



AXE 2

Entreprendre durablement

Chaire Management et entrepreneuriat responsables

1. Objectifs

La Chaire MER a pour mission de développer des activités de recherche, de formation et de valorisation sur les thèmes du management et de l'entrepreneuriat responsables, en mobilisant une communauté d'enseignants-chercheurs, d'étudiants et de praticiens investis dans ces domaines. Elle s'intéresse tout particulièrement à l'entrepreneuriat institutionnel, au pilotage de la performance globale et aux dynamiques de transformation organisationnelle par lesquelles des pratiques de management responsable peuvent être impulsées, déployées, mais aussi contestées et négociées au sein des organisations contemporaines. Ses champs d'observation privilégiés incluent les chaînes globales de valeur impliquant une variété d'acteurs (entreprises, État, société civile) et

de contextes Nord - Sud, ainsi que les institutions prestataires de services hybrides public-privé, dans des champs tels que celui de la santé ou des télécommunications. La Chaire soutient la publication et la visibilité des travaux de recherche menés dans ces domaines au plan international, et favorise la diffusion et la co-construction des connaissances par le biais de dispositifs pédagogiques innovants et de rencontres université-entreprise.

Au cours de l'année 2015, forte des résultats des recherches et actions entreprises depuis sa création, la vocation de la Chaire MER s'est vue renforcée d'un double constat : celui, largement partagé, de la nécessité de concevoir et mettre en oeuvre des

modes de gestion des ressources plus respectueux des équilibres sociaux et écologiques, suite aux échecs récents de Copenhague et face aux crises de multiples natures – sociale, économique, financière, écologique – qui signale les risques et défaillances des systèmes de gestion contemporains ; celui, plus original et constituant l'armature du programme, de l'existence de paradoxes et de difficultés d'articulation des dimensions sociales, économiques et environnementales dans la mise en œuvre des politiques de management responsable. La Chaire revendique dès lors une volonté d'utiliser les cadres d'analyse et outils des sciences de gestion pour identifier, caracté-

tériser et modéliser les formes de résolution des paradoxes du management responsable que les acteurs organisationnels sont susceptibles de construire dans l'exercice de leurs pratiques de gestion, au sein de d'organisations caractérisées par une diversité de modes de gouvernance.

Les recherches se positionnent dans des contextes organisationnels variés, incluant les grandes organisations publiques et privées, le secteur de la santé et du médico-social, ainsi que les filières mondialisées de production, où ces problématiques se déploient de manière spécifique appelant des diagnostics et propositions dédiées.

2. Équipes

2.1 DIRECTEURS

Florence Palpacuer est professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier (ISEM) où elle dirige le Master Management des Organisations et Développement Responsable (MODR). Elle est responsable scientifique principal du programme ANR blanc Gouvernance d'Entreprises, Organisation et Développement Durable (GEODD, 2010-2015). Elle est membre de plusieurs instances régionales en matière de développement durable (Comité Régional des Agendas 21, Conseil Scientifique de l'Observatoire Régional de l'Economie Sociale, Conseil d'Orientation de l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et d'associations ou de réseaux scientifiques au plan national ou international (AIMS, EGOS, RIODD, CMS, Global Value Chain Network).

Gérald Naro est également professeur en Sciences de Gestion à l'ISEM où il est responsable du Master Management des Établissements de Santé. Directeur du laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM), ses recherches sur le pilotage des performances dans des contextes paradoxaux (organisations publiques, de santé, programmes de développement durable) s'insèrent dès lors directement dans les problématiques de la Chaire MER tandis que sa solide expérience d'intervention en entreprise, pour la mise en place de tableaux de bord stratégiques et notamment de Sustainability Balanced Scorecards, vient en renforcer le potentiel de valorisation.

2.2 AUTRES MEMBRES

Nicolas Balas est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Montpellier Spécialiste en management stratégique, il participe à l'analyse des transformations de grandes organisations publiques et au pilotage du dispositif pédagogique innovant 2PI2E.

Yosr BenTahar est ingénieur de recherche, recrutée par la Chaire MER jusqu'en septembre 2015 avec pour mission de développer le réseau européen « Management Responsable dans les Chaines Globales de Valeur » et de contribuer à plusieurs manifestations scientifiques sur cette période.

Claire Bernard est doctorante en sciences de gestion à l'université de Montpellier et spécialiste en gestion stratégique environnementale. Sa thèse porte sur la prise en compte de la dimension environnementale dans la valorisation de produits locaux albanais par la promotion de chaînes globales de valeur.

Jean-Noël Chauvey est maître de conférences à l'université de Montpellier, spécialiste en contrôle de gestion, il participe aux travaux menés sur l'étude de la performance globale et des politiques de reporting sociétal des grandes entreprises.

Irène Georgescu est professeur des universités à l'université de Montpellier, elle est spécialiste du contrôle de gestion dans les organisations de santé et ses travaux portent sur les conséquences des réformes de modernisation du service public hospitalier et de la pression à la performance sur les attitudes et comportements des professionnels de santé.

Claire Gillet-Monjarret est maître de conférences à l'université de Montpellier. Ses recherches portent sur la comptabilité environnementale et sociétale.

Sophie Giordano-Spring est maître de conférences HDR à l'université de Montpellier et spécialiste de contrôle de gestion. Elle participe aux travaux menés sur la performance globale et le reporting sociétal des grandes entreprises.

Cédrine Joly est enseignant-chercheur au Groupe Montpellier Business School et participe à l'étude des politiques de marketing responsable au sein de grandes multinationales françaises.

Maya Leroy est enseignant-chercheur à AgroParisTech, spécialiste en gestion stratégique environnementale, elle pilote plusieurs programmes et travaux sur les stratégies d'ONG d'environnement dans des territoires impactés par les chaînes globales de valeur.

Sandra Nicolle est doctorante à AgroParisTech, et réalise sa thèse sous la direction de Maya Leroy sur l'analyse comparative des performances environnementales des dispositifs de gestion environnementale mis en place sur la zone frontalière franco-brésilienne.

Michael Peiro est doctorant en sciences de gestion à l'université de Montpellier sous la direction d'Amélie Seignour et la co-direction de Nicolas Balas, sur le thème de management des organisations alternatives ; il participe à l'animation du Master Management des Organisations et Développement Responsable dont il est diplômé 2015.

Amélie Seignour est maître de conférences HDR à l'université de Montpellier, spécialiste en communication et d'analyse de discours, elle participe aux travaux menés sur les restructurations dans les chaînes globales de valeur et sur le reporting sociétal des grandes entreprises, ainsi qu'au dispositif pédagogique innovant 2PE2I.

Clara Roussey est doctorante à l'université de Montpellier et a bénéficié d'un contrat d'ingénieur d'études au sein de la Chaire de septembre 2012 à septembre 2013. Ses travaux de recherche portent sur les problématiques de développement durable dans les chaînes globales de valeur minière en Afrique. Elle participe également à la mise en place du 2PI2E.

Géraldine Rivière-Giordano est maître de conférences à l'université de Montpellier. Ses recherches portent sur la qualité de l'information comptable et des systèmes d'audit et de reporting environnementaux et sociétaux.

Jean-Luc Séna John-Ahyee, docteur en sciences de gestion de l'université de Montpellier, a participé aux travaux de la chaire au cours de son travail doctoral qui s'est concrétisé par la soutenance de sa thèse en juillet 2015 sur « l'influence du management de la responsabilité sociétale sur les caractéristiques instrumentales et organisationnelles de la fonction de contrôleur de gestion ».

Corinne Vercher-Chaptal est professeur à l'université Paris 13. Elle a poursuivi en 2015 l'étude AlterConseil lancée en tant que MCF à l'Université Montpellier 3 et membre de MRM en 2013.

3. Réalisations 2015

Au plan **pédagogique**, les principales actions menées en 2015 incluent :

- **La reconduction du dispositif pédagogique innovant étudiants-entreprises** (le 2PI2E) au sein du Master Management des Organisations et Développement Responsable (MODR), en collaboration avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et dix entreprises partenaires bénéficiant de diagnostics management responsable réalisés par les étudiants.
- La participation bénévole des étudiants du Master MODR à la journée **Handijob** organisée le 16 novembre 2015 à la Mairie de Montpellier par l'association Cap Emploi et Manpower, sous forme d'ateliers participatifs conçus et animés par les étudiants autour des problématiques du recrutement et de l'entretien d'embauche.
- **Le module de formation GEODD** «Gouvernance, Entreprises, Organisation et Développement Durable», délivré sur 20h aux doctorants inscrits à l'Ecole Doctorale d'Economie Gestion (EDEG) de Montpellier, par les Professeurs F. Palpacuer et G. Naro.
- Le module **Chaines Globales de Valeur** délivré aux étudiants d'AgroParisTech Montpellier par P.M. Aubert, N. Balas, F. Palpacuer avec la contribution de chercheurs du CIRAD, sur une durée de 20h, et plus particulièrement dédié aux stratégies d'ONG et aux problématiques environnementales.

- La réalisation d'une étude auprès des contrôleurs de gestion accueillant les étudiants lors de leur stage de fin d'études, dans le cadre de l'UE Recherche du master Contrôle de Gestion, visant à observer l'introduction des considérations relatives au **développement durable dans la pratique du contrôle de gestion**.
- Un cours dédié aux **modèles de reporting environnementaux et sociétaux** a été introduit dans le Master Comptabilité Contrôle Audit, et un cours sur **la performance dans les organisations et réseaux de santé**, basé sur la prise en compte des enjeux d'efficacité et d'éthique dans les modèles multidimensionnels de performance, a été mis en place dans le master Gestion des Établissements de Santé.

Un partenariat est également développé depuis 2011 avec le Forum Mondial de la Banane hébergé par la FAO pour promouvoir la constitution d'un réseau européen de chercheurs sur les enjeux sociaux et environnementaux des Chaines Globales de Valeur (CGV) ainsi que la production de matériel pédagogique innovant sur ces thématiques, ciblant les CGV de l'habillement, de l'électronique, et de divers produits agroalimentaires. Une étude de cas pédagogique sur la filière de traitement des déchets électroniques est en cours de réalisation. À l'interface entre actions de formation, de recherche, et de valorisation, ce partenariat a donné lieu au lancement, en 2015, de l'initiative européenne **Responsible Global Value Chains**, visant à rassembler chercheurs universitaires ou en

écoles de management et experts d'organisations non-gouvernementales autour des enjeux d'intégration des dimensions sociales et environnementales dans le déploiement des réseaux transnationaux de production qui constituent la forme prédominante d'organisation des industries mondialisées. Un comité de pilotage constitué de représentants de huit universités ou écoles et six ONG venant de neuf pays européens a été réuni en mai 2015, et près de 150 personnes ont été sollicitées pour rejoindre la plateforme en cours d'élaboration sur internet, en vue d'un partage de ressources pédagogiques, d'études et de recherche, sur ces sujets.

Au cours de la période 2015, les actions de **valorisation** incluent également la participation invitée de Florence Palpacuer au séminaire «Reinventing Corporate Accountability after Rana Plaza», rassemblant chercheurs et ONG à la London School of Economics and Political Sciences, le 23 juin 2015.

Les **manifestations scientifiques internationales** organisées par les membres de la Chaire ou alimentées de façon notable par nos travaux incluent :

- La participation de Gérald Naro et Irène Georgescu aux rencontres Montpellier Sherbrooke, qui se sont tenues à l'université de Sherbrooke sur le thème du contrôle de gestion responsable. Ces rencontres ont permis des échanges très fructueux entre chercheurs québécois et montpelliérains autour des problématiques de contrôle de gestion et de responsabilité sociale de l'entreprise.
- L'organisation à Montpellier du VII^e symposium international «Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques» sur le thème «La gestion des innovations territoriales à l'aune des impératifs de performance publique». Montpellier, 26 et 27 novembre 2015 (organisation Irène Georgescu et Bernard Augé).
- La participation de Florence Palpacuer au comité d'organisation et aux interventions en séance plénière de la conférence «Nouveaux modes de production au niveau mondial : Quelles opportunités et quels enjeux pour l'emploi et le travail ?» organisée par le Ministère du Travail et l'Organisation Internationale du Travail au Collège de France, le 20 mai 2015.
- La participation de plusieurs membres de la Chaire au comité scientifique de l'atelier doctoral «Approches critiques en management» organisé à l'Université Catholique de Louvain en collaboration avec l'Université Paris Dauphine, le 2 avril 2015.
- La participation de Florence Palpacuer et Nicolas Balas au séminaire «Innovation frugale et développement», organisé par l'UMR Innovation et le Labex Entreprendre le 19 mai 2015 à Montpellier.

Concernant les **projets de recherche**, l'étude des pratiques de **reporting sociétal** s'est développée par l'analyse sémantique du référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI) et a donné lieu à la publication d'un article dans la revue internationale de comptabilité «Critical Perspectives on Accounting» sur le thème des mythes et de la rhétorique qui entourent le concept

de performance globale (Chauvey, Naro et Seignour, à paraître 2015). L'enquête «DFCG» sur le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie de développement durable, réalisé en partenariat avec la profession, sur un échantillon couvrant l'ensemble des praticiens affiliés s'est poursuivie. Ses résultats devraient donner lieu à publication en 2015/2016. Ces thématiques sont portées essentiellement par des chercheurs en sciences comptables, spécialistes en comptabilité financière, audit et contrôle de gestion, fortement impliqués dans le réseau international du CSEAR (Centre for Social and Environmental Accounting Research), dont Sophie Giordano-Spring est membre du bureau. À travers la thématique de la **performance globale**, il s'agit de questionner et d'explorer les voies d'un management responsable à travers le développement de modèles intégrés de mesure, de pilotage et de reporting de la performance. **Plusieurs travaux ont été menés sur la période, ils ont porté sur :**

- La qualité de l'information diffusée dans le reporting environnemental et sociétal des entreprises (travaux de Jean-Noël Chauvey, Sophie Spring, et Claire Gillet).
- Le rôle du contrôle de gestion dans les stratégies de développement durable de l'entreprise (travaux de Gérald Naro et Denis Travaillé, aujourd'hui en poste à l'université de Lyon 3). Ce travail sur la fonction contrôle de gestion et son implication dans la fonction contrôle de gestion s'est notamment concrétisé par la thèse de Jean-Luc Séna John-Ahyee, sur le thème de «l'influence du management de la responsabilité sociale sur les caractéristiques instrumentales et organisationnelles de la fonction

de contrôleur de gestion», soutenue le 5 juin 2015 devant l'université de Montpellier. Cette thématique s'est progressivement élargie à un questionnement plus général sur le contrôle de gestion et sur sa légitimité face, notamment, à la financiarisation de l'économie et à l'omnipotence du reporting. L'ouvrage coordonné par Gérald Naro en collaboration avec Marc Bollecker, «Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats et perspectives», paru en 2014 aux éditions Vuibert a permis de rassembler les travaux de plusieurs chercheurs francophones autour de ces questions. Les réflexions engagées se sont poursuivies en 2015 et devraient déboucher sur des perspectives sur les formes et les contours d'un contrôle de gestion éthique et responsable.

- Les effets de la pression à la performance sur les comportements et les attitudes au travail en milieu hospitalier (travaux d'Irène Georgescu et Gérald Naro). Il s'agit là d'un nouveau chantier de recherche qui consiste désormais à orienter les travaux de la chaire sur le terrain des organisations publiques et, tout particulièrement, celui des organisations de santé (Irène Georgescu et Gérald Naro). L'objectif est de mettre en lumière les dysfonctionnements et limites d'un contrôle de gestion orienté exclusivement sur la mesure de l'efficacité à partir d'objectifs et d'indicateurs chiffrés et d'explorer **les voies d'un contrôle de gestion et d'un management responsables** conjuguant, efficacité, efficacité et conscience. Cette recherche s'étend également au terrain des universités (avec Bernard Augé et Alexandre Vernhet) où il s'agit tout particulièrement d'apprécier les effets de l'introduction du nouveau management public.

En matière de **restructuration responsable**, les travaux menés sur la période mettent en évidence la complexité des transformations managériales à l'œuvre dans des situations de gestion où se rencontrent des logiques d'action contrastées, portées par une variété d'acteurs tels que les managers, les salariés, les pouvoirs publics ou encore la société civile. La manière dont les acteurs construisent des compromis en issue aux situations de crise et/ou pour assurer la pérennité des systèmes managériaux a fait l'objet d'analyses approfondies sur les thématiques suivantes :

- la crise sociale et médiatique de France Telecom en 2009-2010 (un article en phase «révision et re-soumission» pour publication par Amélie Seignour et Florence Palpacuer)
- les stratégies de résistance à la fermeture de sites au sein d'entreprises multinationales implantées dans le sud de la France (un article en cours de préparation à partir de la thèse de Pauline Keh)
- la performativité des politiques de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sein de grands groupes industriels français et de collectifs d'entreprises en matière de RSE (une communication et un article publiés par Nicolas Balas, Clara Roussey et Florence Palpacuer)

Les travaux entrepris en termes d'approche comparative internationale sur les initiatives multipartites et nouveaux mouvements sociaux au sein des **chaines globales de valeur** ont été poursuivis, avec la publication de plusieurs chapitres d'ouvrage coordonné par des chercheurs de renommée internationale dans ce domaine et la publication d'un numéro spécial dans la revue *Global Networks*, coordonné par Florence Palpacuer en collaboration avec Jennifer Bair. Des travaux empiriques ont été menés plus particulièrement dans les domaines :

- des stratégies d'acteurs et conceptions du développement durable déployées au sein de la CGV de l'extraction minière, impliquant les sièges sociaux de multinationales du secteur, les représentants d'ONG internationales et locales mobilisées sur ces enjeux, et des acteurs publics opérant à divers échelons territoriaux (thèse de Clara Roussey)
- des stratégies des ONG dans la construction de modes de régulation fondés sur l'initiative volontaire et/ou la règle juridique, appliqué au cas du réseau européen d'ONG militantes pour l'amélioration des conditions de travail dans la chaîne globale de valeur de l'habillement (travaux de Florence Palpacuer et Corinne Vercher), et des stratégies de gestion forestière dans une approche comparative France Guyane (travaux de Sandra Nicolle et Maya Leroy : une communication et un chapitre d'ouvrage)