

Awakening consciences and training humanist engineers: the diversity and equal opportunities program of the Ecole des Mines d'Albi-Carmaux

Eveiller les consciences et former des ingénieurs humanistes : le dispositif diversité et égalité des chances de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux

par Maria Giuseppina BRUNA¹, en collaboration avec Jean-Paul RAMOND² et Marie-Christine PLANTIE³,

A l'encontre de la reproduction sociale des inégalités (Bourdieu & Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989), des dynamiques de ségrégation scolaire (Merlé, 2012) et de genre (Vouillot, 2004, 2007, 2010) et des phénomènes d'autocensure (Merlé, 2009, 2012) pénalisant les jeunes issus de milieux modestes et/ou résidant dans des zones défavorisées, il convient de plaider en faveur d'une *démarche nationale pour l'égalité dans la diversité* touchant simultanément les champs de la recherche, de la formation et de la pratique organisationnelle des Etablissements d'Enseignement Supérieur (Bruna, Bender & Yanat., 2016).

S'inscrivant dans une perspective transformationnelle, une démarche de diversité et d'égalité des chances à l'échelle d'un Etablissement se veut, quant à elle, un moyen de résistance au conditionnement socio-économique de la réussite scolaire et universitaire et poursuit un dessein humaniste. Il s'agit là de refuser l'homophilie dans les « sphères de la décision » et, en amont, l'inégalité d'accès aux « Ecoles du pouvoir » (Bourdieu, 1989), en luttant contre les freins systémiques qui entravent la progression au mérite, qu'ils soient de nature structurelle (ségrégation sociale, sur-ségrégation scolaire, ruptures d'égalité de traitement et iniquité des règles du jeu), relationnelle (faiblesse du capital social et enclavement relationnel des jeunes issus de milieux modestes ou de zones sensibles) ou cognitive (phénomènes d'autocensure). C'est pourquoi une démarche d'Etablissement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité se propose de faire évoluer les modes de sélection dans les « filières d'excellence » ainsi que de sensibiliser le corps académique et d'éveiller les étudiants aux enjeux de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité. Appelée à s'appuyer sur un processus multi-niveau, multidimensionnel et multi-acteurs, elle s'inscrit dans une téléologie positive et promeut la reconnaissance de la personne humaine des étudiants (éthique de l'altérité) et la réalisation effective de l'égalité dans la diversité (égalité des droits, de traitement et des chances, principe de Justice).

Fidèle à la tradition républicaine et consciente du rôle-charnière incombant à l'Enseignement Supérieur, l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux promeut une conception interdisciplinaire et innovante de la formation d'ingénieur. Conformément à son projet pédagogique, elle cherche à former des *ingénieurs humanistes*, en stimulant la sensibilité sociétale, l'esprit citoyen et la pratique de la réflexivité de ses élèves-ingénieurs, tout en développant leurs compétences techniques et managériales. Au côté d'un engagement en faveur de l'ouverture sociale (45% des élèves-ingénieurs de Mines Albi sont bénéficiaires d'une bourse) et de la mixité des métiers (près de 40% de l'effectif recruté annuellement à l'Ecole est composé de femmes), l'Ecole se distingue par son implication en faveur de l'égalité des chances et de la diversité au travers d'un dispositif éponyme, unique en France.

¹ Professeure en Management et Directrice de la Chaire « Entreprise Inclusive », IPAG Business School ; Directrice scientifique du programme *diversité*, Ecole des Mines d'Albi / Intervenante à l'ENA.

² Directeur Adjoint et Directeur des formations, Ecole des Mines d'Albi-Carmaux.

³ Chargée de Mission *égalité des chances*, Ecole des Mines d'Albi-Carmaux, *coach certifiée*.

Cette communication explore, de manière approfondie, articulant description, critique constructive et esquisse propositionnelle, le dispositif *diversité & égalité des chances* de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux, qui repose sur l'articulation de la Cordée de la réussite « Osez l'excellence » et d'un programme d'excellence diversité. Unique en France, il articule une formation systématique des élèves-ingénieurs au management de la diversité, le Certificat « Management de la Diversité & Egalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes » qui s'adresse aux élèves-tuteurs engagés dans des missions de tutorat dans le cadre de la Cordée ainsi qu'un volet de recherche et de dissémination dans l'enceinte académique et dans la sphère professionnelle. Notre analyse est précédée d'une note introductive présentant une lecture levinassienne des notions d'altérité, de la diversité et de la Justice, et proposant une définition du management inclusif comme l'articulation du management bienveillant et du management égalitaire et équitable.

I. Altérité, Diversité & Justice : vers un management bienveillant et égalitaire et équitable

Dans une perspective levinassienne (Levinas, 1982, 1990, 1991), reconnaître Autrui oblige le Sujet : il invite à *se faire souci de l'Autre* jusqu'à l'inscrire en Soi, dans un mouvement toujours asymptotique vers l'éthique, appréciée comme « sainteté possible ». La reconnaissance de l'Autre comme un Autre-Moi-Même, posée en tant que principe métaphysique et Commandement, fonde une éthique de la responsabilité universelle et inconditionnelle. Dans l'apparition déroutante de la nudité du visage d'Autrui se fait jour une exigence (a-conditionnelle et a-temporelle) de solidarité : « *Autrui est visage* », écrit Levinas (1982 : 80-81), et le « *visage est signification, et signification sans contexte* ». Face à la *visagéité de l'Autre*, se révèle sa fragilité, se donne à voir sa précarité existentielle, se donne à entendre son cri, son invocation. L'appel confère au Sujet une responsabilité d'élection qui l'enjoint à respecter Autrui comme un Autre-Soi-Même (Levinas, 1990 [1961]). Or, le devoir de solidarité incombant au *Sujet d'élection* à l'égard de *l'Autre appelant* est antérieur à tout contrat car il fait « *référence à un passé qui n'a jamais été présent* » (Levinas, 1991 : 264). Il existe au-delà et par-delà la rencontre intersubjective : nul besoin d'avoir croisé *directement* la route de l'Autre pour être responsable à son égard. D'où le devoir de mémoire et le devoir à l'égard des générations futures (écologie). L'expérience de l'Autre n'implique pas la synchronie ou la co-spatialité : ce qui n'empêche, d'ailleurs, la delà la dimension phénoménologique (et donc expérientielle) inhérente à la rencontre avec Autrui, son visage, son regard et sa corporeité.

Esquissant une « métaphysique de la relation » (Bruna, 2015a), Levinas dépasse l'ontologie par l'éthique et attribue à la *responsabilité à l'égard de l'Autre* un périmètre d'exercice élargi. Ce devoir de solidarité est une « diaconie » qui ne connaît (éthiquement parlant) ni frontières temporelles (devoir de Mémoire, devoirs à l'égard des nouvelles générations) ni géographiques. Il en devient, alors, légitime de s'interroger sur l'anamnèse de la confiance : qui fait confiance en premier ? Qui donne en premier ? Celui/celle qui fait preuve de responsabilité, agissant de manière solidaire, à l'égard d'Autrui, ou celui/celle qui appelle à l'aide, qui invoque la solidarité d'Autrui, au nom d'une commune humanité ? Demander de l'aide, demander l'accueil, demander l'asile, n'est-ce pas *un don premier de confiance*, manifesté au nom d'une espérance (hélas souvent trahie) d'Humanisme ?

Nous sommes persuadés que oui : la première manifestation de la confiance émane de celui qui appelle. L'appel est une espérance : il est *acte premier de confiance* envers l'Autre, jugé capable d'écouter (sa voix), d'entendre (sa supplication), de recueillir (sa doléance), de donner (de l'aide). Cette expression première de la confiance s'enracine dans une forme d'optimisme anthropologique, selon lequel il est légitime d'avoir espoir en l'Autre. Faire appel à l'Autre signifie *confier* (au sens d'*avoir foi*) en sa réponse (sans pouvoir l'exiger) ; c'est s'attendre

à ce qu'il ne soit pas *sourd à l'appel*, qu'il ne soit pas *imperméable à la demande*, *indifférent à la souffrance*. Elle conduit à un renversement de perspective : c'est l'appel qui donne sens, qui élit l'appelé en Sujet de responsabilité. Dans une perspective levinassienne, l'appel de l'Autre, dans la nudité de son visage, constitue un *don premier de confiance* adressé par Autrui. C'est cet appel qui fonde la responsabilité universelle, inconditionnelle et intransitive du Sujet envers Autrui, cette « socialité originaire » qui est d'abord non-indifférence à la vulnérabilité d'Autrui.

Dns l'espace professionnel, la reconnaissance de l'Autre Homme invite à faire état de son inaliénable humanité et de son intarissable individualité. Un tel positionnement éthique appelle à reconnaître la dignité humaine du salarié et invite à l'exercice personnel de la responsabilité (Bruna, Tchankam & Yanat, 2016). C'est pourquoi le déploiement de démarches de diversité s'avère indissociable de mécanismes d'éveil à l'altérité et de stimulation de la réflexion et de la réflexivité (déconstruction des stéréotypes), ainsi que de la pratique d'un *management bienveillant* (Corvellec, 2003, 2005 ; voir aussi, Bevan & Corvellec, 2007 ; Jacquinet, 2013).

Or, nous avons ailleurs souligné que la mise en place d'une politique de diversité vise à parfaire le fonctionnement d'une entreprise, tant au plan de la production discursive, que des règles du jeu et des pratiques organisationnelles. Elle naît de la rencontre entre une posture éthique (reconnaissance d'Autrui comme un Autre Moi-Même et éthique de responsabilité à l'égard de l'Autre), une réalité sociale caractérisée par la multitude (et donc la pluralité des Autres vis-à-vis desquels le Sujet est moralement responsable) et d'un principe de Justice (conduisant, à la manière des jeux triadiques simmeliens et levinassiens, à trancher de manière équitable entre une pluralité d'interlocuteurs). C'est, précisément, lorsque l'éthique de l'altérité (en tant que Commandement destiné à « informer » l'action pratique) rencontre l'impératif de Justice (en tant qu'injonction à traiter de manière équitable la pluralité d'individus coexistant dans un même espace social) que prend naissance la notion de la diversité. Notion agrégative qui se réfère au collectif et ne peut se rapporter à l'individu à la manière d'une propriété qualificative exclusive (et donc excluante), la diversité rend compte simultanément de l'infinie variété de l'humain et de son intarissable unité. « *Irréductible au miroitement de différences essentialisées, la diversité est ici envisagée comme un « arc-en-ciel d'individualités », également dignes dans leur intarissable singularité mais aussi éthiquement responsables les unes vis-à-vis des autres. Ainsi promouvoir la diversité dans le champ organisé revient-il à engager un processus de reconnaissance de la multiplicité des profils, parcours et appartenances des individus, sans entamer la cohésion organique des équipes* » (Bruna, Peretti et Yanat, 2016: 71-72). Il s'agit là de *voir* la diversité non pas comme catégorie close mais comme un prisme d'appréhension de l'altérité et comme un outil de décryptage de la complexité du social (Bruna, 2013b ; Peretti, 2007, 2012 ; Chanlat et al., 2009 ; Chanlat & al., 2013). La diversité, c'est, en somme, l'altérité dans la distinction, la conciliation du fondement ontologique et du moment anthropologique (Bruna, 2013b ; Bruna, Bender & Yanat, 2017). Elle permet, en effet, l'appréhension ontologique de la singularité, tout en l'insérant dans la perspective anthropologique de la socialité : « *la diversité*, soulignent 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 qualifie l'intarissable spécificité de l'individu, tout en le repositionnant socialement. 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.

Ainsi, l'exigence de Justice se fait précisément jour avec la conscientisation de la pluralité des Autres : comme le souligne Levinas (1982 : 84), « *la relation interpersonnelle que j'établis avec autrui, je dois l'établir aussi avec*

les autres hommes ; il y a donc nécessité de modérer ce privilège d'autrui ; d'où la justice ». Il s'agit là de passer du caractère électif de la diaconie envers Autrui à la *nécessité d'arbitrage* (« *il faut trancher entre l'autre et l'autre de l'autre. Il faut juger, départager : « comparer des incomparables. La norme sociale qui s'impose alors est la justice* », Hayat, 2009 : 133). Inévitablement exercée par des Institutions, la Justice « *doit toujours être contrôlée par la relation interpersonnelle initiale* » (Levinas, 1982 : 84) : la responsabilité individuelle à l'égard d'Autrui est première (Indaimo, 2015). Elle ne s'efface ni s'estompe face à l'exercice politique de la Justice, d'autant plus que celui-ci est consubstantiellement entaché de limites. Ainsi Levinas plaide-t-il en faveur d'une *responsabilité sans fin* au service d'une *Justice* à la perfectibilité consciente. Dans l'enceinte professionnelle, l'exercice d'un management égalitaire (égalité des droits et de traitement) et équitable (égalité des chances) repose sur une démarche continue d'amélioration de la Justice organisationnelle (au sens de Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012), à la fois dans ses volets distributifs (répartition dans l'enceinte de l'entreprise des ressources matérielles et immatérielles entre les divers acteurs en jeu), procéduraux (objectivité, neutralité et authenticité des processus organisationnels), interpersonnels (qualité des comportements des collègues et des supérieurs, notamment en termes de reconnaissance de l'Autre et de respect de la dignité humaine) et informationnels (ou explicatifs, renvoyant à la capacité de justifier des décisions prises au regard d'une axiologie partagée).

Levier de responsabilisation sociale, le management inclusif consiste à penser et pratiquer *l'Humain et la Justice* dans l'entreprise. Il se construit à la jonction d'un *management bienveillant* et d'un *management égalitaire et équitable*. Mue par une visée éthique, une démarche de diversité cherche à améliorer l'effectivité de la Justice (et le sentiment de Justice) au sein de l'organisation, tout en concourant à accroître sa performance globale.

II. Le dispositif *diversité & égalité des chances* de Mines Albi : une démarche transversale

Mû par une téléologie humaniste, le *dispositif diversité et égalité des chances* de Mines Albi repose sur :

1) La Cordée de la réussite « Osez l'excellence » labellisée depuis 2009 dont elle assume le rôle de tête-de-Cordée depuis sa création : depuis sa création, près de 450 tuteurés et plus de 160 tuteurs répartis sur le territoire tarnais ont été impliqués dans la *Cordée* (voir *supra*). Elle constitue le volet expérientiel et opérationnel de la démarche de diversité et égalité des chances de Mines Albi. Elle traduit l'engagement de l'Ecole en praxis organisationnelle.

2) Le programme d'excellence *diversité*, qui complète la démarche d'un volet pédagogique (formation initiale et continue), d'une dimension de recherche, de promotion scientifique et de dissémination professionnelle.

Ses objectifs pédagogiques ont été établis selon le paradigme des *5 R de l'agilité* : Réflexion, Réflexivité, Résilience, Relation/Réseau, Restitution de Sens élaboré par Bruna (2017). Il se propose d'éveiller les étudiants aux enjeux de la non-discrimination, du management de la diversité et de l'inclusion en entreprise [*apport de connaissance et stimulation de la réflexion*] et de donner corps et sens à la notion d'Humanisme Pragmatique, notamment dans le cadre des métiers de l'ingénieur [*stimulation de la réflexion, questionnement sur le sens de la relation, quête de sens*]. Il cherche, en outre, à développer la conscience citoyenne des étudiants, leur esprit critique et leurs capacités réflexives [*éthique de la relation, quête de sens, stimulation de la réflexivité*]. Pour ce faire, sont présentés les enjeux, les démarches et les pratiques d'équité et de management de la diversité développées dans la sphère éducative et le monde de l'entreprise [*apport de connaissance, stimulation de la*

réflexion et de réflexivité]. Plus, précisément, la démarche initiée par Mines Albi cherche à initier les élèves-ingénieurs à la traduction pratique (notamment en tant que futurs managers) des préceptes du management inclusif [*alimenter la Réflexion et la conscience professionnelle*]. Il se propose, *in fine*, de développer l'employabilité des étudiants par la maîtrise des enjeux du management de la diversité et de la mixité, du management interculturel, de l'agilité et de l'inclusion, [*apport de connaissances ; démarches de réflexion et de réflexivité*], par une initiation à la gestion des conflits et des échecs organisationnels [*apport de connaissances, démarches de réflexion, réflexivité, résilience*] et par la réalisation d'une prospective de l'entreprise [*stimulation de la réflexion*].

II.1 LA CORDEE DE LA REUSSITE « OSEZ L'EXCELLENCE » DE MINES ALBI

Face à la double exigence de porter le taux de diplômés de l'enseignement supérieur à 50% d'une classe d'âge et de garantir l'égalité des chances, perçue comme principe fondateur du pacte républicain et vecteur de la cohésion sociale, l'Etat a lancé en 2005 la *Charte pour l'égalité des chances*. Elle a été signée par le Gouvernement et les Représentants des Grandes Ecoles et des Universités en vue de faciliter la passation de conventions de parrainage avec les Lycées implantés dans des zones défavorisées (*in primis* urbaines mais aussi rurales ou périurbaines) et/ou ayant parmi leurs élèves une proportion significative de jeunes issus de milieux modestes.

Inspiré par le programme « *Une Grande Ecole : 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 Etablissements d'Enseignement Supérieur (Dardelet, 2010 ; Dardelet, Hervieu-Wane, Sibieude, 2011 ; van Zanten, 2010 ; Bruna, 2013a ; Redon, 2016), le dispositif des « Cordées de la Réussite » a été mis en place en 2008 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Secrétariat d'Etat en charge de la Politique de la Ville. Il repose sur une logique partenariale qui voit se réunir, autour d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur, agissant en pivot de la démarche (tête de cordée), une pluralité de partenaires publics, privés et associatifs, à commencer par des Lycées ou des Collèges de zones défavorisées. Offrant une liberté d'action et une certaine souplesse de gestion, le dispositif « Cordées » poursuit un dessein téléologique clair : rechanter la promesse républicaine en redonnant corps et sens au principe méritocratique. Et ce, en mettant en place des programmes *ad hoc* à même de corriger les inégalités des chances qui, en dépit de la proclamation de l'égalité en droits et d'une égalité de traitement asymptotiquement recherchée, continuent de perdurer et de se reproduire. D'inspiration rawlsienne (Rawls, 1971), ces démarches d'équité poursuivent une visée de Justice, dans la réaffirmation absolue de la liberté des individus. Reposant sur un individualisme positif (car elles sont centrées sur le sujet-bénéficiaire), elles reposent sur un optimisme anthropologique et s'enracinent dans un libéralisme politique, restituant aux acteurs privés une liberté d'initiative et de larges marges de manœuvre, sous les auspices bienveillants des autorités publiques.

La finalité recherchée est de briser les *chaînes de l'autocensure* autant que les *freins systémiques* et les *freins relationnels* (déficit de réseau) qui font offense à la progression méritocratique de jeunes à haut potentiel et qui, de ce fait, nuisent à la performance de l'Institution scolaire et académique et, de manière différée, au bon fonctionnement du marché du travail et *in fine* à la croissance économique (cf. rapport sur le coût des discriminations réalisé par France Stratégie, Bon-Maury, 2016). Il s'agit là de lever le *voile d'ignorance* autant pour contrer la fatalité sociale (mise en retrait, auto-renoncement, adossement du stigmat) en luttant contre les discriminations (qu'elles soient raciales, géographiques -ségrégation-, sexuées ou socio-économiques) et en

fournissant aux élèves méritants les moyens de réussir en révélant leur potentiel. Le dispositif « Cordées » vise à permettre aux élèves qui en ont les capacités et la volonté de se sentir légitimes et confiants pour entrer dans les classes préparatoires, s'inscrire dans des cursus sélectifs ou préparer des études longues. Il a pour ambition de lever les blocages culturels et psychologiques, qui conduisent des jeunes, en dépit de leurs compétences et de leur potentiel, à se détourner des filières sélectives ou de grandes écoles (autocensure).

Fidèle à la philosophie républicaine, consciente de la mission d'intérêt général lui incombant et de sa redevabilité à l'égard de son territoire et de la société, l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux s'est engagée dès 2009 dans le programme « Cordée de la réussite », en mettant en place, sous l'égide de Jean-Paul Ramond (Directeur-Adjoint et Directeur des formations de Mines Albi) et le pilotage de Marie-Christine Plantié (chargée de mission *égalité des chances*), la Cordée « Osez l'Excellence », en partenariat avec des Etablissements sources implantés sur le département du Tarn. Cette Cordée élabore un programme très spécifique et individualisé d'accompagnement : un élève-ingénieur de Mines Albi (ou de Ecole d'ingénieurs ISIS, un de ses partenaires) accompagne deux Lycéens en tutorat pendant trois ans, de la Seconde à la Terminale. Ensemble, ils construisent une aventure qui leur est propre et qui se déploie sur tout le cursus de formation de l'étudiant en Ecole d'ingénieur. L'inscription de la relation de tutorat dans la durée, selon une logique de don-contre-don d'inspiration maussienne, qui institue le tutorat *égalité des chances en fait social total* structuré autour d'un pacte social et symbolique (Bruna, 2013a), constitue l'une des originalités de la démarche de Mines Albi. Le trinôme ainsi formé suit tout au long de l'année le programme d'activités élaboré en concertation avec les partenaires de Mines Albi, qui a pour objectifs : le développement des ambitions et des atouts des élèves, l'ouverture culturelle et la démystification des études supérieures. Il permet d'accroître les chances des tuteurs de poursuite d'études en favorisant l'égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence, en aidant les jeunes élèves à dépasser l'autocensure et transformer le « *c'est par pour moi* » en « *pourquoi pas moi ?* » (levée du voile d'ignorance et des phénomènes d'autocensure).

La Cordée « Osez l'excellence » de Mines Albi s'inscrit dans le modèle « *d'accompagnement* » tel que défini de manière idéal typique par la catégorisation proposée par Allouch et Buisson-Fenet (2007) et reprise par Pérugien et Barth (2011). Elle consiste en effet dans un dispositif de tutorat culturel (et non d'encadrement pédagogique) destiné à pallier le déficit de capital social, culturel et symbolique (Bourdieu, Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989) dont souffrent les jeunes de catégories défavorisées, au travers d'une appropriation négociées des normes et codes propres aux classes dominantes. Bien qu'enracinée dans une *logique d'équité*, elle exclut de son champ d'intervention la dimension transmissive de savoirs scolaires. Elle partage la philosophie présidant à la démarche « *Une Grande Ecole : Pourquoi Pas Moi ?* » initiée par l'ESSEC Business School. Depuis 2015, les élèves-ingénieurs de Mines Albi s'engagent, de manière croissante, dans la conception, la programmation et la planification des activités : organisés en Bureau des élèves-tuteurs, ils proposent à la Direction des Etudes (et notamment à la chargée de mission *égalité des chances*, qui les coach) un programme d'activités culturelles et sociales s'adressant à l'ensemble des tuteurs et tutorés, qu'ils contribuent à mettre en œuvre.

Depuis 2009 ce sont près de quatre cent cinquante jeunes qui ont pu bénéficier du dispositif sur l'ensemble du territoire du Tarn. Six lycées et huit collèges sont aujourd'hui partenaires ainsi que le Centre universitaire Jean François Champollion d'Albi et son école d'ingénieur Isis. Par ailleurs, en 2013 Mines Albi a également signé un partenariat avec l'association *Passeport Avenir* qui permet aux élèves volontaires d'être accompagnés par des

tuteurs issus de l'entreprise pour la poursuite d'études en post-bac. La Cordée de la réussite « Osez l'Excellence » de Mines Albi bénéficie du soutien du ministère de la politique de la ville, du MESRMEN, de la Préfecture du Tarn, de la Région Occitanie, du Rectorat de l'académie de Toulouse, du Fonds de dotation de Mines Albi.

Les résultats au baccalauréat pour la population cible (plus 50% des tuteurés sont issus des quartiers prioritaires politique de la ville) sont supérieurs à la moyenne nationale ainsi que le nombre de mentions. L'ensemble des élèves tuteurés ont, dès la terminale, une vision précise du parcours d'études qu'ils souhaitent entreprendre et s'orientent vers des études longues. Plus de 90% affirment avoir une vision plus claire de l'Enseignement Supérieur. Ils estiment que la « Cordée » leur a permis de prendre confiance en eux et de se sentir prêts pour leur projet en études supérieures. Concernant les collégiens qui sont accompagnés en troisième (dispositif annexe à la démarche « Cordée »), les résultats au Brevet des écoles et le pourcentage de mention sont supérieurs à la moyenne nationale. 74% des tuteurés au Collège souhaitent pouvoir intégrer une « Cordée de la réussite » en seconde.

En 2014, forte de son expérience organisationnelle en matière d'ouverture sociale, Mines Albi a souhaité s'engager encore davantage en faveur de l'égalité des chances et de diversité en adjoignant à sa « Cordée », *un programme d'excellence diversité* unique en France consistant à former ses futurs ingénieurs au management de la diversité et à valoriser l'implication citoyenne des tuteurs de la « Cordée » dans le cadre d'une démarche de certification.

II.2 LE PROGRAMME D'EXCELLENCE DIVERSITE DE MINES ALBI

Reposant sur la coopération entre l'Ecole des Mines d'Albi et le Fonds de dotation de Mines Albi, le programme d'excellence *diversité* consiste dans l'articulation : d'une formation systématique et obligatoire des élèves-ingénieurs au management de la diversité, du Certificat « Management de la Diversité & Egalité des Chances : vers des Ingénieurs Humanistes » qui s'adresse aux élèves-tuteurs engagés dans des missions de tutorat *égalité des chances* dans le cadre de la *Cordée*, d'un volet de recherche et dissémination scientifique. Il bénéficie de nombreux partenariats stratégiques, notamment la Délégation Interministérielle de Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme (DILCRA), la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD). Placé sous la direction scientifique du Dr. Maria Giuseppina Bruna, le programme est soutenu par le Groupe ENGIE dans le cadre du Fonds de dotation Mines Albi.

Le programme d'excellence *diversité* repose sur une quadruple démarche :

- d'initiation scientifique et technique aux défis de l'égalité et de la non-discrimination (séances de formation académique et sessions d'échange avec des praticiens) dans le cadre d'un *cycle de conférences obligatoires*,
- d'outillage pratique (présentation de dispositifs et dissémination d'outils managériaux tirés de *benchmarks* inter-entreprises et internationaux, corroborés par la recherche scientifique et l'analyse professionnelle) dans le cadre du *cycles de conférences obligatoires*
- d'expérimentation citoyenne (dans le cadre d'une pédagogie active par la citoyenneté, il s'agit là de favoriser une conscientisation civique autour du rapport à l'Altérité (relation à l'Autre et à Soi-Même) et un apprentissage empirique des enjeux de l'égalité des chances, par la *pratique du tutorat « égalité des chances »*),

- de stimulation de la réflexivité comme démarche pédagogique contribuant au renouveau des méthodes d'apprentissage (articulation initiation-expérimentation-retour réflexif sur l'expérience) et d'amélioration continue (mise en partage des ressentis, des expériences, des savoirs et savoir-faire acquis, capitalisation collective dans une perspective d'apprentissage en continu) par la *pratique du tutorat* « *égalité des chances* », les *modules ad hoc* et les *séances de coaching* réservés aux élèves tuteurs.

Visant à former des *ingénieurs humanistes*, à la fois Business Partners et HR Partners, le programme d'excellence *diversité* de Mines Albi 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.

a) Le Cycle de conférences obligatoires sur le management de la diversité, la RSE et l'inclusion organisationnelle

La formation systématique et obligatoire des élèves-ingénieurs au management de la diversité repose sur un *cycle de sensibilisation obligatoire à la diversité* de tous les élèves-ingénieurs de l'Ecole. Depuis septembre 2016, les conférences (3 ou 4 par an) sont insérées dans le planning pédagogique des étudiants. La participation aux conférences est obligatoire pour toutes les 3 promotions (près de 500 étudiants par conférence) et donne lieu à une évaluation (questionnaires d'évaluation post-conférence). Le développement du cycle de sensibilisation est important puisque tout étudiant suivra à partir de septembre 2016, 3 ou 4 conférences sur la diversité et l'inclusion par an, soit 9 à 12 conférences sur tout leur cursus et 27 à 36 heures de sensibilisation à la diversité. Ce niveau de formation est unique (et exceptionnel) en France pour une Ecole d'Ingénieur. Les conférences sont données par un binôme d'experts internationalement reconnus, composé par le Dr. Maria Giuseppina Bruna (volet académique) et un *Grand Témoin*, personnalité issue de la sphère institutionnelle et/ou du monde de l'entreprise, expert des enjeux de management de la diversité, de l'agilité et de l'inclusion (volet professionnel).

DATES	INTERVENANT(E)S	FONCTION	STRUCTURE/ENTREPRISE
1/12/14	Christian MARGARIA	Conseiller spécial formation et enseignement supérieur auprès du Délégué interministériel	DILCRA (Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme)
29/1/15	Evelyne PAUL	Responsable diversité	ERDF Région Nord Midi Pyrénées
15/4/15	Catherine TRIPON Marie-Stéphane PEFFERKORN	Directrice Développement RSE-Diversité chez FACE	FACE Fondation Agir Contre l'Exclusion
16/4/15		Responsable Diversité	AIRBUS France ADECCO Groupe France
25/11/15	Bruce ROCH	Directeur RSE et solidarité Adecco Groupe France	Ancien Président/secrétaire général AFMD
21/11/15 (et 19/11/15)	Muriel MORIN	Directeur Corporate Ressources Humaines	ENGIE
29/1/15	Evelyne PAUL	Responsable diversité	ERDF Région Nord Midi Pyrénées
26/11/15	Jacques BONHOURE	Directeur	BNP Paribas
15/12/15	Armelle SCIBERRAS	Responsable Diversité et Handicap chez Crédit Agricole S.A.	CREDIT AGRICOLE SA
14/9/16	Jean Louis CARVES	Diversity Engagement Partner	IBM France/Europe
19/10/16	Fabien DELMARÈS	Responsable Développement Durable et RSE	CREDIT AGRICOLE Nord Midi Pyr. Groupe CASINO
9/11/16	Mansour ZOBERI	Directeur de la Promotion de la Diversité et de la Solidarité	Président de l'AFMD
08/02/2017	Emmanuelle JARDAT	Directrice Innovation et RSE d'Orange	ORANGE

Liste des Grands témoins. Années académiques 2014-2015 / 2015-2016 et 2016-2017

b) La Certification « Management de la Diversité & Egalité des Chances : Vers des Ingénieurs Humanistes »

La Certification « Management de la Diversité & Egalité 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'Ecole, la Délégation Interministérielle à la Lutte contre le Racisme et l'Antisémitisme et la Fondation Agir contre l'Exclusion.

Le Certificat se propose de stimuler la conscientisation citoyenne des élèves-ingénieurs (mise en situation, expérimentation et retour critique sur la pratique, exercice de la réflexivité) et leur éveil aux enjeux sociaux et économiques de la RSE, tout en assurant leur initiation au cadre juridique, culturel, socio-économique présidant à la gestion de la diversité dans les entreprises et en développant leurs compétences managériales, en les outillant avec les instruments conceptuels, techniques et opérationnels propres à la gestion d'équipes diversifiées. Il s'inscrit en articulation avec la « Cordée » dont il partage les objectifs stratégiques et la visée sociétale (contribuer à la responsabilisation sociale et sociétale de l'Enseignement Supérieur ; restaurer l'égalité des chances en renouant le lien entre Enseignements Secondaire et Supérieur ; sensibiliser les étudiants aux enjeux de l'égalité, à l'impératif juridique de prévention des discriminations et aux défis managériaux de l'inclusion ; participer à l'éveil citoyen des étudiants). Le Certificat renforce la portée pédagogique de la « Cordée » en complétant la pratique active du tutorat par une formation académique complémentaire (modules *ad hoc*) destinée à disséminer des savoirs, à diffuser des outils et à stimuler la réflexivité des étudiants.

Le Certificat constitue une innovation pédagogique qui repose sur une démarche de formation par la *recherche* (apports académiques), le *partage des pratiques* (contributions d'experts professionnels) et l'*expérimentation* (expérience trisannuelle du tutorat, co-organisation et participation des activités de développement culturel, social et personnel mises en œuvre dans le cadre de la « Cordée », pratique active de la réflexivité, comme outil d'apprentissage, vecteur de mûrissement personnel et instrument de développement du futur ingénieur]. Il permet, en outre, une triangulation (inédite en France dans une Ecole d'Ingénieur) entre recherche, formation et pratique organisationnelle de l'égalité des chances. A cet égard, il participe d'un renouveau (ou d'une deuxième génération) des programmes *égalité des chances* et consacre, l'engagement sociétal de l'Ecole des Mines d'Albi, faisant d'elle l'un des acteurs pionniers de la formation au management de la diversité et à l'inclusion agile.

Le premier Jury de la Certification s'est réuni, en présence de représentants des pouvoirs publics, en Juin 2016. Il s'est agi d'une séance de restitution des réflexions et des analyses réflexives des étudiants-tuteurs et de discussion autour de micro-initiatives conçues ou promues par les élèves-ingénieurs engagés dans la Cordée. Le 19 novembre 2016, à l'occasion de la remise des diplômes de Mines Albi, a eu lieu la cérémonie de remise des premières Certifications « Management de la Diversité & Egalité des chances : Vers des Ingénieurs Humanistes ». La marraine de la première promotion de la Certification est Mme. Muriel Morin, Directrice RH Corporate d'ENGIE & Présidente de l'OSI, qui fut également marraine de la promotion 2015 de Mines Albi.

c) Une démarche de recherche et de dissémination scientifique en plein développement

S'inscrivant dans une perspective de développement, coordination stratégique et mise en transversalité de la démarche, la création en 2016 d'un volet de recherche et de dissémination au sein du dispositif de Mines Albi est un signe de sa maturité (Bruna, 2013a, b, Pérugien et Barth, 2011, 2014 ; Bruna, Bender & Yanat, 2016). Parmi les actions menées en matière de recherche et de dissémination scientifique ; nous pouvons citer :

- une communication présentée par M.G. Bruna autour de l'exemple de Mines Albi au GRT « Diversité, Genre et Egalité » de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, janvier 2016.
- une communication présentée par M.G. Bruna, avec J.P. Ramond & M.C. Planté autour de l'exemple de Mines Albi présentée au Symposium « Innover dans l'égalité des chances, former à la RSE : défis et pratiques » dans le cadre du XIIIe Congrès de l'ADERSE, juin 2016.
- une contribution au *Programme de recherche « Des femmes et des réseaux »*, labellisé et financé par la Fondation Egalité-Mixité sous l'égide de la Fondation Agir contre l'Exclusion (entreprises fondatrices :

ENGIE, Axa, Michelin, Orange), porté par la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », sous la direction scientifique du Dr. M.G. Bruna, en partenariat avec l'AFMD et Mines Albi.

- la participation au Groupe de travail *Audit des politiques de diversité et d'égalité des chances dans les Ecoles*. Ce Groupe de travail sera animé par S. Frimousse et M.G. Bruna, dans le cadre de l'Institut d'Audit Social, et A.F. Bender, dans le cadre du GRT « Diversité, Genre et Egalité » de l'AGRH. Des coopérations sont envisagées avec le Groupe d'*Ouverte Sociale* de la Conférence des Grandes Ecoles, la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », la Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine et toute autre institution intéressée.

Marque de la durabilité de son engagement en faveur de l'égalité, l'Ecole des Mines d'Albi est la première Ecole d'ingénieurs adhérente à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFFMD). L'adhésion a été officialisée le 9 novembre 2016 dans le cadre d'une conférence de M. Mansour ZOBARI, Président de l'AFMD, donnée en tandem avec M.G. Bruna, directrice scientifique du programme *diversité* de Mines Albi. Dans le cadre de ses 10 ans, l'AFMD organise un *hackathon diversité et prospective de l'entreprise* sur le thème de la prospective de l'entreprise et du management de la diversité. Deux étudiants de Mines Albi, membres de la promotion 2017 de la Certification et tuteurs dans la Cordée « Osez l'Excellence », participeront au *hackathon* le 31 janvier 2017.

d) Une démarche de capitalisation et dissémination des savoirs

Le programme d'excellence *diversité* s'est enrichi en 2016, et le fera encore plus en 2017/2018, d'une démarche active de capitalisation et de dissémination des savoirs, des outils et des bonnes pratiques développés dans le cadre du *Cycle de sensibilisation*, de la Certification et des activités de réflexion et de recherche. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet porté par la Direction des études de Mines Albi, en collaboration avec son Fonds de Dotation, et sous l'égide scientifique de M.G. Bruna, de mettre 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. Ce MOOC (ou SPOOC) sera consacré à l'initiation au Management de la Diversité et au Tutorat Egalité des Chances, avec un focus sur les défis managériaux dans le monde de l'Ingénieur.

II.31 LE PROGRAMME DIVERSITE DE MINES ALBI COMME MOUVEMENT SPIROÏDAL

La démarche d'égalité des chances et de diversité de l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux s'inscrit dans une dynamique de *progressive learning*, d'amélioration continue, d'élargissement de son périmètre d'action et d'accroissement de sa charge transformationnelle conformément au modèle du changement spiroïdal *diversité* (Bruna, 2013b, Bruna, Tchankam & Yanat, 2016, Bruna, 2017). A cet égard, la mise en place d'une démarche de diversité et d'égalité des chances dans un Etablissement d'Enseignement Supérieur peut être appréciée comme une dynamique transformationnelle, concourant à renouveler les discours, les normes et les pratiques organisationnelles (notamment au plan des activités de recherche et de formation, des actions d'ouverture sociale, des pratiques-employeur en termes de recrutement et de management d'équipe). Son déploiement *in concreto* se moule sur un mouvement spiroïdal (Bruna, 2017), qui articule :

une dynamique expansionniste : la démarche englobe un nombre croissant de parties prenantes internes, notamment le corps enseignant et administratif, et externes, *in primis* les institutions, les organismes professionnels et les entreprises. En outre, les champs d'intervention s'élargissent (des actions d'ouverture sociale à la formation initiale, puis, à la recherche, à la dissémination scientifique et à la formation continue...). Le périmètre du programme d'excellence *diversité* s'étend aussi en prenant en compte des « critères » et des

« facteurs » de discrimination et, plus généralement, des sources de « sentiments d'injustice » qui avaient été négligés ou traités plus marginalement dans les étapes initiales de la démarche. Cette inclusion de thématiques nouvelles se fait d'abord dans les activités de recherche et de formation, puis dans les actions d'ouverture sociale et d'égalité des chances de l'Ecole (dans le cadre de la « Cordée » ou aux marges de celle-ci, via des projets estudiantins et des initiatives propres de l'Ecole). Il en est ainsi de l'intégration progressive des initiatives de Mines Albi en faveur de l'égalité femmes-hommes (conférences, présentation des réseaux de femmes ingénieures, soutien à des projets étudiants en faveur de la mixité et de l'égalité F-H, *Femmes & Sciences, Industri'Elles, Women in Nuclear, Women in Aerospace, Elles Bougent...*), du handicap (initiatives portées par l'Ecole dans le cadre de sa mission *handicap* ; notamment sur l'angle de l'accessibilité de l'établissement et des cursus, et à des projets associatifs estudiantins, à commencer par l'opération multi-primée *Tous Hanscène...*) et de la solidarité internationale (très fort engagement des étudiants : ingénieurs pour le développement durable via l'association *Les Savanturiers...*). A cet égard, l'effort de rationalisation (y compris rétrospective) des pratiques de l'Ecole, de coordination et de mise en transversalité de ses initiatives RSE participe, indirectement, de cette dynamique expansionniste (par extension de fait de son périmètre).

un mouvement tendanciellelement cyclique d'apprentissage et de régulation (« cercles d'apprentissage ») : processus-pivot d'une démarche transformationnelle de diversité, l'apprentissage favorise l'émergence d'un consensus, âprement négocié entre parties (Reynaud, 1997) et permet d'accoucher, collectivement, d'un compromis acceptable par les parties et globalement aligné sur les orientations téléologiques de la démarche. Comme souligné par Bruna (2017), les démarches d'apprentissage participent en outre à prévenir les « controverses normatives », les tensions processuelles (Lazega et *al.*, 2008) et des conflits dysfonctionnels et dyschroniques (Alter, 2003) qui jalonnent le déploiement de toute politique de changement. Elles contribuent également à contrer les phénomènes « pléistocratiques » (Reynaud, 1997 ; voir Lichtenberger, 2003) dus à l'inflation des parties prenantes et la démultiplication (désordonnée ou, du moins, non-hiérarchisée) des centres de pouvoir, ce qui provoque une relative hétérogénéité et instabilité des orientations normatives. Une démarche de diversité est ainsi traversée par trois phases d'apprentissage (Bruna, 2016) s'articulant avec des dynamiques de régulation sociale ;

- l'« apprentissage missionnaire » (concernant les *missionnaires* de la démarche, soit ses acteurs-pivots : dans le cadre de Mines Albi, la chargée de mission *égalité des chances*, la directrice scientifique du programme d'excellence diversité, le Directeur des formations de l'Ecole),
- l'« apprentissage fonctionnel » qui concerne les missionnaires et leurs référents fonctionnels, désignés, sur base thématique, sectorielle ou géographique, pour accompagner l'opérationnalisation et le déploiement de la politique dans leur zone d'activité, ainsi que favoriser la coordination de la démarche, en promouvant la rationalisation et l'homogénéisation des pratiques. Dans le cadre de Mines Albi, les référents fonctionnels correspondent à des interlocuteurs réguliers au sein de la Direction Générale, de la Direction des formations (pédagogie), de la Direction du Fonds de Dotation, de la Délégation à la Communication de l'Ecole ainsi que les Directions des entreprises et Institutions partenaires.
- l'« apprentissage managérial » qui correspond à une étape de maturité et voir le développement d'une pluralité de « cercles d'apprentissage » qui se succèdent, coexistent, parfois s'entrechoquent. « Cercles d'apprentissage » d'autant plus nombreux que se démultiplient les sphères d'action et les centres de décision (risque pléistocratiques) et que l'on accroît la granularité de l'analyse.

La forme cyclique de l'apprentissage *diversité* transparait de la répétition, dans leur morphologie générale (mais de manière non-homothétique), des phases d'apprentissage, au fur et à mesure que le périmètre de la

politique s'étend. Et cela, malgré un triple phénomène de déplacement *dans le temps* (les étapes se succèdent, bien que les chevauchements de phases soient fréquents), *dans l'espace* (le périmètre de la démarche s'étend, incluant de nouvelles catégories d'acteurs ; les lieux de la diversité se multiplient et se décloisonnent -niveaux organisationnels, strates hiérarchiques mais aussi espaces de jeu- ; au fur et à mesure du processus, les catégories déjà impliquées se déplacent, sans qu'elles ne disparaissent de la démarche) et *dans l'objet* (par une sorte de *spill over effect*, le champ thématique de la politique s'étend, de proche en proche ; de nouveaux objets organisationnels ont tour à tour intégrés dans la démarche). Néanmoins, la conscientisation organisationnelle des enjeux de la diversité et la montée en compétences en matière RSE au sein de l'Ecole (à commencer par le corps managérial, les enseignants et les responsables administratifs) provoquent une (tendancielle) accélération des dynamiques d'apprentissage.

un processus jamais abouti : L'inachèvement consubstantiel à une démarche de diversité et d'égalité des chances tient, *in primis*, à son caractère expansionniste, puis, à son inscription dans une dynamique d'apprentissage en continu (« cercles d'apprentissage ») et d'amélioration continue et, *in fine*, à l'impossible atteinte de son dessein téléologique et de sa finalité éthique : la reconnaissance pleine et entière de l'individu (éthique de l'altérité / management bienveillant) et l'atteinte de la Justice dans la sphère organisationnelle ou politique (management juste car égalitaire et équitable). Le perfectionnement de l'humanité et l'amélioration de la Justice sont, en effet, des chantiers essentiels mais inatteignables (si ce n'est de manière asymptotique), méritant ainsi d'être sans cesse réinvestis. D'où la nécessité d'inspirer le dispositif d'égalité des chances et de diversité dans le long terme.

Conclusion

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'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux poursuit une triangulation entre une démarche féconde de recherche, une activité de formation initiale et continue et un devoir d'exemplarité organisationnelle (sis sur une praxis expérimentale, de l'ouverture sociale et de l'égalité des chances. Comme le soulignent Bruna, Bender & Yanat (2017), « *ce n'est qu'au profit d'une telle articulation que la démarche pourrait 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)* ».

Dans un contexte marqué par l'accentuation des inégalités socio-économiques et la persistance des discriminations, investir la question de la diversité dans l'Enseignement Supérieur se configure comme un impératif éthique et une exigence politique. Inscrit dans un dessein humaniste qui en appelle à l'intérêt général, cela invite chaque Etablissement à faire sien un devoir d'exemplarité quant à ses actions d'ouverture sociale et à ses pratiques de management ainsi qu'à intensifier et mettre en système ses initiatives de recherche et de formation au *diversity management*. La mise en œuvre d'une démarche d'égalité des chances et de diversité se veut ainsi une manière de contrer les dynamiques reproductrices des inégalités (Bourdieu, Passeron, 1985 ; Bourdieu, 1989) et les processus de ségrégation sociale et de sur-ségrégation scolaire et universitaire (Merlé, 2012) qui font offense à la méritocratie républicaine. Elle nécessite d'un volontarisme institutionnel, d'une implication chorale et durable des pouvoirs publics, de la communauté académique, du monde de l'entreprise et du monde associatif.

Réinvestir 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, désormais perçu non pas comme un

levier de différenciation communautariste du corps social, mais bien comme vecteur de justice sociale et de cohésion nationale. En tant que nouvelle figure de la *question de l'égalité*, la problématique de la diversité nécessite une implication renouvelée du champ académique, sur le plan des idées et de la pensée. Il s'agit là de lever le voile d'ignorance entourant les phénomènes discriminatoires, de déconstruire (et aider, en outillant, à déconstruire) le patrimoine de préjugés et de croyances collectives qui, colportant des stéréotypes, alimentent les stigmates et renforcent leur caractère discriminant. La recherche se voit invitée, en outre, à porter un éclairage argumenté et contextualisé (selon les métiers, les secteurs, les contextes...) sur cette nouvelle question sociale qu'est la problématique de la diversité. Revendiquer une ambition politique en faveur de l'égalité des chances et de diversité invite ainsi à rapprocher les idées, à relier les acteurs, à articuler les initiatives, à mettre en synergie, en synchronie et en transversalité les démarches engagées. Faire vivre la diversité dans l'unité, la pluralité dans l'harmonie, constitue, en ces temps troublés, l'impératif catégorique premier.

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 », Paris : 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 », *Education et sociétés*, 21, 49-65.
- 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 Novembre 2013 à l'Université Paris-Dauphine.
- Bruna, M.G. (2016). « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique *diversité* », *Management & Avenir*, 86, 163-192.
- Bruna, M.G. (2017). « Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité », *Revue des Sciences de Gestion*, à paraître en 2017.
- Bruna, M.G., Peretti, J.-M., Yanat, Z. (2016). « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20, 68-88.
- Bruna, M. G., Bender, A.-F., Yanat, Z. (2016). « Penser, enseigner et assurer l'égalité des chances dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques », *XIIIe Congrès de l'ADERSE*, Université Jean Moulin Lyon 3, juin 2016.
- Bruna, M.G., Yanat, Z., Tchankam, J.P. (2016). « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien », *Rencontres Internationales de la Diversité*, La Rochelle
- Bon-Maury, G. et al. (2016). « Le coût des discriminations », Paris: France-Stratégie.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris: Ed. de Minuit.
- Bourdieu P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris : Ed. de Minuit.
- Bourdieu, P., Passeron J.-C. (1985). *Les Héritiers*, Paris : Ed. de Minuit.
- Chanlat, J.-F., Davel E., Dupuis J.-P. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*, Laval : PU 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 hors-série sous la direction de J.-F. Chanlat, S. Dameron, J.-P. Dupuis, M. Ester de Freitas, M. Ozbilgin, 5-13.
- Corvellec. H. (2003). « Il n'y a d'éthique que des managers. Une critique lévinassienne de l'éthique de l'entreprise », Working paper.
- Corvellec. H. (2005), « An Endless Responsibility for Justice. For a Levinasian Approach to Managerial Ethics », Working paper.
- Bevan D., Corvellec, H. (2007). « The impossibility of corporate ethics. For a Levinasian approach to managerial ethics », *16(3)*, 208-219.

- Dardelet, C. (rapporteur) (2010). *Ouverture sociale des grandes écoles. Livre blanc des pratiques. Premiers résultats et perspectives*, Paris : Conférence des Grandes Ecoles.
- Dardelet, C., Hervieu-Wane, F., Sibieude, T. (2011). *Une Grande Ecole : pourquoi pas moi ? Le droit au mérite*, Paris : Armand Colin.
- Hayat, P. (2009). « Emmanuel Levinas : une intuition du social », *Le Philosophoire*, 32, 127-137.
- Indaimo, J. (2015). *The Self, Ethics & Human Rights*, Routledge.
- Janiczek, M.; D'Hoore, W., Vas, A. (2012). « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, 1, 97-115.
- Levinas, E. (1982). *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris : Fayard.
- Levinas, E. (1990) [1961]. *Totalité et infini*, Paris : éd. Le Livre de Poche.
- Levinas, E. (1991a). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris : Grasset.
- Marro, C., Vouillot, F. (2004). « Quelques concepts clefs pour penser et former à la mixité », *Carrefours de l'éducation* 2004/1, 17, 2-21.
- Merlé, P. (2009) [2002]. *La démocratisation de l'enseignement*, Paris : La Découverte.
- Merlé, P. (2012). *La ségrégation scolaire*, Paris : La Découverte.
- 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 », *79^e 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*, 2016/2, 19, 37-64.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Simmel, G. (2013) [1895], *Philosophie de la mode*, Paris : Allia.
- Vouillot, F. (2007). « Formation et orientation : l'empreinte du genre », *Travail, genre et sociétés* 2007/2, 18, 23-26. DOI 10.3917/tgs.018.0023
- 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>.
- Zanten, A. van (2010). « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés contemporaines*, 3(79), 69-95.