

08

Apprendre
à entreprendre

20

French entrepreneurship:
the view from abroad

26

La VAE, source
de progrès partagés

IMPACTS

Le magazine partenaire d'iaelyon School of Management

#3
ÉDITION
2017

DOSSIER

Quand le sens
d'entreprendre
interroge
le management



IMPACTS

Le magazine partenaire d'iaelyon School of Management

6 cours Albert-Thomas – BP 8242 – 69355 LYON cedex 08

Tél. : 04 78 78 70 66

Directeur de la publication

Jérôme Rive, Directeur général de l'iaelyon

Directrice éditoriale

Delphine Greco, Responsable partenariats entreprises

Comité de rédaction

Delphine Greco, Ulrike Mayrhofer, Catherine Mercier-Suissa, Catherine Parmentier, Valérie Pelazzo-Plat, Jérôme Rive.

Domaines d'expertises des enseignants chercheurs de l'iaelyon ayant contribué à ce numéro (par ordre alphabétique) :

Alain Asquin, maître de conférences en stratégie, innovation et entrepreneuriat, premier vice-président de l'université Jean Moulin en charge de l'entrepreneuriat et des expérimentations, directeur du Master Eden ; Marie-Christine Chalus-Sauvannet, maître de conférences en stratégie, entrepreneuriat, GRH et marketing, co-responsable du Master Management et commerce international ; Noémie Dominguez, maître de conférences en stratégie et développement des entreprises à l'international, co-responsable du Master International business realities ; Virginie Gallego-Roquelaure, maître de conférences en GRH et management des organisations, co-responsable du Master 1 Eden (Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles) ; Mélanie Jollet, référente VAE et formation continue ; Michel Kalika, professeur des universités en stratégie et systèmes d'information, responsable du programme Executive DBA ; Elise Lavoué, maître de conférences en informatique et SI, responsable de la cellule pédagogie et TICE ; Pascale Levet, professeure associée et vice-présidente du DO tank, living lab des entreprises moyennes ; Stéphane Marion, maître de conférences en entrepreneuriat, finance et stratégie, responsable du Master Eden à l'Esaa et directeur du campus de l'université Jean Moulin à Bourg-en-Bresse ; Ulrike Mayrhofer, professeure des universités en management international, adjointe au directeur chargée des relations entreprises, responsable pédagogique de l'International MBA ; Catherine Mercier-Suissa, maître de conférences HDR en économie et management international, responsable pédagogique de la VAE et chargée des coopérations et innovations pédagogiques ; Lorella Pignet-Fall, professeure associée, chargée des Projets management sensible et responsable ; Pierre Poizat, responsable de l'Incubateur Jean Moulin ; Jérôme Rive, directeur général de l'iaelyon ; Michel Wissler, maître de conférences en stratégie et marketing, directeur du SCUJO IP de l'université Jean Moulin, référent formation continue iaelyon et responsable pédagogique des Masters Management et administration des entreprises en formation continue à Lyon et Prague.

Édition – Coordination

PUBLIME - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon

Tél. : 04 72 83 96 91

Éditrice

Frédérique Roche

Conception et réalisation

OBJECTIF UNE -15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon

Tél. : 04 72 32 29 10

Rédactrice en chef

Catherine Foulsham

Ont participé à la rédaction

Stéphanie Borg (coordination), Romain Fournier, Séverine Renard, Claire Pourprix et Pierre Tiessen

Photo de couverture

Thinkstock - Gajus

Production photo

Marie-Eve Brouet

Direction artistique et maquette

Sukibi - Jessie Pasquier Trautmann

Illustration

Jibbé

Impression

IDMM - 6A, rue des Aulnes - 69410 Champagne-au-Mont-d'Or

ISSN n° 2428-4440



ÉDITO



© Thomas Campagne

Cher.e partenaire,

Je suis heureux de vous présenter ce nouveau numéro d'IMPACTS qui questionne, dans son dossier central, le sens d'entreprendre et plus globalement le sens du management.

Le sens d'entreprendre repose sur un désir et une logique d'action, individuels ou collectifs. Il concerne non seulement les entrepreneurs mais aussi toutes les personnes qui, au sein d'une organisation, portent un projet et fédèrent autour d'eux des hommes et des femmes pour le réaliser. Ce sens traduit tout autant la direction vers laquelle les équipes sont amenées que la signification portée par la dimension managériale. Les deux répondent à des besoins de développement personnel et organisationnel. À l'iaelyon, nous prôtons un management sensible et responsable, un management porteur de sens et qui revêt une approche d'ouverture et de sensibilité sur les mondes pluriels. Le sens d'entreprendre et du management sont tous deux également les socles des conditions d'épanouissement des individus et source de développement du bien commun. Les deux enfin renvoient à la volonté d'entreprendre sa vie, de créer et de porter des projets, de saisir des opportunités et de mobiliser les énergies pour en assurer le développement. Je vous laisse découvrir au fil des pages comment l'évolution et la diversité des aspirations individuelles dans nos sociétés conduisent à des impacts sur les engagements collectifs et à des mutations dans les styles de management.

Je souhaite à chacun.e une très bonne lecture et un bel été, propice au ressourcement et aux réflexions sur le sens que chacun souhaite donner à ses espaces de réalisation, personnels et professionnels.

Think large !

Jérôme Rive
Directeur général

L'INVITÉE | 05

Hayat Boaira, entrepreneur de la cité

ÉVÉNEMENTS | 06

ARRÊT SUR IMAGES

ACTUALITÉS | 08

INNOVATION ET EXPERTISES
Apprendre à entreprendre

TALENTS | 12

TALENTS
Lucas Gebhardt, étudiant-entrepreneur

DOSSIER | 14

THINK TANK
Quand le sens d'entreprendre
interroge le management



INTERNATIONAL | 20

INTERNATIONAL
French entrepreneurship: the view from abroad

ALUMNI | 23

Jacques Barthelemy, l'atypique
Olivier Lelorieux, le thésard

MANAGERS | 26

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES
La VAE, source de progrès partagés



Un changement fondamental s'opère avec l'arrivée des jeunes générations

qui veulent faire de l'entrepreneuriat social
et solidaire. Ça me réjouit car l'entreprise
a terriblement besoin de sens.»



« Il ne doit pas y avoir
de discrimination à
la création d'entreprise »

© Marie-Eve Brouet

Déléguée générale de la fondation Entrepreneurs de la Cité, Hayat Boaira accompagne les micro-entrepreneurs pour leur permettre de développer leur activité dans des conditions optimales de réussite.

— Catherine Foulsham

Hayat Boaira assure. Depuis 2009, cette brune pétillante au sourire franc dirige Entrepreneurs de la Cité, fondation à but non lucratif spécialisée dans la micro-assurance. Créé en 2007 par Bruno Rousset, PDG du groupe d'assurance April, et aujourd'hui présidé par Jean-Pierre Claveranne, cet organisme fruit d'un partenariat public/privé (9 permanents), vient en aide aux personnes défavorisées qui souhaitent créer leur entreprise. « Notre objectif : permettre à ceux qui sont exclus du monde de l'emploi de se réinsérer par l'acte d'entreprendre, grâce à un outil : la micro assurance. » Un job sur mesure pour Hayat, pur produit des

grandes écoles de commerce, qui s'est très tôt intéressée au secteur de la RSE, convaincue que le monde associatif a besoin des compétences du privé. « Nous sommes un acteur économique à but non lucratif, mais nous utilisons des indicateurs et des outils de pilotage semblables à ceux du privé et nous déployons des démarches marketing identiques », détaille-t-elle. « En revanche, nous ne sommes clairement pas dans un objectif de volume ou de recherche de rentabilité, mais bien dans une optique de pérennité de l'entreprise. Notre premier souci étant que les micro-entrepreneurs soient bien protégés sans que cela leur occasionne trop de charges. » Car, l'entrepreneuriat peut être une très belle voie de réinsertion et d'épanouissement personnel à condition

que le créateur bénéficie d'un accompagnement et d'une protection sociale. « Nous sommes persuadés qu'il y a un potentiel d'entrepreneur en chacun et que bien accompagné, bien aidé, tout le monde a une valeur ajoutée à proposer à la société, un talent à vendre. »

Entreprendre, une voie d'espoir

« Le travail est structurant pour une personne, rappelle Hayat Boaira. Et créer son entreprise est une belle façon de se réinsérer, de trouver une place dans la société et d'avoir le sentiment de contribuer à servir le collectif. » Au-delà, « aider ces publics permet de contribuer à la création de valeur », insiste Hayat Boaira. La preuve avec Potager City, créé par Yoann Alarçon, diplômé de l'iaelyon. L'entreprise, l'une des 5000 soutenues par Entrepreneurs de la Cité depuis sa création, a décollé dès son deuxième exercice. Depuis, elle a rejoint le marché « classique » de l'assurance, réalise 4 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 50 personnes. Ou encore avec Christine et Jean-Luc Dubief, restés quatre ans au sein de la Fondation le temps de créer un studio de cinéma entièrement insonorisé qui compte aujourd'hui 4 salariés pour 1 million d'euros de CA. Tous deux sont désormais membres du club Entrepreneurs de la Cité, un réseau solidaire qui finance la Fondation à hauteur de 1/3 de son budget (les deux tiers restants provenant des intérêts du capital et de subventions publiques). Un bel exemple de solidarité... ■

www.entrepreneursdelacite.org

01, 09, 16



© Lisette Photographie

Nouvelles formations au programme

Depuis la rentrée 2016, le catalogue iaelyon s'est enrichi d'une quinzaine de nouveaux parcours de formations. Sept masters dont cinq en alternance : digital, animation et développement de réseaux d'enseignes, de centres de profit en hôtellerie - restauration... comptent parmi les compétences et les secteurs ciblés. Notons également l'ouverture d'une licence 3 Management & Global Business 100% en anglais, et de cinq programmes dédiés aux professionnels. Parmi ces derniers l'executive DBA (Doctorate in Business Administration) destiné à des cadres supérieurs, à des chefs d'entreprises et à des consultants désireux de produire de la connaissance basée sur leur expérience managériale. Le DU PACE (Programme d'Accélération et de Croissance de l'Entreprise) quant à lui réunit, en nombre restreint, des entrepreneurs confrontés à de forts enjeux de croissance et qui souhaitent bénéficier, dans le cadre de l'Incubateur Jean Moulin, d'un travail d'accompagnement au plus près des besoins de leur projet.

07, 10, 16



© DR

Philosophie et management : dialogue entre les mondes

En lien direct avec sa démarche d'un management sensible et responsable, l'iaelyon a initié un cycle « *philosophie et management* ». Une série de conférences-débats durant lesquelles des philosophes éclairent les questions managériales (responsabilité, innovation, éthique, prospective, travail, etc.) tandis que leur réflexion est alimentée par l'expérience pratique des entrepreneurs. Lors de ce sixième débat, Laurent Constantin, PDG de l'agence web Acti et de TLM, est venu témoigner de son expérience aux côtés de Laura Lange, conférencière et consultante, philosophe en organisation. Les deux invités ont cheminé autour du principe de subsidiarité dans le management avant de conclure sur des postulats complémentaires. Celui du dirigeant qui considère que « *la vision de l'entreprise ne se délègue pas. Au mieux, elle se partage, ce qui facilite la délégation d'une mission en adéquation avec la vision, que fixe seul le manager* ». Et la philosophe de renchérir que « *Savoir déléguer, c'est d'abord savoir se rendre dispensable.* »

16, 11, 16



© DR

La comptabilité en congrès

Organisé par le CLEA de l'iaelyon et l'Association France Master CCA, ce premier workshop en comptabilité a réuni professionnels, chercheurs et experts francophones de la discipline autour des dernières avancées en matière de normes IFRS. Point d'orgue de cet événement, une conférence exceptionnelle de Philippe Danjou, venu transmettre son expérience de normalisateur comptable international au sein de l'International Accounting Standards Board (IASB). Cet organisme indépendant a pour mission d'élaborer un ensemble de normes comptables financières de haute qualité, compréhensibles, à vocation contraignante et acceptées par près de 130 pays dans le monde. L'occasion pour le conférencier, également ancien directeur des affaires comptables de l'Autorité des marchés financiers (AMF), de dresser un bilan de l'avènement des normes IFRS dans le monde, d'expliquer les mécanismes de production de ce corpus et d'évoquer le futur de la normalisation internationale.

26,01,17



© Lisette Photographie

Executive DBA iaelyon : 2^e promotion

L'Executive DBA propose à des managers, des chefs d'entreprise et des consultants de prendre du recul vis-à-vis de leur expérience managériale, de réfléchir sur leurs pratiques et de produire ainsi de la connaissance à travers la publication d'une thèse professionnelle. S'il diffère du doctorat traditionnel par son orientation plus pragmatique, le DBA en conserve néanmoins une exigence conceptuelle. La première promotion de six doctorants managers d'octobre 2016 montre qu'ils « *peuvent réaliser en trois ans un travail doctoral de qualité intégrant des recommandations managériales utiles aux entreprises : les doctorants managers intègrent en effet le programme avec leur propre sujet de recherche en entreprise* », souligne le professeur Michel Kalika, responsable du programme. Depuis février 2017, l'iaelyon accueille sa deuxième promotion. Le programme se déroule sur trois ans à raison de cinq séminaires intensifs de trois jours la première année, dans divers pays. Un suivi mensuel à distance est assuré tout au long de la scolarité.

14,03,17



14 & 15 Mars 2017

Palais des Congrès de Paris - Porte Maillot

Innovation et Partage : Vive la RSE !

La responsabilité sociétale passe au salon

Dans la logique de son engagement sociétal, l'iaelyon a participé, pour la première fois, au Salon des acteurs et des solutions pour le développement durable et la RSE. L'occasion de mettre en avant les projets et enseignements RSE portés au sein des formations ainsi que les travaux menés par les équipes de l'axe transversal Management et RSO du Centre iaelyon Magellan. Un tout symbolisé par la signature « *Think Large* » qui allie adaptation et ouverture sur les mondes. Au cours de ces deux jours riches d'échanges et de rencontres, l'iaelyon a présenté un atelier solution intitulé « *Entreprise et enseignement supérieur : pour une vision partagée de la responsabilité sociétale* ». Un débat sur le dialogue possible entre les écoles et les entreprises illustré par les témoignages de Lorella Pignet-Fall, professeure associée chargée des Projets management sensible et responsable à l'iaelyon, Christophe André, directeur adjoint RSE chez Sanofi Pasteur et Mattis Pepin, diplômé du Master 2 Vente et Management commercial.

13,04,17



© Drone Groupama

Fonction commerciale en force

Forts d'un partenariat noué avec les Dirigeants Commerciaux de France - DCF Lyon Rhône, les étudiants du Master vente et management commercial de l'iaelyon auront su faire de la 15^e édition de la Journée de la Vente un événement majeur de la fonction commerciale en région. Organisée dans les somptueux locaux de Groupama, partenaire de l'événement, le challenge Journée de la Vente a accueilli une sélection d'étudiants issus du Concours National de la Commercialisation (CNC) organisé par les DCF. Une épreuve écrite nationale qui, pour la première fois, a pu jouer les prolongations à l'oral et proposer ainsi aux meilleurs à l'écrit de tester leurs aptitudes de négociateurs face à des professionnels dirigeants commerciaux. Une journée riche en émotions qui s'est clôturée, comme il se doit, autour d'un cocktail dînatoire convivial rassemblant près de deux cents participants et partenaires entreprises.



Apprendre à entreprendre

Virginie Gallego-Roquelaure © Marie-Eve Brouet

Sur les bancs de l'iaelyon, les futurs dirigeants entrepreneurs et intrapreneurs disposent d'une kyrielle d'outils pour assouvir leurs désirs de se former à l'entrepreneuriat.

– Claire Pourprix

Recruter des profils plutôt que des *curriculum vitae*. Face à l'engouement des étudiants pour l'entrepreneuriat, l'iaelyon adapte ses programmes et méthodes pédagogiques. Son tout nouveau Master 1 Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles (Eden), qui vient en préparation du Master 2 créé il y a vingt ans, a intégré sa

première promotion. Il demande, depuis cette année, à ses candidats de joindre à leur dossier d'inscription une vidéo en lieu et place d'une lettre de motivation. « *Le Master 1 est ouvert à toutes les disciplines. Même si un bon niveau est requis, nous cherchons avant tout un état d'esprit, des personnalités*, explique Virginie Gallego-Roquelaure, sa co-responsable. *La sélection par vidéo est un moyen de révéler la capacité créative des étudiants*

– *essentielle chez les entrepreneurs –*, cela les pousse à sortir de leur zone de confort, à se dépasser pour aller plus loin. » Un mode de recrutement innovant, en phase avec l'évolution de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Le Master 1 a vocation à apprendre à se connaître, à mieux cerner ses envies. Il couple des enseignements généraux et des cours spécialisés en entrepreneuriat pour se préparer au Master 2. Les étudiants sont aussi invités à assister à des conférences, participer à des concours, suivre les manifestations organisées par l'incubateur Jean Moulin...

Accompagner la création

L'entrepreneuriat n'est pas enseigné uniquement au sein du Master Eden. La matière est présente dans de nombreux parcours, y compris pour les participants en formation continue du Master Management et administration des entreprises (MAE). Par ailleurs, un module de sensibilisation à l'entrepreneuriat culturel et créatif est proposé aux étudiants de licence de l'université Jean Moulin. « *Notre rôle au sein du Pôle entrepreneuriat est d'aider les étudiants à acquérir la posture entrepreneuriale qui est très importante dans un monde qui évolue, même au sein des entreprises* », souligne Pierre Poizat, responsable de l'Incubateur Jean Moulin. Près de la moitié des incubés sont issus de l'iaelyon, mais il n'y a pas de parcours type : « *De la première année de Licence au Master 2, quelles que soient les disciplines, les étudiants peuvent candidater pour être accompagnés sur leur projet.* » Le programme Start permet de valider le marché, le programme Up est dédié à l'accélération. L'accent est mis sur la personnalisation de l'accompagnement, le développement d'un réseau et la formation via des ateliers animés par une quarantaine d'intervenants, des séances de co-développement, un suivi individuel et l'accès aux ressources de l'université pour créer des vidéos, des outils de communication, etc. Depuis la création de l'incubateur en 2012, 50 projets ont été accompagnés, donnant lieu à 29 créations d'entreprise et 150 emplois. ■

Trois questions à ...Alain Asquin



Alain Asquin © Thomas Campagne



Nous révélons l'intention entrepreneuriale des étudiants. »

Alain Asquin,
maître de conférences en stratégie,
innovation et entrepreneuriat,
premier vice-président de l'université
Jean Moulin en charge
de l'entrepreneuriat
et des expérimentations,
directeur du Master Eden,
directeur du Pôle PEPITE au Beelys

Quelle est la réponse de l'iaelyon à l'engouement des étudiants pour l'entrepreneuriat ?

L'iaelyon, fort de vingt ans d'expérience dans l'enseignement de l'entrepreneuriat, se distingue par sa capacité à révéler l'intention entrepreneuriale des étudiants quelle que soit leur discipline de spécialité. Nous avons développé un discours sur l'entrepreneuriat dans de nombreuses formations. Les étudiants qui ont la fibre entrepreneuriale peuvent s'orienter vers le Master Eden ou rester dans leur formation disciplinaire et participer au concours J'M entreprendre puis candidater pour être accompagnés par l'incubateur Jean Moulin. Ils peuvent demander à obtenir le statut d'étudiant entrepreneur délivré par Beelys, le Pôle Pépite Lyon-Saint-Étienne en charge des étudiants entrepreneurs, auquel l'iaelyon contribue fortement par ses équipes et ses étudiants. Sur le site de Lyon Saint-Étienne, 330 étudiants ont candidaté cette année pour obtenir le statut d'étudiant entrepreneur et 220 l'ont obtenu... ce qui fait de notre territoire le plus dynamique en France dans ce domaine.

En quoi l'iaelyon se distingue-t-il des autres établissements en matière d'entrepreneuriat ?

L'université Jean Moulin est la seule en France à posséder son propre incubateur. Cela impulse une vraie dynamique. De plus, grâce à son antériorité dans le domaine de l'entrepreneuriat et à l'expertise de ses enseignants-chercheurs et des professionnels partenaires, l'iaelyon est connu et reconnu dans ce domaine où la cooptation est importante. Notre atout

est d'être ouvert à toute forme d'entrepreneuriat et ne pas parier sur le court terme. Nous savons que nos formations créent des aptitudes entrepreneuriales qui peuvent se concrétiser dans le temps. Je vois régulièrement nos « anciens » changer de statut sur les réseaux sociaux pour devenir entrepreneurs.

Le Master Eden évolue avec la création cette année d'un Master 1. Pourquoi ce changement ?

Nous avons ressenti le besoin de faire évoluer ce Master qui existe depuis vingt ans. Nous devons mieux préparer les étudiants aux postures entrepreneuriales, créer un socle culturel, travailler avec eux les angles par lesquels ils doivent analyser les situations. Cela prend du temps, et nous avons créé une année de M1 pour cela. Le Master 2 prépare à la mise en œuvre de la création d'entreprise et au business développement : nous formons aussi bien des entrepreneurs qui veulent créer leur entreprise que des développeurs d'activités nouvelles qui porteront avec une très forte autonomie des projets entrepreneuriaux au sein d'entreprises existantes. Le programme d'enseignement est commun, dispensé en séminaires de pédagogie inversée de septembre à fin février les mercredi après-midi, jeudi et vendredi, et les étudiants consacrent le reste du temps à leur projet de création ou à leur mission en entreprise en contrat de professionnalisation. À partir de mars, ils entrent à temps plein en période de professionnalisation, soit dans une entreprise soit sur leur propre projet via le programme Beelys ou au sein de l'incubateur Jean Moulin. ■

Collaborations pédagogiques, des relations gagnant-gagnant

Fidèle à sa tradition de proximité avec le monde de l'entreprise, l'iaelyon déploie des collaborations et des méthodes pédagogiques innovantes pour créer un lien fort entre l'enseignement et le terrain. Illustration avec trois initiatives qui portent leurs fruits.

INTERNATIONALISATION

Des PME candidates au cas réel d'entreprise

« Nous faisons appel aux entreprises car cela donne un aspect plus concret aux enseignements. Les étudiants apprécient car ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris à des cas réels, avec le sentiment d'aider. Nous les répartissons en équipes et les mettons en concurrence les uns avec les autres, ce qui ajoute une touche de défi qu'ils apprécient particulièrement. » Ulrike Mayrhofer et Noémie Dominguez, respectivement professeure des universités et maître de conférences à l'iaelyon, ont adopté cette méthode de pédagogie innovante depuis trois ans pour les étudiants en Master 1 International business realities. « Ils ont de bonnes bases théoriques et une ouverture sur le monde puisque la plupart ont déjà une expérience à l'étranger », précise Noémie Dominguez. Les entreprises candidates à l'exercice sont des PME et des start-up souhaitant s'accroître ou renforcer leur développement international. C'était le cas cette année de Neolid, start-up lyonnaise spécialisée dans la conception et la commercialisation de mugs isothermes innovants sans couvercle. Après une tentative insatisfaisante au Japon, Nicolas Frolin, son fondateur, a fait appel aux étudiants de l'iaelyon pour revoir son approche des marchés japonais et sud-coréen. Heureux hasard : plusieurs d'entre eux avaient déjà une expérience



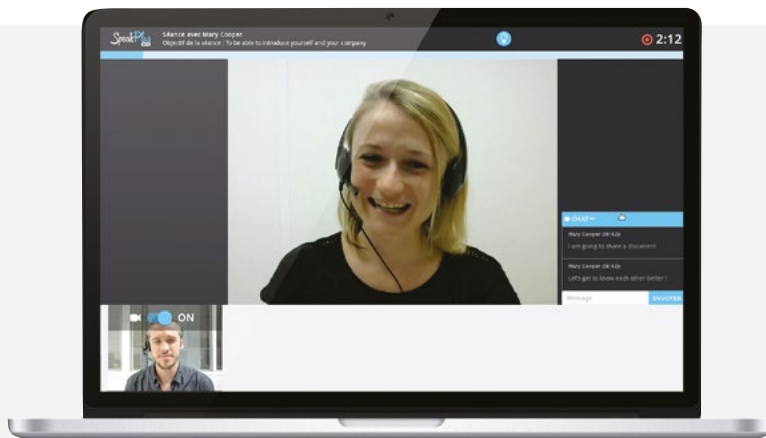
Nicolas Frolin, Neolid © Marie-Eve Brouet

en Asie. « Nous n'avions ni le temps, ni les moyens, ni les compétences en interne pour faire cette étude. Collaborer avec trente étudiants sur ce sujet nous a semblé pertinent, d'autant qu'ils sont pleinement dans notre cible », argumente l'entrepreneur. Après une présentation de sa problématique, les étudiants ont travaillé par groupes de cinq ou six personnes pendant un mois pour formuler des recommandations. « Certaines confirment des idées que nous avions eues, d'autres nous orientent sur des pistes nouvelles. C'est très enrichissant », assure Nicolas Frolin. C.P.

PÉDAGOGIE INVERSÉE

Des étudiants acteurs de leur apprentissage

Délivrer des contenus en dehors des cours pour concentrer le temps de classe à des activités où l'étudiant est actif : la pédagogie inversée a la cote. « *Faire des études de cas, avoir le temps de répondre aux questions des étudiants qui arrivent en cours en ayant déjà préparé le contenu permet de les rendre autonomes, acteurs de leur apprentissage, d'approfondir les acquis en les mettant directement en pratique* », explique Élise Lavoué, maître de conférences HDR à l'iaelyon, qui intervient en Master Management des systèmes d'information. L'enseignant se place comme facilitateur dans l'apprentissage des étudiants. « *Cette méthode aiguise leur sens critique, leur curiosité et les incite à travailler de manière collaborative. C'est une façon de leur apprendre à apprendre, une compétence dont ils auront besoin tout au long de leur car-*



rière pour être adaptables », explique Élise Lavoué. Également membre du laboratoire Liris, elle accompagne SpeakPlus, une start-up villeurbannaise de formation en langue sur mesure, basée sur la pédagogie inversée : le programme est adapté aux objectifs d'apprentissage de l'apprenant, qui choisit parmi une liste de coachs celui adapté à son besoin. « *Avec les chercheurs de l'iaelyon, nous analysons les émotions de l'apprenant (stress, satisfaction...) afin d'aider le pédagogue à établir des formations ci-*

blées », explique Ciro Jaen Paniza, cofondateur de SpeakPlus. Un stagiaire de l'iaelyon poursuit désormais une thèse pour la start-up. Son sujet de recherche : travailler sur le bilan pédagogique et les outils mis à disposition des enseignants pour contribuer à obtenir des résultats plus rapides. « *Ces recherches ont pour but ultime de placer l'apprenant dans un rôle d'acteur engagé dans son apprentissage afin d'optimiser sa formation linguistique* », ajoute le dirigeant. C.P.

VISITES VIRTUELLES

Des vidéos témoignages sur le management

Quoi de plus parlant que des témoignages de dirigeants pour comprendre leur réalité ? Depuis cinq ans, Jérôme Rive, maître de conférences en gestion des ressources humaines et directeur général de l'iaelyon, utilise les vidéos en guise de visites virtuelles d'entreprises pour initier les étudiants en première année de licence aux cultures managériales industrielles et technologiques. « *Les étudiants arrivent du lycée avec un background différent sur la culture d'entreprise. Ces vidéos, accessibles sur la plateforme Moodle, en parallèle des cours, permettent de les éveiller à la découverte de l'entreprise et de ses métiers. Elles sont axées sur le rôle du dirigeant et des managers* », explique-t-il. Un quizz permet de valider la compréhension de la vidéo avant de passer à la suivante. Et, en fin de session, un dirigeant vient rencontrer les étudiants pour une séance de face-à-face. Paul Rolland, président de Steec – également président

de la Métallurgie rhodanienne et vice-président du Medef Lyon-Rhône, entre autres nombreux mandats – s'est prêté au jeu. Quatre vidéos ont été réalisées dans son entreprise : outre l'interview du dirigeant, figurent celles de collaborateurs et collaboratrices sur les fonctions de commercial, comptabilité et gestion de la sécurité/qualité/environnement. « *Ma petite entreprise de 24 personnes a tout d'une*

grande ! », s'amuse ce partisan d'un management en pyramide inversée, qui estime que la qualité du contact et du travail réalisé par ses collaborateurs et collaboratrices est le meilleur garant de la réussite de la société. « *Ces vidéos permettent de montrer que le management est une aventure humaine*, ajoute Jérôme Rive. *Elles contribuent à semer l'idée de ce à quoi ces jeunes étudiants vont se former.* » C.P.



Jérôme Rive © Marie-Eve Brouet



Lucas Gebhardt, étudiant-entrepreneur

À seulement 19 ans, l'étudiant en licence Management et Sciences Humaines à l'iaelyon pilote Handivoyage, une start-up spécialisée dans la location de logements adaptés pour personnes handicapées. Une activité entrepreneuriale compatible avec son statut d'étudiant. Retour d'expérience.

– Pierre Tiessen

En partant de sa propre expérience du handicap, Lucas Gebhardt a imaginé Handivoyage sur les bancs de l'iaelyon. © Marie-Eve Brouet

PARCOURS

- 2015 : baccalauréat, option économique et social à Villefranche-sur-Saône puis intégration du parcours de licence MSH à l'iaelyon
- 2016 : création de Handivoyage, qui rejoint l'incubateur Jean Moulin
- Janvier 2017 : le projet reçoit une subvention de la fondation Maaf de 30 000 euros.
- Avril 2017 : lancement de la version grand public de Handivoyage.

Entreprendre : une récompense. Lucas Gebhardt est à l'évidence un étudiant épanoui ; « heureux et fier du travail accompli », appuie-t-il. À la tête de « sa » start-up – Handivoyage – ce (très) jeune entrepreneur n'en revient toujours pas. « Je vis un rêve. Les choses avancent merveilleusement. » De fait, ce projet – imaginé à l'été 2015 – va vite. « Tout est parti d'un constat », se souvient-il. « Un jour, mon beau-père, qui vit en fauteuil roulant, a loué un logement de vacances soi-disant adapté à son handicap. Mais une fois sur place, rien n'était aux normes. »

Du constat au projet, Lucas Gebhardt lance alors Handivoyage, en parallèle de son cursus MSH à l'iaelyon – très vite intégré à l'incubateur Jean Moulin. Le

concept ? Référencer un maximum d'hébergements adaptés, disponibles à la location ou à l'échange et s'imposer ainsi comme le « Airbnb » tricolore sur ce créneau jusqu'alors délaissé par les spécialistes du tourisme. « Nous avons une base de 500 logements référencés – logements particuliers, hôtels et gîtes – situés majoritairement en France mais aussi en Espagne, au Vietnam et au Maroc », précise l'étudiant, qui pilote le projet start-up entouré de deux autres étudiantes, Solène Moreux et Enza Israël. Et Lucas Gebhardt d'annoncer un coup d'accélérateur au projet : « un partenariat avec la structure Tourisme et Handicaps, laquelle apporte une information fiable et descriptive de l'accessibilité des logements pour personnes handicapées. » Un partenariat récemment signé qui devrait étoffer son offre de 3 500 références supplémentaires de logements. ■

“

J'ai réalisé qu'il n'existait, sur Internet, aucun service dédié à la location pour personnes handicapées.

À l'exception de quelques agences de voyage pratiquant des tarifs prohibitifs.»

Lucas Gebhardt, fondateur de Handivoyage.



1 EFFET D'ENTRAÎNEMENT

Lancer un projet entrepreneurial dans le cadre d'un cursus à l'iaelyon ? « *Un vrai accélérateur* », reconnaît Lucas Gebhardt qui bénéficie, depuis le lancement de Handivoyage, d'un planning d'études aménagé. « *L'iaelyon a donné une vraie visibilité au projet* », ajoute celui qui a récemment été distingué par la fondation Maaf, dans le cadre d'un appel à projets sur le thème « *Échangeons nos talents, partageons nos différences* ». La start-up a également bénéficié d'un mécénat de compétences de la fondation d'entreprises Émergences et reçu, dans le cadre du Printemps des Entrepreneurs, le Prix Coup de Coeur aux Lions de Demain. Fort de cet effet d'entraînement, Lucas Gebhardt n'exclut pas une levée de fonds courant 2018.

2 UN PROJET « CHOUCOUTÉ »

Dès son lancement en version bêta, le projet de Handivoyage a rejoint l'incubateur Jean Moulin. « *Une étape indispensable qui nous a permis de structurer le projet, en particulier le business plan* », précise le jeune entrepreneur. « *Nous bénéficions par ailleurs de l'accompagnement et de l'expertise de nos enseignants de l'iaelyon, extrêmement disponibles sur des questions juridiques ou de gestion.* » La start-up pourrait rejoindre prochainement un autre incubateur, Ronalpia, qui sélectionne des entrepreneurs sociaux à fort potentiel d'impact.



3 UN BUSINESS PLAN TIRÉ AU CORDEAU

Le business model de Handivoyage repose sur un principe d'une commission sur chaque transaction. « *Précisément 15 % du montant, ce qui inclut les services annexes* », détaille son fondateur. Car l'équipe de Handivoyage peut, sur demande et sans frais supplémentaires, trouver pour ses clients du matériel médical adapté, voire une aide médicale à proximité du lieu de villégiature. La start-up vise un chiffre d'affaires (calculé sur le montant des commissions et non sur le volume d'affaires global) de 25 000 euros en 2017 et 500 000 euros à l'horizon 2020.

4 UNE OFFRE, UN LABEL

« *Le marché du handicap est un marché très éclaté* », analyse Lucas Gebhardt. « *La difficulté sur la location adaptée est alors de pouvoir assurer une norme de qualité à nos clients.* » Pour cela, les équipes de la start-up décernent un label « *Handivoyage* » aux logements les mieux adaptés. La structure va également profiter du catalogue de Tourisme et Handicaps, soigneusement référencé et répondant à de stricts critères d'accueil.



5 TOUS LES HANDICAPS CONCERNÉS

« *Nous visons, avec notre offre, tous les handicaps : mental, auditif, visuel et moteur* », énumère le dirigeant de la start-up. Et de préciser que certains logements sont aménagés pour tous ces handicaps, d'autres uniquement pour certains d'entre eux. En tout état de cause, le logement retenu doit répondre à un cahier des charges très précis : rampe d'accès aux ascenseurs, largeur des portes, protection de certains angles de murs, écriture en braille, etc. « *Un travail minutieux mais fondamental pour la crédibilité du projet Handivoyage.* »



Quand le sens d'entreprendre interroge le manag

Entrepreneurs et intrapreneurs aspirent, chacun à leur manière, à l'épanouissement et à la réalisation de soi. De nouvelles attentes qui défient les entreprises dans leurs schémas organisationnels, entraînant dans leur sillage un management plus collectif et collaboratif.

— Séverine Renard

Le désir d'entreprendre n'a jamais été aussi prégnant dans notre société. L'Insee recense d'ailleurs 554 000 entreprises créées en 2016, soit une hausse de 6 % par rapport à 2015. Leur nombre traduit bien l'envie d'entreprendre des Français et se pose en parfaite illustration d'une forme d'épanouissement recherchée.

L'écho médiatique autour de l'entrepreneuriat n'est toutefois pas tout à fait en phase avec la réalité. Parler d'une appétence pour l'entrepreneuriat est juste. Dire qu'il y a une explosion serait exagéré. « *Beaucoup ont l'idée ou l'envie, mais peu passent à l'acte. Entreprendre, c'est se confronter à de nombreuses difficultés* », constate Benoît Laval, fondateur et directeur de Raidlight et Vertical SAS. Une enquête de 2016 de l'Agence France Entrepreneur valide cette analyse. L'enquête, qui voulait mesurer le désir d'entreprendre des Français, a évalué que 32 % de la population, soit environ 15 millions de Français, sont ou ont été à un moment de leur vie dans une dynamique entrepreneuriale.

Si de nombreuses motivations peuvent expliquer cette envie d'entreprendre, l'une d'entre elles se détache : le besoin d'autonomie.



Ancré dans le futur immédiat, le quartier Confluence, à Lyon, héberge une salle de réunion récréative pour les entreprises en quête de nouveaux codes du travail. © ROKORIKO

“

Les jeunes générations réclament plus d'autonomie et de flexibilité. Les motivations ont changé.

Avant, on entreprenait pour réussir, se faire un nom, gagner beaucoup d'argent. Aujourd'hui, on aspire à gérer sa vie personnelle, à choisir son rythme, à s'épanouir en trouvant un équilibre. ”

Étienne Spehler, développeur nouveaux marchés unité Transport de Gerflor.

neuriant. « Avant, j'étais plutôt sur des missions export opérationnelles et la gestion du quotidien. Je retrouve là le goût de l'aventure, qui doit rester l'essence d'une mission export, une motivation liée à l'impact visible, mesurable que j'ai au quotidien sur ma mission, et un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle lié à une certaine flexibilité nécessaire pour que tout cela puisse s'inscrire dans la durée. »

Digitalisation

Ces désirs sont relayés de façon encore plus forte par les nouveaux arrivants sur le marché du travail. « L'arrivée des générations très connectées ainsi que la crise économique et financière appellent un nouveau modèle d'organisation concertée et fractale », affirme Thibaud Brière, philosophe intervenant en entreprises et conseiller en management.

Le web 2.0 et 3.0 ainsi que les réseaux sociaux ont aboli les frontières et inventé de nouveaux rapports. « Les nouvelles générations transgressent la hiérarchie, non par irrespect, mais parce qu'elles sont habituées à un modèle en réseau et non à des silos cloisonnés, explique le philosophe. Je fais le constat que les grandes entreprises sont des mastodontes organisés autour de hiérarchies et de procédures. Leur modèle est en opposition avec le monde actuel, fait de réseaux et de liens. » Une lourdeur dont les ETI ont réussi à se prémunir. « La taille des ETI leur permet de maintenir de la souplesse. Nos croissances sont transversales et horizontales. Nous ne multiplions pas les niveaux hiérarchiques », affirme Élisabeth Ducottet, présidente du groupe Thuasne et coprésidente du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire. Laurent Fiard, PDG de Visiativ, partage l'analyse et ajoute : « Les outils numériques et les réseaux sociaux ont permis cette transversalité et ont imposé l'instan-tanéité. »

Thibaud Brière estime également que ces nouvelles aspirations sont plus fortes dans l'Hexagone. « Le peuple français est le plus politique de tous et affiche des idéaux

L'entrepreneur ne serait pas dans une recherche d'indépendance, mais dans une logique plurielle : la vraie quête serait donc bien l'autonomie en entreprenant ensemble.

Autonomie et sens

« L'évolution sociale, statutaire, hiérarchique n'est plus une finalité. Aujourd'hui, l'aspiration est à la réalisation de soi », note Eugénie Végléris, philosophe, spécialiste du monde du travail dans les grandes entreprises. Le travail doit permettre une reconnaissance, non pas de ses compétences, mais de son identité et de sa personnalité. Il doit ainsi laisser une place forte aux initiatives, libérer les contraintes et aplanir la hiérarchie pour tendre vers l'autonomie. « Le rapport au travail a changé, résume Eugénie Végléris. Toutes générations confondues, je distingue un besoin croissant de comprendre son travail et de lui donner du sens. »

En se basant sur sa propre expérience, Étienne Spehler, développeur nouveaux marchés unité Transport de Gerflor, explique avoir rejoint cette petite unité du groupe, au stade du démarrage, car elle lui permettait de renouer avec la création et l'entrepre-



Eugénie Végléris
© DR

POINT DE VUE

« Il existe deux grands profils de créateurs d'entreprise. D'un côté, les étudiants et jeunes actifs qui ont cette envie viscérale d'entreprendre et un certain goût du risque. De l'autre, des « quadragénaires » ayant atteint le fameux plafond de verre ou connu une rupture dans leur vie professionnelle et qui décident de créer ou de reprendre une entreprise. Être son propre patron et s'épanouir dans une activité choisie sont des motivations communes.

Face à ce désir d'entreprendre, les entreprises les plus dynamiques et les plus ouvertes ont développé l'intrapreneuriat. Elles allègent ainsi la bureaucratie et les processus qui bloquent les individus et développent un modèle plus en adéquation avec les envies. Par ce biais, elles redonnent aussi de la motivation et du sens au travail de leurs collaborateurs, qui restent la clé de voûte d'une entreprise efficiente. Il faut toutefois maintenir un minimum de pilotage et de contrôle.

De mon point de vue, la notion d'entreprise libérée est plutôt une mode, mais révélatrice d'un changement porté par les nouvelles générations. Plus collaboratives, plus en mode projet, ces générations apportent de nouveaux modèles de travail comme le coworking, le free-lance dans l'entreprise... Une entreprise plus ouverte, plus collaborative et intergénérationnelle émerge. »

Marie-Christine Chalus-Sauvannet,
maître de conférences à l'iaelyon - université Jean Moulin

de liberté. Nous plaçons notre idéal ailleurs que certains qui adoptent davantage une forme de résignation face au monde tel qu'il est ».

Désirs en décalage

Les entreprises prennent de plus en plus conscience du bouleversement qui s'opère. Une prise de conscience sans doute accélérée par les répercussions néfastes du décalage entre aspirations et réalité. « Les collaborateurs veulent une mission intéressante, de l'autonomie, de la confiance, des responsabilités. Or, dans les entreprises, il y a beaucoup de normes, de règles, de contraintes qui sont souvent en contradiction avec ces aspirations et génèrent donc de la frustration », expose Étienne Spehler. « Cette confrontation peut conduire à la souffrance au travail, au mal-être, à la dépression, au burn-out... », alerte Eugénie Végléris.

De nouvelles formes d'entreprises, comme les start-up, et des façons de travailler innovantes à l'image des espaces de coworking, renforcent cette conviction qu'un autre modèle est possible. « Il y a eu une forme de résignation pendant longtemps, mais nous voyons aujourd'hui que d'autres types d'entreprises sont possibles et que certaines surperforment. Elles sont la preuve qu'il existe des alternatives », analyse Thibaud Brière, qui préconise de « passer d'un modèle bâton-carotte à un modèle de co-décision et de coconstruction. » Certains pays seraient d'ailleurs plus enclins à un management responsabilisant. « Par comparaison avec mon expérience aux États-Unis, il me semble qu'en France, nous sommes dans un contrôle qui ne permet pas de libérer les énergies et de tirer profit du potentiel des collaborateurs », partage Étienne Spehler.

Mais entre la volonté affichée et la réalité des faits, force est de constater que le chemin est encore long. « Les grandes entreprises parlent toutes de leur transformation, mais ce n'est pas en assouplissant les cloisons sur l'organigramme que la volonté de pouvoir n'existe plus », met en garde Eugénie Végléris. Entre les travers de la nature humaine et les impératifs économiques, difficile de trouver la voie.

Fusée à trois étages

Thibaud Brière identifie différents stades d'évolution dans le mode de management des entreprises. « Même dans les entreprises les plus dirigistes, on utilise la rhétorique de la confiance, de l'autonomie, de la participation et on demande une forme d'avis des collaborateurs en interrogeant : qui est contre ? Aujourd'hui, la majorité des entreprises expérimentent ce mode de management. On passe

“

L'entreprise est restée un îlot d'autocratie dans un environnement démocratique.

Une exception qui est contraire à l'aspiration à la liberté. L'entreprise est régie par le despotisme éclairé. Toutes les décisions sont prises par un petit groupe dans l'intérêt censé être commun. Il est paradoxal de voir les patrons professer le libéralisme tout en adoptant un mode de gouvernance centralisé. ”

Thibaud Brière, philosophe

d'un modèle de hard power à un modèle de soft power développé par l'Américain Joseph Nye, internationaliste américain, professeur à la Kennedy School de Harvard. Le but est de convaincre les collaborateurs du bien-fondé d'une démarche décidée par la hiérarchie », développe-t-il.

Pour le philosophe, ce modèle tend à inverser la pyramide hiérarchique. « *Le leader devient un "servant leader" et se met au service de l'équipe* », explique-t-il. « *Le manager a davantage un rôle de guide que de contrôleur. Les collaborateurs sont invités à se tourner vers le manager quand ils ont besoin d'aller chercher une réponse. Et le manager est en droit de ne pas savoir et de rechercher du support ou une compétence au sein de son équipe* », remarque Étienne Spehler. Pour Laurent Fiard, « *le manager devient un leader à l'impulsion et non plus un manager directif* ».

Mais le management participatif serait basé sur un travail de posture managériale. « *Il peut y avoir une intention manipulatrice dans ce modèle, quand on laisse croire à des salariés qu'ils ont la main sur toutes les décisions alors que ce n'est pas le cas. Cependant, les salariés ont tout de même l'impression d'être écoutés, d'avoir pu donner leur avis et ça fonctionne. Le mal-être au travail diminue* », reconnaît Thibaud Brière.

Gouvernance pyramidale obsolète

Pour aller plus loin, il faut mettre en cohérence le mode de management participatif avec l'organisation de l'entreprise. « *Il faut toucher au hardware, c'est-à-dire aux processus décisionnels. Il faut partager le pouvoir* », poursuit Thibaud Brière. Les entreprises développent alors l'intrapreneuriat en laissant aux salariés la capacité d'initier et de mener des projets dans l'entreprise. « *Nous laissons plus de place aux initiatives de nos collaborateurs pour qu'ils deviennent des intrapreneurs. Nous fonctionnons par bu-*



Thibaud Brière
© DR

POINT DE VUE

« *L'entreprise ne correspond plus aux attentes actuelles. Nous sommes face à un changement de paradigme pour tendre vers plus d'autonomie, de reconnaissance, d'initiatives.*

Ces aspirations sont d'abord le résultat d'un rapport au travail différent. Avant, travailler était synonyme de dur labeur pour gagner sa vie. Aujourd'hui, travailler doit être source d'épanouissement. Les jeunes générations sont davantage porteuses de ces notions car elles ont été témoins des vicissitudes de la vie en entreprise de leurs parents, avec la dérive vers la financiarisation au détriment du développement social. Pour se libérer des contraintes, développer des relations plus affectives, connaître le bien-être au travail, les individus souhaitent de nouvelles configurations organisationnelles. Ils prônent le travail en co-working et l'intrapreneuriat, les équipes projet et les task forces pour casser les barrières et avoir des perspectives.

Pour les entreprises, c'est une énorme perturbation. La pression la plus forte est d'ailleurs sur les middle managers, coincés entre le marteau et l'enclume avec d'un côté, la pression de la direction pour plus de performance et de compétitivité ; de l'autre, les revendications des salariés.

L'entreprise libérée correspond à ces attentes fortes, mais elle n'est pas non plus la panacée. Un modèle hybride avec plus d'écoute et de dialogue peut être la voie, car les zones de liberté doivent être pilotées pour éviter les dérives. »

Isabelle Barth, professeure des universités en sciences de gestion et chercheuse en management à l'EM Strasbourg



Élisabeth Ducottet
© Martin Colombet

POINT DE VUE

« Une large part de la population active a intégré les attentes de nos systèmes productifs, avec d'un côté leurs exigences en termes de productivité, de normes, d'objectifs... et de l'autre, la promesse de l'émancipation et de la réalisation personnelles. C'est ce que démontrent les travaux récents d'un sociologue québécois, Daniel Mercure, pour qui l'éthos du travail contemporain traduit une dimension centrale du travail : son caractère expérientiel et expressif.

Les entreprises ont mis du temps à prendre conscience de ces enjeux ainsi formulés. Aujourd'hui, elles ouvrent progressivement les yeux et envisagent des modèles d'organisation où le besoin de sens est assouvi sans compromettre les impératifs rationnels du monde économique et la création de valeur. L'entreprise tend à créer de nouveaux équilibres et devient un creuset d'initiatives. De nouvelles façons de travailler collectivement, de piloter la création de valeur, de s'intéresser à ce que les collaborateurs attendent... prouvent que les entreprises revoient le modèle.

L'issue n'est pas certaine, mais il est évident que ça chahute dans les rangs. Savoir si ce nouveau modèle peut s'adapter à toutes les tailles d'entreprises est l'une des principales questions. En tout cas, les grands groupes ont compris qu'ils devaient répondre aux nouvelles attentes sous peine de voir les élites se détourner d'eux. »

Pascale Levat, professeure associée à l'iaelyon et vice-présidente du DO tank, living lab des entreprises moyennes

“

Il faut donner de beaux projets aux collaborateurs et leur offrir la capacité de mener une tâche à son terme et d'avoir une visibilité sur la mission.

Le rôle du manager est de cofixer avec les collaborateurs des objectifs. Ce but doit servir l'entreprise et accroître la capacité de progrès des collaborateurs.”

Élisabeth Ducottet, présidente du groupe Thuasne

siness units, avec des petites équipes agiles qui prennent leurs responsabilités. L'entreprise taylorienne et fordienne se transforme pour devenir une entreprise basée sur la dynamique de projets », se félicite le président de Visiativ.

Là encore, l'équilibre est difficile à trouver et des questions morales se posent très vite. « L'entreprise récolte les fruits des bonnes idées et des innovations de ses salariés tout en suscitant leur engagement et en accroissant leur motivation. L'entreprise canalise les vellétés d'initiatives pour son propre profit, dans son propre intérêt », observe encore Thibaud Brière.

L'étape suivante, la plus aboutie aujourd'hui, est l'entreprise que l'on pourrait appeler « concertative ». Ce type d'entreprise fonctionne avec des équipes autonomes et très peu de hiérarchie. « Chaque équipe se rencontre mensuellement pour des réunions d'harmonisation. Rien n'est imposé qui ne soit codécidé et, pour convaincre, c'est l'autorité des arguments qui prime. Le principe de subsidiarité verticale est aboli. On se réfère à ses pairs et non au père ou à l'expert. Ce modèle entraîne une prise de décision plus longue, mais aussi plus pertinente et plus rationnelle », décortique le spécialiste.

Vers « l'entreprise subsidiariste »

Aujourd'hui, les entreprises semblent hésiter au milieu du gué, ne sachant si elles doivent tester de nouveaux modèles ou préférer les anciens schémas. Eugénie Végleris s'appuie sur Edgar Morin pour prévenir « que le paradigme du monde industriel est dépassé et que le monde ancien agonise... Comme toute agonie, celle de notre monde laisse deux options : créer un nouveau modèle ou crever ».

Pourtant, les entreprises seront contraintes d'évoluer car les anciens modes de management, à bout de souffle, empêchent d'être suffisamment agiles et de favoriser l'innovation. « La mode est à l'hybride. Je pense que le modèle

6 POINTS À RETENIR

de l'entreprise semi-libérée est le bon compromis. Il faut un minimum de rigueur et de process, mais aussi donner du sens aux projets. L'entreprise performante est un cocktail gagnant de numérique, d'enthousiasme et de sens pour aller chercher la performance », estime Laurent Fiard. « Donner de l'autonomie et des responsabilités ne signifie pas s'affranchir des règles. Les process, les reporting, les normes... sont des garde-corps », complète Élisabeth Ducottet.

« Nous nous dirigeons vers l'entreprise subsidariste, c'est-à-dire une entreprise qui rapproche le centre de décision du centre de production. Le but est de pouvoir donner au plus bas échelon le pouvoir de décider sur tous les sujets sur lesquels il est capable de décider », conclut Thibaud Brière. ■■



Laurent Fiard
© Stéphane Grangier

1. LE TRAVAIL, SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT

Le travail doit permettre à chaque individu de s'exprimer et de se réaliser lui-même. Une quête qui passe par plus d'autonomie et par un sens donné au travail de chacun.

2. LE BESOIN D'AUTONOMIE

32 % de la population, soit environ 15 millions de Français, sont ou ont été à un moment de leur vie dans une dynamique entrepreneuriale. Si de nombreuses motivations peuvent expliquer cette envie d'entreprendre, l'une d'entre elles se détache : le besoin d'autonomie.

3. LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL COÛTE CHER

La contradiction entre les aspirations et la réalité des modes organisationnels des entreprises entraîne démotivation, souffrance au travail voire dépression... qui impactent la performance. « La valeur de l'entreprise n'est pas uniquement liée à son compte de résultat. La valeur de la marque et les valeurs de l'entreprise permettent d'attirer les talents et d'éviter le turn-over », souligne Laurent Fiard.

4. LA DIGITALISATION ABOLIT LES FRONTIÈRES

Les outils numériques et les réseaux sociaux ont contribué à aplanir la hiérarchie et à faire émerger l'idée du « co » : coconstruction et codécision. Un management plus collaboratif repose en partie sur le numérique.

5. OCTROYER LE POUVOIR AU BON ÉCHELON

Le principe de subsidiarité vise à donner le pouvoir aux salariés qui sont au cœur de l'action et donc les plus à même de prendre les décisions. Ce modèle, qui repose largement sur le collaboratif, concède l'autonomie, la confiance et le sens, souhaités par les salariés.

6. UN MINIMUM DE PILOTAGE ET DE CONTRÔLE

Laisser de l'autonomie, accorder de la confiance, assouplir la hiérarchie ne sont pas antinomiques avec le maintien de quelques règles. Les activités doivent être pilotées et cela nécessite le respect d'un certain nombre de process, normes...



French entrepreneurship: the view from abroad

Olli Kuivalainen © DR

French entrepreneurship is thriving and evolving, and so is its image on the international scene. But the country still needs to do more to promote its companies abroad.

— Romain Fournier

“Although entrepreneur is a French word, entrepreneurship might not be the first thing that foreigners will associate with France. Instead, fashion, gastronomy and culture will often come first. For Antonella Zucchella, a Professor of Marketing at the Faculty of Economics in Pavia, Italy, this is likely due to the fact that the country doesn't promote its companies enough: *“there is a problem of story telling when it comes to French entrepreneurship, especially when compared to the Nordic countries or the UK,*

which received a lot of press. But France has a lot of stories to tell.”

According to Olli Kuivalainen, a Professor of International Marketing and Entrepreneurship at Lappeenranta University of Technology in Finland, the image of French entrepreneurship has suffered from a perception of bureaucracy and red tape. *“I had conversations with French professors and some are concerned by the rigidness of French business culture - with lots of hierarchy within companies - so much that it is difficult to foster innovation because you*

can only communicate with your superior and it might be difficult for sales people to reach the higher levels of management.” However, he believes that France's entrepreneurship culture has evolved drastically in the past few years, and so is the image that it is projecting on the international scene: *“I think there has clearly been a change. I sense that the students are now very international and keen on entrepreneurship,”* he added. Indeed, 50% of 18-24 year olds in France would like to create their own business, according to the survey Idivest, Le Figaro 2015.

This change can partly be attributed to the new measures introduced by the government in 2013, particularly within the new technologies' sector, designed to raise the profile of entrepreneurs and their risk taking. Several incentives for large companies to invest in innovative startups were introduced, such as tax reliefs for corporate venture investments. The government also streamlined capital gains tax on sale of shares, included allowances, and introduced a legal crowdfunding framework for equity funds. In addition, it reformed the Plan Epargne en Actions (equity savings), increasing the maximum holding to 150,000 and adding an option to invest up to 75,000 in small and medium-sized companies.

But perhaps the most notable change was the creation, in November 2013, of the "French Tech" movement. Set up by the government, its aim is to unite all digital businesses under a single banner and to offer support to help them expand and raise their international profile. "In Italy, we consider France as a benchmark in a number of policies measures to support the growth of companies, especially local clusters and new technologies. In particular, the French Tech made France a reference

in terms of policies designed to support the role of new technologies," notes Antonella Zucchella.

Thanks to the efforts of La French Tech and other government initiatives, France looks to be an important part of the startup world. It is now the top European market for early stage investments, with 35% of all European deals ranging from \$500,000 to \$2 million taking place in the country, according to a survey conducted by France Digitale and Ernst & Young. France has many assets, including a strong technical infrastructure, qualified engineers in many disciplines and a set of tax incentives that favors early stage investments. But perhaps its most valuable asset is its vast network of incubators, providing support to innovative startups. "Last time I was in Lyon, I was very happy to see incubator development taking place in Jean Moulin university. I was also quite surprised to see that there are so many high-tech startups doing well in France at the moment", says Mr. Kuivalainen.

French business schools are also highly regarded: "Looking at the last ten years, business schools have become very international and promote collaboration between

“

There are so many high tech startups doing well in France at the moment.”

Olli Kuivalainen, Professor of International Marketing and Entrepreneurship at Lappeenranta University of Technology (LUT), School of Business, Finland



Antonella Zucchella © DR

“

The French Tech made France a reference in terms of policies designed to support the role of new technologies.”

Antonella Zucchella, Professor of Marketing at the Faculty of Economics, Pavia, Italy

students from different countries. They are becoming much more open to new ideas, fostering collaborations between universities and business schools. Another good thing about French business schools is their good relationship with companies, with excellent internship programs. I think that is a real strength of the system," notes Mr Kuivalainen.

And it seems that France is now in a good position to shine on the international stage, following Brexit. "I think that there are a lot of opportunities for the country in Europe, especially as the UK might get isolated after coming out of the European Union," says Mrs Zucchella. *Thousands of managers, lawyers, financiers are expected to leave London in the next few years to relocate within the borders of the EU. Paris, in particular, is well-placed to welcome them, thanks to its talent pool in the new technologies, finance and consulting industries. More than ever, the future is bright for French entrepreneurship. So world, get ready. You will soon hear more from France... ■■*

SOLIDARITÉ

Entrepreneuriat féminin en Afrique

L'iaelyon est partenaire de l'Alliance panafricaine pour le développement entrepreneurial des femmes, une association créée par Lorella Pignet-Fall, professeure associée, chargée des Projets management sensible et responsable. « Depuis 2009, l'Alpadef se mobilise pour doter les femmes africaines des

compétences requises pour créer des activités génératrices de revenus, en France et en Afrique, explique-t-elle. Nous sommes quarante bénévoles mobilisés à Lyon et Dakar, au Sénégal, où des projets ayant un impact économique, solidaire et durable voient le jour. » Restaurant, épicerie ou éco-campement solidaires, maraîchage bio : l'objectif est de rendre les entrepreneuses autonomes et de créer un cercle vertueux. L'Alpadef utilise notamment la méthode de la formation-action, et s'appuie sur l'aide d'étudiants stagiaires de l'iaelyon et de la BEM Dakar. C.P.



Des entrepreneuses, autonomes et formées, soutenues par l'Alpadef.

© DR

RECHERCHE

Nouvelle chaire de recherche sur l'internationalisation des PME

Ulrike Mayrhofer et Noémie Dominguez, respectivement professeure des universités et maître de conférences à l'iaelyon, ont créé début 2017 une chaire de recherche sur l'internationalisation des PME dans les marchés matures et émergents, dans le cadre d'un projet Bourgeon financé par l'université Jean Moulin. Le but, expliquent-elles, est de « produire et diffuser des connaissances sur les stratégies d'internationalisation des PME, la construction et le développement des réseaux à l'international, le management et le pilotage des opérations internatio-

nales, ainsi que les facteurs de réussite et d'échec de l'expansion internationale. » Le travail démarre avec deux PME industrielles partenaires de la région Auvergne-Rhône-Alpes, Mixel Agitateurs et SLAT, et grâce à des collaborations avec des équipes de recherche à l'étranger : en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Chine, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni. C.P.

PROGRAMME

Le Master 2 Eden délocalisé en Algérie



© DR

Depuis la rentrée 2014, les étudiants algériens de l'École supérieure algérienne des affaires (Esaa) peuvent suivre le programme du Master 2 Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles (Eden) de l'iaelyon. Le programme, quasi identique à celui délivré à Lyon, est adapté au contexte local dans les domaines financier et juridique. Les deux tiers des cours sont dispensés par des enseignants de l'iaelyon, durant trois jours concentrés autour du week-end. « Cette année, la promotion compte 17 étudiants, souligne Stéphane Marion, maître de conférences en Sciences de gestion, responsable du Master Eden à l'Esaa et directeur du campus de l'université Jean Moulin à Bourg-en-Bresse. Il s'agit de jeunes diplômés en gestion et d'écoles d'ingénieurs, ainsi que pour 25 % d'entre eux, de professionnels en activité, qui viennent consolider leur approche. L'entrepreneuriat est un levier désormais très recherché dans ce pays. » C.P.

info iaelyon

Afrique, Asie, Europe, Moyen-Orient, 11 programmes délocalisés proposés dans 15 pays.

1 572 étudiants formés en délocalisation en 2016 - 2017 dont 67 % en Master 1 et 2.

Jacques Barthelemy, l'atypique

Commercial averti, autodidacte en informatique, Jacques Barthelemy a attendu l'âge de 52 ans et l'obtention d'un Master 2 pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Un parcours atypique construit pas à pas.

– Claire Pourprix



© DR

PARCOURS

- 1980 : premier emploi de commercial BtoB
- 1987 : découvre l'informatique et devient ingénieur commercial chez un constructeur informatique
- 2007 : Master 2 Management et direction commerciale à l'iaelyon
- 2008 : Cofondateur d'Ava6

“ J'ai toujours eu l'envie d'entreprendre, mais ne m'en étais pas accordé le droit. Mon diplôme de Master 2 Management

et direction commerciale, obtenu en formation continue à l'iaelyon après 28 ans de carrière, m'a permis de lever le nez du guidon et de prendre du recul. » Jacques Barthelemy est un homme opiniâtre et déterminé, qui fait grandir son entreprise petit à petit, comme il l'a fait pour son parcours personnel. De formation Bac+2, il a découvert le monde de l'entreprise en 1980 avec son premier emploi de commercial en BtoB dans la région stéphanoise. En 1987, il se découvre une passion pour l'informatique après l'achat d'un ordinateur. « Je me suis dit : c'est un marché d'avenir, c'est un secteur dans lequel tu ne pourras pas t'ennuyer, c'est ton terrain de jeu. » Aussitôt dit, aussitôt fait. Jacques Barthelemy débute comme ingénieur commercial chez Kienzle, constructeur informatique, puis poursuit sa carrière dans des sociétés de services informatiques. « En 2007, j'ai senti que j'avais fait le tour de ce poste, je n'avais plus de perspectives ni d'envies alors que j'aimais toujours ce secteur d'activité. Pour moi, l'informatique est une matière vivante. » Son Master 2 sera la révélation. « Je me suis éclaté. C'était un environnement, un creuset qui me convenait bien. J'ai pu mesurer ce que je pensais de l'entreprise, de la vente. Cette formation a été un élément déclencheur. Avec deux autres

collègues qui sentaient comme moi que notre société allait mal, nous avons créé Ava6 en 2008. » L'entreprise de Limonest accompagne les entreprises et les organisations dans la conception, la construction et le management de leur environnement digital. « Notre rôle est d'être force de proposition pour les équiper de solutions qui facilitent le travail de leurs utilisateurs tout en apportant de la valeur ajoutée sur leur marché. Nous sommes toujours à l'affût de nouvelles technologies pour leur permettre de gagner en agilité. » En quelques années, Ava6 a trouvé sa place sur le marché très concurrentiel des entreprises de services du numériques (ESN). Elle réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros en 2016 avec 60 personnes, dont 47 ingénieurs. « C'est compliqué mais c'est super ! », sourit le dirigeant, qui a naturellement pris les manettes de la direction commerciale, tout en se ménageant du temps pour ses activités extra-professionnelles – golf, skating, natation, montagne –, un exutoire nécessaire pour qui passe des heures en voiture ou devant des écrans. Soucieux de « garder la magie », de conserver ses clients et de fidéliser ses collaborateurs, il mise beaucoup sur sa ressource principale, les hommes, à qui il aime transmettre son savoir-faire. Pour autant, Jacques Barthelemy a le sentiment de n'être encore arrivé nulle part. « Après huit ans de cette belle aventure, tout reste à construire. "Le but, c'est le chemin" est une citation qui m'accompagne toujours. » ■

Olivier Lelorieux, le thésard

Le dirigeant d'entreprise aime autant faire travailler sa tête que ses mains. Il met à profit sa connaissance universitaire de la PME, à laquelle il a consacré une thèse, pour développer son activité, sur le terrain.

– Claire Pourprix



© Lisette photographie

PARCOURS

- 1998-2002 : IUP Sciences de gestion à l'iaelyon
- 2004 : DEA Histoire et analyse économique des institutions et des organisations
- 2006 : DESS Management droit et économie des collectivités territoriales. Intègre le centre iaelyon Magellan pour effectuer sa thèse
- 2011 : Soutien sa thèse sur le "Transfert d'outils de gestion en petite entreprise", université Jean Moulin
- 2013 : rejoint l'équipe de direction de KTY

L'ancien capitaine de l'équipe de handball du Lyonnais, également joueur de football et de tennis, a gardé le goût de la compétition. « *J'aime les challenges, l'idée d'accomplir les choses. Je retire satisfaction de l'effort* », reconnaît Olivier Lelorieux. Il a longuement étudié le fonctionnement des PME avant d'endosser le rôle de dirigeant en rejoignant en 2013 l'équipe de direction de KTY (25 personnes), concepteur et fabricant de cloisons pour bureaux en ossature aluminium. « *Il faut être sur tous les fronts, la finance, le web, le développement, l'organisation d'un nouveau poste de travail dans l'atelier de production, enfiler son bleu de travail pour aller appuyer la fabrication... Un dirigeant de PME doit être très polyvalent car il a besoin des mêmes compétences qu'une grande entreprise sans les avoir en interne...* » Sa thèse, soutenue en 2011, l'a formé à appréhender une problématique et lui a donné la capacité d'en appréhender de toutes sortes, à être persévérant pour mener tout projet avec méthode. Si l'idée d'une thèse l'avait déjà effleuré à l'issue d'un DEA Histoire et analyse économique des institutions et des organisations, c'est finalement à l'occasion d'un stage de fin d'études d'un DESS Management droit et économie des collectivités territoriales à la CCI de Lyon Métropole, sur l'entrepreneuriat innovant et social, que son projet de

thèse Cifre prend forme. « *J'ai renoué contact avec l'université Jean Moulin où j'avais suivi un IUP Sciences de gestion entre 1998 et 2002, et suis rentré en contact avec le Centre de recherche iaelyon Magellan pour m'accompagner sur cette problématique*, explique Olivier Lelorieux. *En 2006, j'ai intégré l'iaelyon pour effectuer ma thèse.* » Finalement, son sujet de thèse évoluera pendant ces quatre années passées au sein de la CCI, où il sera chargé de mettre en place des actions de formation pour les dirigeants de petites entreprises, pour se focaliser sur le « *Transfert d'outils de gestion en petite entreprise* ». « *J'ai fait de très belles rencontres au Centre Magellan, se souvient-il. J'ai lancé un projet de "Research Dating" avec deux collègues doctorants pour créer du lien entre doctorants et enseignants et faire émerger des projets de collaboration sur des publications.* » Représentant des doctorants à l'école doctorale de l'Université de Lyon le temps de sa thèse, il hésite un temps entre enseignement et poste en entreprise. Pour finalement saisir, en 2012, l'opportunité d'intégrer une petite SSII souhaitant développer et penser le rôle pédagogique de l'outil informatique en éducation. Puis il prend un tout autre virage avec KTY. Toutefois, l'idée de transmettre le séduit toujours et il se pourrait bien qu'il en vienne à l'enseignement maintenant qu'il a « *acquis cette expérience de l'entreprise, primordiale pour pouvoir en parler* ». ■

INFORMATION RÉSEAU

iaelyon Alumni, cinq bonnes raisons d'adhérer

L'iaelyon compte 49 000 diplômés dans le monde, d'une centaine de nationalités. La Fédération iaelyon Alumni, lancée il y a quatre ans, recense 400 membres et « devrait croître de 30 % cette année », pronostique son nouveau président exécutif, Hadrien Macé, ancien



Hadrien Macé © DR

diplômé engagé dans la promotion et le développement du réseau des Alumni. Ouvert à tous les diplômés, quel que soit leur cursus, ce réseau de diplômés est l'opportunité de partager sa passion ou ses problématiques au sein de clubs thématiques, et de bénéficier d'offres préférentielles pour participer aux événements organisés par l'iaelyon Alumni. « La Fédération iaelyon Alumni est un réseau de rencontres et d'échanges propice au développement de ses affaires et de ses contacts, souligne Hadrien Macé. Elle permet aussi aux adhérents de bénéficier des actions proposées par le Service emploi carrières alternance de l'iaelyon, notamment les cycles d'ateliers et de conférences pour développer ses compétences en recherche d'emploi et repositionnement professionnel. » Un abonnement au magazine IMPACTS est également offert aux adhérents. L'adhésion à vie à la Fédération iaelyon Alumni est fixée à 80 euros et ramenée à 60 euros pour les moins de 26 ans. C.P.

NETWORKING

Bienvenue aux clubs

Fédérer autour d'un centre d'intérêt, tel est l'objectif des clubs nouvellement lancés par la Fédération iaelyon Alumni. Ils peuvent être régionaux ou internationaux, axés sur les loisirs, sur une problématique professionnelle ou se focaliser sur un programme par filière. En ce début d'année, quatre clubs ont vu le jour : le Wine Connecting Club, inauguré lors de la soirée de lancement des clubs le 26 janvier, le Club automobile, le Club RH et le Club du digital. Animés par des diplômés, avec le soutien de l'équipe communication de l'iaelyon, ces clubs allient networking et rendez-vous conviviaux. D'autres devraient prochainement être créés sur des thèmes variés : Gastronomie, VTT, voile, entrepreneur... C.P.



© Emilien Brandon Studio Culotté

ÉVÈNEMENT

Retour sur le premier Solidarity Day



Ismail Sadky et des participants du Solidarity Day. © DR

Le tout jeune Club automobile a organisé son premier événement public, à l'hôtel Ermitage de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, le 1^{er} avril dernier. Une dizaine de coureurs automobiles ont donné de leur temps et prêté leur véhicule de prestige pour organiser des baptêmes. Les 800 euros récoltés lors de ce Solidarity Day ont été remis à l'association Les Déclics, qui œuvre pour prévenir le décrochage scolaire des lycéens et des étudiants. « Les voitures d'exception offrent du rêve... C'est un beau support pour organiser une action caritative », souligne Louis Bachet, responsable du club. La manifestation a aussi été l'occasion de présenter les entrepreneurs étudiants incubés par l'iaelyon et l'association Les Déclics, représentée par Ismail Sadky, son président. C.P.

info iaelyon

Link-iaelyon c'est :

1 communauté de plus de
4000 alumni actifs,
35 groupes et clubs.

1 outil Carrières avec une moyenne
de 600 offres en ligne.

Recruteurs et diplômés, rejoignez
notre réseau !

www.link-iaelyon.com

La VAE, source de progrès partagés

Depuis 2002, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de transformer une expérience professionnelle en diplôme. Ce dispositif, imaginé pour pallier une pénurie de diplômés est pour l'entreprise comme pour les candidats à la démarche, un process impliquant, qui présente de multiples atouts.

– Claire Pourprix

Une démarche VAE ne s'entrepren pas à la légère. Ce dispositif, ouvert à toute personne dotée au minimum d'un an d'expérience en rapport direct avec la certification souhaitée, prend du temps et nécessite un investissement personnel important. Elle représente une opportunité de développement de carrière tant pour les candidats que pour leur employeur. Car valider les acquis de l'expérience, c'est reconnaître par la voie d'un diplôme ses connaissances et compétences dans un domaine donné, mais aussi s'offrir un tremplin pour accélérer sa progression professionnelle, voire prendre un nouveau virage.

La VAE est toujours une démarche personnelle du candidat, même si elle peut aussi être effectuée à l'initiative de son entreprise. Celle-ci peut même engager une démarche collective, en proposant la VAE à plusieurs de ses salariés. « Pour l'entreprise qui cherche à rationaliser les types de qualification par poste, la VAE permet d'afficher une certaine cohérence. C'est aussi l'occasion de mettre à plat les critères pris en considération pour accéder à certains types de postes et donc d'offrir une plus grande transparence sur les attentes en matière de savoirs, savoir-faire



Michel Wissler © Thomas Campagne

et expertises. C'est aussi un moyen de fidéliser ses salariés et de se rassurer sur la capacité de la personne à se former sur de nouvelles technologies et méthodes », détaille Michel Wissler, maître de conférences en stratégie et marketing, responsable pédagogique des diplômes en formation continue à l'iaelyon. Pour un employeur, la VAE contribue à avoir une vision stratégique des carrières de ses employés. « Cela revient à faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », souligne Catherine Mercier-Suissa, responsable pédagogique de la VAE à l'iaelyon. Qui ajoute

qu'elle s'avère aussi être une formule intéressante sur le plan économique, puisque les candidats montent leur dossier en dehors de leur temps de travail.

Une démarche introspective valorisante

« C'est un travail introspectif qui doit répertorier les succès et les échecs du candidat et analyser ce qu'il en retire pour déterminer les compétences acquises au cours de ces expériences, souligne Catherine Mercier-Suissa. Ce travail peut être assez douloureux car nous avons une mémoire sélective et cela renvoie à des choses enfouies. »

Laurent Zenou, qui a effectué en VAE le Master Marketing et vente à l'iaelyon, reconnaît que le montage du dossier de VAE a été une épreuve. « Ma famille en a beaucoup pâti car je travaillais le week-end et pendant mes congés sur ce projet. Mais elle m'a vraiment soutenu et cette démarche s'est révélée très positive. » Sa motivation première était de sécuriser son emploi. Quand il apprend en 2013 que le groupe dans lequel il évolue depuis 25 ans va se mettre en vente, Laurent Zenou, directeur marketing mais détenteur pour seul diplôme d'un niveau bac en électronique, s'interroge. Un bilan de compétences met en évidence qu'un Bac+5 est nécessaire pour le type de poste qu'il occupe. Il dé-

cide donc de s'engager dans la VAE, grâce à l'appui de son employeur, qui la finance, et l'intervention d'un organisme pour l'accompagner sur le plan méthodologique.

Un accélérateur de carrière

« La VAE m'a appris énormément de démarches et méthodes que je ne connaissais pas. Je les mets quotidiennement en application et ça a changé ma façon de travailler. » Son sujet de mémoire, qui portait sur la promotion, aux États-Unis, de produits dentaires aux professionnels, en s'appuyant sur des *clinical trainers*, se révèle lui aussi très porteur : depuis le déploiement de cette méthode de promotion des ventes, celles-ci ont progressé de 47% outre-Atlantique. Sa société a bien été reprise et Laurent Zenou est désormais directeur marketing de toute la gamme imagerie du Groupe Acteon. Bien conscient de la fragilité de son poste – les têtes tombent facilement car les objectifs sont élevés –, il semble serein, maintenant que son CV est en phase avec les attentes du marché de l'emploi.

Affirmer son expertise

« La démarche de VAE se fait généralement à un moment crucial dans sa vie professionnelle, explique Michel Wissler. Elle agit comme un accélérateur soit quand on doit quitter son entreprise, soit quand on a besoin d'un diplôme supérieur pour changer de poste. On rencontre aussi des personnes qui ont besoin de la VAE au moment de se mettre à leur compte, pour acquérir des connaissances plus larges ou gagner en reconnaissance. »

Jean-Michel Laguette en a fait l'expérience. Il a entrepris une démarche de VAE « sur le tard », à 64 ans, alors qu'il venait de prendre sa retraite et de créer une EURL de conseil en export dans le domaine des travaux publics, sa spécialité. Son BTS de technico-commercial et son attrait pour les langues lui ont suffi à faire une belle carrière au sein d'une petite entreprise familiale devenue membre du groupe américano-finlandais Metso (35 000 personnes, 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires), dont il a fini vice-président. Pendant des années, il a managé des équipes d'ingénieurs



Catherine Jokung-Yemele © DR

à l'international sans que son manque de diplôme lui pose problème. Mais après 42 ans de travail, Jean-Michel Laguette a « ressenti le besoin de savoir où il en était au niveau de l'évaluation de ses compétences ». Huit mois après et un diplôme de Master 2 Commerce international en poche grâce à une VAE obtenue en totalité du premier coup, il en retire une « forme de satisfaction bien égoïste ! », mais aussi un intérêt professionnel. « Mon diplôme rassure mes clients, il me permet de rentrer dans la norme, même si pour moi les valeurs humaines restent bien plus importantes qu'un diplôme. » Son regret : ne pas avoir entrepris cette démarche plus tôt.

Pour Catherine Jokung-Yemele, la VAE est un passage nécessaire pour concrétiser son nouveau projet professionnel. Dirigeante de l'entreprise de nettoyage Dojoco, elle souhaite développer une activité immobilière portant non seulement sur ses biens, mais aussi sur ceux d'autrui (achat, négociation, vente, transactions sur immeubles et fonds de commerce). Cette activité réglementée requiert la détention d'une carte professionnelle.

Détentrice d'un DESS en électronique, elle n'a pas la formation commerciale, juridique et économique requise pour obtenir la carte professionnelle. « J'ai entamé une VAE fin 2015 pour être diplômée d'un Master de Management général. Je

prépare actuellement mon mémoire sur le thème "Investissement immobilier, les choix à faire". Ce travail de bilan et de formalisation m'a permis de prendre le recul nécessaire pour organiser la structuration de mon entreprise afin de pouvoir m'en détacher sur le plan opérationnel, d'identifier et valoriser mes compétences. Ma nouvelle activité de professionnel de l'immobilier est un transfert transversal de mes acquis. Cette démarche m'a démontré que mon projet avait tous les atouts pour réussir. Je peux désormais en parler de manière fluide, précise et structurée. Je pourrai ainsi me consacrer pleinement à l'immobilier, une activité moins contraignante et qui me permettra de gérer mon temps librement. »

La VAE offre donc un moyen innovant de gérer sa carrière. En cinq ans, l'iaelyon a vu son nombre de candidats tripler. Le signe que les diplômes en gestion proposés collent aux besoins des entreprises. ■■

3 POINTS À RETENIR

1. La VAE est ouverte à toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, disposant d'au moins un an d'expérience en lien direct avec la certification visée.

2. Elle peut être demandée à titre individuel ou par le biais d'une entreprise, auquel cas elle sera financée par l'employeur. Dans tous les cas, il s'agit d'une démarche individuelle qui s'effectue en dehors des heures de travail.

3. La VAE permet d'améliorer l'employabilité d'un candidat : le diplôme acte des acquis favorables à son évolution et à sa reconnaissance professionnelle tout en le valorisant personnellement. Pour l'entreprise, c'est un outil de fidélisation de ses salariés.

DÉMARCHE

Parcours guidé
en quatre étapes

Catherine Mercier-Suissa © Marie-Eve Brouet

« La démarche de VAE comprend quatre étapes : la recevabilité après étude de la candidature, le dossier de VAE avec un accompagnement de douze heures en collectif et individuel. Ensuite vient la soutenance orale devant un jury, une épreuve souvent redoutée par les candidats. Et enfin le parcours post-VAE pour la réalisation du mémoire et/ou le suivi de modules de formation. Rares étant les candidats à décrocher d'emblée une VAE totale », précise Catherine Mercier-Suissa. Les candidats ayant reçu un avis de recevabilité positif démarrent ce parcours par une réunion collective de quatre heures. La méthode leur est expliquée, puis c'est le grand saut : ils doivent monter leur dossier, c'est-à-dire recueillir tous les documents prouvant qu'ils ont bien les compétences requises pour le diplôme visé. C.P.

OUTIL



Moodle, l'assistant personnel

La VAE implique un travail personnel conséquent, généralement effectué le soir et le week-end. Pour accompagner les candidats dans leur parcours, l'iaelyon mise aussi sur le distanciel et met à leur disposition des tutos et des vidéos accessibles depuis la plateforme Moodle. Outil inte-

ractif et collaboratif, Moodle permet également à l'apprenant de poser ses questions en ligne. Si la question revêt un caractère général, elle sera rendue publique à l'ensemble des candidats. Un esprit d'entraide bienvenu pour une démarche qui peut parfois se révéler complexe. C.P.

SUIVI

Un travail de fond en continu



© Lisette photographie

La VAE ne se résume pas à l'obtention d'un diplôme : « Le travail de fond réalisé sur le parcours professionnel est au moins aussi valorisant que la finalité du diplôme », note Mélanie Jollet, référente VAE et formation continue à l'iaelyon. Elle recommande d'ailleurs aux diplômés en VAE de poursuivre la mise à jour de leur dossier à l'issue de l'obtention de leur diplôme. Il est en effet intéressant de garder trace de toutes ses réalisations professionnelles et extra-professionnelles, au niveau associatif par exemple. Il est également vivement conseillé de solliciter son entourage professionnel (N+1, DRH... au sein de l'organisation) pour obtenir son regard, et objectiver ainsi certaines situations. C.P.

Ça se passe dans les prochains mois à l'iaelyon. Date unique ou événement régulier, des rendez-vous incontournables à noter dans vos agendas.

Sept. 2017 / Août 2018



© Lisette photographie

Étudiants bénévoles pour missions citoyennes

Lancé en 2014, le module Bénévolat et Management en Association (BMA) invite les 1 000 étudiants de première année de licence à s'engager dans une mission citoyenne pour réfléchir sur l'engagement tout en appréhendant les réalités du travail et de la vie associative. Cette expérience pédagogique unique s'inscrit dans les valeurs portées par l'iaelyon et se traduit par une action de terrain obligatoire de 20 heures minimum, à mener tout au long de l'année universitaire. L'occasion pour les responsables d'association de bénéficier de la participation d'étudiants capables de prendre part à des missions opérationnelles en journées complètes ou demi-journées.

info iaelyon

Restez informés !
Abonnez-vous à la newsletter mensuelle de l'iaelyon.
Plus d'informations sur iae.univ-lyon3.fr

Sept. 2017

Métiers du chiffres et formation, le compte est bon

L'iaelyon et le CREF, Centre régional de formation de la profession comptable, renforcent leur collaboration et proposent quatre nouvelles sessions de formations certifiantes : Collaborateur confirmé en gestion/finance/transaction (adossé au Master 2 Ingénierie Financière et Transaction), Collaborateur confirmé en audit (adossé au Master 2 Audit financier et CAFCAC), Responsable confirmé de paie (adossé à la licence professionnelle Gestion des systèmes d'information de la Paie) et Accompagnement en gestion de la TPE-PME (adossé au Master 1 Finance).

Toute l'année



Prenez un café avec des experts

Vous êtes confronté à des questions managériales récurrentes ? Vous souhaitez prendre de l'information pour mieux gérer, développer votre entreprise, votre service ? Le Pôle relations entreprises et partenariats de l'iaelyon vous propose, tout au long de l'année, de participer à ses Cafés Experts Entreprises. Une rencontre conviviale qui, le temps d'un café matinal, vous permettra d'enrichir vos pratiques et de partager vos expériences avec vos pairs.

Nov. 2017 / Mars 2018

Semaines de l'insertion...

Vous êtes un expert de l'emploi, un consultant ou responsable des ressources humaines ? Partagez votre expérience, votre expertise et contribuez au coaching de nos étudiants lors des Semaines de l'insertion professionnelle. Tables rondes, ateliers CV, simulations d'entretiens et speed coaching "déclencheurs d'envies" permettent aux étudiants de l'iaelyon de se préparer au mieux pour le Forum Carrières du Management du 15 novembre dédié aux recrutements en stages, VIE et emplois.

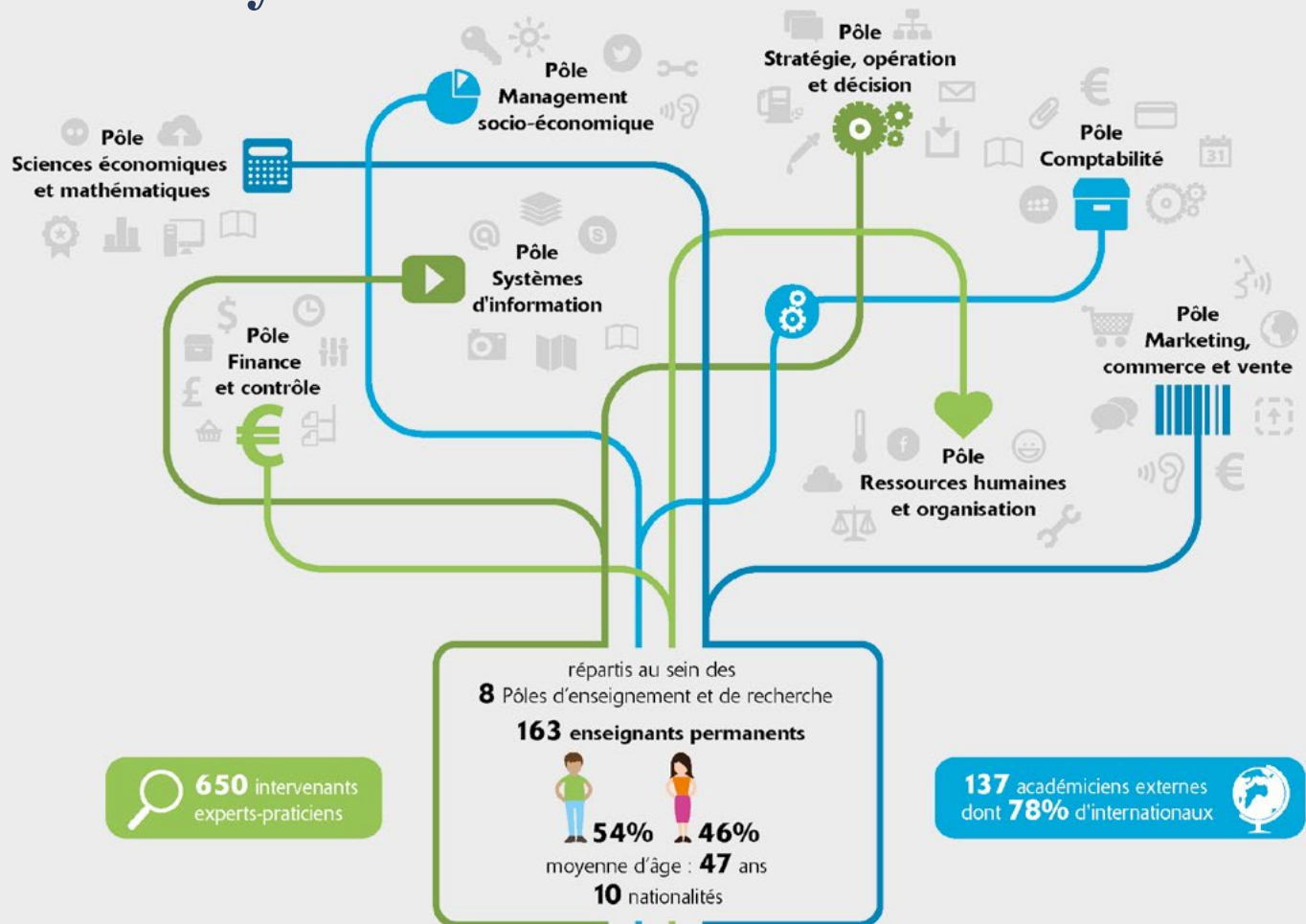


© Lisette photographie

...Et de l'orientation

Diplômés de l'iaelyon, témoignez de votre expérience et de la richesse de vos parcours et devenez source d'inspiration pour les étudiants actuels lors des Semaines de l'orientation ! Une occasion inédite pour les futurs diplômés de se confronter à leurs aînés, découvrir la diversité des cursus accessibles à l'iaelyon et de mieux appréhender les métiers, les secteurs d'activités. Une semaine couplée avec le Forum stages et alternance : entreprises, venez recruter votre futur stagiaire (stages de 2 à 6 mois à partir d'avril) et / ou alternant (contrats d'un an de septembre à septembre).

Profil du corps enseignant de l'iaelyon



Recherche et développement de connaissances

60 enseignants-chercheurs publiants
et **80** doctorants
répartis dans 6 groupes fonctionnels :

- Finance
- Management socio-économique
- Marketing
- Ressources humaines
- Stratégie
- Systèmes d'information

3 axes transversaux

- Complexité, innovation, réseaux
- Management et responsabilité sociétale des organisations
- Management international

3 Chaires

- Valorisation des modèles coopératifs et mutualistes
- Internationalisation des PME
- Valeur du soin centré patient

20 colloques et séminaires par an, dont **3 à 4** congrès internationaux

L'iaelyon classé **Top établissement** depuis 4 ans
par la Centrale de Cas et Média Pédagogiques pour la production d'**études de cas**

CONTACTS iaelyon School of Management

PARTENARIATS INSTITUTIONNELS



VALÉRIE PELAZZO-PLAT
Directrice du cabinet
valerie.plat@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 64

DÉVELOPPER UN PARTENARIAT, VOUS IMPLIQUER DANS NOTRE ÉCOLE, SOUTENIR NOS PROJETS



DELPHINE GRECO
Responsable partenariats entreprises
delphine.greco@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 70 70

VOUS FORMER, FORMER VOS ÉQUIPES



CORINNE FORGUES
Directrice du développement formation continue
corinne.forgues@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 71 52

COLLABORER AVEC LA RECHERCHE



DENIS TRAVAILLÉ
Directeur du centre de recherche Magellan
denis.travaille@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 21

RECRUTER UN COLLABORATEUR PARTICIPER AUX ÉVÉNEMENTS CARRIÈRES



ANNE-SOPHIE GUEHO
Directrice emploi, carrières
et développement de l'alternance
iae-eca@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 58

LUCIE RICHE
Conseiller emploi-carrières
lucie.riche@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 26 31 85 74

FARIDA CHIKHI
Conseiller emploi-stage
farida.chikhi@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 70 68

MARIE GUILLEN
Réfèrent apprentissage
et professionnalisation
marie.guillen@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 11

DUC-KHANG NGUYEN
Conseiller stage-emploi
à l'international
duc-khang.nguyen@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 37

ALUMNI, GARDEZ LE CONTACT



MANUEL SANCHEZ
Coordinateur des activités liées à la Fédération
iaelyon Alumni
manuel.sanchez@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 71 48

CHRYSÈLE DA SILVA
Chargée des relations diplômés
chrystele.da-silva@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 84

RETROUVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



info iaelyon

Pour vous procurer des
exemplaires supplémentaires
de notre magazine *Impacts*,
contactez le pôle relations
entreprises et partenariats
iae-pep@univ-lyon3.fr

think large*

“ Créer
votre futur ”

Karina - Master Management des Achats
en Formation Continue

- Licences, Licences professionnelles, Masters, MBA, Doctorats, Executive DBA
- Formation initiale, alternance, cursus à temps partiel pour les professionnels

iae.univ-lyon3.fr