

IRMBAM

8th International Research Meeting in Business and Management

Wednesday and Thursday, 5-6 July 2017

IPAG Business School, Nice Campus, 4 Boulevard Carabacel, 06000 Nice, France

WORK IN PROGRESS

**PLEASE NOTE THAT THIS VERSION IS CONFIDENTIEL AND SHOULD NOT BE
PUBLISHED SOMEWHERE.**

Auteurs:

Christine NASCHBERGER, Professeure Associée, Audencia Business School

Email : cnaschberger@audencia.com

Camilla QUENTAL, Professeure Associée, Audencia Business School

Email : cquental@audencia.com

Titre :

L'engagement d'une business school pour faire progresser l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité dans l'enseignement supérieur

Mots clé : égalité professionnelle, enseignement supérieur, charte, plan d'action

Résumé :

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 Sociétale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (RSESR) 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 Ecoles (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 Etablissements. Cet engagement a fait l'objet d'une charte pour l'égalité entre femmes et hommes.

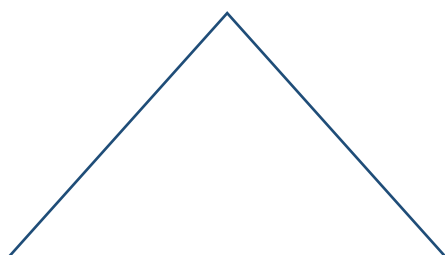
L'objectif de cet article est de proposer une description et une analyse des actions mises en place dans un établissement de l'Enseignement Supérieur. Nous utiliserons pour cela le cadre d'analyse contextualiste (Brouwers et *al.*, 1997), qui permet une description fine des actions entreprises, des contextes internes et externes au sein desquels elles s'insèrent, et des dynamiques de changement, en termes de comportements et de représentations. Nous interrogerons les conditions de mise en place d'un apprentissage organisationnel de ces notions et pratiques à l'échelle des établissements d'enseignement supérieur.

Nous essayerons de montrer quelles actions ont été mises en œuvre dans l'établissement et plus précisément, parmi les actions prévues lors de la signature de la charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, nous nous efforcerons d'identifier quelles actions ont été mises en pratique plus aisément et quelles actions ont rencontré plus de difficultés pour leur mise en œuvre ou plus de résistance.

Cadre théorique

Compte tenu de la complexité de l'objet d'étude, nous avons retenu une approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1990 ; Husser, 2005). Cette approche permet de rendre compte des interactions entre le contenu du changement (« quoi » selon Pettigrew), les contextes interne et externe (« pourquoi ») et le processus du déploiement (« comment ») (Pettigrew, 1987). Nous nous appuyons sur la grille d'analyse contextualiste du changement proposée par Pettigrew (1987) puis adaptée pour la GRH par Brouwers et *al.* (1997) (voir schéma en dessus). Le contenu se réfère à l'objet sur lequel porte le changement ; dans notre cas, il s'agit de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Le contexte permet d'appréhender les mutations en interne (structure, politique, culture) et externe à l'organisation (environnement politique, économique et social). La business school a fait le pari de devenir un établissement de l'enseignement supérieur exemplaire en question de RSE. Elle s'expose dans ce cas là de nombreuses pressions des parties prenantes en interne et externe. Le processus du changement comprend les actions, réactions et interactions entre les acteurs concernés par le changement.

Contexte du changement
Contexte interne – Contexte externe



Contenu du changement

Processus du changement

Domaines soumis à la transformation

Actions, réactions et interactions entre les acteurs concernées par le changement

Méthodologie

La méthodologie s'appuie à la fois sur une recherche documentaire et un entretien qualitatif auprès de la DRH de l'organisation. Les documents internes et externes suivants ont été analysés : les rapports d'activités et rapports RSE, les bilans sociaux 2013 à 2015, le rapport de situation comparée (RSC) / négociations annuelles obligatoires (NAO) de 2015 et le plan d'action égalité professionnelle. Nous présentons également les résultats d'un entretien qualitatif avec la directrice des ressources humaines (DRH) d'Audencia Business School. La durée de l'entretien était de 45 min à l'aide d'un guide d'entretien (voir l'annexe).

Présentation de l'institution

Audencia Business School est une PME de 307 salariés (dont 92 enseignants, 102 cadres administratifs, 113 employés/techniciens – effectifs en 2015). Audencia Business School a obtenue des accréditations nationales (VISA, AERES) et internationales (EQUIS, AACSB, AMBA). A plusieurs reprises, l'école a montré l'exemple et elle était pionnière dans le domaine de la RSE : En 2004, l'école était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur en France à signer le Global Compact des Nations Unies. En 2013, Audencia était la première institution de l'enseignement supérieur qui a pu accrocher le Labels RSE Lucie en 2013 et elle était la première institution de l'enseignement supérieur d'avoir obtenu le label Développement Durable & Responsabilité Sociétale en 2016 (DD&RS). Egalement en 2016, elle était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur à recevoir la notation Planet RSE. En 2015, l'école était la 1^{ère} institution d'enseignement supérieur en France à signer la Charte LGBT.

*Changement
organisationnel*

Audencia Business School a plus de 20 000 diplômés et plus de 3 000 étudiants intègrent l'école chaque année.

L'engagement de l'école au niveau de la RSE ne date pas d'hier comme témoignent ces extraits de la communication institutionnelle à partir du site internet (<http://rse.audencia.com/a-propos/engagements/>):

2004: Signature du Global Compact

2005 : Signature de la Charte de la Diversité

2005: Club Responsabilité Globale, Création du Parcours de la Responsabilité Globale

2006: 1^{ers} Trophées de la Responsabilité Globale, Signature de la Charte de la Diversité, Audencia Nantes 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: 1^{ère} Journée de la Diversité

2010 : Signature d'un partenariat stratégique avec le WWF France

2011: 1^{ers} Ateliers de la Responsabilité Globale, Création de la Chaire PME et Responsabilité Globale

2011: Participation active au UN PRME Gender Equality Working Group

2012: Congrès International RIODD

2013: Labellisation LUCIE, Lancement du Pôle Ressources RSE de Nantes Métropole, Le MBA devient MBA in Responsible Management

2014: Audencia lance son 1^{er} MOOC (Massive Open Online Course)

2015: Signature officielle de la charte LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres)

Nous pouvons constater que l'engagement au niveau de l'égalité professionnelle est peumentionnée dans la politique de communication externe sur la RSE.

Nous détaillons quelques engagements au niveau de l'égalité professionnelle au niveau de l'enseignement, de la recherche et les mesures qui ont été mises en place au sein de

l'institution. En ce qui concerne l'enseignement on peut voir que l'école s'est engagée il y a plus que 15 ans à sensibiliser les étudiants concernant les thèmes de la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité et de l'inclusion et plus particulièrement la thématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Quelques exemples:

Programme GE: Cours RH:

Depuis 2002: Lutte contre les discriminations (en lien avec le thème du recrutement)

Depuis 2007: Une séance de 2h dédiée à la gestion de la diversité

Programme IMM: Cours RH:

Depuis 2007: Une séance de 3h dédiée à la gestion de la diversité

Programme FT MBA in Responsible Management: Cours RH:

Depuis 2008: Une séance de 3h dédiée à la gestion de la diversité

Les étudiants doivent mener une réflexion DD/RSE dans tous les rapports de stages peu importe le programme. En Executive Education il existe des bourses pour des talents féminins. Les anciens ont également initié le Club « Audencia pour elles » afin de promouvoir le développement professionnel des diplômées Audencia (<https://audenciapourelles.wordpress.com/>).

Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle au niveau de la recherche concernent la mise en place d'un Institut pour la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (<http://rse.audencia.com/>), une chaire RSE (<http://rse.audencia.com/>), deux enseignantes-chercheuses sur 'Gender' et une équipe élargie pour la RSE (26 enseignants-chercheurs en 2015). En 2015-2016, la saison de l'émission Rn'B ('Research and Business') était également dédiée aux thèmes des femmes dans l'entreprise (<http://www.euradionantes.eu/emission/rn-b-on-air>). A titre exemplaire : un projet de recherche sur la carrière de nos anciens était initié en 2012 et reconduit en 2016 résultant dans un Baromètre des anciens.

Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle au niveau des mesures d'égalité professionnelle mises en place. En 2011, un plan d'actions égalité hommes femmes a été mis en place. Le plan d'action concernait principalement deux thématiques : les conditions de travail et l'articulation entre l'activité pro et l'exercice de la responsabilité familiale. En 2013:

l'école a signé la Charte pour l'égalité entre femmes et hommes dans les établissements supérieur et de recherche et une référente égalité professionnelle était nommée. En 2015, le rapport de situation comparée (RSC) NAO était publié.

Resultats

Nous presentons d'abord les indicateurs RH :

Part des femmes dans l'effectif total : 67% en 2015

Part des femmes cadres : 58% en 2015

Part de femmes professeurs : 43% en 2015

Taux de féminisation des cadres : 73% en 2015

Part des femmes au comité de direction: 47% en 2012

Part des femmes aux conseil d'administration : 6,6% en 2015 (1 femme parmi les 15 membres)

Part des femmes au comité exécutif : 40% en 2015 (2 femmes sur 5 membres)

Nous avons fait une recherche dans les rapports RSE et d'activités de l'apparition du mot « égalité ». Le résultat est plutôt mitigé car dans les six rapports d'activités de 2013 et responsabilité globale (RG), de 2014 et RSE et de 2015 et RSE le mot « égalité » est mentionnée une seule fois. Par contre dans les rapports RSE 2013-2015 nous y retrouvons 6 x égalité h/f (2013), 3 x égalité h/f; 2 x égalité des chances (2014) et 1 x égalité h/f (2015).

L'entretien avec la Directrice des Ressources Humaines (DRH)

Pourquoi l'égalité professionnelle est-il un enjeu important pour AudenciaBusiness School ? Selon la DRH « la politique de l'égalité professionnelle, fait partie de la politique diversité. L'école dispose d'autres dispositifs en lien avec le handicap, les jeunes, les seniors, etc. ; Il n'y a pas de problèmes spécifiques par rapport aux hommes femmes. L'égalité professionnelle concerne l'égalité salariale, la conciliation vie pro et vie privée, la prise des congés maternité ou paternité ». Selon la DRH l'égalité professionnelle « C'est un non sujet. La gestion de la diversité/RSE et de l'égalité professionnelle font partie de l'ADN de l'école. » La DRH détaille qu'« on a signé un plan l'égalité professionnelle en 2011 mais il n'y avait pas de renégociation d'un accord / ou d'un nouveau plan d'égalité professionnelle depuis. La seule obligation de négocier est dans le cadre des négociations annuelles

obligatoire (NAO). » La DRH admet que la seule problématique reconnue est « l'écart salariale » selon le rapport de situation comparée (RSC) de 2015 notamment 19% pour les enseignants; 13% pour les cadres et 3% pour les techniciens/employés. Et en même temps nous explique la DRH « les écarts sont légitimes car les hommes prennent davantage de responsabilité et les femmes elles ne négocient pas leurs salaires au début ». Selon la DRH « il existe d'une grille de salaire « informelle » pour les salaires des enseignants-chercheurs ». Selon le compte-rendu du directoire académique l'école a revalorisé les salaires de quelques femmes professeures en mars 2016. Concernant la question est-ce qu'il y a des plaintes de la part de la population féminine de l'école au niveau de l'égalité professionnelle, la DRH détaille que « non, pas de plainte ou des revendications de la part des cadres ou des non cadres ; plutôt côté enseignants ». Selon elle, il n'y avait pas de revendications de la part des femmes. A la question 'y-a-t'il des cas discriminatoires remonté (par les femmes, par le numéro vert, etc.)?' notre interlocutrice répond « non, il n'y a pas de cas de discrimination au sein de l'école ». Que pensent d'une manière générale les femmes de la politique égalité professionnelle de l'école ? « Le personnel féminin ne pense rien ; elles pensent qu'il n'y a pas de politique égalité professionnelle ». Existe-il une certaine forme de sexisme au sein de l'école ? Selon la DRH l'école n'est pas touché par le sexisme au travail. « Non, pas de comportement ou de propos sexistes, pas de stéréotypes ». « Nous sommes une institution ouverte, très tolérante, si comportement déviant sanctionnée par l'environnement ; sensibilisation se fait par l'environnement ». Est-ce que la DRH a-t-elle entendu des propos sexistes ? « Non, et quand cela a lieu, il faut tout de suite y remédier en convoquant la personne avec ses propos déplacés. » Selon la DRH il n'y a pas de stéréotypes des femmes véhiculé au sein de l'école.

Est-ce que les directions étaient formées aux enjeux de l'égalité professionnelle et de la lutte contre les discriminations (égalité de traitement, égalité salariale, etc.) ? « Non », selon la DRH, « nous sommes une institution ouverte, très tolérante, si comportement déviant sanctionnée par l'environnement ; la sensibilisation se fait par l'environnement ; on est une PME à taille humaine donc pas les grandes procédures. En 2007, pendant le 'séminaire de rentrée' on a mis en place une action : l'intervention de « Théâtre à la Carte » sur le thème de l'égalité professionnelle. A travers des jeux de rôles les salariés ont pu se mettre dans la peau d'un collaborateur; il y avait des scénettes. Il s'agissait d'un travail sur des stéréotypes. En 2015, pendant la semaine du « bien-être » nous avons organisé un atelier diversité afin de sensibiliser sur le thème LGBT avec la troupe « la Belle boîte ». Le mois précédent (en

septembre 2015), on a signé la charte LGBT. » Il existe donc pas de formation spécifique et pas de d'outil de gestion de carrière.

Selon la DRH « il faudra mieux agir en amont, par exemple agir sur les conditions de travail, offrir la possibilité d'alléger la charge personnelle (temps partiel, modularité des horaires); Nous sommes dans une phase test du télétravail - répond à une demande de la part des collaborateurs ». Est-ce que Audencia veille à un équilibre (parité) dans les profils des promotions ? « Nous n'avons pas de comité de carrière car nous sommes une petite structure ; je pense que le sourcing en amont est important ; ensuite il faut proposer la mobilité interne ; je ne suis pas forcément très favorable aux quotas; cette sorte d'assistanat désert malgré tout la condition des femmes. Il s'agit bien d'une discrimination positive. Cela peut évoquer un sentiment qu'une femme qu'elle n'a pas gagné son poste et on lui a fait un cadeau. Je trouve que mieux vaut travailler en amont ; les femmes doivent gagner en confiance, par exemple confiance en leur compétences ; il faudra former davantage les femmes et développer leur employabilité, et elles vont postuler naturellement si une opportunité se présente

Comment sont gérer les retours des congés maternité ou parentaux ? « Un entretien retour congés maternité, parental? non, pas formalisé ; obligation de l'entretien professionnel tous les deux ans ; je dirais c'est une bonne contrainte : on va le faire ; l'entretien professionnel : bon moment : quelques semaines après le retour de la personne ; on informe les personnes en amont par exemple des changements en amont ; beaucoup de proximité car une PME ».

Que reste à faire au niveau de l'égalité professionnelle? « Nous devons mener un travail au niveau des indicateurs (ancienneté et statuts) pour pouvoir mener des actions plus pertinentes. Nous entamons un travail pour reconnaître et récompenser les contributions des enseignants-chercheurs et des cadres aux différentes activités (ex: la coordination des cours doit être valorisée). » Selon la DRH l'école devra davantage « sensibiliser nos étudiants » et « intégrer le thème de la négociation salariale auprès du Conseil Carrière pour sensibiliser les étudiantes ».

Discussion

Le thème de la gestion de la diversité et de l'inclusion est devenu un thème transversal – thème de l'égalité professionnelle occupe une place importante (Enseignement et Recherche) au sein de l'école. Sur le site internet de l'école, l'engagement au niveau de l'égalité professionnelle n'est pas mentionné. Ecole communique peu sur ses engagements en terme

d'égalité professionnelle et encore moins sur les actions ou les résultats. L'entretien avec la DRH a montré une négation du thème de l'égalité professionnelle qui n'est pas considéré comme un thème en soi. Le personnel féminin de l'école ne négocient pas beaucoup (ni leurs salaires à l'entrée, ni les augmentations salariales). Il n'existe pas de vraie travail en amont (formation, carrière, etc.).

Perspectives et conclusion

Les résultats montrent qu'il existe des inégalités au sein de l'établissement d'enseignement supérieur et la direction a bien conscience que ces inégalités existent. Il faut également noter que l'école a mis en place des actions pour remédier à ce problème notamment en ce qui concerne le chantier de l'inégalité salariale. Par exemple la mise en place d'indicateurs plus fin selon l'ancienneté et les 4 statuts des enseignants-chercheurs est prévue afin de réduire les inégalités salariales. L'école a également mis en place certaines formations comme des ateliers pour sensibiliser les salariés aux stéréotypes. Afin de permettre au personnel féminin de prendre conscience de certains facteurs acquis comme l'humilité ou le fait que les femmes ne se mettent pas trop en avant il serait intéressant d'introduire des formations comme la négociation salariale, le leadership, la prise de parole, la communication process, etc. D'ailleurs, il faudra mieux accompagner le personnel féminin dans leur carrières car la formation doit ne suffira pas pour faire avancer les carrières des femmes. L'accompagnement de carrières pourrait aussi être envisager sous forme du mentoring, etc. L'école doit être vigilant à veiller à une conciliation entre vie professionnelle et vie privée à l'aide par exemple d'une charte interne en affichant les « règles du jeu ». Sur un niveau institutionnel, l'école pourrait renforcer la communication sur l'égalité professionnelle. Les résultats d'analyse de certains documents internes montrent que l'école communique peu en interne sur le thème de l'égalité professionnelle. Il est évident que une école engagée dans la RSE devrait maintenir l'engagement institutionnel au niveau de l'égalité professionnelle. Par exemple nous avons entamé la réflexion d'un projet au niveau de l'enseignement: « Développons l'ambition des étudiantes d'Audencia » représentation d'une pièce de théâtre « De la légèreté de l'être ...'féministe'! » collaboration de la Belle Boîte et du club Business au féminin à Nantes (BFN)

Nous allons poursuivre notre recherche exploratoire car nous envisageon des entretiens auprès du Directeur Général, du Directeur Académique, de la référente égalité professionnelle, d'une

chargée d'études de la Chaire RSE, des représentants des IRP et du Directeur de la communication.

Bibliographie

Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L. Pichault, F., Rousseau, A., Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte du changement pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université.

Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. In P. Roussel et F. Wacheux (eds.) *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*. Ed. Le Boeck. p. 65-100.

Pettigrew, A.M. (1985). *Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice*. Jossey-Bass Publishers.

Pettigrew, A.M. (1987). Contexte and Action in the transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*. Vol. 24, n°6, p.649-670.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. Centre for Corporate Strategy and Change. University of Warwick. U.K.

Sites internet :

<http://rse.audencia.com/a-propos/engagements/>

<https://audenciapourelles.wordpress.com/>

<http://rse.audencia.com/>

<http://www.euradionantes.eu/emission/rn-b-on-air>

Annexe : Guide d'entretien

Selons les interlocuteurs plusieurs guides d'entretien ont été développées. Voici les grandes lignes du contenu du guide :

- Etats des lieux, politiques, actions mises en place
- Process RH
- Egalité salariale
- Formation à l'égalité
- Gestion des carrières au féminin
- Conciliation vie pro et vie privée

- Communication sur l'égalité
- Perspectives