

Enquête Comment les business schools accélèrent la diversité dans l'entreprise

Philippe Kallenbrun

Désormais très soucieuses de leur empreinte sociale, les entreprises régionales affichent toutefois une maturité plus ou moins grande sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion. À Montpellier et à Toulouse, les écoles de management se positionnent pour les former, voire les conseiller dans l'évolution de leurs pratiques.



Toulouse Business School s'appuie sur un réseau de 1 000 alumni, spécialisés en diversité et RSE.

La reprise économique est là, et pourtant les incertitudes demeurent. Selon la Banque de France, près d'une entreprise sur deux, à la rentrée, éprouvait des difficultés à recruter. Confrontés à la pénurie de main-d'œuvre, les patrons s'agitent en tous sens pour attirer les candidats. Chez les plus jeunes, la priorité est donnée aux entreprises qui développent leur responsabilité sociétale, et notamment l'ouverture sociale. Les écoles de management,

qui forment les nouvelles générations de managers, sont les premiers témoins de ce changement des mentalités. Selon une enquête publiée en 2019 par l'EDHEC Business School (Paris), les futurs diplômés perçoivent les entreprises comme un vieux monde qui doit évoluer : 57 % d'entre eux souhaitent qu'elles pratiquent un management bienveillant, tourné vers l'inclusion et la diversité. "C'est un basculement que nous observons depuis cinq ans environ. Beaucoup de diplômés refusent de rejoindre des entreprises qui n'ont pas mis en place des mesures durables, pour leurs salariés et leurs produits. Le désir d'œuvrer pour un monde plus juste l'emporte sur la recherche d'un CDI. Les PME qui ne l'ont pas compris sont en difficulté aujourd'hui", observe Bruno Ducasse, directeur général de Montpellier Business School (MBS). **Un rôle d'ascenseur social** C'est une évolution que MBS a très tôt anticipée. Dès 2014, l'école montpelliéraine (5 000 étudiants) a été la première à obtenir le label diversité. Puis elle est entrée, en 2019, dans les 1 % de business schools titulaires, dans le monde, d'une "triple couronne" d'accréditations internationales (AACSB-EQUIS-AMBA) garantes de la diversité sociale et culturelle. Alors que les écoles françaises affichent une moyenne de 25 %,

MBS recrute 39 % d'étudiants incarnant les différentes facettes de la diversité : origine socio-économique, religion, orientation sexuelle, handicap ou provenance étrangère. "C'est le pilier du développement de l'école. En multipliant les voies d'accès, nous jouons notre rôle d'ascenseur social. Nous maintenons un socle de compétences exigées à l'entrée, mais elles sont évaluées sur d'autres bases", indique Bruno Ducasse. Pour mettre en œuvre cette ouverture sociale, MBS s'appuie sur l'alternance, qui est possible sur deux ou trois ans, voire la totalité du cursus. En 2020, elle a placé 1 420 alternants, battant son propre record, et vise les 1 500 cette année. De même, avec un budget dédié de 1,5 million d'euros, elle attribue plus de 120 bourses tous les ans. Pour sa part, l'Institut Montpellier Management (MoMa), rattaché à l'Université de Montpellier, profite de droits d'inscription aux tarifs universitaires : sur 4 000 étudiants, il affiche un taux de 26 % de boursiers. "Nous bénéficions des actions de l'université sur l'inclusion, comme la lutte contre l'homophobie. Mais nous menons nos propres actions pour toucher tous les publics, y compris ceux qui ne peuvent pas suivre les cours en présentiel comme les sportifs ou les personnes handicapées. 600 étudiants, hors Covid-19, sont



inscrits sur notre plateforme d'e-learning", souligne la directrice de MoMa, Marie-Christine Lichtlé. À Toulouse, Hervé Penan, directeur de Toulouse School of Management (TSM), l'ex-IAE, insiste aussi sur la place de la diversité au sein de sa politique RSE, "consubstantielle de notre statut d'école du service public" : "Un diplôme classique chez nous de niveau licence coûte autour de 200 € et au niveau master de 500 €. Ici, le seul critère d'accès à l'enseignement supérieur, c'est le mérite académique. Nous avons 35 % d'étudiants boursiers et 55 % de jeunes filles".

Pour sa part, Toulouse Business School (ou TBS, 5 600 étudiants) revendique également son caractère d'école inclusive. Depuis la rentrée, elle a mis en place un système de modulation des frais de scolarité en fonction des revenus des familles. Stéphanie Lavigne, sa directrice générale, estime le coût de ce dispositif à 500 000 euros par an. Ce n'est pas tout. Grâce aux fonds collectés par sa fondation (6 M€ depuis sa création en 2008), placée sous l'égide de la Fondation de France, des bourses sociales peuvent être distribuées aux étudiants à revenus modestes (191 en 2020-2021). À TBS, les frais de scolarité du Bachelor s'élèvent à 28 000 euros pour le cycle complet pour les étudiants issus du concours national. "Nous avons aussi monté un atelier d'égalité des carrières homme/femme, que j'anime et dans lequel je fais venir toutes les chefs d'entreprises toulousaines, explique Stéphanie Lavigne. Chaque chef d'entreprise femme devient le mentor d'une étudiante pendant l'année. Chaque année, 200 à 300 de nos étudiants sont concernés par cette mesure." L'année dernière, TBS s'est aussi dotée d'une direction

de la transition sociétale. L'école inscrit les enjeux de la RSE dans tous ses cursus de formation. Elle propose par ailleurs deux certificats d'excellence. Le premier, "Action Climat", forme aux enjeux économiques et géopolitiques du climat et enseigne les bonnes pratiques pour agir concrètement au sein des entreprises. Le second, "Corporate Social Responsibility", accompagne les étudiants à penser de nouveaux modèles d'entreprise qui allient rentabilité financière, bien-être social et protection de l'environnement.

Des PME de plus en plus demandeuses

Par ailleurs, chaque école de management dispose d'un grand réseau d'entreprises partenaires, de plus en plus soucieuses de changer leurs pratiques en matière d'égalité salariale, et de diversité culturelle, ethnique et sociale. Chez TSM, qui délivre notamment un master 2 "Droit et gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise", le directeur Hervé Penan met en avant les accords-cadres signés avec de grands groupes. "C'est le cas avec les Laboratoires Pierre-Fabre, par exemple, qui sont certifiés AFAQ 26 000 et très en avance sur les questions de RSE. L'entreprise accueille nos étudiants en alternance et en stage. Un tiers des missions qu'elle leur propose, environ, porte sur la RSE ou le développement durable. Il en va d'ailleurs de même pour nos étudiants qui sont accueillis chez Airbus ou Sigfox", appuie-t-il. Du côté de TBS, près de 1 000 alumni sont spécialisés en RSE. Ce réseau, qui agrège des professionnels de nombreuses entreprises, informe sur les enjeux d'actualité liés à ces sujets. Depuis 2013, TBS a aussi développé une activité de recherche partenariale,

source de financements externes, dans les domaines du développement durable et de la RSE appliqués d'une part à la comptabilité et au pilotage de la performance (elle a collaboré avec Danone sur ce sujet) et d'autre part à l'économie de l'environnement (un projet de recherche interdisciplinaire sur une future filière de recyclage des matériaux composites dans l'aéronautique, coordonné par Altran).

À Montpellier, MoMa ne développe pas le conseil aux entreprises locales hors volet pédagogique. Elle a créé des diplômes, comme le master "Management de la transition écologique", en lien avec certains acteurs comme le CEA Marcoule, dans le nucléaire, ou CleanTech Vallée, le cluster des technologies propres basé dans le Gard. "Dans le cadre de leurs travaux sur le management responsable, certains de nos enseignants-chercheurs sont sollicités pour des journées de formation, mais ce sont toujours des initiatives individuelles", rajoute Marie-Christine Lichtlé.

En revanche, MBS s'est dotée d'une chaire "Management inclusif & engagement sociétal" (MIND), qui propose de plus en plus de prestations aux entreprises, gratuites ou payantes, au sein ou en dehors d'un réseau de 52 grands partenaires. Une vingtaine d'entre elles a déjà fait appel aux services de l'école. Classiquement, MBS peut assurer des formations exécutives pour les équipes de managers sur le thème du management inclusif, comme récemment au sein du groupe de distribution Carrefour ou de l'opérateur de services Derichebourg. Mais MBS va plus loin en assurant des prestations de conseil aux entreprises, telles que le parfumeur Esteban ou la société de



nettoisement urbain Nicollin. "La restitution des travaux de MBS nous a permis, après avoir harmonisé nos pratiques, de positionner la RSE comme un axe stratégique du groupe. Nous avons formalisé un comité de pilotage et recruté une directrice RSE pour assurer le suivi de nos pratiques et pérenniser nos actions sur la diversité, entre autres sujets", précise Clémence Azahaf, directrice des relations humaines de Nicollin. De fait, ce dernier, un groupe de 7 000 personnes historiquement peu féminisé, a mis en place un accord relatif à l'égalité professionnelle femmes/hommes, un plan contre la discrimination à l'embauche, mais aussi une veille sociale lors de la prise d'un marché public.

La nécessité de dispositifs

inclusifs

Co-titulaire de la chaire MIND, Magalie Marais insiste sur la nécessité d'aller plus loin sur la diversité du point de vue opérationnel. "La vraie vocation de la chaire est de développer des outils de diagnostic, afin de mesurer l'impact des démarches de l'entreprise sur ses parties prenantes et sur la société", affirme-telle. Ainsi, MBS s'est associée à l'Association française des managers de la diversité pour développer des modules visant à mesurer des objets précis (dispositifs d'achats, marque employeur, etc.). Lors d'une première opération menée cet été, le Campus de l'inclusion, 15 entreprises régionales ont été sélectionnées sur des critères d'engagement (Eminence, Bleu

Libellule, Engie, Kaliop, Zimmer Biomet Robotics, etc.). De cette session a été tiré un plan d'actions en plusieurs points, qui sera évalué par chaque participant au cours des mois à venir. De même, MBS collabore avec la Région Occitanie sur un autre outil de mesure, financé par la seconde, qui sera proposé aux TPE-PME du territoire. La première promotion sera dévoilée en octobre.

MOTS-CLÉS

RSE

POUR SUIVRE VOTRE LECTURE ■

