

---

# ***Faire éclore la diversité dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques***

---

## **Maria Giuseppina Bruna**

Professeure en management et directrice de la Chaire "Entreprise Inclusive", IPAG Business School  
maria-giuseppina.bruna@ipag.fr

## **Anne-Françoise Bender**

Maîtresse de conférences en Sciences de gestion, CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers)  
anne-francoise.bender@lecnam.net

## **Zahir Yanat**

Professeur senior HDR, KEDGE Business School,  
zahir.yanat@kedgeb.com

*Cet article présente un panorama d'initiatives innovantes et fécondes menées par des Grandes Écoles Françaises en vue de répondre aux enjeux éthiques, stratégiques et organisationnels de l'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur. Pour ce faire, il passe en revue plusieurs démarches d'ouverture sociale. Il s'intéresse, plus particulièrement, au dispositif des Cordées de la réussite visant à libérer l'ambition d'étudiants à potentiel issus de milieux défavorisés, tout en accroissant la perméabilité des Écoles à la diversité des talents. Le programme Talent Springs, promu par l'ESCP Europe, est analysé à titre d'exemple. Puis, l'article se place sur le terrain de la pédagogie, en vue de concevoir des méthodes de formation des étudiants et de sensibilisation des enseignants aux problématiques de diversité, de mixité et d'interculturalité. C'est pourquoi il se réfère notamment à l'expérimentation menée par ICN Business School autour de l'intégration des enjeux du genre dans les contenus et pratiques d'enseignement en sciences de gestion. Au regard des démarches proactives mises en place par l'EM Strasbourg et Audencia Nantes, il s'agit là d'identifier les défis, les acteurs et les mécanismes socio-organisationnels à même d'accompagner la conception, l'appropriation et le déploiement de démarches transformatives de diversité dans les Ecoles. Dans ce cadre, l'article plaide en faveur du développement de recherches-actions de type réflexif, fondées dans un processus fructueux de triangulation. Et ce, en*

*prenant appui sur l'expérience originale de l'École d'ingénieurs des Mines d'Albi-Carmaux, dont la démarche de diversité et d'égalité des chances est destinée à faire converger pratiques inclusives (en interne), enseignements sur le management de la diversité (à l'adresse des étudiants), dissémination des connaissances (auprès d'un large public) et conduite de travaux de recherche, en partenariat avec les entreprises et les acteurs du territoire, sur le diversity management dans le monde de l'ingénieur.*

*Mots clés : Enseignement supérieur ; diversité ; égalité des chances ; politiques diversité ; management inclusif.*

*In this evidence-based paper, we draw up a panorama of innovative initiatives and programs developed in Grandes Ecoles to address the ethic, strategic and organizational challenges of equity in French Higher Education System. Thus, we investigate several policies of social openness implemented. We focus on the Cordées de la réussite, programs developed to empower high-potential students from disadvantage areas and to increase the diversity of talents in students' sociology. In this framework, the ESCP Europe's Talent Springs program is mentioned as an inspiring initiative. Thus, we move to pedagogy, investigating training initiatives focused on diversity, gender and intercultural issues. Addressing students as well as professors and teachers, an innovative approach initiated by ICN Business School, aimed at integrating the gender topics in teaching practices, is examined. Taking as an example the proactive CSR policy put in place by EM Strasbourg and Audencia Nantes, we plead in favor of the implementation of transformative diversity policies within Higher Schools for students and staff. Consequently, we advocate the development of action-researches rooted in a reflexive approach and mobilizing a fruitful process of triangulation. We consider, as an innovative experimentation, a recent initiative led by Mines Albi, an Engineering School, managing to articulate inclusive practices (social openness of the High School), teaching activities in relation with diversity topics (for all the students), dissemination and sharing of knowledge (to a large public) and the implementation of research programs, in synergy with firms and territory's stakeholders.*

*Keywords: Higher Education System; Diversity; Equity; Diversity Policies; Inclusive Management.*

## Introduction

Éminemment collective, la diversité est un concept anthropique par excellence car elle dit la *varietas* inhérente à tout collectif humain, en ce qu'il est composé d'individualités irréductiblement singulières. Elle est une propriété agrégative qui s'applique au collectif, et non une propriété des individus eux-mêmes. Cela faisant, elle invite à penser l'égalité par l'équité, la morale par l'éthique, le Bien par le Juste (Bruna, 2013b). C'est pourquoi cerner les conditions d'édification d'une société à la fois

respectueuse des individualités et organiquement unitaire implique de penser la diversité. L'enjeu organisationnel consiste alors à créer les conditions d'une réflexion collective sur les écueils à dépasser pour s'inscrire dans un horizon d'égalité réelle et de justice.

La gestion de la diversité (*diversity management*) désigne une philosophie et des pratiques managériales visant à atteindre en entreprise l'égalité de traitement, la non-discrimination mais aussi l'inclusion, facteur de bien-être des personnes, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles

visibles ou non-visibles (Bender, 2004, 2007). Elle est née aux Etats-Unis dans les années 1990, en réponse aux critiques adressées aux politiques d'égalité (*EEO-AA Equal Employment Opportunity-Affirmative Action-*), afin d'inciter les entreprises à poursuivre des pratiques d'égalité réelle, au besoin en mobilisant des actions positives tout en respectant le cadre légal de la non-discrimination (Bender, 2006). L'ambition était cependant plus forte, puisqu'il s'agissait de construire des cultures organisationnelles « inclusives », respectueuses des différences, voire les valorisant, tout en recherchant la cohésion organique des équipes et des entreprises.

La gestion de la diversité s'enracine dans la philosophie libérale et adopte une perspective individuelle (mais non-individualiste, aucune démarche de diversité n'étant censée être oubliée du collectif). L'entreprise ne suit plus en priorité des groupes sur base ethnique mais reconnaît les contributions de chaque individu (dans la pluralité de ses appartenances, de ses affiliations et de ses compétences), tout en permettant à chacun d'exprimer ses différences (de besoins, d'aspirations, de manière de travailler) (Cornet et Rondeaux, 1998). L'entreprise socialement responsable s'interroge aussi sur des pratiques bien ancrées de ses membres qui peuvent être en contradiction avec les principes d'égalité des chances. C'est pourquoi des actions de sensibilisation doivent être orchestrées en interne pour amener les membres de l'entreprise à s'interroger sur leur praxis autant que sur les habitudes et les usages de la firme. Il s'agit là de trouver une réponse cohérente face aux dissonances (et divergences) entre l'axiologie de l'entreprise et sa praxistique organisationnelle (Finstad-Milion et Morin-Estèves, 2015).

Dans une perspective de reconnaissance des singularités, les « spécificités » (éléments de différenciation inter-individuelle) qui sont valorisées dans le cadre d'une démarche de diversité ne se limitent pas aux

caractéristiques ethniques, d'âge ou de sexe, mais incluent nombre d'autres critères, comme l'orientation sexuelle, le statut familial, le milieu social, la croyance religieuse, les caractéristiques physiques. Il est promu un discours d'ouverture sur autrui et d'inclusion dans l'entreprise (Bender et Pigeyre 2010).

Réalité sociologique et démographique indéniable, la diversité ne renvoie pas moins à un concept aux contours flous, mouvants et contextuels. « Notion adjectivée » dont le sens varie selon le qualificatif qui lui est apposé, elle est dépourvue d'un soubassement théorique cohérent et d'une unité de contenu (Bruna et Chauvet, 2013 ; Chanlat *et al.*, 2009 ; Chanlat *et al.*, 2013 ; Bruna *et al.*, 2017). Elle fait l'objet de requalifications continues qui traduisent les dynamiques sociales, mais aussi politiques, se cachant derrière sa définition.

Or, le concept de diversité voit sa force évocatrice et explicative démultipliée en adoptant une perspective universaliste qui permet de rendre compte simultanément de l'infinie variété de l'humain et de son intarissable unité. Dès lors qu'elle est appréhendée comme un « bouquet de singularités », la diversité ne se configure plus comme une catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de l'altérité et comme un outil de décryptage de la complexité de sa *varietas* du corps social (Peretti, 2007, 2012 ; Frimousse & Peretti, 2007).

Dans la tradition française, la diversité renvoie, en somme, à l'altérité dans la socialité (distinction/identification au groupe), à la conciliation du fondement ontologique et du moment anthropologique (Bruna, 2013b). Elle permet, en effet, l'appréhension éthique de la singularité, tout en l'insérant dans une perspective sociologique (dynamique interactionnelle): « *la diversité*, soulignent à juste titre Chanlat *et al.* (2013 : 5), renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain

rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930) ». A ce titre, la notion de diversité reconnaît l'interchangeable spécificité de l'individu, tout en la positionnant socialement. Autrement dit, en la replaçant à la jonction de processus antagoniques de différenciation et d'imitation (Simmel, 2013 [1895] ; Bourdieu, 1979) qui régissent les jeux collectifs, contribuent au façonnage identitaire des individus (par des logiques d'adhésion et de répulsion, d'inclusion et d'exclusion) et concourent à la classification et à la hiérarchisation sociales. Ainsi cette « notion-charnière » permet-elle de saisir toute la singularité d'un individu car elle le restitue à sa socialité (itinéraire en socialisation ...). L'acception universaliste permet ainsi de penser l'égalité des singularités et donc l'égalité dans la diversité. Or, c'est précisément la socialisation (au sens simmélien de *connubium* de forme et de contenu, où le second terme triomphe du premier) qui permet de construire et de constituer, au regard de tous et de soi, la spécificité de chacun. En découle une conception plus riche de l'altérité articulant une perspective socio-anthropologique et la « métaphysique de la relation » qui sert de fondement à l'éthique de l'altérité levinassienne (Levinas, 1982, 1990, 1991 a,b)<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, investir la problématique de l'égalité des chances et de la diversité dans l'Enseignement Supérieur permet de poser la question de l'égalité non plus d'une manière abstraite, mais bien concrète, enracinée. Ce qui invite à penser la question des injustices, qu'elles soient reconductibles à des phénomènes de discrimination ou à un accès inégalitaire aux « ressources » sociales (accès aux réseaux, aux informations et connaissances apportées par ces réseaux...), économiques, culturelles ou symboliques. Ces inégalités sont souvent invisibles ou banalisées par les étudiants et relèvent de l'impensé (ou de l'intention inconsciente) des enseignants. Si on accorde souvent plus la

parole aux étudiants qu'aux étudiantes, c'est parce que les garçons se manifestent de manière plus visible et vocale que les filles en salle de classe. Dans ce cas, le phénomène d'aveuglement aux effets de genre (*genderblindness*) se met « tout naturellement » en place pour aussi bien les étudiants que les professeurs (Finstad-Milion et Morin-Estèves, 2015).

A l'encontre de la reproduction sociale des inégalités (Bourdieu et Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989), des dynamiques de ségrégation de genre (Pouillot, 2004, 2007, 2010) et des phénomènes d'autocensure pénalisant les jeunes de couches populaires et/ou issus des quartiers défavorisés (Merle, 2009, 2012), notre article plaide en faveur d'une démarche transversale, partenariale et durable, en faveur de l'éveil à la diversité touchant simultanément les champs de la recherche, de l'enseignement et de la pratique des Etablissements du Supérieur. S'appuyant sur une perspective multi niveau et multidimensionnelle et mobilisant une approche *evidence-based*, cette politique poursuivrait un objectif stratégique : la réalisation effective de l'égalité entre tous les étudiants. Cela faisant, elle contribuerait à réinvestir la promesse républicaine (Bruna, 2013a). A l'encontre du conditionnement socio-économique de la réussite scolaire et universitaire, il s'agirait là de relever le défi de l'égalité des chances dans le Supérieur,

- a) en refusant l'homophilie dans les « sphères de l'excellence » (et donc dans les « Ecoles du pouvoir ») afin de recréer les conditions pratiques de l'*ascension sociale au mérite* ;
- b) en initiant un pilotage public de la politique d'égalité des chances, de mixité et de diversité dans le Supérieur (généralisation des programmes existants, mutualisation des outils et des ressources, notamment à

1. C'est dans la pratique d'une responsabilité absolue, inconditionnelle et intransitive à l'égard de l'Autre que le Sujet révèle et se révèle dans son humanité. Elle se manifeste par un acte diaconal, une générosité hyperbolique envers Autrui, qui est une manifestation de non-indifférence à sa vulnérabilité.

---

l'échelle territoriale, création de cellules ministérielles et rectorales de coordination, promotion du dialogue entre les acteurs de terrain) ;

- c) en faisant évoluer les modes de recrutement dans les filières sélectives et en formant le corps académique à ces enjeux ; un enjeu important est également de faire évoluer les cultures des établissements pour qu'elles deviennent plus inclusives envers des publics historiquement minoritaires en leur sein, ce qui demande une remise en questions par exemple des inégalités F/H pour les écoles de management, caractérisées historiquement par leur culture masculine (voir *infra* le cas d'ICN Business School) ;
- d) en luttant contre l'enclavement relationnel et l'autocensure affectant les étudiant-e-s et les jeunes diplômé-e-s issu-e-s de milieux défavorisés, en promouvant l'accès de candidat-e-s méritant-e-s aux filières sélectives (*Cordées de la Réussite*, tutorat...).

Indissociable de réformes de structure (Aïdara et Lichtenberger, 2011 ; Ferrand et Cheb Sun, 2012), la promotion de l'égalité des chances et de la mixité dans l'Enseignement Supérieur français implique, à notre sens, de conjuguer :

- 1) l'impulsion nationale d'une politique de recherche centrée sur l'exploration des formes et des enjeux de la diversité en France,
- 1) le développement, au cours de la formation initiale, d'enseignements portant sur la reconnaissance et le management de la diversité, la prévention des discriminations et la promotion de la mixité et de l'égalité entre les femmes et les hommes,
- 2) le pilotage d'une politique ambitieuse d'égalité des chances dans le Supérieur destinée à promouvoir l'ouverture sociale des filières d'excellence (Classes Préparatoires, Grandes Écoles, formations universitaires sélectives) et une meilleure coordination des initiatives, tout en

promouvant la pratique d'un management inclusif au sein même des Établissements.

Une telle démarche suppose que les établissements s'engagent conjointement dans trois types d'actions portant sur les enseignements, les pratiques inclusives visant *l'égalité dans la diversité*, et la recherche. Dans cet article, nous présentons un panorama d'initiatives allant dans ce sens. Pour ce faire, nous nous appuyons notamment sur les présentations effectuées dans le cadre du Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques » par des enseignants-chercheurs membres du Groupe de recherche thématique de l'AGRH « Diversité, Genre et Égalité »<sup>2</sup>.

Dans une première partie, nous nous penchons sur les démarches d'ouverture sociale en nous concentrant sur le dispositif des *Cordées de la réussite* visant à accroître la sensibilité, l'accessibilité et la « porosité » des Grandes Ecoles à des candidats méritants issus de milieux modestes, tout en « libérant et investissant leur potentiel », en cultivant leur ambition, en développant leurs aptitudes et compétences, afin de favoriser leur inscription dans des filières universitaires longues, *a fortiori sélectives*. Dans ce cadre, nous décrivons, à titre d'exemple inspirant, le programme Talent Spring promu par l'ESCP Europe.

Dans un second temps, nous nous plaçons sur le terrain stratégique de la pédagogie, pour mieux interroger les manières de former les étudiants et de sensibiliser les enseignants à la problématique de la diversité, de la mixité et de l'interculturalité. Dans ce cadre, nous

---

2. Le Groupe de recherche thématique de l'AGRH « Diversité, Genre et Égalité » est animé par Anne-Françoise Bender (Maîtresse de Conférences, CNAM), Annie Cornet (Professeure ordinaire en Sciences de Gestion à HEC-Liège/Université de Liège, Directrice de l'Unité de recherche EgiD) et Alain Klarsfeld (Professeur Permanent en GRH et Organisation Responsable, Toulouse Business School).

faisons référence à une expérimentation originale développée, autour de l'intégration des enjeux du genre dans les pratiques d'enseignement, au sein d'ICN Business School. Dans la troisième partie, nous nous intéressons à l'animation des politiques holistiques de diversité au sein des Etablissements, à destination des élèves aussi bien que des personnels. Et ce, en nous inspirant des démarches pro-actives de RSE mises en œuvre par l'EM Strasbourg et Audencia Nantes. Dans la dernière partie traitant de la recherche, nous plaidons en faveur du développement de recherches-actions de type réflexif, en prenant exemple d'une initiative récente (et unique en France) menée dans l'École d'ingénieurs des Mines d'Albi, destinée à articuler et faire converger pratiques inclusives (en interne), enseignements sur le management de la diversité (à l'adresse des étudiants), dissémination des connaissances (après d'un large public) et conduite de travaux de recherche, en partenariat avec les entreprises et les acteurs du territoire autour des défis du *diversity management* dans le monde de l'ingénieur (secteurs industriel, de l'énergie, du numérique...).

### **Faire rentrer la « diversité des talents » dans les Grandes Écoles : démarches d'ouverture sociale et Cordées de la réussite**

Le déploiement d'une politique nationale en faveur de l'égalité des chances dans le Supérieur ne saurait faire l'économie d'une systématisation et d'une généralisation des *Cordées de la Réussite*. Dispositifs initiés en 2008 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et le Ministère de la Ville, les *Cordées de la réussite* cherchent à accroître l'accessibilité du système académique français aux postulants méritants issus de catégories socio-économiques défavorisées. Et ce, en proposant d'impulser des dynamiques coopératives durables en matière de promotion de l'égalité des chances.

Par-delà la diversité de leurs déclinaisons, les *Cordées* placent au cœur de leur projet politique la promotion de l'égalité des chances dans l'accès aux études supérieures longues et sélectives. Elles cherchent à contrer les phénomènes d'autocensure pouvant faire obstacle à l'inscription de bacheliers issus de quartiers urbains sensibles et/ou de milieux populaires dans des formations longues. Elles se proposent, en outre, d'élargir leur *espace des possibles* et leur latitude projective<sup>3</sup>. Placées sous l'égide du Rectorat d'Académie et de la Préfecture, elles peuvent lier, tour à tour, des établissements du Secondaire et du Supérieur, des associations, des Fondations, des collectivités locales, des organismes publics et des entreprises.

Les dispositifs d'ouverture sociale des Grandes Écoles et d'égalité des chances dans le Supérieur brillent par leur pluralité d'orientations et de formes, comme le relèvent les travaux de recherche qui leur ont été consacrés (Allouch et Buisson-Fenet, 2007 ; van Zanten, 2010 ; Ghouati, 2011 ; Pérugien et Barth, 2011, 2014 ; Bruna, 2013a). Par-delà une casuistique extrêmement vaste, ils peuvent être reconduites à trois logiques inspiratrices principales :

- La *logique d'équité* d'inspiration rawlsienne (Rawls, 1971) : elle consiste à rétablir les conditions réelles de l'égalité (et de la méritocratie républicaine) en instaurant des actions correctrices, ciblées et temporaires. Elle préside au déploiement de programmes de renforcement pédagogique, d'enrichissement culturel et d'accompagnement à l'intégration sociale via le tutorat.
- La *logique différentialiste* passant par la création de voies d'accès spécifiques (y compris des concours adaptés) réservées aux bacheliers de milieux modestes et/ou issus de lycées implantés dans des zones

3. On renvoie au portail des *Cordées de la Réussite* (<http://www.cordeesdelareussite.fr/>) ainsi qu'à Dardelet (2010), Dardelet et al. (2011) et Bruna (2013a).

défavorisées (urbaines et, plus marginalement, rurales). Dans cette perspective, le rattrapage des connaissances et l'« assimilation » culturelle et comportementale des étudiants aux codes dominants sont le fait d'un processus d'accompagnement (tutorat), de suivi renforcé et de socialisation au sein de l'établissement d'admission. Cette philosophie préside aux « Conventions d'Éducation Prioritaire » initiées par Sciences Po Paris en 2001, en partenariat avec 7 Lycées (désormais 106 Établissements issus de 19 Académies), instaurant une voie de recrutement *ad hoc*, à la fois sélective et adaptée, « destinée aux élèves méritants, scolarisés dans l'un des établissements en Zone d'Éducation Prioritaire partenaires de Sciences Po »<sup>4</sup>. Véhiculant une conception élitiste de la diversité dans l'Enseignement Supérieur, les Conventions d'Éducation Prioritaire promeuvent « l'excellence dans la diversité ». Elles cherchent à « reconnaître la pluralité des talents » en mettant en place des dispositifs de recrutement spécifiques (différenciés), permettant d'aménager une voie d'accès *ad hoc* à des élèves méritants issus de milieux modestes et, par la suite, de leur accorder un espace dans les « Écoles du pouvoir » (Bourdieu, 1989). Les admis *égalité des chances* obtiendraient, d'après la communication officielle de Sciences Po, des « résultats académiques comparables aux étudiants entrés par d'autres procédures d'admission » (idem). Ces démarches permettent une diversification sociale substantielle des Grandes Écoles, par un recrutement de jeunes à potentiel originaires de milieux défavorisés (dans le cadre des CEP de Sciences Po, 50 et 70 % des admis sont issus des catégories socioprofessionnelles défavorisées et les 3/4 sont boursiers). Néanmoins, elles se heurtent parfois à des résistances émanant du corps social étudiant et de leurs familles (craintes d'un abaissement de la qualité de la formation ou d'une dévalorisation du diplôme, difficultés d'intégration, voire marginalisation des admis *égalité des*

*chances* et, plus rarement, rejet politique de la démarche...). En outre, des inégalités resurgissent parfois à la sortie, dans la confrontation au marché du travail, notamment au niveau des orientations-métiers/secteurs/zones géographiques et des profils de poste. Clef de voûte des « nouvelles politiques d'ouverture sociale », le tutorat étudiant post-admission n'est pas exempt de limites structurelles. Car il demeure parfois entaché d'une forme de mépris social (plus ou moins déguisé ou inconscient) et/ou de charité (con)descendante qui disent la « distance sociale » entre tuteurs et tutorés. Les effets pervers sont d'autant plus forts que les démarches de tutorat post-admission sont marquées du sceau de l'obligation, ou du volontarisme contraint<sup>5</sup> (quant à la désignation des tuteurs). Certes, l'identité sociale des tuteurs constitue une ressource professionnelle et un facteur de légitimation de la relation de tutorat elle-même, outre qu'un vecteur de représentation (et d'incarnation) de la dynamique de responsabilité sociale de l'établissement (Allouch et van Zanten, 2008). Néanmoins, il y a lieu, soulignent à juste titre Allouch et van Zanten (2008 : 62-63), de maintenir « un équilibre subtil [dans la relation de tutorat...] car une supériorité intellectuelle et sociale trop affichée peut être ressentie comme une forme de mépris [...], la ligne de partage entre émulation et mépris reste fragile au sein d'un mode de socialisation qui s'inscrit dans des rapports inchangés de domination sociale ». La logique différentialiste demeure ainsi peu transformationnelle, car elle remet peu en cause la légitimité des règles du jeu du monde universitaire et la pertinence des

4. Site de Sciences Po, « Conventions Education Prioritaire » : <http://www.sciencespo.fr/admissions/fr/conventions-education-prioritaire>

5. On pense aux cas où la pression de l'Établissement pour que ses étudiants contribuent à ces démarches-phares et hautement médiatiques s'avère implicitement coercitive, plus qu'explicitement incitative.

principes et modes traditionnels de recrutement de la « noblesse d'Etat » et, *in fine*, de (re)production des élites (Bourdieu, 1989).

- La *logique propédeutique* prévoyant la mise en place d'une année de préparation aux études supérieures pour les bacheliers méritants issus de quartiers défavorisés afin de combler leurs lacunes et de renforcer leurs chances d'accéder aux cursus d'excellence. C'est dans cette perspective qu'ont vu le jour la « Classe préparatoire aux études supérieures » du Lycée Henri IV en 2006, puis la « Classe préparatoire intégrée égalité des chances » de l'ENA en 2009 destinée à faciliter l'accès des candidats méritants issus de milieux défavorisés aux Grands Corps d'Etat. Si à la manière de la *logique d'équité* l'orientation propédeutique vise à rétablir les conditions de l'égalité des chances au travers d'une mise à niveau tant scolaire que culturelle, elle se rapproche de la perspective différentialiste dès lors qu'elle affirme la nécessité de développer des voies spécifiques pour ouvrir l'accès aux filières les plus élitistes du Supérieur. Une différence, de nature et non de degré, sépare néanmoins les *logiques différentialiste* et *propédeutique* : dans le premier cas, les conditions d'égalité sont réalisées par la mise en place d'un mode de sélection spécifique (diversification des voies d'accès), dans le second, elles le sont grâce à l'adéquation (consentie par une année de formation propédeutique renforcée) du candidat-étudiant aux standards académiques les plus exigeants (les concours restent les mêmes – l'année préparatoire ne fait que différer la confrontation de l'étudiant aux critères propres à un recrutement d'excellence).

Par-delà l'hybridation des logiques inspiratrices et des modèles d'action qui a été révélée empiriquement par l'étude des programmes déployés sur le terrain, il n'en demeure pas moins qu'ils partagent un dessein commun, articulant ouverture sociale

des Grandes Écoles et « adaptation » de candidats a-typiques aux règles, apparences et appareils du système français d'Enseignement Supérieur. Ainsi, contrairement à la perspective états-unienne, la diversité, appréhendée comme synonyme de « variété » au sens de Harrison et Klein (2007), n'est pas perçue comme un vecteur *in se* d'enrichissement cognitif et de stimulation de la créativité, de l'adaptabilité et de la réactivité des équipes étudiantes. Elle n'est, pour ainsi dire, interrogée ni d'un point de vue notionnel, ni procédural, ni vocationnel. Si les politiques d'ouverture sociale participent à la diversification des filières élitistes du Supérieur, la question de la diversité n'y est que marginalement abordée. D'où la nécessité d'engager une démarche de coopération entre le Supérieur et le monde professionnel, pour relever ensemble les défis de la diversité (Bruna *et al.*, 2016).

### **Sensibiliser les enseignants et former les étudiants à la problématique de la diversité, de la mixité et de l'interculturalité**

La mise en place de modules de formation aux défis de la diversité et de la mixité au travail, s'adressant à des étudiants du deuxième cycle, revêt, à notre sens, une importance stratégique. Appelés à mobiliser une démarche pédagogique interdisciplinaire qui croise les apports de la philosophie (altérité, Grémion, 2006), de l'histoire (peuplement et immigration), de l'anthropologie et de la sociologie (rapports sociaux de sexe et ethnicité) et du management, de tels programmes, actuellement en cours d'expérimentation dans certains établissements (*cf.* l'exemple des Mines d'Albi *infra*), auraient vocation à être généralisés, sous impulsion du ministère de l'Enseignement Supérieur. Il s'agirait, plus précisément, de leur conférer un caractère obligatoire, mais adaptable selon les formations, les filières et les profils des étudiants.

## **Le Talent Spring, programme innovant promu par l'ESCP Europe** <sup>6</sup>

initiative présentée par Frédérique Alexandre-Bailly<sup>7</sup>

Professeure associée en sciences de gestion à l'ESCP Europe / Coordinatrice du département Management

Directrice-fondatrice du Centre de Recherche INCLUDEE

Coordinatrice de la politique d'égalité des chances de l'ESCP Paris depuis 2006

*« Dans le cadre de sa politique d'inclusion et d'égalité des chances, l'ESCP Europe cherche à diversifier les profils de ses étudiants et propose une seconde chance à des jeunes dont le parcours académique, freiné par un environnement personnel défavorable, ne leur a pas permis d'accéder à un parcours en grande école, bien qu'ils possèdent un potentiel cohérent avec les qualités requises d'un futur manager ou d'un futur entrepreneur de haut niveau. Le Talent Spring est une voie parallèle pour entrer en première année de master dans [le...] programme Master in Management Grande École »<sup>8</sup>.*

Ce dispositif est le fruit d'une démarche novatrice et expérimentale menée six années durant, grâce à un accord de partenariat liant l'ESCP avec divers établissements franciliens du Secondaire. Dans ce cadre, l'ESCP a mis en place un programme innovant qui consistait à sélectionner des étudiants Bac + 2 issus de BAC technologiques et à les préparer, en parallèle de leur L3 Gestion à l'Université de Villetaneuse, à un concours spécial d'entrée en M1 dans la Grande École. 18 étudiants entrés par cette voie sont d'ores et déjà diplômés de l'ESCP, et une quinzaine d'étudiants en Master dont actuellement inscrits à l'École. Une recherche actuellement en cours se penche sur leur vécu du dispositif et leur devenir après l'École.

La généralisation de ce projet innovant est menée par l'École en partenariat avec des associations spécialisées dans l'accompagnement des jeunes défavorisés (Institut de l'Engagement et Passeport Avenir) et avec un cabinet d'assessment.

Le concours *Talent Spring* permet désormais à des étudiants issus de milieux modestes et aux profils et provenances diversifiés d'intégrer l'ESCP par la voie d'un centre d'évaluation des compétences.

La généralisation de ces modules s'avérerait d'autant plus pertinente que des recherches (Barth et Falcoz, 2009) ont révélé que seule une minorité de Master 2 français abordent la problématique de l'égalité, des discriminations et de la diversité de manière structurée. « *Les informations [y] sont parcellaires, les données erratiques, les projets récents, les actions pas toujours durables...* [Ainsi, la question de l'égalité, des discriminations et de la diversité] est seulement « évoquée » mais ne constitue pas un thème à part entière » (idem). Cependant une lettre cosignée par la ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le Secrétaire d'État à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche, la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs et la Conférence des Grandes Écoles (20 décembre 2016) dévoile une volonté

d'avancer sur les dossiers les plus sensibles : « *Ces recommandations insistent sur la nécessité pour tous les établissements de se doter d'un dispositif global de lutte contre le harcèlement sexuel et les violences sexistes et sexuelles, qui peut, le cas échéant, être conçu dans le cadre d'un dispositif général de lutte contre les violences (en particulier homophobes, racistes et/ou antisémites). En tout état de cause, ce dispositif ne saurait se concevoir sans un plan de formation exigeant*

6. Présenté au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques », XIII<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE 2016.

7. Frédérique Alexandre-Bailly a été, entre temps, nommée Rectrice de l'Académie de Dijon et Chancelière des Universités.

8. On renvoie à la page officielle de présentation de Talent Spring sur le site de l'ESCP Europe : <http://www.escpeurope.eu/fr/escp-europe/mission-et-valeurs-escp-europe-business-school/diversite-sociale/talent-spring/>

---

de la communauté académique et scientifique »<sup>9</sup>.

À l'heure où les formations dédiées à la diversité demeurent encore peu développées<sup>10</sup> (Tisserant et Leymarie, 2011), il convient d'appréhender le défi formatif posé par la question de la GENDD au regard du processus d'institutionnalisation que connaît la profession de « manager de la diversité » au sein des entreprises hexagonales. La dynamique de structuration du champ du management de la diversité actuellement à l'œuvre en France porte la trace d'une émergence de cette problématique de la diversité qui y a été bien plus tardive que dans les pays anglo-saxons (Bender, 2006 ; Bender et al., 2010). La prégnance modérée de la thématique de la RSE dans les enseignements académiques (notamment dans ses volets sociaux : respect de la dignité du salarié, prévention des discriminations, promotion de l'égalité des chances) peut, en outre, s'expliquer, à la manière de S. Point (2007), par l'impact de la culture universaliste sur le façonnement des programmes (Barth et Falcoz, 2009). Le sentiment d'une inscription insuffisante de la question de la GENDD dans les formations hexagonales (y compris en GRH et management) est renforcé par un déficit d'articulation entre les enseignements abondant, de près ou de loin, cette problématique. Or, ce manque de coordination nuit à la transmission des connaissances, à leur capitalisation et à leur opérationnalisation par les étudiants autant qu'elle entrave le déclenchement d'effets de levier et d'effets « boule de neige » (notamment à l'échelle de l'évolution des mentalités).

Certes, des exceptions notables existent et méritent d'être saluées, notamment à l'EM Strasbourg, à Sup de Co' Montpellier, Audencia Nantes (cf encadré ci-dessous), à l'Université de Lorraine, à Sciences-Po Paris, à l'École des Mines d'Albi-Carmaux et à l'IPAG Business School. Il ne demeure pas moins que l'inscription des problématiques d'éthique, de diversité et d'inclusion parmi les

fondamentaux pédagogiques des enseignements de niveau Master demeure un défi à relever. D'où la nécessité de mettre en place une politique publique à même de promouvoir (démarche incitative forte) ou de contraindre à déployer les dits modules de manière systématique mais adaptative.

En parallèle, le développement de dispositifs de formation continue et la multiplication de formations professionnelles portant sur les enjeux gestionnaires de la diversité reflètent une attente sociale, particulièrement notable dans les cercles managériaux (dans les sphères RH/RSE mais aussi dans des sphères stratégiques et opérationnelles). On constate dans les entreprises hexagonales que le rôle d'expert *diversité* et de *manager de la diversité* se mue progressivement en métier, processus qui s'accompagne d'une montée en compétences et d'une acquisition de légitimité professionnelle.

Le système d'enseignement supérieur est ainsi appelé à accompagner la professionnalisation de la fonction *diversité*. En atteste, par exemple, le lancement dès juin 2009 d'un Certificat « Management de la diversité » par l'Université Paris-Dauphine et l'AFMD, la création d'un DU « Gestion de l'Égalité, de la Non-Discrimination et de la Diversité » de l'Université de Lorraine en 2010, la création du Certificat « Chargé diversité » du Cnam en

---

9. La lettre de recommandations en matière de prévention et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles dans l'enseignement supérieur et la recherche peut être consultée en ligne : [http://www.anef.org/wp-content/uploads/2017/01/Lettre-recommandations\\_Violences\\_Minist%C3%A8re-d%C3%A9c2016.pdf](http://www.anef.org/wp-content/uploads/2017/01/Lettre-recommandations_Violences_Minist%C3%A8re-d%C3%A9c2016.pdf)

10. Il existe quelques Masters dédiés aux questions de genre : ils affichent, le plus souvent, une orientation sociologique et une finalité « recherche ». Les problématiques qui y sont abordées sont extrêmement variées, allant des études de genre proprement dites à l'analyse des inégalités femmes/hommes dans la sphère professionnelle, de l'exploration de la pensée de la différence et des rapports sociaux de sexe à l'interrogation de l'impact du genre sur les économies des PVD et à l'investigation de la dimension « genre » sur le déploiement des politiques sociales.

2014 ainsi que le développement en 2016 par l'IPAG Business School et l'AFMD d'une offre de formations continues courtes sur le thème « Diversité et Inclusion ».

La question organisationnelle de la diversité connaît également un essor rapide dans la formation professionnelle, mouvement appelé à s'amplifier du fait de l'instauration, dans le cadre de la loi « *Égalité & Citoyenneté* », d'une obligation de formation, tous les cinq ans, des recruteurs des firmes de plus de 300 salariés et de l'ensemble des cabinets de recrutement autour des enjeux de l'égalité et de la non-discrimination au travail. D'où la mise en place de programmes Executive s'adressant à des recruteurs et RRH aussi bien qu'à des managers ambitionnant d'exercer des fonctions de responsables ou d'experts *diversité*.

Là où l'on assiste à l'émergence d'une ligne fonctionnelle *diversité* au sein des entreprises (bien que, pour l'heure actuelle, gratifiée de peu de postes), la gestion des équipes diverses interpellé et intègre, de plus en plus, le management quotidien. Elle invite, en effet, à penser et pratiquer l'articulation entre la reconnaissance de la singularité de chaque collaborateur (management individualisé) et la nécessaire cohésion des équipes (unité organique). En outre, l'élargissement des frontières conceptuelles de la diversité et sa traduction progressive dans l'enceinte organisationnelle en ont stimulé la diffusion tant horizontale (transversalité thématique) que verticale (déploiement progressif de la politique diversité sur les territoires, dans une dynamique à la fois *top-down* – descendante – et *bottom-up* – ascendante). Or, ces processus renforcent d'autant les besoins en formation faisant apparaître, en corollaire, l'urgence d'une triangulation entre apports théoriques (juridiques, sociologiques, psychosociologiques, managériaux, anthropologiques...), exemplifications sises sur l'expérience et pratique de la réflexivité (retour rétrospectif sur la praxis

managériale ; Bruna, 2013b, 2017). Et ce, car la gestion de la *diversité* se configure, de plus en plus, comme une dimension intrinsèque de la pratique managériale : transcendant les frontières de la « fonctionnalité » (métier de « manager de la diversité »), elle embrasse de plus en plus les contours d'une compétence nouvelle, devant être intégrée au portefeuille de savoir-faire de tout manager. Elle interagit, en effet, avec des problématiques stratégiques pouvant concourir à la légitimation sociale de l'entreprise (Barth, 2007 ; Bruna, 2013b ; Bruna et Chanlat, 2017), en stimulant son adaptation aux contraintes institutionnelles (légales et réglementaires), sa conformité aux attentes culturelles de la société et sa performance globale (*Business Case de la Diversité* : maîtrise des risques, optimisation des *process* et des pratiques, stimulation de la créativité, recherche d'efficacité, voire d'efficacité ; Cornet et Warland, 2008 a, b ; Bender et Pigeyre 2010 ; Bruna et Chauvet, 2010, 2013 ; Bruna, Peretti et Yanat, 2016 ; Bruna, Chanlat et Chauvet, 2017).

Un tel constat plaide en faveur du développement d'une offre de formation adaptée, à même de concilier formation continue (s'adressant à des managers en quête d'un approfondissement et d'une consécration académiques de leur savoir-faire) et formation initiale (destinée à des étudiants qui, en tant que futurs managers, seront appelés à inscrire la question de la diversité dans la quotidienneté de leurs pratiques). La mise en lumière de la duplicité des enjeux formatifs en matière de diversité invite ainsi :

- au développement de la formation continue en renforçant les allers-retours entre la théorie et la pratique, l'exercice de la réflexivité et la multilatéralisation des prismes de lecture mobilisés. Cela plaide en faveur d'une hybridation des savoirs entre praticiens et enseignants-chercheurs et d'une meilleure articulation entre la formation continue et celle professionnelle ;

- à l'insertion d'un module obligatoire de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de la non-discrimination dans l'ensemble des formations supérieures françaises de niveau Master. Impulsée par le(s) ministère(s) de tutelle (Enseignement Supérieur mais aussi Industrie, Agriculture, Fonction Publique...), la mise en place d'un plan national de sensibilisation à l'égalité, à la diversité et à la non-discrimination aura vocation à être portée politiquement. Confié aux établissements (conformément à leur autonomie), le déploiement opérationnel du dispositif aura vocation à être accompagné par la puissance publique, notamment à l'échelle du Rectorat.

Une telle démarche devra mobiliser l'ensemble de la communauté académique (Université, Écoles, Centres de recherche), le monde professionnel tout comme les Fondations et les Associations spécialisées (AFMD, FACE, Les Entreprises pour la Cité, ANDRH, Secrétariat de la Charte de la Diversité ...). Ces modules auront une prégnance et une consistance toutes particulières pour les formations en sociologie et management des organisations, gestion des ressources humaines, psychosociologie, sciences politiques et histoire. La généralisation adaptative des modules, tant en termes de contenu que de forme (selon les établissements, les filières et les profils d'étudiants) permettra de garantir la systématisme du dispositif, tout en veillant, par la modulation, au respect du critère de pertinence pédagogique. La mobilisation d'outils numériques pourra s'avérer, dans ce cadre, particulièrement profitable<sup>11</sup>.

D'un point de vue pédagogique, il conviendra de promouvoir une démarche d'interdisciplinarité et de fertilisation croisée des expertises (scientifique, professionnelle et associative) de sorte à dégager le corpus de *connaissances-clés* à diffuser et faire pratiquer aux étudiants. Cette démarche d'hybridation des savoirs s'avérera d'autant plus pertinente que la problématique abordée, touchant à l'humain, est complexe,

multidimensionnelle et sensible aux conjonctures spatio-temporelles.

Une telle démarche de sensibilisation à la diversité, structurante dans son esprit, systématique dans sa visée mais flexible dans ses modalités, se proposera de contribuer à dé-stéréotyper le regard porté sur la différence, à stimuler une évolution des mentalités ainsi qu'à insuffler une refonte des pratiques organisationnelles, dans une double perspective d'égalité et de responsabilité. Il s'avérera nécessaire de sensibiliser en amont le corps enseignant aux enjeux de l'égalité et de la non-discrimination, de sorte à favoriser la prise en compte des enjeux du genre et de la diversité dans leurs pratiques pédagogiques. D'où la nécessité, à la frontière de la recherche et de la pédagogie, d'inoculer les thématiques *diversity, equality and inclusion* dans l'ensemble des cursus et des modules de formation (généralistes et de spécialité) sans les cantonner aux enseignements en GRH ou Management (*gender and diversity mainstreaming* ; prise en compte d'intersectionnalité et de la transversalité de la thématique ainsi que de la superposition des facteurs de discriminations). La démarche pionnière menée par l'ICN Business School mérite à cet égard d'être saluée (voir infra).

---

11. S'inscrivant dans une perspective d'innovation pédagogique, les modules « Égalité, Diversité, Non-Discriminations » pourront mobiliser, en complémentarité des séances présentiels, des outils numériques, tels le documentaire « Discrimination et gestion de l'égalité et de la diversité » (Tisserant & Bourhis, 2013) et le MOOC « Management de la diversité & égalité des chances : vers des ingénieurs humanistes » actuellement en cours d'incubation à l'initiative de l'École des Mines d'Albi-Carmoux et de l'ANR « IdéfiDiversités », sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna.

## Sensibiliser les enseignants à la problématique du genre : le cas d'ICN Business School<sup>12</sup>

initiative présentée par Krista Finstad-Milion (Professeure associée, ICN BUSINESS SCHOOL /  
Référente égalité F/H auprès de la CGE, présidente et co-fondatrice du réseau féminin  
EST'ELLESEXECUTIVE) en collaboration avec :

Edina Eberhard-Toth (Professeure assistante, ICN Business School, référente développement  
durable pour son département)

Christine Morin-Estevés (Professeure associée, ICN Business School, Chargée de la mission RSE  
pour ICN, référente égalité F/H auprès de la CGE)

Christophe Rethore (Professeur associé, ICN Business School)

Afin de sensibiliser les professeurs de l'ICN Business School, École de management à Nancy-Metz, aux enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes, une équipe d'enseignants de quatre départements (Gestion des Ressources Humaines ; Finance, Audit, Comptabilité et Contrôle ; Environnement des Affaires; Marketing) ont animé un atelier auprès de leurs collègues enseignants et du personnel administratif afin de partager leur questionnement sur leurs propres comportements en salle de classe, faire l'état des lieux de leurs pratiques en matière d'égalité F/H ainsi que pour proposer des pistes d'amélioration. Lors d'un premier atelier, qui a été enregistré pour diffusion ultérieure à tous les professeurs et au personnel, ils ont partagé le questionnaire suivant : « *Comment les enseignants de notre Business School traitent-ils de la pénurie de modèles féminins et de voix féminines, ainsi que des questions spécifiques aux femmes sur le lieu de travail ? Quelle est la responsabilité sociétale des écoles de management quant à la préparation des étudiantes pour le monde du travail ? Que font les professeurs par leur choix de supports et approches pédagogiques pour répondre à un système caractérisé comme masculin et « genderblind » ? Comment les enseignants d'une école de management traitent-ils de la pénurie de modèles féminins et de voix féminines dans le monde des affaires, ainsi que des questions spécifiques aux femmes sur le lieu de travail ?* ». Ces inégalités [de traitement] sont souvent invisibles ou d'intention inconsciente. Elles peuvent se cacher dans l'utilisation systématique de « lui » et jamais du « elle » pour parler du leader ou du manager, ou peuvent se manifester dans les traitements différents des enseignants envers les étudiants selon leur sexe. Là où les règles du jeu tendent à permettre, encore de nos jours, de donner la parole à celui qui parle le plus fort et qui répond le plus vite, les étudiantes qui, dans la salle de classe, sont davantage dans une posture de réflexion et d'analyse, peuvent être défavorisées par rapport aux étudiants plus propices à passer à l'action. Afin de situer leur démarche dans le contexte national des Grandes Écoles, les chercheurs-référents ont présenté un résumé des récents efforts de la CGE sur le traitement de la question de l'égalité F/H dans les écoles françaises. Ensuite chacun des quatre membres de l'équipe représentant une discipline différente a apporté son témoignage et ses motivations pour traiter du sujet. Le groupe de professeurs a conclu avec des recommandations concernant l'intégration du genre dans l'enseignement des disciplines diverses avant d'échanger avec les participants, issus du corps enseignant aussi bien que du personnel de l'École. Cet atelier pédagogique a ensuite donné lieu à la rédaction d'une enquête électronique bilingue (FR/ANG) soutenue par la Direction d'ICN destinée aux professeurs permanents et vacataires. Le taux de réponse [59 % des professeurs permanents et 38 % des enseignants vacataires] a été particulièrement élevé. Les réponses de désaccord et de soutien sont venues aussi bien des femmes que des hommes. Une première ébauche des résultats de l'enquête a été présentée sous la forme d'un poster lors de la 9e conférence européenne sur l'intégration du genre dans l'enseignement supérieur. À ce jour le poster est affiché dans l'open-space des professeurs d'ICN B. S.

12. Présenté au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques », XIIIe Congrès de l'ADERSE 2016.

---

## Animer des politiques diversité au sein des établissements, à destination des élèves et des personnels

Des travaux récents (Pérugien et Barth, 2014, 2016) ont souligné que les premiers établissements du Supérieur à avoir investi de manière volontariste la problématique de l'égalité des chances et de l'ouverture sociale, il y a là une quinzaine d'années, appartenaient à ce que Pierre Bourdieu (1989) avait qualifié d'« Ecoles du pouvoir ». Ce sont ces mêmes établissements (re)producteurs d'une « noblesse d'État », ces Grandes Écoles cultivant un esprit de corps et une forte endogamie sociale, économique et culturelle (Bourdieu, 1989) qui ont appréhendé, en pionnières, la thématique de la diversité. Ce sont ces Écoles et Universités prestigieuses, dotées d'une certaine centralité dans le champ de l'enseignement supérieur, qui ont été capables, ont pu et voulu innover. Connaissant une faible diversité dans leur sociologie étudiante (reflet de pratiques de recrutement à tendance homophiliques), elles étaient condamnées à agir. C'est pourquoi elles ont mis en place des politiques volontaristes et souvent ambitieuses d'ouverture sociale.

Supportées par l'Institution, les « Écoles du pouvoir » tirent leur prestige, selon Bourdieu (1989), de leur encastrement dans les sphères de la décision. Consanguines des milieux politico-économiques qui sont à la fois leurs « partenaires », leurs « financeurs » et leurs « cibles », elles en anticipent et accompagnent d'autant mieux les besoins et les exigences. Appréhendées comme des mécanismes d'aménagement stratégique, les politiques de diversité et d'égalité des chances s'inscrivent ainsi dans une perspective de conformité (discursive, normative et praxistique) aux attentes des milieux économiques. De par leur centralité dans le champ du Supérieur et leur

interaction régulière avec le monde des affaires et la sphère politique, les « Écoles du pouvoir » possèdent un accès privilégié aux informations stratégiques, ce qui les positionne souvent en accompagnateurs de tendances et les pousse à l'innovation (en termes de recherche, enseignement et expérimentation organisationnelle). D'où une prédisposition à mieux anticiper et se conformer aux exigences et desiderata, souvent implicites ou latents, de la sphère économique. Ainsi, à la table de la diversité et de l'égalité des chances, certaines « Ecoles du pouvoir » se sont positionnées en leaders et en pionnières, ce qui a contribué, non seulement à améliorer leur image, à accroître leur notoriété et leur attractivité mais aussi à optimiser leurs pratiques de sélection et d'accompagnement des étudiants et à conforter leur positionnement d'innovateurs (et donc d'acteurs dominants) dans le champ académique français. Et cela, y compris « *en favorisant une approche expérimentale et bottom up du traitement des problèmes publics* » (van Zanten, 2010 : 93 ; voir aussi Redon, 2016). La conscientisation des enjeux liés à l'ouverture sociale et à l'égalité des chances dans les filières d'excellence a été favorisée par un dialogue fécond (mais critique) avec les modèles états-unien, anglais et canadien, ce qui a facilité l'importation adaptative de problématiques et de dispositifs allogènes dans le contexte hexagonal.

Or, la dynamique d'ouverture sociale d'un établissement d'enseignement supérieur n'est crédible que si elle s'accompagne d'une exemplarité quant à sa propre praxis organisationnelle. Autrement dit, de la mise en place d'une démarche transformationnelle de diversité, où s'articulent des processus de régulation sociale et d'apprentissage collectif, qui voient l'interaction dynamique d'une pluralité de parties prenantes internes (Bruna, 2015, 2016). Ainsi, le crédit d'une *diversity policy* dans une Grande École dépend de sa capacité à passer du registre de la *promesse* à celui du *programme*, et *in fine* à celui de la pratique

(quotidienne et décentralisée). À cet égard, on ne saurait prêcher la diversité dans l'Enseignement Supérieur sans l'expérimenter.

Concourent à l'élargissement du vivier de l'Enseignement Supérieur : les programmes d'égalité des chances tels « *Une Grande École Pourquoi pas moi ?* » (initié par l'ESSEC Business School en 2002 et servant aujourd'hui de référentiel aux programmes d'ouverture sociale de près de 250 établissements d'Enseignement Supérieur), les dispositifs *Passerelles* ou *w* aussi bien que les mesures d'accompagnement (bourses, aides au logement, tutorat, aide au développement culturel et personnel...) et de parrainage qui s'adressent à des élèves méritants issus de couches populaires et/ou de quartiers défavorisés (Dardelet, 2010 ; Dardelet *et al.*, 2011 ; van Zanten, 2010 ; Bruna, 2013a ; Redon, 2016).

Favorisant l'ouverture sociale des Grandes Écoles et des filières universitaires sélectives, ils contribuent à élargir le vivier de recrutement des entreprises et favorisent, en bout de chaîne, la diversification des équipes. L'investissement praxistique de la thématique de l'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur invite ainsi à repenser, en amont, les modalités de sélection et d'accompagnement des étudiants au regard du principe de l'égalité, à stimuler les recherches et les enseignements sur la diversité ainsi qu'à mettre en application en internes les préceptes du management de la diversité. Autrement dit, à articuler :

- une démarche d'ouverture sociale (École-recruteure),
- l'éveil aux enjeux de l'égalité et de la non-discrimination, s'adressant à la Faculté aussi bien qu'aux corps administratifs et aux étudiants (École-formatrice),
- le développement des savoirs, dans une double perspective académique et de

coopération avec les entreprises (École-chercheur et École-chercheure-praticienne),

- une pratique exemplaire en matière de GRH et de management d'équipe (École-employeur/École-praticienne).

L'École pionnière en ce domaine fut l'École de Management de Strasbourg (EM Strasbourg). La démarche ambitieuse, originale et stratégique initiée par la Professeure Isabelle Barth, alors directrice de l'École, a été analysée dans le travail doctoral de Sabrina Pérugien, chargée à l'époque d'animer cette politique (Pérugien et Barth, 2014, 2016). L'École disposait déjà d'un dispositif d'ouverture sociale et de sensibilisation des élèves à la diversité quand Sabrina Pérugien a été engagée par la Direction en 2010, afin de piloter (et d'accompagner) un processus de changement visant l'obtention par l'EM Strasbourg du Label Diversité. Le projet a mobilisé plusieurs acteurs internes (corps professoral, personnel administratif, étudiants) et parties prenantes de l'École (y compris des entreprises-partenaires) autour de démarches de diagnostics, communication et formation, puis d'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Citons parmi d'autres initiatives mises en place, une mesure de la perception des pratiques discriminatoires auprès des personnels administratifs et des enseignants mais aussi des élèves, à l'issue de laquelle les axes prioritaires de la politique ont été retenus, soit « *le développement de mesures autour du handicap, la prise en compte du sentiment de traitement inégalitaire entre les différentes catégories de personnels (corps administratif vs corps enseignant/professoral) et des étudiants (programme masters universitaires vs programme grande école), le développement d'initiatives autour de l'origine sociale, la diversification du sourcing et des actions autour de la question des âges et de l'égalité femme-homme* » (Pérugien et Barth, 2016, p. 283).

La démarche diversité a été un véritable projet stratégique, structurant de l'organisation tant au plan des pratiques RH que des actions à destination des étudiants. L'engagement diversité est devenu un marqueur identitaire de l'École et un levier d'identification de ses parties prenantes (à commencer par les étudiants qui ont plébiscité la démarche). La valeur-diversité (dans la polysémie du terme, qui renvoie tour à tour ou tout à la fois à l'axiologie et à l'économique) est devenue progressivement un vecteur d'appartenance de l'École à son écosystème, tout en constituant un *driver* de ses contributions au plan de la recherche, de la formation, de la dissémination des savoirs et de l'évolution des mentalités (niveau sociétal).

La politique de diversité de l'EM Strasbourg est exemplaire car elle esquisse la sphère des possibles en matière d'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur. Elle donne à voir la force, la prégnance et l'impact transformationnel d'une démarche globale d'ouverture sociale et de diversité. Elle demeure unique à ce jour en France, aucun autre établissement n'ayant atteint un tel niveau d'exigence, de transversalité et d'aboutissement. D'autres Écoles, toutefois, à l'instar d'Audencia (voir *infra*), ont initié des actions de sensibilisation aux thématiques de l'égalité et de la diversité, dans leurs enseignements et leurs activités de recherche.

### **Mettre en transversalité les enjeux RSE dans la recherche, dans l'enseignement et dans les pratiques organisationnelles des Écoles**

Le portage d'une politique de diversité dans l'Enseignement Supérieur, perçue comme démarche de transformation organisationnelle, nécessite, à notre sens, une triangulation entre le volet *recherche*, la dimension *enseignement* et l'expérimen-

tation pratique. Ce n'est qu'au profit d'une telle articulation que la démarche pourra acquérir une légitimité plurielle, lui permettant de s'adresser de manière crédible tour à tour aux étudiants, public-cible et bénéficiaire premier de l'Enseignement Supérieur, à ses partenaires publics et privés (à commencer par les tutelles ministérielles et les entreprises) ainsi qu'à la communauté académique (incluant les enseignants, les chercheurs et les intervenants mais aussi les personnels administratifs et techniques).

Cela requiert des Universités et des Écoles qu'elles fassent la preuve :

- d'une expertise technique sur les enjeux de la diversité et de l'égalité des chances, sise sur une pratique de la recherche,
- d'une capacité de dissémination qui, éclairée par une triple praxis de la neutralité axiologique, de la distanciation critique et de la réflexivité, soit à même de féconder la réflexion, d'enrichir les enseignements et de guider l'action des parties prenantes,
- d'un devoir d'exemplarité, accompli par le déploiement de démarches actives d'égalité des chances (dans le recrutement et l'accompagnement des étudiants) et de dispositifs multiples (scientifiques, pédagogiques, administratifs et managériaux) de reconnaissance et promotion de la diversité en interne, à l'attention de leur personnel.

En tant que nouvelle figure de la *question de l'égalité*, la problématique de la diversité nécessite, premièrement, une implication académique significative, touchant, de prime abord, le champ des idées et la sphère de la pensée. Cette dernière se voit invitée à déconstruire le patrimoine de préjugés et de croyances collectives qui, colportant et légitimant des stéréotypes stigmatisants, en alimentent la performativité discriminante. Elle se voit invitée, en outre, à porter un éclairage argumenté sur les problématiques sociales entourant la question de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité, dans une perspective interdisciplinaire et comparatiste.

### **Une démarche pro-active pour la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : l'exemple d'Audencia Business School<sup>13</sup>**

Initiative présentée par Christine Naschberger (Professeure Associée, Audencia Business School) et Camilla Quental (Professeure Assistant, Audencia Business School)

La lutte contre les discriminations et la mise en œuvre de l'égalité entre les femmes et les hommes constituent des dimensions importantes de la Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche depuis le début des années 2000. Le 28 janvier 2013, sous l'auspice des ministres de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et des Droits des femmes, les Président-e-s de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et de la Conférence des Président-e-s d'Université (CPU) s'engageaient à promouvoir et mettre en œuvre l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de leurs établissements. Cet engagement a fait l'objet d'une charte pour l'égalité entre femmes et hommes.

Trois ans plus tard, à l'occasion d'une réflexion interne au Groupe de Recherche AGRH « Diversité et Genre » sur ce thème, a été proposée une description et une analyse approfondie des actions mises en place au sein d'une Business School (BS). Le cadre d'analyse mobilisé est d'inspiration contextualiste (Brouwers *et al.*, 1997) car il permet une description fine des actions entreprises, des contextes internes et externes au sein desquels elles s'insèrent, et des dynamiques de changement, en termes de comportements et de représentations. Les conditions de mise en place d'un apprentissage organisationnel de ces notions et pratiques à l'échelle des établissements d'enseignement supérieurs sont questionnées, tout en s'intéressant aux impacts croisés de l'identité organisationnelle (et des mécanismes d'identification des parties prenantes à l'École), de la stratégie de l'établissement et du contexte dans lequel il évolue, sur la conception, la mise en œuvre et la « réussite » d'une démarche de lutte contre les discriminations et d'égalité femmes/hommes.

La recherche se penche sur les initiatives effectivement mises en œuvre dans l'établissement : parmi les actions prévues lors de la signature de la charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, il s'agit d'identifier celles ayant été mises en pratique plus aisément et celles ayant rencontré plus de difficultés (ou de résistances) dans leur déploiement opérationnel.

De nombreuses actions ont été initiées depuis dix ans au sein d'Audencia Business School qui irriguent la recherche et l'enseignement :

- 2004 : Signature du Global Compact
- 2005 : Création du Parcours Responsabilité Globale
- 2006 : 1ers Trophées de la Responsabilité Globale, Signature de la Charte de la Diversité, Audencia BS parraine une promotion de la Job Academy
- 2007 : Création de la Chaire Microfinance, PRME (*Principles for Responsible Management Education*), Livre blanc sur la promotion de la diversité dans l'enseignement supérieur
- 2008 : Cahiers de la Responsabilité Globale
- 2010 : 1ère Journée de la Diversité
- 2011 : 1ers Ateliers de la Responsabilité Globale, Création de la Chaire PME et Responsabilité Globale
- 2011 : Participation active dans l' UN PRME Working Group on Gender Equality
- 2013 : Labellisation LUCIE, Lancement du Pôle Ressources RSE de Nantes Métropole. Le MBA devient *MBA in Responsible Management*
- 2014 : Audencia BS lance son 1er MOOC « CSR and Value Creation »
- 2015 : Signature officielle de la charte LGBT

13. Présenté au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques », XIIIe Congrès de l'ADERSE 2016.

Élue à sujet légitime de recherche en management et en sociologie, mais aussi en anthropologie, en histoire et en psychosociologie, la question de la diversité fait l'objet en France depuis une décennie d'un investissement scientifique croissant.

D'où le nombre de recherches<sup>14</sup> traitant :

- de la notion et de la problématique de la diversité,
- des enjeux stratégiques qui président à son traitement organisationnels (démarche de légitimation sociale interagissant avec des phénomènes d'endogénéisation de contraintes institutionnelles, de limitation du risque encouru, de recherche d'optimisation des process et des pratiques de GRH et de management, de quête de performance globale),
- du périmètre définitionnel et des logiques inspiratrices propres aux politiques *diversité*,
- des défis que pose l'opérationnalisation de la thématique de la diversité dans le champ de l'entreprise, y compris en termes de définition des orientations stratégiques, d'identification de publics-cibles, d'hierarchisation des objectifs, d'allocation de moyens et d'évaluation des impacts,
- des dynamiques socio-organisationnelles inhérentes à la promotion de la diversité au sein des entreprises,
- de leur impact transformationnel ainsi que de leur performance.

L'enseignement supérieur est appelé à disséminer les fruits de la recherche, dans une double perspective de sensibilisation citoyenne et de formation des professionnels de la diversité. Dans la lignée de sa mission sociale et sociétale, il se doit de contribuer à la diffusion d'une culture de l'inclusion, de l'égalité et de la mixité, ainsi qu'à l'apprentissage d'un management éthique, à la fois soucieux de reconnaître la singularité de chaque collaborateur et de satisfaire à l'impératif de cohésion des équipes. Et ce, car, comme le rappelle à juste titre Chanlat,

« *le management de la diversité, c'est au fond du bon management* ». D'où l'importance de promouvoir dans la formation initiale des programmes de sensibilisation au management de la diversité s'adressant à l'ensemble des étudiants, et a fortiori à ceux qui se destinent à des fonctions d'encadrement et de décision.

De tels enseignements visent la dissémination d'une culture humaniste du vivre-et-faire-ensemble, une refondation de la praxis managériale des entreprises et une amélioration de leur performance globale. Il s'agit d'impulser une démarche transformative touchant tant aux croyances et aux discours des organisations qu'à leurs programmes et à leurs pratiques, en éveillant les futurs cadres aux jeux et enjeux du recrutement non-discriminant et du management inclusif. Et ce, sans oublier de sensibiliser l'ensemble des futurs professionnels aux principes de l'égalité et du respect de la dignité de la personne du salarié. Il convient ici de toucher tout à la fois les étudiants appelés à prendre des responsabilités et l'ensemble d'une classe d'âge de diplômés, afin d'impulser un double effet de levier : sur les futurs managers et sur les futurs collaborateurs.

L'enseignement supérieur se voit *in fine* invité à éclairer et accompagner l'élaboration de paradigmes conceptuels, de modèles méthodologiques ainsi que d'outils opérationnels mobilisables dans la traduction organisationnelle et la « managérialisation » de la question de la diversité dans le champ de l'entreprise.

14. On renvoie à ce sujet notamment à Barth et Falcoz (2007), Bender (2004 et 2007), Bender et Pigeyre (2010), Bruna (2014), Bruna et Chauvet (2010, 2013), Bruna et Chanlat (2017), Chanlat et al. (2013), Cornet et Warland (2008 a,b), Cornet (2014), Klarsfeld (2010), Klarsfeld, Bender et Laufer (2010), Frimousse et al. (2008), Peretti (2007, 2012), Zannad et al. (2013) etc...

Le pari de la triangulation entre recherche, enseignement et expérimentation a été progressivement relevé par des établissements ayant investi en pionniers la problématique de la diversité et de l'égalité des chances, tels l'Institut d'Études Politiques de Paris, l'ESSEC Business School, l'Université Paris-Dauphine, Sup de Co Montpellier (également récipiendaire du Label Diversité en 2009), l'École de Management de Strasbourg (École de Commerce ayant engagé une démarche diversité 360 et ayant obtenu le Label « Diversité » en 2012, renouvelé en 2016), l'IPJ-Dauphine (première École de journalisme labellisée « Diversité » en 2014, grâce à une dynamique d'éveil à

l'altérité et de formation à la non-discrimination et à la déconstruction des préjugés sexistes et raciaux unique en France), l'Université Catholique de Lille, l'ESCP, l'École de Management de Grenoble ou et, plus récemment, l'École des Mines d'Albi-Carmaux (via le dispositif diversité et égalité des chances, voir *infra*) et l'IPAG Business School (via sa Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et les activités de recherche, d'innovation pédagogique, de formation initiale et continue, et de dissémination scientifique qu'elle promeut autour des enjeux de la diversité, de l'agilité organisationnelle et de l'inclusion).

### **Éveiller les consciences et former des ingénieurs humanistes : le programme diversité de l'École des Mines d'Albi-Carmaux <sup>15</sup>**

initiative présentée par Maria Giuseppina Bruna

(Professeure en Management, Directrice de la Chaire « Entreprise Inclusive »,  
IPAG Business School

Directrice scientifique du programme diversité, École des Mines d'Albi)

en collaboration avec : Jean-Paul Ramond (Directeur Adjoint et Directeur des Études, École des Mines d'Albi) et Marie-Christine Plantié, Chargée de Mission égalité des chances, École des Mines d'Albi)

L'École des Mines d'Albi-Carmaux promeut une conception interdisciplinaire et innovante de la formation d'ingénieur. Comme indiqué dans son projet pédagogique, elle cherche à former des *ingénieurs humanistes*, en stimulant la sensibilité sociale et sociétale, l'esprit citoyen et la pratique de la réflexivité des élèves-ingénieurs, tout en développant leurs compétences managériales.

Au côté d'un engagement sans cesse renouvelé en faveur de l'ouverture sociale (45 % des élèves-ingénieurs de Mines Albi sont bénéficiaires d'une bourse) et de la mixité des métiers de l'ingénieur (près de 40 % de l'effectif recruté annuellement à l'École est composé de femmes), l'École se distingue par son engagement en faveur de l'égalité des chances et la diversité. C'est pourquoi elle a développé un dispositif unique en France, en faveur de la diversité et de l'égalité des chances qui repose sur l'articulation de deux briques fondamentales :

- La *Cordée de la réussite* « Oser l'excellence » labellisée depuis 2009 dont elle assume le rôle de tête-de-Cordée depuis sa création (près de 250 tutorés et plus de 160 tuteurs impliqués dans le cadre de la Cordée de la réussite répartis sur tout le territoire tarnais),
- Un programme d'excellence diversité consistant en :
  - Un cycle de sensibilisation obligatoire et évalué au management de la diversité s'adressant à l'ensemble des élèves-ingénieurs de l'École (3 ou 4 conférences par an, conjuguant apports académiques et témoignages d'experts et de dirigeants d'entreprises ; soit un total de 36 heures de formation sur un cycle trisannuel de formation à l'École pour tout élève-ingénieur),

- La Certification « Management de la Diversité & Égalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes » à l'adresse des élèves-ingénieurs ayant assumé la fonction de tuteur *égalité des chances* trois années durant, ayant bénéficié d'ateliers d'approfondissement et d'un coaching adapté, labellisée par l'École, la Délégation Interministérielle à la Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme et la Fondation Agir contre l'Exclusion,
- Une démarche de recherche et de dissémination scientifique, initiée en 2016, consistant dans l'élaboration et la présentation de communications académiques, l'organisation de conférences ouvertes à un large public et la contribution au *Programme de recherche « Des femmes et des réseaux »*, labellisé et financé par la Fondation Égalité-Mixité sous l'égide de FACE (entreprises fondatrices : Axa, ENGIE Orange, Michelin), porté par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », en partenariat avec l'AFMD et Mines Albi.
- Un programme de formation continue autour des enjeux de management de la diversité, de non-discrimination et de RSE, s'adressant à des acteurs du management en entreprise aussi bien qu'aux référents diversité des Enseignements d'Enseignement Supérieur. Dans ce cadre, s'inscrit la mise en place du premier MOOC francophone consacré aux enjeux du management de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion dans les métiers de l'ingénieur.

Visant à former des *ingénieurs humanistes*, à la fois Business Partners et HR Partners, le programme d'excellence diversité de l'École a été distingué, le 10 décembre 2015, par une *Victoire des Leaders du Capital Humain 2015*, catégorie « Entreprise Publique » (*ex aequo* avec le CNRS), pour sa qualité et son caractère innovant.

S'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue, d'élargissement de son périmètre d'action et d'accroissement de sa charge transformationnelle, la démarche d'égalité des chances et de diversité de l'École des Mines d'Albi-Carmaux verra se renforcer en 2017 ses volets de recherche-action, de dissémination scientifique et professionnelle et de sensibilisation/implication du corps enseignant. L'année 2018 verra l'aboutissement du premier volet du MOOC, avec la production et la mise en ligne du premier jeu de 6 séances de formation à distance.

## Conclusion

Dans un contexte marqué par l'accentuation des inégalités socio-économiques et la persistance des discriminations, investir la question la diversité dans le Supérieur se configure comme un impératif éthique, une exigence politique et sociétale. Elle nécessite d'un volontarisme politique, d'une implication chorale et durable de la communauté académique, de la sphère professionnelle et du monde associatif.

Le déploiement d'une politique d'égalité des chances et de diversité, à rayonnement national, donnera à voir la volonté de contrer, au travers de réformes structurelles et de dispositifs correctifs, ces dynamiques reproductrices d'inégalités (Bourdieu et Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989) et ces

processus de ségrégation sociale et de sur-ségrégation scolaire et universitaire (Merlé, 2012) qui font offense à la méritocratie républicaine.

Réinvestir la problématique de la diversité sous le prisme de l'égalité (des droits, des traitements et des chances) plaide en faveur d'une appréhension renouvelée du concept rawlsien de l'équité, non pas pour en faire un instrument de différenciation (ou de désagrégation) communautariste du corps social, mais bien pour l'ériger en vecteur de justice sociale et de cohésion nationale. Cela implique de concevoir et mettre en œuvre une politique organique, marquée par

15. Présenté au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques », XIIIe Congrès de l'ADERSE 2016.

un pilotage étatique et un engagement collectif de la communauté académique. Collectivement appropriée et institutionnellement adoubée, une politique nationale d'égalité des chances et de diversité sera appelée à un réinvestissement fécond des principes républicains de l'égalité, de la fraternité et de la méritocratie.

À l'échelle des établissements, il convient d'assurer une légitimation plurielle et une opérationnalité transformative de la *diversity and equal opportunity policy*, au travers d'une triangulation entre : une démarche féconde de recherche (s'inscrivant dans une perspective interdisciplinaire, diachronique et comparatiste), une activité d'enseignement (appelée à répondre à une double visée de sensibilisation citoyenne et de formation professionnelle) et de dissémination des connaissances (auprès des parties prenantes) et un devoir d'exemplarité organisationnelle (sis sur une praxis expérimentale).

Revendiquer une ambition politique en faveur de l'égalité des chances et de diversité invite ainsi à rapprocher les concepts et les problématiques, à relier les acteurs, à articuler les politiques, à mettre en synergie, en synchronie et en transversalité les démarches engagées. Car, bien que différenciés, les enjeux sont convergents autant que les enjeux sont partagés.

## Références bibliographiques

Aïdara, A. & Lichtenberger, Y. (dir.) (2011). « *Faire réussir nos étudiants, faire progresser la France : Propositions pour un sursaut vers la société de la connaissance* », Rapport pour la fondation Terra Nova.

Allouch, A. & Zanten, A. van (2008). Formateurs ou « grands frères » ? Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires, *Éducation et sociétés*, 21, 49-65.

Allouch, A. & Buisson-Fenet, H. (2008). « Diversification des élites et repositionnement organisationnel. Le cas des politiques d'ouverture sociale en France et d'outreach en Angleterre », *Cahiers de recherche sur l'Éducation et les Savoirs*, 7, 155-171.

Barth, I. (2007). *Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ?*, Congrès AIMS, Montréal.

Barth, I. & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan.

Barth, I. & Falcoz, C. (2009). *L'enseignement des thématiques égalité/discrimination / diversité dans l'enseignement supérieur en France*, Actes du Colloque de l'A.G.R.H., <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009barth-falcoz009.pdf>

Bender, A. F. (2006). *Les politiques de gestion de la diversité*, in La gestion des ressources humaines, collection « Cahiers Français », 333, *La Documentation française*, 70-75.

Bender, A. F. & Pigeyre, F. (2010). *Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion*, in I. Barth & C. Falcoz (Ed.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Paris : EMS.

Bender, A.F., Klarsfeld, A. & Laufer, J. (2010). *Equality and Diversity in the French context*, in A. Klarsfeld (Ed.), *International Handbook on Diversity Management at Work*, Cheltenham / Northampton : Edward Elgar, 83-108.

Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles : Ed. de Boeck.

Bruna, M. G. (2013a). *Pour une politique d'égalité des chances dans l'Enseignement Supérieur*, in M. G. Bruna (Resp. Scient.), *Ouverture sociale, égalité, diversité*, Presses de l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, Belfort, en partenariat avec la Fondation Dauphine, 13-48.

Bruna, M. G. (2013b). *Le portage d'une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques organisationnelles*, Thèse de Doctorat en Sociologie des Organisations soutenue le 22/11/2013 à l'Université Paris-Dauphine.

Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2010). « *La diversité, un levier de performance... sous condition de management* », Cahier de la Chaire « Management et Diversité », n°2, Fondation Dauphine, 40 p.

Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). *La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif*, *Management International*, 17, numéro spécial «Management et

Diversité : approches théoriques, approches comparées» sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, 70-84.

Bruna, M. G., Peretti, J.-M. & Yanat, Z. (2016). *Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever*, RIMHE, 1, 68-88.

Bruna, M.G. & Chanlat, J.-F. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle. Cadrage théorique et exemples empiriques, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels* (RIPCO), 205-245.

Bruna, M.G., Chanlat, J.-F., Chauvet, M. (2017). *Du portage d'une politique de diversité comme levier de changement au management de la diversité comme clé de performance*, in J.F. Chanlat, J.-P. & Özbilgin, M. (Dir.), *Les enjeux du management de la diversité : perspectives internationales*, Presses Universitaires de Laval, à paraître en 2017.

Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris : Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. & Passeron, J.-C. (1985). *Les Héritiers*, Paris : Éditions de Minuit.

Chanlat, J.-F., Davel, E., Dupuis, J.-P. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*, Laval : Presses de l'Université de Laval.

Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E., Ozbilgin, M. (2013). *Management et Diversité : lignes de tension et perspectives*, *Management international*, 17, numéro spécial « Management et Diversité : approches théoriques, approches comparées » sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. E. Freitas, M. Ozbilgin, 5-13.

Cornet, A. & Rondeaux, G. (1998). *Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH*. Une opportunité pour les femmes?, 9ème congrès de l'AGRH, t. 1, 414-422.

Cornet, A. & Warland, P. (2008a). *GRH et gestion de la diversité*, Paris : DUNOD.

Cornet, A. & Warland, P. (2008b). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège : Editions de l'Université de Liège.

Dardelet, C. (rapporteur) (2010). *Ouverture sociale des grandes écoles*. Livre blanc des pratiques. Premiers résultats et perspectives, Paris : Conférence des Grandes Écoles.

Dardelet, C., Hervieu-Wane, F., Sibieude, T. (2011). *Une Grande École : pourquoi pas moi ? Le droit au mérite*, Paris : Armand Colin.

Ferrand, O. & Cheb Sun, M. (dir.) (2012). France métissée : 2012. L'appel aux candidats, 16 propositions pour faire bouger la République, *Respect Mag*, (32), numéro spécial.

Finstad-Milion, K. Eberhardt-Toth, E., Morin-Estèves, C., Rethoré, C. (2016), Are Business professors gender blind in the way they design and deliver courses ? A French business school case, 9th European Conference on Gender Equality in Higher Education; September 12-14, Paris, France.

Finstad-Milion, K., Morin-Estèves, C. (2016). *Persistent Labor Market Inequalities : What do the French Management Schools do for their Female Students ?*, in P. M. Flynn, F. Haynes and M. Kilgour (Eds.), Integrating Gender Equality into Management Education. Book 1 of Principles of Responsible Management Education (PRME) Collection Gender Equality as a Challenge for Business and Management Education, 2015, *Greenleaf Publishing*, 260-271.

Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, *Management & Avenir*, 4, 105-118.

Frimousse, S., Peretti, J.-M., Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle, *Management et Avenir*, 18, 117-132.

Ghouati, A. (2011). *Diversité et grandes écoles en France*. L'expérience de Sciences Po, Communication au Colloque « Diversité et innovation en milieux socioprofessionnels », Université Blaise-Pascal, Clermont-Ferrand, 14 p.

Grémion, L. (2006). Apprendre à voir l'Autre : pour une formation des enseignants à l'accueil de la diversité, *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 4, 13-33.

Harrison, D.-A. & Klein, K.-J. (2007). What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

Klarsfeld, A. (2010). *International Handbook On Diversity Management At Work : Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Cheltenham /Northampton : Edward Elgar.

- Levinas, E. (1982). *Éthique et Infini* (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris : Fayard.
- Levinas, E. (1990) [1961]. *Totalité et infini*, Paris : Editions Le Livre de Poche.
- Levinas, E. (1991a). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris : Grasset.
- Levinas, E. (1991b). *Cahiers de l'Herne*, (C. Chalier et M. Abensour, Ed.), Paris : Editions de l'Herne.
- Marro, C. & Vouillot, F. (2004). Quelques concepts clefs pour penser et former à la mixité, *Carrefours de l'éducation*, 17, 2-21.
- Merlé, P. (2009) [2002]. *La démocratisation de l'enseignement*, Paris : La Découverte.
- Merlé, P. (2012). *La ségrégation scolaire*, Paris : La Découverte.
- Point, S. (2007). *La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes*, in I. Barth & C. Falcoz (Dir.), *Le management de la diversité*, Paris : L'Harmattan.
- Peretti, J.-M. (Dir.) (2007). *Tous Différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (Dir.) (2012). *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris : EMS.
- Pérugien, S. & Barth, I. (2011). *Les politiques diversité des grandes écoles françaises : mise en perspective d'une décennie intense*, 79e Congrès de l'ACFAS, Sherbrooke.
- Pérugien, S. & Barth, I. (2014). Les business schools françaises à l'épreuve de la diversité : enjeux et défis, Actes du Colloque « Pour un management de la diversité » organisé par l'AIMS, l'AFM, l'AGRH, l'AFMD, l'AFC, *Semaine du Management 2014*, Marseille, 21 Mai 2014.
- Pérugien, S. & Barth, I. (2016). *Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ?*, RIPCO, XXII, 54, 263–294.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*, Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Redon, G. (2016). *Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : quelles intentions stratégiques ?*, @GRH, 19, 37-64.
- Simmel, G. (2013 [1895]). *Philosophie de la mode*, Paris : Allia.
- Tisserant, P. & Leymarie, S. (2011). Les dimensions des formations à la GENDD (gestion de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité), 7èmes Rencontres Internationales de la Diversité, Corte.
- Tisserant, P. & Bourhis, R. (2013). *Discrimination et gestion de l'égalité et de la diversité*, Université Ouverte des Humanités, Université de Lorraine, en ligne : <http://www.uoh.fr/front/notice?id=8f5dd757-e6b8-4eb4-bf65-282fa093d3af>
- Vouillot, F. (2007). Formation et orientation : l'empreinte du genre, *Travail, genre et sociétés*, 18, 23-26.
- Vouillot, F. (2010). L'orientation, le butoir de la mixité, *Revue française de pédagogie* [En ligne], 171, avril-juin 2010. URL : <http://rfp.revues.org/1900>
- Zannad, H., Cornet, A., Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ?, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 85-97.
- Zanten, A. van (2010). L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ?, *Sociétés contemporaines*, 79, 69-95.

---

**Anne-Françoise BENDER**

Diplômée de l'ESSEC et titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, elle est maîtresse de conférence en sciences de gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers, où elle co-dirige avec Michel Lallement le Master en GRH, parcours « GRH et Sociologie ». Ses recherches portent sur la gestion des carrières, en particulier les nouvelles formes de carrière et les carrières des femmes, l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité. Elle est membre de l'axe « Genre, Droit et Discriminations » au sein du laboratoire LISE Cnam- UMR CNRS 3320. Elle anime avec Annie Cornet et Alain Klarsfeld le groupe thématique « Diversité et Genre » au sein de l'AGRH – Association Francophone de Recherche en Gestion des Ressources Humaines. Ses publications incluent plusieurs ouvrages, chapitres d'ouvrages et articles sur les carrières, le contrat psychologique, l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité. Elle est co-auteur du manuel Fonctions RH, plusieurs fois réédité aux Editions Pearson.

**Maria Giuseppina BRUNA**

Professeure à l'IPAG Business School et Conseillère Stratégique du Directeur Général, Maria Giuseppina BRUNA, PhD, est spécialiste du *diversity management*, de l'agilité et de l'inclusion. Elle dirige la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » et le programme « Des femmes & des réseaux », promu par la Chaire en partenariat avec l'AFMD et Mines Albi, et soutenu par la Fondation Egalité-Mixité et la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE). Elle assure la direction scientifique du programme diversité de l'École des Mines d'Albi-Carmaux, pour lequel elle a reçu la Victoire des Leaders du Capital Humain 2015, Catégorie « Entreprise Publique ». Intervenant à l'École Nationale d'Administration, auteure de 35 publications et de 60 communications à caractère scientifique, elle est Rédactrice en chef adjointe de la revue *Management & Sciences Sociales*. Membre du Comité Exécutif de la Fondation FAPE ENGIE, elle a été nommée au sein du *Groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations au travail* (Ministères du Travail et de la Ville).

**Zahir YANAT**

Professeur senior HDR à Kedge Business School, Vice-président de l'ADERSE, Président d'honneur de l'Institut d'Audit Social (IAS), fondateur et organisateur des Journées Humanisme et Gestion. Auteur de plus de 150 articles, contributeur ou coordinateur de 20 ouvrages, Zahir Yanat milite pour un décloisonnement des disciplines, le maillage des identités et le croisement des regards des chercheurs et des praticiens. Dans cet esprit, il a créé un « observatoire des pratiques de gestion dans les pays du Maghreb et en Afrique Subsaharienne » (OPRAGEM) et mène une réflexion sur la thématique « gouvernance et pratiques managériales innovantes », dans le cadre d'une politique de la diversité et d'une organisation du travail humaniste. Il est rédacteur en chef de la revue *Management et Sciences Sociales*.