

LIVRE BLANC

# ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES DE LA DÉCLARATION D'INTENTION À L'EXPÉRIMENTATION

GROUPE ÉGALITÉ  
FEMMES HOMMES



CONFÉRENCE DES  
**GRANDES  
ÉCOLES**



Comment écrire un livre blanc sur l'égalité femmes/hommes sans aborder la question épineuse de l'écriture inclusive ? La question divise : une lutte efficace contre les stéréotypes pour certain.e.s, une déformation inutile de la langue française pour d'autres. La vérité est sans doute médiane. Nous avons décidé de suivre l'exemple de l'AFMD et d'adopter, dans la mesure du possible, une forme d'écriture neutre et non sexiste. En privilégiant l'emploi de mots épicènes, du point médian et en féminisant les titres et fonctions, nous espérons favoriser les représentations femme/homme sans alourdir la lecture et dénaturer la compréhension.

C'est un exercice difficile, compliqué par le nombre de personnes ayant contribué à la rédaction de ce livre blanc. Le résultat est sans doute perfectible : que les puristes des deux côtés nous pardonnent les imperfections !

# SOMMAIRE



## ÉDITORIAL

Anne-Lucie Wack, *Directrice Générale de Montpellier SupAgro*  
*Présidente de la Conférence des grandes écoles*

P. 3

## INTRODUCTION

Vincenzo Esposito Vinzi, *Directeur Général de l'ESSEC*,  
*Président de la Commission Diversité de la CGE*

P. 4

## CHARTRE ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

P. 6

### CHAPITRE 1

Les engagements communs des établissements

P. 12

### CHAPITRE 2

Faire vivre la stratégie égalité au quotidien

P. 26

### CHAPITRE 3

Agir avec et pour les étudiant.e.s

P. 56

### CHAPITRE 4

La recherche : vecteur du changement

P. 90

### CHAPITRE 5

Voir plus loin...

P. 104

## CONCLUSION

L'ambition du groupe de travail Égalités femmes-hommes  
pour nos établissements

P. 116

Liste des écoles signataires

P. 120



# ÉDITORIAL



La Conférence des grandes écoles (CGE) représente une communauté de près de 230 écoles, qui, même si elles sont très diverses en termes de typologie et de mixité, font un constat commun : en 2020, à l'image des autres acteurs de la société, elles sont toujours confrontées à des problèmes liés à l'(in)égalité femmes-hommes, que ce soit sur le plan des discriminations sexistes, de l'insertion professionnelle de diplômées, ou du nombre de femmes à la tête de ces établissements.

L'ambition de ce premier Livre Blanc, « De la déclaration d'intention à l'expérimentation », est de montrer comment les établissements membres de la CGE se sont approprié la Charte Égalité femmes-hommes signée avec le Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation en 2013. Ce Livre Blanc montre comment les établissements de l'enseignement supérieur, en bout de la chaîne éducative, peuvent contribuer à faire évoluer des schémas sociétaux qui s'ancrent dès la petite enfance, et former des étudiants et étudiantes qui seront demain en situation de responsabilité dans les entreprises et les administrations, pour mettre en œuvre l'égalité femmes-hommes tant dans leur vie professionnelle que dans le cadre privé.

Par les exemples décrits et les témoignages d'écoles, d'étudiantes et étudiants, d'associations et d'entreprises, nous souhaitons aider les écoles à renforcer leurs actions en leur donnant quelques clés de réussite.

Je remercie les membres du Groupe de travail Égalité femmes-hommes, auteurs de ce Livre Blanc, et tout particulièrement ses deux co-animatrices, Susan Nallet, initiatrice de ce projet, et Pascale Borel, grâce à qui le Baromètre Égalité femmes-hommes, autre action phare du groupe, est édité chaque année.

Je remercie également Vincenzo Esposito Vinzi, Président de la commission diversité, pour son implication sur ce thème prioritaire pour notre communauté.

**Anne-Lucie Wack**

*Directrice Générale de Montpellier SupAgro  
Présidente de la Conférence des grandes écoles*

# INTRODUCTION



Chères et Chers collègues,

Je suis heureux et fier que le travail initié lors de la signature de la Charte de l'Égalité entre les femmes et les hommes en 2013, par les représentants des différentes instances qui structurent l'enseignement supérieur en France, notamment la Conférence des présidents d'université (CPU), la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI), ainsi que la Conférence des grandes écoles (CGE), aboutisse à ce premier Livre Blanc de l'Égalité femmes-hommes au sein des établissements de la Conférence des grandes écoles.

Ce Livre Blanc a pour ambition de décrire et partager les bonnes pratiques mises en place par les établissements signataires de la Charte, qui sont chaque année plus nombreux. En 2019, on a pu constater que plus de 60 % des établissements membres de la CGE avaient signé la Charte. Parmi les signataires, près de 60 % ont participé au 5<sup>e</sup> Baromètre Égalité femmes-hommes, ce qui est une progression de près de 17 % par rapport au précédent Baromètre publié en 2018.

Le Baromètre Égalité femmes-hommes est l'un des cinq engagements de la Charte. Il a un effet structurant sur les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes dans les établissements membres, puisqu'il permet de mesurer les trois groupes de population analysés : les étudiants en formation initiale, les participants en formation continue, le personnel des établissements. Le Baromètre présente un tableau quantitatif de la répartition femmes-hommes selon les types d'établissements (écoles d'ingénieur, de management ou autres, établissements publics ou privés) et met en lumière les écarts qui restent à combler en matière de salaire, de statut et de fonction pour le personnel, ainsi que, pour les étudiants, les disparités dans la représentation dans les associations étudiantes et les écarts en matière de salaire et de type de contrat des diplômés à la sortie. Le Baromètre permet donc d'identifier d'une manière synthétique et rapide les points de fixation de l'inégalité femmes-hommes, indiquant les axes sur lesquels travailler pour faire évoluer la mixité dans les établissements de la CGE, qui se diffusera ensuite dans le monde du travail et donc à la société dans son ensemble.

Si l'égalité femmes-hommes dans la société a fait l'objet de lois qui ont été un grand progrès et qui s'imposent à tous, elle procède avant tout d'un long travail dans l'esprit de chacun et de tous pour être véritablement effective. Il nous est possible, en tant qu'établissements membres de la CGE, d'avoir une action sur les étudiants et les participants à nos formations grâce au savoir produit par la recherche de nos professeurs, au contenu des cours et aux expériences que nous leur proposons. Nous pouvons aussi agir pour améliorer la mixité dans le recrutement du personnel académique et non académique de nos établissements, ainsi que dans les instances dirigeantes. Par ailleurs, même si nous n'avons pas toutes les clés en main pour régler les problématiques de disparité des salaires et des conditions d'embauche entre diplômées et diplômés d'une même école, ni sur l'attractivité des formations d'ingénieurs pour les jeunes femmes, nous devons être proactifs pour insuffler le changement. C'est pourquoi vous trouverez ici des exemples de bonnes pratiques dans tous les domaines, avec une grande diversité d'initiatives et d'engagements forts qui produisent des résultats concrets. Je vous souhaite une bonne lecture de ce Livre Blanc, qu'il nous inspire toutes et tous pour générer de nouvelles initiatives afin de tendre vers une plus grande égalité femmes-hommes au sein de nos établissements.

**Vincenzo Esposito Vinzi**  
*Directeur Général de l'ESSEC*  
*Président de la Commission Diversité de la CGE*



# CHARTRE



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE  
DES DROITS DES FEMMES

## CHARTRE

### PREAMBULE

L'égalité des femmes et des hommes est un droit fondamental pour toutes et tous, et constitue une valeur capitale pour la démocratie. Afin d'être pleinement accompli, ce droit ne doit pas être seulement reconnu légalement mais il doit être effectivement exercé et concerner tous les aspects de la vie : politiques, économiques, sociaux et culturels.<sup>◊</sup>

La Conférence des Présidents d'Université (CPU), la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI), la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) sont engagées depuis plusieurs années sur l'égalité Femmes/Hommes, et réaffirment leur volonté de mettre en œuvre une politique commune dans ce domaine, avec le soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et du Ministère des Droits des Femmes.

- Considérant l'article 23 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;
- Considérant la directive 2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail ;
- Considérant l'article 14 de la convention européenne des droits de l'homme ;

<sup>◊</sup> Extrait » de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale.







- Considérant les dispositions de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ;
- Considérant les dispositions de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique ;
- Considérant les dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle pour les établissements auxquels elle s'applique ;
- Considérant les engagements gouvernementaux rappelés par les circulaires du Premier Ministre du 23 août 2012 ;

Les Conférences ont élaboré la présente Charte.

#### LES ENGAGEMENTS COMMUNS

Les Conférences invitent les établissements à adhérer à la présente Charte, à prendre position sur les principes de l'égalité Femmes/Hommes, à faire connaître et mettre en œuvre leurs engagements dans le domaine. Cette politique concerne aussi bien les étudiant-e-s que la gouvernance des établissements, l'ensemble des personnels, y compris les chercheuses et chercheurs, ainsi que les activités d'enseignement et de recherche.

Les Conférences invitent chaque établissement :

1. à nommer un-e référent-e ;
2. à utiliser des outils de communication non sexistes, non discriminants, non stéréotypés ;
3. à faire et diffuser un état des lieux statistique sexué ;
4. à organiser des actions de sensibilisation à l'égalité Femmes/Hommes auprès des étudiant-e-s comme du personnel ;
5. à prévenir toute forme de violence et de harcèlement.

Les modalités d'application de ces engagements sont proposées dans les chartes jointes que les établissements sont invités à s'approprier et à mettre en œuvre.

Afin d'accompagner les établissements dans cette politique, les ministères signataires de la présente Charte leur apporteront un soutien d'ordre financier et/ou humain.

La politique de l'égalité Femmes/Hommes entrera dans le dialogue contractuel des établissements.

FAIT à PARIS, le 28 JAN. 2013

(En cinq exemplaires originaux)

Pour le ministère de l'Enseignement  
supérieur et de la Recherche,  
La ministre

  
Geneviève Fioraso

Pour le ministère des Droits des femmes,  
La ministre

  
Najat Vallaud-Belkacem

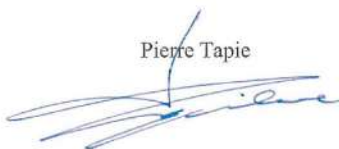
Pour la Conférence des présidents  
d'université,  
Le président

Jean-Loup Salzmann



Pour la Conférence des grandes  
écoles,  
Le président

Pierre Tapie



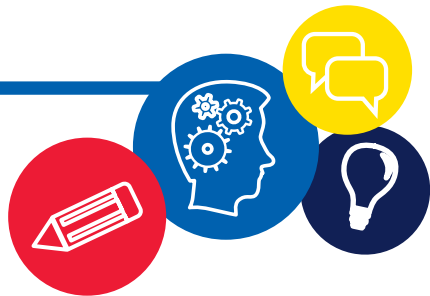
Pour la Conférence des directeurs  
des écoles françaises d'ingénieurs,  
Le président

Christian Lerminiaux



Jointes à la présente convention :

- la charte CPU/CDEFI
- la charte CGE



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE  
DES DROITS DES FEMMES

## CHARTRE EGALITE FEMMES-HOMMES

### PREAMBULE

Dans le prolongement de la convention pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes signée le 22 mars 2005 entre le ministère de la Parité et de l'Égalité professionnelle et la Conférence des grandes écoles (CGE), la CGE propose une charte définissant les modalités d'application concrètes dans ses écoles membres.

La Charte de la CGE pour l'égalité des femmes et des hommes est destinée aux grandes écoles. Elle a été rédigée dans le cadre des travaux du groupe Égalité Hommes-Femmes de la CGE. Le projet est soutenu par le ministère des Droits des Femmes, ainsi que par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Dans la sphère éducative, il est du devoir des établissements d'enseignement supérieur de veiller à son application, de sensibiliser et de former les étudiant-e-s au principe d'égalité hommes-femmes et à sa mise en œuvre.

\*\*\*\*\*

C'est pourquoi la CGE s'engage à travers la présente Charte à agir principalement dans trois domaines :

1. Inciter les écoles à sensibiliser les étudiant-e-s à l'égalité hommes-femmes et à la question du genre
2. Mettre en œuvre l'égalité hommes-femmes
3. Développer vers l'amont, et principalement auprès des jeunes filles, une politique d'attractivité des cursus de grandes écoles et notamment dans les domaines des sciences et techniques.



Charte égalité Hommes/Femmes au sein des Grandes Ecoles de la CGE – 1/4

## **1) SENSIBILISATION DES ETUDIANTS A LA QUESTION DE L'EGALITE HOMMES-FEMMES ET DU GENRE**

Les actions ci-dessous contiennent des items obligatoires et d'autres optionnels.

### **1.1 - Actions obligatoires**

#### **1.1.1 - Sensibilisation**

La CGE agira pour que les écoles s'engagent à y consacrer une action pédagogique dédiée significative, sous une forme appropriée à chaque école, et ce chaque année. Chaque étudiant-e dans son cursus devra avoir assisté à cette sensibilisation. Si cette action de sensibilisation passe par l'organisation d'une conférence, celle-ci sera ouverte au personnel des écoles.

##### *Mise en œuvre :*

La CGE s'engage à mettre à disposition de ses membres un document de présentation clefs en main sur le sujet.

Chaque école pourra envoyer son référent Egalité (voir §2), ou toute autre personne identifiée, en formation afin qu'il/elle soit en mesure de présenter et d'animer cette conférence. La CGE s'engage à organiser pour ces personnes des formations d'une journée (sur la base de 20 personnes environ) dans les grandes villes (Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Nancy, Bordeaux)

La CGE peut, le cas échéant, proposer que cette conférence soit assurée par un spécialiste de la question. La CGE pourra proposer des noms de spécialistes aux écoles qui en feront la demande.

#### **1.1.2 - Rapport de stage**

La CGE encouragera chaque école à ce que le rapport de stage de fin d'études de chaque étudiant-e comporte une observation personnelle à propos de l'égalité hommes-femmes, qu'il aura été amené à observer dans l'entreprise et éventuellement de la politique mise en œuvre dans l'entreprise à ce sujet.

### **1.2 – Actions optionnelles**

#### **1.2.1 - Cours sur le genre**

Les écoles pourront proposer un module spécifique sur les « études de genre », qui sera soit électif soit obligatoire dans le cursus. En tout cas, il donnera droit à des crédits ECTS.

Ce module comportera de 10 à 30 heures de cours présentiels. Il sera assorti de 1 à 3 crédits ECTS. Il pourra être donné en français ou dans toute autre langue.

#### **1.2.2 - Coaching**

Afin d'accompagner les étudiants-es vers le marché de l'emploi, et de sensibiliser notamment les filles à la vie en entreprise, les écoles pourront leur proposer des séances de coaching.



## 2) APPLICATION DE L'EGALITE HOMMES-FEMMES DANS LES ETABLISSEMENTS

La Conférence des Grandes Ecoles s'engage à promouvoir une politique d'établissement qui consiste à :

- nommer un-e référent-e Egalité, identifié-e au sein de l'établissement, qui sera chargé-e de la mise en œuvre de la charte ; cette tâche sera intégrée dans sa mission et il/elle disposera de l'autorité et des moyens matériels pour ce faire ;
- faire un état des lieux statistique sexué régulier (minimum tous les 2 ans) et à renseigner les indicateurs suivants :
  - o pourcentage hommes/femmes : personnels et étudiants
  - o répartition par catégorie : personnel administratif et technique, enseignants, enseignants-chercheurs, cadres, cadres de direction et administrateurs
  - o personnels recrutés dans l'année
  - o salaire moyen homme/femme par catégorie (primes incluses)
  - o promotion par catégorie (augmentation de salaire, changement de poste)
- veiller à ce que l'égalité hommes-femmes soit déclinée et appliquée dans les activités des étudiants (associatives, éducatives)
- veiller à ce que les outils de communication de l'établissement soient égalitaires (non sexistes).

## 3) POLITIQUE D'ATTRACTIVITE EN AMONT.

Les nombreux stéréotypes présents dans la famille, l'éducation, la culture, les médias, le monde du travail, l'organisation de la société sont notamment responsables du désintérêt des jeunes, et en particulier de la majorité des filles, pour les sciences et techniques.

La CGE incitera les établissements à intervenir régulièrement dans les lycées de leur territoire par des présentations spécifiques ou dans des forums, pour faire la promotion des études scientifiques et techniques auprès des filles.

A travers son groupe Egalité Hommes-Femmes, la CGE s'engage à coordonner, encourager et promouvoir les actions des écoles à cet égard. Elle en assurera la communication auprès des médias et des institutionnels.

**Le référent Egalité au sein de l'établissement est responsable de la mise en œuvre de cette politique.**

FAIT à PARIS, le 28 JAN. 2013

Pour le ministère de l'Enseignement supérieur et  
de la Recherche,  
La ministre



Geneviève Fioraso

Pour le ministère des Droits des femmes,  
La ministre



Najat Vallaud-Belkacem

Pour la conférence des grandes écoles



Pierre TAPIE  
Président



Florence DARMON  
Présidente de la commission diversité



# CHAPITRE 1

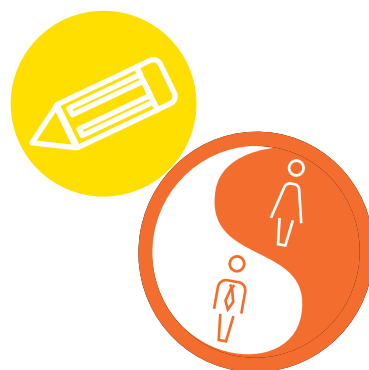
## Les engagements communs des établissements



**Coordinatrice :** Pascale Borel  
**Contributrice :** Susan Nallet



**Pascale Borel,**  
Enseignante-Chercheuse ESC Clermont BS - CleRMA  
Référente Égalité femmes-hommes ESC Clermont BS  
Co-animatrice du Groupe de travail Égalité femmes-  
hommes de la CGE



**Susan Nallet,**  
Directrice Student Experience and Employability  
Grenoble École de Management  
Référente Égalité femmes-hommes  
Co-animatrice du groupe de travail  
Égalité femmes-hommes de la CGE



## INTRODUCTION

**M**algré les avancées constatées ces dernières années dans le cadre des enquêtes d'insertion des diplômé.e.s des Grandes écoles<sup>1</sup>, les inégalités professionnelles entre les jeunes femmes et les jeunes hommes perdurent. Et plus globalement sur l'ensemble du marché du travail, les statistiques annuelles publiées par le Ministère en charge de l'Égalité entre les femmes et les hommes font état d'écarts persistants en défaveur des femmes dans les conditions d'emploi et de leur sous-représentation dans les instances de décisions, dans la fonction publique comme dans le secteur privé<sup>2</sup>. Si la responsabilité de ces inégalités est généralement attribuée au fonctionnement du marché du travail, aux organisations ainsi qu'à la société au travers des stéréotypes et des rôles attribués aux un.e.s et aux autres, le système éducatif joue également un rôle décisif dans la construction de ces inégalités.

1. <https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/enquete-insertion-cge-2019.pdf>

2. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-079.pdf>

### Une charte structurante de l'action en faveur de l'égalité femmes-hommes

Aussi, afin de mettre en place une politique d'égalité dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dès janvier 2013, à l'initiative du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation d'une part, et du Ministère des Droits des femmes d'autre part, la Conférence des présidents d'université (CPU), la Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI) et la Conférence des grandes écoles (CGE) se sont associées pour rédiger une Charte pour l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Les établissements relevant des instances signataires sont dès lors invités à formaliser leur adhésion à cette charte et ainsi à s'engager à mettre en place des actions auprès des étudiant.e.s et du personnel pour prévenir et/ou corriger les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes.





Depuis 2013, la CGE mène régulièrement des campagnes pour inciter les écoles à adhérer à cette Charte et à nommer un.e référent.e Égalité femmes-hommes au sein de l'établissement.

En 2014, un peu plus d'entre eux s'étaient engagés auprès de la CGE. Aujourd'hui, près des deux tiers des écoles membres de la CGE sont signataires de la Charte pour l'Égalité entre les femmes et les hommes. Ce résultat peut être vu comme la preuve de l'implication croissante des écoles dans la mise en place de politique Égalité femmes-hommes ou comme la nécessité pour d'autres de poser les bases d'une réflexion face à une question qui ne peut plus être ignorée.

Les tutelles des écoles, en particulier la CGE, suggèrent de conduire les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes autour de trois axes majeurs :

- La sensibilisation des étudiant.e.s et des salarié.e.s des écoles aux enjeux de l'égalité femmes-hommes par l'introduction d'enseignements et de formations dédiées à ce sujet ;

- La mise en œuvre de l'égalité femmes-hommes dans les établissements tant au niveau des personnels que des activités menées par et à destination des étudiant.e.s ;

- Le développement en amont des études supérieures d'une politique d'attractivité des cursus des Grandes écoles, notamment auprès des jeunes filles dans les domaines des sciences et techniques, du numérique, de la finance ou de l'entrepreneuriat, et auprès des jeunes garçons pour favoriser leur attrait pour des domaines tels que la communication, la chimie, etc.

Ce premier chapitre traitera des engagements communs des établissements et notamment de la nécessité de produire un état statistique genré et de nommer un.e référent.e égalité. ■



© Grenoble École de Management



## LE BAROMÈTRE ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES : UN DISPOSITIF ORIGINAL ET COMPLET

L'application d'une politique Égalité femmes-hommes dans les établissements suppose au préalable de faire un état des lieux statistique sexué régulier. Pour répondre à cette nécessité, le Groupe de travail Égalité femmes-hommes de la CGE crée dès 2014 le Baromètre Égalité femmes-hommes. Ce dispositif d'enquête menée auprès de l'ensemble des établissements membres de la CGE vise à fournir aux référent.e.s Égalité, aux directions des établissements et à l'ensemble des personnes en charge de l'Égalité des indicateurs de mesure et de suivi des politiques Égalité femmes-hommes. Les résultats de la 5<sup>e</sup> édition du baromètre ont été présentés lors du dernier Colloque Diversité de la CGE qui s'est tenu les 14 & 15 novembre dernier au Groupe Sup de Co La Rochelle – Excelia Group.

Les statistiques sont établies pour chaque groupe de spécialités : écoles d'ingénieurs, écoles de management et autres établissements permettant ainsi à chaque référent.e de positionner son établissement au sein de son groupe de référence. Le Baromètre Égalité femmes-hommes constitue ainsi un outil de pilotage de la politique Égalité femmes-hommes pour chaque établissement, mais aussi pour le Groupe de travail Égalité femmes-hommes de la CGE.

Le Baromètre est adressé une fois par an à l'ensemble des écoles membres de la CGE *via* un questionnaire diffusé par mail. Les données sont ensuite anonymisées puis traitées et analysées. Les données concernant les conditions d'emploi des diplômé.e.s femmes et hommes, issues de l'enquête d'insertion conduite chaque année par la CGE et l'ENSAI, viennent compléter les informations collectées. Les résultats sont présentés aux membres du Groupe de travail Égalité femmes-hommes puis diffusés plus largement à l'ensemble des établissements membres de la CGE. Les supports sont également mis à la disposition de tous et toutes, en libre accès, sur le site de la CGE. L'originalité de ce dispositif est de permettre la pro-

duction de données sexuées relatives aux grandes écoles qui bien que se distinguant en termes de spécialités, de statuts, de modes de gouvernance et de taille, constituent un groupe majeur dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Chaque année, le Groupe de travail Égalité femmes-hommes valide le calendrier d'enquête et le questionnaire. Celui-ci est structuré en 6 grandes parties : l'établissement, les étudiant.e.s en formation (initiale et continue), le personnel de l'établissement (en distinguant les personnels des établissements publics de ceux des établissements privés), les instances de direction, les actions en faveur de l'Égalité femmes-hommes menées au sein de l'établissement et un focus thématique. Ce dernier est proposé par le Groupe de travail en fonction des priorités qu'il se fixe. Ainsi, il a été décidé d'intégrer à la 4<sup>e</sup> et à la 5<sup>e</sup> édition du Baromètre un focus sur le thème de la lutte contre le sexisme et le harcèlement dans les établissements. Le détail des données collectées est présenté dans l'encadré ci-dessous. Ces données portent sur les deux cibles visées par la Charte Égalité entre les hommes et les femmes : les étudiant.e.s ou stagiaires et le personnel de l'établissement. La richesse et la variété des données collectées permettent d'appréhender les différents aspects de l'Égalité femmes-hommes au sein des Grandes Écoles, dans la composition des promotions d'étudiant.e.s et des équipes de travail, dans les modes de gouvernance, dans l'organisation des associations étudiantes, dans la politique Égalité femmes-hommes qu'elles conduisent.

Le Baromètre Égalité femmes-hommes enregistre chaque année des taux de retour en progression de 16 % à 18 %. Les taux de couverture sont également en augmentation pour s'établir aujourd'hui à 34,7 % des écoles d'ingénieurs, 56,4 % des écoles de management et 15,2 % des autres établissements. Ainsi, la 5<sup>e</sup> édition du Baromètre Égalité femmes-hommes établit des

statistiques sur une base de 138 447 étudiant.e.s en formation initiale, 21 035 stagiaires de formation continue et 20 041 salarié.e.s. La récurrence de ce dispositif d'enquête et son caractère non obligatoire explique la progression douce mais néanmoins encourageante de la participation des établissements. Soucieux de faciliter la participation des Grandes écoles, le Groupe de travail Égalité femmes-hommes s'efforce chaque année d'apporter des améliorations aux dispositifs d'enquête. Une attention particulière est portée à la complémentarité du Baromètre avec les autres dispositifs d'enquête qui font obligation aux établissements (index 100, base de données économiques et so-

ciales des entreprises, rapport de situation comparée, enquête d'insertion, etc.) par l'harmonisation des indicateurs de mesure. À ce titre, une réflexion commune a été ouverte entre la CGE et la CPED (Conférence Permanente des chargé.e.s de mission Égalité et Diversité) pour favoriser une collecte harmonisée des indicateurs de l'égalité femmes-hommes.

Les cinq années d'existence du Baromètre Égalité femmes-hommes permettent de faire ressortir des états statistiques sexués et un bilan de la politique Égalité femmes-hommes dans les établissements membres de la CGE. Les résultats majeurs sont présentés ici.



### **BAROMÈTRE ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DE LA CGE : LES DONNÉES COLLECTÉES**

**L'établissement :** nom, catégorie, statut, nom et fonction du-de la référent.e, adhésion à la charte

**Les étudiant.e.s en formation initiale et continue :** effectifs par programme et par sexe

**Le personnel de l'établissement** en distinguant les différentes catégories de personnels des établissements publics et des établissements privés : effectifs, âge moyen, recrutements, promotions, formations, salaires moyens, salaires médians par catégorie et par sexe

**Les instances de direction :** composition par sexe et par âge des différentes instances de direction

**Les actions en faveur de l'Égalité femmes-hommes menées au sein de l'établissement :** déploiement d'une stratégie et d'un plan d'action, actions mises en œuvre, cibles des actions, formations, actions de mentoring, réseaux féminins, associations étudiantes, etc.

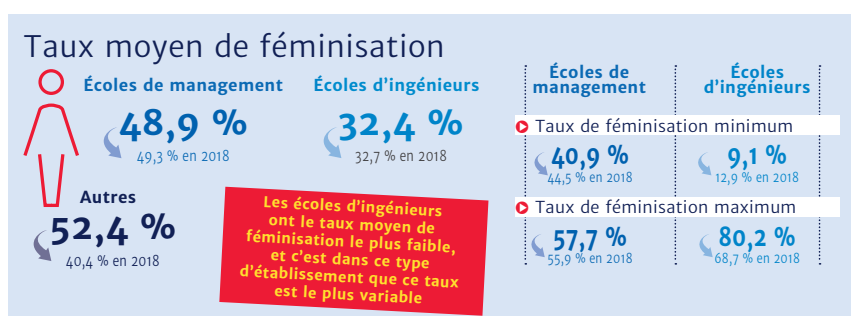
#### **Un focus thématique**

Le thème est validé chaque année par le groupe de travail Égalité femmes-hommes. Le thème sélectionné pour les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> éditions du Baromètre est la lutte contre le harcèlement les VSS.

## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU BAROMÈTRE ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Au niveau global, une minorité des formations initiales dispensées par les établissements membres de la CGE peuvent être qualifiées de mixtes, c'est-à-dire affichant une part d'effectifs femmes ou hommes se situant entre 40 % et 60 %. Bien entendu cette statistique diffère selon la spécialité de l'établissement. D'un côté, les écoles de mana-

gement réaffirment chaque année leur mixité avec 100 % de formations mixtes alors que les écoles d'ingénieurs souffrent très majoritairement d'une faible présence des femmes dans de nombreuses spécialités. Le taux de féminisation dans les effectifs étudiants des autres établissements varie également en fonction de la spécialité.



Ces résultats doivent encourager les écoles d'ingénieurs et les autres établissements à poursuivre les actions menées dans les collèges et les lycées pour inciter les jeunes femmes à intégrer ce type de cursus. Quant aux écoles de management, leurs actions doivent s'orienter sur l'accompagne-

ment des étudiant.e.s dans la construction de leur parcours de formation et de leur projet professionnel pour favoriser une plus grande mixité dans les choix des spécialisations puis dans les choix de métiers et de secteurs d'activités, et ainsi lutter contre les comportements d'autocensure.

### LA MIXITÉ DES FORMATIONS CONTINUES

**75,3 %** des établissements participant au baromètre proposent des programmes de formation continue, diplômants ou certifiants.

**37,1%** des stagiaires qui ont suivi ces formations en 2018-2019 sont des femmes.

Les formations continues dispensées dans les écoles de management ont un taux de féminisation moyen de **43,5%** contre **20,2%** pour les écoles d'ingénieurs.

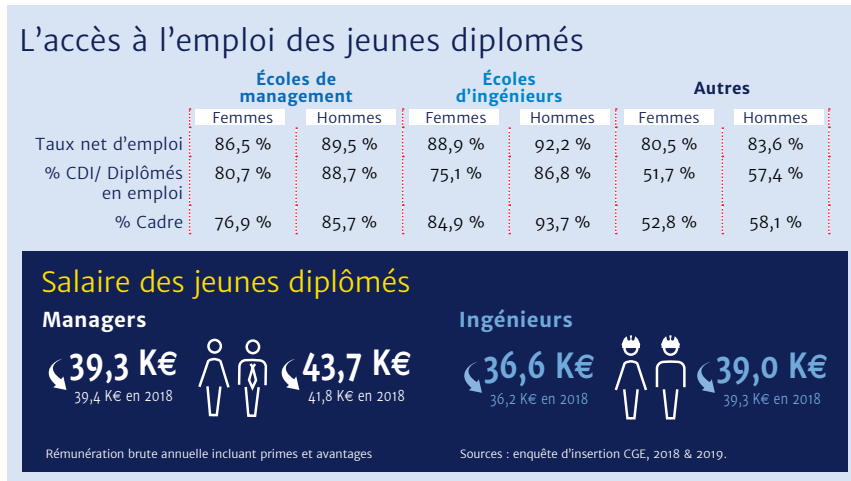
**45%** des écoles de management proposent des formations continues mixtes contre **2,8%** des écoles d'ingénieurs.

Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à suivre des programmes de formation continue, en particulier dans les écoles d'ingénieurs. Malgré quelques avancées, les conditions d'emploi des jeunes diplômé.e.s continuent d'être

moins favorables aux jeunes femmes, qu'elles soient diplômées d'une école d'ingénieur, d'une école de management ou d'un autre établissement. En effet, le taux net d'emploi, la part de contrats à durée déterminée et l'accès au statut

de cadre sont autant d'indicateurs qui témoignent d'un accès à l'emploi genré. Ces écarts de traitement sont également constatés au niveau des sa-

lares bruts annuels moyens, avec ou sans primes, quelle que soit la spécialité.



La mixité des établissements est aussi un objectif des plans égalité des établissements membres de la CGE. Les Grandes écoles se doivent d'offrir un cadre de travail équitable à son personnel et constituent un modèle d'organisation pour les étudiant.e.s. Les statistiques établies par le Baromètre Égalité femmes-hommes montrent que les écoles

d'ingénieurs et les autres établissements, bien qu'ayant un personnel majoritairement masculin pour les unes et féminin pour les autres, peuvent se targuer d'être des établissements mixtes. Alors que les écoles de management montrent encore un personnel majoritairement féminin.

#### LE PERSONNEL DES ÉTABLISSEMENTS



Les salaires des personnels des établissements membres de la CGE font état de l'existence d'écarts entre les rémunérations perçues par les hommes et par les femmes. Ces écarts varient selon le statut de l'établissement et les catégories de personnel. Dans les établissements publics, des inégalités de salaires en défaveur des femmes sont enregistrées au niveau de la catégorie A (enseignantes-chercheur.e.s et administratifs) et de la catégorie B. Les femmes appartenant à la catégorie A des enseignant.e.s-chercheur.e.s ont en outre relativement moins accès à des formations et à des promotions que leurs homologues masculins.

Sur cette catégorie de personnel, les écarts de salaires sont moins marqués dans le secteur privé. En effet, les rémunérations enseignant.e.s-chercheur.e.s relevant du secteur privé montrent des écarts moins importants entre les femmes et les hommes. L'accès à la formation et à la promotion est également plus fréquent pour les femmes du secteur privé que pour leurs homologues relevant du statut public. Comme dans le secteur public, les femmes cadres administratifs de statut privé affichent des rémunérations moyennes inférieures à celles perçues par les hommes. Néanmoins, la part des femmes qui accèdent à la formation et

qui bénéficient de promotions est majoritaire. Les rémunérations des techniciens et des employés sont quant à elles en faveur des femmes.

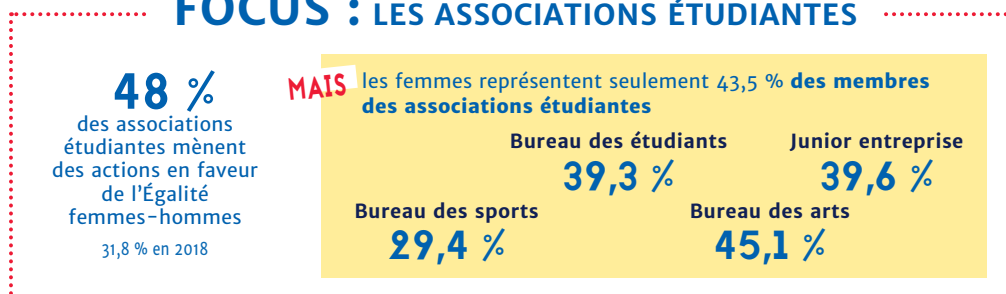
Les hommes continuent d'être majoritaires dans l'ensemble des instances de direction des Grandes écoles. Et, sur ce point, les résultats de la 5<sup>e</sup> édition du Baromètre ne montrent pas de signe d'amélioration voire même une amplification du phénomène sur la plupart des instances. Qu'elles relèvent de la gouvernance de l'établissement (conseil d'administration, comité de direction, comité exécutif) ou de la politique académique (comité pédagogique, conseils scientifiques interne et externe), les instances de direction comptent une minorité de femmes.

Pourtant, un tiers des Grandes écoles membres de la CGE ont formalisé une stratégie en faveur de l'égalité femmes-hommes et la même proportion a établi un plan d'action. Elles n'étaient qu'un quart en 2018 à avoir organisé leurs actions. Ces actions visent principalement les étudiant.e.s au travers de mentoring, de réunions d'information, de for-

mations ou de conférences et tables rondes. Les actions à destination du personnel se développent dans une moindre mesure. Les réseaux féminins se multiplient dans les établissements, impliquant des étudiant.e.s, le personnel mais aussi des diplômé.e.s et des entreprises partenaires.

Les associations étudiantes jouent également un rôle important dans la lutte contre les inégalités professionnelles. Antichambre de l'entreprise, la composition des bureaux des associations constitue une mesure intéressante de la progression de l'égalité femmes-hommes auprès des jeunes étudiant.e.s. Or, cette année encore, le Baromètre Égalité femmes-hommes montre que les associations ne sont pas des modèles d'organisations mixtes et que les taux de féminisation des bureaux des associations varient selon les domaines, à l'image de la ségrégation des filières d'enseignement puis du marché du travail. Ainsi, la part des femmes est plus élevée dans les bureaux des associations artistiques que dans les bureaux des associations dédiées au sport.

## FOCUS : LES ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES



Les établissements membres de la CGE se sont emparés de la question de la lutte contre le sexisme et le harcèlement. La progression de la part des établissements déclarant disposer d'une cellule (ou d'une personne contact) chargée de traiter les situations de harcèlement sexuel ou de comportement sexiste en témoigne. Et plus encore, c'est la nette progression des établissements bénéficiant d'un personnel formé qui atteste de la progression des établissements dans le déploiement de dispositifs adaptés à la gestion de ces situations.

Les actions de sensibilisation visent les étudiant.e.s directement ou par le biais des associations, mais aussi le personnel des établissements. Les stagiaires de formation continue sont des cibles moins prioritaires pour les établissements en matière de lutte contre les comportements sexistes et le harcèlement sexuel.

Ces résultats montrent que les Grandes écoles ont un pouvoir d'action indéniable dans la lutte contre les inégalités professionnelles de genre.

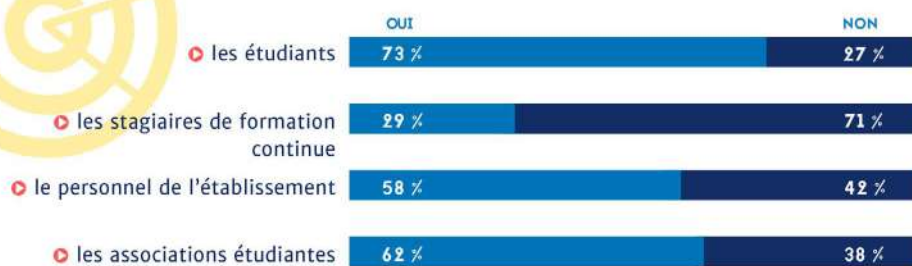


## FOCUS : LA LUTTE CONTRE LE SEXISME

**56,5 %** des établissements répondants déclarent disposer d'une cellule (ou d'une personne contact) chargée de traiter les situations de harcèlement sexuel ou de comportements sexistes  
48 % en 2018

**ET 63,2 %** des établissements bénéficient d'un personnel formé à la gestion des situations de harcèlement, chiffre en nette progression par rapport à 2018  
39,5 % en 2018

### Cibles des actions de sensibilisation au harcèlement



## LES PROCHAINES ÉTAPES

En donnant la possibilité à chaque Grande école et à chaque référent.e d'analyser sa situation par rapport à son groupe de référence, le Baromètre permet de définir et d'orienter les actions à mener en faveur de l'égalité femmes-hommes au sein des établissements. Ainsi, le Baromètre Égalité femmes-hommes constitue aujourd'hui un outil de pilotage et de suivi des politiques menées en faveur de l'égalité.

Afin d'améliorer encore la performance de cet outil, le Groupe de travail continue de perfectionner ce dispositif en facilitant et en accompagnant la participation de l'ensemble des établissements membres de la CGE au Baromètre Égalité femmes-hommes.

Le Groupe de travail s'est donné pour objectif d'améliorer la diffusion des résultats du Baromètre, auprès des membres du réseau CGE, au sein de chaque établissement et auprès des partenaires et institutions externes. L'ensemble des parties prenantes des politiques Égalité femmes-hommes développées dans nos écoles doivent avoir accès aux résultats du Baromètre. Nous travaillons éga-

lement à la construction de supports de communication adaptés à chaque cible (étudiant.e.s, personnel, instances de direction, etc.) et à chaque groupe de référence (écoles d'ingénieurs, écoles de management et autres établissements) afin de permettre une plus grande dissémination et une meilleure appropriation des résultats du Baromètre Égalité femmes-hommes.

La publication du Baromètre doit être une occasion d'inviter les différents acteurs rassemblés dans nos établissements de formation et de recherche à questionner, discuter, débattre des causes des inégalités professionnelles de genre au sein et en dehors des Grandes écoles pour ouvrir les voies d'un marché du travail plus équitable.

L'ensemble du Groupe de travail Égalité femmes-hommes tient à remercier les écoles qui ont déjà participé au Baromètre Égalité femmes-hommes. En juin sera lancée la 6<sup>e</sup> édition, nous comptons sur la participation de toutes les Grandes écoles membres de la CGE !

## RÉFÉRENT.E ÉGALITÉ : UN POSTE CLÉ POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

La Charte pour l'Égalité entre les femmes et les hommes dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche signée en janvier 2013 définit le cadre et les modalités d'application des engagements des établissements.

Le champ est large et concerne aussi bien les étudiant-e-s que la gouvernance des établissements, l'ensemble des personnels, y compris les chercheuses et chercheurs, ainsi que les activités d'enseignement et de recherche.

Elle prévoit, entre autres, la nomination d'un.e référent.e, responsable de la mise en œuvre de la politique Égalité femmes-hommes, au sein de chaque établissement.

Le Groupe de travail Égalité femmes-hommes s'est intéressé aux savoir, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour assumer les missions et responsabilités définies par la Charte avec pour objectif de proposer une fiche de poste type sur la base d'un équivalent temps plein.

Ce travail a permis de mettre en exergue certaines contraintes qu'il semble important de prendre en compte :

- Le poste de référent.e est rarement un poste à plein temps. Le Baromètre Égalité femmes-hommes souligne que le temps accordé aux activités Égalité femme-hommes est en moyenne de 20 % : ces responsabilités viennent s'ajouter à une fonction existante (vice-président, enseignant-chercheur, administratif...). Il importe donc

d'adapter les missions en fonction du temps de travail et des moyens accordés. Un temps équivalent à 20 % d'un temps plein semble être le minimum nécessaire pour des actions significatives et de qualité.

- Le périmètre de la fonction étant très étendu, avec des tâches complexes et des publics variés, la mise en place d'un groupe de travail ou d'une cellule Égalité semble préférable à la nomination d'un.e référent.e unique pour adresser les missions dans leur ensemble et avec la légitimité nécessaire.
- En ce qui concerne le personnel des établissements, les actions relèvent des ressources humaines et non du référent. Il importe que le/la référent.e travaille en coopération avec les ressources humaines pour assurer la cohérence des actions en direction des différents publics, tout en respectant le cadre légal défini, notamment pour les établissements de droit privé.
- De même, le/la référent.e n'aura pas l'autorité pour influencer la stratégie de recherche des établissements : une fonction de reporting semble plus réaliste.

Ces réflexions ont été intégrées dans la rédaction de la fiche de poste ci-après. Le profil correspond à un descriptif idéal pour une personne employée à plein temps. Il conviendra, bien entendu, de privilégier les aptitudes en lien avec les priorités définies par chaque établissement, selon le temps de travail et les moyens accordés.





## FICHE DE POSTE

### Intitulé

Référent.e Égalité femmes-hommes (autres appellations possibles : Chargé.e de mission Égalité F/H, Coordinateur Égalité F/H)

### Principales missions

Rattaché.e à la Direction Générale, est mandaté.e pour coordonner la politique Égalité de l'établissement, conformément aux engagements légaux et moraux définis dans la mission de celui-ci. Seul.e ou à la tête d'une équipe, le/la référent.e intervient dans 5 domaines :

#### Politique générale

- Participe à la définition de la stratégie et à l'élaboration de la politique Égalité femmes-hommes en étroite collaboration avec les directions concernées (La RH et les instances du personnel, le décanat, la recherche, la communication, les relations entreprises...)
- Définit un plan d'action, pilote et fédère la démarche de l'établissement
- Construit et suit des indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques
- Analyse les écarts et propose des mesures correctives
- Représente l'institution en interne et en externe pour les questions liées à l'égalité
- Construit et anime un réseau interne et externe pour mobiliser les expertises et accroître la visibilité des actions engagées
- Est responsable de la collecte des statistiques sexuées en collaboration avec les services concernés, notamment le Baromètre Égalité femmes-hommes de la CGE, les enquêtes internes, les statistiques pour les accréditations et classements

#### Actions en direction des étudiant.e.s

Afin de créer un environnement sain et non discriminant, le/la référent.e :

- Propose et organise des actions de sensibilisation sur des thématiques variées pour former les futurs cadres (inégalités de genre, stéréotypes, discrimination, langage et communication, sexisme...) par le biais de :
  - Conférences et ateliers
  - Relations avec les associations étudiantes
  - Participation aux concours et causes nationales
- Accompagne la réflexion autour du projet personnel et professionnel (orientation, équilibre des temps de vie, affirmation de soi, négociation salariale, insertion professionnelle...) par :
  - L'organisation d'événements ou ateliers
  - La formation des étudiant.e.s en lien avec l'équipe pédagogique
- Intervient pour prévenir et remédier aux situations liées au sexisme, aux discriminations et au harcèlement.
  - Il participe à la définition du processus d'alerte
  - A un rôle d'écoute et d'orientation vers les services compétents
  - Consigne et suit toute plainte jusqu'à la résolution

#### Actions en direction du personnel

En collaboration avec les services RH, le/la référent.e :

- S'assure de la complémentarité et de la cohérence des actions proposées au personnel et aux étudiants
- Intègre l'ensemble des actions dans le reporting annuel
- Peut donner un avis consultatif sur les éléments relevant de l'égalité

## Recherche

En collaboration avec la direction de la Recherche, le/la référent.e :

- Recense l'ensemble des articles et projets de recherche liés à l'égalité
- Rend compte de l'impact de la recherche sur l'enseignement et la société au sens large

## Relations externes

Le/la référent.e construit et anime un écosystème externe et représente l'établissement en matière d'égalité notamment :

- En travaillant en amont sur la politique d'attractivité des métiers, cursus et filières
- En nouant des partenariats avec des associations ou instances œuvrant pour l'égalité
- En étant à l'écoute des besoins d'entreprises en termes de recrutement, marque employeur et formation
- En sollicitant et en accompagnant les diplômé.e.s, tant comme ambassadeurs que dans la réussite de leurs propres carrières.
- En contribuant aux réunions, groupes de travail et conférences organisés par la CGE et d'autres acteurs

## Profil du/de la référent.e

Compte tenu de la complexité des missions et la nécessité de travailler en réseau, sans lien hiérarchique, les qualités suivantes sont nécessaires :

- Sensibilité à la RSE et intérêt pour les questions d'Égalité femmes-hommes, prouvés par une expérience significative dans le milieu associatif, RH ou enseignement
- Connaissances du milieu et des enjeux de l'enseignement supérieur en France
- La connaissance du cadre juridique qui régleme l'Égalité femmes-hommes serait un plus, de même qu'une sensibilité interculturelle validée par une expérience internationale

### Le/la candidat.e saura démontrer :

- Sa capacité à fédérer autour d'objectifs communs mais aussi à prendre des décisions
- Son aptitude à mobiliser un réseau, à travailler en autonomie et gérer les priorités
- Ses qualités d'organisation et d'initiative et son agilité face aux imprévus
- Un excellent sens de la communication et du relationnel au service de sa détermination et sa conviction
- Écoute active et un esprit ouvert et positif

### Les savoir-faire et livrables attendus

- Maîtrise des méthodes de gestion de projets et de résolution de problèmes
- Production d'indicateurs et audits statistiques (dont Baromètre égalité CGE !)
- Définition et mise en œuvre du plan d'action et des événements associés
- Contribution à la montée en compétences des équipes et parties prenantes
- Valorisation des actions à travers un plan de communication annuel
- Veille juridique et benchmark des best practices
- Une expérience dans la recherche de financements et le montage de partenariats serait un plus



# CHAPITRE 2

Faire vivre la stratégie  
égalité au quotidien



**Coordinatrice :** Susan Nallet  
**Contributeurs :** Isabelle Assasi, Vivianne de Beaufort, Sophie Buer-Chemin, Carole Descamps, Flora Goldgran, Séverine Leloarne-Lemaire, Mark Smith, Rozenn Texier-Picard



Isabelle Assasi,  
Professeure de Marketing,  
Responsable du programme  
EQUAL ID, TBS



Rozenn Texier-Picard,  
Ancienne vice-  
présidente, ENS  
Rennes

**Susan Nallet,**  
Directrice Student Experience and Employability  
Grenoble École de Management  
Référénte Égalité femmes-hommes  
Co-animatrice du groupe de travail  
Égalité femmes-hommes de la CGE



**Séverine Leloarne-Lemaire,**  
Professeure à GEM



**Flora Goldgran,**  
Alumni PGE 2017 GEM,  
Consultante SI RH chez Sopra Steria



**Viviane de Beaufort,**  
Professeure ESSEC  
Docteure en Droit



**Sophie Buer-Chemin,**  
Professeure à GEM



**Carole Decamps Al-Gubory,**  
Directeur qualité & données  
institutionnelles HEC Paris



**Mark Smith,**  
Doyen de la Faculté et  
Enseignant-chercheur  
Grenoble École de Management

## INTRODUCTION

### PRENDRE POSITION... ET S'Y TENIR DURABLEMENT !

**99,5 ans** : c'est le temps qu'il faudra pour atteindre l'égalité femmes-hommes selon le rapport « Global Gender Gap 2020 » publié par le World Economic Forum<sup>1</sup>. Tirée vers le haut par les pays nordiques, l'Europe de l'Ouest présente le moins d'inégalités, mais il faut descendre à la 15<sup>e</sup> place avant de trouver la France, en chute de 3 places en un an.

Si en matière d'éducation la ligne d'arrivée est en vue avec une Égalité atteignable dans les douze ans à venir, l'égalité dans le monde du travail s'éloigne encore : 257 ans étant le temps moyen nécessaire pour espérer atteindre l'égalité femmes/hommes. Cela laisse présager des frustrations légitimes à très court terme !

Faut-il, pour autant, se résigner et attendre ? Au contraire, il est urgent d'agir, alerte Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial : *"au rythme où cela est parti, nous mettrons presque 100 ans à atteindre la parité, une chronologie qu'on ne peut tout simplement pas accepter dans le monde d'aujourd'hui, en particulier vis-à-vis des jeunes générations qui ont un regard de plus en plus progressif sur l'égalité des sexes"*.

Cause juste et noble, la parité fait consensus dans les discours : pourquoi ces belles intentions sont-elles pourtant si difficiles à suivre d'effets ?

La Charte pour l'Égalité entre les femmes et les hommes (page 6) préconise l'intégration de la dimension Égalité femmes-hommes dans la politique générale de l'établissement, la nomination d'un-e référent-e Égalité et l'attribution des

moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique définie, mais comment pouvons-nous agir concrètement dans nos établissements pour induire les changements de mentalité nécessaires à l'atteinte d'une société plus juste ?

### Engager les cadres dirigeants

Que ce soit au niveau des pays, des organisations ou des établissements d'enseignement, l'impulsion doit venir d'en haut. La transformation en termes d'égalité est longue et les résultats sont rarement visibles rapidement. Il importe donc de réfléchir sa politique Égalité dans la durée. Un ancrage dans la stratégie et les engagements de l'institution permet de mobiliser durablement l'ensemble des acteurs et rend les actions moins vulnérables aux changements de direction ou aux restrictions budgétaires.

Un CODIR ou un COMEX à parité sont un signal fort que « l'on fait ce que l'on dit » et un engagement visible de la part des Directions.

Le soutien de la politique Égalité par les cadres supérieurs et par toute personne occupant un poste décisionnel permet d'intégrer le changement de manière durable dans les processus et systèmes internes et de lutter plus efficacement contre les résistances individuelles ou institutionnelles. La politique Égalité de l'ENS Rennes, rattachée à la vice-présidence est un exemple concret de cet engagement. (« Une vice-présidence en charge de l'égalité » page 31).

L'équipe chargée de la mise en œuvre du plan d'égalité doit disposer d'un mandat explicite de la part

1. Global Gender Gap Report 2020 : <https://fr.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>



de sa direction et bénéficier des moyens humains et financiers nécessaires pour atteindre les priorités fixées. La fiche de poste type élaborée par le Groupe de travail Égalité femmes-hommes permet de comprendre l'ampleur des missions confiées. (« La fiche de poste page 23 »). C'est dans les hautes sphères des établissements que ces décisions, notamment budgétaires, se prennent. Or, une insuffisance de financement et de moyens entraîne, au mieux, des résultats neutres : des investissements et engagements sont indispensables pour accélérer le changement.

Si les dirigeants s'engagent sur le long terme, en tant qu'individus, au-delà de leur titre ou fonction, ils peuvent aider à lutter contre le phénomène d'usure ou de désengagement qui ne manqueront pas de surgir lorsque les résultats visibles se font attendre.

Le travail sur le genre n'est pas une activité ponctuelle, les inégalités ne disparaîtront que si elles sont identifiées et éradiquées par des changements de mentalité et de procédures. Pour cela, les équipes de direction et de gouvernance qui sauront remonter les questions de genre à tous les niveaux de l'établissement et qui en feront une thématique qui implique l'ensemble des personnes au sein de l'institution auront le plus de chances d'aboutir dans leur démarche d'égalité. L'implication et la participation active des hommes sont essentielles pour que la parité ne soit pas considérée uniquement comme l'affaire des femmes. Quand cette posture est clairement portée par des cadres dirigeants, le message est d'autant plus fort. Des prises de position comme celle de Mark Smith de Grenoble EM (« Manspeak » page 33) ou encore de Jean-Laurent Bonnafé, CEO de BNP Paribas (« Femme ou Homme : l'important est de pouvoir être soi » page 110) en témoignent.

## Favoriser une démarche participative

La réussite d'un plan Égalité ne peut reposer sur une personne ou une équipe restreinte. Si une structure centralisée, visible, légitimée, dotée de savoirs et moyens est un point de départ essentiel, la création d'alliances et la recherche de soutiens le sont tout autant. L'identification d'experts en interne, l'implication d'équipes en contact avec la réalité quotidienne de l'établissement, la consultation d'organisations ou experts externes permettent de disposer d'une vision globale et d'apports variés, tant lors de la phase d'analyse du contexte que lors du déroulement du plan d'action. Comme le précise Dorothée Prudhomme (« Déconstruire les stéréotypes » page 108), le développement et le transfert des compétences doivent être les plus larges possible pour garantir le rayonnement des actions et surtout ne pas rester cantonnés à la seule sphère RH.

La participation large des parties prenantes dès les premières phases facilite l'appropriation du projet et limite les résistances. Souvent réduit au départ, le plan Égalité doit s'étendre et s'adapter au fur et à mesure de sa construction : le croisement des savoirs et l'implication de toutes les parties prenantes permettent de construire une véritable culture d'entreprise. Ainsi la stratégie sera moins vulnérable en cas de changement de fonction ou du départ de certains acteurs clés ou moteurs.



## Intégration de la politique Égalité dans les pratiques quotidiennes

Inscrire l'égalité dans les engagements et la stratégie des établissements facilite ensuite le déroulement du plan d'action en interne. Un changement de plan stratégique, un nouveau plan de formation, un changement de statut, une campagne de recrutement sont autant d'opportunités à saisir pour passer de la déclaration d'intention aux actes. Le dispositif WoMen@GEM illustre comment l'école s'est saisie de ces différentes opportunités (« L'initiative WoMen@GEM » page 35). De même, les engagements de HEC en tant qu'employeur ainsi que les mesures prises pour rééquilibrer l'équilibre femmes-hommes au sein du corps enseignant démontrent qu'il est possible de changer les pratiques et faire bouger les lignes dans un temps relativement court (« L'égalité entre les femmes et les hommes à HEC Paris » page 40). Stéphanie Lavigne (TBS) et Frédéric Prevot (Kedge), quant à eux, témoignent par leur recherche que la parité au sein de la faculté est un signal fort en termes d'exemplarité et un vecteur de changement auprès des futurs managers (Interview page 42).

L'adhésion des managers intermédiaires accélère la mise en œuvre de la stratégie globale : la traduction de la philosophie en mesures et pratiques concrètes rend la politique et les résultats plus tangibles.

Dans le pire des cas, une situation de crise peut également être un catalyseur puissant. Le récent dossier de Médiapart et la Tribune des 500 diplômés repris dans Libération obligent à un examen de conscience et une analyse attentive des pratiques de prévention et de sanction.

La communication sera également primordiale à chaque étape, car les objectifs doivent être connus, visibles et mesurables à court, moyen et long terme. Dans ce monde de l'enseignement supérieur soumis à la pression des classements et des accréditations, la mise en place d'indicateurs permet aux établissements d'avoir des objectifs et de mesurer leur évolution. Sans les points d'étape et une communication sur les résultats obtenus, l'usure peut s'installer, car rappelons-le, les stéréotypes sont fortement ancrés et la route est longue !

Mais avant tout, il faut savoir se lancer ! L'analyse du contexte est fondamentale, mais la société est en évolution rapide et constante. Il vaut mieux privilégier un démarrage modeste et augmenter les activités et l'influence en chemin, plutôt que de perdre un temps précieux à vouloir tout prévoir.

Les articles qui suivent témoignent d'approches différentes et complémentaires pour impliquer les différentes parties prenantes sans oublier, au-delà de la sensibilisation et de la formation, l'importance de la prévention et de la sanction en cas de dérives. ■

### Ressources complémentaires

World Economic Forum : Global Gender Gap Report 2020 : <https://fr.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>  
EIGE : Transformations structurelles dans les universités et les organismes de recherche : <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>  
She figures : [https://ec.europa.eu/info/publications/she-figures-2018\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/she-figures-2018_en)



# Organisation et gouvernance

## UNE VICE-PRÉSIDENTE EN CHARGE DE L'ÉGALITÉ

par Rozenn Texier-Picard, Ancienne Vice-Présidente, ENS Rennes

Dès sa création en 2014, l'École normale supérieure de Rennes a été parmi les premières grandes écoles à nommer une vice-présidente chargée de la parité et de la diversité.

### Objectifs de l'action et résultats obtenus

L'objectif de cette nomination était d'ancrer dans la politique générale de l'école des valeurs fortes de l'établissement, de les rendre visibles, de faciliter la mise en place d'actions ambitieuses et transversales. La vice-présidente était à l'origine en charge de trois missions : parité, ouverture sociale, et handicap, destinées à couvrir aussi bien des actions à destination des élèves que des personnels, ainsi que des actions en amont auprès d'élèves de collèges et lycées.

L'initiative a été, à l'origine, diversement accueillie par les membres du personnel, suscitant tantôt enthousiasme, tantôt scepticisme et incompréhension. Pourtant, au fil des années, personnels et élèves ont acquis la conviction que cette action ne relevait ni du gadget ni de la pure communication. Malgré sa petite taille, l'école a montré un engagement fort en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, allant de la communication sans stéréotype de sexe (signature d'une convention avec le Haut conseil à l'égalité) à la lutte contre les vio-



lences sexistes et sexuelles, des formations à destination des élèves ou des personnels aux nombreuses actions en amont auprès des collèges et lycées. Cet engagement a été salué notamment par trois titres de « Orange Day Champion » décernés par le comité ONU Femmes France (en 2016, 2017 et 2018), récompensant l'établissement pour ses actions contre les violences faites aux femmes.

### Partenariats

L'école n'aurait pu mettre en œuvre cette politique en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sans s'appuyer sur des partenaires locaux, en particulier : universités, grandes écoles rennaises, chargée de mission à l'égalité filles-garçons au rectorat, direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité et région Bretagne. En plus de l'insertion de l'établissement dans des réseaux nationaux,

le Groupe de travail Égalité femmes-hommes de la CGE et la CPED (Conférence permanente des chargés-es de mission Égalité et diversité) a permis de nourrir la politique Égalité avec des partages de pratiques et pistes d'actions de nombreux autres établissements. Ces réseaux ont permis de pallier le risque d'isolement et le manque de formation, dont souffrent souvent les référent.e.s Égalité.

## Bonnes pratiques et pièges à éviter

Créer une vice-présidence dédiée aux questions de parité et diversité est un geste politique fort, qui n'a de sens que s'il est porté par une conviction forte de l'importance de ces sujets, et de la nécessité pour l'établissement de s'y engager activement. Cette conviction doit être partagée au sein de la gouvernance de l'établissement, pour permettre une atmosphère de travail respectueuse et saine, et pour que la/le vice-président.e dispose de moyens raisonnables (en temps, en budget, en personnels), en comparaison de ceux dont dispose l'établissement.

La question du périmètre de cette vice-présidence est complexe : vu la petite taille de l'ENS Rennes, et le souhait d'une gouvernance resserrée, le choix a été fait à partir de 2016 d'élargir la vice-présidence à l'ensemble des sujets de la responsabilité sociétale, mais en gardant un axe fort et privilégié sur l'égalité et la diversité. L'élargissement du por-

tefeuille a permis de faire des liens entre des sujets connexes à celui de l'égalité, comme la qualité de vie au travail, l'ouverture sociale ou le handicap, mais il comportait aussi le risque d'un éparpillement et d'une perte d'efficacité. Pour pallier ce risque, l'établissement a nommé des chargé.e.s de mission (développement durable, ouverture sociale, qualité de vie) qui ont travaillé en synergie avec la vice-présidence. Ces nominations, en plus de faciliter une meilleure répartition du travail, ont permis de travailler ces sujets complexes en binôme (CM+VP), pour éviter l'isolement des chargé.e.s de mission.

Afin d'associer également les élèves aux questions d'égalité et de diversité, l'école a nommé à la rentrée 2018 sept élèves « référent.e.s harcèlement et discriminations » (voir article sur « un dispositif mutualisé contre les violences sexistes et sexuelles », p. 49).

## Impacts de l'action

Cinq ans après la mise en place de cette vice-présidence, alors que le sujet a gagné en visibilité à l'échelle de la société, on note en interne une prise de conscience accrue de son importance et une meilleure compréhension des enjeux, que ce soit au sein de la présidence, de l'ensemble des personnels et des élèves. En externe, l'ENS Rennes a acquis une visibilité nationale pour son engagement, et a pu entraîner dans cette dynamique d'autres établissements, notamment à Rennes et en Bretagne. En témoigne notamment le titre d'Orange Day Champion attribué par le comité ONU Femmes France en 2018 à 8 établissements d'enseignement supérieur bretons, pour leurs actions contre les violences faites aux femmes.



# INTERVIEW

## MANSPEAK : LA VOIX D'UN HOMME ENGAGÉ ET CONVAINCU

par Mark Smith, Doyen du Corps Professoral et enseignant-chercheur à Grenoble École de Management



**Chacun s'accorde à dire que la question des inégalités concerne tous les publics et pas uniquement les femmes. La participation des hommes aux débats reste cependant marginale! Vous êtes l'un des rares contributeurs masculins à ce recueil. À votre avis, qu'est-ce qui empêche les hommes de se prononcer et de s'engager aux côtés de leurs consœurs ?**

Je dirai que l'égalité n'est pas forcément une évidence pour les hommes, car ils ne sont pas directement impactés et n'en sont pas forcément conscients. Révéler les inégalités, stéréotypes et normes qui peuvent être sexistes sont des étapes prioritaires. Et puis, il y a des hommes, comme des femmes, que le sujet passionne et qui veulent faire avancer la cause. Je ne pense pas que l'on puisse forcer les hommes ou les femmes à devenir militants, mais on peut les sensibiliser aux comportements souhaitables ou inacceptables (et sanctionner si besoin) tout en soulignant les conséquences des inégalités.

**Quels leviers pourraient être utilisés pour encourager l'engagement des hommes sur la durée en faveur de l'égalité ?**


La prise de conscience est la première étape. Dès que les inégalités ou comportements sexistes sont identifiés, la plupart des gens, hommes et femmes, jeunes et vieux, s'accordent sur le fait qu'ils ne sont pas acceptables. C'est pourquoi il faut remercier celles et ceux qui ont le courage de prendre la parole et puis utiliser l'impact sur l'opinion publique comme levier de changement. Il existe des leviers à différents niveaux. Au niveau sociétal, les pays ont initié des campagnes et politiques pour inciter les hommes à changer de

comportement. Au niveau des organisations, les entreprises accompagnent le changement par la promotion de leurs politiques de diversité et d'inclusion ou en répondant aux obligations légales par le reporting de leurs actions. Et au niveau de chaque individu, les femmes elles-mêmes ont un rôle à jouer pour expliquer les conséquences de certaines normes qui tendent à renforcer les inégalités, comme le partage des tâches ménagères ou le ramassage scolaire par exemple. Mon expérience personnelle de papa au foyer me permet de confirmer que peu d'hommes sont conscients des contraintes imposées par les trajets école-maison, les visites à caler chez le médecin ou la casquette de taxi à enfilemer mercredi pour gérer les activités des enfants en âge scolaire.

**Pour vous qui avez travaillé sur l'égalité à l'échelon européen, est-ce que les mentalités avancent à la même vitesse ou est-ce que les politiques gouvernementales et l'éducation jouent un rôle décisif ?**

Il y a des différences entre les pays européens et donc des progrès plus ou moins rapides. À l'intérieur d'un même pays, les normes peuvent varier d'une génération à l'autre. Les normes de la génération Y ne sont pas celles des baby-boomers par exemple. Si les organisations et politiques diffèrent d'un pays à l'autre, la diffusion des best practices au sein de l'UE permet d'encourager une meilleure implication des hommes dans la vie de famille et de casser les stéréotypes que ce rôle est exclusivement associé aux femmes. Les pays nordiques ont mené la danse dans ce domaine en proposant aux hommes des aménagements de temps partiel pour la garde des enfants ou encore un

# INTERVIEW suite



congé paternel qui ne peut pas être transféré à la mère de l'enfant. Cela impacte fortement les rôles au niveau de la famille. Le travail engagé pour casser les stéréotypes autour de « qui travaille et où » fait que les hommes sont plus présents dans des métiers jusqu'ici perçus comme féminins mais aussi dans les aires de jeux aux côtés de leurs enfants. Malheureusement il reste encore du chemin à faire en France sur ces sujets, comme en témoignent les enquêtes internationales.

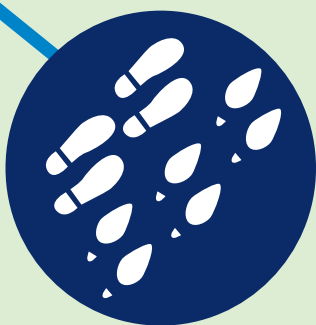

## **Quel message avez-vous envie d'envoyer à vos collègues masculins pour les inciter à prendre position pour l'égalité ?**

J'en aurai plusieurs ! Tout d'abord les inégalités vous impactent indirectement, car elles amènent à sous-estimer et sous-évaluer vos partenaires, filles, sœurs et mères. Ensuite que les hommes ont beaucoup à gagner de l'avènement d'une société plus équitable : la capacité d'être un père impliqué, de vivre dans un foyer où la responsabilité du revenu est réellement partagée (non négligeable dans un monde incertain) et de vivre dans une société où les hommes et les femmes sont appréciés selon la même échelle de valeur. Et pour terminer, j'incite les hommes à penser à leurs filles ou à leurs nièces : dans quel monde souhaitez-vous qu'elles grandissent ?

## **En tant qu'enseignant-chercheur, êtes-vous optimiste par rapport à l'évolution des mentalités chez les étudiants? Quels sont les grands changements que vous espérez voir pour vos propres enfants dans les 10 ans à venir ?**

Je suis toujours optimiste mais je n'ai pas d'œillères qui m'empêchent de voir les barrières qui se dressent sur le chemin d'une société plus équitable. Je suis optimiste par rapport au courage des gens qui continueront à se battre contre les inégalités. Les progrès accomplis rendent un retour en arrière presque impossible. Je pense que la globalisation influence les attentes des femmes et les rend plus exigeantes, même dans des pays où le soutien pour l'égalité est moins prononcé.

Je crois que la prochaine génération de femmes et d'hommes qui entrera sur le marché du travail exigera des environnements plus respectueux de la vie des familles : cela bénéficiera à la Génération Y et aux milléniaux. Les jeunes femmes doivent prendre conscience de leur capacité à porter le changement. Mais je suis bien conscient qu'elles continueront à subir des très fortes pressions pour se conformer aux stéréotypes de genre. De nouveaux écarts de genre ont la fâcheuse tendance à succéder à ceux que l'on vient juste de combler et les inégalités qui persistent encore aujourd'hui montrent le chemin qu'il reste à parcourir.



## L'INITIATIVE WOMEN@GEM : CE QUE NOUS ENSEIGNE LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DE GENRE EN GRANDE ÉCOLE

par Mark Smith, Doyen du Corps Professoral et enseignant-chercheur à Grenoble École de Management

Promouvoir le changement peut représenter un véritable défi et le cas de l'égalité des sexes et de la diversité ne fait pas exception. La plupart des recherches qui ont été menées sur les étapes de progression de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) démontrent la nécessité d'impliquer les cadres supérieurs et l'importance d'intégrer l'égalité à la fois dans la mission et dans le fonctionnement des organisations, mais ce n'est pas chose facile !

L'initiative WoMen@GEM au sein de l'École de Management de Grenoble adopte une approche holistique en faveur de la promotion de l'égalité des sexes parmi tous les stakeholders de l'École : étudiants, personnel, diplômés et organisations partenaires. Ce projet s'est inspiré de la charte CGE de 2013 sur l'égalité des sexes et d'autres



initiatives du monde entier, au nombre desquelles figure Athena Swan développée au Royaume-Uni. Le projet vise à faire progresser l'égalité de genre dans l'école et auprès de ses partenaires extérieurs. L'expérience de Grenoble peut fournir un certain nombre d'enseignements utiles pour le développement d'un dispositif EDI dans l'enseignement supérieur.

### De nombreux soutiens

Le projet fut rendu public pendant une réunion qui a rassemblé les 500 employés de l'école, lors d'une présentation courte, dynamique et bilingue des co-fondateurs à leurs collègues. L'équipe projet a assez rapidement cherché à s'adjoindre des alliés dans les groupes déjà actifs sur les thèmes de l'égalité dans l'éco-système de l'école, et à rallier des « champions » susceptibles de soutenir l'initiative dès la première heure.

Le projet a bénéficié de l'aide d'une association étudiante active en son domaine, le collectif REAGIR, qui lutte contre les violences sexuelles

et sexistes. Des groupes de discussion furent par ailleurs mis en place, accompagnés de réunions publiques avec les volontaires intéressés, afin de recueillir leurs avis sur les priorités, d'identifier des défis et préoccupations communs tout en stimulant leur motivation.

D'autre part, chacun des co-organisateur de l'initiative a pu échanger avec les différents membres de l'établissement (employés et professeurs) et s'appuyer sur leurs fonctions au sein de l'école pour accroître la visibilité du projet et le faire avancer.

### Des résultats avant tout

L'initiative WoMen@GEM n'a pas cherché à s'approprier des projets existants, comme des projets de recherche ou des associations étudiantes. Elle s'est positionnée comme facilitatrice pour évaluer,

promouvoir et légitimer les actions déjà engagées, tout en identifiant les lacunes dans la promotion de l'égalité. Cette approche a permis aux différents groupes de faire avancer les projets avec, comme

avantage, une plus grande visibilité apportée par l'initiative WoMen@GEM. C'était le cas pour l'enquête conduite sur le harcèlement ou la formation

de groupes d'anciennes élèves désireuses d'accompagner les femmes dans leur évolution de carrière.

## L'égalité pour les femmes ET les hommes

L'égalité et la diversité sont des problématiques qui concernent les deux sexes. Grâce à leurs liens avec des employeurs partenaires, les groupes ont pu réaliser à quel point l'engagement des femmes, mais aussi celui des hommes, était important pour avancer dans ce domaine et pour rappeler

les avantages de l'égalité pour tous les acteurs concernés. C'est la raison pour laquelle la lettre M est en majuscule dans le nom du projet : WoMen@GEM. En outre, la direction conjointe de l'initiative par une femme et un homme constitue un autre signal fort.

## Des avancées grâce au *quick wins*

De nombreux guides sur la gestion du changement soulignent l'importance du *quick win*<sup>1</sup>, en démontrant qu'il est possible de s'adapter et en mettant en évidence les possibles avantages des initiatives proposées. Le projet a très tôt bénéficié du dynamisme de l'association étudiante REAGIR, soucieuse de développer une enquête sur le harcèlement dans l'école et soutenue par des chercheurs actifs en la matière. La visibilité et le succès de ce projet ont été très utiles pour communiquer et prouver la nécessité de poursuivre les travaux dans ce domaine.

De plus, les adeptes de la première heure et d'autres alliés de l'initiative dans l'école ont contribué à faire connaître le projet auprès de différents acteurs. Citons par exemple le comité de rémuné-

ration des professeurs qui a travaillé sur les écarts de salaires, la Chaire de recherche Femmes et Renouveau Économique (FERE), la promotion de « role models » féminines par le service carrières, une édition spéciale du magazine GEMAlumni sur le thème de l'égalité et la présence bien visible des groupes de diplômées impliqués dans WoMen@GEM, lors de la cérémonie de remise des diplômes.

Les *quick wins* et leur communication démontrent que le changement est possible et encouragent les autres à agir ou à prendre la parole. Ainsi, les enseignants qui ont intégré le genre et la diversité dans leurs modules ont été encouragés à présenter leurs innovations au reste du corps professoral. Ce sont parfois des démarches simples mais qui ont toute leur importance, comme l'utilisation d'études de cas sur ce thème, l'organisation de débats, etc.

1. NDLT : petite mesure simple à mettre en place mais dont les effets sont considérables

## Réticence et résistance au tournant

Tout changement favorise inévitablement la survenance d'une certaine résistance de la part de ceux qui ne voient pas la nécessité de la mutation, qui sont occupés à d'autres projets et/ou qui n'ai-

ment pas les bouleversements. Les membres du projet ont appris à rester factuels et ne pas être moralisateurs, ni stigmatiser ceux qui résistent au changement : parfois difficile lorsque l'on est



passionné par cette thématique ! Le groupe d'étudiants REAGIR a été une source d'inspiration. Tout en luttant contre le harcèlement et les comportements sexistes, ils ont adopté une approche empathique envers les réfractaires, alors que certains membres du groupe avaient eux-mêmes été victimes de certains des comportements qu'ils tentaient de prévenir.

Néanmoins, comme dans tout processus de mutation, il est important que les acteurs d'un programme d'égalité, de diversité et d'inclusion aient une certaine capacité de résilience, soient préparés aux défis à venir et prêts à échanger avec ceux qui résistent. Il y aura toujours des personnes qui ont une «bonne» raison de ne pas changer, ou de ne pas changer maintenant. Le signal émanant de la direction générale a eu son importance pour WoMen@GEM, en donnant le ton, en définissant sa culture et ses attentes. Un réseau étendu de sympathisants partageant les mêmes valeurs per-



© Grenoble École de Management

met de faire progresser plus facilement les changements en faveur de l'égalité. L'émergence de l'initiative #metoo et la couverture médiatique d'autres inégalités ont également aidé à plaider la cause de WoMen@GEM.

## L'influence des pairs et l'impact du cadre juridique

Les autres établissements et le cadre juridique peuvent servir de levier pour encourager les évolutions et ancrer les changements dans les activités et les procédures des écoles. En utilisant la Charte CGE pour s'engager publiquement en faveur de l'égalité, GEM a suscité des attentes en termes d'actions et de transformations. Ainsi, la charte prévoit une personne référente pour faire avancer les réalisations envisagées. Elle doit aussi être un point de contact pour les collègues et un interlocuteur de référence pour les organismes extérieurs. Cette avancée est primordiale mais reste complexe.

Le cadre juridique légitime la cause d'un agenda EDI et peut aussi contribuer à promouvoir le changement interne. Cependant, des déclarations publiques et la nomination d'une personne responsable de l'égalité ne sont pas suffisantes. Le *mainstreaming*, une approche intégrée de l'égalité femmes-hommes, encourage tous les acteurs à soutenir l'initiative et à engager leur responsabilité pour combler les écarts femmes-hommes dans leurs domaines respectifs. Cela permet d'accroître le nombre d'alliés et d'assurer la pérennité future du projet.

## Quels enseignements pour quel avenir ?

Le projet WoMen@GEM en est encore à ses débuts et le Groupe de travail Égalité des genres ne cesse d'apprendre. Avec un passage en statut privé et les nouvelles obligations qui en découlent, l'équipe a dû revoir son organisation initiale pour que les

responsabilités soient mieux réparties et les lignes de commandement respectées. Cela concerne notamment le volet ressources humaines propre au personnel de l'établissement, les négociations avec les représentants du personnel, le CSE et

la publication de l'index 100. Mais l'objectif était également d'assurer la représentation de tous les publics et toutes les activités au sein de WoMen@GEM. Ainsi les cofondateurs, le doyen élu de la faculté et la directrice de l'expérience étudiante, ont été rejoints par le directeur des ressources humaines, un directeur de recherche et la responsable des associations étudiantes.

Dans une école internationale, l'importance des variations culturelles sur l'égalité des sexes parmi le personnel et les étudiants ne passe pas inaper-

çue. Ainsi, un atelier de formation sur la sensibilisation aux différences culturelles est en cours de développement.

Trois ans après sa naissance, l'égalité femmes-hommes est inscrite au le plan stratégique 2020-2025. Comme l'une des quatre grandes causes de l'école, ce qui atteste de l'engagement de l'équipe de Direction. Cependant, il est important de ne pas baisser la garde. Des études montrent que les disparités femmes-hommes sont toujours en évolution, de sorte que lorsqu'un écart se ré-



## POUR CEUX QUI DOUTENT ENCORE...

Si l'évidence ne suffit pas – les femmes représentent 50% de la population mondiale : les écarter de certaines filières, secteurs d'activité, postes à responsabilité, centres de décision est un non-sens moral, humain et économique – la pression de la société et des pairs peuvent être des leviers puissants pour pousser à l'action !

### L'Égalité entre les sexes : ODD N° 5 de l'ONU

- Mettre fin à toutes formes de discrimination envers les femmes,
- Éliminer toute forme de violence de la vie publique et privée,
- Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique

Pour n'en citer que trois, les cibles de l'objectif développement durable n° 5 ont pleinement leur place dans les politiques Égalité de tout établissement d'enseignement supérieur qui s'inscrit dans son siècle.

### Un cadre législatif renforcé

Grande cause nationale du quinquennat Macron, l'Égalité professionnelle femmes-hommes et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes bénéficient de nouvelles mesures législatives.

Pour n'en citer que quelques-unes, sont désormais obligatoires pour les sociétés de plus de 50 salariés :

- La publication de l'Index 100 et la mise en œuvre de mesures correctives si < 75 points
- L'obligation d'information et consultation du CSE en matière d'égalité femmes-hommes
- La base de données Économiques et Sociales

Et en ce qui concerne les violences sexuelles et sexistes :

- Circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les VSS dans la fonction publique





duit, d'autres peuvent se creuser. Une vigilance permanente de la part de ceux qui surveillent et encouragent l'égalité de genres est donc nécessaire. Ceux qui promeuvent l'agenda EDI doivent continuer à faire pression sur leur établissement. La promotion de l'égalité des genres pour le personnel, les étudiants et les diplômés des Grandes Écoles se doit d'être plus qu'une posture officielle. Elle a besoin d'alliés, d'une vigilance continue et d'actions concrètes.



- Obligation de mise en œuvre d'un dispositif de traitement des actes de violence, discrimination, harcèlement et agissements sexistes prévue dans la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique

### Accréditations

Des statistiques genrées concernant les enseignants, les administratifs et les étudiants sont systématiquement demandées par AACSB, EFMD (EQUIS) et AMBA. EFMD (EQUIS) dédie un chapitre à "Ethics, Responsibility and Sustainability" qui recouvre l'égalité femmes-hommes, même si elle n'est pas mentionnée expressément.

L'égalité femmes-hommes est très présente dans les "**Core Values and Guiding Principles**" de l'AACSB. L'établissement doit apporter la preuve de son engagement dans les domaines de la RSE, dont la diversité et l'inclusion, à travers sa politique générale, ses procédures, son curriculum, sa recherche et ses engagements sociétaux.

### Classements et rankings

De manière assez surprenante, la question de la parité ne figure dans aucun classement français. Seuls les classements internationaux s'y intéressent avec des questions qui relèvent essentiellement de la parité numérique. Ainsi chez le Financial Times, The Economist, QS, mais aussi CEO Magazine, America Economia ou Expansion (Amérique Latine) le nombre de femmes parmi les étudiants du programme classé et le nombre de femmes dans le corps professoral figurent parmi les questions posées.

Le Financial Times rajoute également une question sur la gouvernance avec le nombre de femmes membres de l'Advisory Board.

À noter également les fiches des écoles classées, publiées par Business Week, qui incluent un baromètre « Ambiance du Campus » portant sur le ressenti des femmes, mais aussi des étudiants internationaux, des personnes LGBT, en situation de handicap ou issues des minorités raciales ou socio-économiques.

## L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES À HEC PARIS

par Carole Decamps Al-Gubory, Directeur qualité & données institutionnelles

### 1. HEC employeur

L'équilibre hommes-femmes et la diversité sont une priorité qui concerne toute la communauté HEC : la faculté, les employés et les étudiants. Assurer l'égalité salariale entre les sexes est aussi une priorité absolue en termes de rémunération, de formation, de promotion et de rang académique. Une analyse économétrique liée à la parité hommes-femmes au sein du personnel de HEC Paris (y compris les organes de gouvernance) est réalisée annuellement.

Pour la première fois en septembre 2019, les Ressources Humaines de HEC Paris ont publié le premier indice de l'Égalité femmes-hommes de HEC en tant qu'employeur. Il est relatif à l'année 2018.



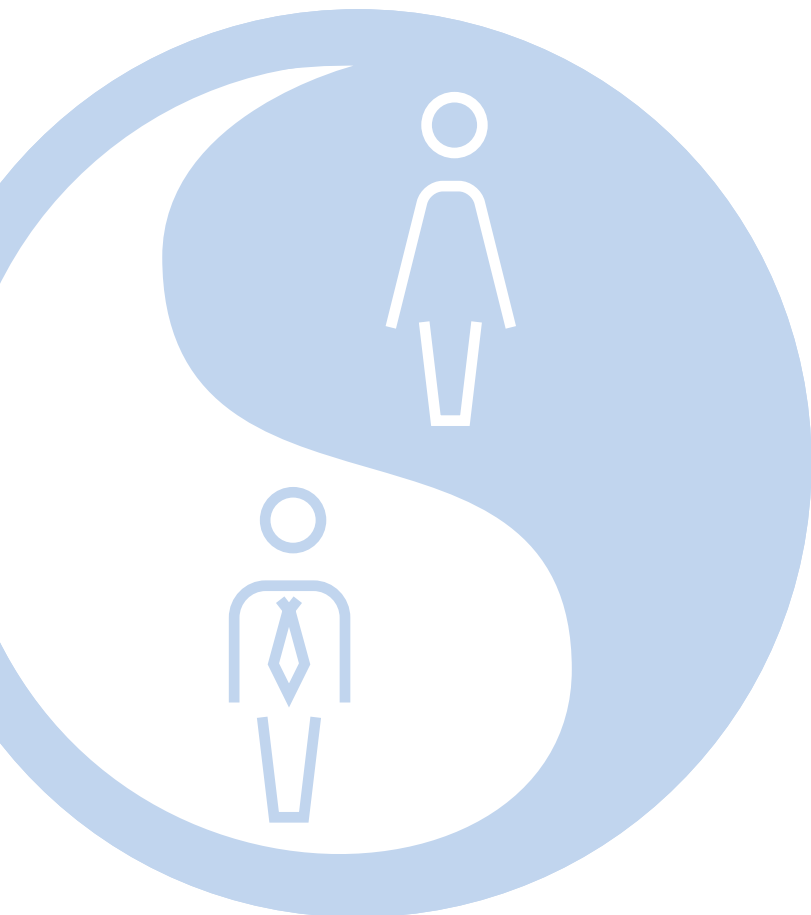
Noté sur 100 points, il comporte 5 indicateurs :

- la 1<sup>re</sup> mesure les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, **➔ notée sur 40 points**
- la 2<sup>e</sup> mesure les écarts des augmentations entre les femmes et les hommes, **➔ notée sur 20 points**
- la 3<sup>e</sup> mesure les écarts de répartition des promotions entre les femmes et les hommes, **➔ notée sur 15 points**
- la 4<sup>e</sup> mesure le pourcentage de salariées augmentées après la maternité, **➔ notée sur 15 points**
- la 5<sup>e</sup> mesure la parité entre les femmes et les hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations, **➔ notée sur 10 points**

En fonction des résultats de cet index, un plan d'action sera mis en place avec la collaboration de la commission Égalité professionnelle.

Pour la première fois en 2019, HEC a participé à l'enquête approfondie sur la parité hommes-femmes initiée par la CGE.

Enfin, notons la création dès la rentrée 2019 d'une commission « Gender Equality at HEC » réunissant des alumni, des salariés de l'école, des professeurs et des étudiants et dont la mission sera de réaliser la feuille de route de HEC pour les deux prochaines années en matière d'organisation et de projets prioritaires.





## 2. Initiatives en faveur du recrutement de femmes au sein de la Faculté

La proportion de femmes au sein de la Faculté de HEC Paris ne dépasse pas les 30 %. Elle est inférieure à celle observée chez nos concurrents internationaux, en particulier pour les professeurs expérimentées.

Un plan d'action spécifique à la Faculté a été mis en œuvre dès septembre 2018, pour améliorer leurs conditions de travail et accroître l'attractivité de HEC Paris pour ce type de profil. Il propose notamment :

- Un allongement du congé maternité alloué aux femmes professeurs.
- Une réduction de la charge d'enseignement à leur retour ainsi qu'une plus grande flexibilité dans leur emploi du temps sur une durée allongée une fois leur retour.

- Un programme-pilote accompagne les professeurs sur la mise en place des modes de garde à l'arrivée d'un jeune enfant.
- Une incitation des départements à recruter davantage de femmes et notamment des femmes seniors qui sont largement sous-représentées aujourd'hui dans la faculté.

Les résultats de la campagne de recrutement actuelle du corps professoral sont très positifs : 5 femmes recrutées sur les 11 recrutements effectués en septembre 2019, soit près de 50 %, et une parité parfaite des offres de recrutement.

À noter également, la création d'un poste de « doyen associé pour la pédagogie ». Responsabilité qui a été confiée à Madame Anne Michaut, professeure de marketing et titulaire de la chaire LVMH.

## 3. Point sur les instances de gouvernance et leur évolution ces 3 dernières années

La participation féminine au sein des instances de direction de HEC Paris s'est améliorée progressivement même s'il reste encore beaucoup à faire pour atteindre la parité. Ainsi, au mois de décembre 2019, les trois instances majeures étaient composées comme suit :

- L'international Advisory Board est constitué de 24 membres, dont 10 femmes, soit 42 % (contre 13 % en 2015)
- Le conseil d'administration est constitué de 26 membres, dont 10 femmes, soit 42 % (contre 11 % en 2015)
- Le comité de direction est constitué de 23 membres, dont 8 femmes, soit 35% (contre 10 % en 2015)



# INTERVIEW

Propos recueillis par Isabelle Assasi auprès de Stéphanie Lavigne, Directrice de TBS, professeur de Stratégie et ex-doyen du corps professoral de TBS 2014-2019 et Frédéric Prévot, professeur de stratégie à KEDGE BS et ex-doyen du corps professoral de Kedge (2013-2016 / 2017-2018)

Auteurs d'un article dans « The Conversation » *Carrières et parité : les BS sont de mauvaises élèves*, 30 septembre 2019.



**Vous avez récemment conduit une recherche sur les inégalités F/H au sein de la Faculté de 15 Grandes Écoles de Management, pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous vous êtes intéressés à ce sujet et quelles étaient vos hypothèses/intuitions de départ ?**

Cette recherche sur les inégalités de carrières entre hommes et femmes au sein des business schools est née de l'exercice de nos mandats de doyen de la faculté pendant cinq ans au sein de deux business schools françaises. En charge du recrutement des professeurs permanents, de la gestion de leur activité et des trajectoires de carrière, nous nous sommes penchés sur la question de la diversité dans les corps professoraux : quel pourcentage de femmes et d'hommes dans le corps professoral ? Quelle répartition entre hommes et femmes dans les différentes catégories de professeurs, juniors (assistant), confirmés (associate) et seniors (full) ? Quelle place occupent les femmes à la tête des établissements ? Observe-t-on des régularités ou au contraire des différences dans les grandes écoles de management ?

La parité est un enjeu fondamental. L'éducation et la formation étant des vecteurs de la diffusion

des idées qui forgent les comportements dans le monde du travail, il nous a paru légitime de nous interroger sur les écoles de management qui forment les cadres de demain : sont-elles elles-mêmes exemplaires en matière d'égalité de carrières entre hommes et femmes ? Sur la base de notre expérience, notre intuition de départ était que plus on avance dans la carrière d'enseignant-chercheur, plus la part des femmes est faible ; plus on monte dans la hiérarchie managériale, moins on trouve de femmes aux hauts postes à responsabilités.

**Quels sont les chiffres les plus marquants, ceux qu'il faut finalement retenir pour avoir la photographie la plus précise des inégalités femmes-hommes au sein du corps professoral des Grandes Écoles de Management, ceux qui attestent que, dans ces écoles aussi, « le plafond de verre » est bien présent ?**

Le corps professoral des quinze premières écoles de management en France est composé en moyenne de 62 % d'hommes. Les pourcentages peuvent varier d'une école à l'autre, mais si l'école qui maintient le meilleur équilibre arrive tout juste à 47 % de femmes, on note que l'école présentant le plus grand déséquilibre atteint les 75 % d'hommes dans son effectif d'enseignants. Il y a donc une inégalité de genres dans la composition des corps professoraux.

L'inégalité dans la répartition entre hommes et femmes est encore plus marquée quand on s'intéresse à l'évolution de carrière. En moyenne dans les quinze écoles, parmi les



femmes, 32 % sont professeur assistant, 47 % professeur associé et seulement 21 % professeur sénior. Alors que chez les hommes, la répartition est de 23 % professeur assistant, 40 % professeur associé et 37 % professeur sénior. Il y a donc en moyenne beaucoup plus de professeurs séniors chez les hommes. Dans toutes les écoles, la proportion de professeurs séniors chez les femmes est largement plus faible que chez les hommes. Et dans certaines écoles, cette différence est énorme. Une école affiche ainsi 18 % de séniors chez les femmes et 42 % chez les hommes, une autre 9 % chez les femmes contre 31 % chez les hommes.

La répartition des genres par rang fait également apparaître des inégalités criantes. En moyenne, la catégorie de professeur assistant se compose de 45 % de femmes, celle de professeur associé de 41 % de femmes et celle de professeur sénior seulement de 25 % de femmes. Autrement dit, 75 % des professeurs séniors sont des hommes. Et là aussi, certaines écoles font apparaître des différences impressionnantes. Trois écoles de l'échantillon ont plus de 80 % de leurs professeurs séniors qui sont des hommes, et l'une d'entre elles est à 91 %.

### **La situation des femmes au sein des business schools est-elle identique partout dans le monde ?**

Au niveau européen, les femmes représentent 55 % des étudiants et 59 % des diplômés dans le premier niveau de l'enseignement universitaire. En début de carrière, elles représentent 44 % du personnel académique. Mais elles

n'occupent ensuite que 21 % des postes dans le rang le plus élevé de la hiérarchie académique. L'investissement des femmes dans les études et l'enseignement supérieur n'a donc pas fait disparaître les inégalités dans l'accès aux plus hautes fonctions dans le monde académique. Le plafond de verre est bien présent puisque la part des femmes décroît avec la progression dans la hiérarchie académique.

La situation est identique ailleurs dans le monde. Une étude menée par AACSB analyse la démographie du corps professoral dans 50 business schools de 25 pays différents. Les résultats sont très proches des nôtres. Sur une population de 33 275 enseignants, la proportion de femmes est de 38 % chez les professeurs assistants, 33 % chez les professeurs associés et seulement 22 % chez les professeurs séniors.

**Dans votre article, vous passez en revue un certain nombre d'explications à cette réalité des inégalités femmes-hommes au sein de la faculté. Vous expliquez notamment que l'un des facteurs souvent avancés pour expliquer ces inégalités, celui du poids des tâches domestiques et familiales traditionnellement dévolues aux femmes, ne jouerait qu'à la marge compte tenu de la grande flexibilité dans l'organisation du travail dont bénéficient tous les professeurs qu'ils soient H ou F. Vous pointez en revanche le fait que les femmes s'orienteraient plus vers la prise de responsabilités pédagogiques au détriment de la recherche alors même que**



# INTERVIEW suite

**l'évaluation et la promotion des enseignant.e.s sont très dépendantes des publications dans les revues académiques et , plus largement, des « outputs » en recherche. Comment expliquez-vous alors le fait que les femmes choisissent de s'investir (davantage que les hommes) dans des responsabilités managériales, moins ou peu valorisées pour l'obtention d'un grade de professeur ? Peut-on penser que les jeunes femmes qui viennent d'entrer dans la carrière et qui connaissent mieux les règles que leurs aînées auront un comportement différent et plus semblable à ceux de leurs collègues masculins en s'investissant fortement et plus longtemps (sur une durée de carrière) dans la recherche ?**

Les institutions d'enseignement supérieur semblent être influencées, au même titre que la majorité des autres institutions, par des normes dominantes et des modes managériaux calqués sur des modèles masculins. Ces modèles induisent pour les femmes un « coût psychique » à surmonter pour s'imposer dans certaines carrières. Par ailleurs, ces stéréotypes tendent à induire des comportements. Les femmes semblent ainsi davantage tournées vers la fonction d'enseignante ou vers la prise de responsabilités pédagogiques et de service dans leurs institutions au détriment de la recherche ; or c'est cette dernière qui prédomine dans les critères d'évaluation pour les promotions. Cela peut être délibérément choisi, bien entendu, mais également auto-imposé du fait du coût psychique et des stéréotypes évoqués ci-dessus, voire suggéré ou même imposé par une hiérarchie, qui, les statistiques le prouvent, a une très forte probabilité d'être

composée essentiellement d'hommes. Aujourd'hui, il existe de nombreux indicateurs permettant de mesurer objectivement l'investissement et les résultats dans le domaine de la recherche. On peut penser que les jeunes femmes qui viennent d'entrer dans une carrière d'enseignant-chercheur adopteront un comportement différent de leurs aînées et plus semblable à ceux de leurs collègues masculins en s'investissant plus fortement et plus longtemps (sur une durée de carrière) dans la recherche. Et ceci sera d'autant plus vrai que l'élément de valorisation des CV, des carrières et de la trajectoire salariale sera la recherche et que la mesure de la performance sera la plus objective possible.

**Vous préconisez à la fin de l'article un certain nombre de pistes susceptibles de faire évoluer favorablement la situation des femmes au sein de la Faculté en insistant sur le fait qu'il faudrait plus de femmes dans la « hiérarchie académique ». Qu'entendez-vous précisément par ce terme ? S'agit-il d'avoir plus de femmes à la direction générale des établissements et au sein des COMEX et/ou dans les instances qui établissent les normes nationales et internationales d'évaluation des professeurs (ces deux aspects étant indiscutablement liés) ? Pouvez-vous expliquer en quoi le fait d'avoir des femmes à la tête des établissements et dans les instances dirigeantes des écoles pourrait faire évoluer favorablement les choses ? Je précise ma question : les femmes dirigeantes ne sont-elles pas tout aussi dépendantes que les hommes du système d'évaluation**



**par la recherche qui s'est imposé dans toutes les BS du monde et qui, précisément, favorise moins les carrières managériales ?**

Les organismes d'accréditation ou de classement des écoles et universités, qui influencent fortement leur réputation, peuvent jouer un rôle important s'ils renforcent les critères liés à la parité. Si l'on souhaite voir la société évoluer vers la parité et avoir plus de femmes dans les instances de direction ou à la tête des établissements (écoles de management, universités), il est important de pouvoir produire des indicateurs d'évaluation qui favorisent la diversité et assurent une égalité de carrière dans les institutions d'éducation et de formation. Quand bien même nous disposons de certains critères objectifs pour évaluer la performance des enseignants-chercheurs et donc fonder les décisions d'évolution dans la carrière, la complexité de notre métier et la diversité des activités qui le composent ne permettent pas une évaluation sur des critères strictement mesurables. Ce n'est d'ailleurs pas vraiment souhaitable si l'on veut préserver la richesse du métier et éviter l'enfermement dans des profils extrêmes du type 100% enseignant ou 100% chercheur. Ainsi, dans les attributions de promotions, il reste une part non négligeable d'évaluation par les pairs et par le management. Si ce management demeure composé à grande majorité d'hommes, il est peu probable que les stéréotypes évoluent et que les comportements changent. De toute façon, il est tout simplement absurde que la hiérarchie académique et le management soient composés de plus d'hommes que de femmes. Si l'avancée dans la carrière se fait au mérite, rien ne justifie qu'il n'y ait pas de



parité. Peu importe que le système d'évaluation soit plus basé sur la recherche, aucun système quel qu'il soit ne doit induire une inégalité des chances de progression entre hommes et femmes. Quant à l'influence de l'évaluation par la recherche sur l'accès aux postes de management, ceci, comme vous le soulignez, est supposé toucher de la même manière les hommes et les femmes et ne devrait pas pouvoir entraîner une quelconque disparité dans la répartition des postes managériaux entre hommes et femmes.

# Dispositifs de prévention et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles

Le mouvement #Metoo a mis en lumière des agissements sexistes et violences sexuelles présents dans tous les pans de la société. Malheureusement l'enseignement supérieur n'échappe pas à la règle comme en témoignent les récentes révélations dans la presse, confirmées par une Tribune de plus de 500 diplômé.e.s. Lorsque la prévention et la sensibilisation échouent, les établissements doivent pouvoir répondre par une écoute et un accompagnement des victimes, mais également par une procédure transparente, des mesures conservatoires et des sanctions exemplaires.

Une politique zéro tolérance est de mise : elle doit être portée à la connaissance de tout.e.s, de même que la procédure de signalement et les sanctions prévues. Comment en témoignent les expériences suivantes, la réussite des dispositifs nécessite un engagement de tous les publics concernés : étudiant.e.s, enseignant.e.s, administratif.

## COMMENT CONSTITUER UN COLLECTIF PERSONNEL, CORPS ENSEIGNANT ET ÉTUDIANTS POUR LUTTER CONTRE LE SEXISME DANS LES ÉCOLES ?

par Séverine Leloarne-Lemaire, Sophie Buer Chemin, professeures à GEM et Flora Goldgran, alumni PGE 2017 GEM, Consultante SI RH chez Sopra Steria

Encore marginales il y a quelques années, les initiatives pour lutter contre les discriminations à caractères sexuel et sexiste se multiplient. Souvent initiées et gérées par les étudiants, elles consistent en des dénonciations systématiques et dans la formulation de conseils souvent destinés aux professeurs. En fédérant les autres composantes d'une école, d'une administration et d'un corps enseignant et des anciens, ces initiatives pour-

raient avoir un effet multiplicateur et conduiraient à l'éradication progressive mais certaine du phénomène, au moins dans l'écosystème direct. Encore faut-il pouvoir fédérer ces différentes parties prenantes en un collectif nouvellement constitué mais encore fragile. Cet article relate l'expérience au sein de GEM entre le collectif RéAgir, la Chaire FERRE et WoMen@GEM.

### Les collectifs d'étudiants en lutte contre le sexisme, parmi eux, « RéAgir »...

Les  
*Salopettes*  
Association féministe



« Paye ta Fac », « Les Salopettes »... Autant de collectifs parmi d'autres qui ont déclaré la guerre au sexisme dans l'enseignement supérieur, chacun à leur manière avec leurs combats respectifs. « Paye ta Fac » relate toutes les petites remarques anodines ou consciemment assumées par leurs auteurs, des professeurs et enseignants durant les cours délivrés dans toutes les universités. « Les Salopettes », quant à elle, se déclare comme une « association féministe de l'ENS Lyon » et fournit des conseils pour promouvoir l'égalité de genre dans le monde universitaire. Ces deux exemples non exhaustifs témoignent à la fois de la diversité et de la vivacité des actions menées dans l'enseignement supérieur pour l'égalité de genre et l'abolition des discriminations des femmes dans l'enseignement, la recherche, et plus généralement la société.

À l'instar de « Paie ta fac », elles reçoivent des soutiens voire des conseils de professeurs mais force est de constater que ces initiatives sont celles d'étudiantes et d'étudiants.

Ces démarches en tant que telles ne sont pas exclusives à l'université mais sont aussi présentes dans les Grandes écoles, Associations LGBT et associations féministes, elles poursuivent toutes la même fin : celle de lutter contre le harcèlement, la discrimination, voire la maltraitance des femmes dans l'écosystème d'études<sup>1</sup>. Parmi elles, « RéAgir », le collectif créé par les étudiants et étudiantes de GEM en octobre 2016.

1. <https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/deux-ans-apres-metoo-ou-en-sont-les-grandes-ecoles-de-commerce-16242>.



## Lorsque toutes les parties prenantes convergent sans le savoir...

Si nous revenons 4 ans en arrière, avant #metoo, la chaire sur l'entrepreneuriat féminin de GEM vient tout juste de se créer sur Paris, le 26 février, suivi par le collectif WoMen@GEM, destiné à promouvoir l'égalité femmes-hommes à GEM, mais pas spécifiquement dans le milieu étudiant. Une dizaine d'étudiantes et d'étudiants demandent à nous parler. La plupart sont issus du programme Grande École. Pour la majorité, y compris les deux coordinatrices, il ne leur reste que quelques mois au sein de l'école. Leur combat ? Les comportements sexistes de certains étudiants. Leur détermination frappe. Au-delà d'un ton calme, d'une posture posée, les arguments « font mouche » : « Dans quelques mois, nous serons managers. Si certain.e.s étudiant.e.s adoptent des comportements sexistes durant leurs études, ils ne changeront pas après, en entreprise ». Leur philosophie : « Ne pas dénoncer mais faire prendre conscience et accompagner ». Ils frappent à toutes les portes de l'école et relatent inlassablement leurs arguments, d'abord auprès de professeurs et de membres de l'administration, auprès desquels ils trouvent conseils et soutien. Enfin, ils présentent leurs convictions auprès de la Direction de l'ESC qui leur propose d'intégrer la chaire FERE.

La stratégie de RéAgir se résume en trois axes : comprendre le phénomène culturel auquel l'école fait face, faciliter sa réaction via la mise en place d'un dispositif d'alerte et d'une politique tolérance zéro, et enfin sensibiliser professeurs et étudiants au sexisme, harcèlements et agressions sexuelles afin de désamorcer au mieux toute situation sexiste ou violente.

En 2016, RéAgir recherche activement des partenaires, foisonne de projets et lance un certain nombre d'initiatives avec le soutien de professeurs (débat en classe, prises de contact avec des collectifs similaires, veille informatique, recherches juridiques...), mais ils ne lanceront qu'un projet d'envergure avec l'appui officiel de la Direction de l'École : la création du baromètre de sexisme. Il s'agit d'objectiver la situation perçue subjectivement par les membres du collectif et de faire parler les chiffres. En effet, recueillir des données solides pour démontrer la nécessité d'une politique active de la part de l'École est la première étape pour faire converger les parties prenantes, à commencer par la Chaire FERE qui encadre et soutient le projet dès 2017.

## La convergence des expertises, la clé de la collaboration et la démultiplication du potentiel d'actions

Le collectif d'étudiants a une compréhension beaucoup plus fine de la situation actuelle entre étudiants que nous ne pouvons l'avoir : nous ne sommes pas toujours avec eux, et surtout pas dans le contexte de la vie privée ; le contexte de nos études n'est plus nécessairement le même que le leur. A contrario, les chercheurs ont accès à des échelles de mesure préalablement testées pour mesurer le harcèlement et le sexisme. L'échange entre les deux parties prenantes conduit à l'élaboration d'un baromètre qui peut s'avérer efficace. Reste à convaincre les étudiants de répondre aux questions. La première édition est diffusée sur Facebook et par mail par le collectif RéAgir. Les premières réactions sont nombreuses et contrastées : alors que certains étudiant.e.s nous remercient et saluent chaleu-

reusement l'initiative, d'autres se sentent attaqués dans leur liberté d'expression et montrent parfois de l'agressivité envers le collectif. La démarche en ressort renforcée. Pour les éditions suivantes, la collaboration décuple ce qui est possible au fil des années : obtenir le soutien des directeurs de programmes, l'aide des services qualité de l'école en charge de mesurer la satisfaction des étudiants : cet apport est précieux pour réaliser l'envoi du questionnaire tout en garantissant l'anonymat des personnes qui souhaitent y répondre. Il est également crucial pour l'analyse des résultats. Enfin, le juridique – au service de la protection des étudiants et des intérêts de l'école – tout comme la direction des ressources humaines de l'école son également actifs et présents sur les aspects légaux. La mutua-

lisation de ressources entre les différentes parties prenantes prend également corps lorsqu'il s'agit de sensibiliser, repérer, signaler des pratiques ou commentaires sexistes, voire de les sanctionner lorsque ces dernières sont avérées.

Alors que RéAgir dénonçait en 2016 l'absence de recours identifié dédié aux agissements, harcèlements et agressions sexistes, GEM est aujourd'hui

en train de mettre en œuvre et tester un dispositif d'alerte interne.

Relais, co-construction, apports d'expertises et de ressources complémentaires : les ingrédients sont là pour éduquer, accompagner et gommer progressivement mais durablement les traces de sexisme dans les mentalités de l'écosystème GEM.

## Une puissance d'action moins fragile si...

Mais ce cercle vertueux est fragile. Il tient à trois éléments essentiels pour que les ingrédients s'accordent dans une recette et créent un repas convivial pour l'inclusion de tous au sein de l'écosystème GEM.

Au premier plan, la confiance entre les différentes parties prenantes aux intérêts parfois divergents : Recherche d'image « propre » ? D'émancipation ? Divergence de visions sur les actions à mener ? La transparence de l'école sur les actions, les intentions et les enjeux est indispensable pour convaincre que la prise de conscience est réelle et non pas un effet de communication. La confiance est un processus lent, interpersonnel. Comment la créer lorsque le propre de l'étudiant est de terminer ses études, donc de partir et, donc, de s'engager dans le collectif que durant durant une à deux années ?

À ce titre, RéAgir expérimente la création d'un lien intergénérationnel via les réseaux sociaux. Ainsi, même une fois diplômés, les anciens membres du collectif continuent de soutenir les membres actifs au sein de l'école.

Au second plan réside l'institutionnalisation de la démarche. L'inscription de « l'égalité hommes-femmes » au sein de la stratégie de l'école depuis 2019 garantit l'implication de la direction de l'école dans la démarche et pérennise cette dernière. L'obligation de remplir le baromètre de l'égalité, de mettre en place un dispositif d'accompagnement juridique en cas de harcèlement ou de violence sexuelle représente bien évidemment des éléments nécessaires. Pour autant, la mise en place de « rituels » comme l'édition du baromètre, les lieux de débats associés qui devraient s'en suivre, la présentation des actions lors des séminaires de rentrées sont indispensables... Autant de petites actions qui, parce que régulières, auront un impact sur le long terme.

Enfin, le dernier élément, en plus de l'engagement des étudiant.e.s, tient à l'implication des diplômé.e.s qui, une fois sorti.e.s de l'école, disposent à la fois d'une vision de ce qu'ils ont pu vivre à GEM et de ce qu'ils vivent dans leur entreprise. Le fait d'être passé par là leur confère une légitimité auprès des étudiants et des autres parties prenantes de GEM. Les « ancien.ne.s » doivent aussi être les ambassadeurs/ambassadrices du combat contre le sexisme au sein d'une école de la CGE.



## UN DISPOSITIF MUTUALISÉ CONTRE LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES

par Rozenn Texier-Picard, Ancienne vice-présidente, ENS Rennes

Comment monter un dispositif contre les violences sexistes et sexuelles, quand on est une toute petite école, disposant de peu de moyens humains (pas de service médical, pas de service juridique...)? Habitée à collaborer en recherche et formation avec les deux universités rennaises, l'ENS Rennes s'est tournée dès 2013 vers ces partenaires pour monter un dispositif mutualisé. Après avoir lancé conjointement en 2015 un groupe de travail contre les violences sexistes et sexuelles, les trois établissements ont installé à l'automne 2016 des cellules resserrées chargées de prendre en charge les situations individuelles de violences (accompagnement des victimes, enquête, saisine de la section disciplinaire, etc.).

### Objectifs visés et public cible

Lors de la création du groupe de travail en 2015, l'objectif était double : d'une part, porter une politique de prévention de ces violences (formations, campagnes de sensibilisation et d'information), d'autre part mettre en place des cellules pour la

prise en charge des situations signalées. L'ensemble du dispositif (groupe de travail et cellules) s'adresse aussi bien aux étudiant·e·s qu'aux personnels des établissements, quel que soit leur statut.

### Mode de fonctionnement

Le groupe de travail est piloté de façon tournante par les chargées de mission Égalité des établissements porteurs, et se réunit deux fois par an. Les cellules d'accompagnement sont pilotées ou bien par le médecin de prévention pour les situations où des personnels sont victimes, ou bien par le médecin du service de santé des étudiant·e·s lorsque des étudiant·e·s sont victimes. Pour l'ENS

Rennes, s'appuyer sur les universités a été une nécessité, l'école n'ayant pas les moyens humains en interne pour porter seule ce dispositif. La mise en place de ces cellules a nécessité des tâtonnements et le dispositif est régulièrement ré-ajusté pour faire face au nombre élevé de saisines, en particulier par les étudiant·e·s.

### Partenariats

L'ensemble des personnels membres des cellules et du groupe de travail a été formé par une juriste du CIDFF 35, qui a également fourni des contacts précieux pour orienter les victimes lorsque les services internes des universités n'avaient pas les compétences nécessaires. Une convention a également été signée avec une association d'aide aux victimes, SOS Victimes 35, pour apporter un soutien psychologique et juridique rapide aux victimes, sur le conseil du médecin qui pilote la cel-



lule. Cette externalisation partielle a permis à la fois de soulager les médecins qui étaient confrontés à une grosse surcharge de travail, et d'apporter des compétences complémentaires qui manquaient en interne.

De plus, depuis deux ans, le groupe de travail s'étend progressivement à d'autres établissements du site rennais : grandes écoles, organismes de recherche, CHU, CROUS...



## Bonnes pratiques

Au niveau national, le dispositif bénéficie des échanges nombreux entre établissements d'enseignement supérieur, au sein de la CPED et de son groupe de travail sur les violences sexistes et sexuelles. Les outils mis en place par cette association et l'ANEF, avec le soutien de du ministère et de différents partenaires (vade-mecum contre le harcèlement sexuel dans l'enseignement supérieur, guide pour la mise en place d'un dispositif, campagne d'affichage, formations), ont été très utiles pour adopter les bonnes pratiques.

En novembre 2017, les responsables des 4 universités bretonnes, de 6 grandes écoles et du CROUS ont signé ensemble une lettre d'engagement à combattre ces violences sexistes et sexuelles. La lettre a également été signée par le recteur, et des représentantes de la Région Bretagne et de la Préfecture de Bretagne. Cet événement a permis d'ancrer symboliquement la volonté des établissements de ne pas tolérer ces violences, et de travailler ensemble pour les combattre.

## Des élèves référent-e-s contre le harcèlement et les discriminations

La mise en place de ce dispositif mutualisé n'empêche pas chaque établissement de développer des actions qui lui sont propres. Ainsi, afin d'associer également nos élèves sur ce sujet et sur les discriminations, l'école a nommé à la rentrée 2018 sept élèves « référent-e-s harcèlement et discriminations ». Formé-e-s par un délégué du Défenseur des droits, ces élèves avaient pour mission d'être des interlocuteurs et interlocutrices de proximité pour des élèves confronté-e-s à ces situations, afin de pouvoir les informer, les conseiller et les orien-

ter, mais aussi des relais des actions de prévention portées par l'école. Plusieurs d'entre eux ont noté des comportements de nature discriminatoire ou insultante, souvent avec l'excuse de l'humour, et principalement à raison de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, du sexe, mais aussi de la prétendue race, de la religion ou du handicap. En fin d'année, un bilan a été fait avec les référent-e-s, dont une synthèse a été communiquée au comité de direction.

### Impact

Pour l'ensemble des actions réalisées, 6 des établissements membres du groupe de travail ont reçu en 2018 le titre d'Orange Day Champion décerné par le comité ONU Femmes France.

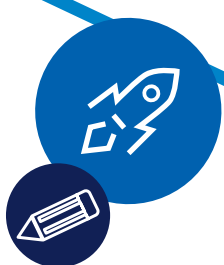
Contact : [rozenn.texier@ens-rennes.fr](mailto:rozenn.texier@ens-rennes.fr)



### TÉMOIGNAGE

#### TÉMOIGNAGE DE RÉMI CORNILLET, ÉLÈVE RÉFÉRENT HARCELEMENT ET DISCRIMINATIONS

« Aujourd'hui, trop peu de personnes savent comment agir face aux situations de harcèlement et de discrimination, en particulier à l'école chez les jeunes enfants et adolescents. (...) Je pense que la formation que nous avons suivie devrait être généralisée à l'ensemble des étudiants, au moins sur la partie informative et en particulier sur les définitions de harcèlement et de discrimination, sur l'existence du défenseur des droits et de ses délégués (et donc de recours possibles quand on est témoin ou victime) et, éventuellement, sur les conséquences possibles du harcèlement et des discriminations sur les enfants si tant est qu'il y en ait encore besoin. Au niveau personnel, cette formation m'a été utile pour aider plusieurs personnes, dans des situations très différentes, pour faire face à des problèmes de discrimination, notamment un cas de discrimination assez violent, au vu de la couleur de peau et du nom de famille d'un ami qui essayait de trouver un logement. »



## LA CHARTE ESSEC DE RESPECT D'AUTRUI

### Une Charte de Respect d'autrui plutôt qu'une action ciblée sur le sexisme.

L'ESSEC est engagée depuis longtemps sur les questions de diversité et de respect d'autrui. Plusieurs programmes dont celui pionnier « une Prépa Pourquoi pas moi » et des actions RSE Handicap ancrées dans le temps ; et, aujourd'hui un projet transversal **#Together** pour capitaliser sur l'ensemble des actions menées en RSE et aller plus loin.

Rester fidèle à notre approche globale en visant tout comportement sectaire et non pas seulement le sexisme nous a paru souhaitable, même si depuis la signature de la Charte Égalité femmes-hommes de la CGE en 2014, une Commission rattachée au Directeur Général travaille sur 8 axes susceptibles de faire avancer le « Women Empowerment » au sein de l'école. Les stimuli du

Groupe Égalité femmes-hommes de la CGE et le contexte législatif et sociétal créent l'occasion d'une prise de parole et encouragent les actions concrètes, c'est donc l'élaboration d'une Charte de respect d'autrui et la mise en place d'un processus global qui ont été choisis :

« Faire prendre conscience qu'un acte sexiste est une manifestation de non-respect de l'Autre, comme l'est une parole raciste ou injurieuse, peut être plus puissant pour obtenir un changement de culture et la tolérance 0 à l'égard du sexisme. »

Viviane de Beaufort,  
référente Égalité femmes-hommes

### Co-construire pour faire adhérer

La Charte a été impulsée au plus haut niveau, car l'engagement de la Direction Générale est indispensable :

« Les paroles doivent se traduire en actes... La charte n'est pas un texte de plus, sans incidence sur votre vie de tous les jours au travail. Ce texte engage l'école et toute sa communauté, car les temps ont changé. Les nouvelles générations sont plus exigeantes en matière de respect de la diversité et d'égalité femmes-hommes et c'est heureux. L'ESSEC doit être en pionnier sur un tel combat de société. »

Vincenzo Esposito Vinzi, dg essec bs

Ensuite, la participation des parties prenantes a été considérée comme essentielle. Co-construire avec les responsables des programmes et de la vie étudiante, les professeurs et cadres de la pédagogie, les juristes, nos psychologues et surtout des étudiant.e.s et associations étudiantes est un choix qui a eu comme incidence une maturation longue (18 mois) et demeure un exercice complexe à gérer ; mais cet exercice de démocratie participative qui requiert patience et écoute est le seul moyen de faire adhérer. Il a le grand avantage que tous et toutes se sentent concerné.es et fassent relais. Cette Charte a ainsi été discutée et adoptée dans les instances étudiantes en Novembre 2018 puis par le CSE en avril 2019. Les référents ont été ensuite nommés sur la base du volontariat. Enfin, la Charte ainsi que le processus d'application ont été diffusés en bilingue en mode multi-canaux.



## CHARTRE commune de RESPECT d'AUTRUI

La Communauté ESSEC partage entre  
autres valeurs celle du Respect d'AUTRUI.

**Adopter une attitude bienveillante** envers autrui dans tous les cadres d'activités : académiques, pédagogiques, événementielles, festives, professionnelles, et sur les réseaux sociaux.

**Respecter la prise de parole de chacun** lors de travaux de groupes, réunions d'équipe, événements sur les campus ; ne pas couper brutalement la parole, ne pas crier sur quelqu'un, parler à son tour, veiller à ce que l'autre puisse effectivement s'exprimer.

**Respecter les opinions, les valeurs et l'identité d'autrui** dans ses différences (sexe, orientation sexuelle (LGBT), âge, origine, langue, religion, affiliation politique, etc.). Éviter tout propos intolérant, sarcastique ou méprisant.

**Ne pas tenir de propos injurieux**, insultants, déplacés, grossiers et tout particulièrement éviter les propos sexistes et/ou salaces et les comportements déplacés.

**Ne pas harceler** qui que ce soit ni moralement, ni sexuellement, étant entendu que c'est le ou la destinataire du propos ou comportement qui est à même de juger, s'il ou elle le ressent comme insultant ou déplacé

**CETTE CHARTE EST SUJETTE À ÉVOLUER AVEC LE TEMPS, FAITES-LA VIVRE !**



La Charte sert désormais de référence pour les actrices et acteurs du groupe ESSEC, elle concerne l'ensemble de la communauté, sur tous nos campus, quel que soit le statut de la personne

et, lorsque c'est possible hors campus (réseaux sociaux, prises de parole publiques des acteurs ESSEC, événements extérieurs des associations).

### Un déploiement continu, des améliorations progressives

Un processus global a été construit afin de sensibiliser notre collectivité pour prévenir au maximum les déviances de comportement, mais aussi accueillir une victime, être en mesure de la soutenir et d'instruire une plainte, puis selon procéder à une réparation parfois symbolique parfois concrète et

sanctionner, dans le respect du principe de proportionnalité l'auteur/e ou les auteur/es de la faute. Depuis la rentrée 2019, chaque étudiant reçoit la Charte dans son dossier d'accueil et la signe et de même pour un nouveau collaborateur. Elle est présentée et discutée lors d'ateliers de rentrée et a fait

l'objet de présentation aux collaboratrices et collaborateurs ESSEC. Une formation sur la responsabilité juridique des Bureaux des Associations a été rendue obligatoire.

En cours : L'intégration dans les règlements internes et l'étude d'une solution de signalements via une plateforme numérique proche de celle utilisée pour les lanceurs d'alerte.

## Faire vivre et appliquer la Charte au quotidien : le rôle de la Commission « Respect d'autrui »

Des ambassadeurs des divers programmes et services ont été nommés et formés et interagissent entre eux et avec la référente Égalité femmes-hommes : Viviane de Beaufort. Un legal advisor, le secrétaire général et des conseillers psychologues sont mobilisables pour constituer une Commission ad hoc au sein de la Commission Égalité femmes-hommes, directement sous l'autorité de la DG. La

commission instruit et émet un avis. Selon la gravité, elle sensibilise, avertit, propose auprès des instances disciplinaires concernées qui statuent selon les procédures prévues. Elle fait également un suivi et un reporting global annuel et travaille directement en transversal, avec les différents services concernés : études, RH, communication.

## Le rôle majeur des étudiants

Heforshe ESSEC dirigée par un duo mixte est l'association référente, membre de droit de la Commission Égalité femmes-hommes ce qui tout en préservant son autonomie lui assure le soutien de l'ESSEC pour ses initiatives.

« De nombreuses mesures ont été mises en place et sont à venir : une vidéo <https://youtu.be/V7JGpOts7Pk> ; une " blacklist " ; une campagne de sensibilisation sur les agressions sexuelles sur les RS ; un système de recours auprès d'un référent étudiant du BDE ou d'HeForShe articulé avec le système de l'école. Le harcèlement n'arrive pas seulement en soirée, peut ne pas être sexuel et touche les filles comme les garçons. Chacun d'entre nous peut être victime à un moment... Parce qu'un tout va bien cache parfois beaucoup de choses, il en va du devoir de tous de veiller sur nos camarades et sur cette belle famille qu'est l'ESSEC. »

Miltiade Meireis







## CONSEILS PRATIQUES POUR UN DISPOSITIF PERFORMANT

- Être précis sur les mécanismes de recours
- Lister les référents et rendre accessible cette liste à tous (affichage, web, envoi par courriel)
- Rappeler la possibilité de faire appel à un « conseiller psychologique » professionnel et garant de la confidentialité.
- Rappeler la possibilité de garder l'anonymat : les référents sont tous garants de cet anonymat et de l'acheminement de la plainte, s'il y a une dénonciation précise qui permet d'instruire le cas.
- Redonner des explications sur le processus d'instruction de la plainte, dont l'objet est d'établir des faits (protection de la victime / présomption d'innocence), de permettre de réparer le préjudice, de justement sanctionner (principe de proportionnalité des peines).
- Redire qu'en présence de cas graves (violences ou viol par ex.) potentiels, il appartient à la Commission ad hoc d'accompagner la démarche de la victime tout en respectant les droits de la défense ; qu'en cas de fait avéré l'ESSEC peut être amenée à se porter partie civile outre les mesures internes.
- En cas d'absence du référent a priori concerné, une délégation auprès d'autres référents est mise en place rapidement. Les référents fonctionnent toujours en binôme.
- Agir vite toujours !
- Être vigilant, car tout ne se sait pas !
- Compter sur les étudiants !



# CHAPITRE 3

## Agir avec et pour les étudiant.e.s

un levier incontournable  
pour une évolution durable  
des mentalités et des pratiques  
de la candidature jusqu'au diplôme

**Coordinatrice :** Isabelle Assassi

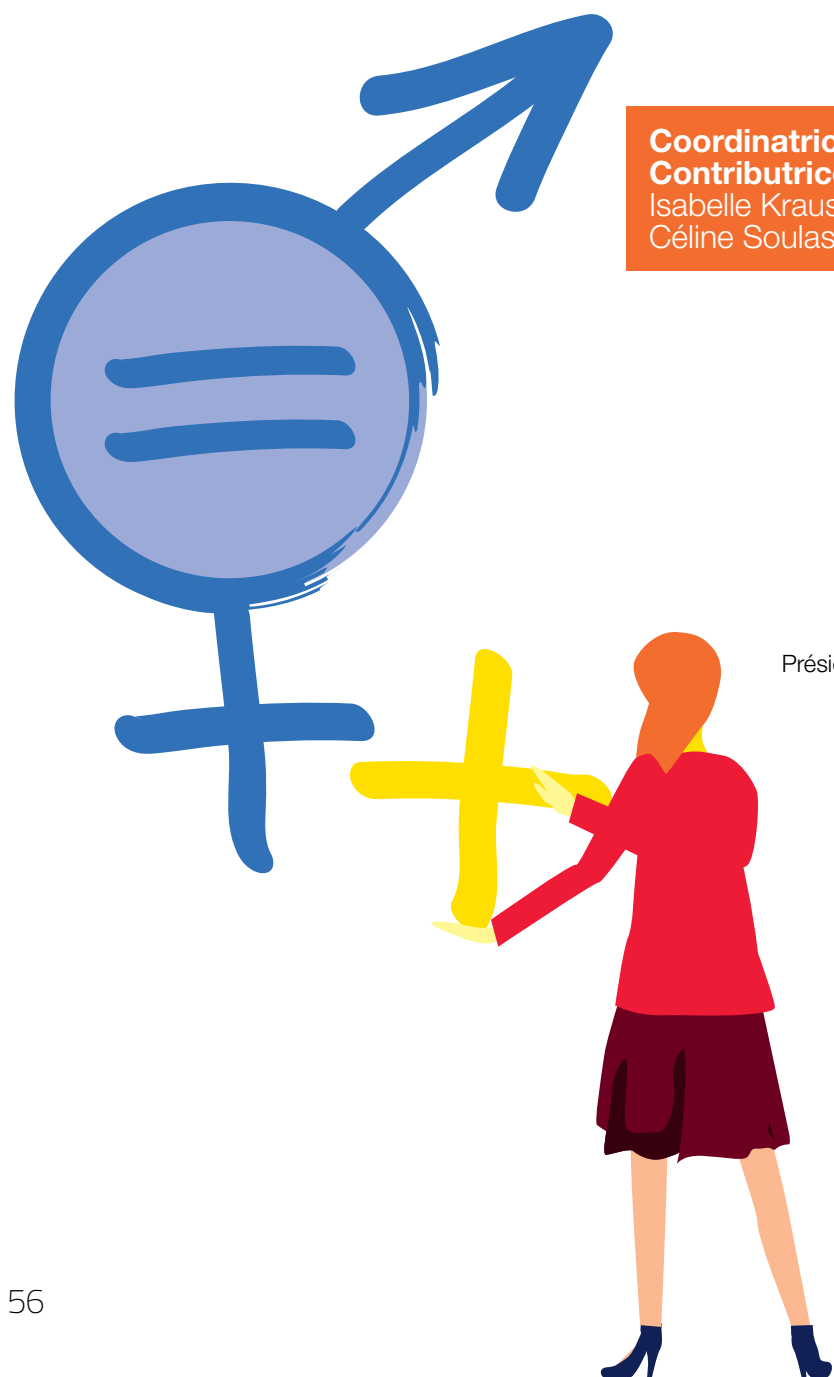
**Contributrices :** Priscillia Andrieu, Dorina Costes,  
Isabelle Kraus, Nora Laredj, Rozenn Texier-Plcard,  
Céline Soulas, Marine Triomphe



Priscillia Andrieu,  
Présidente de Sciences-Po au féminin,  
cheffe d'entreprise



Marine Triomphe,  
Directrice développement entreprises &  
talents, ESEDES





**Dorina Costes,**  
Enseignante en arts graphiques,  
Grenoble École de Management



**Rozenn Texier-Picard,**  
Maître de conférences en  
mathématiques, ENS Rennes



**Isabelle Assasi,**  
Professeure de Marketing,  
Responsable du programme  
EQUAL ID, TBS



**Isabelle Kraus,**  
Maîtresse de conférences en physique,  
ECPM Strasbourg,  
Vice-présidente déléguée égalité-parité,  
Université de Strasbourg



**Céline Soulas,**  
Professeur associée en économie, BSB



**Nora Laredj,**  
Esigelec  
Responsable Promotion  
Déléguée Régionale *Elles bougent*  
Normandie

## INTRODUCTION

Depuis la signature de la charte pour l'Égalité femmes-hommes (désormais F/H) par la CGE en 2013<sup>1</sup>, de nombreuses initiatives ont vu le jour dans les Grandes écoles d'ingénieurs et de Management et bon nombre d'entre elles ont concerné prioritairement les étudiant.e.s, comme en attestent les baromètres successifs de la CGE<sup>2</sup>.

Il s'agissait tout d'abord de répondre à certaines attentes de la charte relatifs aux étudiant.e.s et à l'enseignement (titres 1 et 3). Mais il s'agissait aussi et surtout de cibler prioritairement des jeunes en formation initiale, celles et ceux-là mêmes qui seront appelé.e.s à occuper des postes à responsabilité managériale dans les prochaines décennies. Les sensibiliser et les former à l'Égalité femmes-hommes est, en effet, l'un des leviers susceptibles de faire évoluer durablement les comportements en matière d'égalité professionnelle et de lutte contre les stéréotypes de genre (Haynes, 2014)<sup>3</sup>.

## L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, UNE THÉMATIQUE AU LONG COURS...

Face à ces enjeux, il est donc essentiel de faire en sorte que la thématique de l'égalité professionnelle ne soit plus seulement considérée comme un sujet de plus à enseigner, mais soit totalement intégrée au parcours de l'étudiant.e au sein de nos écoles. Tel est, en tout cas, l'objectif que devraient se fixer les directions de grandes écoles d'ingénieurs et de management.

Certes de nombreux obstacles peuvent s'ériger face à une telle ambition : Anna Wahl (2017)<sup>4</sup> identifie ainsi quatre difficultés majeures à l'introduction

de cette thématique dans un cursus scolaire : un sentiment de malaise de la part de certains participant.e.s, une résistance à la thématique du genre, un manque de connaissances des directions et des personnels sur ce sujet et un manque de légitimité académique de cette thématique et, enfin, le décalage vécu par les individus entre les aspects théoriques et les pratiques professionnelles (vécu du stage par exemple).

En dépit de ces difficultés, la variété des actions entreprises auprès des étudiant.e.s montre précisément la volonté des écoles d'adresser la question de l'égalité professionnelle de façon globale et intégrative en suivant de près le parcours scolaire de l'étudiant.e, depuis son arrivée à l'école (et même un peu avant dans le cas des écoles d'ingénieurs) jusqu'à son entrée dans le monde du travail.

C'est précisément ce continuum d'actions et d'initiatives, depuis l'amont (avant la Grande école) jusqu'à l'aval (préparation à l'entrée dans la vie professionnelle) qui constitue la logique et le plan de ce chapitre. Les thématiques suivantes seront donc abordées successivement.



1. Charte Égalité femmes-hommes au sein des Grandes écoles de la CGE. Janvier 2013

2. Voir notamment Baromètre « Égalité femmes-hommes » 5<sup>e</sup> édition, 2019, p. 37.

3. Haynes K., *Gender equality in responsible management education and research*. In Murray & al. (2014), *Inspirational Guide for the Implementation of PRME*, Greenleaf, Sheffield, pp 21-27.

4. Wahl A., *the gender equality index and effective role plays, Introducing gender in management education*. In Flynn et al. (2017) ; op. cit., pp 314-325.

## Agir sur l'attractivité amont des écoles scientifiques et d'ingénieur.e.s

Comme le montre année après année le Baromètre Égalité femmes-hommes de la CGE, le taux de féminisation dans les écoles d'ingénieurs est en effet de 32,4 % seulement (contre 48,9 % dans les écoles de Management) avec une très forte variabilité de ce taux selon les écoles et les disciplines scientifiques concernées (de 9 % à 80 %). Le premier défi à relever est donc là et constitue justement l'un des engagements de la charte signée par les Grandes écoles d'ingénieurs<sup>5</sup> : faire en sorte d'attirer davantage de jeunes femmes vers des études scientifiques et techniques alors même que 41,5 %<sup>6</sup> d'entre elles sont inscrites dans les filières scientifiques au niveau du bac !

Des pistes et initiatives à l'œuvre des écoles d'ingénieur.e.s seront ainsi présentées et commentées.

## Agir tout au long de la scolarité sur deux axes majeurs

**Les actions pédagogiques**, lesquelles ne se limitent pas aux seuls cours et conférences. Elles cherchent bien souvent à impliquer l'étudiant.e dans des activités qui le ou la confrontent à ses propres expériences et à les sensibiliser *via* un apprentissage fondé sur l'action et la réalisation concrète (« Learning by doing »). Les contributions relatives à cet axe attestent de la diversité et de la richesse des actions et pratiques pédagogiques à l'œuvre dans les Grandes écoles.

On connaît l'importance de **la vie associative** dans la formation managériale et professionnelle de l'étudiante ou l'étudiant, bientôt amené.e à piloter des équipes et des collaborateurs ou collaboratrices. Des exemples d'initiatives étudiantes montrent la nécessité de partager ces bonnes pratiques.

## Agir, enfin, pour préparer l'entrée dans la vie active

Il s'agit là de développer toutes les actions susceptibles de favoriser la mise en œuvre effective, dans la prochaine décennie, de l'égalité professionnelle, du fait d'un changement réel et durable des mentalités et des comportements, aussi bien des jeunes hommes que des jeunes femmes : sensibilisation des étudiants en pré-professionnalisation, mentoring des étudiantes, événements organisés autour de cette thématique avec les entreprises et/ou les alumni sont autant d'exemples de la mobilisation des grandes écoles sur le sujet. ■



5. « Politique d'attractivité amont » de la charte Égalité femmes-hommes au sein des Grandes écoles de la CGE. Janvier 2013

6. Source : Filles et Garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur. Rapport du Ministère de l'Éducation nationale et du Ministère de l'Enseignement supérieur, DEPP. 2019, p 17.



## AGIR SUR L'ATTRACTIVITÉ AMONT DES ÉCOLES SCIENTIFIQUES ET D'INGÉNIEURS

par Nora Laredj et Isabelle Assassi

La presse spécialisée ou grand public se fait régulièrement l'écho des chiffres préoccupants (fournis par la CDEFI, la CGE, le MESRI etc.) relatifs au taux de féminisation dans les écoles d'ingénieurs et plus généralement dans les parcours scientifiques. Ce taux oscille selon les sources et les périmètres entre 28 % et 32 % alors que le chiffre cible du Ministère de l'Enseignement supérieur est de 40 %<sup>7</sup>.

De nombreux facteurs, sociaux, psychologiques, institutionnels, viennent expliquer cette situation qui perdure : système éducatif, représentations encore très stéréotypées des métiers techniques et scientifiques, moindre confiance en soi et moindre sentiment de compétences face aux concours sélectifs de la part des jeunes femmes, persistance de la division sexuée du marché du travail etc<sup>8</sup>.

Il est pourtant incontestable que la grande majorité des écoles d'ingénieurs ont mis en œuvre des ini-

tiatives locales, en lien avec les lycées et collèges, pour essayer de remédier à cette situation. Les associations de diplômées comme « *Elles bougent* », « *Femmes@numérique* », « *Femmes ingénieures* » qui ont un rayonnement national et sont relayées en région, mènent aussi chaque année de nombreuses actions de sensibilisation auprès des lycéennes. De même, le prix « ingénieures » organisé par la CDEFI récompense chaque année les écoles et les étudiantes les plus engagées pour l'Égalité F/H et la lutte contre les stéréotypes de genre. Cet arsenal semble encore insuffisant pour parvenir à une réelle parité, mais il faut persister dans cette voie.

L'association « *Elles bougent* » est l'une des plus engagées sur le sujet, dans l'ensemble du territoire. L'exemple de sa collaboration avec l'Esigelec à Rouen est emblématique des actions que des écoles peuvent mener pour inciter les lycéennes à s'orienter vers des études d'ingénierie.

### Le dispositif « Elles bougent » : dispositif attractivité amont mis en place par une école d'ingénieurs, l'ESIGELEC

Pour développer l'attractivité amont des écoles d'ingénieurs auprès des jeunes femmes, les actions au sein de l'association « *Elles bougent* » sont sans doute les plus visibles et les plus pérennes.

« *Elles bougent* », association nationale<sup>9</sup>, a pour mission de faire découvrir les métiers d'ingénieures dans tous les secteurs industriels ou technologiques en manque de talents féminins : l'automobile, l'aéronautique, l'énergie... L'ESIGELEC, membre très actif depuis une dizaine d'années, a décidé de prendre la responsabilité de la Délégation Normandie, en assurant l'animation en co-délégation avec le CESI Rouen. Un engagement logique compte tenu de l'implication de l'école sur cette question.

De nombreux événements, souvent thématiques, sont organisés, pour faire découvrir aux lycéennes ou aux étudiantes des métiers passionnants que leurs aînées exercent. Ces manifestations sont de plus en plus ouvertes aux collégiennes avec la conviction qu'il faut agir de plus en plus tôt, bien en amont de la phase d'orientation.

Ainsi, « *Elles bougent pour l'Énergie* », « *Elles bougent pour le Numérique* », ou bien encore des événements proposés sur les grands salons professionnels comme celui du Bourget pour l'aéronautique et le spatial ou le Mondial de l'automobile, pour faire découvrir aux étudiantes et aux lycéennes des métiers passionnants que leurs aînées exercent, contribuent à leur donner envie d'investir ces secteurs encore peu féminisés et

7. Source : <https://www.letudiant.fr/etudes/ecole-ingenieur/operation-ingenieures-2019.html>

8. Voir notamment Stevanovic B (2012), *Orientations scientifiques des filles en France : un bilan contrasté*, *Questions vives [en ligne]*, vol 6, n° 16, p107-123.

9. <http://www.ellesbougent.com/>



faire croître ainsi leur réseau. La force de ces événements reste la puissance des témoignages des nombreuses femmes ingénieures qui se rendent disponibles et donnent de leur temps pour expliquer leur métier. Le « role model » est incontestablement un formidable levier pour permettre de se projeter dans tel ou tel métier et s'autoriser à oser se dire « *elles l'ont fait, pourquoi pas moi ?* ». L'objectif, en somme, de toutes ces actions, est de favoriser les occasions de rencontre avec les marraines : des échanges directs et des illustrations concrètes de carrières d'ingénieure, qui ouvrent le champ des possibles. Il faut ici souligner la nécessité de créer et d'entretenir les liens entre les différents prescripteurs que sont les chefs d'établissement, les CPE, mais aussi les enseignants en filière scientifique. La plupart des établissements font partie d'un club des lycées au sein de l'association « Elles bougent » et sont, à ce titre, informés systématiquement de toutes les actions. Mais c'est le rôle de la Délégation de faire plus pour entretenir le réseau local. Ainsi, au-delà des rencontres formelles autour d'actions de sensibilisation, différents moments de convivialité (afterworks, galette des reines...) sont organisés pour permettre de se retrouver, d'échanger sur les attentes de chacun, les actions à adapter selon les besoins régionaux, les bonnes pratiques. C'est bien souvent l'occasion pour les membres d'inviter celles et ceux qui le souhaitent à venir découvrir nos actions... et à adhérer à leur tour, amorçant ainsi le cercle vertueux du réseau.

Que l'association soit pilotée en région par deux écoles d'ingénieur.e.s est un choix réfléchi, un pari au regard de la faible proportion des effectifs féminins, environ 15 % pour le CESI, et quelques 22 % pour l'ESIGELEC. Une problématique partagée dans l'ensemble des écoles d'ingénieur.e.s, mais, à l'échelle de la région, le pari est de joindre les forces des deux entités pour un plus grand impact sur leur territoire. Sur un tel sujet sociétal, la concurrence n'est pas de mise, il s'agit de complémentarité.

Il est encore trop tôt pour tirer des statistiques qui viendraient corroborer nos actions, mais en mobilisant nos étudiantes, nous pouvons répondre à plus de sollicitations, faire des actions de plus grande ampleur et surtout offrir un champ plus important aux jeunes filles dans leur orientation, couvrant des secteurs plus variés. Les étudiantes représentent cet indispensable trait d'union entre, d'une part,

les ingénieures en activité et, d'autre part, les lycéennes ou collégiennes. Elles permettent au final de briser cette « barrière invisible » qui peut être perçue par les plus jeunes, souvent impressionnées par la fonction d'ingénieure. C'est le cas, par exemple, sur des événements organisés comme la journée des « Sciences de l'Ingénieur au Féminin » qui rassemblent ce « trio gagnant », chaque année à la même date, courant novembre, au sein de centaines de lycées et collèges sur tout l'hexagone. Ou bien encore lors du « Challenge Innovatech », que la Délégation organise chaque année depuis sa création, à tour de rôle, à l'ESIGELEC ou au CESI. Il s'agit d'un challenge intergénérationnel qui rassemble plusieurs équipes composées de 2 lycéennes, 2 étudiantes, 2 ingénieures autour du concept de hackathon, avec 5 heures pour « inventer l'industrie du futur » ! Une journée motivante de travail en équipe, d'innovation, de dépassement de soi qui donne des résultats très concrets : l'édition 2020 réunit 8 équipes contre 6 en 2018. Celles qui participent à nos actions sont souvent nos meilleures ambassadrices.

C'est sans aucun doute grâce à la participation systématique à nos différents événements qu'un de nos lycées, fidèle membre très actif, a enregistré presque un doublement de ses effectifs féminins en Terminale S.I entre la rentrée 2017 et 2018. La mobilisation et la ténacité de toute l'équipe pédagogique ont donc payé.

Ce même établissement est devenu à son tour ambassadeur auprès des 3 collèges environnants, et a mis en avant des résultats, des chiffres concrets montrant ainsi que les lignes peuvent bouger. Sans doute pas assez vite, vu les résultats nationaux sur la proportion de femmes dans les écoles d'ingénieurs, mais elles bougent tout de même. La preuve avec l'ESIGELEC qui en 2010 avait moins de 18 % d'étudiantes ingénieures et qui a affiché une progression constante jusqu'à atteindre en 2016 23 %... Mais la vigilance reste de mise, car malgré un investissement très important, une augmentation continue des actions de sensibilisation et une prise de conscience qui semble générale dans notre société, une certaine stagnation voire même un recul des taux de féminisation dans les écoles d'ingénieurs, viennent nous rappeler que rien n'est jamais totalement acquis.

## AGIR TOUT AU LONG DE LA SCOLARITÉ

Les deux axes sur lesquels les écoles s'appuient pour faire évoluer les mentalités et les comportements des étudiant.e.s vis-à-vis de l'égalité professionnelle sont, d'une part, l'en-

semble des activités pédagogiques très variées proposées tout au long des études et, d'autre part, les activités extra scolaires très formatrices que sont les activités associatives.

### Les actions pédagogiques

Un sondage effectué en 2019 auprès des référent.e.s Égalité de la CGE montre la grande diversité des actions pédagogiques menées par les écoles. Celles-ci vont en effet des dispositifs classiques et incontournables que sont les conférences et les cours, à des activités plus innovantes comme des ateliers de créativité, des projections de films, des serious games ou même des MOOCs<sup>10</sup>.

Il faut toutefois souligner que, quelles que soient les modalités pédagogiques finalement retenues, leur mise en œuvre peut se heurter à trois difficultés qui sont autant de points de vigilance :

#### 1. Enrôler et convaincre les étudiants masculins

Un constat s'impose en effet : les conférences, tables rondes, ateliers et même les associations étudiantes ayant pour thématique principale l'Égalité F/H rassemblent quasi systématiquement un public majoritairement... féminin. Les activités pédagogiques étant le plus souvent optionnelles, elles laissent donc le libre choix à l'étudiant... de trouver toujours mieux à faire. Des recherches académiques ont du reste analysé ce phénomène et préconisé quelques solutions (Wahl, 2017)<sup>11</sup> : que les étudiants jugent que le sujet est d'un « autre temps », qu'ils se sentent mal à l'aise et/ou « agressés » et pointés du doigt en tant qu'homme « dominateur et oppresseur », il est un fait que cette thématique est extrêmement sensible pour les jeunes hommes. Toute action pédagogique visant à les convaincre et les enrôler et à éviter le

rejet et la fuite demande, en amont, une réflexion approfondie de la part des équipes afin de **mettre en œuvre des activités qui autorisent la libre parole, y compris sur le malaise et le déni, et rassurent les étudiants quant à leur position et leur rôle actif et bénéfique en matière d'égalité F/H.**

#### 2. Capter l'attention des étudiant.e.s et lutter contre le déni

Comme l'indiquent toutes les expériences pédagogiques relatées dans ce chapitre, il est frappant de constater que l'égalité professionnelle et la lutte contre les stéréotypes de genre sont souvent perçues comme des sujets, sinon dépassés, du moins invisibles pour la majorité des jeunes, qu'ils soient hommes ou femmes. Comme leurs homologues masculins, certaines jeunes femmes rejettent l'idée même de stéréotypes de genre et d'inégalité professionnelle, estimant que la focalisation sur ces thématiques contribue précisément à leur « stigmatisation » et leur « victimisation ». La question des différences de perception générationnelle ou liée à l'âge et au manque d'expérience professionnelle est ainsi posée.

Toute action pédagogique doit donc impérativement inclure une séquence destinée à l'échange et la prise de conscience **se fondant sur des faits, des chiffres, des cas réels et des témoignages.** Documenter les analyses est indispensable pour éviter des raccourcis, des approximations, des propos simplistes.

10. Pour un approfondissement sur des méthodes pédagogiques innovantes, se référer à : « 6 propositions pour reconnaître l'excellence et les pédagogies innovantes dans l'enseignement supérieur, le cas des écoles de management françaises », Livre Blanc édité par la CGE, mai 2017.

11. Wahl, A (2017), *op.cit.*



### 3. Sensibiliser tous les étudiants et étudiantes sans exception et agir dans la durée

La majorité des activités pédagogiques relatives à l'égalité F/H sont optionnelles et les expériences décrites dans ce chapitre ne font pas exception. Cet écueil, qui concerne plus globalement les enseignements en RSE, encore trop souvent considérés comme marginaux, peut être facilement levé dans le futur. Idéalement, un parcours pédagogique lié à la thématique de l'égalité professionnelle doit avoir pour effet :

Comprendre des activités **obligatoires** et **notées** pour l'ensemble des étudiant.e.s d'une même promotion, aux côtés d'activités optionnelles d'approfondissement, également notées. La notation implique davantage les étudiant.e.s, de même que la délivrance de crédits ECTS permet d'attester de la valeur académique de ces enseignements.

Être pensé au long cours : un parcours progressif présenté aux étudiant.e.s, dès leur entrée à l'école et alternant, tout au long des études, des cours, des conférences, des jeux, des ateliers, etc. permet alors la maturation de l'étudiant.e. sur ce sujet.

Les principales actions pédagogiques menées dans les Grandes écoles sur cette thématique de l'Égalité F/H et de la lutte contre les stéréotypes de genre sont présentées ci-dessous. Elles montrent qu'on peut facilement puiser dans un catalogue riche et varié, en fonction des objectifs pédagogiques définis préalablement :

#### Les conférences et tables rondes

Elles constituent souvent un premier niveau de sensibilisation dans le cursus et présentent l'avantage d'être faciles à organiser. Bon nombre d'entre elles mettent sur le devant de la scène des

femmes au parcours remarquable (dirigeantes et entrepreneuses, scientifiques et chercheuses, artistes, etc.), parfois diplômées de l'école dans laquelle elles sont invitées. L'objectif est ici de mettre en lumière les « **rôles modèles** »<sup>12</sup> permettant de renforcer l'identification et le sentiment de légitimité des étudiantes, futures diplômées. Il faut néanmoins avoir à l'esprit que, quand bien même l'affiche respecte la parité, avec **des femmes et des hommes** invités sur le plateau, cette activité pédagogique rassemble souvent un nombre limité d'étudiants (et ce d'autant qu'elle est en général optionnelle) et sensibilise celles et ceux qui sont déjà convaincus par la cause.

#### Les cours

Tout comme pour la RSE, l'enseignement de la thématique de l'Égalité F/H et de la question du genre pose de nombreux défis aux écoles. Qu'il s'agisse des contenus (quoi enseigner et pourquoi ?), de l'adossement disciplinaire de ces enseignements souvent considérés comme marginaux<sup>13</sup>, en particulier dans les écoles d'ingénieurs, ou de la formation des enseignant.e.s, les questions sont complexes et ne peuvent être développées dans le cadre de ce livre blanc. Mais elles méritent une attention particulière<sup>14</sup>.

Deux expériences de cours, l'une dans une école d'ingénieurs, l'autre dans une ENS, et qui poursuivent des objectifs différents sont relatées ici. On notera avec intérêt que les équipes pédagogiques chargées d'animer ces cours sont pluridisciplinaires avec des professeurs de disciplines scientifiques (sensibilisés à la question) et des enseignant.e.s spécialistes du genre. Le support de professeurs experts sur le sujet est en effet indispensable pour aborder correctement la question du genre auprès des étudiants.

12. Sur cette notion de « rôle modèle » et ses limites, voir par exemple : Adamson M., Kelan E.K. (2019), 'Female Heroes : Celebrity Executives as Post-feminist Role Models', *British Journal of Management*, Vol 30, 981-996.

13. Sur la question des difficultés à intégrer la thématique de l'égalité professionnelle dans le schéma pédagogique voir Nentwich J. & Sander (2017), 'Integrating gender & diversity in management education, finding the right balance between integration and marginalization'. In Flynn & al. (2017).

14. On trouvera un exemple très abouti de l'intégration du genre dans la pédagogie dans l'article suivant : Rossier A. et al. (2010), 'Intégrer la dimension genre dans l'enseignement supérieur : transformation de pratiques au niveau individuel et institutionnel', *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 26(2), <http://journals.openedition.org/ripes/398>. On pourra également se référer utilement à Salle M. (2014), 'Former des enseignants : les résistances au genre', *Travail, genre et sociétés*, n° 31, p 69-84.

## L'expérience de l'ECPM

par Isabelle Kraus, Maîtresse de conférences en physique, ECPM Strasbourg, Vice-présidente déléguée égalité-parité, Université de Strasbourg

# Enseignement de sensibilisation à l'école d'ingénieurs de Chimie, Matériaux et Polymères (ECPM) à l'Université de Strasbourg, intitulé « Stéréotypes et enjeux de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »<sup>15</sup>

Cette formation de 6 heures est obligatoire pour la centaine d'élèves de la première année du cycle d'ingénieur de l'ECPM. Elle est intégrée à la formation en SHSE et donne lieu à une note qui rentre dans la moyenne de l'élève.

### Le contexte : s'interroger sur les motivations des étudiant.e.s et enrôler une équipe pédagogique mixte

Nous avons fait l'hypothèse que ce public particulier de la chimie a sa propre culture. Le genre n'est a priori pas un outil d'analyse que les élèves utiliseront dans leur vie professionnelle. Ils et elles ne sont ainsi pas forcément en demande d'être sensibilisé.e.s et de se questionner sur le sujet des discriminations et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ils et elles peuvent aussi avoir a priori négatif sur cet enseignement obligatoire et noté. Ceci nécessite une approche pédagogique spécifique. Nous l'avons choisie basée sur le questionnement des perceptions collectives des inégalités, et ancrée dans la projection de leur future vie professionnelle de chimiste.

L'équipe pédagogique est composée de six enseignantes et enseignants non spécialistes des questions de genre, mais sensibilisés aux questions d'égalité par des formations internes à l'université. Elle est soutenue par une experte sociologue. Les enseignant.e.s interviennent en binôme devant les élèves, et le tandem femme-homme est privilégié. Nous avons fait l'hypothèse que ces enseignant.e.s, proches des élèves par leur discipline scientifique et leur activité dans l'établissement, sont un élément important pour favoriser la démarche et aider à supprimer les résistances ; Preuve d'une légitimité pour les élèves d'être autorisés, elles et eux aussi, à construire leur pensée à ce sujet.

### Amener les élèves à un engagement citoyen

L'objectif est d'amener les élèves à une prise de conscience et à une analyse des situations rencontrées. Comment détecter les situations de discriminations et d'inégalité ? À quel mécanisme répondent-elles ? Que peut-on faire pour que cela change ?

Il s'agit de donner des outils pour lutter contre les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes et les discriminations, de façon plus large. L'équipe enseignante fournit et garantit le cadre et les conditions pour que les questions se posent, sans jugement des expressions des un-es ou des autres.

### La formation : parole, prise de conscience et appropriation des outils

La première partie est commune aux cent élèves et consiste en séances d'improvisation, mises en scène par les élèves eux-mêmes. Les scénarios proposés portent sur :

- A. « Entretien d'embauche sur un poste d'ingénieur.e chimiste » selon trois modalités différentes : un candidat, une candidate, une situation où candidat et candidate sont tous les deux en présence de la personne qui recrute.
- B. « Négociation salariale » selon trois modalités : un débutant, une débutante, une personne expérimentée.
- C. « Blagues à la machine à café » où quatre collègues, hommes et femmes, sont en pause. Des blagues sexistes fusent...

Chaque série fait émerger des réactions de l'auditoire des élèves sur leur ressenti, parfois relayées

15. Ce texte est le fruit d'un collectif de l'Université de Strasbourg : Isabelle Kraus, Ève Ballorain, Joëlle Magar-Braeuner, Romain Bouilly, Bénédicte Elias, Anne Rubin, Patrick Vuillez

# EXPÉRIENCE

par leur vécu. La promotion est appelée à se prononcer sur le jeu lui-même et sur les questions amenées par la mise en scène, guidée par les enseignant-e-s. À cette occasion, l'équipe pédagogique parvient à identifier le degré de connaissance initiale des élèves sur le sujet.

**La seconde et troisième partie** de la formation se fait en groupes de trente élèves, encadrés par un binôme enseignant. Les thèmes révélés lors de la séance d'impro sont repris sous forme d'échanges, de questionnement, d'argumentations et de discussions entre élèves. Les questions des propos sexistes, des discriminations liées à l'orientation sexuelle ou à l'appartenance réelle ou supposée à une ethnie ou une nation sont souvent débattues. C'est l'occasion de présenter des mesures existantes au sein de l'établissement pour lutter contre les discriminations et le harcèlement sexuel. Une grille de lecture des « Stéréotypes – Préjugés – Discriminations – Inégalités » est ensuite proposée pour analyser un extrait de film<sup>16</sup> présenté en séance, des affiches, des publicités ou des textes d'actualité.

**Lors de la troisième partie**, une production collective est proposée aux élèves. Ils et elles choisissent souvent de réaliser des affiches mettant en regard stéréotypes et préjugés ; en 2015, leur choix s'est porté sur l'élaboration d'un guide d'observation de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, étape de leur stage de fin d'année. Ce guide est distribué, depuis, à toutes les promotions et doit être rendu lors de la remise du rapport de stage (voir encadré sur les stages p. 68).

## L'apport de cette sensibilisation

Nombre d'élèves évoluent dans le « *mythe de l'égalité-déjà-là* », soutenus par une répartition quasi mixte des élèves et un public féminin en-

couragé par le cadre familial à faire des études. Le caractère obligatoire de la formation permet une expression et une écoute directement entre élèves, avec leurs différentes sensibilités à la thématique. La présence des élèves étrangers (19 % de la promotion) permet de faire appel à leur vécu en France et à la dimension culturelle du sujet. On observe à l'échelle de la promotion, pour certains et certaines, une prise de conscience de l'impact des inégalités et des mécanismes à l'œuvre. Enfin, l'ancrage de cet enseignement dans le cursus est un témoignage concret auprès des élèves que les discriminations ou le harcèlement sexuel ne sont pas acceptés dans l'établissement. Ce caractère obligatoire renforce aussi la cohérence du positionnement du discours institutionnel.

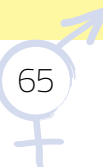
## Un enseignement en évolution

L'objectif de conscientisation des élèves nécessite un constant réajustement de la formation, chaque promotion partant de son propre niveau. L'enseignement, obligatoire depuis 7 ans dans le cursus de l'ECPM, a évolué dans son format. Initialement proposé en trois séquences courtes, distinctes (correspondant aux trois parties mentionnées ci-dessus), il est aujourd'hui présenté en une séquence longue, « immersion » continue sur toute une journée. Avec 7 promotions sensibilisées, soit environ 700 élèves, l'ECPM peut maintenant organiser des débats entre les promotions récemment recrutées en entreprise et les élèves de 2<sup>e</sup> année pour des échanges d'expériences.

Enfin, l'enseignement s'appuyant sur des enseignant-e-s de l'établissement, il essaime à d'autres composantes de l'université. Il est le modèle retenu pour l'enseignement de 36 heures – 3ECTS - proposé depuis la rentrée 2019 à toutes les licences non spécialisées de l'Université de Strasbourg et a reçu un prix en 2015<sup>17</sup>.

16. « La leçon de discrimination » (Radio-Canada 2006), film à utiliser avec une grille d'interprétation et dans le cadre de l'analyse critique proposée par Joëlle Magar-Braeuner « La leçon de La leçon de discrimination », *Pédagogies féministes et pédagogies des féminismes*, Volume 31, Numéro 1, 2018, p. 161–178.

17. Cet enseignement a reçu le prix Ingénieuses'15 de la CDEFI, dans la catégorie « Enseignement de l'égalité Femme/Homme ». Il a donné lieu à une communication orale à la conférence CIRFF 2018, Nanterre, France.



## L'expérience de l'ENS Rennes et Université de Rennes 1

par Rozenn Tixier-Picard, Maître de conférences en mathématiques, ENS Rennes

### Une formation sur l'égalité filles-garçons à l'école pour les candidat.e.s à l'agrégation de mathématiques

Constatant la méconnaissance de certain.e.s enseignant.e.s de mathématiques sur les questions d'égalité filles-garçons, une équipe s'est mise en place en 2016 pour y réfléchir. Depuis 2016, une sensibilisation de 3 heures, assurée conjointement par une historienne spécialiste du genre et une mathématicienne, est proposée chaque année dans le cadre de la préparation à l'agrégation de mathématiques de Rennes (ENS Rennes et Université de Rennes 1).

#### TÉMOIGNAGE

#### TÉMOIGNAGE DE MATTHIEU ROMAGNY, ANCIEN RESPONSABLE DE LA PRÉPARATION À L'AGRÉGATION

« J'ai trouvé que les étudiant.e.s de la fin des années 2010, filles comme garçons, manifestent un intérêt important pour les thématiques d'égalité garçon-fille à l'école. Leurs réactions et commentaires montrent qu'ils ont conscience de la profondeur des problèmes liés à la construction sociale des inégalités et qu'ils y ont déjà réfléchi. Souvent, elles et ils ont des témoignages d'expériences vécues (soit par eux, elles-mêmes, soit par des proches, anciens camarades de classe, etc.) à partager. Par ailleurs, ils et elles demandent des pistes et conseils concrets pour, dans leur situation professionnelle future, éviter de fournir un enseignement qui ne donnerait pas des chances égales aux filles et aux garçons. Parfois ils et elles disent explicitement que la séance unique de formation ne suffit pas et devrait être suivie d'autres - et ceci en dépit du fait qu'ils et elles sont engagé.e.s dans la préparation à un concours exigeant qui monopolise l'essentiel de leur temps et leurs efforts. »

#### Sensibiliser aux questions de genre dans l'enseignement des mathématiques

L'éducation à l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes, doit commencer très tôt, et les enseignant.e.s ont un rôle particulier à y jouer, y compris les enseignant.e.s de mathématiques. Cette discipline fait en effet l'objet d'un paradoxe apparent : alors que les collégiennes et lycéennes ont en moyenne des résultats comparables aux garçons en mathématiques, elles sont peu nombreuses à se diriger vers les études à forte composante mathématique (seulement 26 % parmi les étudiant.e.s de sciences fondamentales à l'université<sup>18</sup>), malgré les très bons taux d'insertion professionnelle qu'elles offrent. Comment donner aux filles, comme aux garçons, le goût des mathématiques, et l'envie de poursuivre dans cette discipline ? Qu'est-ce qui peut expliquer la moindre confiance en soi des filles en mathématiques et les écarts de performance observés dans certains contextes ? Existe-t-il des pratiques pédagogiques plus favorables à la promotion de l'égalité ? Cette séance vise surtout à faire réfléchir, en posant des questions et en apportant quelques éléments de réponse, issus de données nationales ou internationales et de résultats de recherche.

#### Une équipe pluridisciplinaire et des partenariats multiples

Née d'une discussion informelle entre collègues mathématiciennes, l'initiative s'est formalisée autour d'une équipe constituée de mathématiciennes, de spécialistes du genre, et de la chargée de mission Égalité filles-garçons de l'académie de Rennes. Elle a été fortement soutenue par le responsable de la préparation à l'agrégation, qui a mis à disposition un créneau de 3 heures dans l'emploi du temps de la préparation, et a vivement incité les étudiant.e.s à participer à cette séance. Portée par l'Université de Rennes 1, qui rémunère les intervenantes en heures complémentaires,

18. Source : MESRI-SNES, « part des femmes à l'Université selon la discipline en 2017 ».

# EXPÉRIENCE

l'action mobilise des enseignantes-chercheuses de l'Université Rennes 2 et de l'ENS Rennes.

## Bonnes pratiques et pièges à éviter

Toute formation à l'égalité filles-garçons doit éviter plusieurs écueils :

Le premier d'entre eux est le risque qu'elle apparaisse comme une action militante. Il nous a paru nécessaire, pour éviter cette perception, de nous appuyer sur des constats chiffrés. Les résultats des filles et garçons en mathématiques sont comparés à différents niveaux, montrant que la question doit être analysée avec finesse pour éviter les raccourcis. Enfin, la formation s'appuie aussi sur des travaux de recherche, notamment en psychologie sociale, pour objectiver autant que possible des éléments d'explication<sup>19</sup>.

Le deuxième écueil serait de proposer une formation magistrale sur le genre, trop éloignée des attentes des étudiant.e.s de mathématiques. Le fait d'associer une spécialiste du genre et une mathématicienne permet de tirer parti des deux cultures et de mieux répondre aux attentes. La formation laisse ainsi une grande part à l'interaction.

Un troisième écueil serait de proposer une formation théorique, sans interroger la pratique de l'enseignant.e. Pour y remédier, des pistes de réflexion issues de sciences de l'éducation sont proposées ; elles ont cependant leurs limites, car il n'y a pas de solution toute faite à ces questions, et c'est à chaque enseignant.e de s'interroger à chaque instant sur sa pratique.

## Impacts de l'action : une formation utile et appréciée

Depuis la mise en place de cette action en mai 2016, le nombre d'étudiant.e.s formé.e.s à chaque session n'a cessé d'augmenter. Au total, plus d'une centaine d'étudiant.e.s ont été sensibilisé.e.s à Rennes. Les questionnaires de satis-

faction remplis à l'issue de la formation montrent que les étudiant.e.s étaient le plus souvent déjà sensibles à ce sujet, mais qu'ils et elles ont apprécié la formation (100% d'accord ou tout à fait d'accord) et mettront à profit ce qui a été appris (77% sont d'accord ou tout à fait d'accord).

## Pistes de collaboration future

Depuis 2018, la formation est ouverte à toute personne extérieure qui souhaiterait en observer le déroulement pour pouvoir mettre en place une formation similaire dans son établissement. Les supports de formation peuvent également être mis à disposition des personnes intéressées.

### TÉMOIGNAGE

#### TÉMOIGNAGE DE WILLIAM DALLAPORTA, ANCIEN ÉTUDIANT

« Je suis régulièrement frappé par le fait que beaucoup disent être conscient.e.s des problématiques et des enjeux de l'Égalité femmes-hommes, mais que très peu s'en préoccupent réellement. La sensibilisation de 3 heures que j'ai suivie en prépa agrég à ce sujet était plus que bienvenue, surtout pour un public qui se destine ensuite à l'enseignement auprès d'adolescent.e.s et de jeunes adultes. J'aurais apprécié une plus grande interactivité, avec par exemple des mises en situation, afin de passer de la compréhension à l'action ; mais le contenu était déjà riche et on apprend toujours quelque chose de nouveau, on voit toujours les choses différemment après avoir confronté les points de vue. Je suis entièrement convaincu que remettre régulièrement le sujet sur la table avec un regard scientifique est nécessaire dans notre société, et ne peut qu'être bénéfique. »

19. Pour exemple, une étude qui a été utilisée dans le cadre de cette formation : "Égalité femmes-hommes dans les manuels de Mathématiques, une équation irrésolue ? Les représentations sexuées dans les manuels de mathématiques de Terminale", centre Hubertine Auclair, 2012.

## Les rapports de stage

La Charte Égalité femmes-hommes de la CGE préconise que le rapport de stage soit accompagné d'une observation personnelle de l'étudiant.e. au sein de l'entreprise dans laquelle se déroule le stage. C'est évidemment un excellent levier pour une prise de conscience efficace sur la réalité de la vie professionnelle sur cette question. Une initiative remarquable d'une école d'ingénieurs en chimie, l'ECPM de Strasbourg, donne la voie à suivre pour toutes les écoles, en particulier sur le fait que le guide d'observation annexé au rapport de stage a été élaboré par les étudiant.e.s dans le cadre d'un cours consacré à ces questions.



## L'expérience de l'ECPM

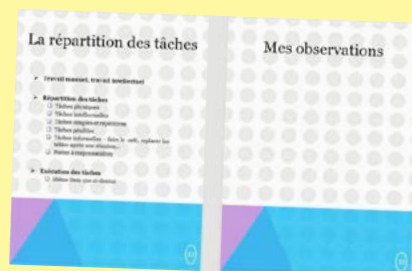
par Isabelle Kraus, Maîtresse de conférences en physique, ECPM Strasbourg, Vice-présidente déléguée égalité-parité, Université de Strasbourg

## Le rapport de stage au regard de l'égalité professionnelle

Dans le cadre de leur stage ouvrier de première année, les élèves de l'ECPM reçoivent un guide d'observation de l'égalité en entreprise. **Ce guide a été réalisé par la promotion 2015 des élèves, lors du cours obligatoire sur « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »**. Ils et elles doivent remplir le guide et le retourner en annexe de leur rapport de stage. **Sans ce retour, leur note de stage n'est pas établie.** Leurs commentaires montrent une sensibilisation à la question de l'égalité professionnelle qui a été développée à la suite de la formation dispensée. Elle incite les élèves à avoir un regard critique sur leur environnement professionnel en termes de discriminations, avec des capacités d'analyse au-delà d'une simple observation.

En voici quelques exemples :

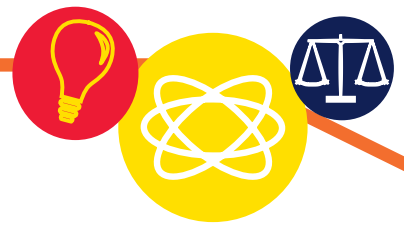
**Élève 1 :** « Concernant la parité hommes-femmes, la faible présence des femmes au sein de cette entreprise peut être flagrante. (...) Il est toutefois triste de noter que le monde de la mécanique reste celui des hommes. »



**Élève 2 :** « J'ai pu remarquer que le nombre de femmes était minoritaire, ceci peut s'expliquer du fait que la plus grande partie du personnel fait partie de l'usine, où l'utilisation d'engins lourds et un bon physique sont nécessaires. La répartition entre hommes et femmes au sein de l'administration est équitable. »

**Élève 3 :** « Peu de femmes travaillent dans la partie usine. Dans les bureaux, 7 sont présentes pour 16 hommes. Elles occupent des postes de comptable, de responsable qualité, responsable achat ordonnancement, et contrôleuses qualité. Les femmes présentes doivent donc se faire leur place parmi un milieu d'hommes. Aucune femme ne travaille en tant qu'opératrice, chef d'équipe, ou cariste. (...) Au niveau du laboratoire R&D ou du siège, la parité femme/homme est respectée. »

**Élève 4 :** « Au sein de l'usine, il y a lieu de distinguer la répartition femmes-hommes selon les degrés de pénibilité et de qualification des postes. »



## Les activités pédagogiques innovantes : mobiliser et engager les étudiant.e.s

Les « MOOCs », les « Serious Games », les ateliers de créativité, les projections de films, etc. sont autant d'activités pédagogiques innovantes qui permettent de capter davantage l'attention des étudiant.e.s et de les mobiliser sur la question de l'Égalité femmes-hommes.

Un SPOC (Small Private Online Course) "*Feminine-Masculine in the Digital World, a journey of discovery*" a ainsi été développé par des enseignantes<sup>20</sup>, pour Telecom SudParis / Telecom École de Management à partir de 2016. Destiné à des étudiant.e.s venant de parcours académiques et de cultures très différentes dans de nombreux points du globe, il s'est avéré un outil performant pour enseigner à ce type de public les questions de genre dans le numérique. Il a contribué notamment à faire prendre conscience des représentations stéréotypées dans le secteur digital.

Les ateliers de créativité constituent également une solution intéressante pour pouvoir enrôler l'ensemble d'une communauté étudiante, filles et

garçons. Elle permet notamment aux étudiantes et étudiants d'être beaucoup plus impliqué.e.s et proactifs que dans un cours « classique ».

Plusieurs leviers peuvent fortement contribuer à la réussite de ce type d'activités :

- Faire réfléchir et agir les étudiant.e.s sur un sujet qui les concerne directement, dans le quotidien de leur vie étudiante, afin de rendre cette thématique de l'Égalité femmes-hommes plus concrète et palpable.
- Les « challenger » pour les engager et les motiver davantage, par exemple, en mettant au vote de l'ensemble de la communauté éducative (professeurs, administration et étudiant.e.s) les meilleurs projets, puis les récompenser, notamment en accompagnant les étudiants et étudiantes primées dans la mise en place effective du projet.
- Rendre cette activité pédagogique obligatoire et notée, pour éviter, comme cela a déjà été indiqué, la « fuite » des étudiantes et étudiants qui estiment ne pas être concernés par le sujet.

Les expériences relatées ci-après montrent combien ces ateliers peuvent être profitables aux étudiant.e.s.

20. Voir Morley et Mc Donnell (2017) : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01591936/> et <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01591936/file/MorleyMcDonnell-ECER2017.pdf>





## L'expérience de TBS Business School

par Isabelle Assassi, professeure de Marketing, Responsable du programme EQUAL ID, TBS



### « Osez l'égalité des sexes dans la vie étudiante en luttant contre le sexisme et les stéréotypes de genre »

Dans le cadre d'un séminaire, obligatoire et noté, d'initiation au Design Thinking et à la créativité (baptisé SEMIS), une centaine d'étudiant.e.s de 1<sup>re</sup> année du Programme Grande école ont été amenés à travailler sur le thème indiqué ci-dessus, proposé par le programme EQUAL ID de TBS<sup>21</sup>. Dans la mesure où le déni est, en général, la première réaction des étudiant.e.s face à cette question, il s'agissait d'abord de les amener à prendre réellement conscience, par le partage de leurs propres expériences et par leurs recherches documentaires, de la persistance des inégalités et/ou des stéréotypes de genre, aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie étudiante. Il s'agissait ensuite de les conduire à proposer des solutions concrètes qui puissent être **réellement** mises en œuvre au sein de l'école.

Les résultats de cette semaine intensive de travail, conçue et encadrée par deux professeurs spécialistes de l'entrepreneuriat et des méthodes de créativité, et animée par **vingt professeurs de toutes les disciplines**, préalablement formés à ces méthodes, ont été à la hauteur des attentes des équipes pédagogiques : non seulement, il y a eu une réelle prise de conscience des réalités (par exemple inégalités de répartition des postes de pouvoir au sein des associations) et des comportements sexistes (affiches de certaines soirées étudiantes), mais aussi, et surtout, de nombreuses propositions de so-

lutions : applications mobiles ou utilisation de la réalité virtuelle pour informer, susciter la curiosité, inverser les rôles, mais également des propositions plus originales. **Le 1<sup>er</sup> prix a ainsi été gagné par un dispositif novateur, baptisé « Psst »**, pour faire comprendre ce que subissent les harcelé.e.s et faire connaître les possibilités de recours et d'aide : une machine placée dans la rue ou les couloirs de l'école, qui interpelle, au hasard, des individus passant devant : « *Psst, t'es pas mal toi, t'es jolie, t'as un joli petit c..., etc.* ». Interloquée et intriguée, la personne se rapproche de la machine et découvre un écran interactif comportant de nombreuses informations (ton sérieux ou humoristique selon l'icône choisie) : quizz, vidéos diverses, textes de loi, numéros utiles à appeler, possibilités de recours, etc.

Ce séminaire de créativité a surtout permis de faire émerger l'idée, unanimement partagée par tous les groupes, d'organiser avec toutes les associations de l'école et dès l'année 20-21, une journée obligatoire pour toutes et tous les étudiant.e.s : ils et elles seraient appelées à travailler ensemble pour, créer, imaginer, inverser les rôles, interviewer, participer à des challenges autour de la thématique de l'égalité femmes-hommes. Voilà qui peut commencer à faire bouger durablement les lignes !

21. <https://www.tbs-education.fr/?submit=&s=EQUAL+ID>



# EXPÉRIENCE

L'expérience de Grenoble École de Management

par Dorina Coste, Enseignante en arts graphiques, Grenoble École de Management

## Hommes Femmes en Entreprise

### Trois mots à l'épreuve des étudiant.e.s d'une école de management

Depuis une vingtaine d'années, des cours d'art graphique, cours optionnels, sont proposés à Grenoble École de Management. L'objectif annoncé dans le programme institutionnel est celui de « donner aux étudiants des outils de réflexion, un vocabulaire commun, pour communiquer avec des graphistes, dans leurs futurs métiers dans le domaine du marketing et de la communication ». La finalité du cours a une visée instrumentale, « former les futurs commanditaires » pour communiquer avec « les mondes des arts appliqués ». Mais depuis des années, la visée réflexive est manifeste dans les travaux des étudiants. Plus généralement, une démarche réflexive consiste en une prise de conscience et en un examen approfondi de sa propre démarche. Il s'agit d'un rapport à soi et aux autres fondés sur l'introspection, de « se regarder faire ». Le matériau est constitué d'affiches et de textes écrits d'argumentation.

Le déroulement du cours est une alternance entre des cours théoriques et la pratique. La pédagogie est directement inspirée des travaux du graphiste Henrik Tomaszewski<sup>22</sup>, de ses exercices pédagogiques. Selon l'auteur, le travail graphique est l'expression avec des signes d'une réflexion sur un sujet donné. Le graphisme consiste à transmettre des messages en leur donnant une forme grâce à des techniques de représentation visuelle : dessin, photographie, typographie. Selon Annick Lantenois, « le design graphique est l'un des outils dont les sociétés occidentales se dotent dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour traiter, visuellement, les informations, les savoirs et les fictions : il est l'un des instruments de l'organisation des conditions du lisible et du visible, des flux des êtres, des biens matériels et immatériels. Le design graphique comme traitement des informations, des savoirs et des

fictions s'inscrit dans une filiation génétique avec l'écrit dont il devient indissociable<sup>23</sup>. »

Afin d'avoir une représentation graphique sur la question du genre, j'ai demandé aux étudiant.e.s qui ont suivi l'option de réaliser un travail argumenté sur le thème « hommes femmes en entreprise aujourd'hui ».

Pour commencer, un exercice de « créativité » a été la mise en image des mots. J'ai fait un travail d'expression des mots en l'axant sur la typographie. La consigne a été de donner plus de sens aux mots en faisant une action sur une ou plusieurs lettres. Les techniques utilisées par les étudiants sont des techniques « mixtes », des techniques « rapides » : crayons, feutres, découpage, collages. Mon objectif pédagogique a été d'arriver à amener les étudiants à exprimer au fur et à mesure des concepts, des sensations, à exprimer de la façon la plus simple possible leurs représentations liées à ma recherche, au sujet donné.



Travail commun, réalisé en classe par plusieurs étudiant.e.s, d'expression graphique des mots sur le thème « hommes femmes en entreprise », décembre 2019.

22. Sarfis Thierry, Maruszewska Ewa, Tomaszewski Henrik, Graphismes et pédagogie, Éd. Somogy, 1995.

23. Lantenois Annick, Le Vertige du funambule, Le design graphique entre économie et morale, Édition B 42 Cité du Design et Annick Lantenois, Paris, 2010, p. 11.

Ces consignes permettent de comprendre le processus de création des étudiants, les différentes étapes en partant de l'expression d'un mot jusqu'à l'expression d'une réflexion liée à un sujet donné. Le fait de ne pas avoir une pratique artistique, ou plutôt de ne pas maîtriser une technique d'expression des arts graphiques n'est pas un obstacle pour répondre au problème posé. Bien au contraire cette contrainte permet une réflexivité graphique pertinente. La contrainte qui rend fort(e).

Le thème « hommes femmes en entreprise aujourd'hui » a été abordé à deux reprises, en avril 2011 et décembre 2019. Ainsi, 35 étudiant.e.s, (24 filles et 10 garçons) de 3<sup>e</sup> année, suite à leur expérience des stages en entreprises, ont exprimé leur réflexivité à travers un langage plastique, sur cette question. L'ensemble des travaux exprime une domination masculine. Afin de représenter cette réflexivité, quelques exemples de dessins et le texte d'accompagnement de l'étudiant.e sont présentés ci-dessous.

On a pu remarquer une participation active de la part des étudiants dans ces cours. Toutes et tous ont réalisé une ou plusieurs affiches argumentées.

Le fait de ne pas maîtriser les techniques du dessin n'a pas été un obstacle à la réalisation graphique. Je peux en déduire que certains étudiants ont réalisé plusieurs dessins pour exprimer une ambiguïté, comme s'il était nécessaire de la souligner par une représentation multiple ou par une répétition de l'acte de faire, l'acte d'exprimer. Cela met en évidence le lien entre l'acte d'écrire, l'acte de dessiner et la réflexivité.

La totalité des dessins exprime un questionnement, une réflexion en lien avec un processus de construction identitaire.

Depuis l'origine, les cours sont encadrés par une enseignante en arts graphiques à Grenoble École de Management, docteur en sociologie du travail. L'Égalité femmes-hommes au sein des institutions reste toujours un sujet d'actualité qui déclenche une réflexivité. Il serait intéressant de poursuivre cette expérience avec les professeurs et les membres de l'administration afin d'avoir une autre représentation graphique de ce sujet au sein de l'école.



« Pour traiter le sujet « hommes femmes aujourd'hui en entreprise », je me suis inspirée de plusieurs sources. J'ai utilisé d'une part mon vécu personnel et, d'autre part, les diverses connaissances que je possédais sur ce thème. Ce sujet m'a principalement évoqué une notion d'inégalité, que ce soit au niveau des salaires, mais également au niveau des fonctions et des postes occupés. Les femmes sont en effet moins bien rémunérées que les hommes à compétences équivalentes. Et, les postes à fortes responsabilités sont principalement masculins tout comme les sièges des conseils d'administration des grandes entreprises. »

Extrait de l'argumentation de Marine, avril 2011.

# EXPÉRIENCE



« Ce tableau d'art numérique dénonce les clichés liés au genre en entreprise. L'imaginaire collectif continue de faire l'association (plus ou moins consciente) entre genre et métier. Certains sont perçus comme majoritairement exercés par des hommes – notamment les métiers techniques (développeur, data analyst...) et les métiers de direction (PDG, DRH, DSI...) – tandis que d'autres ont une connotation davantage « féminine » – tels que les métiers de la RH, du marketing, ou encore de la communication. C'est à la fois un constat des inégalités qui existent aujourd'hui en entreprise et un biais de l'imaginaire collectif. Malheureusement ce biais entraîne la perpétuation des schémas classiques et représente donc une source de rigidité et un frein à l'accès des femmes à certaines positions (et en conséquence à leur ascension sociale). Alors, pour que les mentalités changent, il faut continuer à lutter contre les préjugés en entreprise, à casser les stéréotypes genrés, et à sensibiliser très tôt les jeunes sur les carrières qui s'offrent à eux, et ce quel que soit leur genre. »

Extrait de l'argumentation de Floriane, étudiante en 3<sup>e</sup> année, décembre 2019



« Nous comprenons tout de suite le jeu de mots en anglais, ce « bateau des leaders » est un beau voilier se déplaçant rapidement sur l'eau. Dans ce bateau se trouvent 3 hommes d'affaires avec cravates et mallettes. Ces businessmen sont confiants, ils suivent le cap et dirigent d'une main de fer les affaires. Ils sont fiers d'être des hommes et vont même jusqu'à arborer le signe masculin sur leur voile. On pourrait voir ce bateau comme une représentation d'une entreprise, avec son cap et sa vitesse de croisière, dirigé par trois hommes pleins de confiance et de testostérone. Ils ne doutent jamais et continuent leur trajet en gardant le cap. Que pourrait-il bien leur arriver ? Ils sont si confiants, c'est qu'ils doivent avoir raison, non ? Le bémol ? Ils dirigent l'entreprise en favorisant les hommes. Ils débordent de préjugés sur les femmes et ne leur font pas confiance. Ils n'hésitent pas à utiliser le sexisme de bas étage dans les affaires comme à la cafétéria pour faire rire les collègues. Sans parler des différences de salaires et des dérives de certains employés accusés de harcèlement (bien évidemment couverts par la direction entièrement masculine). Aïe. Tellement confiants, ils ont oublié de lever l'ancre en partant... Peut-être ont-ils dans un sens oublié d'évoluer ? De changer leurs mentalités ? Ou bien ont-ils tellement confiance dans ce système qu'ils ne pensaient qu'au cap et au sens du vent ? Le choc ne va pas tarder. L'ancre s'apprête à se coincer dans un énorme tas de rochers sous-marins. Rapidement, ils vont se rendre compte qu'il est impossible d'avancer avec de telles mentalités et de tels agissements envers les femmes. Ils vont donc devoir travailler sur eux-mêmes et sur leur politique femmes-hommes dans leur entreprise pour pouvoir enlever un par un chaque rocher. Sans quoi, ils devront utiliser la seule bouée de secours présente sur le bateau... Une seule pour trois personnes, bon courage ! »

Extrait de l'argumentation de Lucien, étudiant en 3<sup>e</sup> année, décembre 2019

## L'expérience de Burgundy Business School (BSB)

par Céline Soulas, Professeure associée en économie, BSB

### Projection de « Numéro Une » à Burgundy Business School (BSB) : un film pour éveiller les consciences et débattre ensemble

La forte actualité de l'année 2019, portée par le mouvement #MeToo notamment, a incité BSB à s'emparer des questions relatives à l'égalité femmes-hommes dans le cadre d'un cycle d'événements proposés aux étudiants de son programme Master Grande école notamment. Ce projet d'établissement, baptisé LFC<sup>24</sup> Equality, s'est clôturé par la projection-débat du film franco-belge « Numéro Une » réalisé par Tonie Marshall en 2017.

#### Quel est le prix à payer pour devenir... « Numéro Une » ? Synopsis du film

En quelques mots, ce film raconte l'histoire d'Emmanuelle Blachey (incarnée par Emmanuelle Devos), ingénieure brillante et volontaire, qui a gravi les échelons de son entreprise, le géant français de l'énergie, jusqu'au comité exécutif. Un jour, un réseau de femmes d'influence lui propose de l'aider à prendre la tête d'une entreprise du CAC 40. Elle serait alors la première femme à occuper une telle fonction. Mais dans des sphères encore largement dominées par les hommes, les obstacles d'ordre professionnel et personnel se multiplient. La conquête, exaltante au départ, se transforme en une impitoyable guerre d'usure, où toute la nuisance et les pressions sexistes d'hommes, incarnées à merveille par son rival, Jean Beaumel (interprété par Richard Berry), tentent d'altérer l'ascension d'une femme brillante.

#### Ne pas opposer les femmes et les hommes sur cette question sensible et souvent méconnue des étudiant.e.s

De nombreuses questions ont émergé de cette projection, mettant dans un premier temps au cœur du débat ce fameux plafond de verre, qui semblait ne pas faire l'unanimité quant à son existence réelle. Ce fut comme si la matière du verre, toute en transparence, venait à faire douter de sa réalité ! Les chiffres et les statistiques ont permis de rendre tangible cet état de fait, au moins le temps de cette soirée, pour poser finalement ces deux questions essentielles : **Les femmes peuvent-elles pulvériser le plafond de verre ? D'où peuvent venir les freins à une carrière professionnelle ?**

Tout l'enjeu de cette projection-débat était de ne pas opposer les hommes et les femmes dans cette lutte pour l'égalité, car le sentiment de se sentir accusés et responsables de cette situation d'inégalité a souvent tendance à enfermer nos jeunes étudiants dans un rôle qu'ils n'ont pas choisi d'endosser. Reconnaître que les femmes elles-mêmes s'imposent des freins à leur carrière, en optant pour des choix stéréotypés, a permis de repositionner le débat sur ce que la société peut renvoyer du rôle de chacun et chacune : la contrainte, tant professionnelle que personnelle, a été intériorisée, par les hommes tout comme par les femmes.

24. LFC signifie « Lead For Change ».



# EXPÉRIENCE

## Des questionnements forts et une prise de conscience

Plusieurs scènes du film ont été mises en avant, car elles portaient des questionnements très forts et ont permis de faire prendre conscience, sans plus de démonstration, des différences de perception et/ou de traitement dont les femmes sont souvent l'objet, sans que personne (ni homme, ni femme) n'y prête réellement attention.

Une première scène porte sur la tenue de l'héroïne, Emmanuelle Blachey, toujours en tailleur pantalon sombre, noir et blanc, sans bijoux ... Faut-il donc cacher sa féminité pour être crédible ? Doit-on se comporter comme un homme pour accéder à des postes à responsabilités ? Ces questions offraient un vaste panel de remarques pragmatiques de nos étudiantes, liées au choix d'une tenue pour un entretien, rendez-vous client ...

Une seconde scène est celle du stéréotype lié à la carrière professionnelle, lorsque le patron d'Emmanuelle Blachey lui propose le poste de responsable de l'Égalité femmes-hommes dans son entreprise, à la suite d'un dîner d'affaires où celle-ci a été brillante. Faut-il forcément être une femme pour s'intéresser à cette problématique ? Évidemment, non, mais c'est en général les femmes à qui échoit le poste<sup>25</sup>...

Une troisième scène exprime le sentiment dubitatif d'Emmanuelle Blachey quand le réseau de femmes la contacte pour la porter à la tête d'une

entreprise du CAC40. Un réseau de femmes, mais pour quoi faire ? Les compétences d'une femme ne suffisent pas comme faire-valoir ? L'héroïne associe ce réseau de femmes à un groupe de féministes, sans prendre la mesure de l'enjeu stratégique qu'il porte pour briser le plafond de verre. Si un réseau de femmes est un groupe de féministes, alors un réseau d'hommes, c'est quoi ? Un réseau de « machos » ? Probablement pas !

Enfin, le film se termine sur une phrase assassine de Jean Beaumel, le rival, mauvais perdant, selon lequel tous les faits et gestes d'Emmanuelle Blachey seront désormais observés à la loupe et ses échecs porteront préjudice à ses congénères. Quelle responsabilité ! Les femmes n'ont-elles pas le droit à l'erreur ?

## Faites ce que vous devez faire, faites-le de votre mieux mais ne faites pas plus que vous ne le devez.

Mesdames, vous n'avez pas à justifier outre mesure que vous êtes légitime à votre poste ! Le film se termine ainsi, posant les bases d'une réflexion que chacun et chacune pourra désormais mener en toute conscience. Car si les nouvelles générations évoluent, le chemin à parcourir reste encore important : il faut en effet noter que le débat n'a pas porté sur le comportement du mari d'Emmanuelle Blachey. La sphère familiale est un autre débat que les étudiants et étudiantes n'ont pas encore réellement expérimenté...

25. Y compris dans nos écoles, comme le montre très bien l'enquête Égalité femmes-hommes de la CGE



## La vie associative

Les grandes écoles se caractérisent par la richesse et l'intensité de la vie associative en leur sein. Les responsabilités prises par les étudiant.e.s au sein des associations et les différents projets et initiatives qui y sont menés permettent d'acquérir un socle de compétences très valorisées par les entreprises et très complémentaires des connaissances et savoirs académiques<sup>26</sup>. Même si la parité dans la répartition des postes de pouvoir n'est pas encore atteinte, particulièrement dans les écoles d'ingénieurs (voir baromètre CGE 2019, p. 16), près de la moitié des associations des Grandes écoles se sont engagées en 2019 (48 % versus 36 % en 2017) dans des actions en faveur de l'Égalité femmes-hommes, ce qui montre la prise de conscience des « associatifs » sur le sujet. Des associations spécifiquement dédiées à cette question, du type « HeForShe » (à Néoma, à l'ESSEC, à Kedge BS)<sup>27</sup> ont été créées

26. Sur ce point, voir par exemple l'article du Journal « Monde des Grandes écoles & Universités » : <http://www.mondedesgrandesecoles.fr/les-associations-etudiantes-a-quoi-ca-sert/>

27. Voir par exemple l'article paru dans Business-cool en février 2017 : <https://business-cool.com/vie-etudiante/associations/vie-asso-9-he-for-she-neoma/>

depuis 3 ou 4 ans et le mouvement devrait s'amplifier dans les deux années à venir. Elles sont en général mixtes dans les écoles de Management alors que dans les écoles d'ingénieurs le parti pris « féminin/féministe » est plus souvent affirmé, sauf si la mission portée par l'association est plus large, comme la « lutte contre les discriminations liées au genre et à la sexualité » (voir par exemple In&act à l'IT Sud-Paris). Ces associations mènent différentes actions pour promouvoir l'Égalité femmes-hommes dans leur école et dans la vie professionnelle pour lutter contre les stéréotypes de genre.

### Les actions pédagogiques : Conclure avec la présentation d'un parcours remarquable

En conclusion de cette partie consacrée aux actions pédagogiques, le témoignage d'une jeune diplômée de l'ICN, Agathe Simon, illustre à merveille ce que pourrait être un parcours progressif et intégrant toutes les composantes d'une formation (cours sur / ou intégrant la question du genre, stages, associations) sur l'Égalité professionnelle.

## TÉMOIGNAGE

### TÉMOIGNAGE D'AGATHE SIMON, DIPLÔMÉE ICN BUSINESS SCHOOL



« Intégrer une école de management c'est avoir la possibilité d'étudier tous les domaines de la gestion d'entreprise. ICN Business School, en plus du bagage académique, offre à ses étudiants une vie associative riche avec l'opportunité de s'engager dès la licence. C'est ce qui m'a permis de rejoindre le Bachelor ACTE Microfinance et de faire des missions sur le terrain au Pérou et au Népal pour mettre en application des études de marché auprès des bénéficiaires de microcrédit qui sont souvent des femmes. Suite à des cours en RH et à mon engagement pendant le master dans l'association Work'cœur Diversity pour sensibiliser les étudiants à la diversité au travail y compris des questions

d'Égalité femmes-hommes, j'ai ensuite orienté mes stages dans la RSE. Un stage de fin d'études au Tadjikistan m'a permis d'allier microfinance et gestion de projet RH en travaillant sur les stéréotypes sexistes au travail et l'importance des formations comme moyens de promouvoir les femmes dans les institutions de microfinance. Sujet qui a été repris pour mon mémoire, et sélectionné par l'ICN pour le présenter à une conférence internationale (NEDSI), et qui m'a également permis d'obtenir mon premier emploi dans une direction Diversité & Handicap. À la suite de plusieurs expériences dans de grandes entreprises, j'ai fait le choix de me tourner vers le terrain et le secteur de l'économie sociale et solidaire. ICN reste en contact avec ses alumni et m'a invitée à participer au colloque PRME « Youth Leaders of Tomorrow » pour partager un exemple de parcours possible ».



## AGIR POUR PRÉPARER L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE

L'ensemble des initiatives conduites par les écoles en lien avec le monde professionnel et s'adressant prioritairement aux étudiant.e.s en année de diplomation constituent une dernière étape cruciale avant l'entrée dans la vie active. C'est un moment idéal pour promouvoir l'égalité professionnelle et tenter de faire bouger durablement les lignes : les étudiantes tout comme les étudiants sont en effet souvent très réceptifs aux messages et conseils qui leur sont adressés par leurs futurs employeurs.

Il s'agit alors de mener des actions spécifiques en coordination avec des entreprises et organisations en poursuivant un objectif précis, défini en commun. En voici quelques exemples emblématiques :

- Conférences, tables rondes ou ateliers pour **attirer davantage de jeunes diplômées dans telle ou telle filière industrielle** (en s'appuyant sur les rôles modèles, les témoignages, les parrainages, etc.) et les insérer dans des réseaux professionnels.
- Travail en groupe à partir de **cas réels d'entreprises** pour des étudiantes et étudiants inscrits dans une spécialisation de Ressources Humaines et se destinant à exercer très prochainement un métier dans ce domaine.
- Ateliers destinés **spécifiquement à des étudiants** pour travailler, en coordination avec des entreprises, sur leur futur rôle de manager (manager des équipes mixtes ou plutôt féminines), de collaborateur (être managé par un homme, une femme, est-ce différent ?) et de collègue (comment se comporter face à un geste déplacé, qu'on soit témoin ou victime ?). Ce sont là des questions très concrètes pour lesquelles les étudiant.e.s ont besoin, sinon d'obtenir des réponses définitives, du moins de pouvoir échanger.
- **Mentorat à destination des étudiantes** pour les aider à mieux se positionner dans leur premier poste et leur donner confiance en elles.
- **Actions en lien avec les associations de diplômé.e.s** : tout dernier maillon de la chaîne mais premiers pas dans la vie d'après, les projets me-



© Grenoble École de Management

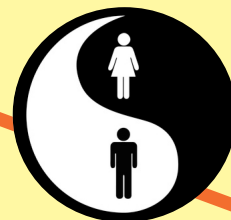
nés avec les alumni sont essentiels et permettent de soutenir et relayer les actions de l'école et vice-versa. Les actions sont en général efficaces, car fondées sur la solidarité, l'entraide au sein d'un réseau souvent influent, et sur les conseils des aîné.e.s.

Quatre expériences relatées ci-dessous illustrent plus précisément certaines de ces actions :

- 1** Organisation d'un événement avec des entreprises au sein de l'ESDES
- 2** Mentorat pour les étudiantes de TBS
- 3** Travail partenarial pour encourager la participation des femmes au développement de la technologie : ESIGELEC - SAP
- 4** Actions menées par l'association de diplômées, « Sciences-Po au féminin ».

## L'expérience de ESDES

par Marine Triomphe, Directrice développement entreprises & talents, ESDES



### La jupe ou le pantalon ?

## L'égalité en débat entre étudiant.e.s et professionnel.les au sein d'une Grande école de management, l'ESDES

Neuf ans après la promulgation de la loi pour l'instauration de quotas en faveur de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises, renforcée par la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, les entreprises ont désormais une obligation de résultat, et non plus seulement une obligation de moyens, pour **corriger les différences de rémunération**. Ainsi, depuis septembre 2018, chaque entreprise d'au moins 50 salariés doit calculer et publier son « **index d'égalité femmes-hommes** ». Pour autant, les jeunes diplômées des grandes écoles ont-elles les mêmes perspectives que leurs homologues masculins à l'entrée dans la vie active ?

Alors que la CGE livre chaque année les résultats de son enquête annuelle d'insertion des jeunes diplômés – ingénieurs, managers et autres spécialités – force est de constater que le sujet de la parité reste d'actualité en 2020. Dès lors, il devient nécessaire de faire entrer le débat sur l'égalité dans l'école.

### L'égalité professionnelle, un sujet pour les milleniums ?

Si le Baromètre Égalité (juin 2019) montre que « *les conditions d'emploi des jeunes diplômées continuent d'être moins favorables aux jeunes femmes* » et que l'inégalité salariale devant le premier emploi perdure également, l'enquête annuelle d'insertion de la CGE révèle en revanche que le salaire n'est pas – plus ? – le critère de choix primordial. C'est l'intérêt du poste, son adéquation avec la formation, globalement la qualité de vie que recherchent prioritairement les jeunes diplômés.

Cette nouvelle génération invente un nouveau modèle, reposant sur ses propres valeurs en marge du mainstream et en rupture avec le schéma de vie de celles et ceux qui les ont précédés dans l'entreprise. Les milleniums en auraient-ils fini avec le sujet de l'égalité ?

### Le poids des représentations sociales

Les lignes bougent – lentement – à l'échelle d'une génération : droit de vote en 1944, autorisation à

travailler et à ouvrir un compte en banque sans l'autorisation de son mari en 1965, contraception libre et dépénalisation de l'IVG en 1975... À ce rythme, l'égalité de traitement du salaire – inférieur de 21 % en moyenne pour les femmes cadres encore aujourd'hui – devrait devenir réalité pour la génération qui va naître en 2020...

Plus on progresse dans l'échelle des salaires, plus l'écart entre les femmes et les hommes est important. Selon les dernières données disponibles (Insee 2015), en équivalent temps plein, le salaire minimum des 10 % des femmes les mieux rémunérées est inférieur de 21 % à celui des hommes<sup>28</sup>. À compétences égales, les jeunes femmes sont moins bien rétribuées à l'embauche, elles peinent à combler l'écart de rémunération dans la suite de leur carrière et le subissent jusqu'à la retraite.

Le poids des représentations sociales pèse aussi sur les jeunes femmes. Ainsi, elles sont (très) souvent soumises à cette dualité portée par l'assignation sexuée des rôles : choisir entre vie professionnelle et vie familiale. Dans la lutte pour l'égalité, le poids des stéréotypes reste difficile à dépasser. Celles qui parviennent à se hisser au niveau hiérarchique auquel elles peuvent légitimement prétendre sont encore trop rares. Parce que l'ambition reste une qualité associée aux hommes, elle peut entraîner parfois un réflexe de suspicion d'usurpation pour les femmes, d'où un biais ancré dans les mentalités : manque de confiance, autocensure...

### Le débat dans l'école

Comment les grandes écoles peuvent-elles se saisir de ce sujet ? Partant du constat que chaque jeune diplômé sera forcément confronté aux questions d'égalité en tant que futur manager et/ou manager, il est du ressort des écoles, dans leur mission éducative, de les sensibiliser en amont pour qu'ils développent leur propre réflexion. Porter le débat devant tous les étudiants en les amenant à partager leurs interrogations et points de vue avec des cadres en entreprise est une piste intéressante à explorer.

28. Source : Observatoire des inégalités, mars 2019.



L'idée est bien d'associer l'ensemble des étudiant.e.s, sans aucune forme « d'exclusion de sexe », afin de placer le débat au niveau de l'entreprise et de la société tout entière, et ne pas en faire un combat féministe autocentré. Ce parti pris a été mis en œuvre en 2018 à l'ESDES avec la création d'un événement annuel qui prend la forme d'ateliers de réflexion et d'échanges entre une centaine d'étudiant.e.s de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> années et une dizaine de professionnels d'entreprises partenaires de tous secteurs.

Pour **Olivier Cleiss, Directeur Gestion-Finance à la SNCF**, participant à la 1<sup>re</sup> édition de cet événement, « *il est nécessaire de sensibiliser au plus tôt et au plus vite les étudiants, futurs managers. Il faudrait même commencer dès l'école primaire tant les préjugés ont tendance à être transmis d'une génération à l'autre* ».

En 2019, l'événement a pris la forme d'ateliers organisés autour de 5 questions clés : les métiers ont-ils un genre ? Manager au féminin ou au masculin : des différences ? Que signifie faire carrière pour une femme ou pour un homme ? Comment favoriser la mixité en entreprise ? Faut-il légiférer pour parvenir à l'Égalité femmes-hommes ?

L'objectif était de mettre en évidence et de sensibiliser autant les étudiants que les étudiantes à ces questions. Les ateliers ont donné lieu à de nombreux moments forts avec des échanges animés et un dialogue qui s'est prolongé au-delà de l'événement.

« *L'intérêt de ces échanges est aussi de faire prendre conscience aux étudiants que la recherche d'un équilibre et la mixité dans l'entreprise sont aussi dans l'intérêt des hommes, ajoute Olivier Cleiss. Poser la problématique de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle en faisant abstraction du genre sera bénéfique pour tous !* ».

### La prise de conscience des étudiant.e.s

La plus grande surprise des organisateurs fut de découvrir que pour la plupart des étudiant.e.s, les inégalités à l'embauche et la notion de plafond de verre étaient une découverte. Pour la jeune génération, les différences sont invisibles et infondées. Un constat partagé par **Nadine Castellani, Présidente du réseau PWN** (Professional Women's Network) à Lyon, pour qui « *le débat tend à se placer sous l'angle générationnel plutôt que dans l'opposition des genres* ». L'égalité – à tout point de vue – serait-elle l'apanage de la nouvelle génération qui

porte haut les valeurs d'équité, d'engagement, à la recherche du bien-être au travail et de l'épanouissement personnel ?

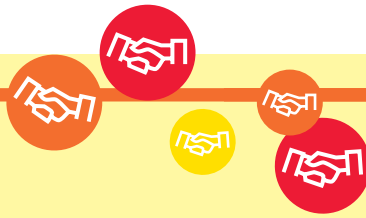
Un des points de satisfaction, au-delà de la prise de conscience des étudiant.e.s, a été l'initiative d'une association étudiante à l'issue de l'événement. Entièrement mobilisés sur les questions d'égalité, ils et elles ont exprimé leur volonté de contribuer à enrichir le débat et à jouer un rôle fédérateur au sein des promotions pour préparer et faire fructifier ces échanges avec les professionnels. Leur projet va dans le sens de l'enquête de la CGE (juin 2019) qui montre que l'égalité femmes-hommes devient une question essentielle pour les associations étudiantes. Et ce, en dépit du fait que ces associations ne sont d'ailleurs pas toujours des modèles d'organisation mixtes, les femmes occupant une part relativement faible dans les différentes fonctions des bureaux associatifs.

### Des figures d'identification et des retours d'expérience de professionnel.le.s

Il faut plus d'égéries, plus de Christine Lagarde, plus de Claudie Haigneré, plus de Mémona Hintermann, plus d'héritières de Simone de Beauvoir, autant de figures emblématiques pour envoyer un signal fort aux jeunes femmes et les encourager à se faire valoir davantage.

Dans ce sens, pour aller plus loin et accompagner les étudiantes qui en expriment le besoin, l'ESDES a mis en place un programme de mentorat qui fait suite à l'événement Égalité. Sans être dirigé exclusivement vers les jeunes femmes, ouvert à tous et toutes, ce mentorat repose sur un principe d'appariement entre étudiant.e.s et professionnel.le.s volontaires, tout en portant une attention particulière envers les jeunes femmes. Les alumni, entreprises partenaires et réseaux professionnels à l'image de PWN, sont sollicités pour y participer. L'objectif est de permettre aux étudiant.e.s de se projeter dans différents contextes professionnels (secteurs, métiers, fonctions) tout en leur permettant d'avoir des figures d'identification ou de référence à travers les retours d'expérience des professionnel.le.s.

Fort du succès de l'événement Égalité, la prochaine édition associera une école d'ingénieurs au projet de manière à ouvrir le débat à d'autres réalités professionnelles. « *Jupe ou pantalon ?* », la question de l'égalité mérite encore d'être largement partagée et débattue, en espérant qu'elle puisse créer un lien vertueux entre générations et entre ingénieurs et managers.



## L'expérience de TBS

par Isabelle Assassi, professeure de Marketing, Responsable du programme EQUAL ID, TBS

### Un programme de mentorat pour des étudiantes en fin de parcours : l'exemple du programme EQUAL ID de TBS

TBS a lancé le programme EQUAL ID en 2016 afin de promouvoir l'égalité professionnelle et de lutter contre les stéréotypes de sexe et l'autocensure des étudiantes et jeunes diplômées dans leur parcours professionnel.

Le mentorat constitue l'un des 3 piliers du programme, les 2 autres étant la pédagogie (voir dans ce même chapitre l'expérience SEMIS) et la recherche. Il s'est développé et consolidé au fil des années, et a permis à l'équipe EQUAL ID d'acquiescer un réel savoir-faire dans ce domaine et une volonté de partager cette « expertise » via un Vade-mecum.

#### Vade-mecum pour un mentorat réussi

**Pour qui ?** Le mentorat est destiné aux étudiantes en dernière année d'études (soit en programme Master soit en Mastère spécialisé). Il s'agit donc de jeunes femmes qui sont en phase de pré-professionnalisation et vont entrer rapidement sur le marché du travail avec des questions et des préoccupations très concrètes. Les étudiantes en alternance sont particulièrement visées par ce dispositif. Ce mentorat est optionnel et fondé sur le volontariat et l'engagement solennel sur un an.

**Pourquoi ?** Le mentorat a 4 objectifs majeurs, lesquels sont annoncés clairement aux étudiantes à de nombreuses reprises :

1. Les accompagner dans leurs choix et leurs stratégies professionnelles
2. Les aider à négocier les phases clés d'évolution professionnelle, atteindre leurs objectifs salariaux, leur donner confiance
3. Les préparer face à d'éventuels comportements discriminants
4. Leur permettre de développer leur réseau professionnel

**Avec qui ?** Les mentores qui accompagnent les étudiantes, tout au long de l'année universitaire, sont exclusivement des femmes. Il s'agit là en effet de s'appuyer sur l'expérience vécue en tant que femme. Elles sont cheffes/créatrices d'entreprises, cadres dirigeantes, managers expérimentées, dans des secteurs et des fonctions très variées, dans des entreprises de tailles très diverses (start-up / TPE à grands groupes) et ont des formations très différentes (Grandes écoles d'ingénieurs et de management, Universités, ENS, etc.). Cette diversité de profils et de « talents » permet précisément de répondre à la diversité des profils et aux souhaits des étudiantes. Le bénévolat est la règle et les mentores s'engagent sur une année universitaire. Une fois inscrites dans le dispositif, elles remplissent un formulaire numérique dans lequel elles précisent leurs attentes et leurs souhaits (en particulier le type de spécialisation suivie par l'étudiante).



Soirée de lancement du programme EQUAL ID à TBS, novembre 2019

# EXPÉRIENCE

**Comment ?** Le programme de mentorat s'organise tout au long de l'année universitaire sur le continuum suivant :

- **Information des étudiantes dès la semaine de la rentrée**, puis via des mails (plusieurs relances nécessaires) et des renvois sur le site intranet de l'école. L'engagement de la direction du programme concerné, attesté par une prise de parole, est indispensable pour « positionner » ce programme au bon niveau.
- **Les « mariages », autrement dit la constitution des binômes « mentores/étudiantes »**, en fonction des souhaits et attentes de chacune, représentent une phase délicate, qui prend du temps (compter 3 demi-journées pour une centaine de couples), et doivent être idéalement réalisés par 3 personnes afin d'échanger les points de vue sur la pertinence des alliances envisagées.

- **La soirée de lancement du programme de mentorat** est un moment clé pour fédérer une communauté (professionnelles, étudiantes, équipe EQUAL ID et direction de l'école) autour d'un projet à fort impact social. La prise de parole de la direction générale de l'école, le rythme dynamique de la soirée, alternant moments « sérieux » de conseils et d'informations, et moments ludiques (vidéos humoristiques, quiz, etc.), **l'intervention indispensable d'hommes soutenant le projet (partenaires ou intervenants pédagogiques)**, sont autant d'éléments qui contribuent au succès de la soirée. C'est aussi et surtout le moment clé pour la 1<sup>re</sup> rencontre entre la mentore et l'étudiante.



## TÉMOIGNAGE

### TÉMOIGNAGE DE JEAN-FRANÇOIS BATESTI, PRÉSIDENT RH PARTNERS TOULOUSE

« En tant qu'acteurs du conseil en Ressources Humaines depuis plus de 30 ans, nous portons une responsabilité forte pour « faire bouger les lignes » sur le marché de l'emploi : permettre l'égalité des chances, faire tomber les stéréotypes, susciter l'expression de tous les talents. C'est donc tout naturellement que nous avons voulu être partenaires du programme EQUAL.ID de TBS qui ouvre des possibles en encourageant la parité des femmes et des hommes dans le monde professionnel. »



### TÉMOIGNAGE DE NICOLAS LANGEVIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL CRÉDIT AGRICOLE 31

« C'est parce que nous partageons les mêmes valeurs et les mêmes convictions sur la mixité que nous avons voulu être partenaires du programme EQUAL ID. Cette démarche engagée avec TBS s'inscrit en écho avec celle du Crédit Agricole Toulouse 31. Elle vise 3 objectifs : le premier accompagner toutes celles qui ont envie de cultiver leur réussite en révélant leurs propres talents, le deuxième accélérer les trajectoires professionnelles dès l'entrée dans la vie active et le troisième oser être soi ! Nous sommes convaincus de la complémentarité que nous pouvons apporter à ce programme pour promouvoir et accélérer la politique d'ouverture et d'égalité tant en entreprise que dans l'enseignement supérieur. »

- **Le mentorat proprement dit** se déroule sur la base de quatre rencontres minimum, étalées de décembre de l'année n à septembre/octobre n+1, après l'entrée de l'étudiante dans la vie professionnelle. Le premier entretien doit, dans l'idéal, se dérouler en face à face réel (et non virtuel), alors que les suivants peuvent se faire en présentiel ou à distance.

- **En juin, la soirée de clôture**, qui rassemble l'ensemble des mentores et des étudiantes, est un autre grand moment fort du programme de mentorat. Il permet de faire le bilan de l'année écoulée et de présenter les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des mentores et des étudiantes, avec les points forts, les axes d'amélioration et la feuille de route pour l'année suivante. Cette soirée est aussi l'occasion de proposer aux mentores une conférence autour de la thématique de l'Égalité femmes-hommes, soit par l'un des enseignants-



chercheurs de l'école, soit par des universitaires. Il est en effet primordial d'offrir à toutes ces professionnelles bénévoles des activités relatives à cette question, susceptibles de les intéresser et de les enrichir. Elles en ont fait régulièrement la demande : conférences académiques, ateliers de partage de bonnes pratiques et rencontres « réseaux », soirées divertissantes liées à la thématique (théâtre, cinéma), visites de lieux, etc. toujours en lien avec cette thématique de l'égalité professionnelle.

#### Avec quels moyens humains et financiers ?

Ce programme de mentorat est chronophage, car il demande un suivi personnalisé et humain (tout ne peut pas se régler par mail ou *via* des envois groupés...) aussi bien côté mentores que côté étudiantes. Ce programme doit donc reposer sur des personnels volontaires et motivés par la cause. À TBS, l'équipe EQUAL ID est composée de 6 personnes (5 femmes, 1 homme) qui ont toutes d'autres fonctions au sein de l'école, et y consacrent, selon leur niveau de responsabilités au sein du programme, 10 % à 30 % de leur temps.

Ce programme bénéficie de l'appui d'entreprises, non seulement pour soutenir financièrement les projets qui y sont menés (mentorat, pédagogie ou recherche), mais aussi et surtout pour l'ancrer dans la « vraie vie des entreprises ». Les partenariats ainsi conclus permettent l'échange régulier avec les plus hautes instances de direction des établissements et la co-construction d'activités (pédagogiques ou de recherche) entrant dans le cadre du programme. À TBS, 2 entreprises partenaires, RH partners et le Crédit Agricole 31 (voir témoignages ci-contre), soutiennent EQUAL ID sur une durée de 3 ans pour un montant total de 60 000 €.

#### Avec quels outils ?

Un tel programme nécessite peu d'outils mais il est essentiel pour les participants de pouvoir disposer, par le biais d'applications collaboratives, de sup-

# EXPÉRIENCE

ports numériques afin de les accompagner dans leur parcours. Pour les mentores, il s'agit surtout d'un guide du mentorat avec des outils de suivi, et pour les étudiantes du guide de la mentee avec des fiches de préparation aux entretiens. L'utilisation d'un réseau social permettant de fournir des actus, de partager des informations et de communiquer nos actions au plus grand nombre vient compléter le dispositif.

## Pour quels résultats ?

Depuis l'ouverture de ce programme de mentorat, environ 350 étudiantes (65 % PGE et 35 % MS) ont été accompagnées par 300 mentores.

- Côté étudiantes, 85 % en moyenne se déclarent satisfaites ou très satisfaites du mentorat et 96% d'entre elles recommandent cette expérience et aimeraient garder le contact avec leurs mentores.

**Une bien meilleure confiance en soi et la prise de conscience des différentes phases d'évolution professionnelle** constituent en outre les deux grands apports du programme.

- Côté mentores, 92 % indiquent être satisfaites ou très satisfaites de cette expérience avec une belle qualité des échanges et 70 % en moyenne reconduisent l'expérience l'année suivante.

## Quelles leçons et quelles perspectives d'avenir ?

Le bilan effectué chaque année auprès des étudiantes, des mentores et des partenaires entreprises permet d'indiquer quelques points de vigilance qui sont autant de pistes de développement :

**Formation et animation des mentores** : en plus du guide du mentorat, unanimement salué, une demande récurrente d'une partie des mentores est de pouvoir bénéficier d'une formation au mentorat, même très courte (2 soirées par exemple).

**Déployer le programme auprès des écoles**

**d'ingénieurs** : parmi les idées de développement suggérées par les partenaires entreprises, la collaboration avec les écoles d'ingénieurs de Toulouse constitue une priorité. Il s'agirait ici de partager le savoir-faire acquis et de proposer une mutualisation des moyens, tout particulièrement des mentores qui pourraient accompagner 2 étudiantes, l'une issue de TBS, l'autre d'une école d'ingénieurs.

**Langue et perspectives internationales** : du fait du nombre croissant d'étudiantes non francophones, la question d'un mentorat en anglais s'est légitimement posée. Après de nombreux débats, il a finalement été décidé de proposer exclusivement du mentorat en français, compte tenu des spécificités culturelles de chaque pays sur la question de l'égalité professionnelle. Mais le déploiement du programme sur les campus étrangers, prenant en compte le contexte local, fait partie des axes de développement.

*Soirée de lancement du programme EQUAL ID à TBS, en présence de la DG de TBS, des dirigeants des entreprises partenaires et de la Vice-Présidente de la région Occitanie, en charge de l'Enseignement supérieur et du développement économique*



## L'expérience d'ESIGELEC

par Nora Laredj, Esigelec, Responsable Promotion Déléguée Régionale *Elles bougent* Normandie

### Un travail partenarial entre école et entreprise pour accélérer la participation des femmes au développement de la technologie

L'ESIGELEC a franchi une nouvelle étape dans son engagement sociétal en accueillant en son sein en 2019 le premier « Girls' Lounge » de l'entreprise SAP sur le marché français. Avec cet incubateur au sein même de l'école, les étudiantes se retrouvent pour penser, créer et réaliser des projets ensemble à partir des technologies SAP. Elles bénéficient pour cela d'un accompagnement et

d'un coaching personnalisés. L'objectif est donc de créer un véritable pôle d'expertise autour des technologies SAP (avec à disposition un baby-foot connecté !) et de positionner les femmes au centre de ce projet structurant. Le Girls' Lounge de l'ESIGELEC est doté d'un environnement confortable, d'une déco très actuelle, de posters annonçant « *La diversité est bonne pour le business* » ou « *Quand vous mettez des femmes dans une équation, le résultat n'en est que meilleur* ».

Les actions menées dans le cadre du partenariat SAP-ESIGELEC s'inscrivent dans les trois axes des « Global Goals » de l'ONU : Éducation de qualité, Égalité des sexes et Partenariats pour la réalisation des objectifs. Le Girls' Lounge est ouvert à d'autres partenaires entreprises qui souhaitent participer à l'animation d'ateliers coaching et innovation.

#### TÉMOIGNAGE

#### TÉMOIGNAGE DE CHIRIHAN, ÉTUDIANTE



« En tant qu'étudiante en ingénierie dans un domaine avec peu d'effectifs féminins, je trouve que le Girls'Lounge est pour les étudiantes et les étudiants une vraie valeur ajoutée. Cet espace permet d'avoir un lieu physique où se déroulent des initiatives de coaching sur des compétences diverses nécessaires pour préparer les étudiants et étudiantes au monde professionnel de demain. Un monde dans lequel il y a de plus en plus de diversité, où le savoir-être est primordial et surtout, où le potentiel des ressources humaines est boosté grâce à la diversité. La particularité du Girls'Lounge est qu'il nous permet de rencontrer des professionnels volontaires qui ont la vocation de nous faire grandir sur le plan personnel et professionnel. Les initiatives sont orientées vers l'acquisition des soft skills, un atout pour être armé.e.s pour intégrer le monde professionnel et évoluer efficacement dans ce dernier »



Le Girls Lounge de l'ESIGELEC

# EXPÉRIENCE

Ce projet s'inscrit dans la volonté de l'école de promouvoir les carrières au féminin dans le prolongement du partenariat développé avec le groupe SAP depuis plusieurs années. L'ESIGELEC détient le double label NextGen Hub et NextGen Chapter de SAP depuis 2016, avec un programme de développement des compétences de ses étudiant.e.s sur les technologies SAP.

## Un espace Equality Gender

Des ateliers animés par SAP, mais aussi par nos entreprises partenaires, par groupes de 15 à 20 personnes, majoritairement des étudiantes, comme, par exemple :

- « Oser être et devenir ce à quoi on aspire profondément » par SAP
- « Valoriser son parcours » par AIRBUS



Atelier SAP dans le Girls Lounge de l'ESIGELEC

La mise en place d'un Girls' lounge à l'ESIGELEC s'inscrit dans le cadre de notre programme global SAP Next Gen #sheinnovates et plus largement dans celui du programme des objectifs des Nations Unies (objectif n°5 : égalité des sexes).

Ce programme a pour objectif de permettre aux jeunes femmes de découvrir tous les aspects de l'innovation au sein de l'Entreprise. Elles peuvent ainsi révéler leur potentiel de créativité dans un cadre chaleureux et convivial et mieux appréhender l'univers des STEM<sup>29</sup>.

Les ateliers organisés dans le cadre du programme #sheinnovates leur permettront également de prendre confiance en elles et ainsi de mieux se préparer à leur vie professionnelle.

Cette initiative répond parfaitement aux objectifs de diversité et d'égalité entre les femmes et les hommes soutenus au sein du groupe SAP.

29. Américanisme désignant quatre disciplines : Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques.

## TÉMOIGNAGE

### TÉMOIGNAGE ENTREPRISE DE DIDIER PETITJEAN, UNIVERSITY ALLIANCES MANAGER SAP NEXT-GEN



Que pensez-vous de la mise en place du Girls' Lounge et de ses ateliers au sein de l'ESIGELEC ?

« Les Girls' Lounge sont destinés à déceler les potentiels d'innovation des jeunes femmes, d'identifier et faire tomber collectivement les barrières qui limitent l'entrée des femmes dans les formations et carrières scientifiques. »



## L'expérience de Sciences-Po au Féminin

par Priscillia Andrieu, Présidente de Sciences-Po au féminin, cheffe d'entreprise

### Comment promouvoir des pratiques égalitaires et respectueuses de tou.te.s ?

#### Les recommandations de *Sciences-Po au Féminin* à destination des étudiant.e.s et du personnel de l'Enseignement Supérieur<sup>30</sup>

Nous avons créé *Sciences-Po au Féminin* début 2019 à partir de l'expérience vécue des étudiantes et des diplômées des *Instituts d'Études Politiques* (IEP). Ces dernières indiquent en effet subir encore des discriminations majeures dans la vie professionnelle et souffrir de l'absence de réseau : issues d'un cursus promouvant des leaders, les femmes se heurtent d'autant plus au plafond de verre dans le monde professionnel qu'elles postulent à des emplois de haut niveau au même titre que leurs homologues masculins. L'absence de rôles modèles à des postes de direction et la faible conscience de l'importance du réseau entretiennent l'absence de projection des femmes dans des fonctions socialement valorisantes et à des postes correspondant à leur expertise.

Fortes de ces constats, que nous retrouvons à travers tout l'enseignement supérieur, nous émettons ici des recommandations à l'attention de tou.te.s les acteur.trice.s de l'enseignement supérieur (étudiant.e.s, corps professoral, personnel de bibliothèque et d'orientation) pour les encourager à investir la construction d'un environnement d'études, et plus tard professionnel, qui promeuve les diversités, et particulièrement l'Égalité femmes-hommes, et qui encourage les relations interpersonnelles d'entraide et de promotion.

#### Exigez des contenus d'enseignement « gender-balanced » et inclusifs de toutes les diversités

L'invisibilisation des femmes dans la connaissance représente un facteur majeur de discrimination et de renforcement des stéréotypes selon lesquels la sphère publique n'appartient pas aux femmes

(puisqu'elles n'y auraient pas contribué). Or, les femmes sont nombreuses à s'être illustrées dans les domaines académiques, scientifiques, politiques, et culturels, bien qu'elles aient été effacées par l'Histoire de l'inconscient collectif.

Les étudiant.e.s, le corps professoral, les professionnels de bibliothèques universitaires ont aujourd'hui l'accès aux ressources et la possibilité de se saisir d'initiatives existantes de promotion des femmes qui ont changé nos Histoires, dans tous les domaines. Changer la perception du rôle des femmes dans notre société, c'est diversifier les bibliographies et conseils de lecture (dans les approches, avec plus d'autrices), se renseigner sur les initiatives proactives contre l'invisibilisation des femmes (Wikipedia Women in red, Women in science, women in tech), et (se) fixer des exigences d'équilibre des sources (citations, bibliographies, etc.) dans les programmes comme dans les travaux des étudiant.e.s.

*Sciences-Po au Féminin* travaille à la mise en valeur des femmes étudiantes ou diplômées des IEP pour, non seulement lutter contre l'oubli, mais surtout pour promouvoir les accomplissements et les parcours de femmes inspirantes pour d'autres femmes et hommes, quels que soient leurs secteurs d'activité et leur diplomation. Nous créons davantage de visibilité autour de nos événements, qui mettent en avant une femme et/ou son projet, par nos portraits de femmes et d'entreprises/de projets : les retours, majoritairement sur les réseaux sociaux, créent des opportunités professionnelles, de promotion, et de réseautage.

Nous assurons une présence, particulièrement au cours de la rentrée académique, pour promouvoir

30. Texte collectif proposé par Priscillia Andrieu et rédigé par le bureau et les adhérentes de Sciences-Po au Féminin, association professionnelle des étudiantes et diplômées des IEP (Instituts d'Études Politiques).



# EXPÉRIENCE

l'association au sein des IEP. Nos ambassadrices des différentes écoles et dans les différentes villes se retrouvent virtuellement, et occasionnellement en présentiel, autour de notre responsable des Pôles locaux pour assurer une sensibilisation à l'importance de la mise en avant des femmes dans les contenus d'enseignement et pour leur assurer des contacts avec des actives.

## Soutenez des associations engagées au sein des établissements

Les établissements comptent de nombreuses associations de promotion des droits de tou.te.s.

Ce sont par les actions de ces associations étudiantes, par exemple, que les cas de harcèlement et de sexisme ont pu être dénoncés et ont souligné la nécessité de créer, par la suite, des environnements d'études plus respectueux de toutes les diversités. Les grandes écoles sont encore trop peu attentives au cadre de travail sexiste des étudiant.e.s comme des personnels.

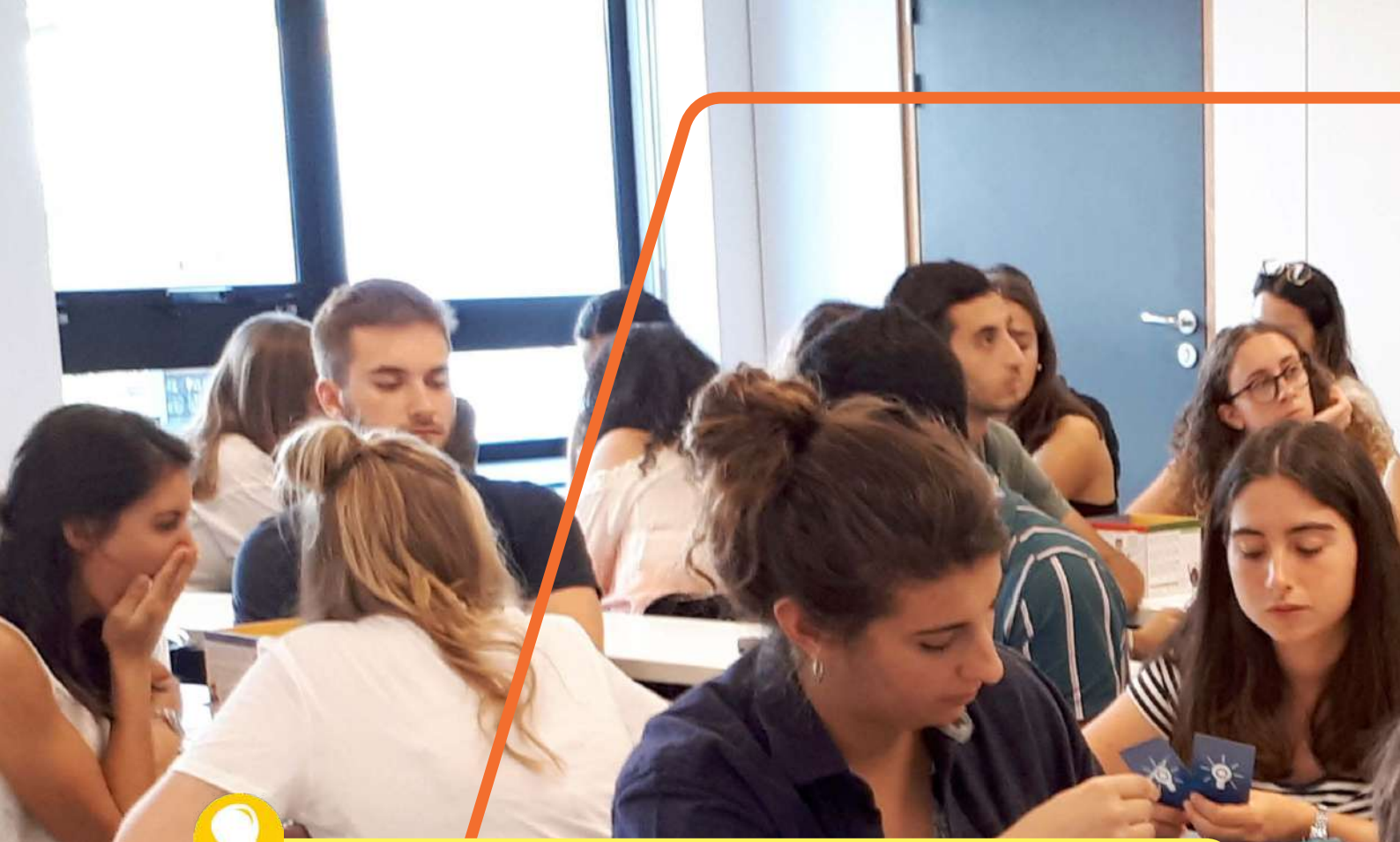
*Sciences-Po au Féminin* tient à être une association de promotion de toutes les femmes de Sciences-Po : partout où des étudiantes et des actives évoluent, *Sciences-Po au Féminin* y promeut l'installation d'un Pôle local d'ambassadrices dans les IEP, et de partenaires de terrain. C'est pour cela que nous avons notamment noué des liens avec les associations féministes de chaque IEP, avec les associations étudiantes qui luttent contre les discriminations, et avec les associations d'alumni pour, non seulement, échanger sur les enjeux qu'elles peuvent rencontrer dans le monde étudiant, mais, aussi, pour créer des ponts entre le monde étudiant et actif. Nous instaurons ainsi un mentorat naturel dans lequel nombre d'étudiantes ont déjà trouvé des stages et des emplois à Paris et dans leur région.

## Rejoignez un réseau égalitaire de promotion de votre carrière professionnelle

Les statistiques sur les discriminations envers les femmes dans le monde du travail (inégalité salariale, manque de promotion, interruptions de carrières, absence à des postes de direction et exécutifs, harcèlement sexuel et sexisme) se traduisent par des réalités observées par les diplômées des IEP, et naturellement d'autres écoles. Rejoindre un réseau féminin dès l'enseignement supérieur, c'est tout d'abord apprendre l'importance du réseau et apprendre à « faire du réseau ».

Dans un marché du travail qui s'annonce de plus en plus trans-sectoriel et en mobilité, *Sciences-Po au Féminin* a décidé de rassembler des femmes pour leur donner accès à d'autres femmes au poste professionnel équivalent mais issues de différentes régions, d'autres secteurs, d'autres générations. La constante, lorsque nous changeons de région ou de secteur d'activité, est de retrouver des femmes à ambition et à poste équivalents, qui vivent les mêmes enjeux, mais qui apportent leur expérience spécifique. Sur notre première année, nous avons déjà travaillé ensemble sur les thématiques de l'entrepreneuriat, du digital, des métiers de la haute fonction publique, et du journalisme, en rassemblant des femmes de tous âges et exerçant tous types de métiers pour générer un dialogue trans-sectoriel et multigénérationnel.

Si les décisions d'achat des consommateurs aujourd'hui se basent désormais majoritairement sur le positionnement sociétal de l'entreprise, faites-en de même avec votre (vos) réseau(x) professionnel(s) : choisissez un réseau qui correspond à vos valeurs, qui s'engage pour vous, et qui répond à vos besoins pour construire l'environnement d'études et professionnel qui vous promeut au mieux.



## À RETENIR

### Points clés pour réussir la mise en œuvre d'un parcours Égalité femmes-hommes en direction des étudiant.e.s

- Construire pour l'étudiant.e un parcours progressif, inscrit dans la durée, tout au long de sa scolarité, et alternant cours, tables rondes et activités pédagogiques innovantes et impliquantes, fondées sur le « learning by doing ».
- Veiller à ce qu'une partie des activités pédagogiques qui seront réalisées par l'étudiant.e soit obligatoire et notée, validée par des crédits ECTS.
- S'adresser autant aux étudiantes qu'aux étudiants avec une majorité d'activités communes, mixtes, mais penser aussi à proposer des activités spécifiques, dédiées à chacun des sexes en fonction d'objectifs bien précis (mentorat, « atelier au masculin », etc.).
- Être conscient.e, en tant que pédagogue, des difficultés, liées notamment au déni, au rejet, à la méconnaissance du sujet de la part des étudiant.e.s. Prendre le temps nécessaire pour favoriser le débat, l'échange et accepter la résistance et la controverse, parfois vive.
- Travailler sur des faits, des situations réelles, des chiffres, des analyses argumentées et documentées (enquêtes, articles et ouvrages académiques, vidéos, films, etc.) pour aborder les questions de genre et éviter les raccourcis simplistes et caricaturaux qui peuvent aggraver le rejet de l'étudiant.e.
- Faire réfléchir les étudiant.e.s sur leurs propres expériences, leur vécu, et les faire travailler sur des solutions concrètes qui pourront être mises en œuvre dans leur école.
- Privilégier des équipes pédagogiques pluridisciplinaires, associant des professeurs de disciplines scientifiques ou de management et des enseignants spécialistes de la question du genre.



# CHAPITRE 4

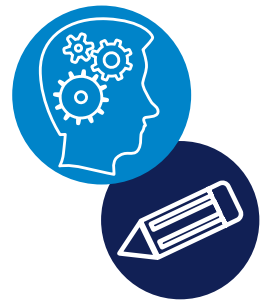
## La recherche : vecteur du changement

**Coordinatrice :** Krista Finstad-Million  
**Constitutrices :** Isabelle Barth,  
Séverine Leloarne-Lemaire





**Krista Finstad-Milion,**  
Enseignante - ICN BS Paris-Nancy-Berlin –  
CEREFIGE (labo de recherche)  
Référente Egalité femmes-hommes ICN BS



**Carmen Gordon-Nogales ,**  
enseignante-chercheure  
Institut Mines-Télécom Business School



**Séverine Leloarne-Lemaire,**  
Professeure à GEM



**Isabelle Barth ,**  
Directrice Générale de INSEEC

## INTRODUCTION

C'est grâce aux connaissances issues de la recherche de nos professeurs qu'il nous est possible en tant qu'établissement membre de la CGE d'avoir une action sur les étudiants et les partenaires de nos formations, ainsi que sur le fonctionnement même de nos établissements d'enseignement supérieur.

Ce chapitre s'intéresse plus particulièrement aux questions qui suivent : premièrement, comment la recherche sur l'égalité femme/homme ou le genre s'organise-t-elle au sein des écoles de la CGE ? Répondre à cette première question implique d'identifier au préalable les thèmes de recherche que les chercheurs des établissements membres de la CGE adressent. Deuxièmement, en quoi la recherche sur le genre peut-elle apporter des éclairages sur le mode de fonctionnement de nos propres écoles ? Si la théorie du genre apporte une perspective analytique intéressante sur la culture et l'organisation des entreprises, elle serait forte utile pour décortiquer les modes et usages de nos établissements d'enseignement supérieur. Troisièmement, si nous regardons de près les chercheur.es et leurs carrières, quelles inégalités semblent persister entre les chercheur.e.s masculins et féminins ? Quatrième question : en quoi la recherche sur le genre enrichit-elle nos connaissances sur les projets professionnels des étudiant.e.s, et plus particulièrement sur les enjeux d'encourager l'entrepreneuriat chez les étudiant.e.s ? Enfin, la recherche-action, quel intérêt offre-t-elle aux écoles de la CGE et pour leurs partenaires externes ? ■

# INTERVIEW

## INITIATIVES D'UN GROUPE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUR LE GENRE ET LES TECHNOLOGIES D'INFORMATION : LE CAS DES ÉCOLES DE L'INSTITUT MINES-TÉLÉCOM À ÉVRY (INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL ET TÉLÉCOM SUDPARIS)

Entretien avec Carmen Gordon-Nogales, enseignante-chercheuse, Institut Mines-Télécom Business School  
Propos recueillis par Krista Finstad-Million

### Quel est l'objet de votre groupe de recherche ?

Gender@IMT est un groupe d'enseignement et de recherche sur le genre du Campus de l'Institut Mines-Télécom à Évry. Nos travaux se situent dans le domaine des études de genre – champ de recherche transdisciplinaire. L'axe principal de recherche est la relation entre le genre, entendu comme des modalités relationnelles entre femmes et hommes, et la technique, en particulier les TI (technologies de l'information). Nous nous intéressons à la construction et le maintien d'une disparité entre femmes et hommes dans les études et les métiers liés aux technologies de l'information et de la communication. Parmi les thèmes que nous abordons, on peut citer :

- L'inclusion des femmes dans les études et les métiers techniques.
- Le fonctionnement des stéréotypes de genre et TI dans les études et métiers techniques.
- L'entrepreneuriat numérique et le genre.
- Les femmes dans l'histoire de l'informatique.
- Les relations de genre dans les artefacts numériques.

### Comment abordez-vous les stéréotypes de genre ?

Dans nos travaux, nous nous inscrivons plus particulièrement dans le cadre selon lequel les stéréotypes de genre ne peuvent structurer

un système social que parce qu'ils sont continuellement alimentés par les interactions au quotidien de ce système, et par conséquent, ils peuvent aussi être déconstruits par des interactions remettant en questions normes et schémas interprétatifs.

### En quoi la recherche enrichit-elle l'enseignement dans votre école? De quelles innovations êtes-vous particulièrement fiers ?

Pour les étudiants de IMT-BS (Institut Mines-Télécom Business School) et TSP (Télécom Sud-Paris), nous assurons l'enseignement de cinq modules. Ces enseignements s'inscrivent dans le cadre des enseignements de Sciences humaines et sociales. L'ensemble des cours ont été créés à partir de nos travaux de recherche. L'objectif de ces cours est d'initier une réflexion sur la place et les formes du féminin-masculin dans les sociétés humaines ainsi que sur les enjeux de la diversité. Des exemples pris à différents endroits du monde et à partir de résultats de recherches récentes permettent de questionner les normes qui guident les pratiques sociales des relations entre les sexes. Les étudiantes et les étudiants sont amenés à s'interroger sur les mécanismes de discrimination, les enjeux de la mixité et de la diversité pour une entreprise ou encore sur le caractère socio-construit des stéréotypes qui lient genre et TIC.

Notre recherche sur le genre nous a aussi amenés à réfléchir sur notre approche péda-



gogique. Comment créer des espaces qui soient inspirés par une vision égalitaire entre femmes et hommes en favorisant l'*empowerment* des étudiantes, en privilégiant la parole individuelle ou encore en respectant la diversité des expériences personnelles ? En somme, nous nous sommes demandé si notre cours était un espace dans lequel les pratiques de genre étaient remises vraiment en question.

À partir de nos recherches et de nos expériences pédagogiques, nous avons bâti un cours entièrement en ligne.

Ce MOOC a également été proposé à l'ensemble des personnels et des étudiantes et étudiants sur le campus. Des élèves n'ayant pas eu l'occasion de suivre nos cours en présentiel se sont inscrits dans le MOOC, en particulier de l'école de Télécom SudParis. Aussi, un certain nombre d'enseignant.e.s chercheur.e.s de l'école d'ingénieur.e.s ont également suivi le MOOC.

### **Quel retour sur l'investissement recherche-enseignement pour vos missions référente-égalité ?**

Par ailleurs, notre formation en études de genre et nos travaux de recherche nourrissent nos missions « Référente Égalité » pour sur l'ensemble du Campus IMT d'Évry : personnel enseignant, personnel administratif et technique et communauté étudiante.

Gender@IMT : <https://gender.wp.imt-bs.eu/>

## **[ MIXITÉ DANS LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE ]**

Le 8 mars 2018, l'équipe lance, sur la plateforme FUN, le **MOOC Mixité dans les métiers du numérique** dont l'objectif est de faire évoluer les représentations de la masculinité des TIC et développer une culture de la mixité dans les métiers du numérique. Pour favoriser le développement d'espaces de travail entre hommes et femmes où le stéréotype de l'incompétence technique des femmes n'ait plus cours. Pour développer l'*empowerment* des femmes, qui peuvent voir une place pour elles aussi dans le numérique.



## LES ENTREPRISES ONT UN GENRE, LES ÉCOLES AUSSI

par Isabelle Barth, Directrice Générale de INSEEC

Les recherches sur le genre et les organisations permettent d'identifier plusieurs types de stratégies d'entreprises pour atteindre l'égalité femmes-hommes et en repérer les avantages et les effets pervers.

### Le genre comme attribut des individus

Un premier groupe de stratégies s'appuie sur une définition du genre comme un attribut des individus et vise à corriger les inégalités soit en réduisant les différences socialement construites entre hommes et femmes, soit en réévaluant le féminin. On retrouve trois principales stratégies de ce courant :

- **L'imitation** part du principe que les femmes sont désavantagées dans la sphère du travail, car elles ne possèdent pas les clés leur permettant d'atteindre les comités de direction. La solution est donc de les outiller – via des formations et du mentoring principalement – pour qu'elles parviennent à construire l'égalité, leur laissant tout le travail à faire ;

- **La compensation** s'organise autour de lois et de règlements concevant les inégalités comme étant structurelles, avec le risque de stigmatisation à l'endroit des femmes, les politiques de quotas relèvent de ce courant ;

- **Le renversement** part de l'idée que les femmes ont des qualités spécifiques, insuffisamment reconnues, qu'il faut valoriser en prenant le risque de renforcer les stéréotypes. C'est l'idée qu'il existe un management féminin plus adapté à un certain type d'activité.

### Le genre comme système de différenciation et de hiérarchisation

Le deuxième courant adopte une définition plus élaborée du genre, vue comme un système de différenciation et de hiérarchisation des sexes qui est produit quotidiennement. Ce courant affirme que l'entreprise a une culture genrée : féminine ou masculine. Dans cette optique, c'est donc une transformation de la culture organisationnelle genrée qu'il va falloir conduire pour réussir l'égalité femmes-hommes.

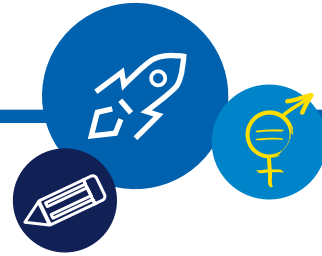
Une grille proposée par Rutherford<sup>1</sup> aide à conduire un diagnostic du genre de l'entreprise. Elle comporte un ensemble de 9 critères.

- L'historique organisationnel, ainsi une entreprise de transport, même féminisée, garde une mémoire masculine ;

- La conscience de l'impact du sexe, qui fait que les rôles sont assignés en fonction du sexe, et conduit les femmes à l'autocensure ;

1. Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: overcoming resistance and changing organizational cultures*. London: Palgrave Macmillan





- Les artefacts matériels qui structurent le quotidien comme l'ameublement ou l'aménagement des locaux ;
- Le langage et la communication, particulièrement les plaisanteries ou l'humour qui relèvent d'un des deux genres ;
- Le style de management, dans le climat qu'il installe, ainsi un management « féminin » (même s'il s'agit d'un homme) sera perçu empathique, plus tourné vers la personne, moins frontal ;
- Les pratiques informelles, qui, souvent, trahissent le discours officiel. Ce sont les temps informels, les codes officieux qui impriment la culture dans l'entreprise ;
- L'arbitrage des temps de vie qui permet une vraie conciliation vie privée/vie professionnelle, sachant que la vie familiale relève en règle générale de la femme ;
- La sexualité, un tabou du monde du travail, qui, dans son expression, va créer un climat favorable ou défavorable aux femmes ;

## En conclusion

Les organisations ont un genre, et sans cette prise de conscience, les femmes risquent de longtemps se cogner aux murs tant réels que virtuels d'un espace de travail qui n'est pas conçu pour elle.

Cette analyse est issue d'une recherche menée dans le cadre de la thèse de doctorat de Marine Ponchut sous la direction de la professeure Isabelle

- Les temps de travail, avec par exemple « la culture des longues heures » qui exigent le présentisme et excluent en premier lieu les mères de famille.

Il en résulte que pour construire une égalité femmes-hommes pérenne dans une organisation, il faut conduire le projet en trois temps :

- 1 Conduire un audit pour bien identifier le genre de sa culture organisationnelle,
- 2 Construire un plan d'action couvrant les niveaux structurels, interpersonnels et individuels, car compter sur les stratégies personnelles ne peut suffire, même motivées les femmes ne peuvent construire l'égalité à elles seules,
- 3 Positionner le projet d'égalité dans l'agenda stratégique de l'organisation car il s'agit d'une véritable conduite d'un changement structurant, requérant des arbitrages au plus haut niveau de l'entreprise.

Barth : « *Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle, cas d'une grande entreprise de transport* », au sein du laboratoire HuManiS (EA 7308) de l'EM Strasbourg, soutenue en novembre 2014.

## FEMMES CHERCHEURES DANS UNE ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LA CGE : DES CARRIÈRES PAS TANT LIMITÉES PAR LE CHOIX DE SUJET QUE PAR LES CRITÈRES DE PROMOTION À REVISITER

par Séverine Leloarne-Lemaire, Grenoble École de Management

**C**réées pour certaines à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, Les « Grandes » écoles de commerce ouvrent tardivement leurs portes aux étudiantes<sup>2</sup>. Plus récemment, une photo relatant la signature d'un accord d'échange entre HEC et l'École Polytechnique de Paris et sur laquelle ne figurent que des hommes, de race blanche, de plus de 50 ans, a suscité réflexion, voire indignation<sup>3</sup>. Les premières statistiques montrent que seulement 15 % des Grandes écoles françaises sont dirigées par des femmes.

### Qu'en est-il des femmes professeures-chercheuses dans les écoles de management de la CGE ?

Les femmes représentent 52,4 % des étudiantes en économie/gestion<sup>4</sup>. Pour autant, toutes disciplines confondues, elles ne représentent que 35,9 % des chercheurs dans les laboratoires publics français. 41,9 % des Maîtres de Conférences, elles ne sont que 23,9 % des directeurs de recherche et professeures d'universités<sup>5</sup>. Alors que la recherche – en particulier en sciences de gestion – fait partie intégrante des composantes des Grandes écoles de Management en France, qu'en est-il de la place des femmes chercheuses ?

Une première analyse des facultés de quelques écoles inscrites à la CGE tendrait à mettre en évidence des disparités de statuts en femmes et hommes enseignants-chercheurs. Si ces disparités n'étaient pas toujours liées au choix des sujets par les chercheurs, à quoi pourrions-nous l'étudier ? Sans apporter de réponse définitive, cet article souhaite apporter quelques pistes de réflexion fondées sur des données tangibles.

### La place des femmes dans les facultés d'écoles de management de la CGE : la même tendance que dans l'enseignement supérieur en général

Dans la mesure où les données que nous présentons portent sur un échantillon d'Écoles de Management inscrites au registre de la CGE et puisque notre

volonté est plus de susciter un débat que de poser une réalité exhaustive, nous choisissons de nous exprimer au conditionnel.

2. [https://etudiant.lefigaro.fr/article/l-incroyable-epopee-de-joelle-le-vourc-h-premiere-femme-a-avoir-integre-l-escp\\_36ce2e76-2227-11e8-a6cc-66af7304141a/](https://etudiant.lefigaro.fr/article/l-incroyable-epopee-de-joelle-le-vourc-h-premiere-femme-a-avoir-integre-l-escp_36ce2e76-2227-11e8-a6cc-66af7304141a/)

3. [https://etudiant.lefigaro.fr/article/une-photo-revelatrice-du-manque-de-femmes-dans-l-enseignement-superieur-fait-polemique\\_db2b9e30-38e3-11e9-8a8f-5495c8c8d90d/](https://etudiant.lefigaro.fr/article/une-photo-revelatrice-du-manque-de-femmes-dans-l-enseignement-superieur-fait-polemique_db2b9e30-38e3-11e9-8a8f-5495c8c8d90d/)

4. [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Charte\\_egalite\\_femmes\\_hommes/90/6/Chiffres\\_parite\\_couv\\_vdef\\_239906.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Charte_egalite_femmes_hommes/90/6/Chiffres_parite_couv_vdef_239906.pdf). Données en date de 2011.

5. *Ibid.* [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Charte\\_egalite\\_femmes\\_hommes/90/6/Chiffres\\_parite\\_couv\\_vdef\\_239906.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Charte_egalite_femmes_hommes/90/6/Chiffres_parite_couv_vdef_239906.pdf), données en date de 2011.

6. Sources : sites web des Écoles de Management mentionnés.



Au-delà de l'aspect réducteur de l'échantillon de facultés considéré, nous constatons que les femmes ne représentent pas la majorité des professeurs-chercheurs dans les facultés des Écoles de management. Certes les contours des facultés varient selon les écoles : Grenoble École de Management (GEM) a créé le statut de « chargé de cours », HEC intègre des professeurs chargés de recherche au CNRS, des professeurs affiliés semblent assimilables aux chargés de cours de GEM, l'EM Lyon des professeurs « visitants permanents ». **Pour autant, tous grades confondus, les femmes représentent 24,3 % de la faculté de HEC, 30,6 % de la faculté d'EM Lyon, 47 % de la faculté de GEM<sup>6</sup>.**

En janvier 2020, force est de constater que les femmes enseignantes-chercheuses sont surtout présentes à des postes d'enseignantes (chargées

de cours, professeures affiliées) ou à des postes de professeures assistantes ou associées. A l'EM Lyon, par exemple, elles représentent 47,1 et 45,5 % des professeurs assistants et affiliés. A GEM, elles constituent 58 % et 53,8 % de ces mêmes catégories et 52,9 % des chargées de cours. A contrario, les femmes professeures sont encore minoritaires dans leur catégorie : 21,7 % des professeurs de l'EM Lyon, 37,8 % à GEM, 20,8 % à HEC.

**En ce sens, il semblerait que la place des femmes enseignantes-chercheuses dans la faculté des écoles de management suive la tendance générale du monde de l'enseignement supérieur.**

Pour autant, quelle est la place des femmes chercheuses dans les écoles de Management de la CGE ?

## **Les professeures chercheuses dans les écoles de la CGE : moins nombreuses que les hommes**

Les chercheurs hommes comme femmes représentent une très petite majorité des facultés, en moyenne 51 % (51,4 % pour HEC par exemple), sachant que la part des chercheurs actifs se réduit dans les écoles qui sont moins bien classées.

Puisque l'on constate que les femmes sont majoritairement chargées de cours ou professeures af-

filées, il n'est pas étonnant de constater qu'il y a moins de chercheuses actives que de chercheurs actifs dans les facultés. Pour autant, une légère majorité de femmes des facultés dans les écoles « dans le haut du classement » sont des femmes chercheuses actives : 53,5 % des femmes à HEC, 46,5 % à GEM.

## **La piste du « mauvais sujet de recherche » à nuancer, voire à éliminer**

Certes, encore une fois, les chiffres avancés ne reposent pas sur une analyse de l'intégralité des facultés des Écoles de Management de la CGE. Pour autant, comment interpréter ces chiffres et cette faible place des femmes chercheuses ?

Une première piste porterait sur le fait que, par éducation, les femmes seraient moins intéressées par certains sujets. On sait que les femmes sont moins intéressées, par goûts, par les carrières dans le do-

main de la finance par exemple. Aussi, on pourrait supposer que les femmes chercheuses ne sont pas au statut de professeur car elles ne travaillent pas sur les sujets demandés par l'école qui les emploie. Nous constatons que les thèmes récurrents de recherche à HEC sont liés à la prise de décision, la stratégie d'entreprise, la finance de marché et le thème du contrôle de gestion / audit. Or, la majorité des femmes chercheuses à HEC travaillent peu

en finance (1 personne sur 25 chercheurs recensés), mais surtout dans le domaine du marketing (9 personnes sur les 19 chercheurs recensés) par exemple ou même dans des domaines non identifiés par la section 37 du CNRS, comme la littérature comparée (cas de 3 femmes chercheuses). Dans une école où la stratégie de recherche repose, en partie, sur l'expertise en finance, en stratégie d'entreprise ou en prise de décision, il serait logique que les femmes spécialisées dans d'autres domaines

connaissent des parcours de carrière moindre que ceux spécialisés dans les expertises recherchées.

Pour autant, comment expliquer que plus de femmes ne soient pas plus représentées dans les expertises de recherche qui sont « les leurs » (comme le marketing, l'entrepreneuriat, les ressources humaines, le management organisationnel) dans les écoles qui semblent plus privilégier ces expertises dans leurs centres de recherche ?

## L'arrivée des femmes professeures assistantes : l'annonce d'un revirement de situation ?

Une autre piste, peut-être plus simple, peut se tourner dans le processus de promotion des professeurs-chercheurs et à la carrière des femmes dans les écoles de management.

**Point positif :** Nous constatons, en particulier dans les écoles de rang 2, une parité chez les professeurs assistants, qui sont recrutés sur différents sujets en lien avec les stratégies de recherche de

ces Écoles. Dans la mesure où ces écoles, soit inscrivent la parité dans leur engagement stratégique, soit ont une faculté ou une école dirigée par des femmes, nous pouvons penser que l'arrivée de ces femmes assistantes sur le marché du travail, couplées à de nouvelles managers, vont permettre de repenser les stratégies de promotion des professeurs-chercheurs.



### MÉTHODOLOGIE

#### D'où proviennent les informations que nous relatons dans cet article ?

38 écoles de management sont inscrites au registre de la CGE. Nous fondant sur les classements de ces écoles, en particulier, sur le classement 2019 du Figaro, nous avons sélectionné des écoles du premier groupe (HEC, EM Lyon), du second groupe (Grenoble École de Management, Skéma), et du 3<sup>e</sup> groupe (ICN). Pour chacune de ces écoles, nous avons recensé la liste des professeurs telle qu'elle est présentée sur les sites internet respectifs. Nous avons été à même de qualifier chaque professeur selon :

- son sexe (femme, homme),
- son grade (chargé de cours, professeur affilié, assistant, associé, senior...),
- son activité de chercheur. Pour qualifier l'activité, nous avons considéré que le chercheur est actif lorsqu'il a publié au moins un article dans une revue à comité de lecture depuis les 5 dernières années.
- son sujet de recherche. Le sujet a été codé selon les catégories identifiées dans la liste CNRS section 37.



## LA GENRISATION DES PROJETS PROFESSIONNELS DANS LES ÉCOLES DE MANAGEMENT

par Isabelle Barth, Directrice Générale de INSEEC

L'égalité de rémunération entre hommes et femmes est un impératif légal en France depuis le début des années 1970. Néanmoins, malgré des évolutions notables en faveur de l'égalité entre les sexes (entrée massive des femmes sur le marché du travail, dépassement du niveau d'éducation des hommes), les écarts subsistent 50 ans plus tard et stagnent depuis les années 1990. De nombreuses explications sont avancées à cette persistance des inégalités. Le choix de métiers moins rémunérés, une moindre appétence au pouvoir, la difficulté à mobiliser des réseaux, l'importance donnée à la vie personnelle sont les plus courants, et se retrouvent de façon quasi universelle. Une fois le constat posé, leur pouvoir prescriptif est faible.

Il est alors intéressant de remonter en amont du marché du travail et, plus précisément d'analyser les choix professionnels opérés par les étudiantes et étudiants.

À partir du constat d'un différentiel persistant de salaire à la sortie de leur formation, l'étude menée s'attache à analyser les différences de choix pouvant exister entre étudiants et étudiantes d'écoles de management en termes de carrière.

Le projet ne porte pas sur le choix des métiers, souvent mis en avant comme explicatif des différences de salaire structurelles entre les fonctions dans les organisations, ainsi, les étudiants choisiraient de préférence les métiers de la finance, plus rémunérateurs et les étudiantes les fonctions RH, moins valorisées.

L'étude menée s'ouvre aux critères présidant aux orientations prises pour la vie professionnelle future. Le projet est de mettre au jour les caractéristiques qui influencent les décisions liées à la carrière afin de mieux les appréhender. La méthodologie choisie est celle des scénarios.

Les résultats mettent en évidence la préférence des étudiantes pour les options professionnelles

les moins risquées, leur offrant plus de stabilité, ou comportant le moins de contraintes, quitte à sacrifier leurs possibilités d'évolution ou le montant de leur salaire. L'explication principale est leur anticipation de la vie familiale. Le fait d'être en couple ou mariées accentue cette tendance tandis que ce critère n'a aucun impact sur le choix des hommes.

Ces constats appellent à plusieurs pistes d'actions.

La première est de faire prendre conscience aux jeunes femmes comme aux jeunes hommes du poids de ce qu'on pourrait nommer une « assignation *genrée* » dans les préférences professionnelles, en les interpellant sur leurs choix spontanés et en les amenant à se questionner sur les raisons qui les y amènent.

Une seconde indication est d'interpeller les managers pour qu'ils mènent des actions axées sur l'adaptation de l'entreprise aux femmes, en leur permettant d'occuper des fonctions valorisantes et stratégiques (top management, responsabilités opérationnelles, large palette de métiers) tout en respectant leurs attentes, particulièrement le respect d'une vraie conciliation vie privée/vie professionnelle.

Cette étude montre aussi l'emprise de l'univers familial sur les choix professionnels (la situation de famille est un facteur aggravant en termes d'autocensure des femmes vis-à-vis de certains postes). En sensibilisant très tôt les jeunes femmes et les jeunes hommes, on peut espérer qu'ils adoptent d'autres relations et d'autres attitudes en situation de travail. Enfin, en sensibilisant de très jeunes adultes, on peut faire l'hypothèse qu'en tant que parents, ils sachent transmettre très tôt d'autres attitudes à leurs propres enfants. La méthode des scénarios employée dans cette étude peut constituer, outre une simple technique d'enquête, un outil de formation et de sensibilisation qui peut appuyer la prise de conscience.

**Référence :** « Femmes-hommes en entreprise : une inégalité librement consentie ? » Wagner, A.L., et Barth, I., *Revue @GRH*, 2015/1 (n° 14)

## LA RECHERCHE-ACTION POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX ET ORGANISATIONNELS D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

par Krista Finstad-Million, Enseignante – ICN BS Paris-Nancy-Berlin – CEREFIGE (labo de recherche)  
Référente Égalité femmes-hommes ICN BS et Isabelle Barth, Directrice Générale de INSEEC

La recherche-action est une forme innovatrice d'apprentissage (Wankel et DeFillippi, 2005<sup>7</sup>) ayant un potentiel d'impact élevé sur l'apprenant (Janczak et Finstad-Million, 2015<sup>8</sup>). La création d'expériences significatives d'apprentissage ne peut se produire que si les besoins des apprenants et le groupe ciblé ont été pris en compte (Fink, 2003<sup>9</sup>). La recherche-action peut mobiliser les apprenants de formation initiale ou de formation continue. Cette démarche d'apprentissage peut être orientée vers la recherche de solutions aux problèmes internes à l'école concernant l'égalité femmes-hommes ou aux problèmes proposés par des partenaires externes. Les étudiants peuvent être l'objet de la recherche-action ou acteurs de la recherche-action. Ce sous-chapitre regroupe deux contributions : la première, par Isabelle Barth, se penche sur la promotion de l'entrepreneuriat auprès des étudiantes en formation initiale (§ 1). La seconde, rédigée par Krista Finstad-Million, implique les étudiants du programme Executive MBA dans la recherche-action avec les sapeurs-pompiers afin de trouver des solutions pour attirer et retenir davantage de femmes dans les postes à responsabilité (§ 2).

### 1. Comment accompagner les jeunes femmes vers l'entrepreneuriat pendant les études

Seulement 30 % des créations d'entreprises en France sont du fait de femmes. Leurs entreprises sont plus petites, à moindre intensité capitalistique, et essentiellement concentrées dans le secteur des services. Deux enjeux importants sont :

- D'atteindre la parité dans la création
- Avoir des entreprises plus importantes, plus tournées vers la croissance

C'est un enjeu pour les femmes bien sûr, mais aussi pour le développement économique d'une nation.

Les études montrent que les femmes, globalement et à tout âge, sous-estiment leur capacité à créer une entreprise. Ainsi, avant de se lancer, les porteuses de projet attendent « le projet ou le business plan parfait », victime du syndrome de la bonne élève et par manque de confiance en elles.

Elles manquent aussi d'ambition dans le projet entrepreneurial, avec une sous-capitalisation au démarrage, et se cantonnent à des secteurs traditionnellement féminins moins porteurs comme le service à la personne ou la formation. De nombreuses femmes pensent que la maternité n'est pas compatible avec le métier d'entrepreneur.

Une recherche-action dans une école de management met au jour deux leviers majeurs pour promouvoir les femmes-entrepreneures :

**1/ La sensibilisation** pour toutes afin de susciter l'envie et l'engagement entrepreneurial, qui peut se décliner avec les actions suivantes :

- Proposer des sessions d'informations diverses,
- Favoriser des échanges et des rencontres pour partager les envies et les difficultés,

7. Wankel, C. et R. DeFillippi (2005), *Educating Managers Through Real World Projects*. Information Age Publishing.

8. Janczak, S. et Finstad-Million, K. (2015), «French Connection: How to Succeed in Undergraduate Experiential Learning Missions», Chapter 46, in *The Handbook of Experiential Learning In International Business and International Management*, Eds. V. Taras and M. A. Gonzalez-Perez, Palgrave, pp. 760-775.

9. Fink, L. D. (2003), *Creating Significant Learning Experiences An Integrated Approach to Designing College Courses*. John Wiley & Sons.



Nora Ameer, IT project manager, et Mahito Nashimoto, head of design watches chez Swarovski en entretien avec un membre du SDIS57 en entretien avec un membre du SDIS57

- Faire témoigner des femmes et des étudiantes entrepreneures qui ont réussi pour montrer que « c'est possible ! »
- Proposer des formations qui permettent d'engager les étudiant.e.s dans des projets de création réels.

## 2/ Un accompagnement adapté tout au long du processus (phases de pré-crédation, de création et de post-crédation)

- Au sein des centres entrepreneuriaux et incubateurs, et grâce aux initiatives régionales : concours, formations, sessions d'accompagnement, rencontres ...
- En fonction du profil de la créatrice, avec une alternance de temps d'accompagnements mixtes et féminins, collectifs et individuels, et en combinant du présentiel et du virtuel

On peut ainsi identifier 4 profils et une proposition d'accompagnement adapté à chacune.

- **Le profil « cérébral »** : c'est le cas de Valentine, elle a créé une entreprise avec son conjoint dans le domaine du sport, elle y croit, mais reste dans le doute. Valentine a surtout besoin d'être rassurée et motivée, car elle a les compétences. On lui propose en priorité :
  - du mentorat ou de l'accompagnement par les pairs ;
  - du coaching pour travailler sur ses ressources personnelles.

On lui recommande de privilégier les temps collectifs avec d'autres femmes entrepreneures, avec la recommandation du présentiel.

- **Le profil « équilibré »** : Eléa a créé une entreprise de service après quelques années de salariat, pour mieux équilibrer sa vie privée et sa vie profes-

sionnelle. Eléa a surtout besoin d'informations et de partages. On lui propose en priorité :

- du consulting avec des experts métiers ;
- de l'accompagnement par les pairs pour partager les difficultés et les solutions existantes.

On lui recommande d'alterner des temps collectifs et individuels, en présentiel ou en virtuel selon ses contraintes.

- **Le profil « viscéral »** : Norah, autodidacte et serial-entrepreneure depuis son Bac ne se voit qu'en entrepreneure, le salariat n'est pas fait pour elle ! Norah ressent le besoin de formation et d'être à jour dans l'information utile au projet. On lui propose en priorité :
  - du consulting avec des experts métiers ;
  - des sessions courtes de formation directement actionnables ;
  - des échanges avec des pairs entrepreneurs expérimentés.

On lui recommande de privilégier les temps individuels, en présentiel ou en virtuel selon ses contraintes.

- **Le profil « déclenché »** : Cyrielle s'est redirigée vers l'entrepreneuriat comme reconversion après un licenciement difficile. Cyrielle devient entrepreneure dans le cadre d'une reconversion professionnelle, elle a surtout besoin d'être formée à la gestion et de retrouver confiance en ses capacités. On lui propose en priorité :
  - une formation ;
  - du coaching ;
  - du mentorat.

On lui recommande d'alterner des temps collectifs et individuels, plutôt en présentiel dans un premier temps.

## 2. Comment attirer davantage de femmes vers des postes de prise de décisions dans les structures traditionnellement masculines

Dans ce paragraphe, nous relatons le retour d'expérience des participants du programme Executive MBA d'ICN Business School. Depuis 2 ans, ICN travaille en partenariat avec le Service Départemental d'Incendie de Secours (SDIS) de la Moselle sur une question que ce service considère comme d'intérêt stratégique : comment attirer et retenir le talent féminin ?

Le groupe d'une vingtaine d'apprenants en formation continue passe deux jours sur le site du SDIS57 afin que les étudiants s'imprègnent de ce cas réel.



*Florence Bucher, gestionnaire flux au sein du service transport et logistiques Arcelor-Mittal*

Les étudiants sont des cadres confirmés dans des secteurs d'activité aussi divers que la bijouterie, l'automobile, l'armée de l'air, la santé et la métallurgie. Ils sont intrigués par la confrontation de la théorie aux réalités du terrain. Certains, femmes ou hommes, comprennent immédiatement la nature stratégique de la féminisation du SDIS, alors que d'autres se demandent s'il ne faudrait pas élargir davantage la question, par crainte d'en faire trop rapidement le tour. Quelle est la place de la recherche ? Krista Finstad-Million partage avec les étudiants les résultats de ses propres recherches en matière d'égalité femme-hommes et leur met à disposition des objectifs de développement durable de l'ONU, les directives de l'État, et articles scientifiques. Le SDIS57 partage des études locales et nationales et documents internes. Les étudiants se transforment en chercheurs en faisant le tri des documents et exerçant leur capacité d'observation et d'écoute du terrain. À la fin des deux jours, ils restituent leur analyse de la question et proposent des recommandations au Colonel et à son équipe.

Grâce à cette expérience, les MBAs plongent dans un univers jusque-là méconnu et ce faisant participent activement à la déconstruction des stéréotypes. Quant aux membres du SDIS57, ils ont pu voir en quoi la découverte de leur quotidien et le défi de féminisation de la profession suscitent curiosité et passion. À ce défi, ils associent désormais de nouveaux concepts utiles pour nourrir leur réflexion.

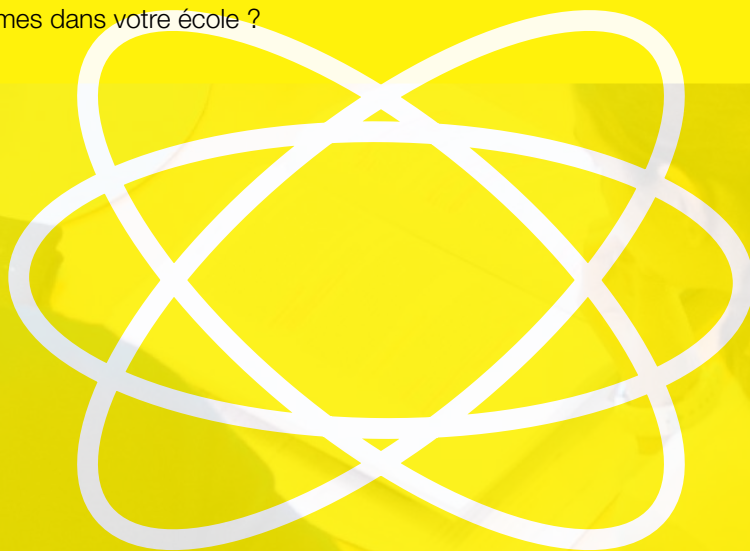






## **POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE LA RECHERCHE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES OU DE GENRE DANS VOTRE ÉCOLE**

- Quelle est l'importance de la production de la recherche sur l'égalité femmes-hommes, ou la recherche qui intègre le genre, dans votre école ? Comment cette recherche est-elle structurée ?
- En utilisant la grille de Rutherford (2011), quel est le genre de votre école ? Quelles sont les conséquences pour l'égalité femmes-hommes de votre école ?
- Faites une analyse femme/homme des parcours de chercheurs dans votre école. Quels conseils en tirez-vous sur le plan d'égalité femmes-hommes ?
- La recherche sur l'égalité femmes-hommes réalisée par les chercheurs de votre école en quoi alimente-t-elle la formation initiale ?
- La recherche sur l'égalité femmes-hommes réalisée par les chercheurs de votre école en quoi enrichit-elle la formation continue ?
- La recherche sur l'égalité femmes-hommes réalisée par les chercheurs de votre école, en quoi informe-t-elle les missions de votre référent.e égalité femmes-hommes ?
- En quoi la recherche sur l'égalité femmes-hommes contribue-t-elle à vos services supports (ex. stages et carrières, accompagnement des étudiants) ?
- De quelle manière innovez-vous en matière de recherche sur l'égalité femmes-hommes dans votre école ?

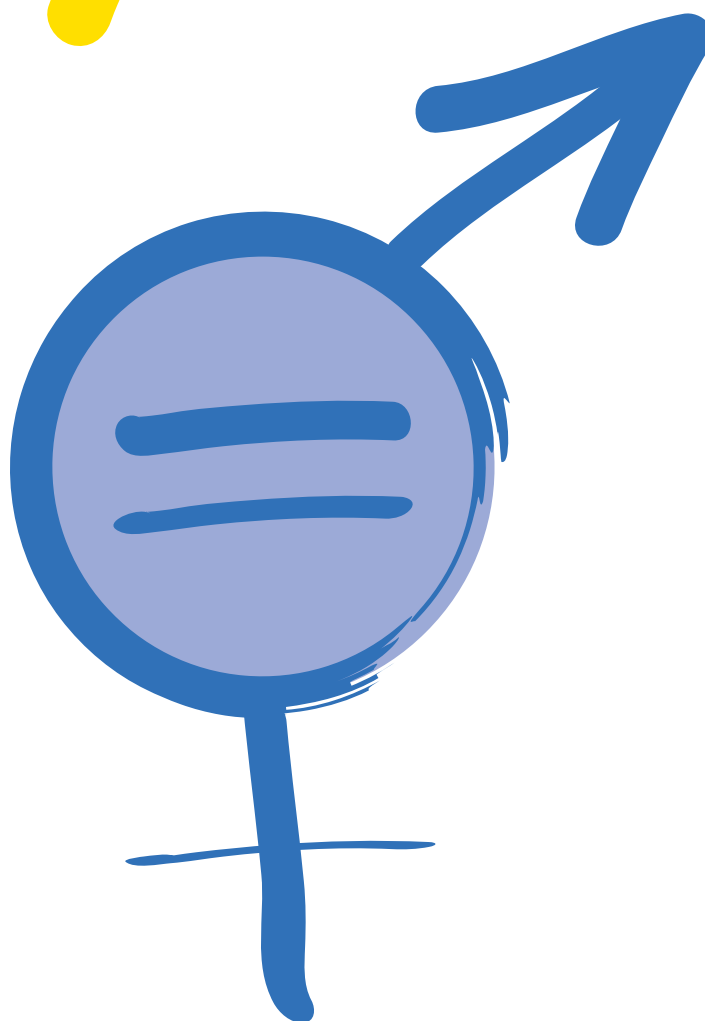


# CHAPITRE 5

Voir plus loin...



**Coordinatrice :** Susan Nallet  
**Constitutrices :** Pascale Borel et Adélaïde Ceccon





**Susan Nallet,**  
Directrice Student Experience and Employability  
Grenoble École de Management  
Référénte Égalité femmes-hommes  
Co-animatrice du groupe de travail  
Égalité femmes-hommes de la CGE



**Pascale Borel,**  
Enseignante-Chercheure ESC Clermont BS - CleRMA  
Référénte Égalité femmes-hommes ESC Clermont BS  
Co-animatrice du Groupe de travail Égalité femmes-  
hommes de la CGE



**Adélaïde Ceccon,**  
Alternante RSE à la CGE  
Master 1, « Management, Sciences  
humaines et Innovation », ESDES

Les questions d'égalité et de lutte contre le sexisme s'inscrivent dans le contexte plus large de la société, de l'éducation et suivent des normes bien ancrées. Les Grandes écoles et l'enseignement supérieur en général, ne sont qu'une composante de l'écosystème. Vouloir traiter ces questions de manière autonome, en se coupant de ses parties prenantes, n'aurait pas de sens. Ces regards croisés permettent de comprendre ce que les entreprises, étudiant.e.s et diplômé.e.s attendent de l'enseignement supérieur en termes d'accompagnement et de formation des futurs managers.

# Les attentes des parties prenantes : entreprises, étudiant.e.s et diplômé.e.s

## INTERVIEW

Témoignage d'Anne-Laure Thomas Briand, directrice Diversités et inclusion, France L'ORÉAL  
**CONSTRUIRE ENSEMBLE UN MONDE PLUS INCLUSIF**

**La diversité et l'inclusion sont des valeurs profondément ancrées dans l'ADN de L'Oréal et des efforts importants sont mobilisés pour que chaque collaborateur puisse contribuer à cette culture d'entreprise. Par quels moyens l'enseignement supérieur pourrait-il sensibiliser les futurs managers plus efficacement à ces questions en amont du premier emploi ?**

L'intégration et l'étude de la Diversité et de l'inclusion dans tous les grands sujets d'enseignement seraient un premier pas. Sensibiliser les étudiants dans chaque matière, en ressources humaines, marketing, management, communication, permettrait de souligner que ces questions doivent être portées par tous les acteurs de l'entreprise et à tous les niveaux. Un module diversité ne va pas dans le sens de l'inclusion : ces enseignements doivent faire partie du socle commun de compétences. Bien entendu, cela n'empêche pas une spécialisation pour aller plus loin, mais la dissémination est fondamentale.

Une vigilance à chaque instant aux situations potentiellement sexistes serait ma deuxième recommandation. Plus les stéréotypes sont installés et plus ils sont difficiles à déconstruire. Pour sensibiliser efficacement les futurs managers, il faut commencer tôt et en faire un sujet quotidien.

Une attention aux étudiants en situation de handicap est également essentielle. Les rassurer et les aider si besoin dans les aménagements nécessaires permet de libérer la parole et aborder sereinement les situations. Sans cela, l'étudiant risque de mettre en place des compensations qui occasionnent forcément une fatigue supplémentaire et peuvent aboutir à des situations d'échec. Cela nécessite une attitude proactive des établissements et une volonté de s'appropriier le sujet : quand on sait

que 80 % des handicaps sont invisibles, il y a forcément des personnes en situation de handicap dans toutes les écoles !

**Avec Accor et EY, L'Oréal est cofondateur de l'« Initiative #StOpE » pour lutter contre le sexisme ordinaire en entreprise. Vous avez réussi à fédérer de nombreuses entreprises autour de cette initiative en les engageant à prendre des mesures concrètes et à évaluer les résultats chaque année. Souhaitez-vous que des écoles et universités viennent rejoindre vos rangs et si oui, quelle place pourraient-elles occuper ?**

Absolument, c'est d'ailleurs d'ores et déjà le cas. 4 écoles nous ont déjà rejoints pour les 1 an de StOpE (EDHEC, Essec, Sciences Po, École Polytechnique).

L'enseignement supérieur a une place profondément importante, car la sensibilisation doit se faire à tout niveau et tout le temps. Il est possible d'organiser des conférences, des actions d'information et de sensibilisation, de parler de l'importance du rôle des témoins : l'initiative StOpE a permis de mettre en action plus de 100 bonnes pratiques en seulement un an ! (voir encadré)

**Quelle serait, selon vous, la valeur ou la compétence la plus utile à transmettre aux futurs managers pour accélérer le changement en termes d'égalité et d'inclusion ?**

**La confiance en soi et l'ouverture d'esprit** sont des critères à développer en priorité. Oser affirmer qui on est et vivre sereinement sa propre identité permettent de mobiliser pleinement son potentiel. **L'authenticité** permet d'être en harmonie avec soi-même et son environnement. Si cette confiance est développée, **le respect** des uns et des autres va de soi. La peur de ce que l'on ne connaît pas ne sera plus ni un frein ni un moteur.



## Bilan de l'initiative #StOpE : comment faire (rapidement) bouger les lignes

- créée pour faire reculer le sexisme ordinaire au sein des entreprises.
- signature de l'acte d'engagement en décembre 2018 par 30 dirigeant.e.s, 26 signataires supplémentaires un an plus tard.
- Chaque signataire s'engage à déployer au moins une des actions prioritaires suivantes :
  - 1 Afficher et appliquer le principe de tolérance 0
  - 2 Informer pour faire prendre conscience des comportements sexistes (actes, propos, attitudes) et de leurs impacts
  - 3 Former de façon ciblée sur les obligations et les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme ordinaire
  - 4 Diffuser des outils pédagogiques aux salarié.e.s pour faire face aux agissements sexistes en entreprise
  - 5 Inciter l'ensemble des salarié.e.s à contribuer à prévenir, à identifier les comportements sexistes et à réagir face au sexisme ordinaire
  - 6 Prévenir les situations de sexisme et accompagner de manière personnalisée les victimes, témoins et décideurs dans la remontée et la prise en charge des agissements sexistes
  - 7 Sanctionner les comportements répréhensibles et communiquer sur les sanctions associées
  - 8 Mesurer et mettre en place des indicateurs de suivi pour adapter la politique de lutte contre le sexisme ordinaire
- Réunions de travail tous les 3 mois pour la mise en place effective d'**actions pour lutter contre le sexisme ordinaire.**
- Un an plus tard, plus de **100 bonnes pratiques** sont ressorties de ces travaux (formations, documents de sensibilisation, campagnes d'affichage, vidéos, modules d'e-learning...). En moyenne au moins 4 actions ont été engagées dans chaque entreprise, soit quatre fois plus que l'engagement initial !

\* Les entreprises signataires sont : Accor Hôtels, EY, L'Oréal, Pôle Emploi, SAP, Suez, Schneider Electric, SNCF, Edhec, SciencesPo, Thalès, Solvay, McCann, The Adecco Group, UFF, AirFrance, IBM, Allianz, BNP Paribas, Michelin, Systematic Paris Region, Engie, Epargne Actuelle, EDF, Ecomundo, Accor Invest, Siemens, Canal +, Galeries Lafayette, Aviva, Société Générale, Wallix, Ecole Polytechnique, Essec, Hewlett Packard Enterprise, Logilab, Orange, LVMH, MEDEF, Lenovo, Renault Trucks – Groupe Volvo, TF1, Lagardère, Dior, Sodexo, Total, PageGroup, Capgemini, AXA, Accenture, France TV, McCormick France, Martin Belaysoud Expansion, Microsoft, D&C Consultants, Unibail-Rodamco-Westfield



# INTERVIEW

Le regard de **Dorothee Prud'homme**, responsable des études à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

## DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES



**L'AFMD a publié dernièrement dans sa collection « Questionner » une étude sur les stéréotypes de genre des étudiant.e.s des Grandes écoles. Comment est née l'idée de cette étude ?**

L'AFMD compte parmi ses adhérent.e.s des entreprises, mais également des établissements d'enseignement supérieur – principalement des écoles de management ou d'ingénieurs. Cette étude sur les stéréotypes de genre des étudiant.e.s est née d'un questionnaire de Montpellier Business School et Néoma sur la meilleure façon de proposer aux entreprises la diversité de profils qu'elles demandent. En somme, comment éviter chez les étudiant.e.s la reproduction des stéréotypes et l'autocensure qui pérennisent les inégalités de genre dans le monde professionnel ?

Pour répondre à cette question, il était important de faire un état des lieux auprès des étudiant.e.s pour déterminer la nature et l'importance des stéréotypes et leur influence sur les choix de métiers et de carrière.

**La recherche révèle que si 80 % des étudiant.e.s estiment qu'il n'y a pas de métier « masculin » ou « féminin », ils et elles ne sont que 64,5 % à déclarer qu'une femme peut accéder à tous les métiers et seulement 36,7 % pensent que les femmes et les hommes ont les mêmes chances d'occuper un poste à responsabilité. Avez-vous été surprise par ces résultats ?**

Franchement, je m'attendais à pire ! L'enquête fait ressortir une moins grande fréquence de stéréotypes de genre chez les étudiant.e.s interrogé.e.s que prévu. Mais le constat d'inégalités persistantes dans l'entreprise, et la société en général, est omniprésent. Les biais sexistes des recruteurs et recruteuses comme des dirigeant.e.s sont pointés du doigt, par les étudiant.e.s interrogé.e.s, comme un frein à l'accès aux métiers et postes à responsabilités. Par ailleurs, les stéréotypes exprimés sont profondément ancrés et répondent à une perception très classique de la société. Ainsi, les étudiant.e.s porteurs et porteuses de stéréotypes de genre identifient l'écoute comme une compétence féminine et la capacité à diriger comme une compétence masculine.

**Justement, quelles actions peuvent être prises pour éviter que ces inégalités ne se perpétuent ?**

Il est important que la sensibilisation aux biais sexistes et aux stéréotypes soit la plus large possible et s'étende au-delà de la sphère des ressources humaines. Dans les entreprises, les processus de recrutement sont souvent menés par un.e professionnel.le RH et un.e opérationnel.le. Or, le dernier mot reviendra, dans la majorité des cas, à l'opérationnel.le qui, souvent, n'est pas formé en matière de lutte contre la discrimination et de management de la diversité : la personne la plus sensibilisée n'a qu'une voix minoritaire dans le choix définitif. Les étudiant.e.s d'aujourd'hui sont les managers de demain,



# INTERVIEW

donc en les sensibilisant par des études encadrées, par des interventions, en les exposant à des données réelles sur les inégalités, nous pouvons étendre la prise de conscience et espérer avoir un impact sur les comportements futurs. Et pas uniquement chez ceux ou celles qui se destinent à une fonction ressources humaines.

## **Quel message souhaiteriez-vous transmettre aux établissements de formation ?**

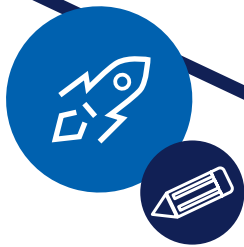
Sans doute que la diversité ne concerne pas que les étudiant.e.s ! Beaucoup d'établissements soutiennent ou mettent en œuvre des actions de sensibilisation en direction des étudiant.e.s : c'est essentiel mais ce n'est pas suffisant. Peu d'écoles mettent en place des actions en direction de leurs personnels ; or la jeune génération est très sensible à l'exemplarité. Si l'environnement ne renvoie pas l'image d'une société juste et égalitaire, les messages restent perçus comme de la communication sans fondement.

La formation des personnels est très importante. Les stéréotypes sont fortement ancrés et sans prise de conscience, les enseignant.e.s et le personnel accompagnant peuvent être porteurs et vecteurs de stéréotypes.

L'étude démontre la persistance de stéréotypes de genre susceptibles d'impacter les choix de métiers et de provoquer de l'autocensure. De quelle formation à la lutte contre la discrimination, à l'identification des biais inconscients et à la déconstruction des stéréotypes bénéficient les équipes carrières et les conseiller.e.s d'orientation qui accompagnent les étudiant.e.s dans leurs choix de formations et de carrière ? La formation des équipes serait donc pour moi à inscrire dans les actions prioritaires des écoles et des établissements, pour que l'accompagnement des étudiant.e.s soit éclairé et non biaisé.



*Illustration réalisée par Gilles Rapaport dans le cadre de l'ouvrage « L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique » co-rédigé par Patrick Scharnitzky et Pete Stone et publié dans la collection « Piloter » des éditions de l'AFMD en mai 2018.*



# INTERVIEW

Échange avec **Caroline Courtin**, responsable diversité et inclusion du groupe **BNP PARIBAS**

## FEMME OU HOMME, L'IMPORTANT EST DE POUVOIR « ÊTRE SOI »



La « promotion de la diversité et de l'inclusion » est au cœur des engagements RSE de BNP Paribas. Comment l'enseignement supérieur pourrait-il mieux sensibiliser les futurs managers à la lutte contre les discriminations que vous avez identifiées comme l'un des 30 risques opérationnels majeurs ?

La sensibilisation à la lutte contre les discriminations est autant un sujet pour les entreprises que pour l'enseignement supérieur. Souvent, la première de nos démarches est de communiquer et de former le plus largement possible. Chacun peut prendre conscience par ces sensibilisations que le mieux-vivre ensemble est la responsabilité de toutes et tous. Au-delà du respect de la loi, qui interdit toute discrimination, chaque entité a à cœur que ses salariés, ses étudiant.e.s... se sentent en sécurité psychologique et physique. Plus qu'en sécurité, il faut qu'ils se sentent bien, sinon ils ne peuvent être performants et ne restent pas. Nous avons toutes et tous une responsabilité sociale plus globale.

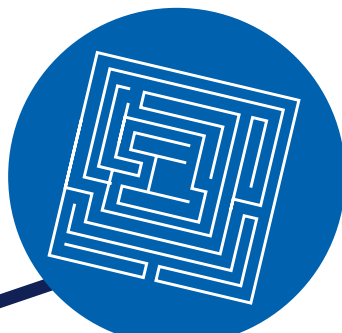
**L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est l'un des 3 axes de votre politique diversité déployée au niveau international et vous avez été un des premiers signataires des Women Empowerment principals : comment encourager les**

**hommes à s'engager à tous les niveaux de l'entreprise ?**

Pendant longtemps, nous avons cru que c'était un sujet de femmes pour les femmes. Or, progresser pour atteindre l'égalité concerne aussi les hommes et nous ne pouvons pas avancer sur le sujet sans l'implication des femmes et des hommes. C'est pourquoi nous faisons partie du mouvement HeForShe, qui est une campagne de solidarité pour l'égalité des sexes lancée par l'ONU Femmes. Son objectif est de faire participer les hommes et les garçons dans le combat pour l'égalité des sexes et les droits des femmes, en les encourageant à prendre des mesures contre les inégalités rencontrées par les femmes et les jeunes filles.

BNP Paribas s'engageait dès 2015 dans la campagne avec la participation de Jean-Laurent Bonnafé et des collaborateurs du Groupe. Des universités en font partie également, à l'image de Sciences-Po.

BNP Paribas, qui compte 52 % de femmes parmi ses collaborateurs, développe depuis de nombreuses années une politique ambitieuse d'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes. En décembre 2019, BNP Paribas, via l'ensemble de son COMEX,







# INTERVIEW

signait notamment la charte #JamaisSansElles, pour marquer une nouvelle étape dans les actions du groupe en faveur de la mixité et de l'égalité femmes-hommes. Les membres masculins du Comité exécutif de BNP Paribas s'engagent ainsi à ne plus participer à des événements – internes ou externes – de plus de 3 intervenants sans la présence de femme(s) (débat, panels d'experts, tables rondes, etc.). « En tant que citoyens, en tant qu'hommes soucieux d'équilibre et de représentativité, nous devons tout faire pour favoriser l'égalité femmes-hommes et lutter sans relâche contre toute forme d'exclusion. S'il est indéniable que les mentalités ont évolué au fil des années, des inégalités persistent et il faut continuer d'agir collectivement. » - Jean-Laurent Bonnafé, CEO de BNP Paribas

**L'égalité de genre va au-delà de l'égalité femmes-hommes. La lutte contre l'homophobie et la transphobie est aussi inscrite dans votre politique d'inclusion : comment aider les étudiants à se projeter professionnellement et sereinement, quelle que soit leur identité ou orientation sexuelle ?**

Ne pas pouvoir être soi dans l'entreprise, cela implique de s'inventer une personnalité ou une histoire qui n'est pas la sienne et c'est une source de souffrance. On sait aujourd'hui que

moins de la moitié des LGBT+ sont out en entreprise et que certain.e.s qui étaient out pendant leurs études n'affichent plus leur orientation sexuelle et/ou identité de genre dans l'entreprise... Cette auto-censure les empêche très souvent de travailler au maximum de leurs capacités à cause de l'énergie dépensée pour surveiller leurs paroles, gestes et actes. La question de la visibilité pour un jeune qui accède à un premier emploi est importante. Il doit pouvoir vérifier si l'entreprise à laquelle il postule a mis en place des politiques fortes sur les sujets de diversité et d'inclusion, si un réseau LGBT+ et alliés existe... autant de critères qui peuvent lui permettre de se projeter professionnellement et sereinement. La possibilité d'être soi-même en entreprise et d'être écouté est un critère de sélection lors de la recherche de stage/emploi et un critère de bien-être en entreprise.

**Quelles seraient selon vous les principales compétences nécessaires pour manager des équipes diverses et inclusives ?**

Je dirais ouverture d'esprit, tolérance, écoute et bienveillance. Autant de « soft skills » qui vont permettre de voir la différence comme un enrichissement, une source de performance et non comme une menace.



# INTERVIEW

La vision de Hortense de Roux,  
Présidente de Grandes Écoles au féminin

## LA PERFORMANCE NAÎT DE LA MIXITÉ



**Loin d'opposer femmes et hommes, Grandes Écoles au Féminin met en avant la mixité comme facteur de changement. Vos deux dernières études soulignent que les équipes mixtes sont plus à même de remettre en cause des codes et les pratiques du pouvoir. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?**

Nous avons toujours travaillé dans une démarche profondément inclusive, car nous pensons que les valeurs que nous prônons à travers notre combat pour l'égalité – car oui c'est encore un combat ! – bénéficient tant aux hommes qu'aux femmes. Nous sommes tous prisonniers de stéréotypes et il est essentiel de s'en libérer pour un plus grand équilibre dans la société et une meilleure performance dans les sociétés. En effet, le lien entre la performance économique des entreprises et la diversité de leur gouvernance a été mis en évidence, depuis quelques années déjà, à travers de nombreuses études conduites au niveau mondial. En France, l'observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises fait apparaître une surperformance économique constante depuis 2009 des entreprises les plus féminisées par rapport à la moyenne du CAC40. Et dans ce rapport à la performance, il existe un sujet très intéressant lié au pouvoir, ses codes et son exercice. Nous avons effectivement conduit une étude intitulée « Le pouvoir a-t-il un sexe ? ». S'il existe des nuances entre les hommes et les femmes dans leur relation au pouvoir, la réponse à cette question provocante – à dessein – est non, bien évidemment, comme l'intelligence n'a pas de sexe. Concernant les nuances consta-

tées, il semble que les femmes soient plus intéressées par l'impact qu'une position de pouvoir peut permettre d'avoir plus que par les attributs de ce dernier. Mais une des grandes conclusions de cette étude, c'est le constat d'un rejet global des codes traditionnels et de l'exercice actuel du pouvoir dans de nombreuses organisations. C'est tout un système de valeur qui apparaît dépassé ! Or, une des clefs d'avancement identifiées est une plus grande mixité dans les équipes dirigeantes. C'est finalement assez logique, la surperformance constatée vient aussi d'une direction plus inspirante, parce que plus diverse, augmentant le sentiment d'appartenance et le dépassement de soi.

**La place des femmes dans le monde professionnel a beaucoup évolué ces dernières années et votre recherche montre que les Millénials considèrent que « travailler, c'est avoir quelque chose à réaliser ensemble, indépendamment du genre ». Il reste cependant encore beaucoup à faire pour réduire les inégalités dans la sphère professionnelle. Quel regard portez-vous sur la façon dont l'enseignement supérieur accompagne les étudiants à devenir acteurs de ce changement ?**

Nous constatons que la diversité des entreprises est un enjeu d'attractivité pour les jeunes générations. Pourtant encore récemment ont été constatées des dérives dans la vie étudiante sur certains campus. Il y a là presque une schizophrénie... Aujourd'hui encore, malgré les progrès réalisés, les femmes restent très minoritaires dans les sphères dirigeantes des entreprises, les

# INTERVIEW

modèles de réussite professionnelle sont encore largement masculins. Il me paraît essentiel que les écoles qui forment les dirigeants de demain veillent à ne pas perpétuer des schémas inégalitaires et irrespectueux de l'autre. L'enseignement supérieur est le dernier stade avant l'entrée dans le monde professionnel, c'est un moment clé et l'encadrement doit aider les étudiants à comprendre que cette vision qui les motive dans leur vie professionnelle, ils doivent la vivre dès leurs études en étant dans une démarche inclusive et respectueuse au quotidien.

## **De quelle manière un réseau comme GEF pourrait-il travailler pour faire bénéficier les étudiants et les enseignants de l'expérience terrain et du recul des diplômés ?**

L'échange entre diplômés et étudiants me semble très intéressant dans cette démarche afin de faire prendre conscience de la persistance des inégalités et de l'importance de travailler sur ces sujets dès le plus jeune âge. Les anciens d'une école peuvent porter un message crédible sur les valeurs des grandes écoles et sur l'exemplarité nécessaire dès le début de sa carrière sur la question de l'égalité et de l'inclusion. Il me semble que de cet échange peut naître une responsabilisation des étudiants sur la question. Concernant les enseignants, il est essentiel qu'ils soient tous formés aux questions de biais et de stéréotypes pour ne pas les perpétuer dans le cadre de leurs enseignements lors de cas pratiques ou dans le traitement de certains étudiants.

Au sein de GEF, nous souhaiterions organiser un événement collaboratif entre des représentants



des diplômés, des étudiants et du corps enseignant afin que cette réflexion intergénérationnelle puisse aboutir à des solutions innovantes et concrètes. Et qui sait, nous pourrions le reconduire chaque année pour suivre l'évolution de la question de la diversité, du sexisme et de l'égalité dans nos écoles !

## **Quelles seraient les deux ou trois actions prioritaires que vous appelez de vos vœux en tant que diplômée d'une Grande école ?**

Pour moi, il y a une action qui est urgente et qui constitue le strict minima : comme dans toute organisation, l'implication au plus haut niveau de la direction sur les sujets d'égalité et de respect entre les femmes et les hommes est déterminante. Il est impératif que les grandes écoles établissent un plan d'action sur l'égalité femmes-hommes. Aujourd'hui seulement 33 % des écoles l'ont fait, c'est insuffisant.

Par ailleurs, il est primordial que les grandes écoles – d'ingénieurs et de commerce aussi – travaillent sur la question de la féminisation des métiers « tech ».

## LES ATTENTES DES ÉTUDIANT.E.S

Propos recueillis par Adélaïde Ceccon

Concernant les écoles d'ingénieurs, je pense que c'est un travail qui doit s'effectuer en amont de l'enseignement supérieur. Il faut intervenir dès le lycée pour abattre cette idée que les métiers ont un genre et que l'ingénierie est un milieu masculin.

Personnellement, mis à part l'anglais tous mes professeurs sont des hommes, peut-être faudrait-il instaurer des quotas de parité pour les enseignants chercheurs dans les Grandes écoles ? »

**Étudiante en École d'ingénieurs**

Les Grandes écoles doivent réellement prendre part dans ce combat, leurs actions sont encore peu concrètes. Il faudrait que les établissements assurent un réel accompagnement auprès des élèves ou salariés en cas de problème. Aujourd'hui trop peu d'étudiants sont au courant si leur établissement dispose d'une cellule d'écoute, c'est pourquoi la communication sur ces dispositifs est importante.

Les professeurs devraient être formés à écouter, agir et orienter les étudiants en cas de problème. L'Égalité femmes-hommes est abordée de manière superficielle en cours, ce qui est dommage, d'autant plus que les étudiants semblent de plus en plus être touchés par cette cause. »

**Étudiant en École de commerce**

Je pense qu'il est temps que les grandes écoles instaurent des actions concrètes et efficaces en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Nombre d'étudiantes et d'étudiants souhaiteraient par exemple l'abrogation du titre « mademoiselle » dans les documents officiels ou encore la mise à disposition de protections hygiéniques gratuites afin de lutter contre la précarité étudiante. Par ailleurs, il est essentiel de généraliser les campagnes de sensibilisation à la lutte contre le cancer du sein, ainsi que d'information sur la contraception et l'IVG, en y conviant tout autant les femmes que les hommes. La présence d'une personne référente en cas de harcèlement sexuel ou moral serait enfin une innovation en faveur de l'égalité, pour la sécurité de toutes et de tous. »

**Étudiant en Sciences politiques**

Il y a deux points primordiaux sur lesquels les établissements doivent se focaliser. Tout d'abord, la prévention et la sensibilisation sur les violences sexistes et sexuelles. Trop peu d'étudiants savent ce qu'est la notion de « consentement », ou de « harcèlement ». En cas de problème, les élèves ne savent pas auprès de qui se tourner ou bien les démarches à suivre.

Par ailleurs, nous sommes les futurs collaborateurs et collaboratrices de demain, nous devons être formés dans le but de faire disparaître cette inégalité. Je pense que des cours de négociation salariale ou des programmes de mentorats seraient très utiles, quelle que soit la spécialisation de l'étudiant. »

**Étudiante en École de management**

Les Grandes écoles organisent des débats, conférences sur l'Égalité femmes-hommes, cependant, il y a beaucoup d'échanges, mais peu d'actions concrètes mises en place par la suite. Par ailleurs, certains sujets restent peu abordés tel que le syndrome de l'imposteur ou bien la masculinité toxique, ce sont des sujets que l'on pourrait aborder lors de la semaine de pré-rentrée en première année par exemple.

Je trouve qu'il y a de nombreux commentaires sexistes ou des remarques désobligeantes sur les réseaux sociaux entre les étudiants (dans le groupe des écoles), empêchant certaines personnes de poser leurs questions, ou de publier un post. Peut-être que les établissements pourraient régler ces commentaires, du moins dans les groupes d'école ou de promo. »

**Étudiante en École de management**

Je pense que c'est un travail que l'on doit faire dès la petite enfance, faire enfin comprendre que les métiers n'ont pas de genre, que l'ingénierie n'est pas seulement pour les hommes.

Par ailleurs, nous sommes les salariés de demain et, j'estime, que nous devrions être formés de manière plus profonde à ces enjeux, ce n'est pas pour rien si les inégalités salariales persistent ou bien que les femmes ont plus de mal à progresser dans leur carrière que les hommes. Il est clair que, nous étudiants, devons être formés et informés plus sur ces sujets. »

**Étudiant en École d'ingénieurs**





# L'ambition du Groupe de travail Égalité femmes-hommes pour nos établissements

**L**es travaux du groupe de travail et la rédaction de ce livre blanc nous ont permis de prendre conscience du chemin parcouru, mais également d'identifier les points de progrès nécessaires pour que nos établissements contribuent durablement aux changements de mentalités, à l'évolution des normes pour la construction de relations de travail plus équitables et à l'avènement d'une société plus juste. En tant qu'établissements de formation et de recherche, nos organisations doivent être exemplaires aux yeux de nos différentes parties prenantes (étudiant.e.s, diplômé.e.s, personnels administratifs

et enseignant.e.s chercheur.e.s, partenaires entreprises et institutionnels, organisations professionnelles) et de la société en générale.

Notre ambition ? Renforcer notre action pour que nos écoles soient des organisations exemplaires et inclusives, vectrices de ce changement, au travers de leurs activités de formation et de recherche. Pour cela, nous avons fixé 5 axes de travail prioritaires auxquels nous associons des pistes d'actions et/ou des outils. Nos priorités sont les suivantes :

## 1. Porter un regard lucide et sans concessions sur le fonctionnement de nos établissements en produisant régulièrement un diagnostic sur l'égalité

Afin de pouvoir fixer des objectifs clairs, de mobiliser les moyens nécessaires et de mesurer les progrès accomplis, il est indispensable de réaliser régulièrement un diagnostic de l'égalité tout autant quantitatif, à partir de statistiques sexuées, que qualitatif, en analysant les relations et les pratiques, au sein de l'établissement, incluant toutes les parties prenantes.

### En pratique, il s'agit de :

- Réaliser un état des lieux factuel qui interroge l'ensemble des activités et des parties pre-

nantes (gouvernance, enseignant.e.s, personnel administratif, associations, étudiant.e.s, alumni) sur la situation comparée de chaque sexe, les pratiques et procédures en place,

- S'appuyer sur les outils disponibles : index100, rapport de situation comparée, Baromètre Égalité femmes-hommes de la CGE, certifications et accréditations,
- Bâtir une procédure de suivi des violences sexistes et sexuelles (VSS), des actes de harcèlement physique ou psychologique.

## 2. Formaliser une stratégie et un plan d'action en faveur de l'Égalité femmes-hommes

Pour être au cœur du fonctionnement et du développement des écoles, le principe d'égalité doit être inscrit dans la stratégie et la mission des écoles. Un plan Égalité est un projet d'établissement qui impacte l'ensemble de ses membres et des activités composant la vie de campus. Il ne peut se reposer sur les seules épaules d'un.e référent.e Égalité femmes-hommes. L'implication et l'engagement des instances dirigeantes donnent force et légitimité à l'agenda de l'égalité, impulsant une dynamique et limitant ainsi les résistances au changement.

### En pratique, il s'agit de :

- Formaliser des objectifs clairs et atteignables en matière d'égalité femmes-hommes, en impliquant l'ensemble des parties prenantes,
- Inciter les instances dirigeantes à s'engager personnellement en prenant la parole,
- Nommer et donner mandat à une personne ou une équipe référente ainsi que les moyens nécessaires à la réalisation du plan Égalité,
- Communiquer la stratégie et le plan d'action en faveur l'égalité aux différentes parties prenantes,
- Sensibiliser les différentes parties prenantes et en particulier les étudiant.e.s et les personnels aux enjeux de l'égalité.



### 3. Faire de nos écoles des modèles d'organisations égalitaires et inclusives

Dans l'objectif de faire évoluer une société vers plus d'égalité, les écoles se doivent d'envoyer un signal fort et de prouver que l'égalité n'est pas qu'un discours. Nos organisations doivent ainsi être des modèles d'organisation égalitaires et inclusives pour et aux yeux de l'ensemble des parties prenantes. Elles doivent être particulièrement vigilantes à ne pas entretenir des stéréotypes de genre et des messages sexistes.

#### En pratique, il s'agit de :

- Favoriser la mixité des formations et accompagner les étudiant.e.s dans la construction de trajectoires de formation et de projets professionnels non genrés :
  - écoles d'ingénieurs : poursuivre et intensifier les actions amont pour favoriser la mixité des formations.
  - école de management : accompagner les étudiantes dans la construction des parcours et projet professionnels pour favoriser une meilleure mixité des choix de spécialisation et des choix de métiers.
- Faire respecter le principe d'égalité dans les conditions d'emploi et dans le déroulement des carrières des salarié.e.s

- Inscrire les questions d'égalité dans le plan de formation pour faire monter en compétences le personnel administratif comme les enseignant.e.s-chercheur.e.s,
- Faire accéder les femmes aux instances de gouvernance afin d'assurer une Égalité de représentation,
- Privilégier la mixité au sein du personnel administratif et du corps enseignant,
- Veiller à une représentation égalitaire des femmes et des hommes dans les équipes de travail et dans les associations étudiantes,
- Adopter une communication dépourvue de stéréotypes et non sexiste,
- Veiller à une représentation égalitaire des femmes et des hommes dans les brochures et tous les supports de communication interne et externe,
- Féminiser l'ensemble des titres et fonctions du personnel,
- Veiller à une représentation égalitaire des femmes et des hommes dans toutes manifestations : conférences, tables rondes, forum des métiers, challenge entreprises, etc.





## 4. Lutter contre toutes formes de discrimination et de VSS

Les stéréotypes de genre sont encore trop présents dans notre société et dans nos écoles. En introduisant des rapports de domination, ils sont à l'origine de comportements de discrimination, de violences sexistes et de harcèlement moral et physique. Ces comportements ne peuvent être tolérés dans la société et en particulier dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Nos écoles doivent se mobiliser pour bannir toutes ces formes de violence et prévenir tous les signaux susceptibles d'entretenir des stéréotypes de genre auprès des étudiant.e.s, du personnel et de l'ensemble des parties prenantes.

### En pratique, il s'agit de :

- Mettre en place des actions de sensibilisation aux VSS à destination des étudiant.e.s et du personnel,

- Formaliser et communiquer la procédure de signalement et de traitement des VSS ouvrant à une prise en charge des victimes et des témoins en interne ou en externe,
- Mettre en place des cellules d'écoute, animées par un personnel formé à l'accompagnement des violences sexistes et sexuelles (VSS),
- Communiquer les sanctions pénales encourues pour les VSS,
- Supprimer tout stéréotype de genre des supports pédagogiques et des documents administratifs afin de permettre à chacune et chacun de se reconnaître, sans hiérarchie, en s'appuyant sur les propositions formulées par le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes\*.

\* <http://bit.ly/2fejwZ7>

## 5. Envisager nos écoles comme des communautés d'échanges et de débats, moteurs de changements

Parce que nos écoles ont pour activités principales l'enseignement et la recherche, elles sont des lieux de discussions, d'échanges et de débats, où les savoirs se confrontent et se construisent. Elles sont aussi des lieux ouverts, dans lesquelles se côtoient étudiant.e.s, enseignant.e.s-chercheur.e.s, personnels, alumni, entreprises, partenaires académiques, organisations professionnelles, citoyens, etc. favorisant ainsi la rencontre de différents points de vue, ouvrant les voies de changements profonds dans les rapports de travail et le fonctionnement des organisations.

### En pratique, il s'agit de :

- Oser ouvrir le débat en montrant que les questions d'égalité peuvent donner lieu à des échanges passionnés,

- Créer des moments de débats et de confrontations entre les différentes parties prenantes de nos écosystèmes afin de partager les bonnes pratiques, identifier les leviers de l'égalité et co-construire les plans d'action,
- Révéler les situations de souffrance et de discrimination que génèrent les inégalités de genre pour mieux les prévenir et les accompagner,
- Sensibiliser les étudiant.e.s et le personnel aux mécanismes de construction des inégalités de genre,
- Sensibiliser les futurs managers aux enjeux de l'égalité et à leur intégration dans les pratiques managériales,
- Assurer la dissémination des travaux de recherche sur le genre et sur les inégalités professionnelles de genre.

## LISTE DES ÉCOLES SIGNATAIRES DE LA CHARTE

- 2IE
- AgroParisTech
- AgroSup Dijon
- Arts et Métiers
- Audencia
- BBS
- Bordeaux-INP - ENSEIRB-MATMECA
- Bordeaux-INP - ENSGTI
- BSB - Burgundy School of Business
- Centrale Lille
- Centrale Lyon
- Centrale Marseille
- Centrale Nantes
- CentraleSupélec
- CNAM
- CPE Lyon
- EBI
- ebs Paris
- ECAM Strasbourg-Europe - ECAM LaSalle
- ECE Paris
- ECPM
- EDC
- EDHEC Business School
- EFREI Paris
- EHESP
- EISTI
- EIVP
- EM Normandie
- EM Strasbourg
- EMLV
- ENA
- ENAC
- ENGEES
- ENI Brest
- ENISE
- ENS Lyon
- ENS Rennes
- ENSAD
- ENSAI
- ENSAIA
- ENSAIT
- ENSAM
- ENSC Lille
- ENSC Montpellier
- ENSC Rennes
- ENSCI
- ENSEA
- ENSGSI
- ENSIAME
- ENSICAEN
- ENSIIE
- ENSSAT
- ENSTA Paris
- ENSTIB
- ENVT
- EOGN
- EP Paris
- EPF
- EPITA
- ESA Angers
- ESA Lyon-Bron
- ESAIP
- ESC Clermont Business School
- ESC Pau
- ESCE
- ESCP Business School
- ESDES École de management
- ESIEA
- ESIEE Amiens
- ESIEE Paris
- ESIGELEC
- ESILV
- ESME-SUDRIA
- ESSCA
- ESSEC
- ESTACA
- ESTIA
- ESTP Paris
- Grenoble École de Management (GEM)
- Grenoble INP - Ense3
- Grenoble INP - ENSIMAG
- Grenoble INP - ESISAR
- Grenoble INP - Génie Industriel
- Grenoble INP - Pagora
- Grenoble INP - PHELMA
- HEC Paris
- HEI
- ICAM Toulouse
- ICN Business School
- IEP Lille
- IEP Rennes
- IESEG
- IFM
- IFP School
- IMT Atlantique Bretagne-Pays de la Loire
- IMT Lille Douai
- IMT Mines Alès
- INSA Lyon
- INSA Toulouse
- INSEEC SBE
- Institut d'Optique
- Institut Mines-Télécom Business School
- IPAG Business School
- ISA Lille
- ISAE-ENSMA
- ISEN Brest
- ISEN Lille
- ISEN Toulon
- ISEP
- ISIT
- ISMANS
- ISTECH
- KEDGE BS
- La Rochelle Business School - Excelia Group
- Mines ParisTech
- Mines Saint-Etienne
- Montpellier Business School
- Montpellier SupAgro
- NEOMA Business School - EESC
- Oniris
- Polytech Clermont-Ferrand
- Polytech Grenoble
- Polytech Montpellier
- Polytech Nancy
- Polytech Orléans
- PSB Paris School of Business
- Rennes SB
- SCBS - École de management de Y SCHOOLS
- Sciences Po Aix
- Sciences Po Paris
- SIGMA Clermont
- SKEMA
- TBS
- Télécom Physique Strasbourg
- TELECOM SudParis
- Toulouse INP - El Purpan
- Toulouse INP - ENI Tarbes
- Toulouse INP - ENM
- Toulouse INP - ENSAT
- Toulouse INP - ENSEEIHT
- Toulouse INP - ENSIACET
- UniLaSalle
- Université Paris-Dauphine
- UTBM
- UTC
- UTT
- ENSMM

**Crédits photos : Grenoble École de  
Management – B. Moyen / P. Jayet**

**Conception, graphiques  
et mise en pages**

**vir** **ule** Valérie Latchague Causse  
06 81 69 14 99

juin 2020



Conférence des grandes écoles  
11, rue Carrier-Belleuse ■ 75015 Paris  
tél : 01 46 34 08 42  
info@cge.asso.fr ■ www.cge.asso.fr  
@ConferenceDesGE  
 