

Entre mission et marché :

**La diversité nouvel enjeu stratégique des Grandes Ecoles de
management françaises**

8th International Research Meeting in Business and Management,

5-6 July 2017 Nice

Mélanie Jaeck

Professeur assistant,
m.jaeck@montpellier-bs.com,
Montpellier Business School
2300, avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France.
(0)4 67 10 28 44

Cédrine Joly

Professeur assistant,
c.joly@montpellier-bs.com,
Montpellier Business School
2300, avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France.
(0)4 67 10 25 28

Magalie Marais

Professeur assistant,
m.marais@montpellier-bs.com,
Montpellier Business School
2300, avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France.
(0)4 67 10 10 25 36

Maryline Meyer¹

Professeur assistant,
m.meyer@montpellier-bs.com,
Montpellier Business School
2300, avenue des Moulins, 34080 Montpellier, France.
(0)4 67 10 28 26

¹ Auteur correspondant

Entre mission et marché :

La diversité nouvel enjeu stratégique des grandes écoles de management françaises

Work in progress

Résumé

Cet article propose d'analyser les politiques de diversité mises en place par les Grandes Ecoles de management françaises dans une dimension stratégique. A partir d'une étude qualitative exploratoire menée auprès de cinq Grandes Ecoles de management (*business schools*) françaises, nous montrons dans quelle mesure l'intégration de la diversité dans les politiques RSE peut permettre à ces organisations de réaliser un double objectif de performance sociétale et économique. Nos résultats mettent en évidence la place de la diversité dans les politiques RSE mises en œuvre par les *business schools* et les ressources mobilisées, les contraintes, les défis ainsi que les bonnes pratiques dans le management des tensions issues de la combinaison d'objectifs de performance économique et sociétale.

Mots-clés : politique de diversité, *business school*, grande école de management, hybridité, tensions, double objectif de performance économique et sociétale

Abstract

This article aims to analyze the diversity policies implemented by the major French business schools in a strategic dimension. Based on an exploratory qualitative study of five French business schools, we want to demonstrate that the integration of a social value such as diversity in CSR policies can enable business schools to achieve a double bottom-line performance (social and economic). Our results highlight the place of diversity in the CSR policies implemented by business schools, resources mobilized, constraints, challenges and good practices in managing the tensions stemming from the combination of both economic and social goals.

Keywords : diversity policy, business school, hybridity, tensions, double bottom-line performance

Introduction

La diversité occupe une place prépondérante au sein des politiques RSE mises en œuvre par les organisations et constituent désormais un véritable axe stratégique (Cole et Salimath, 2013). En tant qu'organisations chargées de former les futurs managers, les Grandes Ecoles de management, que nous dénommerons « *business schools* » (BS), s'inscrivent dans cette démarche. Elles doivent de fait gérer les différentes dimensions de la diversité : culturelle, sociale, ethnique, ...et répondre aux sollicitations d'une multiplicité de parties prenantes : étudiants, entreprises, pouvoirs publics, collectivités territoriales...Elles sont notamment interpellées pour la promotion de l'égalité des chances en particulier en France où le renouvellement des « *élites managériales* » s'impose dans un idéal de « *méritocratie républicaine* » (Pérugien et Barth, 2016). Par ailleurs, le secteur français de l'éducation supérieure, et plus particulièrement celui du management, a subi de profondes mutations au cours des dix dernières années conduisant à le qualifier de marché compétitif au sein duquel les BS représentent des acteurs clés (Hawawini, 2005). Aussi, les BS françaises offrent un cas d'étude particulièrement intéressant d'organisations hybrides amenées à combiner des logiques de performance sociétale et économique.

Les BS françaises sont soumises à de fortes pressions induites par le contexte ultra-concurrentiel dans lequel elles évoluent, les enjoignant à bâtir des stratégies de différenciation efficaces dans le but de participer à la course aux accréditations européennes et internationales, mais aussi de se « benchmarker » au sein de classements nationaux et internationaux (Dameron et Durand, 2013 ; Menger et al., 2015). Ces pressions sont d'autant plus fortes qu'en même temps, les attentes de leurs parties prenantes vis-à-vis de leur rôle sociétal en matière d'éducation, ainsi que de leur responsabilité face aux crises économiques, environnementales et sociales actuelles tendent, elles aussi, à se renforcer (Boyle, 2004 ; Godemann et al., 2014).

Alors que la question de l'articulation d'objectifs multiples fait couler beaucoup d'encre dans le contexte des organisations en général (Margolis et Walsh, 2003 ; Pache et Santos, 2013 ; 2010), elle n'est à ce jour que peu évoquée et seulement sur un plan théorique pour celles du secteur de l'éducation supérieure en management. Des études empiriques sur la manière dont les BS s'emparent de ces questions en pratique et plus précisément comment elles gèrent ces deux types d'objectifs semblent particulièrement nécessaires dans le contexte actuel en profonde mutation.

Parmi les différents enjeux sociétaux présents dans l'environnement des BS françaises, la diversité au sein de la population étudiante semble l'un des plus prégnants. Et ce pour au moins deux raisons : c'est à la fois une valeur républicaine très forte sur laquelle se fonde la constitution française (Brunat, 2011) et en même temps elle permet d'adresser l'une des critiques majeures faites au système élitiste des BS à la française (Van Zanten, 2010). Par ailleurs, l'intégration de la diversité peut représenter une source d'avantage concurrentiel pour ces organisations (Porter et Kramer, 2006).

Dans ce contexte, cette communication propose d'explorer la problématique suivante : *Dans quelle mesure l'intégration de la diversité dans les politiques RSE des BS françaises permet-elle de combiner des objectifs de performance sociétale et économique ?*

A cette fin, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès de BS françaises par le biais d'entretiens effectués auprès des responsables/référents développement durable et RSE de ces organisations, complétés de données secondaires.

Dans une première partie, nous présentons les tensions subies par les BS françaises dans la recherche d'un double objectif de performance sociétale et économique puis, dans une seconde partie, nous traitons la nature du lien entre diversité et performance au sein des BS. Nous présentons notre méthodologie dans un troisième temps. Enfin, nous analysons les résultats issus de notre étude empirique avant de conclure.

1. Les BS françaises au cœur de tensions entre logique de performance sociétale et économique

Sous l'influence de la globalisation, ces organisations, considérées auparavant comme des institutions académiques françaises, sont devenues des entreprises académiques internationales. Elles s'apparentent à des organisations hybrides (Scott, 2001) dans la mesure où elles cherchent à satisfaire un double objectif de performance économique et sociétale : à la fois assurer une pérennité économique et des emplois - voire générer du profit pour certaines - et en même temps éduquer et former les futurs managers ainsi que produire et diffuser de la connaissance. En cela, elles se confrontent aux enjeux managériaux similaires à ceux des entreprises sociales qui articulent une activité économique autour d'une mission sociale (Pache et Santos, 2010 ; 2013).

1.1. La BS, entreprise académique internationale

L'expression « Grande Ecole » désigne les établissements membres de la conférence des Grandes Ecoles (CGE)². La Grande Ecole de management ou *business school* (BS) est un établissement d'enseignement supérieur qui a pour particularité d'être un établissement supérieur financé par des fonds privés et parfois publics, qui évolue dans un environnement concurrentiel international et s'adresse à différentes parties prenantes. De par ses spécificités, et quel que soit son statut juridique (organisme consulaire, association, SARL ou autre), elle peut être définie comme une **entreprise académique internationale** (Dufour, 2015).

- **Une entreprise**, tout d'abord, parce que la BS évolue sur un marché où sont présents de nombreux acteurs-concurrents, fournisseurs, clients, financeurs, partenaires ... Elle adopte une mission, définit une ligne stratégique, emploie des salariés, propose des produits à ses clients, ... (Hawani, 2005). Considérer une BS comme une entreprise n'est pas neutre ; cela signifie qu'elle doit être analysée selon les outils de management qu'elle enseigne aux étudiants (Bennis et O'Toole, 2005) et que cette organisation est soumise à un objectif de performance économique, notamment de pérennité mais également, dans certains cas, de lucrativité.

- **Entreprise « académique »**, la BS est située sur un marché spécifique, celui de la formation et de la recherche en management (*business education*). Cela implique des caractéristiques sectorielles précises, comme tout secteur industriel et marché spécifique, qu'elle traduit au niveau de ses missions et de ses impacts au niveau social et économique. Il est possible de comparer les transformations du secteur de la formation et de la recherche en management à celles opérées dans le secteur hospitalier, des services financiers ou encore des compagnies aériennes (Friga, Bettis et Sullivan, 2003). En effet, ces secteurs défendent une mission d'utilité sociale et en même temps, ils subissent des évolutions fortes liées à la globalisation, au développement des nouvelles technologies, à l'augmentation de la population et de sa diversité ainsi qu'à la déréglementation.

- Le qualificatif « **internationale** » s'ajoute à la définition dans la mesure où il recouvre à la fois le fait qu'il existe un modèle américain des BS qui tend à s'imposer dans le monde (Pfeffer et Fong, 2004) et que les BS opèrent sur un marché global empreint de stratégies internationales (Hawani, 2005; Friga, Bettis et Sullivan, 2003).

1.2. Les tensions issues du double objectif de performance des BS

² La CGE est une association loi 1901 fondée en 1973 par 18 écoles. Elle regroupe aujourd'hui 222 grandes écoles dont 38 grandes écoles de management qui délivrent le grade de Master.

La performance des BS devenues entreprises académiques internationales se mesure par les classements³, nombreux et différents selon les parties prenantes ciblées, les régions du monde et les critères retenus. Ces classements sont sévèrement critiqués, non pas quant à leur utilité, mais quant au fait qu'ils proposent des indicateurs de performance internationaux communs, issus pour la plupart des établissements américains. En devenant des référentiels, ces indicateurs conduiraient non seulement à une standardisation des savoirs, mais aussi à une convergence vers un modèle stratégique américain que chercheraient à adopter toutes les BS, quels que soient leur contexte économique, culturel, social... (Boyle, 2004 ; Friga, Bettis et Sullivan, 2003 ; Pfeffer et Fong, 2004). Les BS sont alors désormais accusées de clientélisme (assurer un salaire et une carrière) et de ne plus ni produire des savoirs cohérents avec l'activité managériale (activité recherche trop théorique) ni former des managers compétents (focalisés sur des outils mais pas sur une réflexion managériale). Ces critiques appellent ainsi les BS à se recentrer sur leur mission et à la renforcer en :

- assumant non seulement leur rôle d'entreprise mais également d'organisme d'enseignement (Boyle, 2004) tout en prenant en charge la responsabilité d'enseigner et de se positionner sur les enjeux de RSE (Gardiner et Lacy, 2005).

- représentant et institutionnalisant la profession de manager : institutionnaliser la profession de manager autour des BS (leur rôle), à la fois en tant qu'entreprise (crédibilité) et qu'organisme d'enseignement (responsabilité).

Aujourd'hui les BS revendiquent donc, d'une part, la mission sociétale de former des managers socialement responsables et, d'autre part, suivent un objectif de performance économique à travers la recherche de l'excellence académique définie par les classements nationaux et internationaux. En cela, elles incarnent des **organisations hybrides** soumises à des tensions entre des logiques institutionnelles multiples (Battilana et Dorado, 2010). D'un côté, les BS françaises cherchent à attirer des étudiants de tout horizon et des entreprises partenaires au travers des classements. De l'autre, elles doivent exercer leur responsabilité dans le renouvellement des « élites managériales » et la promotion de la mixité sociale (Pérugien et Barth, 2016). Les BS sont également confrontées à une exigence de cohésion sociale : faire travailler et vivre ensemble une diversité d'étudiants (Friga, Bettis et Sullivan, 2003). Du fait de la simultanéité de ces pressions, des chercheurs mettent en évidence l'existence de tensions inhérentes à la recherche de conciliation des objectifs économiques et

³ Les plus classements les prestigieux sont européens et internationaux : le classement de Shanghai et celui du Financial Time.

sociaux par les BS, certains décrivant même cette situation comme « paradoxale » (Alajoutsijärvi et al., 2015), d'autres en soulignant les avantages à la fois pour les BS elles-mêmes et pour leurs parties prenantes (Lejeune et Vas, 2009).

La littérature s'intéresse au management des tensions causées par l'articulation des logiques multiples, question essentielle pour assurer la pérennité des organisations hybrides. Les organisations hybrides doivent concevoir et manager un business model et des stratégies qui maintiennent un équilibre entre les logiques économiques et sociales (Battilana et Lee, 2014). Les tensions entre logiques économique et sociale peuvent être productives lorsque la logique économique vient soutenir la logique sociale ou, au contraire, dangereuses pour la pérennité de l'organisation lorsque la logique économique tend à évincer la logique sociale (Ebrahim et al., 2014). Pour Boyle (2004), les BS sont poussées à exercer leur rôle d'entreprise mais aussi d'institution académique de manière intégrative. Aussi, les logiques sociale et économique doivent se renforcer et les politiques RSE/diversité mises en place par les BS peuvent permettre de répondre à cet impératif.

2. Le lien entre diversité et performance au sein des BS françaises

La promotion de la diversité est une préoccupation récente des BS françaises. Une commission Diversité est créée en 2010 par la CGE afin de rendre plus visibles et de coordonner trois groupes de travail qui traitaient jusqu'alors de l'ouverture sociale, de l'égalité hommes-femmes et du handicap. Engagées dans un environnement turbulent et hautement concurrentiel, l'analyse des répercussions d'une démarche de diversité au sein des BS devient stratégique. Le livre blanc sur l'ouverture sociale des Grandes Ecoles publié en 2010 stipule que « *si par le passé ce sont les valeurs humanistes des dirigeants des grandes écoles qui les ont fait s'engager dans des politiques d'ouverture sociale, désormais des considérations stratégiques sont apparues* » (Tapie et Dardelet, 2010, p. 9). Le management de la diversité peut permettre aux BS de renforcer la qualité de leur service, d'améliorer la satisfaction de leurs clients, d'attirer de nouveaux investisseurs... Toutefois, l'approche du lien entre diversité et performance dépend largement du contexte interne et externe de l'organisation (Kochan et al., 2003).

2.1. La diversité comme enjeu de performance sociétale

Les politiques de diversité initiées par les BS françaises représentent avant tout une réponse aux critiques de clôture sociale et ethnique auxquelles elles ont été exposées (Van Zanten, 2010). Les grandes BS françaises ont été accusées de générer un système de reproduction sociale des élites en accentuant les inégalités sociales de réussite scolaire (Albouy et Wanecq, 2003). Elles soulèvent la question de nouvelles formes de discrimination positive au niveau de l'articulation entre les établissements d'enseignement supérieur à caractère sélectif (type écoles de commerce ou université prestigieuses) et l'enseignement secondaire (lycées) (Van Zanten, 2010).

Les prémisses d'une politique de diversité résident donc dans une politique d'ouverture sociale basée sur un principe d'égalité des chances (Pérugien et Barth, 2016). Mais la politique diversité d'une BS, comme pour toute autre forme d'organisation, ne peut se limiter à la promotion de l'égalité des chances. Toutefois, selon Thornburg (1994), l'évolution vers une véritable culture d'inclusion implique un processus d'apprentissage organisationnel qui suivrait les trois phases suivantes :

- La mise en œuvre d'une politique d'égalité des chances,
- La phase de réflexivité et d'appropriation des problématiques dans une organisation démographiquement diversifiée,
- La phase de construction de nouvelles pratiques plus inclusives.

Pour les BS françaises, un glissement naturel serait en train de se produire entre politique d'ouverture sociale et politique de diversité motivée par un double objectif de performance économique et sociétale. Selon l'étude menée par Redon (2016), les BS françaises se situent encore largement au premier stade du développement d'une culture inclusive mais elles progressent en développant les programmes de sensibilisation et de formation autour de la RSE et de la diversité et en mettant en place des innovations dans leur gouvernance comme dans leurs processus pédagogiques.

Par ailleurs, la politique de diversité mise en œuvre par les BS peut être considérée comme une source de performance sociétale dans la mesure où elle pousse ses parties prenantes à considérer l'altérité de manière positive. Dans le livre blanc sur l'ouverture sociale des Grandes Ecoles publié en 2010, le constat est fait que la diversité est au cœur de la

formation des futurs managers responsables : les cadres sont désormais confrontés à une diversité forte en entreprise à laquelle ils doivent être préparés (Tapie et Dardelet, 2010).

2.2. La diversité comme enjeu de performance économique

La diversité interroge la capacité des organisations à articuler une mission sociale avec des objectifs de performance économique (McMahon, 2010 ; Bruna et Chauvet, 2013). À notre connaissance, il n'existe pas de travaux démontrant le lien entre performance économique et diversité dans le contexte spécifique des BS. Pourtant, Porter et Kramer (2006) défendent l'idée qu'il est possible pour une organisation de tirer des bénéfices de l'intégration d'une valeur sociétale. Cette approche est plébiscitée par les praticiens mais les enjeux de mise en œuvre n'ont pas été suffisamment abordés.

La performance économique d'une BS peut se caractériser par l'acquisition ou l'accroissement d'un avantage concurrentiel ou encore le déploiement d'un potentiel innovant afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes. Aussi, la politique de diversité menée par une BS peut participer d'un objectif de performance économique en améliorant son image vis-à-vis des différentes parties prenantes et en l'incitant à innover sur le plan pédagogique et/ou managérial. Elle suppose avant tout d'attirer de nouveaux talents et de nouveaux partenaires grâce à une image socialement responsable. En effet, l'ouverture sociale permet d'accéder directement à une clientèle élargie et diversifiée et procure indirectement des avantages aux entreprises. À partir d'une étude menée auprès de six BS françaises, Redon (2016) montre que la diversité procure un avantage réputationnel aux BS dans la mesure où elles fournissent de nouveaux talents aux entreprises.

Par ailleurs, les BS françaises ont pour objectif d'adapter les processus pédagogiques aux populations issues de cultures, genres ethniques et milieux socio-économiques divers, autrement dit les programmes, les méthodes pédagogiques, ainsi que les conséquences sur les différentes communautés (Otten, 2003). Dans ce cas, l'inter-culturalité semble être le point de voûte de l'adaptation, qu'elle soit enseignée en tant que telle, prise en compte dans les méthodes pédagogiques ou bien expérimentée et enrichie au sein des groupes d'étudiants sur le campus. Dans ces études, on perçoit le bien-fondé de la diversité au sein des BS afin d'être au plus près des réalités démographiques et sociales des étudiants mais aussi des attentes de leurs futurs employeurs et des clients de ces derniers. Cet impératif soulève des problématiques telles que la nécessité de réviser le mode de recrutement des étudiants

permettant de garantir cette diversité et de changer les process pédagogiques afin de s'y adapter mais aussi de l'enseigner.

3. Méthodologie de l'étude empirique

Pour rappel, l'objectif de notre étude est de démontrer dans quelle mesure l'intégration de la diversité dans les politiques RSE des BS françaises permet de combiner des objectifs de performance sociétale et économique. A cette fin, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les référents DD/RSE de cinq⁴ Grandes Ecoles de management appartenant à la Conférence des Grandes Ecoles (Miles et Huberman, 1994). Dans cette partie, nous présentons le choix du terrain, l'échantillon, la méthode de collecte et d'analyse de données.

3.1. Présentation et justification du choix du terrain d'étude

Contrairement à de nombreuses études qui s'intéressent à la prise en compte de la RSE dans l'enseignement supérieur sous l'angle de l'éducation de futurs « *managers responsables* » (Alonso-Almeida et al., 2015; Jorge et Peña, 2014; Lourenço, 2013), nous nous sommes intéressés aux BS françaises en tant qu'organisations hybrides dans un secteur qui fait face à la fois à une intense concurrence – qu'elle soit nationale ou internationale - et à des attentes fortes de leurs parties prenantes notamment sur la prise en compte de valeurs sociétales telle que l'égalité des chances. Les BS sont donc confrontés à des enjeux forts de conciliation de mission sociale et de logique marchande.

3.2. Echantillon et collecte des données

Nous avons interrogé, au cours du premier trimestre 2017, les référents DD/RSE de cinq BS françaises appartenant à la CGE. Celles-ci ont été sélectionnées du fait de leurs disparités en termes de situation concurrentielle, de taille et de structures organisationnelles afin d'avoir une vision large de notre question dans des organisations les plus différentes possibles. Les données secondaires ont également été recueillies à partir des sites Web, brochures et catalogues.

⁴ Cette communication est un workingpaper. De nombreux autres entretiens sont prévus pour compléter notre échantillon.

Tableau 1. Description de l'échantillon

<i>Répondant</i>	<i>Situation géographique de la BS</i>	<i>Accréditations de la BS</i>	<i>Poste occupé par le répondant</i>	<i>Durée d'expérience dans ce poste</i>
R1	Province	AACSB AMBA EQUIS	Chargée de mission RSE	18 mois
R2	Paris	EQUIS	Chargé de mission RS	18 mois
R3	Province	AACSB EPAS EQUIS	Chargée de mission DD/RSE	18 mois
R4	Province	AACSB AMBA EQUIS	Responsable DD & RSE	
R5	Province	AACSB AMBA EPAS	Directrice des ressources humaines, de la diversité et de la RSE	4 ans

Les entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes, ont été menés en face à face ou par téléphone. Ils ont été enregistrés afin d'obtenir des données exhaustives et fiables, puis retranscrits dans les 24 à 72h. Ils ont été menés sur la base d'un guide d'entretien semi-directif dans la mesure où cette méthodologie favorise une discussion ouverte entre le chercheur et la personne interrogée, ce qui lui permet de se focaliser sur les sujets de haute importance à ses yeux, de s'exprimer avec ses propres mots, et sans prendre en considération un ordre pré établi dans les questions (Neuman, 2000).

3.3. Analyse des données

Les discours ont été découpés en retenant l'unité de sens en tant qu'unité d'analyse. Les unités de sens ayant des significations proches ou des caractéristiques semblables ont été rassemblées au sein de catégories ou « boîtes » conceptuelles (Allard-Poesi, 2003, Allard-PoesietMarechal, 2007, Miles etHuberman, 2005). A l'issue de ce travail, une première grille thématique a été élaborée, au travers de laquelle tout le corpus d'entretiens a été analysé, de façon verticale et horizontale (Blanchet etGotman, 1992). Pour cela nous avons exploité les synthèses d'entretiens au sein desquelles nous avons mentionné les thèmes récurrents par entretien (« intra cas »), avant de les retrouver et de les appliquer à tout le corpus (« inter

cas »). A l'issue de ce travail de codage descriptif (Miles et Huberman, 2003), nous avons abouti à une grille de codage. Afin de s'assurer de sa robustesse, le choix et le classement des catégories principales, des thèmes ou des sous-thèmes a été réalisé séparément par les auteurs afin d'être discuté et de faire l'objet d'un consensus pertinent (Evrard, Pras et Roux, 2003).

4. Résultats

4.1. La place de la diversité dans les politiques RSE des BS françaises

Les BS étudiées sont diverses dans leur approche de la diversité. L'histoire, la culture, la gouvernance et la stratégie de ces organisations orientent la nature des actions mises en place et la manière de les manager. Les démarches diversité initiées par les BS occupent encore une place minoritaire au sein des politiques RSE qui se sont, pour le moment, largement focalisées sur le pilier environnemental qui apparaît dominant au sein de la nouvelle démarche de labellisation DD&RS. Mais l'ensemble des BS étudiées se sont dotées a minima d'initiatives d'ouverture sociale afin de répondre aux injonctions étatiques et se préoccupent de l'intégration des étudiants en situation de handicap, à des degrés divers et sous des formes relativement différentes.

4.1.1. L'ouverture sociale

Bien que la majorité des BS s'engagent dans l'ouverture sociale à travers des programmes d'accompagnement, toutes ne consacrent pas un budget dédié à son financement.

La prise en compte des enjeux de diversité au sein des BS reste majoritairement limitée aux actions mises en place en faveur de l'égalité des chances et impulsées par l'Etat à travers essentiellement le programme des *Cordées de la réussite*⁵ ou *Zup de Co*⁶. Au-delà de ces programmes d'accompagnement, plusieurs BS consacrent un budget dédié à l'ouverture sociale : bourses accordées aux étudiants, postes offerts aux étudiants au sein de l'établissement pour financer leurs études,...

Certaines BS, plus avancées dans leur politique d'ouverture sociale, choisissent même de faciliter l'accès à un public plus large par la voie du recrutement via l'admission sur titre

⁵ Partenariats entre établissements de l'enseignement supérieur et des lycées et collèges dans le but de mieux faire connaître l'enseignement supérieur aux collégiens et lycéens issus de milieux modestes, et de soutenir leurs ambitions.

⁶ Programme qui met en relation des étudiants du supérieur et des collégiens issus de milieux défavorisés.

avec notamment les concours *Passerelle*⁷ ou d'autres concours dédiés à des populations spécifiques tels que les étudiants ayant suivi un cursus professionnel, les sportifs de haut niveau ou encore les lycéens issus de milieux défavorisés...

Par ailleurs, il existe un modèle d'intégration plus poussé qui s'inspire de celui mis en œuvre par Sciences Po. Ce programme repose sur des frais d'inscription progressifs et un tutorat organisé autour d'un triple parrainage assuré par un étudiant, un enseignant et un diplômé. De plus, dans le cadre de ce programme, des entreprises financent un accompagnement d'ouverture culturelle et professionnelle à destination des étudiants ayant intégré la BS par le biais du programme d'égalité des chances.

4.1.2. L'intégration d'étudiants en situation de handicap

Comme pour l'ouverture sociale, différentes formes et niveaux d'engagements sont constatés en matière de politique handicap au sein des BS françaises.

Dans une démarche de conformité à la loi, certaines BS mettent en place une politique de recrutement dédiée par le biais d'un concours spécifique intitulé *Passerelle Handicap*. D'autres BS⁸ privilégient des accompagnements pour faciliter l'accès d'élèves en BS ou d'étudiants à l'emploi à travers, notamment le programme PHARES⁹, et/ou développent de façon proactive des conditions de travail et d'étude adaptées pour les personnes en situation de handicap.

L'intérêt porté à la question du handicap pousse même certaines BS à s'inscrire dans une démarche d'innovation pédagogique. Par exemple, une chargée de mission DD/RSE témoigne d'un travail engagé avec l'aide d'un enseignant et d'ingénieurs pédagogiques afin de permettre l'accessibilité des supports de cours à tous les étudiants.

4.2. **L'engagement des dirigeants et la mobilisation de ressources**

Notre enquête révèle que l'engagement du dirigeant, souvent en interaction avec des collaborateurs et membres de la gouvernance convaincus par la thématique, apparaît essentiel dans la promotion de projets en lien avec la diversité.

⁷ Concours accessible aux étudiants titulaires d'un bac + 2 ou +3 et n'ayant pas suivi un cursus de classe préparatoire : 13 *business schools* sont actuellement membres du concours *Passerelle*.

⁸ L'une d'entre elles met également en place le concours *Passerelle Handicap*.

⁹ Le programme PHARES (*Par Delà le Handicap Avancer et Réussir dans l'Enseignement Supérieur*) est porté par la FEDEEH est dédié aux collégiens et lycéens en situation de handicap et vise à leur permettre de se projeter sur des études supérieures et acquérir la confiance en soi nécessaire en les coachant par un binôme d'étudiants volontaires.

En effet, la diversité ne représente pas un critère directement pris en compte dans les classements ; ce qui n'incite pas les BS à investir leurs ressources financières et humaines de manière prioritaire sur cette question, comme souligné par des référents DD/RSE :

« ...les personnes qui portaient cette démarche de RSE étaient très engagées dans ce champ – voire même militantes - et en lien avec la DG. Et nous avons toujours eu l'impulsion volontariste de la DG sur ce point ce qui est un énorme avantage. »(R4)

« Avoir la gouvernance de son côté je pense que c'est indispensable, cela aide, ne serait-ce que pour la partie budgétaire. »(R5)

Par ailleurs, les BS qui souhaitent s'engager plus largement en faveur de l'ouverture sociale et de la diversité sont incitées à développer des stratégies de financement particulières par le biais des fondations ou du mécénat, comme le précise un référent DD/RSE :

« En ce qui concerne les écoles de management..., il y a des enjeux de financement sur ces politiques-là. C'est comme ça qu'on voit arriver de plus en plus de chaires financées par des entreprises...Ce n'est pas là que les écoles vont investir naturellement des ressources tout simplement parce que ce n'est pas sur ces sujets-là principalement que les évaluateurs se posent. Et donc il faut trouver des ressources qui ne sont pas des ressources naturelles de l'école pour travailler sur ces sujets-là. »(R5)

Poussées par les convictions de leurs dirigeants et la volonté de se montrer proactifs, certaines BS ont structuré leur politique RSE depuis environ une dizaine d'années autour de la création de postes et de services dédiés. Sous l'impulsion de la création du label DD&RS en 2015, d'autres BS se sont plus récemment dotés d'un poste de chargé(e) de mission RSE/DD, souvent directement rattachés à la direction générale. En interne, la réflexion menée sur les sujets diversité conduit souvent à la création de commissions référents RSE ou handicap, également de comités de pilotage à multiples parties prenantes.

4.3. L'articulation des enjeux de performance sociétale et économique

Dans la manière dont elles abordent les enjeux RSE les BS cherchent à combiner des objectifs de performance multiples. L'approche de la diversité n'échappe pas à cette logique. Par exemple, lorsqu'une BS développe l'accessibilité de ses supports pédagogiques pour tous, elle traite parallèlement une démarche environnementale ; comme l'indique une

référente DD/RSE : *« c'est parti de la volonté de réduire le papier, le gaspillage »*. Par ailleurs, elle précise que la réduction de la consommation de papier engendre des économies de coûts. Les projets diversifiés mis en œuvre sont rarement impulsés par simple conviction morale, même si nos résultats ont montré que celle-ci était importante.

L'ensemble des BS interrogées cherchent, d'une part, à accroître leur attractivité à travers les actions qu'elles engagent, d'autre part, elles veulent répondre à la recherche de sens exprimée par les étudiants. Les BS perçoivent dans l'ensemble la nécessité d'être proactives sur la thématique montante de la diversité.

« Les jeunes sont de plus en plus sensibilisés. Je sens qu'il y a une demande de la part des étudiants qui est croissante. »(R3)

« Il n'y a pas de pression des étudiants mais c'est moi qui me dis que les attentes pouvaient se présenter...dans quelques temps les besoins auront évolué et il est nécessaire d'anticiper pour être en mesure d'y répondre... »(R1)

Ainsi, l'ouverture sociale permet à la fois d'intégrer plus d'étudiants d'horizons différents qui n'auraient pas eu accès à l'école sans cela tout en diversifiant les clients pour les BS.

« La RSE représentait pour nous une « opportunité marketing » : quand elle a été initiée il y a 15 ans, puis davantage structurée en 2007 à vrai dire nous revenions de loin. Nous étions bas dans les classements et quelque part, pour nous différencier, il fallait proposer quelque chose de nouveau, proposer autre chose. Et ce volet de la RSE a été particulièrement séduisant pour certaines entreprises, pour certains étudiants ainsi que pour les enseignants de classes préparatoires. Nous étions tout à fait pionniers sur ces questions à l'époque. » (R4)

En améliorant leur image à travers les engagements dans la diversité, les BS renforcent de manière générale la qualité des relations avec leurs parties prenantes. La diversité représente une opportunité de créer de nouveaux liens et de dialoguer avec de nombreuses parties prenantes, internes (salariés) ou externes (collectivités territoriales, entreprises, associations...) ; ce qui soutient la pérennité et permet le développement de l'organisation. Par exemple, le programme PHARES implique directement des référents handicap comme interlocuteurs privilégiés des étudiants en situation de handicap et il mobilise également un réseau de professionnels constitué (par exemple) de psychologues, d'associations d'aide aux étudiants en situation de handicap ou encore d'entreprises partenaires engagées. Ce type de

démarche diversité augmente la performance sociétale de la BS en générant une plus grande responsabilisation au sein du personnel tout en renforçant l'ancrage territorial et le lien avec les communautés.

« En interne, en termes de fierté, de sentiment d'appartenance, aussi de garde-fou sur certains éléments de conduite qui pourrait se dégrader. Les gens savent qu'il y a des choses qu'on n'a pas le droit de faire chez nous. Ceux qui seraient tentés de le faire le savent et ceux qui pourraient l'observer le savent et le disent quand ils voient des choses. Et cela permet de les traiter et de rester sur un niveau d'exigence important et intéressant sur ces sujets...En termes de visibilité sur le territoire et au niveau national : si aujourd'hui, on nous sollicite régulièrement pour intervenir dans des colloques, des conférences... Ce matin, il y a encore un journaliste qui, par rapport à notre engagement sur les quartiers, voulait que je lui explique ce qu'on faisait. Voilà, il y a cette visibilité-là... »(R5)

« Il y a une montée en puissance, je travaille avec tout le monde, les services généraux, la DRH, les enseignants, la vie étudiante...je sollicite un peu tout le monde... les mentalités évoluent »(R3)

L'image ainsi véhiculée par les BS leur permet de s'insérer dans des réseaux plus larges et avec lesquels elles travaillent en étroite collaboration ; ce qui multiplie par ailleurs les sources potentielles de financement, à travers la création de fondations ou des investissements d'entreprises qui veulent être associées à ses valeurs.

« On a pu aller chercher des financements qu'on ne serait pas allé chercher autrement. »(R2)

4.4. Les paradoxes issus de la combinaison des logiques sociétale et économique

Bien que les démarches diversité impulsées par les BS leur permettent de concilier performance économique et sociétale, comme nous venons de le voir, cela soulève également certains paradoxes que les BS doivent réussir à dépasser.

Tout d'abord, notre enquête soulève des paradoxes dans l'articulation des différentes logiques de performance. Par exemple, la pression du marché qui s'exprime dans la course aux accréditations internationales pousse les BS à l'ouverture internationale de leur personnel enseignant-chercheur. Cette incitation peut servir un objectif de performance sociétale en

augmentant la diversité culturelle au sein des BS françaises. Mais un chargé de missionréfèrent interviewé met en garde sur l'importance croissante accordée à la recherche scientifique et à la dite « *excellence académique* » associée qui peut se faire au détriment de la pédagogie et, par-là, nuire à la mission fondatriceconsistant à former de futursmanagers responsables.

D'un autre côté, le développement d'initiativesdans une seule visée de performance sociétale est dangereuse à la fois sur le plan de la rentabilité et de la réputation des BS. Des référents témoignent :

« Comment aider financièrement les jeunes sans augmenter les frais de scolarité ? On fait un appel au don régulièrement mais c'est la difficulté pour les écoles qui ont un statut associatif. Le budget est élevé, on ne peut pas faire mieux. »(R3)

« L'alternance, pourquoi personne ne le développe, parce que 15 TP à financer pour arriver à faire ce que l'on fait euh... Bon ben voilà, il faut vraiment avoir envie d'investir ce sujet-là. »(R5)

Aussi, afin de maintenir un avantage concurrentiel, les enjeux d'ouverture sociale, par exemple, ne doivent pas prendre le pas sur les enjeuxde performance académique.

« C'est un avantage concurrentiel(la diversité) vis-à-vis de notre marché, mais c'est aussi le plus gros bâton pour se faire battre de la part de nos différentes instances et de nos pairs concurrents !... C'est pour cela que cette qualité académique et aller chercher les meilleures accréditations c'est INDISPENSABLE, pour qu'on ne puisse pas nous faire de reproche... Moi je me souviens, avant qu'on obtienne les accréditations, d'interventions lors de la rentrée où les élèves me disaient « vous allez faire de notre école l'école de la 2ème chance et notre diplôme ne va plus rien valoir ! » Donc c'est essentiel de le lier très fortement à une qualité académique incontestable.»(R5)

Par ailleurs, l'engagement dans la diversité oblige à un travail de communication important et toujours renouvelé pour sensibiliser les parties prenantes et leur expliquer les enjeux.Le dialogue avec les parties prenantes, essentiellement internes, devient donc un élément stratégique clé.Les référents et chargés de mission DD/RSE consacrent beaucoup de temps, notamment à travers la mise en place d'ateliers, groupes de travail et conférences,à la sensibilisation et formation des ressources humaines qui n'ont pas toutes le même niveau de connaissance et la même sensibilité aux questions de RSE, et encore plus spécifiquement de

diversité. Ils peuvent, de ce fait, manquer de temps pour mettre en place davantage d'actions en faveur de la diversité.

« Il faut convaincre, ça demande énormément d'énergie dans nos postes et ça ce n'est pas quantifié. » (R3)

« On doit continuer à former, à sensibiliser en permanence, renfoncer la transposition dans les pratiques professionnelles et faire que la RSE devienne naturelle et qu'on en fasse sans le savoir. » (R4)

Enfin, à la fois les responsables des démarches RSE/diversité ont le sentiment de beaucoup communiquer sur la thématique et, en même temps, leurs actions sont parfois peu visibles auprès du principal public bénéficiaire, à savoir les étudiants.

« Je ne trouve pas le temps en ce moment, mais j'aimerais qu'on fasse en sorte qu'on communique mieux car on communique mal sur la progressivité de nos frais d'inscription... Pour lutter contre l'autocensure, j'aimerais qu'on communique sur le fait que ça peut très bien être 0 si vous êtes issu d'un milieu modeste. » (R2)

Conclusion

La prise en compte de la diversité au sein des BS françaises se focalise encore principalement sur la population étudiante et les critères d'ouverture sociale et de handicap. Le niveau d'engagement des BS en termes de diversité dans la gestion de leurs ressources humaines est encore faible et souvent limité à la conformité aux attentes légales en termes d'égalité professionnelle H/F et de handicap. Dans tous les cas, les convictions des dirigeants déterminent la nature de la politique diversité insufflée et son stade de développement. Les dirigeants de BS les plus engagés se montrent proactifs et cherchent à innover dans leurs stratégies de développement d'actions comme de recherche de financement. Ils parviennent à impliquer une large population de parties prenantes autour de ces questions, satisfaisant ainsi leur double objectif de performance économique et sociétale.

Il convient toutefois de souligner que les démarches diversité engagées dans le cadre des politiques RSE des BS n'apportent a priori pas d'avantage concurrentiel direct dans la mesure où elles ne sont pas (encore) considérées dans les classements et autres palmarès. Pourtant, ces politiques sociales importent dans la perception des BS françaises par leurs parties prenantes. Elles donnent du sens à leur mission en mettant en avant des valeurs

humanistes. Les BS peuvent perdre leur âme en se concentrant uniquement sur la course aux accréditations et la montée dans les classements internationaux (Dameron et Durand, 2013). Aussi, les BS les plus avancées dans leur démarche diversité/RSE, qui sont allées jusqu'à intégrer des valeurs sociétales dans leur identité, révèlent l'enjeu majeur actuel de maintenir leurs engagements en dépit de pressions concurrentielles fortes et de gérer les paradoxes associés.

Dans ce contexte, le développement de stratégies de communication de diversité peut permettre à ces organisations de concilier les objectifs d'excellence académique et de performance sociétale à condition qu'une cohérence soit maintenue entre les actions mises en œuvre et la mission fondatrice (Nielsen et Thomsen, 2009). Dans cet esprit, la stratégie de labellisation RSE (label DD&RS ou label diversité) et/ou académique de type EQUIS (incluant des critères RSE) engagée par la majorité des BS peut représenter une opportunité de crédibiliser leur démarche en mesurant sa valeur ajoutée économique et sociétale.

Références

- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K., & Lamberg, J. A. (2014). Institutional logic of business bubbles: Lessons from the Dubai business school mania. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 5-25.
- Allard-poesi F. (2003), Coder les données, in Giordano Y., *Construire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Caen, EMS, p.245-290.
- Allard-poesi F. et Maréchal C. (2007), La construction de l'objet de recherche, in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.34-56.
- Albouy V., Wanecq T. (2003). Les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles suivi d'un commentaire de Louis-André Vallet. *Economie et statistique*, 361, 27-52.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Fernández de Navarrete, F. C., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.
- Bennis, W.G., & O'Toole, J. (2005). How Business Schools lost their way. *Harvard Business Review*, may, online version.
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise: d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, (3), 203-226.
- Bruna, M.G. & Chauvet (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Management international*, 17, 70-84.
- Boyle, M. E. (2004). Walking our talk: Business schools, legitimacy, and citizenship. *Business & Society*, 43(1), 37-68.
- Cole, B. & Salimath, M. (2013). 'Diversity identity management: An organizational perspective', *Journal of Business Ethics*, 116, 151-161.
- Dameron, S., & Durand, T. (2013). Strategies for business schools in a multi-polar world. *Education+ Training*, 55(4/5), 323-335.

Dufour, B. (2015). Organisation et management des institutions d'enseignement supérieur. *BlogEudcPro.fr*. 3 mars 2015 6h49.

<http://blog.educpros.fr/bruno-dufour/2015/03/03/organisation-et-management-des-institutions-denseignement-superieur/>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.

Friga, P.N., Bettis, R.A., & Sullivan, R.S. (2003). Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century. *Academy of Management Learning and Education*, 2(3), 233-249.

Gardiner, L. & Lacy, P. (2005). Lead, response, partner or ignore: the role of business schools on corporate responsibility, *Corporate Governance*, 5(2), 174-185.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.

Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 218-233.

Hawawini, G. (2005). The future of business schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 770-782.

Jorge, M. L., & Peña, F. J. A. (2014). Determinants of corporate social responsibility and business ethics education in Spanish universities. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 139-153.

Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D. & Thomas D., 2003, "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network", *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.

Lejeune, C., & Vas, A. (2009). Organizational culture and effectiveness in business schools: A test of the accreditation impact. *Journal of Management Development*, 28(8), 728-741.

Lourenço, F. (2013). To challenge the world view or to flow with it? Teaching sustainable development in business schools. *Business Ethics: A European Review*, 22(3), 292-307.

- McMahon A.M., (2010). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity and Firm Performance, 2000-09", *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Menger, P. M., Marchika, C., & Hanef, D. (2015). La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur : Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation. *Revue économique*, 66(1), 237-288.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2005), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Neuman, L. W. (2002). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 4th ed. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Nielsen, A.E., & Thomsen, C. (2009). Business Schools' Use of CSR as a Corporate Marketing Strategy. in K Podnar & J Balmer (Ed), *Contemplating the corporate marketing, identity and communication*. Taylor & Francis.
- Otten, M. (2013). Intercultural learning and diversity in higher education. *Journal of Studies in International Education*, 7(12), 12-26.
- Pache, A-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*. 35 (3), 455-476.
- Pache, A-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pfeffer, J., & Fong, C.T. (2004). The Business School 'Business': Some Lessons from the US Experience. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501-1520.
- Pérugien, S., Barth I. (2016). Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? ", *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 22(54).
- Porter, M., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Redon, G. (2016). Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises: Quelles intentions stratégiques? @GRH, 2(19), 37-64.

Scott, R.W. (2001). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Tapie, P., Dardelet, C. (2010). *Ouverture sociale des grandes écoles - Livre blanc des pratiques - Premiers résultats et perspectives*, Livre Blanc, La Documentation Française, Paris.

Thornburg L. (1994). Journey toward a more inclusive culture, *HR Magazine*, 39(2), 79-96.

Van Zanten, A. (2010). L'ouverture sociale des grandes écoles: diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? *Sociétés contemporaines*, (3), 69-95.