s, les associations et communautés locales.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.

Laczko, P., Hullova, D., Needham, A., Rossiter, A. M., & Battisti, M. (2019). The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability: Bridging the gap between value creation and value capture in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 76, 214-230.

Mair, J., & Reischauer, G. (2017). Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 11-20.

Pedersen, E. R. G., & Netter, S. (2015). Collaborative consumption: business model opportunities and barriers for fashion libraries. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 258-273.

Rojanakit, P., de Oliveira, R. T., & Dulleck, U. (2022). The sharing economy: A critical review and research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1317-1334.



AXE 3

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

**QUESTIONNER LES MODALITÉS INNOVANTES
PAR LESQUELLES DES ORGANISATIONS
S'ENGAGENT AU SERVICE DE LA TRANSITION
SOCIALE ET ENVIRONNEMENTAL AU SERVICE
DE LEURS PARTIES PRENANTES, DES
TERRITOIRES, DE LA SOCIÉTÉ ET DU VIVANT**

INTERROGER ET FAIRE AVANCER AVEC ELLES LEURS MODÈLES
D'AFFAIRES, LEURS MODES DE MANAGEMENT ET LEURS OUTILS
D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIÉTAL DANS UNE VISÉE PROSPECTIVE



9 PROGRAMME DE RECHERCHE **ENGAGEMENT RESPONSABLE TPE/PME & TERRITOIRES**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE ÉTUDIE LES FORMES DE LA RESPONSABILITÉ SYSTÉMIQUE ET LES MODALITÉS D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES EN TERRITOIRE(S).

IL ANALYSE LES DIFFÉRENTES FORMES DE COLLABORATION ENTRE TPE/PME ET MANAGERS DE GRANDS GROUPES AU SERVICE DE LA TRANSITION SOCIÉTALE (SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE) À L'ÉCHELLE LOCALE ET ÉGALEMENT LE DÉVELOPPEMENT D'ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX. LA QUESTION DE LA VALEUR AJOUTÉE TERRITORIALE CRÉÉE PAR LES ENTREPRISES EST APPRÉHENDÉE TOUT COMME LEUR CONTRIBUTION À DE VÉRITABLES « TERRITOIRES À MISSION ».



PILOTE :

ANNE-VALÉRIE CRESPO



**CHERCHEURES
CONTRIBUTRICES :**

MAGALIE MARAIS
& MARYLINE MEYER



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- ENGAGEMENT RESPONSABLE
- TERRITOIRE
- TPE/PME
- ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISES

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Les grandes entreprises communiquent largement sur leurs politiques RSE. Cette forte exposition médiatique a parfois pu desservir la démarche notamment quand les engagements réels ne s'avéraient pas à la hauteur des promesses réalisées.

Cela a également eu pour conséquence de « masquer », dans une certaine mesure, les actions entreprises par des TPE/PME pourtant déjà engagées à plus de 90% dans la RSE au plus près de leurs territoires d'implantation. **Ces entreprises sont en effet un acteur essentiel des territoires** (Bories-Azeau et al., 2015) et sont susceptibles de contribuer positivement à leur développement afin de réduire certaines fractures territoriales mais aussi de contribuer positivement aux transitions en cours (économiques, sociales et environnementales) (Romero, 2010).

L'échelle territoriale apparaît ainsi centrale pour questionner l'engagement sociétal notamment des TPE/PME puisque le territoire est d'abord **un espace de vie et d'organisation en « commun » et un espace de régulation pour « vivre ensemble »**.

Aussi, l'ancrage de l'entreprise dans son territoire d'implantation et l'exercice de son rôle d'acteur local responsable constituent des éléments cruciaux de la performance globale (OREE, 2017).

Pour autant, si beaucoup de travaux ont été conduits sur les bénéfices pour des TPE/PME à s'engager de manière responsable, des travaux restent à conduire pour définir leur responsabilité territoriale, pour appréhender les enjeux de leur coopération à une échelle territoriale, mais aussi pour appréhender l'impact de l'entreprise sur le territoire ainsi que l'interaction de ses activités avec l'ensemble des parties prenantes (Frimousse et Peretti, 2017).

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quelles démarches responsables et impacts associés des entreprises, grandes et TPE/PME, sur le territoire ?**
- **Comment stimuler la coopération et l'intelligence collective** pour favoriser l'engagement sociétal des petites et grandes organisations en territoire ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Appréhender l'engagement responsable des TPE/PME à une échelle territoriale permet de contribuer au **déploiement des politiques de RSE** de celles-ci mais aussi à la compréhension de leurs conditions de réussite et d'impact (Del Baldo, 2010).

Notamment, des formes d'innovations RSE territoriales seront étudiées dans le cadre de ce programme de recherche mais aussi les dispositifs permettant de les soutenir (modalités de dialogue inter-entreprises, espaces et modalités de coopération, partage de savoir et d'information, etc.) (Calme et Bonneveux, 2015).

La question de **la valeur ajoutée territoriale** créée par ces entreprises sera aussi clef et mènera au déploiement d'outils permettant de la définir, de l'évaluer mais aussi de la partager, tout comme le développement de labels territoriaux, de dispositifs expérimentaux, etc.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Sont concernés par ce programme de recherche **toutes les entreprises** et notamment les **TPE/PME, réseaux d'entreprises locaux, associations ou groupements coopératifs** ancrés en territoire et acteurs du développement de celui-ci.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O. (2015), RH, RSE et territoires – défis théoriques, réalisations pratiques, Paris : Magnard-Vuibert, Collection AGRH Recherche, Paris, novembre.

Calme, I., & Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (2), 18-36.

Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: towards a territorial model based on small 'champions' of CSR?. International Journal of Sustainable Society, 2(3), 215-247.

Frimousse S. et Peretti J.-M. (2017), Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ?, Question(s) de management, n° 19, avril, p. 13-24.

OREE (2017), S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance – s'évaluer grâce à l'indicateur d'interdépendance des entreprises à leur(s) territoire(s) d'implantation, septembre

Romero C. (2010), « La cohésion territoriale et le développement local au défi des territorialités discontinues », Management & Avenir, n° 40, octobre, p. 313-324.



10 PROGRAMME DE RECHERCHE **MANAGEMENT EMPATHIQUE LIBÉRATION & ORGANISATIONS RESPONSABLES**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE APPRÉHENDÉ LES CARACTÉRISTIQUES ET LES EFFETS D'UN MANAGEMENT EMPATHIQUE EN ACTION.

IL REPLACE CE FAISANT L'HUMAIN AU CŒUR DES ORGANISATIONS EN INTERROGEANT LE RAPPORT À L'AUTRE MAIS AUSSI LE RAPPORT AU VIVANT. IL PERMET DE COMPRENDRE COMMENT BÂTIR DES ORGANISATIONS RESPONSABLES PLAÇANT L'EMPATHIE ET SA RÉGULATION EN LEUR CŒUR POUR DAVANTAGE DE COMMUN ET DE RÉSILIENCE.



PILOTE :

JULIEN GRANATA



**CHERCHEUR.E.S
CONTRIBUTEUR.RICE.S :**

MICHEL BASTELICA,
MAGALIE MARAIS
& MARYLINE MEYER



MOTS CLEFS :

- MANAGEMENT EMPATHIQUE
- LIBÉRATION
- ORGANISATIONS RESPONSABLES
- COMMUN

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Développer la résilience des organisations (Baitan, 2020) - dans une société traversant de profondes mutations environnementales et sociétales - suppose de développer la capacité d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles et de traumatismes parfois sévères (Hamel, 2003).

Les organisations étant composées d'individus, c'est leur propre résilience qui questionne. A ce titre, de nombreuses recherches interrogent le rôle clef de l'empathie - définie comme une aptitude psychologique et les mécanismes qui permettent la compréhension des ressentis d'autrui - pour favoriser cette résilience et bâtir des organisations responsables.

A titre d'exemple, Rodet et Desjacques (2017) prônent un management « bienveillant », seul garant de la réduction du stress faisant des ravages tant sur la santé individuelle que la performance organisationnelle. **La bienveillance et l'affection trouvent leur origine dans l'aptitude empathique** (Goleman, 1995). Selon Vandenbussche-Masclat (2019), c'est d'ailleurs l'empathie qui permet d'activer, capter et diffuser l'énergie du lien.

Certaines postures managériales, comme celle de « manager coach », de plus en plus visibles dans la pratique, seraient propices à activer cette énergie qui unit les individus. Certains types d'organisation, comme les entreprises libérées (Getz, 2009), s'avèrent porteuses d'une vision plaçant l'humain en leur centre et prônant d'un management exemplaires des tensions émotionnelles.

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quels sont les caractéristiques et les effets d'un management empathique** dans différents contextes organisationnels ?
- **Comment bâtir des organisations responsables** plaçant l'empathie - et sa régulation - en leur sein pour davantage de commun et de résilience ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

L'influence de l'empathie et ses caractéristiques en situation de management reste à circonscrire. En effet, beaucoup reste à faire pour appréhender les caractéristiques comportementales d'un management empathique et ses conséquences pour les organisations.

De récentes recherches ont notamment mis en évidence la manière dont **l'aptitude empathique d'un dirigeant affectait positivement sa capacité au management de crise** (König et al., 2020), quand d'autres auteurs insistent sur son importance en termes d'engagement des collaborateurs (Somogyi et al., 2013), de résilience organisationnelle (Teneau, 2013) voire même d'intégration volontaire de questions sociétales et environnementales au sein des organisations (Tian et Robertson, 2019).

Ces travaux sont à poursuivre notamment pour des entreprises ou des organisations laissant une grande place à la « vulnérabilité », évoluant dans des secteurs d'activité liés au service, à l'aide aux personnes ou au soin.

De manière générale, le management empathique replace au cœur de l'organisation des questionnements éthiques sur le rapport à l'autre mais aussi sur le rapport au vivant.

Ce programme de recherche offre ainsi la possibilité de **revisiter les fondements éthiques du management** notamment en associant des considérations liées au care, à la justice ou à la compassion et de développer des pratiques, postures et outils permettant aux individus et aux organisations de s'en emparer.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce programme de recherche concerne des organisations pour lesquelles **l'empathie occupe une place centrale en termes de management** et d'accompagnement des équipes.

Cela peut être le cas d'organisations du **secteur du soin, du médico-social, ou du service**, pour lesquelles l'empathie est d'abord exercée au service des bénéficiaires.

Cela peut concerner, de manière plus large, toute forme d'organisation souhaitant développer management bienveillant et empathique chez ses managers et comprendre leurs effets.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A. et Uzan O. (2015), RH, RSE et territoires – défis théoriques, réalisations pratiques, Paris : Magnard-Vuibert, Collection AGRH Recherche, Paris, novembre.
- Calme, I., & Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (2), 18-36.
- Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: towards a territorial model based on small 'champions' of CSR?. International Journal of Sustainable Society, 2(3), 215-247.
- Frimousse S. et Peretti J.-M. (2017), Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ?, Question(s) de management, n° 19, avril, p. 13-24.
- OREE (2017), S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance – s'évaluer grâce à l'indicateur d'interdépendance des entreprises à leur(s) territoire(s) d'implantation, septembre
- Romero C. (2010), « La cohésion territoriale et le développement local au défi des territorialités discontinues », Management & Avenir, n° 40, octobre, p. 313-324.



11 PROGRAMME DE RECHERCHE MESURE DE L'IMPACT SOCIÉTAL DES ORGANISATIONS

CE PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSE DE RÉFLÉCHIR À DES MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL DES ORGANISATIONS EN TERMES ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL.

IL PROPOSE DES INDICATEURS ET OUTILS PERMETTANT DE CAPTurer LA CONTRIBUTION POSITIVE DES ORGANISATIONS À LA SOCIÉTÉ ET DE CONTRIBUER À UNE TRANSFORMATION DURABLE DANS LE RESPECT DU VIVANT.



PILOTE :

MAGALIE MARAIS



**CHERCHEURS
CONTRIBUTEURS :**

MÉLANIE JAECK,
ISSAM LAGUIR
& MARYLINE MEYER



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- IMPACT SOCIÉTAL
- MESURE
- INDICATEURS PIONNIERS
- TRANSFORMATION & CONTRIBUTION



■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

La mesure de l'impact sociétal occupe une place de plus en plus importante pour les entreprises et les organisations au sens large (ESS, structures associatives, plateformes de financement, etc.).

En effet, au-delà de mesures ou d'actions prises dans le cadre de politique RSE, d'une mission liée à l'engagement sociétal ou d'innovations sociales, **les organisations sont aujourd'hui en demande de pouvoir évaluer les effets de telles politiques ou initiatives pour leur propre structure**, pour ses bénéficiaires, pour la société et/ou pour leur territoire d'implantation (Frimousse et Peretti, 2020 ; Stievenart et Pache, 2014).

Si de nombreuses méthodologies de mesure d'impact existent à ce jour, avec pour principale référence le cadre des objectifs de développement durable de l'ONU (Bebbington et Unerman, 2018), ces référentiels questionnent quant à leur capacité à mesurer efficacement la contribution sociétale positive des organisations mais aussi dans leur potentiel transformatif et communicationnel (Fowler et al., 2019 ; Hajer et al., 2015).

Des recherches semblent donc nécessaires pour appréhender des effets des référentiels d'impact existants mais aussi pour développer de nouvelles méthodologies d'évaluation adaptées aux besoins présents et futur des organisations et au service de la transition (Menton et al., 2020).

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quelles méthodologies innovantes de mesure d'impact sociétal des organisations ?**
- **Comment valoriser la contribution et les impacts positifs d'une organisation au service du vivant pour la transformer durablement**

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Ce programme de recherche a pour vocation de **développer par la recherche des modalités d'évaluation de l'impact sociétal** des entreprises et des organisations sur le plan économique, social et environnemental.

Celui-ci a notamment pour vocation de proposer **des outils de mesure et des méthodes évaluatives** (qualitatives ou quantitatives) permettant notamment de capturer la contribution positive d'une organisation à la société et plus spécifiquement à son territoire au-delà des externalités négatives qui sont susceptibles d'être générées.

Par ailleurs, ces référentiels seront bâtis dans une perspective pédagogique, citoyenne et sur-mesure permettant à des organisations de s'interroger sur les raisons associées au choix de leur mesure d'impact, sur leur vision de celle-ci mais aussi sur le choix des indicateurs et dispositifs à déployer pour valoriser au mieux leur engagement sociétal auprès de leurs parties prenantes.

PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Sont concernées par ce programme de recherche **toutes les organisations souhaitant évaluer l'impact sociétal de leurs activités** mais aussi des cabinets ou associations expert.e.s de la mesure d'impact et souhaitant évaluer les effets de dispositifs d'évaluation existants ou en bâtir de nouveaux.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations sustainable development goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.
- Fowler, E. A. R., Coffey, B. S., & Dixon-Fowler, H. R. (2019). Transforming Good Intentions into Social Impact: A Case on the Creation and Evolution of a Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 665-678.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question (s) de management*, (1), 91-130.
- Hajer, M., Nilsson, M., Raworth, K., Bakker, P., Berkhout, F., de Boer, Y., et al. (2015). Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 7(2), 1651-1660.
- Menton, M., Larrea, C., Latorre, S., Martinez-Alier, J., Peck, M., Temper, L., & Walter, M. (2020). Environmental justice and the SDGs: from synergies to gaps and contradictions. *Sustainability Science*, 15(6), 1621-1636.
- Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: RECM*, (331), 76-92.



12 PROGRAMME DE RECHERCHE ENTREPRISES ANTIFRAGILES & DIGITALISATION

CE PROGRAMME DE RECHERCHE CHERCHE À MIEUX COMPRENDRE COMMENT LES ENTREPRISES ANTIFRAGILES ACCÉLÈRENT LEUR DÉVELOPPEMENT AU CONTACT DES CRISES.

L'IDENTIFICATION DE LEURS CAPACITÉS SPÉCIFIQUES PERMETTRA DE MIEUX ACCOMPAGNER DES TRANSITIONS DIGITALES DURABLES. EN EFFET, LA DERNIÈRE CRISE DE LA COVID-19 A MIS EN LUMIÈRE UN LIEN FORT ENTRE CAPACITÉS ANTIFRAGILES ET CAPACITÉS DE DIGITALISATION. CE PROGRAMME VISE ÉGALEMENT À IDENTIFIER LES CARACTÉRISTIQUES DES DIRIGEANT.E.S ET LEADERS DE CES ORGANISATIONS PARTICULIÈRES.



PILOTES :

JULIEN GRANATA
& DENIS LESCOP



CHERCHEURS CONTRIBUTEURS :

THÉO JUSTY
& CHRISTIAN KEEN
(Université de Laval)



ORGANISATION PARTENAIRE :



START UP CIAM



MOTS CLEFS :

- ANTI FRAGILITÉ
- DIGITALISATION
- INCLUSION NUMÉRIQUE
- TRANSITION DIGITALE

■ ENJEUX ACADÉMIQUES DU PROGRAMME DE RECHERCHE

L'environnement économique contemporain confronte la société et les entreprises en particulier à des turbulences et des événements disruptifs imprévisibles ayant des impacts extrêmes. De tels phénomènes sont le fruit de l'accumulation d'une variété de facteurs tels que les crises économiques, l'instabilité politique de certaines régions du Monde, le terrorisme, les changements climatiques, l'évolution démographique ou encore le développement fulgurant de technologies de plus en plus complexes comme l'intelligence artificielle ou l'ordinateur quantique. Quelle que soit la cause profonde de ces événements, ils représentent ce que le philosophe Taleb (2013) appelle des « cygnes noirs », c'est-à-dire **des événements inattendus, complexes et à fort potentiel de perturbations déstabilisantes et désorganisant les systèmes actuels de planification**. Dans un tel contexte les organisations vont donc être amenées à adopter des approches permettant à court terme une réponse positive à la volatilité et à la vélocité de l'environnement, et garantissant prospérité et survie à plus long terme. **L'antifragilité renvoie à la propriété d'un système à tirer avantage d'un choc, de l'utiliser comme levier d'amélioration et de se renforcer au contact des crises.**

Le concept a été développé par Taleb en 2013 et bénéficie d'une mise en lumière particulière depuis la crise sanitaire de la covid-19. Malgré une prolifération de conférences sur le sujet, peu de chercheurs en sciences de gestion ont produit de la connaissance sur le domaine. A ce jour, on récence un ouvrage (Granata et Jaouen, septembre 2021) sur le Management libéré empruntant le terme dans son titre. Bon nombre d'entreprises antifragiles identifiées durant la crise (Vogo, ESII, CIAM, Diams Bouchage, Atelier Panel, Cabinet d'AgronomieProvençale, Coopérative d'Estandon) ont entamé une importante transition numérique qui les ont dotés de l'agilité nécessaire pour s'adapter rapidement à l'environnement.

Il réside un lien direct entre antifragilité et agilité digitale dans la capacité de traitement du smart data, dans des capacités de pivotage du business model ou le développement instantané de projets digitaux ou fondés sur des outils digitaux (par exemple AI, machine learning, big data). Les leaders de ces entreprises sont eux/elles-mêmes antifragiles, profondément humain.es et porteurs.ses de sens pour l'ensemble des parties prenantes qui favorisent leur mise en action face aux chocs externes. En effet, si **14% des firmes progressent au contact des crises** (Jacobides et Reeves, 2020) c'est bel est bien parce qu'elles réagissent, investissent et développent des projets plus rapidement. L'antifragilité permet également d'aborder positivement la transformation digitale et de mettre en place les outils et process managériaux amenant une transition souple et inclusive.

L'antifragilité et la transition digitale s'alimentent l'une l'autre : la digitalisation rend antifragile et l'antifragilité assure le bon fonctionnement et l'acceptabilité des outils digitaux. Cette rétroaction vertueuse garantit une transition digitale pour l'humain, centrée sur l'humain et avec l'humain.

Ce programme de recherche vise à répondre aux questions suivantes :

- **Quels sont les fondements des capacités des entreprises antifragiles** qui leur permettent d'accélérer leur développement au contact des crises et des turbulences environnementales ?
- **Comment ces capacités sont-elles à l'œuvre** dans le processus de transition digitale ?
- **Comment l'antifragilité et la transition digitale** peuvent-elles être combinées pour garantir un développement durable des entreprises ?
- **Comment la transformation digitale d'une entreprise** peut-elle conduire à un modèle d'entreprise fondé sur l'antifragilité ?

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Notre programme de recherche permettra d'identifier les modèles organisationnels des entreprises antifragiles qui ont accéléré leur développement durant la crise de la covid-19. L'objet est, en premier lieu, de pouvoir définir et identifier clairement ces organisations.

En conséquent, l'étude de leurs leaders, qu'ils soient dirigeant.es ou managers, permettra de définir des modalités organisationnelles et/ou des modèles managériaux propices à faire émerger l'antifragilité. L'analyse de l'organisation, notamment de ses process et routines, facilitera la compréhension et la diffusion de l'approche antifragile dans l'entreprise. Les caractéristiques particulières des entreprises antifragiles peuvent également être utiles à une meilleure compréhension du déploiement efficaces et positifs d'outils digitaux. Cette recherche permettra de développer des indicateurs de mesure de l'antifragilité et de la maturité digitale sur lesquels pourront être fondés des diagnostics et recommandations en matière de transition digitale.



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Cette recherche sera conduite auprès d'entreprises françaises notamment des PME en cours d'étude comme ESII et Vogo, des start-ups comme CIAM ou des groupements comme le Cluster Rosé Provence.

L'étude de grands groupes est également un enjeu de compréhension du phénomène.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

- Granata J. (2021). De l'entreprise au management libéré. In Granata J. & Jaouen A. (eds), Management Libéré 7 entreprises dévoilent leur méthode : Agilité, performance durable et antifragilité. Dunod, Paris.
- Stiegler, B. (2016). Dans la disruption. Comment ne pas devenir fou ? Babel Essai.
- Granata, J. & Jaouen A. (2021). Les organisations « libérées », qui responsabilisent les équipes, sont plus résilientes aux crises, The Conversation. 6 octobre.
- Granata J. (2020). Construire des sociétés « antifragiles » pour survivre à l'imprévisibilité des crises, The Conversation, 7 juin.
- Maslow Abraham (1954). Devenir le meilleur de soi-même, Eyrolles.
- Cyrułnik Boris. La nuit, j'écrirai des soleils.
- Gupta, S., Justy, T., Kamboj, S., Kumar, A., & Kristoffersen, E. (2021). Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-based view. Technological Forecasting and Social Change, 171, 120986.
- Peters T. (1993). Liberation Management, Dunod.
- Jacobides M.G. and Reeves, M. (2020). Adapt Your Business to the New Reality, Harvard Business Review, September/October.

...



13 PROGRAMME DE RECHERCHE **MUTATIONS TECHNOLOGIQUES** **FUTURS DU TRAVAIL ET** **DE L'ÉDUCATION**

CE PROGRAMME DE RECHERCHE INTERROGE LES CONSÉQUENCES DES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES RÉCENTES (INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, ORDINATEUR QUANTIQUE, DEEP LEARNING, ETC) SUR LA PERCEPTION PAR LES COLLABORATEUR.RICE.S DE L'OBSOLESCENCE DE LEURS COMPÉTENCES MAIS AUSSI SUR LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES – ET DES STRUCTURES ÉDUCATIVES – À GÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES COMPÉTENCES, À RÉGULER LES TENSIONS LIÉES AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET À BÂTIR DES CONTENUS DE FORMATION RÉFLEXIFS ET COLLECTIFS ADAPTÉS.



PILOTE :
DENIS LESCOP



**ORGANISATION
PARTENAIRE :**



MOTS CLEFS :

- COMPÉTENCES, TECHNOLOGIE
- FUTURS DU TRAVAIL
ET DE L'ÉDUCATION
- CONDUITE DU CHANGEMENT

L'histoire économique de nos sociétés est jalonnée de cycles de destruction et de prospérité reposant sur des technologies d'abord déstructurantes (disruptives) puis structurantes (créatrices d'opportunités et de progrès). Les dernières avancées technologiques modifient cependant un paramètre crucial des cycles économiques.

On assiste au cours des 3 dernières décennies à une véritable diminution des phases de transition entre destruction et création d'emplois : les dernières avancées technologiques – intelligence artificielle, ordinateur quantique, deep learning, etc. – également définies comme la quatrième révolution industrielle, détruisent les emplois plus rapidement qu'elles n'en créent. Pour la première fois dans l'histoire, la création d'emplois prend du retard sur la destruction.

Ce phénomène crée **des tensions relatives à l'adaptation des systèmes productifs et éducatifs** : d'un côté, l'obsolescence des compétences s'accélère, de l'autre le système éducatif peine à mettre en place l'acquisition des nouvelles compétences nécessaire à une adaptation rapide.

Ces tensions vont faire naître **des croyances et visions catastrophiques du futur** du travail et de l'éducation : remplacement inéluctable de l'humain par la machine, pertes d'emplois ou de fonctions programmées, déplacements massifs des salariés, stratégie de bricolage autour de l'acquisition accélérée de connaissances, mise en place de programmes de formation par des institutions douteuses, etc. L'écart entre compétences créées par le système éducatif et celles demandées – ou sous tension – dans les entreprises s'élargit générant une fracture des compétences. Le deuxième âge des machines (Brynjolfsson and McAfee, 2014), l'industrie 4.0, ou encore l'émergence de l'intelligence artificielle souffrent de ces tensions auxquelles viennent s'ajouter **3 phénomènes récents** : la prise de conscience de l'urgence climatique, le recentrage sociétal sur l'humain (RSE, diversité, inclusion) et les traumatismes causés par la pandémie COVID-19 que nos sociétés modernes ont dû mal à gérer et à endiguer.

■ CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES & ORGANISATIONNELLES

Un premier volet de la recherche concerne les salariés et renvoie à l'analyse de leurs réponses affectives à l'obsolescence des compétences. En effet, l'obsolescence des compétences suit l'évolution de la digitalisation et de l'automatisation des entreprises.

Si les individus adoptent une posture défensive (vision destructrice), certains projets stratégiques de déploiement ou plus simplement l'adoption de nouvelles technologies pourraient être compromis, retardés, dénaturés ou tout simplement abandonnés faute de soutien en interne. **Mieux comprendre les réponses affectives à l'obsolescence des connaissances** permettra donc de comprendre les micro-fondateurs du succès ou de l'échec du déploiement ou de l'adoption d'une technologie. Ici, la création d'outils de diagnostic de sensibilité à la phase de transition (mapping soft skills) sera l'objectif.

Le second volet de recherche dépend du contexte de l'entreprise et des réponses à la première question. Le contexte interne (niveau macro : hiérarchie, type d'organisation, type d'activités, etc.) ainsi que les réponses psychologiques des salariés (niveau micro) façonnent l'émergence de biais collectifs (Kahneman et al. 2021) renforçant ou endommageant la capacité de l'entreprise à s'adapter, à évoluer ou à survivre dans son environnement. **Face à une évolution technologique majeure** perçue comme destructrice d'emploi, de compétences mais aussi de diversité, les biais cognitifs individuels (Kahneman et al., 1982) couplés aux réponses psychologiques destructrices vont créer des poches de résistance. L'entreprise risque donc de faire face à des frictions internes importantes et ce programme propose, par la recherche-action, de favoriser l'émergence d'outils de diagnostic à plusieurs niveaux (individuel, groupe, organisation) d'accompagner l'adaptation collective au changement technologique dans les organisations, d'identifier les résistances et de proposer des nouveaux contenus de formation afin de favoriser l'apprentissage réflexif et collectif (Luckin, 2018).



PARTENAIRES DU PROGRAMME DE RECHERCHE :

Ce programme de recherche concerne toutes **les organisations qui souhaitent s'interroger sur le rapport évolutif à la technologie** en leur sein et sur les perceptions et modalité d'appropriation des NTIC de la part des collaborateurs.

Il permet aussi de soutenir le développement stratégique d'entreprises pour lesquels le développement de nouveaux services ou produits digitaux sont primordiaux (construction de l'offre, formation des collaborateurs).



PRINCIPALES RÉFÉRENCES ASSOCIÉES :

Brynjolfsson, E. and McAfee, A., (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & Company.

Kahneman, D., Sibony, O. and Sunstein, C.R., 2021. Noise: a flaw in human judgment. Little, Brown.

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511809477

Luckin, R. (2018). Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century. UCL Press.



SYNTHÈSE DU LANCEMENT DE LA **CHAIRE MIND**

10 NOVEMBRE 2021 - MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL





FOCUS ENTREPRISE À MISSION QUEL DISPOSITIF, QUELS ENJEUX ?



SYNOPSIS DE LA SÉQUENCE

Le 11 avril 2019, la loi PACTE invitait les entreprises à repenser leur rôle dans la société en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. **L'entreprise à mission est à cet égard un type d'entreprise considérant que bien commun et performance économique sont compatibles.** Ce dispositif va au-delà de l'inscription d'une raison d'être dans les statuts de l'entreprise.

Concrètement, **une entreprise à mission s'engage pour un projet spécifique, pleinement intégré à sa stratégie business** en inscrivant dans ses statuts et dans son mode de gouvernance l'engagement d'apporter leur contribution à des enjeux économiques, sociaux, environnementaux, scientifiques, voire culturels. Cette séquence se proposait de revenir sur les fondamentaux du dispositif, sur ses enjeux associés mais aussi sur les apports de celui-ci illustrés à travers l'expérience de deux entreprises témoins de l'écosystème montpellierain : VERDANGRY et BIOVIVA.

Des clefs pour l'action sont également proposées aux entreprises qui souhaiteraient se lancer dans cette aventure.



PARTICIPANT.E.S

Anne MOLLET - Directrice Générale de la Communauté des Entreprises à Mission

Anthony GONTIER - Dirigeant fondateur de VERDANGRY

Igor DAVIN - Project Manager chez BIOVIVA.



LES POINTS CLEFS À RETENIR

■ **Le modèle de société à mission est né de la recherche** et de la collaboration entre chercheur.ress et praticien.ress pour « agir » au service du bien commun, sur le périmètre de l'entreprise. L'entreprise à mission est le « cadre légal » de l'entreprise contributive.

■ **En France, la société à mission n'est pas un nouveau statut de société mais une « qualité ».** Les entreprises volontaires n'ont donc pas besoin de changer de forme juridique pour devenir des sociétés à mission.

Elles doivent cependant changer leurs statuts pour inclure :

- la raison d'être de l'entreprise,
- les objectifs sociaux et environnementaux y étant associés
- les modalités de suivi de l'exécution des missions.

■ **Un double contrôle de la mission est prévu :**

- La mise en place d'un comité de mission composé a minima d'un.e salarié.e et incluant dans la plupart des cas d'autres parties prenantes de l'entreprise. Celui-ci est chargé de contrôler l'adéquation entre la raison d'être de l'entreprise et les pratiques et d'en faire le suivi par un rapport annuel ;
- un audit qui doit être réalisé par un organisme tiers indépendant et qui doit vérifier la bonne exécution de la mission choisie.

■ **23% des entreprises à mission**, sur les 300 existantes en novembre 2021, se sont directement créées dans une logique entrepreneuriale comme entreprises à mission. Ces entreprises recouvrent des formes capitalistiques et des tailles variées.



TIPS POUR ENGAGER SA STRUCTURE SUR LE CHEMIN DE L'ENTREPRISE À MISSION

■ **Définir sa mission en « choisissant son combat »** c'est-à-dire en s'appuyant sur ses valeurs et en défendant la singularité de son engagement sociétal et environnemental. La mission est construite « sur-mesure » en fonction de ce qu'est l'entreprise et de son histoire. C'est un élément de différenciation.

■ **Penser la raison d'être de son organisation** en ayant conscience de faire des impasses sur certains sujets sociétaux et/ou environnementaux importants, mais qui seront pris en compte par d'autres organisations. Tout.e acteur et actrice peut créer de l'impact positif sur la société à son échelle et dans son périmètre d'action.

■ **Impliquer dans son comité de mission** un large ensemble de parties prenantes (clients, associations, chercheurs, etc.) qui sont clefs pour la réalisation de la mission et pour le succès de son modèle d'affaires. Il s'agit ici de favoriser la diversité des compétences et des ressources dont le projet a besoin pour sa réalisation (notamment essayer de se créer un réseau dans ce champ).

■ **La mission a toujours un rôle pédagogique** pour engager les parties prenantes et sensibiliser à des sujets clefs pour le monde de demain. Il est important aussi de penser la mission de l'entreprise dans une perspective de transmission et de didactique.

■ **L'entreprise à mission vise à créer du commun tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise.** Cela suppose de mesurer les impacts concrets de l'entreprise sur la société, que ceux-ci soient négatifs ou positifs et de développer des indicateurs au service du vivant.



PAROLES D'EXPERT.E.S :

« On est allé trop loin dans la notion de création de valeur actionnariale. Il nous faut des garde-fous au niveau de la gouvernance et se rappeler que l'entreprise est d'abord un lieu de création de valeur collective et partagée. L'entreprise à mission porte une ambition transformative du modèle d'affaires et du management »

Anne MOLLET

Communauté
des Entreprises à Mission

« La société à mission est apparue comme une solution pour graver dans le marbre une passion, une ambition pour le monde, dans des statuts, dans ce que sera l'entreprise. C'est une vocation qui est affirmée à travers la mission de l'entreprise et tous les euros qui passeront à travers Verdangry seront dédiés aux lézards, aux oiseaux, aux plantes, etc. et in fine aux humains via la préservation de la biodiversité »

Anthony GONTIER

Verdangry

« L'engagement environnemental via le jeu est naturel chez Bioviva et c'est tout naturellement que nous sommes allés vers l'entreprise à mission. Quand nous sommes devenus entreprise à mission, nous nous sommes rendu compte que cela ne suffisait pas. Cela a remis la question de collaborateur/contributeur au cœur de nos pratiques et de l'épanouissement de chacun et de chacune au sein de l'entreprise »

Igor DAVIN

Bioviva

RÉFÉRENCE UTILE :

■ **Refonder l'entreprise**
Blanche Segrestin

<https://www.seuil.com/ouvrage/refonder-l-entreprise-blanche-segrestin/9782021064285>



PENSER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES AU-DELA DE LA RSE **TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES & COLLECTIVES ?**



SYNOPSIS DE LA SÉQUENCE

La chaire MIND entend créer un espace d'échange et de débat sur le rôle que peuvent jouer les entreprises – quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité – dans la transition sociétale et écologique en cours.

Face à l'urgence et à la profondeur des transformations sociétales et climatiques actuelles, il est important de questionner leurs modalités d'action et la responsabilité systémique des entreprises à agir en garantissant un socle/plancher social et environnemental permettant la poursuite des activités de l'entreprise mais aussi de contribuer positivement à la société.

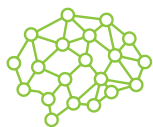
Si cet engagement sociétal commence par la reconnaissance de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), celle-ci suppose pour demain d'**inscrire des enjeux sociaux et environnementaux au cœur du business modèle** des entreprises pour intégrer une créativité forte des acteur.rice.s mais aussi pour créer de la valeur relationnelle et territoriale. Il semble alors nécessaire de penser l'engagement sociétal des entreprises au-delà d'une perspective d'imputation des responsabilités, pour **construire des entreprises contributives**, conscientes de leurs responsabilités éthiques et politiques (au-delà de l'aspect économique), de leurs impacts et en capacité de se réinventer en s'appuyant sur les aspirations profondes de leurs membres. Ce sont ces transformations tant collectives, qu'individuelles mais aussi les marges de manœuvre en présence pour conduire cette transition sociétale que cette table ronde a interrogé à travers divers témoignages.



PARTICIPANT.E.S

Anne-Valérie CRESPO (LA POSTE) - **Marion FRÊCHE** (NICOLLIN) - **Laurent PICHON** (ESTEBAN) - **Jean-Christophe GAY** (SCIC OPA Ecosystème) - **Arnaud BERGERO** (GOODWILL Management) & **Sanjeev RAO** (MI-SHIFT).

MODÉRATRICE : **Dr. Magalie MARAIS**



LES POINTS CLEFS À RETENIR

- **La RSE permet de structurer, valoriser et rendre-compte des engagements** des entreprises sur leur territoire ou pour la société. De nombreuses entreprises, notamment familiales ou plus petites, font de la RSE sans le savoir et doivent travailler sur la mise en valeur authentique de leurs pratiques innovantes.
- **La RSE demande :**
 - une transformation du modèle d'affaire des entreprises pour rendre compatibles pratiques de terrain, engagements économiques et engagements sociaux et environnementaux ;
 - une réflexion plus individuelle sur le rôle des « acteurs et actrices de changement » dans l'entreprise et sur la capacité des managers et collaborateurs à impulser des changements durables ;
 - un positionnement politique sur le rôle de l'entreprise dans la société et sur la manière dont celle-ci souhaite avoir un impact positif sur ses parties prenantes et son écosystème.
- **L'engagement des entreprises dans la société dans une vision systémique** suppose la mise en place de stratégies relationnelles fortes – seules à même de faire progresser les pratiques et de répondre de manière efficace à des enjeux sociétaux complexes et supposant l'interdépendance. Il nécessite une reconnaissance collective des impacts que les entreprises peuvent avoir sur la société et l'implication des équipes au plus près du terrain pour la définition d'une « raison d'être », mais aussi une répartition juste de la valeur, des pouvoirs et des responsabilités.
- **L'engagement sociétal des entreprises suppose de questionner la transversalité du management** mais aussi le rôle bottom-up des collaborateur.rice.s et de leurs aspirations profondes. Une grande créativité est perdue en ne permettant pas à chacun ou à chacune dans l'entreprise d'exprimer son plein potentiel et ses engagements.
- **L'engagement sociétal des entreprises suppose, enfin, une reconnaissance de la complexité des enjeux à l'œuvre** et la réflexion sur les modalités d'une nouvelle gouvernance au service de l'engagement, de la reliance, du sens et de la prise en considération de la vulnérabilité. Cette gouvernance devra permettre de reconnaître et d'embrasser les tensions inhérentes à la création d'entreprises contributives (court terme/long terme, diversité des objectifs, des contextes, etc.).



TIPS POUR ENGAGER SA STRUCTURE SUR LE CHEMIN DE L'ENTREPRISE À MISSION

- **Questionner l'impact de ses actions et de ses activités quotidiennes** en termes sociaux, sociétaux et environnementaux. S'appuyer sur la pratique de terrain pour identifier ce qui se fait déjà et là où l'on peut faire la différence.
- **Mettre en place des outils de pilotage simples** permettant d'ancrer la RSE dans les pratiques de l'ensemble des collaborateur.rice.s (système informatique et de reporting, entretiens d'évaluation, communication interne, journées de partages, etc.).
- **Définir collectivement sa « raison-d'être »**, véritable ADN de l'entreprise et permettant de donner du sens à ses actions et de préciser son projet collectif de long terme. S'appuyer pour cela sur les aspirations profondes de ses collaborateur.rice.s mais aussi de ses parties prenantes.
- **Former des acteur.rice.s de changements et ambassadeur.rice.s de l'engagement sociétal.** Développer des séminaires de formation basés sur une pédagogie expérientielle, au cœur des thématiques sociétales, permettant de prendre soin du vivant et de faire des choix individuels en conscience et alignés.
- **Inscrire ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux** dans ses statuts en devenant « entreprise à mission » pour résoudre un problème sociétal lié à l'activité ou saisir des opportunités de contribution dans ce champ.
- **Mettre en place une gouvernance inclusive**, c'est-à-dire permettant à tou.te.s les collaborateurs et collaboratrices et à l'ensemble des parties prenantes de participer collectivement aux décisions ou d'être représenté.e.s, inclure et donner une voix aux plus vulnérables et renforcer leur pouvoir d'agir.



PAROLES D'EXPERT.E.S :

« Nous croyons beaucoup à notre capacité à jouer un rôle central pour entraîner la chaîne de valeur : si on utilise des produits recyclés, nous allons collaborer avec des entreprises du recyclage, nous allons sensibiliser nos consommateurs à nos pratiques et créer ainsi une chaîne vertueuse »

Laurent PICHON - ESTEBAN

« Avant de communiquer sur ce que l'on fait, l'important est d'avoir ancré les questions sociales et environnementales dans ce que l'on fait sur le terrain. Cela permet d'engager les collaborateurs, de limiter les résistances et de s'appuyer sur notre socle de valeurs communes en faisant preuve de bon sens »

Marion FRÊCHE - NICOLLIN

« L'engagement sociétal ce sont trois choses différentes : c'est d'abord une exigence de s'adapter aux évolutions de la société pour se pérenniser en s'appuyant sur le cœur de l'entreprise, c'est ensuite une expression de l'engagement des collaborateurs, de ceux qui font vivre l'éthique et les valeurs de l'entreprise et enfin, c'est un engagement politique au service de la vie de la cité, pour refonder le rôle de l'entreprise au service du bien commun »

Anne-Valérie CRESPO - LA POSTE

« L'idéal d'une Direction RSE serait certainement de disparaître pour que l'ADN et l'engagement de l'entreprise soit porté par toutes les équipes opérationnelles et dirigeantes. Il faut oser travailler sur les valeurs des collaborateurs, sur un engagement plus « bottom-up » et créer un cadre collectif d'engagement pour chacun et chacune. »

J-Chr. GAY - SCIC OPA Ecosystème

« Nous sommes nos choix et quand on travaille avec les entreprises, il faut pour nos collaborateurs et pour nos jeunes placer l'épanouissement au cœur de nos pratiques, notamment de formation. C'est un véritable changement d'état d'esprit. »

Sanjeev RAO - MI-SHIFT

« On entend beaucoup parler d'entreprises à impacts positifs. J'aime personnellement le terme d'entreprises « contributives » pour identifier à la fois les impacts positifs mais aussi les zones de progrès des entreprises à contribuer à la société de demain comme cela est souvent le cas sur le plan environnemental ».

Arnaud BERGERO
GOODWILL MANAGEMENT



DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ À L'INCLUSION, **QUELS ENJEUX ET PRATIQUES INNOVANTES POUR LES ORGANISATIONS ?**



SYNOPSIS DE LA SÉQUENCE

La chaire MIND veut accompagner les organisations dans leurs engagements en matière de valorisation de la diversité dans toutes ses dimensions. Au-delà de problématiques ciblées sur des critères de diversité, les travaux de la chaire s'intéressent à la mise en œuvre concrète d'environnements de travail inclusifs pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices où chacun et chacune peut trouver sa place et se révéler dans son unicité tout en partageant avec les autres et **en créant de la valeur pour le collectif** comme pour l'organisation. Nous sommes particulièrement attaché.e.s à défendre la conception et mise en œuvre de démarches de diversité et d'inclusion authentiques qui visent à mettre en cohérence les actions des organisations avec leurs valeurs et les conduire à générer un impact sociétal positif.

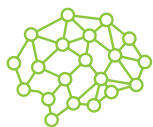
Cette table-ronde a questionné les pratiques des organisations autour de l'enjeu de l'inclusion et de la mise en œuvre d'un management inclusif des parties prenantes, en interne comme en externe. **La démarche inclusive s'inscrit dans la continuité et le renforcement des actions de management de la diversité** pour répondre à certaines limites dans l'opérationnalisation de ces démarches et mettre en mouvement la diversité directement dans les pratiques des acteurs et actrices de l'organisation. Elle vise donc à **donner de la capacité d'agir** aux personnes et à amener l'organisation dans son ensemble à repenser ses stratégies et ses modes d'action.



PARTICIPANT.E.S

Caroline CAZI (Directrice, FACE HERAULT) - **Marie-Claude CHAZOT** (DRH, SAGE EUROPE) - **Maya HAGEGE** (Délégue générale, AFMD) - **Sébastien RAYNAUD** (Président de l'UNEA, directeur de l'Entreprise Adaptée RECYCLEA) - **Stéphane REBOUD** (Vice President Medium Business, International Sales, DELL TECHNOLOGIES)

MODÉRATRICE : **Dr. Maryline MEYER**



LES POINTS CLEFS À RETENIR

■ Développer une démarche inclusive en entreprise suppose **un changement de paradigme**. Tandis que le management de la diversité se fonde sur une approche par critères comme le genre, le handicap, l'origine ethnique, etc., la démarche inclusive est basée sur la **transversalité** pour dépasser l'approche en silos et les risques de cloisonnement ou de stigmatisation associés. En guise d'illustration, elle peut consister à mettre en place des actions de mentoring pour tout le monde en entreprise et non pas uniquement réservées aux femmes. Autre exemple, les réseaux internes d'employé.e.s ne doivent pas être fermés à des populations potentiellement cibles de discrimination comme, par exemple, les femmes ou la population LGBT+, mais doivent être ouverts à tout le monde pour pouvoir défendre des causes qui concernent la société dans son ensemble.

■ Au-delà de la **transversalité des actions**, l'inclusion consiste, selon le modèle proposé par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), Patrick Scharnitzky et Pete Stone, à **reconnaître les personnes dans leur unicité tout en les amenant à faire partie d'un collectif**, à amener les individus à travailler ensemble et à **coopérer de façon intégrative** autour de ce qui les rassemblent et parfois autour de leurs désaccords qui vont les faire avancer. Elle défend également l'**équité de traitement** entre les personnes et la justice sociale.

■ Une organisation qui s'inscrit dans une démarche inclusive va mener des expérimentations au plus près des individus en les impliquant dans des projets concrets pour renforcer leur créativité et **développer leur capacité à prendre leur vie en main**. C'est notamment l'expérience que l'entreprise SAGE a menée dans son projet d'écriture collaborative où les collaborateur.rice.s et autres parties prenantes ont été amené.e.s à « poser des mots sur les maux » pour raconter leur vécu personnel de la crise sanitaire et construire, ainsi, leur histoire collective.

■ Si la crise sanitaire a été un facteur limitant au progrès de certaines actions de diversité en entreprise, elle a été également une source importante d'innovations RH et managériales inclusives. Elle replace **l'humain au cœur des pratiques managériales** et pousse les organisations à prendre en considération les ressentis et besoins concrets des salarié.e.s au sein même de la refonte des systèmes d'organisation du travail.

■ Les critères de discrimination ne sont pas communément acceptés ou sont compris différemment selon les contextes culturels, les priorités en matière de management de la diversité ne sont pas les mêmes à l'échelle internationale, ce qui rend parfois la tâche difficile de construire une politique globale pour des entreprises multinationales. L'inclusion s'inscrit alors dans une approche plus universelle car elle implique de **reconnaître les personnes dans leurs compétences et leurs contributions concrètes à l'organisation**, au-delà des clivages identitaires.

■ Enfin, engager une démarche inclusive suppose de **dépasser les frontières de l'entreprise** en incitant le **partage de bonnes pratiques** entre acteurs publics et privés, de **créer des passerelles** entre les entreprises classiques et celles de l'économie sociale et solidaire comme les entreprises adaptées, pour favoriser le **transfert de compétences** et faciliter l'accès à l'emploi de tous les publics. Certaines organisations comme Face Hérault ainsi que des initiatives telles que « Les entreprises s'engagent » ou la charte « Entreprises & Quartiers » visent à jouer, dans ce contexte, un rôle facilitateur.



TIPS POUR ENGAGER UNE VÉRITABLE POLITIQUE D'INCLUSION

- **Continuer à combattre les préjugés.** Accompagner les managers à reconnaître les personnes dans toutes leurs diversités sans les enfermer dans un critère comme l'âge, le handicap, le genre ou autre.
- **Engager un travail de longue haleine**, bousculer les choses, avancer pas à pas.
- **Amener les sujets de diversité dans l'opérationnel**, se confronter à la réalité de terrain pour identifier les problématiques des acteur.rice.s, responsables et managers, dans l'identification des diversités et les réponses à apporter.
- **Reconnaître les diversités invisibles** qui sont sources de richesse individuelle et collective.
- **Échanger entre pairs**, s'inspirer les un.e.s des autres.
- **Renforcer la transversalité des actions** : la préservation de la santé physique et mentale, la lutte contre l'autocensure sont des sujets transverses à toutes les formes de diversité ; comme ils concernent tous les individus, ils les rassemblent.



PAROLES D'EXPERT.E.S :

« La philosophie de l'entreprise adaptée c'est de reconnaître l'ensemble de ses salariés à leur juste valeur, et surtout on les reconnaît pour leurs compétences et leur implication... Être inclusif... c'est donner l'opportunité à chacun d'apporter sa contribution à la vie sociale, culturelle et professionnelle... »

Sébastien RAYNAUD - RECYCLEA

« Nous voulons arriver à faire ressortir une demande individuelle ou un besoin individuel mais qui contribue à une organisation du travail dans quelque chose qui par nature se veut collectif et égalitaire. »

Marie-Claude CHAZOT - SAGE

« Reconnaître les individus non pas tels qu'ils sont mais tels qu'ils contribuent au sein de l'entreprise... La réponse que peut apporter l'entreprise est la méritocratie, c'est le prisme qui vous permet de dépasser tous les clivages et ce qui peut apparaître comme des fracturations. Si vous voulez vraiment être inclusifs, c'est en créant un vrai environnement méritocratique, tout en reconnaissant toutes les formes de diversité, que vous trouverez les clés. »

Stéphane REBOUD - DELL

« Il y a vraiment ce besoin dans l'inclusion à la fois de partager des valeurs, le sentiment d'appartenance sociale, mais aussi d'être reconnu en tant qu'individu... ce qui est important c'est que parler de l'inclusion ne veut pas dire oublier la lutte contre les discriminations. »

Maya HAGEGE - AFMD

« Je vois des entreprises qui ont envie de faire mais qui ne savent pas par quel bout le prendre tellement c'est complexe, ..., un des challenges pour nous c'est de pouvoir faciliter la mise en action entre une volonté et une réalité... »

Caroline CAZI - FACE HERAULT

POUR ALLER PLUS LOIN :

- **La société inclusive, parlons-en !**
Gardou, C. (2012) / Éd. Érès
- **L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique**
Scharnitzky P., Stone P. (2018)
Éd. AFMD



L'ÉQUIPE PERMANENTE DE RECHERCHE **CHAIRE MIND**

LES TITULAIRES DE LA CHAIRE MIND



**Dr. Magalie
MARAIS**

m.maraïs@montpellier-bs.com

Professeure associée HDR et co-titulaire de la chaire MIND à MBS.

Ses activités de recherche, mais aussi de formation et de conseil, s'intéressent à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), aux Organisations Alternatives et à la Diversité. Elle est également Coach Professionnel Certifié. Ses travaux visent à remettre le sens et l'utilité sociétale au cœur de la stratégie des entreprises et des organisations au sens large. Depuis 2020, elle est vice-présidente à titre bénévole du LABE (Laboratoire de l'Engagement) lieu de recherche et d'expérimentation pour étudier les engagements individuels et collectifs au service du bien commun.



**Dr. Maryline
MEYER**

m.meyer@montpellier-bs.com

Professeure associée et co-titulaire de la chaire MIND à MBS.

Ses travaux de recherche portent principalement sur les leviers de management responsable et inclusif des ressources humaines ; ils s'intéressent également aux enjeux stratégiques des politiques de diversité et de RSE menées par les organisations à finalité sociale soumises à des exigences de marché.

Elle intervient en formation initiale et professionnelle sur ces thématiques et mène des missions d'accompagnement d'entreprises à la structuration de leur démarche RSE, de diversité et d'inclusion.

LES CHERCHEUR.E.S ASSOCIÉ.E.S



Dr. Mélanie JAECK *m.jaek@montpellier-bs.com*

Professeure associée à MBS, titulaire d'un doctorat en sciences économiques, avec une spécialisation en économie de l'environnement et évaluation environnementale.

Ses travaux de recherche portent sur les enjeux et paradoxes liés au déploiement stratégique des politiques de diversité et d'inclusion, les démarches inclusives des écoles de commerce ainsi que sur la contribution stratégique des systèmes agroalimentaires alternatifs aux enjeux de durabilité.



Dr. Cédrine JOLY *c.joly@montpellier-bs.com*

Professeure associée et directrice du programme Grande École à MBS.

Elle a également travaillé dans un grand groupe français en tant que responsable marketing.

Ses travaux portent sur le marketing stratégique, la responsabilité sociale des entreprises et les organisations alternatives, ainsi que sur le management de la diversité et de l'inclusion.



Dr. Julien GRANATA *j.granata@montpellier-bs.com*

Professeur associé et référent académique formation professionnelle à MBS.

Il est spécialiste des processus d'innovation managériale tels que le management libéré ou l'antifragilité. Ses expériences de manager et d'entrepreneur le conduisent à intervenir en entreprise en tant que coach, consultant, formateur ou conférencier.



Dr. Issam LAGUIR *i.laguir@montpellier-bs.com*

Professeur associé HDR à MBS.

Son expertise est celle de la comptabilité, du contrôle de gestion et du management responsable de la chaîne logistique.

Ses recherches portent sur la comptabilité sociale et environnementale, la fiscalité, la gouvernance d'entreprise et la performance globale.

LES CHERCHEUR.RE.S ASSOCIÉ.E.S (SUITE)



Pr. Denis LESCOP d.lescop@montpellier-bs.com

Full professeur HDR de stratégie et de transformation digitale à MBS.

Son champ d'expertise couvre l'influence des technologies sur les entreprises (business models, stratégie, innovation, uberisation) sur l'enseignement et sur la société.

Il s'intéresse notamment à l'impact de l'intelligence artificielle et de l'automatisation sur les individus et les organisations.



Catherine L'ÉCUYER c.lecuyer@montpellier-bs.com

Professeure associée à MBS et en dernière année de doctorat.

Sa recherche porte sur les plateformes digitales dans la « Sharing Economy » et leurs écosystèmes.

Elle étudie plus particulièrement les dynamiques relationnelles entre utilisateurs, le travail institutionnel des pionniers en quête de légitimation et cherche à poser un regard critique sur les « dark sides » de cette économie.



Dr. Jinia MUKERJEE j.mukerjee@montpellier-bs.com

Professeure associée à MBS.

Sa recherche porte sur le rôle des marqueurs psychologiques, de la santé mentale et du bien-être dans le processus entrepreneurial.

Elle étudie également comment le travail se réalise dans des organisations entrepreneuriales innovantes ; en s'intéressant particulièrement au rôle du jeu dans la créativité et l'innovation de groupe. Jinia est également psychologue clinicienne de formation.



Dr. Claire PAPAIX c.papaix@montpellier-bs.com

Économiste des transports, spécialisée dans l'évaluation de bien-être en milieu urbain, Claire a récemment rejoint MBS où elle dirige et donne des cours en lien avec le management du développement durable, en parallèle de ses travaux de recherche en économie comportementale.

Professeur de yoga, elle est aussi auto-entrepreneure dans les domaines du sport et du bien-être avec éléments éducatifs et d'économie sociale.



Dr. Vincenzo VASTOLA v.vastola@montpellier-bs.com

Professeur assistant en Management Stratégique et RSE à MBS.

Ses recherches portent sur deux thèmes principaux :

Premièrement, il étudie les micro-fondations des processus organisationnels et des décisions stratégiques. Deuxièmement, il traite des questions liées aux interdépendances entre le management stratégique et les enjeux sociaux et sociétaux.

PUBLICATIONS RÉCENTES

- Alves M. F. R., Vastola V., Galina S. & Zollo M. Forthcoming. When reflection hurts: The effect of cognitive processing types on organizational adaptation to discontinuous change. *Organization Science*.
- Boysselle J., Granata J., Pourreau C., Hoang V., Cozarenco A., Delis M., Hollebeek L., Dumazer C., Meyer M., Marais M. & Etchanhu H. 2020. Conséquence de la crise du COVID. Comment gérer le changement avec efficacité et bienveillance. Livre Blanc, Montpellier Business School. Publishing Education.
- Granata J. 2021. De l'entreprise au management libéré. In Granata J. & Jaouen A. (eds), *Management Libéré 7 entreprises dévoilent leur méthode : Agilité, performance durable et antifrabilité*. Dunod, Paris.
- Granata J. 2021. Le mentorat professionnel ou l'avenir pour une formation inclusive, *HRVoice*, 21 juin.
- Granata J. & Duquesnois F. 2021. Coopétition dans le secteur du vin. In Cheried F., Maurel C., Amadiou P. & Hannin H. (Eds), *Management et Marketing du Vin*. ISTE, Wesley.
- Isckia T., De Reuver M. & Lescop D. 2020. Orchestrating platform ecosystems: The interplay of innovation and business development subsystems. *Journal of Innovation Economics & Management*, 32(2): 197-223.
- Jaouen A., Jaeck M., Joly C. & Kessari M. 2020. Les magasins de producteurs : vers un renouveau de l'action collective des PME agricoles. *Revue Internationale PME*, 33(3/4): 261-296.
- Joly C., Kessari M., Marais M. & Meyer M. Forthcoming. Collective dynamics of micro-resistance through CSR by academic activists: Collective autoethnography in a French business school. *Management International*.
- Joly C., Meyer M. & Jaeck M. 2019. L'Oréal : une politique Diversité et Inclusion de toute(s) beauté(s). Centrale des Cas et des Medias Pédagogiques de Paris (CCMP).
- Joly C., Kessari M., Jaeck M. & Jaouen A. 2016. Comment concilier durablement performance économique et performance sociale? Exploration d'un réseau de magasins de producteurs. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 278-279: 63-80.
- Kessari M., Joly C., Jaouen A. & Jaeck M. 2020. Alternative food networks: good practices for sustainable performance, *Journal of Marketing Management*, 36(15/16): 1417-1446.
- Laguir I., Modgil S., Bose I., Gupta S., Stekelorum R. Forthcoming. Performance effects of analytics capability, disruption orientation, and resilience in the supply chain under environmental uncertainty. *Annals of Operations Research*.
- Laguir I., Stekelorum R. & Elbaz J. 2021. Proactive environmental strategy and performances of third party logistics providers (TPLs): investigating the role of eco-control systems. *International Journal of Production Economics*, 240: 108249.
- Lescop D. & Lescop E. 2016. The Apple Twist. *DigiWorld Economic Journal*, 102.
- Magnani S. & Marais M. 2021. Les monnaies locales complémentaires en France : des organisations hybrides en tension(s). *Management International*, 25(3): 12-31.
- Marais M., Joly C., Meyer M., Jaeck M., Kessari M., Andiappan M. & Dufour L. 2020. Legitimizing a diversity policy in a challenging environment: A case study of a French business school. *Management International*, 24(1): 56-71.
- Marais M. & Olivero J. 2019. Le leadership environnemental à l'épreuve de l'organisation: Marge de manoeuvre des managers intermédiaires dans les établissements industriels français à hauts risques. *Revue de l'Organisation Responsable*, 14(2): 18-37.
- Marais M., Reynaud E. & Vilanova L. 2020. CSR dynamics in the midst of competing injunctions: the case of Danone. *European Management Review*, 17(1): 19-39.
- Papaix C. & Coca-Stefaniak A. 2020. Transport in tourism cities: Beyond the functional and towards an experiential approach. In Alastair M., Morrison J. & Coca-Stefaniak A (Eds), *Routledge Handbook of Tourism Cities*.
- Papaix C. & Dupont-Kieffer. 2018. Accessibility to work by public transit and its social distribution in Lille, France: An equity appraisal. *European Transportation Research Review*.
- Meyer M., Joly C., Jaeck M. & Marais M. 2020. Entre mission et marché : La diversité, enjeu stratégique des grandes écoles de management françaises ? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 66(26): 91-114.
- Meyer M. & Granata J. 2020. Des leaders humains inclusifs pour mieux manager les crises, *Le Monde des Grandes Ecoles*, 8 juin.
- Mukerjee J. & Metiu A. Forthcoming. Play and psychological safety: An ethnography of innovative work. *Journal of Product Innovation Management*.
- Mukerjee J., Montani F. & Vandenberghe C. 2021. A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5): 1144-1161.
- Stinglhamber F., Ohana M., Caesens G. & Meyer M. 2020. Perceived organizational support: The interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations*, 42(1): 107-124.
- Vastola V. & Russo A. 2021. Exploring the effects of M&A on acquirers' sustainability orientation: Embedding, adding, or losing sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(2): 1094-1104.



CHER.E.S LECTRICES & LECTEURS ,

L'objectif de ce livre blanc était d'aborder l'ensemble des sujets de recherche de la chaire MIND.

Tous les projets de recherche sont ouverts et toute entreprise ou organisation peut y contribuer selon son intérêt (témoignages, terrains de recherche, co-construction de projets, etc.).

Nous remercions chaleureusement l'ensemble de nos partenaires et collègues qui ont permis la réalisation de ce livre blanc et ont participé au lancement de la chaire.

Nous sommes impatientes des projets de collaboration à venir.

Dr. Magalie MARAIS & Dr. Maryline MEYER

CONTACTS

DR. Magalie MARAIS

m.marais@montpellier-bs.com

DR. Maryline MEYER

m.meyer@montpellier-bs.com

montpellier-bs.com/chaire-mind

 /chaire-mind-montpellier-business-school/

LA CHAIRE MIND EST SOUTENUE PAR : SAGE / LA POSTE / NICOLLIN