



Kellie A. McElhany, Ph.D.  
Executive Director

### "Corporate Social Responsibility and Strategic Partnerships: Academia and Business, a Powerful Team to Advance the Agenda

The social and environmental problems that our world faces are intractable, complex, and multi-faceted and there is evidence claiming that business has been a contributor to these problems. Most of this evidence indicates business is poised to be one of the more powerful and effective agents in the solutions. A clear 'best practice' for corporations hoping to engage in strategic corporate responsibility is to engage with multiple stakeholders and to strategically partner across sectors. It stands to logical reason that one effective partnership to highlight is between business and academia: a not so typical for-profit and not-for-profit partnership. Little focus and attention has been given to the opportunity and potential of academic partnerships with business to advance the Corporate Social Responsibility (CSR) agenda.

As an example, practical methods and recommendations for a mutually beneficial partnership between academia and business in corporate social responsibility are shown in the work in which the Center for Responsible Business at the Haas School of Business at the University of California, Berkeley, is engaged.

If we are to truly change the global management paradigm to one of sustainability and integrated strategic CSR, one critical and rudimentary step in this process is to build this management mentality into our core management training: we must educate future management leaders in the critical theory, frameworks, and practice of integrated strategic CSR, just as we educate them in traditional areas of finance, marketing, and accounting. At Haas, CSR is part of the core management training for all students- not more or less important than other core subjects. Our goal is to expose all Haas stakeholders to the complex subject of strategic CSR as a core management subject.

Furthermore, corporate responsibility is truly emerging as a core facet of management education. The only way academia will succeed in integrating CSR into long-standing management education models is with the collaboration and support of business. There is not a wealth of academic tradition, data, writing, or research in the field of CSR from which to draw, for either academia or for business. The window of opportunity and

"Responsabilité sociale des entreprises et partenariats stratégiques: Le milieu universitaire et le milieu des affaires font équipe pour mieux avancer

Les problèmes sociaux et environnementaux auxquels est confronté notre monde sont ardues, complexes et à multiples facettes. Et il existe des preuves selon lesquelles le monde des affaires a contribué à ces problèmes. C'est pourquoi les entreprises doivent apporter des solutions efficaces. Une «meilleure pratique» claire pour les entreprises espérant s'engager dans une responsabilité stratégique consiste à s'impliquer auprès de multiples parties prenantes et de conclure des partenariats stratégiques dans différents secteurs. Il est logique de vouloir mettre en exergue le partenariat efficace entre les entreprises et le milieu universitaire : un partenariat lucratif et non lucratif pas si courant. Jusqu'alors les opportunités et le potentiel de partenariats universitaires avec les entreprises pour faire avancer l'agenda Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) n'a reçu que peu d'attention.

Les méthodes pratiques et les recommandations pour un partenariat mutuellement bénéfique entre le milieu universitaire et les entreprises dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises apparaissent dans les travaux dans lesquels s'est engagé le Centre pour l'entrepreneuriat responsable de la Haas School of Business de l'University of California, Berkeley.

Si nous souhaitons sincèrement changer le paradigme de management global afin d'y inclure la durabilité et une stratégie RSE, une étape vitale et rudimentaire consiste à instaurer cette mentalité au coeur de notre formation : nous devons enseigner à nos futurs managers la théorie critique, les cadres et les pratiques de RSE tout comme nous leur enseignons les domaines traditionnels que sont la finance, le marketing et la comptabilité. A Haas, la RSE fait partie des disciplines de management dispensées à tous les étudiants- et n'est pas plus ou moins importante que d'autres disciplines au coeur de la formation. Notre objectif est d'initier toutes les parties prenantes de Haas au sujet complexe qu'est la stratégie RSE en qualité de discipline essentielle dans un cursus de management.

En outre, la responsabilité entrepreneuriale émerge réellement comme une facette essentielle de l'enseignement du management. L'unique façon pour le milieu universitaire de parvenir à intégrer avec succès la RSE dans les cursus de management à long terme réside dans la collaboration et le soutien aux entreprises. Il n'existe pas une profusion de pratiques universitaires, de données, d'écrits ou des recherches dans le domaine de la RSE sur lesquels pourraient se baser le milieu universitaire ou celui des affaires. La fenêtre d'opportunité et de besoin n'a jamais été aussi grande ouverte. Les programmes, les cours, les recherches les chaires, les centres et instituts RSE (tel le Centre Haas pour un entrepreneuriat responsable) sont créés dans le monde entier en réaction à l'état abominable du comportement entrepreneurial dans le monde.

need is now as open as it has ever been. Programs, courses, research, CSR centres (such as Haas's Center for Responsible Business) and institutes, and professorships are being created worldwide as a reaction to the abysmal state of global corporate behaviour.

### Research Programs

Empirically solid and valid research in the arena of CSR is lacking, particularly in the areas of standardisation, benchmarking, reporting, metrics and measurement, and the business value and opportunities of CSR. A collection of the best problem solving, research design, and data analysis minds resides within academia. A collection of the most strategic, innovative, cutting-edge strategies of CSR is happening within corporations. Partnering for action-oriented research initiatives, in real-time, can help to move the field of CSR best practices, strategies, metrics, returns, and value forward at a quick and practically applicable pace. Certainly there are risks associated. Worst practices, risks-taken with no rewards, and even failures might be uncovered. Alas, this is how we all best learn: not only from strategies that worked well, but also from those that did not work. Companies internally struggle with proving the business case for CSR, developing effective strategies, benchmarking best practices across industries, and measuring their CSR strategies. Often, CSR departments for even the largest of multinationals, like Ford Motor Company, which boasts 360,000 employees, are only two and three persons large. These departments do not have the capacity to take on all of the internal or external CSR needs or issues. By effectively partnering, they can outsource this work in a cost-effective way that, not only returns valuable data, but advances the higher learning agendas of management education and maximises learning outcomes. The first best practice in developing partnerships between academia and business is to develop strategic research partnerships.

### Student Experiential Learning Projects

'Experiential learning', a once radical concept first meted by John Dewey, in the early 20th century, has slowly taken root in most professional training institutions of higher learning. Students learn most effectively when in-the-classroom-theory is closely coupled with real-world practice. Theory that appears neat, simple, and tidy in texts and lectures is most often quite complex and messy in implementation. Management education has been one of the last great professional arenas to fully grasp this concept (law and medicine fully integrating it within their models). Later pedagogical theorists have asserted that upwards of seventy percent of knowledge is gained through out-of-the-classroom-experiences (Kolb, Argyris, Schon, Korn, Astin, and others). If any theory, in practice, is far messier and far more complex than it might at first appear, it is indeed CSR. So, engaging students who are studying CSR and related issues within their management education classrooms in real-world current corporate projects is invaluable. Students can, immediately put into practice, their newly learned theories of stakeholder engagement, social return on investment metrics, strategic, integrated CSR, and developing the business case. Students are more motivated to learn and do well if they are involved with solving real, current business problems and in applying this newly learned and less empirically studied theory. Ultimately, they learn the theories of CSR more effectively and are better able to transport and implement this in their respective

### Programmes de recherche

Une recherche valide et empiriquement solide fait défaut dans l'arène de la RSE, notamment dans les domaines de la normalisation, de l'évaluation des performances, de l'établissement de rapports, des mesures, de la valeur économiques et des opportunités de la RSE. Il appartient au milieu universitaire de procéder à une collection des meilleures solutions aux problèmes et à effectuer des recherches et des analyses des données. Quant aux entreprises, elles devront proposer une collection des stratégies les plus innovantes et avant-gardistes en matière de RSE. Les partenariats donnant lieu à des initiatives de recherche axées sur l'action, en temps réel, peuvent contribuer à faire avancer les meilleures pratiques, les stratégies, les indicateurs, les bénéfiques et les valeurs RSE à un rythme rapide et applicable. Certainement, la démarche n'est pas exempte de risques. Les pires pratiques, les risques pris qui ne sont pas récompensés et même les échecs pourraient ne pas être couverts. Hélas, c'est ainsi que nous apprenons le mieux : non seulement des stratégies qui ont bien fonctionné mais aussi de celles qui ont échoué. Les entreprises luttent en interne pour mettre en avant les arguments économiques en faveur de la RSE. Elles développent des stratégies efficaces, référencent les meilleures pratiques à travers les secteurs et mesurent leurs stratégies RSE. Souvent, les services RSE même au sein des plus grosses multinationales, comme Ford Motor Company, qui emploient plus de 360 000 personnes, ne comptent que deux à trois salariés. Ces services n'ont pas la capacité d'assumer tous les besoins internes et externes ainsi que les enjeux de la RSE. Via des partenariats efficaces, elles peuvent sous-traiter ce travail de manière rentable et non seulement récupérer des données précieuses mais faire avancer leur programme d'apprentissage de management et maximiser leurs résultats. La première meilleure pratique dans le développement de partenariats entre le milieu universitaire et les entreprises est de promouvoir des partenariats de recherche stratégique.

### Les projets d'apprentissage expérimental des étudiants

L'"apprentissage expérimental", un concept autrefois radical concocté par John Dewey, au début du 20ème siècle, a lentement pris racine dans la plupart des instituts de formation professionnelle de l'enseignement supérieur. Les étudiants apprennent plus efficacement lorsque la théorie enseignée en classe est étroitement couplée à la pratique sur le terrain. Une théorie qui semble nette, simple et méthodique est souvent plus complexe et difficile à appliquer. La formation en management a été l'une des dernières arènes professionnelles importantes à saisir pleinement ce concept (le droit et la médecine les intègrent pleinement). Plus tard, des pédagogues ont affirmé que jusqu'à 70% du savoir est acquis lors d'expériences en dehors de la salle classe (Kolb, Argyris, Schon, Korn, Astin et d'autres). S'il est une théorie qui en pratique est plus compliquée et plus complexe qu'elle n'apparaît à prime abord, c'est bien la RSE. Aussi, inciter les étudiants qui étudient la RSE et les enjeux qui y sont liés au cours de leur formation en management à prendre part sur le terrain à des projets entrepreneuriaux est inestimable. Les étudiants peuvent immédiatement mettre en pratique les théories nouvellement apprises en matière d'engagement des parties prenantes, de retour social sur les investissements, de stratégie RSE intégrée et de développement des arguments économiques. Les étudiants sont plus motivés pour apprendre et réussissent s'ils sont impliqués dans la résolution des problèmes réels et actuels des entreprises et en appliquant les théories nouvellement

careers. They also see living proof that companies are committed to and engaged in strategic CSR. Companies gain unbridled, objective, valuable, analytic, strategic, innovative, and inexpensive consulting work. Furthermore business schools successfully embrace the model of developing business leaders for tomorrow's sustainable world. It is a complete win-win-win situation. By sponsoring these learning projects for students, companies also enhance their brand image and get a first cut and the top talent coming out of business schools. At Haas, we offer Strategic CSR courses to students at all levels, which have as a complement to the classroom study of theory, frameworks, and learning a hands-on company project. Students work with companies like McDonalds, HP, Chiquita, Wells Fargo, and Kontiki (a high tech start-up in Silicon Valley). We are quite proud of these partnerships.

### Centre & Institute Support

Every business school who wants to stay competitive and show that they are doing 'the right thing' is introducing some form of CSR centre. Corporate partners can have a profound effect on shaping these critical late-coming entities to the world of management education. Not only can they provide necessary funding to run the research, teaching, and outreach programs of these centres, but they can serve on advisory boards and shape strategy, policy, and direction of the centre. They can work with management schools as guest speakers, seminar lecturers, student mentors, project and research advisors, and Executives-in-Residence. Unless the chasm between academia and business, 'the real world' for which we are training our future business leaders, is bridged, sustainability will never become achievable with corporate strategy, practice, and operations.

### Corporate Recruiting & Hiring

I have long had, in mind, a scenario of a typical Wall Street or finance-related MBA job interview in which the corporate recruiter asks the smart finance-focused student how the firm ought to be quantifying social and environmental ROI (Return on Investment), along with the traditional calculations of ROI. The young, astute finance student panics and ultimately does not get the job offer based on this lack of knowledge. Individual faculty champions, a subset of committed students, and specific CSR centres have tried to engage the mainstream masses of management education students in CSR as a core component of management education. Sadly, the corporation, in that thirty-minute interview, by asking that one simple question, could do more to engage the mainstream masses than even the largest and most-well-funded centres. Right or wrong, students want to develop and acquire a hireable set of knowledge and skills. Thus far, the corporate world has not sent the clear and unified message that in-depth CSR knowledge and practice skills are sought after or valued in the marketplace as well as traditional business acumen. Until corporations begin to outwardly place value on and hire, not only within their individual CSR units, but more importantly within their core business functions, job candidates who have a solid and proven grasp of CSR theory, concepts, and skills, management education will not succeed in teaching CSR in a mainstream, integrated, and holistic way. Until future generations of business managers and leaders are trained with this embedded knowledge, corporate behaviour and strategic operations in CSR will not contribute to wide-scale positive social and environmental impact.

étudiées qui sont alors moins empiriques. Enfin, ils apprennent les théories de RSE plus efficacement et sont plus aptes à les appliquer au cours de leur carrière. Ils constatent également la preuve que les entreprises sont engagées dans une stratégie RSE. Les entreprises gagnent des travaux de consulting objectifs, débridés, précieux, analytiques, stratégiques, innovants et économiques. En outre, les écoles de commerce adoptent avec succès le modèle de développement des chefs d'entreprises dans le monde durable de demain. C'est une parfaite situation gagnant gagnant. En sponsorisant ces projets d'apprentissage destinés aux étudiants, les entreprises améliorent également leur image de marque et sont les premières à accéder aux meilleurs talents sortant de nos écoles de commerce. A Haas, nous offrons des cours stratégiques de RSE aux étudiants de tous les niveaux, qui en complément à leurs cours théoriques, ont des cadres de travail et des projets d'apprentissage sur le terrain. Les étudiants travaillent dans des entreprises comme McDonalds, HP, Chiquita, Wells Fargo, et Kontiki (une start-up high tech de la Silicon Valley). Nous sommes assez fiers de ces partenariats.

### Soutien aux centres et instituts

Chaque école de commerce qui veut rester compétitive et montrer qu'elle suit la "bonne voie" propose un centre RSE. Les entreprises partenaires peuvent avoir un effet considérable en façonnant ces entités retardataires mais importantes dans le monde de l'éducation au management. Non seulement elles peuvent fournir les fonds nécessaires à la recherche, à l'enseignement et profiter des programmes de ces centres mais elles peuvent aussi siéger aux conseils consultatifs et façonner la stratégie, la politique et la direction du centre. Elles peuvent travailler avec les écoles de commerce en qualité d'invités, de séminaristes, de mentors, de superviseurs de projet ou de recherche et de Dirigeants en Résidence. A moins que l'abîme entre le milieu universitaire et les entreprises, 'le vrai monde' pour lequel nous formons nos futurs dirigeants, ne soit comblé, la durabilité ne se réalisera jamais dans le cadre des stratégies, des pratiques et des opérations entrepreneuriales.

### Embauche et recrutement des entreprises

J'ai longtemps eu, à l'esprit, un scénario d'un entretien d'embauche où l'on recherche un profil de type Wall Street ou un titulaire d'un MBA en finance. Pendant l'entretien, le recruteur demanderait à l'étudiant intelligent et spécialisé en finance comment la firme doit quantifier le RSI (Retour sur Investissement) social et environnemental parallèlement aux autres calculs traditionnels du RSI. Le jeune étudiant surdoué de la finance panique et ne décroche pas le poste du fait de ses lacunes. Les universités soutiennent un ensemble d'étudiants engagés et des centres RSE spécifiques ont tenté de convaincre les masses d'étudiants en management que la RSE est une composante essentielle d'un cursus de management. Il se trouve qu'en posant une telle question le recruteur, en l'espace d'une demi-heure, pourrait faire plus pour impliquer les masses que tous les gros centres les mieux financés réunis. A tort ou à raison, les étudiants veulent développer et acquérir un ensemble de savoir et de compétences qu'ils pourront valoriser. A ce jour, le milieu des affaires n'a pas encore envoyé un message clair et cohérent comme quoi une bonne connaissance des pratiques RSE est recherchée ou valorisée sur le marché du travail autant que toute autre compétence traditionnelle. Tant que les entreprises ne se mettront pas à valoriser et à embaucher, non seulement au sein

**Professorships Et Doctoral Fellowships**

An old proverb states that "it is difficult to move elephants uphill," this is particularly true with regards to faculty. Faculty can be deeply embedded in traditional fields of inquiry and disparate subjects in knowledge. Again, corporations, in partnering with academia, can move this herd of elephants. An early, lower-cost, and more sustainable strategy for moving this herd is to support doctoral candidates who wish to pursue this field of enquiry within their respective disciplines. Doctoral candidates are far less risk-averse and far more innovative in their approach to knowledge acquisition and problem solving. If we can support and train the future faculty to investigate and develop theories and models in CSR during their doctoral training, then they will clearly bring this into their new posts as professors in our world's business schools of these new business leaders. Companies can sponsor doctoral fellowships within academia for a very low fee, and receive in return specific, targeted, innovative research ideas and results. Of course, in order to fully institutionalise CSR within academia, we older elephants must to be prodded as well. The most clear straight-forward method for doing so is for corporations to sponsor targeted professorships, as they have long existed in Finance, Accounting, Statistics, and Operations. Again, the company gains clear brand recognition and has a bloodline into cutting-edge, focused research streams.

by Kellie A. McElhaney, Ph.D.  
Executive Director

The Center for Responsible Business at Haas values its corporate partnerships as a key factor to its success, as well as to the ultimate success of business is playing a key role in solving critical world issues. We simply could not do this critical work without one another.

For more information, please contact:

Haas School of Business, University of California, Berkeley  
Center for Responsible Business  
John C. Whitehead Faculty Fellow in Corporate Responsibility  
kmack@haas.berkeley.edu  
<http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness>

de leur service RSE, mais plus important encore au niveau de leurs postes clés, les candidats qui ont une compréhension solide et avérée des théories, des concepts et des compétences RSE, les écoles de commerce ne réussiront pas à enseigner la RSE d'une façon courante, intégrée et holistique. Tant que des générations futures de managers et de leaders n'auront pas reçu ce savoir ancré, le comportement entrepreneurial et les opérations stratégiques de la RSE ne produiront pas un important impact social et environnemental positif.

**Chaires et bourses doctorales**

Un vieux proverbe dit qu'"il est difficile de faire grimper les éléphants," c'est particulièrement vrai pour le milieu universitaire. La faculté peut être profondément ancrée dans les domaines traditionnels d'investigation et divers domaines du savoir. A nouveau, les entreprises, en nouant des partenariats avec les universités, peuvent faire avancer cette horde d'éléphants. Une stratégie précoce, économique et durable pour déplacer cette horde est de soutenir les candidats au doctorat qui souhaitent poursuivre dans ce domaine dans le cadre de leurs disciplines respectives. Les candidats au doctorat sont beaucoup moins allergiques au risque et beaucoup plus innovants dans leur acquisition du savoir et dans la résolution des problèmes. Si nous pouvons soutenir les enseignants du futur à investiguer et à développer des théories et des modèles relevant de la RSE durant leur formation doctorale, alors ils transmettront ces acquis en leur qualité de professeurs dans les écoles de commerce qui formeront les nouveaux dirigeants d'entreprise. Les entreprises peuvent sponsoriser des chaires doctorales au sein de l'université moyennant un très bas coût et recevoir en retour des idées de recherche et des résultats spécifiques, ciblés et innovants. Bien entendu, pour institutionnaliser pleinement la RSE au sein du milieu universitaire, nous, vieux éléphants, devons être aiguillonnés également. La méthode la plus claire et la plus directe pour ce faire consiste pour les entreprises à sponsoriser des chaires spécifiques comme elles ont depuis longtemps existé dans le domaine de la finance, de la comptabilité, des statistiques et des opérations. A nouveau, l'entreprise gagne une reconnaissance de marque évidente et dispose d'une lignée dans les courants axés sur la recherche d'avant-garde.

par Kellie A. McElhaney, Ph.D.  
Directeur général

Le Centre pour l'entrepreneuriat responsable de Haas estime que ses partenariats entrepreneuriaux comme un facteur clé de son succès tout comme l'ultime succès d'une entreprise est de jouer un rôle clé dans la résolution des enjeux mondiaux clé. Nous ne pouvons tout simplement pas venir à bout de cette tâche vitale les uns sans les autres.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter:

Haas School of Business, University of California, Berkeley  
Center for Responsible Business  
John C. Whitehead chercheur en Responsabilité entrepreneuriale  
kmack@haas.berkeley.edu  
<http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness>