

Syllabus de l'enseignement (CM-TD) :

Management Stratégique et DD

L1 – S2 - Majeure SEG

Année universitaire 2025-2026

Equipe :

Enseignantes CM

Isabelle Dedun Garcia Piqueras isabelle.dedun@uni-lyon2.fr

Martine Séville martine.seville@univ-lyon2.fr

Enseignant.es TD :

Hamadi Ben Hadida h.ben-hadida@univ-lyon2.fr

Emna Chaouachi emna.chaouachi1@univ-lyon2.fr

Isabelle Dedun Garcia Piqueras isabelle.dedun@uni-lyon2.fr

Timothee Jouffrais timothee.jouffrais@univ-lyon2.fr

Vaitiaré Juárez v.juarez@univ-lyon2.fr

Manon Lambert manon.lambert7@univ-lyon2.fr

Objectifs :

L'enseignement dresse un panorama des connaissances scientifiques et des pratiques en matière de RSE (Responsabilité sociale et sociétale des entreprises) et invite les étudiants à comprendre comment des décideurs de différents types d'organisation (Entreprises à capitaux privés, entreprises de l'Economie sociale et sociale) arbitrent entre des exigences de viabilité/rentabilité économiques d'une part et de soutenabilité/durabilité d'autre part. Sans prétendre à

l'exhaustivité, le cours propose ainsi d'explorer la RSE à travers une diversité de contextes organisationnels dans lesquels elle se déploie (entreprises lucratives de différentes taille, entreprises de l'économie sociale et solidaire-ESS) de manière à rendre compte de la diversité de ses conceptions et pratiques.

La méthode pédagogique employée s'appuie sur l'études de cas de manière à rendre intelligible la complexité des relations entre entreprise et société et appréhender de manière inductive, la multiplicité et l'ambiguïté des comportements des acteurs impliqués et des théories convoquées.

L'enseignement porte une attention particulière :

- Aux relations qu'entretiennent RSE et management stratégique de l'entreprise afin de mobiliser les différents domaines d'analyse stratégique (analyse concurrentielle, analyse fondée sur les ressources) et de comprendre les différentes stratégies RSE mise en œuvre (motivations, objectifs, effets et limites) ;
- Aux liens entre RSE et normes, afin de souligner le passage d'une RSE bâtie sur des normes du droit souple à son inscription progressive dans des normes légales (édification d'un droit de la compliance - devoir de transparence et de vigilance-) et d'un droit de l'entreprise – loi Pacte-).

L'enseignement soutient le développement d'une **approche critique de la RSE** en réfléchissant au chemin parcouru et qui reste à parcourir pour limiter l'ambiguïté et accroître la sincérité des démarches des entreprises. La perspective d'une entreprise gérée comme un commun au service du bien commun (Bommier, Renouard 2018)¹ pouvant constituer une réponse pour que l'entreprise remplisse mieux sa mission.

Objectifs spécifiques :

- Sensibiliser les étudiant.e.s aux problématiques de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) et aux objectifs de développement durable.
- Amener les étudiant.e.s à interroger le.s rôle.s que peuvent jouer les entreprises, tous secteurs confondus (privé lucratif, privé non lucratif ou à lucrativité limitée) dans / pour la société (rôle économique, social et environnemental).
- Conduire les étudiant.es à interroger ce rôle sous l'angle *de son efficacité et de son sens* afin de penser la complexité du réel et le quotidien de la RSE (décisions nécessitant la construction de compromis souvent liés à des rapports de force et à des tensions).
- Connaître et comprendre les différentes manières d'exercer ces rôles (types d'engagements RSE des entreprises lucratives, des entreprises sociales et entreprises du champ de l'ESS - associations, ONG, entreprises commerciales Esus², mutuelles et les coopératives).
- Connaître et comprendre les différentes définitions de la RSE ainsi que les approches théoriques fondatrices.
- Connaître et comprendre les pratiques et outils attestant des engagements des entreprises (labélisation, certification, nouvelle forme d'entreprise à impact – entreprise à mission-).
- Savoir définir les positionnements et actions stratégiques des entreprises face aux ODD (intégration forte et faible, ainsi que l'écoblanchiment).

¹ S. Bommier et C. Renouard, L'entreprise comme commun, édition Charles Léopold Mayer, 2018.

² La qualité d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale est reconnue par la délivrance d'un agrément délivré sous certaines conditions (poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal, mise en œuvre d'une politique de rémunération encadrée, interdiction aux titres de capital de l'entreprise d'être soumis à des négociations en bourse).

- Connaître et comprendre la déclinaison de la RSE au sein des différentes fonctions de l'entreprise et de ses instances de gouvernance.
- Connaître et comprendre les méthodologies de valorisation des bonnes pratiques (reporting et publication de rapport de DD, méthodologie ESG),

Compétences à développer :

Savoir **questionner les pratiques RSE** des organisations (firmes multinationales, PME et organisations de l'ESS) afin de prendre conscience de la **multiplicité des réponses possibles** et des choix entre rentabilité, éthique et justice sociale (différence entre légalité et légitimité des décisions).

Spécifiques :

- Connaître les ODD et la dimension systémique de leur opérationnalisation
- Comprendre leurs impacts sur le management stratégique d'une entreprise en fonction de sa situation particulière (secteur d'activité, structure juridique de l'entreprise, nature des parties prenantes...)
- Comprendre et qualifier les attitudes des entreprises dans leur intégration stratégique des ODD (faible/forte intégration)
- Connaître et mobiliser les notions clés de la stratégie d'entreprise³ et leur

Transversales :

- Capacité à travailler en groupe
- Capacité à présenter à l'oral
- Capacité à faire une synthèse écrite
- Capacité à se positionner en tant que citoyen sur ces sujets mais également en tant que partie prenante d'une entreprise concernée par le sujet (actionnaire, client, fournisseur, Etat...)

Bibliographie indicative :

- S. Bommier, C. Renouard, 2018, *L'entreprise comme commun au-delà de la RSE*, Editions Charles Léopold Mayer, 2018.
- M. Capron, F. Quairel, 2016, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Repères La Découverte, 2016. Accessible en ligne.
- S. Grunfelder, G. Delalieux, 2023, *RSE - Responsabilité sociale des entreprises : parties prenantes et outils*, Dunod 2023. Accessible en ligne.
- J. Igalens, 2023, *Splendeurs et misère de la RSE*, Coll les grands auteurs francophones, EMS Editions, 2023.
- J. Igalens., J-P. Gond, 2023, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection : Que sais-je ? 08/11/23. Accessible en ligne.
- S. Trébuçq, R. Demersseman, 2023, *Le grand livre de la RSE*, Dunod 2023.
- J. Igalens, 2023, *Splendeurs et misères de la RSE*, Les grands auteurs francophones, EMS Éditions 2023. Accessible en ligne

³ Mission, vision, choix stratégiques (niveau business), théorie de l'avantage concurrentiel, outil de diagnostic externe (PESTEL), théorie des ressources et business model.

Organisation de l'enseignement

L'enseignement sera dispensé sous forme de cours (20 h CM en 7 séances) et de TD (13 h en 7 séances) selon le planning ci-dessous. Les cours et les TD ont lieu **une semaine sur deux** à partir de la semaine du **26 janvier** (en alternance avec les cours et TD de microéconomie). La semaine où il y a cours, il n'y a pas TD et inversement. Les TD démarrent la semaine **du 2 février**.

La présence en TD est obligatoire, l'assiduité est contrôlée. La présence au cours est fortement recommandée, l'examen terminal portant majoritairement sur le contenu vu en CM.

Dates	Type intervention	Objectifs – contenus - fonctionnement	Ressources à disposition sur Moodle	Travail à faire par l'étudiant.e
Semaine du 26/01 /26	CM n°1 28 & 29/01/26 3h	Partie 1 : La montée des exigences d'une prise en compte du DD par les entreprises Chapitre 1 : fondements de la RSE (historique, notions clés) 1- Qu'est-ce que le DD : définition, objectifs (OMD – ODD) 2- Son intégration dans l'entreprise : la RSE 2.1. Ses fondements théoriques 2.2. Quelques portraits de la RSE de grands groupes (répartitions des engagements entre les 3 responsabilités)	Page Moodle du cours : - Extrait du support diffusé en cours - Syllabus.	
Semaine du 2/02/26	TD n° 1 2h	Séance d'introduction Fonctionnement et attendus du TD (MCC, travaux à rendre) Etude de cas d'introduction non notée sans énoncé à préparer		
Semaine du 09/02/26	CM n°2 11 & 12/02/26 3h	Chapitre 2 L'intégration du DD par l'entreprise 2.1. La logique institutionnelle 2.2. La logique managériale (modalités, stratégie, comportement) 2.2.1. Modalités de mise en œuvre du DD dans l'entreprise (RSE – SME) 2.2.2. Les comportements des entreprises 2.2.3. Les stratégies : de la logique d'adaptation à la transformation de l'environnement : l'apport de l'approche ressources et compétences 2.3. Le cadre juridique : les avancées du droit légal de la RSE (France-Europe) 2.3.1. Droit de la compliance 2.3.2. Le droit français de l'entreprise responsable : l'intérêt social élargi et le volontariat encadré de l'entreprise à mission 2.3.3. Le droit européen de l'entreprise responsable : la CSRD et ses attermoissements	Page Moodle du cours : - Extrait du support du cours - Enoncé de l'étude de cas notée n°1	Lire l'énoncé de l'étude de cas, en disposer pour le TD (imprimer 1 exemplaire)

Semaine du 23/02/26	TD n°2 2h	1ère étude de cas notée Appropriation de la RSE dans une industrie globalisée Travail individuel ou en petits groupes Aucun téléphone ni ordinateur n'est autorisé	Page Moodle du TD : MAJ de la composition des équipes du projet collectif (vidéo)	Répondre aux questions données en TD Poursuite de la composition des équipes du projet collectif Poursuite de l'identification de l'entreprise cible pour le travail
Semaine du 02/03/26	CM n°3 4 & 5/03/26 3h	Chapitre 3 : De l'approche managériale à l'approche politique de l'entreprise responsable 3.2. L'engagement politique des entreprises en faveur du DD : les Entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) a) Des structures <i>responsables économiquement</i> b) Des structures <i>responsables socialement</i> c) Des structures responsables en matière environnementale d) Limites et tensions liées à l'articulation des logiques (sociale et économique) Eléments de corrigé de l'étude de cas n°1 réalisée en TD	Page Moodle du cours : - Extrait du support du cours - Enoncé de l'étude de cas notée n°2	Lire l'énoncé de l'étude de cas et en disposer pour le TD (imprimer 1 exemplaire)
Vacances du 03/03 au 08/03				
Semaine du 09/03/26	TD n°3 2h	2ème étude de cas notée : la RSE en contexte coopératif Elaboration de recommandations stratégiques Travail individuel ou en petits groupes Aucun téléphone ni ordinateur n'est autorisé	Page Moodle du Td : Diffusion de la composition définitive des équipes du projet collectif (deadline le 13/03) Diffusion des notes obtenues à la précédente séance de TD	Répondre aux questions données en TD Poursuite de la composition des équipes du projet collectif Poursuite de l'identification de l'entreprise cible pour le travail collectif. Démarrer le travail de documentation sur celle-ci et son secteur.
Semaine du 16/03	CM n°4 18 & 19/03/26 3h	Chapitre 4 : Qui décide de la place des objectifs de développement durable parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise ? 1ere partie : Qui décide de cette place des ODD ?	Page Moodle du cours : - Extrait du support du cours - Enoncé de l'étude de cas notée n°3	Lire l'énoncé de l'étude de cas et en disposer pour le TD (imprimer 1 exemplaire)

		<p>4.1 Retour sur les notions de finance d'entreprise</p> <p>4.2 Une place différente accordée aux ODD en fonction d'un actionnariat hétérogène</p> <p>Eléments de corrigé de l'étude de cas n°2 réalisée en TD</p>		
Semaine du 23/03/26	TD n°4 2h	<p>3^{ème} étude de cas notée :</p> <p>Les tensions au niveau du conseil d'administration entre investisseurs court-termistes et le manager investi par sa mission d'entreprise responsable</p> <p>Travail individuel ou en petits groupes</p> <p>Aucun téléphone ni ordinateur n'est autorisé</p>	Diffusion des notes obtenues à la précédente séance de TD	<p>Répondre aux questions données en TD</p> <p>L'identification de l'entreprise cible est arrêtée. Poursuite du travail de documentation sur celle-ci et son secteur.</p>
Semaine du 30/03 /26	CM n°5 01 & 02/04/26 3h	<p>Chapitre 4 : Qui décide de la place des objectifs de développement durable parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise ?</p> <p>2^{nde} partie : le pouvoir d'influence accru des clients : la demande d'un rôle politique aux entreprises</p> <p>3^{eme} partie : entre simple conformité à la réglementation et choix délibéré d'inscrire plus avant les ODD dans les objectifs stratégiques de l'entreprise : un choix difficile</p> <p>Eléments de corrigé de l'étude de cas n°3 réalisée en TD</p>	<p>Page Moodle du cours :</p> <p>- Extrait du support du cours</p>	
Semaine du 06/04/26	TD n°5 2h	<p>1^{ère} séance de travail sur le projet collectif</p> <p>Travail collectif noté</p> <p>Diffusion des questions structurant le cahier des charges du projet (vidéo)</p> <p>Chaque équipe travaille sur les questions.</p> <p>Remise du point d'avancement du projet qui sera noté</p> <p>Utilisation autorisée de l'ordinateur</p>		Disposer des éléments collectés sur l'entreprise retenue
Semaine du 20/04/26	CM n°6 Martine 22 & 23/04/26 3h	<p>Chapitre 5 : enjeux et difficultés d'une recherche d'une performance globale associant rentabilité et durabilité</p> <p>1^{ere} partie : Les risques et difficultés associés à la prise en compte du DD dans la stratégie de l'entreprise (Green washing,</p>	<p>Page Moodle du cours :</p> <p>- Extrait du support du cours</p>	

		conflits internes.../ Quelles ressources ou quels investissements nécessaires et arbitrage ?) 2nde partie : Illustrations de ces difficultés sur la base d'exemples concrets		
Semaine du 27/04/26	TD °6 2h	2ème séance de travail sur le projet collectif Même déroulé que le Td 5 Présentation des attendus de la note réflexive qui sera à rédiger par groupe pour le prochain TD	Diffusion des points (+/-) attribués au point d'avancement des projets réalisés au Td précédent	Disposer des éléments collectés sur l'entreprise retenue
Semaine du 04/05/26	CM n°7 2h 06/05 & 07/05	Séance de révision sur un précédent examen		
Semaine intensive 11/05	TD n ° 7 1 h A distance	Tutorat du suivi des projets collectifs à distance Point d'avancement du projet à l'oral & discussion autour de la note réflexive	Diffusion des points (+/-) attribués au point d'avancement des projets réalisés au Td précédent Remise du projet collectif sur Moodle 15/05/26 1 dépôt par équipe sur la page du TD	Rédiger et adresser la note réflexive par mail à votre chargé.e de TD
Examens du 18 mai au 1er juin 2026				

Modalités de Contrôle des Connaissances MCC

La note finale à l'enseignement correspond à la moyenne de l'examen final (coeff 1) et de la note de TD (coeff 1).

La note de TD correspond à la moyenne **des 2 travaux** réalisés **en contrôle continu** (1 travail individuel et un travail collectif).

Examen final pour le CM : Examen sur table d'une durée d'1H30.

Evaluation en TD :

Moyenne de **2** notes :

- **Note 1** : 50% de la note finale de TD :
Composée d'un **écrit et un oral individuel** de participation et de compréhension portant sur la qualité des réponses à une étude de cas réalisée en TD.
Travail noté **sur 17/20** (50% oral et 50% écrit).
Cette note est attribuée sur les séances 2 à 4.
Les **3 points restants** sont attribués sur les **productions collectives** remises en TD : réponses aux questions des études de cas traitées en TD (séances 2 à 4). Travail en petits groupes constitués aléatoirement par la.e chargé.e de TD. Attribution d'1.5 pt pour chaque étude de cas.
- **Note 2** : 50% de la note finale de TD
Oral collectif : projet collectif de **réalisation d'une vidéo de 5 minutes**. Le résultat sera noté sur 17 afin d'intégrer les points de bonus - malus attribués lors des **séances de tutorat (séances 5 à 7 : 1 point par séance)**.
2 points de bonus-malus sont attribués sur les productions collectives remises par chaque équipe **lors des séances 5 et 6** (1 point par séance).
Les productions correspondent au point d'avancement du projet (choix et éléments de réponses apportés au cahier des charges).
La dernière séance de TD en visioconférence permettra d'attribuer **le dernier point** : les étudiants devront adresser par mail avant le TD un document synthétique restituant leur expérience de travail (voir consignes page suivante). Les points saillants seront exposés à l'oral (5 min / équipe).

Attendus du projet collectif

La vidéo restitue votre analyse de l'engagement d'une entreprise de votre choix en matière de DD

L'entreprise doit déjà être engagée en faveur de l'économie circulaire et implantée sur le territoire AURA

Vous structurerez votre analyse à l'aide des questions travaillées en TD qui composent le cahier des charges.

Un travail exploratoire de recherche d'information sur l'entreprise et son secteur sera initié en amont.

Le travail valorisera le recueil de terrain (entretien avec un membre de l'entreprise, visite de cette dernière)

L'intégralité des ressources mobilisées sera présentée dans une bibliographie.

Consignes pour réaliser la note réflexive (dernier TD)

Chaque équipe doit, avant la dernière séance de TD, adresser **par mail** à son.sa chargé.e de TD, un document synthétique **d'une demie-page répondant aux attendus suivants** :

Rapportez de manière lisible, compréhensive et argumentée l'analyse de votre expérience de groupe pour la réalisation du projet de vidéo.

Il s'agit d'un travail réflexif qui doit permettre aux membres de l'équipe de prendre conscience de son parcours de construction de compétences professionnelles engagé à l'occasion de la réalisation de ce projet pédagogique.

Il s'agit de prendre du recul sur l'expérience immédiate en répondant aux questions suivantes (non exhaustives) :

Quels sont les apports du travail mené avec les camarades ? Quels effets (sur vous) avez-vous observé ?

Quels registres (blocs) de compétences ont plus particulièrement été mis en jeu au travers des expériences rencontrées ?

Quelles ont été les premières réactions et hypothèses spontanées ?

Quelles ressources intellectuelles, humaines, technologiques... ont été sollicitées pour donner du sens aux situations rapportées ?

Quels types de problèmes et/ou facteurs de réussite ont pu être identifiés, distingués ou, au contraire, conjugués ?

Quelles évolutions professionnelles ces expériences ont-elles permis de développer / renforcer ?

GRILLE D'ÉVALUATION DU PROJET COLLECTIF (projet de vidéo)

Note attribuée au groupe.

Ce qui est évalué : le propos et le produit final

Barème d'évaluation :

Niveau 1 : inacceptable (<5) Niveau 2 : insuffisant (>10) Niveau 3 : niveau minimal (10-11) Niveau 4 : satisfaisant (12 à 14) Niveau 5 : Excellent (15 et +)

Critères d'évaluation :

- Respect des délais (gestion du temps) O/N
- Respect du format (durée) O/N
- Le sujet est bien délimité et justifié (justification du choix de l'entreprise, périmètre de l'étude (groupe, antenne, activité, période de la trajectoire))
- Le travail fait preuve d'originalité créativité, inventivité, expérimentation, attractivité de la vidéo – surprend l'évaluateur
- Le travail est documenté et assume une rigueur scientifique : **réalisation d'un recueil de données du terrain** (interview), ajouts de liens sur des sources pertinentes, sources précises (**bibliographie**)
- Le travail explicite les notions clés du cours (ODD visés, Parties Prenantes prioritaires, modèle économique, chaîne de valeur, opportunités et risques des activités en matière de DD, règles du jeu du secteur, structuration de la démarche RSE, outils de suivi-contrôle mobilisés et actions entreprises pour en rendre compte, difficultés à exercer la RSE et défis)
- Le travail fait ressortir l'essentiel : ne pas se perdre dans des détails, les points importants apparaissent et sont mis en valeur ils sont discutés avec **esprit critique (aborde les difficultés)**
- Le travail domine/maitrise son sujet en répondant aux attendus (les questions à (se) poser) : le travail donne des éléments de réponse cohérents, cherche à comprendre la question, montre qu'il l'a compris (reformulation, déclinaison de sous questions) des éléments de réponse pertinents sont apportés en se basant sur le programme (cours et TD) et/ou en allant au-delà.