

08

Les dix ans de
l'International Week

23

Inspiring alternative
management methods

26

Se révéler
en intraprenant

IMPACTS

LE MAGAZINE PARTENAIRE DE L'IAELYON

#2
ÉDITION
2016



DOSSIER

Libérer l'audace
pour réinventer
l'entreprise

IMPACTS

Le magazine partenaire de l'iaelyon

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 relations entreprises & partenariats

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, premier vice-président, en charge de l'innovation et des partenariats socio-économiques de l'université Jean Moulin Lyon 3, responsable du Master 2 Entrepreneuriat et management des petites et moyennes organisations ; David Barthe, maître de conférences associé en marketing digital, responsable du Master 2 Management des affaires internationales en alternance ; Hanane Beddi, maître de conférences en stratégie et en management international, co-directrice du Master management international ; Pascale Di Felice, professeure associée en management international ; Bernard Dussuc, maître de conférences en comptabilité et finance, responsable de la Licence professionnelle conception et management en éclairage ; Christophe Everaere, professeur des universités en GRH, directeur de l'école doctorale sciences économiques et gestion ; Christophe Falcoz, professeur associé HDR en GRH ; Virginie Gallego-Roquelaura, maître de conférences en entrepreneuriat et GRH ; Catherine Glée-Vermande, maître de conférences en GRH, directrice du Master Ressources humaines et organisations ; Michel Kalika, professeur des universités en stratégie et management des SI, responsable de l'Executive DBA ; Amadou Lo, doctorant en sciences de gestion ; Katia Lobre-Lebraty, maître de conférences en finance et comptabilité, responsable de la Licence professionnelle gestion des SI de la paie, responsable du Master 2 Contrôle de gestion ; Alain Marion, professeur des universités en analyse financière, responsable du Master 2 Diagnostic d'entreprise ; Ulrike Mayrhofer, professeur des universités en stratégie et management international, responsable de l'International MBA ; Catherine Mercier - Suissa, maître de conférences HDR en économie internationale ; Thierry Rochefort, maître de conférences associé en GRH, responsable du DU Management de la qualité de vie au travail et santé ; Marc Valax, maître de conférences HDR en GRH, responsable du Master 2 General management program, directeur adjoint des relations internationales à l'université Jean Moulin Lyon 3 ; Régine Vanheems, professeur des universités en marketing ; Christian Varinard, directeur des études, maître de conférences en systèmes d'information.

Édition – Coordination

PUBLIME - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon

Tél : 04 72 83 96 91

Éditrice

Cécile Masscheleyn, assistée de Frédérique Roche

Conception et réalisation

OBJECTIF UNE - 172, rue Duguesclin - 69003 Lyon

Tél : 04 72 32 29 10

Rédactrice en chef

Catherine Foulsham

Ont participé à la rédaction

Nathalie Bergue-Mura (relecture), Stéphanie Borg, Clare Correia et Steven Dolbeau (traduction), Audrey Grosclaude, Paulina Jonquères d'Oriola, Claire Pourprix, Pierre Tiessen.

Production photo

Thomas Campagne

Photo de couverture

Crédits : Alphaspirt - thinkstockphotos.fr

Direction artistique et maquette

Sukibi - Jessie Pasquier Trautmann

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 le #2 de notre magazine *IMPACTS*.

Je veux croire qu'il constitue pour vous un rendez-vous attendu après le numéro de lancement. Vous avez été nombreux à partager des retours positifs et spontanés sur vos premières lectures et je vous en remercie.

Nous avons choisi de consacrer cette nouvelle édition à l'audace ou plutôt à différentes formes d'audaces. L'audace ne saurait en effet être « une » tant elle est liée aux différents types d'organisations dans lesquelles elle prend vie, à la pluralité des individus qui la font naître et à leurs temps et espaces de vie. Les audaces, généralement définies comme les « *capacités d'une personne ou d'une organisation à oser des actions difficiles, qui bravent les goûts dominants* », conduisent ainsi à casser les rythmes, entreprendre et « intraprendre », innover... et « bifurquer » comme aime à le dire Michel Serres. Les bénéfices induits des audaces portées semblent faire particulièrement sens dans notre période actuelle de ruptures. En revanche, le manque ou encore la volonté délibérée d'absence d'audace ne paraît pas soutenir et activer des voies/voix d'innovation.

Pour autant, les audaces germent-elles des opportunités créées et saisies au juste moment ? Prennent-elles forme de fait hors des zones de confort individuelles et collectives ? Naissent-elles de par des acceptations et des confrontations avec l'inconnu, l'inter-culturel, l'imaginaire, le non-rationalisé ? Seraient-elles mesurables ?

Je vous laisse découvrir au fil des pages de ce numéro les actions et les réflexions en audaces de nos étudiants, enseignants-chercheurs, diplômés et partenaires. Ensemble, soyons audacieux, osons : *think large* !

Belle lecture,

Jérôme Rive
Directeur général

L'INVITÉ | 05

Philippe Eyraud : « Il faut avoir l'audace d'y croire »

ÉVÉNEMENTS | 06

Arrêt sur images

ACTUALITÉS | 08

INNOVATION ET EXPERTISES
International Week, rendez-vous avec le monde

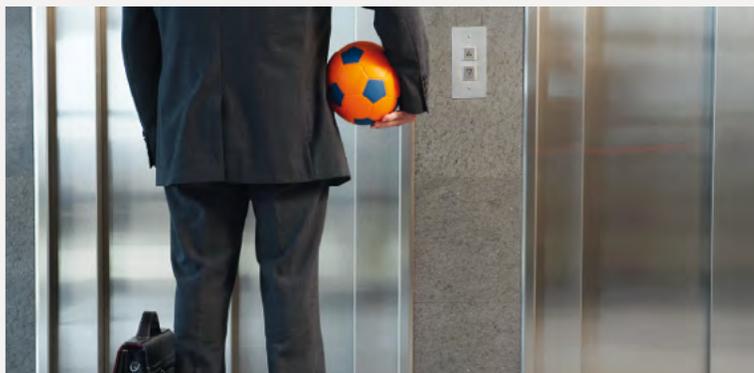
TALENTS | 12

FIRST STEPS
Marion Derouvroy, des chiffres et des lettres

DOSSIER | 14 THINK TANK Libérer l'audace pour réinventer l'entreprise



© Thomas Campagne



© Fuse - Thinkstockphotos.fr



© DR

ALUMNI | 20

AVENTURES HUMAINES
Oser partir... ou rester

INTERNATIONAL | 23

VUES D'AILLEURS
Inspiring alternative management methods

MANAGERS | 26

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES
Se révéler en « intraprenant »

ÉVÉNEMENTS | 29

SAVE THE DATE

REPÈRES | 30

CHARTRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : LES ORIGINES



Philippe Eyraud. © Thomas Campagne

« Il faut avoir l'audace d'y croire »

À la tête de Mixel, leader français de la fabrication d'agitateurs industriels, Philippe Eyraud, entrepreneur-né, a fait de l'audace son leitmotiv.

— Catherine Foulsham

Lil a le verbe haut, le sourire franc et l'énergie communicative. Dans son bureau, trônent pêle-mêle des vaches, des bateaux, des motos et des voitures, mais aussi une galerie de photos sur lesquelles il pose aux côtés de Jean-Pierre Raffarin, de Bruno Lemaire, de Gérard Collomb, de Costa Gavras ou encore de Sébastien Loeb. Autant dire que rien ni personne ne l'impressionne. « Lors d'une mission en Chine, Jean-Pierre Raffarin m'a apprécié

et depuis on se tutoie », raconte-t-il dans un sourire. Diplômé de l'Insa en 1986, il intègre Mixel trois ans plus tard, après avoir décroché un MBA à l'EM Lyon et monté deux micro-entreprises pendant sa coopération à Singapour. Chargé de développer à l'international Mixel, entreprise de sept personnes, il la rachète un an plus tard, à 27 ans. « J'ai sciemment choisi de m'investir dans une TPE alors que mon double diplôme me donnait accès à des offres d'emplois mirifiques »,

“

Il ne faut pas se concentrer sur la difficulté, mais sur la finalité.

Du coup, elle devient une haie à franchir et non un obstacle. ”

Philippe Eyraud, CEO de Mixel Agitateurs est aussi conseiller du commerce extérieur de la France et membre élu de la CCI de Lyon.

se souvient Philippe Eyraud encore étonné de sa hardiesse. Depuis, son parcours est une succession d'audaces. En 1995, pour séduire un client, il quitte Vaise et fait construire, à Dardilly, un bâtiment flambant neuf dans lequel il investit 50 % du chiffre d'affaires de l'époque. « J'ai emménagé dans une usine trop grande, trop chère, mais j'ai eu l'audace de croire que j'allais vendre plus, exporter, embaucher. » Il fait le buzz tant et si bien qu'il reçoit la visite d'Alain Juppé, alors Premier ministre et de Raymond Barre, maire de Lyon. « Quatre ans plus tard, un gros client dépose le bilan me mettant à genoux. » Il réduit l'effectif de façon drastique, connaît l'impopularité (« Il faut avoir de l'audace pour licencier 35 % des salariés »), traverse une période « très dure et très compliquée », puis reprend le dessus et, quatre ans après avoir, lui aussi, frôlé le dépôt de bilan reconstitue sa trésorerie. À peine a-t-il renoué avec les bénéfices qu'il se lance un nouveau défi à l'international, et installe, en 2005, une usine en Chine. Son audace paie. Aujourd'hui, Mixel totalise 75 salariés et réalise 10 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 66 % à l'export. Le secret de sa réussite : le mouvement perpétuel. « Une PME est en mutation permanente et doit être sans cesse en recherche de clients. C'est comme un camion sans freins dans une côte. Si on n'accélère pas, on recule ». Pour Philippe Eyraud, convaincu qu'« on ne peut pas gagner sans avoir misé, osé, risqué », l'audace est dans les gènes de l'entrepreneur. ■

02,06,15



© iaelyon

Quand les étudiants dînent avec Jean-Claude Trichet

Expert mondialement reconnu, Jean-Claude Trichet, ancien président de la BCE était l'invité d'honneur du dîner de clôture de l'éminente Société d'économie politique de Lyon (SEPL). Durant deux heures, cet orateur hors pair a captivé l'audience en exposant son point de vue sur la gouvernance économique et budgétaire de la zone euro. Associés à l'événement, les étudiants du Master Finance d'entreprise ont pu l'interroger sur ses propositions économiques et politiques face à la montée des extrémismes et de l'euro-scepticisme. Organisé au sein du Palais du commerce, ce rendez-vous récompensait la participation des étudiants au cycle 2014-2015 du Think Tank qui traitait de la question de l'investissement des entreprises. Sous l'impulsion des équipes pédagogiques, le prochain cycle 2015-2016, autour de l'économie circulaire, associera à nouveau les étudiants aux conférences et aux travaux de la société savante.

Plus d'informations sur iae.univ-lyon3.fr

24,09,15



© Andy Sotiriou - thinkstockphotos.fr

La violence au travail à l'heure du changement

Comment prévenir les risques dans les entreprises et administrations lors des réorganisations ? La récente agression du DRH d'Air France a démontré à quel point la violence au travail est un thème brûlant. Le 24 septembre 2015, une matinale organisée par le cabinet Violences Travail Environnement (VTE), avec le soutien de l'iaelyon, a précédé l'actualité. Accueillis par Thierry Rochefort, maître de conférences associé et responsable du diplôme d'université Management de la qualité de vie au travail et santé, les participants ont ensuite pu suivre les interventions des fondateurs du cabinet VTE, Michel Debout et Yves Grasset. De pertinents témoignages sont venus nourrir la réflexion, à l'instar de celui de Monique Fraysse-Guiglini, médecin du travail du Groupe Orange-Grenoble, ou encore de la délégation de la Région Rhône-Alpes, venue exposer les tenants et les aboutissants de la fusion des régions. Instructif.

Plus d'informations sur iae.univ-lyon3.fr

24,09,15



© iaelyon

Job-dating pour les experts-comptables en herbe

Parce qu'il est essentiel de détecter les talents d'avenir, les cabinets d'expertise-comptable sont, chaque année, plus nombreux à venir rencontrer les étudiants lors du Forum Stud'Experts. Organisée par l'Ordre des experts-comptables Rhône-Alpes, en partenariat avec l'iaelyon, la dernière édition a été l'occasion d'informer les jeunes sur les différentes filières d'orientation et les débouchés de la profession. Temps fort de ce rendez-vous : l'échange de CV permettant aux étudiants de nouer des relations avec les cabinets présents, en vue d'un stage ou d'un emploi. Les futurs experts-comptables ont aussi pu s'entretenir de manière informelle avec de jeunes professionnels lors d'un déjeuner-atelier. À travers son pôle Clea, qui structure l'ensemble de la filière expertise-comptable et audit, l'iaelyon renforce toujours plus sa démarche partenariale. À l'avenir, il faudra compter avec les métiers du chiffre !

Plus d'informations sur iae.univ-lyon3.fr

29,09,15



© iaelyon

Café-croissant-recherche

Réunis de bon matin autour d'un café, managers et dirigeants sont venus discuter de l'impact de la recherche sur le développement de l'entreprise. « *Nous pensons ces Cafés experts entreprises comme des rencontres informelles qui répondent de façon concrète à des enjeux en sociétés* », explique Delphine Greco, responsable partenariats entreprises. L'objectif de cette rencontre était de « *présenter tous les dispositifs à la portée des firmes, et de démontrer que la recherche n'est pas seulement accessible aux grosses structures* », poursuit-elle. L'expert du jour, Mathieu Nivon, en charge de la promotion du doctorat à l'université de Lyon a présenté le dispositif Doctor'Entreprise. Initié à l'origine par l'iaelyon et organisé en partenariat avec le Medef Lyon Rhône, il est désormais porté par l'Université de Lyon. Un discours illustré par deux intervenants : Luis Bueno, doctorant en sciences de gestion et responsable qualité-performance de la PME Quetzal Burosystem, et Nathalie Dumouchel, doctorante en contrat Cifre chez ERDF. Des témoignages nourrissants.

Pour connaître les dates et thématiques des prochains Cafés experts entreprises inscrivez-vous à la newsletter mensuelle sur iae.univ-lyon3.fr

17,11,15



© Thomas Campagne

À la recherche du bonheur perdu

Quelle soirée ! Le mardi 17 novembre dernier, Pierre Rabhi a fait amphis combles. Face à un auditoire captivé, le paysan-philosophe, pionnier de l'agriculture biologique, a témoigné de son itinéraire singulier. Un discours, en forme de plaidoyer pour un retour à une « sobriété heureuse », empreint de sagesse et de simplicité. Rappelant que « *la vie c'est déjà de l'économie* », il s'est dit inquiet de « *la confusion et de l'incohérence qui gagne toute la planète* ». Dans la foulée, Pierre Rabhi a dénoncé l'obsession de notre société pour la croissance économique et le « *toujours plus* », et insisté sur l'urgence qu'il y a à changer de paradigme et à s'organiser pour réduire notre consommation. « *La sobriété n'est pas qu'une vertu, mais aussi un acte politique, une posture qui nous libérerait.* » Des propos longuement applaudis, en résonance avec la vision de l'iaelyon qui prône un retour de l'humain au cœur des activités managériales.

Retrouvez la conférence de Pierre Rabhi en vidéo sur iae.univ-lyon3.fr

26,11,15



© iaelyon

Aider les entreprises à faire le grand saut

Se développer à l'international est toujours une étape délicate pour les entreprises. Heureusement des dispositifs existent pour donner un coup de pouce aux plus prometteuses prétendantes à l'export. C'est le cas du concours Exportez-vous, rendez-vous auquel l'iaelyon s'est associé dès son lancement, aux côtés du club CIC International et Classe Export, partenaires historiques. Les candidats disposent de quatre minutes pour dérouler leur pitch et convaincre un jury d'experts. À la clé pour les vainqueurs ? 40 000 euros de prestations stratégiques. Les gagnants pourront également accéder aux séminaires de l'International Week, ou encore profiter des talents des étudiants de l'iaelyon. Une aide précieuse dont a bénéficié Reverse Magnet, lauréat de la précédente édition, pour qui les participants au Master Management international ont planché sur une étude de marché. Le millésime 2015 a récompensé : Labaronne Citaf ; Tyva Énergie ; ZI Manufacture. Le coup de cœur de la presse va à Flexelec. Un échange gagnant-gagnant !

Plus d'informations sur www.exportez-vous.com



For the past ten years, iaelyon has been celebrating the new year in every languages.
Depuis dix ans, l'iaelyon célèbre la nouvelle année dans toutes les langues. © iaelyon

International Week, a meeting with the world

International Week, rendez-vous avec le monde

Every year for the past decade, iaelyon has organized a week of exclusive international seminars. An event valued by both students and speakers from around the world.

Depuis dix ans, la vie de l'iaelyon est rythmée par une semaine de séminaires internationaux unique en son genre. Un événement prisé des étudiants et des intervenants venus de tout le globe.

– Written by Claire Pourprix, translated by Clare Correia and Steven Dolbeau

For its first edition, in January 2007, the International Week was designed to give Masters level students an international perspective. « Only a small part of our students studied abroad.

We created these seminars to bring an international dimension to the campus », says Valérie Pelazzo-Plat, executive officer at iaelyon. 14 guest speakers attended the first edition. Since then, the event has grown a lot. In 2015, 57 experts from 25 countries led the 76 organized seminars. « The International Week exists to give a glimpse into educational approaches and teaching methods that reflects the world's cultural diversity. Lectures are given in foreign languages, mainly English, on issues such as corporate social responsibility, entrepreneurship, leadership and intercultural management », emphasizes Pelazzo-Plat.

Pour sa première édition, en janvier 2007, l'International Week visait à répondre au besoin d'internationalisation des formations des niveaux Master. « Seuls quelques étudiants réalisaient une partie de leur cursus à l'étranger. Nous avons créé ces séminaires pour amener l'international sur le campus de la Manufacture des Tabacs », rappelle Valérie Pelazzo-Plat, directrice de cabinet du directeur. Lors de la première édition, 14 intervenants ont répondu présent. Depuis, l'événement a considérablement grandi : en 2015, 57 intervenants de 25 nationalités ont animé les 76 séminaires proposés. « L'International Week vise à donner accès à des approches d'enseignement et à des pédagogies différentes, liées à la diversité des cultures, souligne-t-elle. Les cours sont dispensés en langues étrangères, essentiellement en anglais, sur de nombreuses thématiques spécialisées et/ou transversales : la responsabilité sociétale des organisations, l'entrepreneuriat, le leadership, le management interculturel... »

Over the years, these seminars were made accessible to Masters, field based and executive education students - nearly 1700 participants. Whatever their curriculum, participants select at least one

seminar of their choice. This original approach favours interaction between students by providing cross-disciplinary and intergenerational teaching workshops. Another original aspect of this International Week is that some of its modules are specially designed for speakers and faculty at iaelyon. « Since 2009, we have implemented research seminars for guest speakers and researchers, creating for them the possibility to work together on cross-disciplinary research », explains Manuel Sanchez, the event coordinator. « For the past three years we've added sessions on technology enhanced learning and innovative teaching methods, mixing experiences between participants. »

Au fil des ans, les séminaires se sont ouverts à tous les étudiants de Master 1, Master 2 de formation initiale, de formation en alternance et de formation continue, soit près de 1 700 participants. Quel que soit leur cursus, ils sélectionnent au moins un séminaire de leur choix. Ce format original favorise l'interaction avec les participants qui bénéficient de sessions de formation interspécialités et intergénérationnelles. Autre originalité : des modules à destination des intervenants et des enseignants de l'iaelyon. « Depuis 2009, nous avons mis en place des séminaires de recherche dédiés aux intervenants invités et aux enseignants chercheurs de l'iaelyon afin qu'ils travaillent ensemble, sur des axes de recherche transversaux, ajoute Manuel Sanchez, coordinateur de l'International Week. Depuis trois ans, nous avons ajouté des ateliers sur la pédagogie et sur les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, mixant ainsi les expériences innovantes entre intervenants. »

Numerous speakers are loyally coming back each year to the event. More than the quality professional exchanges, they seek its conviviality and cultural aspect. « It's a unique event in higher education. But the participants also enjoy its friendly welcome », asserts Thierry Savatier, intercultural management specialist involved in International Week since its first edition. Over the years true friendships have been forged between the guest speakers

and the iaelyon community. « The first year, I was pleasantly surprised by the large number of students that attended my seminar », explains Savatier, who now gives two lectures during the week. « Teaching willing students is also a strong point. They are highly motivated and keen to get involved. »

Les intervenants sont nombreux à être devenus des fidèles de l'événement. Outre la qualité des échanges professionnels, ils apprécient la convivialité de l'événement, ponctué de soirées culturelles et chaleureuses. « C'est un événement unique dans l'enseignement supérieur. De plus, l'accueil réservé aux participants est très sympathique, témoigne Thierry Savatier, spécialiste du management interculturel qui intervient depuis la première édition de l'International Week. De réels liens d'amitié se sont noués au fil des années entre les intervenants de disciplines diverses et la communauté de l'iaelyon. « La première année, j'ai été agréablement surpris du nombre important d'étudiants venus participer à mon séminaire. » Il en donne désormais deux pendant la semaine. « Le fait d'accueillir des étudiants qui ont choisi d'être là est aussi un point fort, car ils sont très motivés et impliqués. »

“

At symposiums, people come and go. Here, students and faculty bathe in an inter-cultural atmosphere the entire week. It is much richer..

Diane-Gabrielle Tremblay, professor at Teluq University of Quebec, Montreal.

Dans les colloques, les gens vont et viennent. Ici, on baigne dans l'interculturalité, avec les enseignants et les étudiants, pendant toute la semaine. C'est bien plus riche...

Diane-Gabrielle Tremblay, professeur à la Teluq, Université du Québec, à Montréal.

Every year, Diane-Gabrielle Tremblay, professor at Teluq University of Quebec, based in Montreal teaches the Quebec version of Human Resources : « My goal is to give students a different approach to human resources education, in English of course, underlining North American specificities. Each year, I can see the students level progress. » Extremely fond of Lyon, she also appreciates the atmosphere of this immersion week. « At symposiums, people come and go. Here, students and faculty bathe in an inter-cultural atmosphere all week long. It is a much richer experience that provides a greater opportunity to have exchanges with foreign colleagues. » Praised by all, the concept is now being exported. Today, International Week is also organized in two other partner schools : HEM Business School in Morocco and VSE University of economics in Prague where iaelyon students can follow an international seminar in addition to socio-cultural activities.

Diane-Gabrielle Tremblay, professeur à la Teluq, Université du Québec à Montréal, vient également tous les ans enseigner les ressources humaines version québécoise. « L'objectif est de montrer aux étudiants une autre approche de l'enseignement des ressources humaines, en anglais bien sûr, en pointant les spécificités nord-américaines. Chaque année, j'ai vu le niveau des étudiants progresser. » Amoureuse de Lyon, Diane-Gabrielle Tremblay apprécie l'atmosphère de cette semaine d'immersion. « Dans les colloques, les gens vont et viennent. Ici, on baigne dans l'interculturalité, avec les enseignants et les étudiants, pendant toute la semaine. C'est bien plus riche et j'en profite pour me nourrir d'échanges avec mes collègues d'autres nationalités... ». Salué par tous, le concept s'exporte. Aujourd'hui, l'iaelyon a souhaité décliner l'International Week dans deux établissements partenaires : à HEM Business School au Maroc et VSE, Université des Sciences économiques de Prague où des étudiants de l'iaelyon suivent un séminaire international ainsi qu'un programme d'activités socio-culturelles. ■■■

ADN

La pluricom pétence, accélérateur de performance

Ardent défenseur de la double compétence, l'iaelyon a développé, ces trois dernières années, des partenariats avec plusieurs écoles d'ingénieurs et établissements d'enseignement supérieur. Objectif : former leurs étudiants au management en leur proposant une seconde année de Master accélérée. « *La pluricom pétence fait partie de notre ADN*, souligne Christian Varinard, directeur des études. *Notre*

est née sous l'impulsion de Sonepar, leader mondial de la distribution de matériel électrique, afin d'apporter aux étudiants des connaissances sur l'éclairage, tant au niveau technique que managérial », explique Bernard Dussuc, responsable pédagogique. Les étudiants suivent des cours classiques et une formation de manager à l'iaelyon pour se préparer à l'ensemble des métiers de la filière. Chaque

Éclairage réalisé par les étudiants de la Licence professionnelle Conception et management en éclairage, lors du bal de Droit 2015.
© iaelyon



mission est de permettre à des étudiants de multiples disciplines d'acquérir des compétences de gestionnaire. L'iaelyon s'est forgé sur cette logique et renforce son offre pour répondre aux besoins du marché. » La formule a fait ses preuves, tant dans le cadre des Masters que des Licences. En témoigne la réussite de la Licence professionnelle Conception et management en éclairage. « *Cette formation*

année, ils conçoivent et réalisent une scénographie, dans le cadre d'un échange franco-allemand, à l'occasion de la Fête des Lumières. « *Cette formation permet d'aborder de façon très pratique comment mettre en œuvre des solutions efficaces,* ajoute Patrick Clert-Girard, délégué général du Cluster Lumière. *Unique en France, elle est identifiée comme majeure par la filière.* » C.P.

RÉCOMPENSES

Les études de cas à l'honneur

La Centrale de cas et de médias pédagogiques (CCMP) de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris a remis, en juin dernier, le prix Top établissement à l'iaelyon, pour la 2^e année consécutive. À cette même occasion, Ulrike Mayrhofer, professeur des universités et responsable de l'International MBA, a reçu le prix « *Top Auteur* ». Elle était récompensée pour la

plus large diffusion de cas en 2014. Ulrike Mayrhofer, déjà primée plusieurs fois, réalise deux à trois études de cas par an, en étroite collaboration avec des entreprises et en lien avec trois enseignants : Noémie Dominguez, de l'iaelyon, Sylvie Hertrich et Claire Roederer, de l'EM Strasbourg. « *Les études de cas permettent d'enrichir l'activité d'enseignement, de recherche et de relation avec les entreprises,* explique-t-elle. *Les étudiants peuvent ainsi travailler sur des questions d'actualité.* » Le meilleur moyen d'allier théorie et pratique. C.P.



De gauche à droite, Noémie Dominguez, Jérôme Rive, Ulrike Mayrhofer et Raphael Gnanou, directeur de la CCMP. © DR

MARKETING 3.0

« Connected People »

« Dans cinq ans, le monde devrait compter plus de 80 milliards d'objets connectés, soit six par personne ! », prévient David Barthe, blogueur prolifique, fondateur et directeur associé du cabinet Albiste – IT & Retail Strategies. Maître de conférences associé en marketing digital et commerce connecté, ce spécialiste distingue deux domaines principaux d'expansion des objets connectés. Dans le privé, avec des outils de domotique, de suivi de performance sportive, etc. Dans la sphère commerciale, avec le déploiement de points de vente 3.0 alliant magasin physique et e-commerce, où des capteurs identifient les clients pour personnaliser l'offre et ainsi mieux les fidéliser. « Si, dans la sphère personnelle, le développement de ces objets pose la question de la protection de la vie privée, il en va tout autrement dans la sphère commerciale. Le client étant intéressé à communiquer des données pour bénéficier d'offres qui répondent à ses attentes, le potentiel marketing est considérable », analyse David



Le commerce connecté selon La Redoute. © DR

Barthe. S'ils ne changent pas les fondamentaux du marketing, les objets connectés permettent d'aller bien plus loin dans la connaissance et la relation client. À condition que les marketeurs aient une bonne connaissance des techniques IT pour en comprendre le fonctionnement. Et donc la portée. C.P.

OUVRAGE

Drôles d'emplois

Christophe Everaere, professeur des universités en GRH et membre du centre de recherche Magellan, vient de publier *Les emplois atypiques, quelles réponses au besoin de flexicurité ?* L'auteur examine comment la recherche de flexibilité contribue à faire évoluer les relations d'emploi et de travail dans les entreprises. Si, en France, le CDI à temps plein dans les locaux de l'employeur reste la norme en volume (environ les deux tiers), les emplois atypiques progressent et se diversifient : travail à temps partiel, CDD, intérim, mais aussi groupements d'employeurs, portage salarial, coopératives d'activités et d'emploi, auto-entrepreneuriat, stages, sous-traitance hébergée dans les locaux

du donneur d'ordres, etc. « L'objectif du livre est de comparer les formes d'emploi et de travail atypiques sur deux axes : celui de la flexibilité pour les entreprises et celui de la sécurisation des parcours professionnels pour les personnes, expose Christophe Everaere. Ces deux objectifs convergent rarement, à quelques exceptions près, telles que les groupements d'employeurs qui, malheureusement, font travailler très peu de personnes à la fois flexibles et sécurisées. » Le livre interpelle les responsables d'entreprises sur les risques qu'engendre la recherche systématique de flexibilité sur la gestion et la capitalisation des compétences. En effet, une gestion à court terme d'effectifs instables et provisoires ne permet pas de développer ni de valoriser un capital humain engagé, loyal et innovant, indispensable à leur performance durable. À méditer. C.P.

PERFORMANCE

Investir responsable

Comment illustrer de manière ludique un cours sur la performance financière et la RSE et contribuer à nourrir la recherche dans ce domaine ? L'iaelyon et Amundi – Crédit agricole Centre-Est ont imaginé un jeu boursier innovant : un challenge ISR. « Le principe est simple, explique Kattia Lobre-Lebraty, maître de conférences à l'iaelyon. Les étudiants disposent d'un portefeuille virtuel de 100 000 euros qu'ils doivent faire fructifier pendant quatre mois en respectant les contraintes de l'investissement socialement responsable encore appelées contraintes ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance). Ils doivent, par ailleurs, motiver à trois reprises leurs choix d'investissement. »

Après une première édition « pilote », en 2014, une plate-forme informatique a été développée et 150 étudiants de cinq Masters ont pu investir, de septembre 2015 à janvier 2016. Les trois vainqueurs ont reçu des primes et les dix premiers ont été invités à visiter la salle de marché d'Amundi. « Amundi Asset Management, filiale du groupe Crédit agricole, est le premier gestionnaire d'actifs d'Europe, dont une partie significative en ISR, précise Thierry Laurencin, directeur de la vie mutualiste au Crédit agricole Centre-Est. Ses spécialistes ont présenté aux étudiants une grille d'analyse s'appuyant sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance et proposé un univers de valeurs. Ce challenge permet de découvrir en quoi consiste l'ISR dans une banque et présente nos métiers aux étudiants. » C.P.

info iaelyon

10 nouveaux enseignants
ont rejoint, à la rentrée,
les équipes pédagogiques.
Elles comptent désormais,
150 permanents, 70 professeurs
internationaux invités
et plus de **400 intervenants**
professionnels.



Marion Derouvroy (à gauche) fondatrice de Trafalgar, le magazine des audacieux en compagnie de son équipe associative, réunie pour l'occasion chez Soffta, espace de coworking du 1^{er} arrondissement. Aux murs, des œuvres de Popek & Tank. ©Thomas Campagne.

Marion Derouvroy, des chiffres et des lettres

Favoriser les partenariats entre les filières universitaires pour cultiver l'ouverture d'esprit et l'entrepreneuriat de demain. Un parti-pris audacieux adopté par les Master Culture-Entreprise. Retour d'expérience.

– Audrey Grosclaude

PARCOURS

- 2010 : Hypokhâgne
- 2013-2015 : Double Master 2 Lettres modernes / MAE Management général
- Janvier 2014 : Incubateur Boost in Lyon et création de Trafalgar, le magazine des audacieux
- 2015 : Incubateur Jean Moulin Lyon 3
- 2015-2016 : Master 2 Entrepreneuriat et management des petites et moyennes organisation (EMPMO)
- Création de Trafalgar, Maison de portraits.



À 11 ans, j'ai annoncé à ma mère que je voulais écrire, faire du commerce et de la psychologie », se souvient Marion Derouvroy. Une

dizaine d'années plus tard, la jeune femme concrétise son rêve, entraînant dans son sillage une bande d'« audacieux » dont elle partage la fougue et le talent. Elle voit loin, réfléchit vite, faisant preuve d'une étonnante maturité pour son âge. On aurait d'ailleurs vite fait de la décrire comme la parfaite illustration d'une génération hyper connectée et ultra créative capable d'inventer son métier sur-mesure.

À tout juste 23 ans, Marion vient de terminer un double Master 2 Lettres Modernes/MAE Management général tout en peaufinant le lancement de Trafalgar, Maison de portraits. Une baby start-up, accompagnée par l'incubateur de l'université Jean Moulin Lyon 3 dans le cadre du diplôme étudiant-entrepreneur D2E et du dispositif national

Beelys également au cœur du Master 2 EMPMO, initié à l'automne 2015.

Petit bout de femme éperdument amoureuse des lettres et des bons mots, Marion n'a comme ambition originelle que d'écrire. Bac L en poche, elle intègre hypokhâgne et envisage un temps de devenir éditrice avant de réaliser qu'il va falloir penser aux chiffres pour vivre des lettres. Étudiante à l'iaelyon, elle lance un blog associatif Trafalgar, le magazine des audacieux. Le concept séduit et fédère vite, totalisant aujourd'hui une quinzaine de membres, rédacteurs, chargés de partenariats, photographes... Il lui en inspire surtout un autre : Trafalgar, Maison de portraits. « Il y a eu un premier appel, puis un second... On s'est dit qu'il y avait quelque chose à faire ». Son modèle « maison de portraits » a déjà séduit, entre autres, une entreprise luxembourgeoise, un journaliste du Huffington Post, une illustratrice. Il pourrait peut-être un jour « remplacer le CV », s'enthousiasme l'audacieuse. ■

“

Pourquoi ne pas, à terme, intervenir au Pôle Emploi ou dans les écoles

afin que chaque élève puisse sortir de sa formation avec son portrait.”

Marion Derouvroy, créatrice de Trafalgar, le magazine des audacieux et de Trafalgar, Maison de portraits.

2 UN DOUBLE MASTER POUR PLUS DE COMPÉTENCES

Issus d'un partenariat entre la Faculté des Lettres et civilisations de l'université Lyon 3 et l'iaelyon, les Masters Culture-Entreprise rapprochent « formation humaniste » et « formation technique de haut niveau ». Un parcours en quatre semestres particulièrement « enrichissant », rapporte Marion Derouvroy. Elle a ainsi bouclé, l'automne dernier, son double Master 2 Lettres modernes / MAE Management général en travaillant simultanément sur deux mémoires. Un premier, consacré à l'écrivaine française Annie Ernaux et un second, concentré sur la création de son entreprise.

4 UNE NOUVELLE FORME DE COMMUNAUTÉ

« Le web-magazine est la meilleure vitrine de Trafalgar, Maison de portraits et il restera sous le régime associatif. Nos portraits d'audacieux sont des coups de cœur, gratuits, et nous fonctionnons comme un réseau d'échanges. Nous n'avons pas d'argent, mais nous croyons au troc de compétences. Et l'on se rend compte que nos 'portraitisés' fonctionnent de la même manière en montant des projets ensemble. »

1 LE RENDEZ-VOUS DU DIMANCHE

Chaque dimanche, après un mini teasing parfaitement maîtrisé sur les réseaux sociaux, Marion poste sur le web le portrait d'un audacieux. Des entrepreneurs, artistes et créateurs en tout genre, tous de moins de 30 ans, sélectionnés pour leur capacité d'innovation. « Ce qui m'intéresse c'est la démarche, l'histoire de vie, le parcours. Je cueille tous ces récits pour les partager, mais aussi pour moi, ça m'a beaucoup aidée dans mon propre cheminement. Je suis la première lectrice de mon média. »



© Thomas Campagne



Bérangère, directrice générale et Marion, présidente de Trafalgar, Maison de portraits.

© Thomas Campagne

3 DE LA DÉCOUVERTE À L'EXPERTISE

« Comptabilité, finance, leadership... Venant des Lettres, le MAE Management général m'a permis de découvrir une méthode et des disciplines jusqu'alors inconnues, explique Marion. Mais au fil des mois, j'ai réalisé que j'allais devenir chef d'entreprise, qu'il m'en fallait plus. J'ai donc choisi de poursuivre mon cursus avec un Master 2 Entrepreneuriat et Management des petites et moyennes organisations (EMPMO). »



© Thomas Campagne

5 UN BUSINESS INNOVANT

« Trafalgar, Maison de portraits, répond à deux problématiques. Il y a ceux qui ne savent pas écrire et ceux qui savent écrire, mais ne savent pas parler d'eux. » Trafalgar propose ainsi de rédiger, sur devis, de courtes présentations LinkedIn ou des portraits fouillés. Il faut compter de 400 à 1200 euros pour un portrait.



Libérer l'audace réinventer l'entr

**L'audace au travail... Une utopie ?
Si l'on aborde souvent
les problématiques de changements,
notamment au niveau managérial,
dans les entreprises, il est plus rare
d'y parler d'audace.**

— Pierre Tiessen

L'audace est vitale en entreprise. Pour pouvoir créer, imaginer, entreprendre et proposer. Pour libérer les énergies en permettant d'oser... D'oser se lancer, d'oser faire la différence. « *Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie* », écrivait Goethe, il y a trois siècles déjà. Une éternité. Et depuis ? « *Dans de nombreuses entreprises modernes, encore fortement tayloriennes dans leur approche de production, l'audace reste en réalité très peu encouragée* », tranche Laurent Ledoux, du Think Tank Philosophie & Management. La faute, selon lui, « *aux conformismes managériaux* ». Ce haut fonctionnaire belge, directeur général au ministère des Transports à Bruxelles, plaide alors pour un modèle libéré et pour un renversement radical du schéma imposé par l'économiste libéral Milton Friedman. « *Il faut faire de l'objectif de profit une contrainte et replacer l'homme au cœur des organisations de travail. Il est impératif de revoir complètement les*



pour eprise

Régine Vanheems, Manuel Peressini, Catherine Glée-Vermande et Nicolas Claraz. © Thomas Campagne

modes managériaux, et la philosophie peut y contribuer. » Socrate, Platon et Aristote au secours des DRH... « Une chose est certaine : nous allons droit dans le mur. L'explosion du nombre de 'burn out' au travail en est la preuve. »

Apprendre à échouer...

Constat alarmiste ? Pas sûr. Car l'entreprise classique – verticale et dirigiste – n'est plus adaptée à une société où l'innovation devient de plus en plus collaborative. « On ne peut pas demander aux gens de jouer collectif et continuer d'évaluer uniquement des performances individuelles », pointe ainsi une tribune récemment publiée dans *L'Usine Nouvelle*⁽¹⁾. « L'audace de se libérer apparaît alors comme fondamentale et passe par la capacité des dirigeants à accepter de perdre le contrôle en diminuant les reporting, les process... » En d'autres termes, à faire bouger les lignes et à accepter de tanguer, voire de chavirer. Créatrice d'opportunités, l'audace s'avère, en effet, une

“

Savoir apprendre de ses échecs est aussi une forme d'audace.”

Régine Vanheems, professeur des universités en marketing à l'IAE Lyon, spécialiste du commerce et de la distribution.

prise de risques permanente. « L'audace, c'est innover et aller là où personne ne va. Elle est donc forcément synonyme d'instabilité... qui doit être maîtrisée. », confirme Régine Vanheems, professeur en marketing, spécialiste du commerce et de la distribution. « Savoir apprendre de ses échecs est aussi une forme d'audace, argumente-t-elle. C'est, par exemple, inciter les équipes à adopter la stratégie dite Océan bleu⁽²⁾ consistant à découvrir de nouveaux espaces et de nouveaux marchés. » Et le philosophe en entreprise Thibaud Brière (dans un texte publié sur le blog Pro Conseil) de souligner : « S'il y a un sens à 'apprendre à oser' (devise de HEC), peut-être est-ce justement parce que l'audace peut aussi bien conduire aux succès les plus exemplaires qu'aux échecs les plus retentissants ».

... Oser désobéir

L'audace c'est aussi, individuellement, « oser la désobéissance responsable », veut croire quant à lui Stéphane Degonde, conférencier en management, auteur de *J'ose entreprendre* (Éditions Le Passeur, 2015). « Il est important d'apprendre à se désobéir à soi-même. Beaucoup, en situation de travail, se créent des barrières. L'audace est assurément une démarche de prise de risques, aussi bien pour l'entreprise et son management que pour l'ensemble de ses collaborateurs. » Et les meilleurs « éléments », quelles que soient les positions occupées, doivent alors assumer agir dans l'incertitude de s'engager dans un environnement toujours évolutif. Reste – et c'est là l'une des principales difficultés de la question de l'audace en entreprise – à « détecter » ces femmes et ces hommes d'actions ou ces « talents-clés », selon la formule de Christophe Falcoz, professeur associé, spécialiste ➤

⁽¹⁾ Signée Yann-Maël Larher, doctorant en droit social sur les technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise (Université Paris 2 - Assas) - novembre 2014.

⁽²⁾ Théorie exprimée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs à l'Insead. Auteurs de « Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques » - 2005.



Être lucide sur les questions de bien-être et d'équilibre au travail. © Alphaspirit - thinkstockphotos.fr

► en ressources humaines. « *Les Talents-clés sont des managers, experts, chefs de projets capables de faire les choses mieux, différemment des autres et qui sont reconnus par leurs pairs. Dans un groupe, ils facilitent l'analyse et l'expression de tous, sans écraser quiconque et sont garants de la valeur ajoutée à long terme.* » Mais s'adresser à ces profils « *suppose une politique de ressources humaines audacieuse qui va au-delà de la seule détection des 'cadres à haut potentiel', comme c'est le cas dans de grandes structures comme Schneider Electric, LVMH. Ces entreprises n'hésitent pas à envoyer des signaux aussi aux experts, pas tous issus de grandes écoles, et pas nécessairement cadres. Et osent, comme chez Soitec à Grenoble, nommer un expert de niveau international au comité exécutif.* »

Ce type de pratiques cassent, de fait, les conservatismes et favorisent l'innovation. « *Il en est de même pour la promotion des femmes, ou celles des collaborateurs âgés ou encore pour les questions liées aux faits religieux ou à la place des minorités sexuelles dans l'entreprise.* » Or, peu d'organisations osent encore briser les stéréotypes. « *Les entreprises invoquent souvent de mauvaises raisons pour ne rien entreprendre sur ces questions, comme le principe de non-ingérence dans la sphère privée.* » Et de condamner ce manque « *d'audace* ». « *Quelques grands noms – comme HP, Casino, PSA, l'Oréal ou Orange – proposent une politique de management de la diversité, travaillent sur l'inclusion et incitent leurs collaborateurs à mettre en avant leurs différences et les managers à savoir*

“

Construire des parcours professionnels questionne

à la fois les entreprises sur leur mode de gestion des ressources humaines et les individus eux-mêmes dans l'assemblage plus ou moins facile de leurs aspirations avec les contraintes de performance qu'impose la compétitivité. »

Catherine Glée-Vermande, maître de conférences, directrice du Master Ressources humaines et organisations à l'iaelyon.

en tirer parti socialement et économiquement. » Parallèlement, ces grands groupes doivent gagner en agilité et s'inspirer du modèle des start-up « *en réduisant les échelons et en favorisant la création d'unités plus restreintes* ».

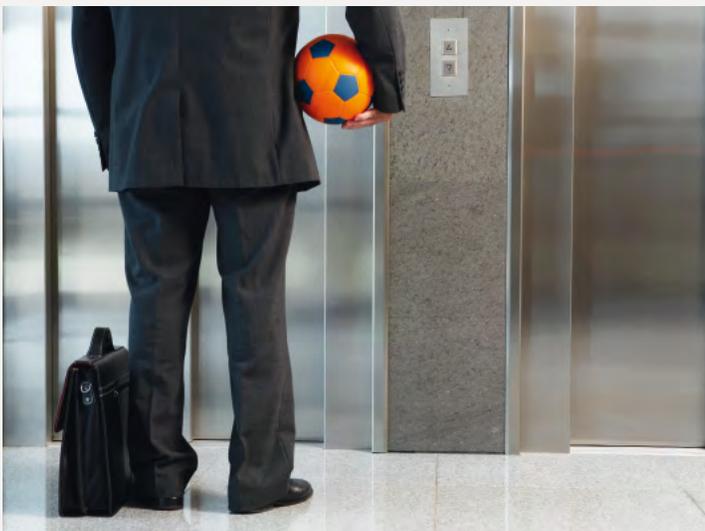
Parier sur les équilibres

Dans la plupart des cas, la vie en entreprise quand elle n'est pas poussée par un management inventif et créatif, reste perçue comme une contrainte. « *Travailler, c'est trop dur* », dit la chanson. Et c'est aussi très instable. Plans de licenciement, plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), plan d'économie... Les carrières n'ont décidément plus rien d'un long fleuve tranquille. « *Construire des 'parcours professionnels' questionne à la fois les entreprises dans leur mode de gestion des ressources humaines (...) et les individus eux-mêmes dans l'assemblage plus ou moins facile de leurs aspirations avec les contraintes de performance qu'impose la compétitivité de l'entreprise* », note ainsi Catherine Glée-Vermande⁽³⁾, maître de conférences, directrice du Master Ressources humaines et organisations. Cette nécessaire compétitivité de l'entreprise engendre également un stress au travail particulièrement coûteux, évalué à 3,8 % du PIB par des études européennes, soit entre 3 et 3,5 millions de journées de travail perdues. L'audace, sur ces questions de bien-être et d'équilibre au travail, consiste alors à faire preuve de « *lucidité surtout lorsque l'on est chef d'entreprise* », témoigne Nicolas Claraz, directeur général de l'agence lyonnaise CyberCité, spécialisée en référencement et liens sponsorisés, par ailleurs l'un des piliers de la Cuisine du Web. « *C'est aussi faire continuellement évoluer les compétences et maintenir la cohésion au sein d'un collectif de travail.* » Et ce, en appliquant en interne des valeurs fortes, comme le partage d'objectifs ou le respect de la parole libre (dans les limites juridiques établies).

⁽³⁾ Extrait de l'article « *Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables* », paru dans Éducation Permanente - 2009.

Tendre vers l'autonomie

Du bien-être naît donc l'audace. Il dépend souvent « *de la confiance accordée par le collaborateur à son management, mais aussi du sentiment de fierté apporté par le travail que l'on fait, et ce quel que soit l'emploi tenu* », considère Catherine Glée-Vermande. « *C'est à ceux qui sont en situation de hiérarchie d'instaurer cette confiance auprès des équipes de terrain.* » Autre élément essentiel : la mise en œuvre du principe de subsidiarité, appliqué dans les entreprises dites « *libérées* ». Objectif : rendre chaque individu et chaque collectif légitimes pour prendre les décisions qui leur incombent au niveau où ils évoluent. « *Mais attention, met en garde l'universitaire. Cela ne doit pas rester que des mots. Pour susciter l'audace, l'autonomie donnée dans le travail est essentielle.* » Tout comme la nécessité de se questionner sur le « *produire plus* », érigé en adage de nos sociétés consuméristes ou encore de remettre en cause le « *pouvoir acheter* » au profit du « *savoir-vivre* », relève Catherine Glée-Vermande. « *L'audace, résume-t-elle, consiste, par conséquent, à mettre en place des formes alternatives de management.* » À l'image, par exemple, des mouvements prônant le « *slow management* », défini comme un ensemble de pratiques managériales destinées à créer « *des environnements coopératifs, stables et durables privilégiant l'épanouissement humain* ». Concrètement, ces pratiques privilégient les activités à petite échelle, le respect de l'humain et de la nature, les rapports de confiance et la durabilité.



Portée collectivement, l'audace a de fortes chances d'aboutir. © Fuse - Thinkstockphotos.fr

ZOOM SUR

LES ÉTATS-UNIS EN TÊTE

Pour plus de 8 Français sur 10, l'audace n'est pas valorisée en France, selon une étude Ipsos (2014). Ils sont même 64 % à penser que l'on manque d'audace (dans le sens « prendre un risque et faire preuve de courage ») en France, quand 60 % pensent que leur pays a perdu de l'audace durant ces 30 dernières années. Les Français mettent d'ailleurs leur pays en huitième position (seulement) au classement international de l'audace, derrière les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Australie, le Japon et la Chine.

Jouer collectif

C'est également grâce à des changements de caps stratégiques que, parfois, l'audace peut être portée collectivement dans l'entreprise. « *Cela a été mon cas au sein du groupe Kone, dans lequel je travaille depuis dix-huit ans* », témoigne Manuel Peressini. Il est aujourd'hui directeur des ventes « installations neuves » en Rhône-Alpes pour ce géant finlandais, acteur de la mobilité dans la ville, leader sur les marchés des ascenseurs, escaliers mécaniques et portes automatiques. « *En 1996, peu avant mon entrée dans l'entreprise, Kone a inventé l'ascenseur sans machinerie. C'était alors une vraie révolution qui supprimait complètement les 'verrous' que sont les machineries d'ascenseur. Nous étions les seuls à porter cette innovation.* » Le management de l'entreprise a poussé ses équipes à ne commercialiser que ce produit de rupture. « *Nous avons évidemment rencontré de fortes résistances, c'était un vrai défi qui nécessitait de faire preuve d'audace ! Mais quelle satisfaction aussi d'avoir pu prendre part à un tel projet.* » Cette culture d'accompagnement vertueux, doublée d'une vision stratégique, unit alors toutes les strates de l'entreprise (équipes commerciales, ressources humaines, marketing, R&D, etc.). « *Pour moi, l'audace, c'est avant tout l'innovation* », conclut Manuel Peressini. ➤

Évaluer le coût du risque

Pour d'autres, porter l'audace en entreprise revient à créer un environnement sécurisé. Car une organisation de travail, aussi innovante soit-elle, se doit de proposer un cadre solide. « *Si non, l'audace ne tient pas* », estime Alain Marion, professeur en analyse financière et expert en diagnostic d'entreprise auprès de la cour d'appel de Lyon. Charge alors aux directeurs administratifs et financiers (DAF) et à leurs équipes de sécuriser cet environnement. « *Un des rôles que l'on peut effectivement attribuer aux financiers est de faciliter la prise de risques. L'audace n'est pas antinomique de sécurisation.* » Le rôle de ces DAF est également de donner une impulsion stratégique en cas d'investissements et d'opérations de croissance externe. « *Trop souvent, ces opérations sont financées par la dette* », constate Alain Marion. Or, « *celle-ci ne permet pas toujours d'absorber les conséquences de l'audace, au contraire d'un financement par capitaux propres* ». Une bravoure qu'il faut aussi savoir récompenser. « *La théorie financière nous enseigne que le prix du risque et de l'audace implique une rémunération adéquate. Un investissement qui représente un péril élevé doit donc être rémunéré en fonction de son impact.* »

Pour susciter l'audace et l'innovation, il faut enfin des moyens financiers. Et ce, quel que soit le stade de maturation d'un projet entrepreneurial. C'est alors à l'ensemble de l'écosystème (pôles de compétitivité et clusters, incubateurs, accélérateurs et pouvoirs publics) d'accompagner et de soutenir cet élan. Un écosystème particulièrement dense et performant en Rhône-Alpes, même si, insiste Alain Marion, « *l'offre de financement, en par-*



Alain Marion. © Thomas Campagne

ticulier pour les structures en ante-crédation (phase d'amorçage) n'est pas toujours suffisante ». Cette phase est assurément complexe et représente une période de crise pour les entrepreneurs, même les plus audacieux et chevronnés !

Et le financement sera souvent, en premier lieu, supporté par les fondateurs, leurs proches (*Love Money*) ou encore des structures comme les incubateurs capables de palier à certains besoins. Par la suite, interviennent les Business Angels, les fonds d'amorçage ou les capitaux-risqueurs. « *Un parcours difficile pour beaucoup* », reconnaît Alain Marion.

“

Un des rôles que l'on peut attribuer aux financiers est de faciliter la prise de risques.

L'audace n'est pas antinomique de sécurisation.”

Alain Marion, professeur en analyse financière à l'IAE Lyon.

Favoriser l'innovation sans limite

L'audace ne serait-elle pas finalement de transformer chaque collaborateur, en un créateur autonome et un souteneur des projets collectifs ? Ces fameux « *intrapreneurs* », qui à l'intérieur de l'entreprise, recherchent continuellement de nouvelles opportunités, pour eux et pour le groupe... « *Il faut pour cela encourager l'intelligence collective* », considère Amadou Lo, doctorant en sciences de gestion dont le travail de recherche porte notamment sur la dynamique de FabLab en entreprise. « *Il s'agit de lieux de collaboration et d'innovation complètement ouverts.* » Au sein de ces FabLab, tout est permis. « *Ces laboratoires partagés et accessibles à tous reposent sur l'idée que tout est possible, qu'il n'existe pas d'idée trop farfelue, car tout peut être prototypé à l'aide de découpeuses au laser et d'imprimantes 3D.* » Une forme d'innovation sans limite et sans

5 POINTS À RETENIR

1. L'AUDACE GÈNÈRE DES OPPORTUNITÉS

L'audace est nécessairement créatrice d'opportunités. Mais « elle expose au risque », relève le philosophe en entreprise Thibaud Brière. « L'audace, c'est innover et aller là où personne ne va. Elle est donc forcément synonyme d'instabilité... qui doit être maîtrisée », confirme Régine Vanheems, professeur en marketing à l'iaelyon.

2. ELLE N'EST PAS ASEZ VALORISÉE

Selon une étude réalisée par l'Ipsos dans le cadre du Forum Cité de la Réussite en novembre 2014 à la Sorbonne, 64% des Français considèrent qu'on manque d'audace en France. Un constat partagé par toutes les générations et les catégories de la population. Plus encore, ils sont 82% à estimer qu'elle n'est pas valorisée en France (source : *L'Usine Nouvelle*).

3. DE L'AUDACE NAIT L'INNOVATION

Pour susciter l'audace, les grandes entreprises ont de plus en plus recours à l'intrapreneuriat. Concept novateur permettant aux salariés d'initier et de mettre en place un projet innovant au sein de son entreprise.

4. ELLE A BESOIN D'ENCOURAGEMENT

« On ne peut pas décréter l'audace en entreprise. On peut en revanche créer les situations dans lesquelles il est proposé à chacun un espace d'expression propice à l'innovation et à la contribution positive. » Laurent Ledoux, du Think Tank Philosophie & Management.

5. ELLE SE NOURRIT DE PRISES D'INITIATIVES

Un nombre croissant d'entrepreneurs adopte des pratiques dites de « *Slow Management* ». Ils mettent ainsi en place des initiatives de travail collectif et des temps d'écoute permettant de stimuler la prise d'initiatives au sein des équipes.



Le Fab Lab du technocentre de Renault. © DR

contrainte à laquelle souscrivent doucement les entreprises. À commencer par les grands groupes qui proposent à leurs équipes, ces « tiers-lieux ». « Ce sont des espaces à la fois formels et informels comme il en existe au Technocentre Renault où le constructeur met à disposition depuis trois ans un espace type FabLab. »

Mais l'audace a évidemment ses limites... Car trop d'audace peut être nuisible. Et Thierry Baril, DRH d'Airbus Group & d'Airbus, d'ouvrir le débat dans cette même tribune publiée dans *L'Usine Nouvelle* : « En tant qu'individu, je suis convaincu de la nécessité du changement, mais en tant que juriste en droit du travail je reste suspendu à une question : est-ce que l'audace n'est pas incompatible avec le droit du travail qui met la subordination à la base de la relation de travail ? Peut-on être à la fois subordonné et audacieux ? ». La question est posée. ■■

info iaelyon

Réinventer les codes
du management,
placer l'humain au cœur
des priorités managériales...
L'innovation et l'audace sont
encouragées dans tous les
programmes de l'iaelyon.

Oser partir... ou rester

Philippe, Julia, Olga et Jeremy, récents diplômés, ont fait preuve d'audace de façons différentes. Les deux premiers en s'expatriant pour mieux évoluer, les seconds en faisant le choix de rester en France après leurs études. Parcours croisés.

– Claire Pourprix et Stéphanie Borg



© DR

PARCOURS

- Né le 9 juillet 1988 à Lyon.
- Diplômé de l'iaelyon en 2012.
- VIE de commercial à Tanger, au Maroc, de juillet 2012 à juillet 2014 chez M&M.
- Embauché en CDI en juillet 2014.

Volontaire pour le Maroc

Diplômé d'un Master 2 Commerce extérieur, Philippe Roumagoux a effectué un Volontariat international en entreprises (VIE) à Tanger, au Maroc où il a décidé de poursuivre sa carrière. Attiré par les voyages depuis toujours, il se spécialise dans l'international et les métiers de l'export et, son Master en poche, est embauché comme commercial, dans le cadre d'un VIE, par le groupe de transport international allemand M&M, pour son agence de Tanger. De juillet 2012 à juillet 2014, il s'aguerrit à la pratique du commercial terrain et à la pratique quotidienne de l'espagnol et de l'anglais. « *Passés les six premiers mois de formation et d'adaptation, je me suis épanoui dans cette agence de quinze personnes en prospection, conquête de clientèle et développement d'affaires.* » Sa formation lui a apporté les bagages techniques pour être opérationnel rapidement, mais aussi le savoir-être pour s'adapter rapidement. Embauché en juillet 2014, il est depuis janvier, responsable commercial de l'agence. « *L'enjeu est motivant car la marge de progression est encore très importante. De plus, la qualité de vie dans cette région est vraiment très agréable.* » Pour lui, le VIE permet aux jeunes diplômés d'accéder à des responsabilités et à un périmètre d'action plus étendu qu'en France. « *C'est un tremplin formidable pour évoluer rapidement vers des postes d'encadrement.* » C.P.



© DR

PARCOURS

- Née le 23 juin 1985 en Russie.
- Diplômée de l'iaelyon en 2010.
- Diplômée de l'Université de l'Oural.
- Coordinatrice marketing et communication chez Siemens PLM Software.

La France passionnément

Depuis l'âge de six ans, Olga Korosteleva née à Ekaterinbourg (Russie) étudie le français. Quand l'opportunité de venir en France pendant sept mois, dans le cadre d'un échange universitaire, se présente, la titulaire d'un Master en commerce international n'hésite pas un instant. « *La France m'inspire depuis l'enfance, je me sens proche de la culture de ce pays* », souligne-t-elle. Une fois ses diplômes français validés, elle est engagée à l'export dans une entreprise industrielle, en relation étroite avec les pays de l'Est, puis chez Siemens PLM Software où elle continue toujours de beaucoup voyager. « *La qualité de vie que l'on peut avoir en France est incomparable. Les opportunités professionnelles, la culture, la cuisine ou les gens sont autant d'éléments qui donnent envie d'y rester* », souligne-t-elle. Même si elle se déplace beaucoup pour son activité, Olga Korosteleva reste attachée à Lyon, « *une belle ville aux bons compromis* », conclut-elle. S.B.



© DR

PARCOURS

- Née le 31 octobre 1983 à Atlanta.
- Diplômée de l'iaelyon en 2007.
- Diplômée de l'Université de droit du Michigan en 2011.
- Avocate chez Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP, à New York, depuis fin 2014.

Law and the city

Américaine d'origine grecque, passée par la France, Julia Papastavridis est avocate d'affaires à New York, au sein du prestigieux cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP. Née à Atlanta, la jeune étudiante pacifiste marquée par les attentats du 11 septembre et les années Bush, quitte son université de Georgie, aux États-Unis, en 2002, direction l'Europe. À la faveur d'un échange Erasmus avec l'université Jean Moulin Lyon 3 elle suit une année de cours de littérature et d'histoire française. Son cycle universitaire aux États-Unis terminé, elle choisit de revenir étudier en France et opte pour un Master 2 Management des Affaires internationales à l'iaelyon, dans l'optique de se spécialiser par la suite en droit. L'occasion pour Julia Papastavridis de s'initier au monde des affaires, et de se forger un esprit entrepreneurial tout en découvrant la France et « sa richesse culturelle ». Après un stage à la CCI de Lyon au département intelligence économique, elle est engagée dans l'équipe promotion et prospection internationale d'Erai. « *Cela m'a permis de voyager en Europe et d'apprendre à faire du networking efficacement, ce qui m'est toujours très utile !* », sourit-elle. De retour aux États-Unis en 2008, elle s'inscrit à l'Université de droit du Michigan, pour devenir avocate et, après un premier poste au sein du cabinet Dentons, elle entre chez Kramer Levin, fin 2014. Si c'était à refaire, Julia suivrait le même parcours. « *J'ai appris, grâce à l'iaelyon, à appréhender le fonctionnement des entreprises, leurs objectifs. Cela permet de bien comprendre mes clients, leurs besoins et leurs contraintes.* » C.P.



© DR

PARCOURS

- Né le 20 juillet 1967, en Italie.
- Diplômé de l'iaelyon en 2015.
- Renault VI, puis Volvo Group (Volvo 3P, Volvo Construction Equipment, Volvo Group Trucks Technology).

Un Américain à Lyon

Né en Italie, Jeremy Davis a grandi et étudié aux États-Unis. Arrivé en France après son Master of Science en génie mécanique, il y est resté. « *Ma mère était d'origine française, j'avais envie de retrouver mes racines* », indique-t-il. Très vite, il est engagé chez Renault VI où il occupera différents postes. D'abord en Normandie, en usine et au bureau d'étude, puis à Saint-Priest comme ingénieur, chef de département aux études puis chef de projet du Groupe Volvo. Après vingt ans d'activité, l'ingénieur profite d'un plan social pour se reconverter. « *J'avais envie de créer mon entreprise, j'ai choisi l'International MBA de l'iaelyon, une solide formation pour construire mon business plan avec des professeurs venus du monde entier* », poursuit-il. Là encore, pas question de quitter la France. « *J'aurais pu passer un MBA aux États-Unis. Je n'avais simplement pas envie de virtuel, mais d'un groupe bien réel en classe* ». Actuellement, il peaufine son projet, qu'il lancera dans un premier temps en France. « *La culture entrepreneuriale est très développée aux États-Unis, mais j'aime la France, sa culture historique et surtout sa qualité de vie. Et j'adore Lyon !* », conclut-il. S.B.

RENDEZ-VOUS EN LIVE

Afterworks, l'heure des retrouvailles

En marge des grands événements organisés par l'iaelyon Alumni, l'association fédérative des diplômés a initié trois *afterworks* regroupant entre 30 et 50 anciens sur Lyon depuis mai 2015. Une autre soirée sur Paris, où se concentre une grande communauté d'alumni en demande d'événements facilement accessibles, a réuni 70 personnes.

Portés par de jeunes diplômés, dont une majorité très investie pendant leurs études dans l'iaelyon junior conseil, ces *afterworks* se veulent « moins formels que les grands rassemblements et sont destinés à favoriser les échanges directs et les prises de contacts rapides », explique Loïc Gauthier, diplômé en 2013 d'un Master CCA et promoteur de ce projet. S.B.



À Lyon, le 8 juillet 2015. © DR

OUTIL EN LIGNE

Link'iaelyon, opus 2

Depuis le début de l'année universitaire, Link'iaelyon, le réseau social privé de l'iaelyon, arbore une nouvelle architecture graphique. Cette plate-forme, destinée à mettre en relation les étudiants, les diplômés et les entreprises, propose en permanence près de 600 offres de stages et d'emplois. Si les entreprises (plus de 2 400 profils de recruteurs sont référencés) peuvent créer leur profil pour déposer directement leurs offres en ligne, les candidats (plus de 3 000 diplômés et l'ensemble des étudiants inscrits) ont aussi la possibilité de postuler en ligne.

Link'iaelyon fait également office d'annuaire électronique pour les diplômés qui

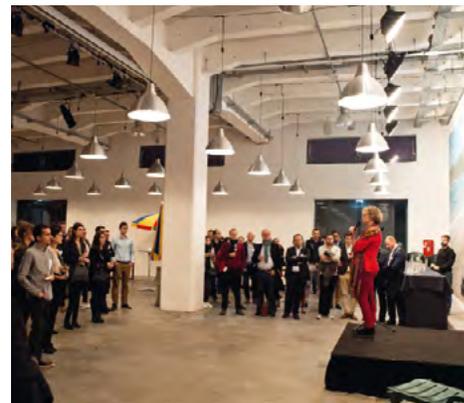
« peuvent mettre à jour eux-mêmes leurs fiches et compléter leur profil », souligne Chrystèle Da Silva, chargée des relations diplômés et des applications contacts.

La nouvelle version s'est enrichie d'une mappemonde sur laquelle figurent les diplômés en poste à l'international ; un mur sur la page d'accueil pour publier des informations et échanger, et un module documentation. « Il s'agit pour notre service emploi, carrières et alternance de mettre à la disposition des utilisateurs différents documents relatifs à la recherche d'emplois ou de stages », poursuit-elle. S.B.

www.link-iaelyon.com

ÉVÉNEMENT

L'art du réseautage



À la Sucrière, le 4 novembre 2015. © Thomas Campagne

Dans le cadre des événements Art et management dédiés à ses diplômés, l'iaelyon a organisé le 4 novembre dernier, une visite privée à la Sucrière à l'occasion de la XIII^e biennale d'Art contemporain de Lyon. « À travers ces activités culturelles, nous développons et multiplions les occasions d'échanges et de réseautage », souligne Manuel Sanchez, coordinateur des actions liées à la fédération iaelyon Alumni. Chaque année, trois soirées à dominante culturelle sont organisées par l'iaelyon, dont une en été sur le campus pour renforcer les liens entre les diplômés et les équipes de formation. Elles regroupent 200 personnes en moyenne qui ont toutes « beaucoup de plaisir à se retrouver lors de ces rencontres bénéfiques pour la communauté, et appréciées pour leur caractère culturel et unique », poursuit-il. Des événements réseau ont eu lieu en République Tchèque, au Maroc et aux États-Unis et devraient prochainement s'étendre en Chine. S.B.

info iaelyon

Le réseau iaelyon Alumni compte **45 000** diplômés en France et à l'international.



Inspiring alternative management methods

“

In Africa, the collective, often familial in the African sense of the term, primes over individual interests.”

Pape Madické Diop, General Director of BEM Dakar Management School

In Dakar, São Paulo or Casablanca, fundamental management methods remain the same. However, adaptation and specific environments have led to alternative and inspiring methods for business organizations.

– Written by Stéphanie Borg, translated by Clare Correia and Steven Dolbeau

Here and elsewhere, managers are trained to embrace the world, be capable of working in a mature market or an emerging economy. In 2008, the first campus of a French “grande école”, the Bordeaux School of Management was set up in Africa. Every year BEM Dakar (Senegal) invites its 900 students from 12 African countries to enroll in this context. We also encourage them to practice “alternative African management linked to group identity”, explains Dr. Pape Madické Diop, Executive Director of the business school. A management style where collective interests, often familial in the African sense of the term, prime over individual inte-

rests. “This does not detract from personal responsibility. Everyone benefits, even if there is no identified hierarchy. The strength of collective work highlights values embodied and performed by the group”, says the Executive Director. The same observation in Brazil, where the establishment of a trustworthy group is the basis of interpersonal management. “In Brazil, institutions are failing”, explains Rodrigo Bandeira de Mello, Professor of strategy at the FGV-EAESP, a business school in Sao Paulo. In response to this problem, entrepreneurs develop their business on trust, constituting a reliable group in order to obtain the right information. The value of interpersonal relationships to establish trade links reflects the management methods within a com-

pany and the relationship between a manager and his subordinates. Confidence is the basis of management, often exceeding company borders. It is not uncommon, and even advisable, to enjoy a barbecue on weekends with one’s boss or one’s Brazilian business partner.

If the common strength of the group creates value and profit for the company, the welfare of the individual is still the core of the issue. In Morocco, HEM Business School, strives to maintain a balance between technical skills and personal development, creating para-educational workshops (singing, dancing, etc.). Such activities are compulsory and graded in the first year.

A vision close to “slow management”, a combination of managerial practices placing humans at the heart of development. “We train citizen managers endowed with different profiles that stand out from the other candidates” says Yasmine Benamour, Co-Executive Director of the business school. The institution applies alternative practices and works on the basis of a shared governance. “We operate in collaborative mode with our professors and our students. Sharing power is a state of mind that creates a positive impact on our approach”, concludes Yasmine Benamour. ■

S'inspirer de managements alternatifs

À Dakar, São Paulo ou Casablanca, les fondamentaux du management restent les mêmes. Néanmoins, l'adaptation et la prise en compte d'un environnement spécifique ont engendré des méthodes alternatives, sources d'inspiration pour nos organisations.

— Stéphanie Borg

Ici ou ailleurs, les managers sont formés pour embrasser le monde, et être capables de s'inscrire dans un marché mature comme dans une économie émergente. Première grande école française à s'être implantée en Afrique, en 2008, l'école de management, BEM Dakar (Sénégal) invite chaque année ses 900 étudiants originaires de 12 pays de ce continent à s'inscrire dans ce contexte. On les amène aussi à pratiquer un « *management africain alternatif lié à l'identité du groupe* », explique le docteur en sciences de gestion Pape Madické Diop, directeur général de l'école de commerce. Il s'agit d'un mode de management où le collectif, souvent familial au sens africain du terme, prime devant les intérêts particuliers. « *Cela n'enlève rien à la responsabilité de chacun. Tout le monde s'y retrouve même s'il n'y a pas de hiérarchie identifiée. La force du travail collectif met en avant des valeurs incarnées et assumées par le groupe* », poursuit le directeur général.

Même constat du côté du Brésil, où la constitution d'un groupe de confiance est la base du management interpersonnel. « *Au Brésil, les institutions sont défaillantes*, détaille Rodrigo Bandeira de Mello, professeur de stratégie à la FGV-EAESP, une école de management de São Paulo. *Pour répondre à cette problématique, les entrepreneurs développent leurs affaires sur la confiance, en constituant un groupe fiable et sûr pour obtenir les bonnes informations. La valeur de la relation*

interpersonnelle pour établir les liens commerciaux reflète la gestion du management au sein de l'entreprise et des rapports entre le chef et ses subordonnés. La confiance est le socle du management, dépassant souvent les frontières de l'entreprise. » Il n'est donc pas rare – voire conseillé – de partager un barbecue, le week-end, avec son patron ou son associé brésilien.

Si la force commune du groupe crée de la valeur et du profit pour les organisations, le bien-être de l'individu est toujours au centre des préoccupations. Au Maroc, HEM Business School s'attache à préserver un juste équilibre entre compétences techniques et développement personnel, faisant même des ateliers para-pédagogiques (chant, danse, etc.), une matière obligatoire et notée en première année. Une vision qui se rapproche du « *Slow Management* », un ensemble de pratiques managériales plaçant l'humain au cœur du développement. « *Nous formons ainsi des managers citoyens dotés de profils différents capables de se distinguer des autres candidats* », souligne Yasmine Benamour, co-directrice générale de l'école de management. L'institution s'applique des pratiques alternatives, puisque qu'elle fonctionne sur la base d'une gouvernance partagée. « *Nous fonctionnons en mode collaboratif avec nos professeurs et nos étudiants. Partager le pouvoir est un état d'esprit dont l'impact sur nos démarches s'avère positif* », conclut Yasmine Benamour. ■



En Afrique, le collectif, souvent familial au sens africain du terme, prime devant les intérêts particuliers.»

**Docteur Pape Madické Diop,
directeur général de BEM Business
School à Dakar**

EMPLOI

Les métiers de demain à la loupe

Depuis trois ans, l'iaelyon met en œuvre un Observatoire des métiers du management international. Unique en France, cet outil vise à mesurer « l'évolution des marchés de l'emploi et des compétences à l'horizon 2020/2030 afin d'adapter nos pratiques d'enseignement du management international, de la gestion des ressources humaines et de favoriser l'orientation de nos étudiants », souligne Marc Valax, maître de conférences en GRH. Menés en collaboration avec Jérôme Rive, directeur général, David Barthe, maître de conférences associé, les étudiants du Master 2 Affaires européennes et des chercheurs du Centre Magellan, les entretiens qualitatifs auprès d'une trentaine d'experts employeurs permettront de repenser les modèles de management actuels. « Nous ne sommes pas ici sur de la recherche fondamentale. Il s'agit de générer de la connaissance pour étudier l'évolution des

grandes tendances du management international. Nous sommes dans une logique de détection et d'activation de jeunes talents à l'international », poursuit-il.

Les premiers résultats définitifs seront dévoilés en avril 2016. Il sera alors possible d'esquisser de nouveaux modèles de gestion prospective.S.B.



Marc Valax. © Thomas Campagne

MÉTHODOLOGIE

Une boîte à outil pour l'export

Le programme Go Export, porté par la Chambre de commerce et d'industrie Rhône-Alpes, s'inscrit dans le cadre du plan PME. Ouvert à tous types de moyennes entreprises, il les accompagne à l'export, sur différentes phases (diagnostic, faisabilité de l'opération export, lieu d'export, sélection des marchés, plan d'action, financement, indicateurs de pilotage). C'est une équipe retenue par appel d'offres et pilotée par Catherine Mercier-Suissa, maître de conférences HDR en économie internationale, qui a été choisie pour rédiger l'ensemble des livrables des différents proto-

coles de cette démarche. Leurs réflexions et leurs écrits, remis en juin dernier, serviront de base aux consultants retenus et orienteront les entreprises sélectionnées. « Avec Pascale Di Felice, professeur associée à l'iaelyon et Céline Rivat, maître de conférences à l'université Jean Monnet de Saint-Étienne, nous avons établi un programme d'accompagnement pour les entreprises, les consultants et les maîtres-d'œuvre. Nous avons également élaboré la grille de critères qui permettra de sélectionner les consultants », souligne Catherine Mercier-Suissa. Parallèlement, l'économiste a été la co-directrice de la thèse de Noémie Dominguez sur la stratégie de tête de pont des PME exportatrices. « Un processus de déploiement permettant de se positionner sur de nouveaux marchés », indique cette dernière.S.B.

RECHERCHE

Femmes de têtes



Hanane Beddi. © Thomas Campagne

Pour mieux comprendre les dirigeantes de PME à l'international, Hanane Beddi, maître de conférences en stratégie et management international, s'est lancée dans un projet de recherche sous forme d'études de cas. Les premiers résultats (déjà cinq PME à son actif) démontrent que si, comme beaucoup de managers, ces femmes sont attachées à concilier leurs vies personnelle et professionnelle, elles ont mis au point des systèmes pour réussir. « On observe, dans ces PME, plus de gestion participative et une forte capacité à mobiliser des réseaux personnels et professionnels », souligne Hanane Beddi. Et malgré le défi que représente l'international, « les femmes entrepreneures conseillent à leurs pairs de se lancer », conclut-elle. Encourageant ! S.B.

info iaelyon

Plus de 150 accords ont été noués avec des universités ou des Business Schools partenaires dans le monde. Dont 50 accréditées au niveau international - AACSB, EQUIS, EPAS et/ou AMBA -

Se révéler en « intraprenant »

Oser prendre des initiatives. Porter des projets. Sortir du cadre et de sa fonction pour s'aventurer vers de nouveaux champs.

L'intrapreneur a ce besoin viscéral d'être acteur de sa vie professionnelle.

Tant pour nourrir son propre parcours que pour contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle il exerce.

— Claire Pourprix

La notion d'intrapreneuriat a le vent en poupe. Sans doute car elle semble être une forme de réponse aux systèmes traditionnels, très pyramidaux et en panne d'inspiration. En laissant l'innovation émerger en dehors des lieux où elle est traditionnellement produite, les entreprises espèrent développer de nouveaux gisements d'idées. Pour autant, tous les salariés n'ont pas vocation à devenir entrepreneurs : il ne suffit pas d'avoir une idée, encore faut-il avoir la capacité de la défendre, de la mener à bien pour la concrétiser. « *L'intrapreneur doit faire preuve d'une réelle force d'engagement pour rendre son idée possible malgré les résistances du système dans lequel il évolue* », souligne Alain Asquin, premier vice-président, en charge de l'innovation et des partenariats socio-économiques de l'université Jean Moulin Lyon 3. Pour y parvenir, il est souvent doté des mêmes qualités qu'un entrepreneur, à cette différence près, et notable, qu'il n'encourt pas les mêmes risques. Là où l'entrepreneur mise son capital pour être son propre patron, l'intrapreneur met en jeu sa crédibilité en interne, sa légitimité professionnelle.

Organisation souple

« *Très autonome, adepte d'une grande liberté d'action dans son quotidien, en*

résistance à la routine, l'intrapreneur recherche la reconnaissance de son entreprise et se révèle très corporate », résume Alain Asquin. « *Intraprendre est un moyen d'exprimer son potentiel entrepreneurial tout en bénéficiant de la sécurité du cadre classique d'une organisation* », ajoute Stéphane Marion, directeur du campus de Bourg-en-Bresse de l'université Jean Moulin Lyon 3. *C'est une démarche de longue haleine, à l'opposé des recherches d'optimisation, de rentabilité à court terme.* »

L'intrapreneuriat n'est pas la panacée. Il ne fonctionne que dans une organisation entrepreneuriale ou suffisamment souple et nécessite que le dirigeant adhère et soutienne ce mouvement. « *Le rôle du patron est de savoir où on veut aller et de s'assurer que les collaborateurs adhèrent à ce projet (idéalement en le coconstruisant). C'est à lui de mettre en place une organisation structurée pour faire ce chemin et d'être disponible pour traiter les problèmes. Favoriser l'intrapreneuriat, c'est favoriser la formation de patrons internes* », précise Guillaume Mulliez, président de Dimo Software. Le groupe lyonnais d'édition de logiciels de gestion a grandi en maintenant une forte proximité entre l'équipe dirigeante et les salariés. Ces derniers, régulièrement impliqués dans les choix de l'entreprise, en partagent naturellement les initiatives. « *Nous sommes passés de deux à sept business units car des collaborateurs ont proposé*

de lancer de nouvelles activités : une activité CRM, une filiale en Espagne... Quand ces managers ont pu apporter la preuve de leur concept, nous les avons autorisés à s'impliquer à 100 % dans ce projet. »

Agent du changement

Car, pour qu'une idée aboutisse, encore faut-il lui accorder des ressources, des moyens, du temps, mais aussi le droit à l'erreur, voire à l'échec. Intraprendre peut d'ailleurs se révéler très compliqué : « *L'intrapreneur dérange, il se frotte au système car en apportant une innovation inattendue, il bouscule l'organisation* », analyse Alain Asquin. Céline Schillinger en témoigne. Après dix années passées chez Sanofi-Pasteur, elle constate, en 2011, qu'elle ne progresse plus. Sans doute avait-elle atteint le fameux plafond de verre... Convaincue qu'elle pouvait encore apporter à son entreprise, elle interpelle sa direction sur l'égalité homme/femme. En quelques mois, elle fédère une communauté de 2 500 personnes au sein du mouvement Women in Sanofi-Pasteur (WiSP), avec, finalement, l'appui de sa direction. « *Cela n'a pas entraîné de changements miraculeux, mais a ouvert des champs d'action* », estime-t-elle. Un an et demi plus tard, Céline Schillinger entame une nouvelle démarche intrapreneuriale : la création d'un poste Engagement des parties prenantes intégré à la direction mar-



De gauche à droite, Alain Asquin, Stéphane Marion et Jean-Pierre Barros. © Thomas Campagne

keting pour préparer le lancement du vaccin contre la dengue. Succès à la clé, elle a embayé sur un troisième projet, basé à Boston, visant à « transformer les personnels en activistes de la qualité »... « Je suis devenue une spécialiste du mouvement social chez Sanofi, sourit-elle. Mais, même si les résultats sont là, ma situation reste sensible car l'image d'électron libre génère de la suspicion et de l'inconfort. » Bien des intrapreneurs baissent d'ailleurs les bras, intimidés par les remarques de leurs pairs ou accablés par le travail, ces initiatives personnelles étant souvent déployées en dehors du temps de travail avant leur lancement officiel.

Accélérateur de parcours

Pour Bruno Cardinali, l'intrapreneuriat n'a pas trouvé place en interne et a pris la forme de spin-off du groupe Visiatiiv, Qeex. « C'est une façon de s'appuyer sur une structure existante, sans couper les ponts », commente-t-il. Et d'observer : « L'intrapreneuriat n'est pas formalisé, c'est une question d'hommes et de mo-

ment. Mais quand on y a goûté, il est difficile de redevenir un salarié ordinaire... » Il n'est pas rare, en effet, que les intrapreneurs basculent dans l'entrepreneuriat. Ainsi, Jean-Pierre Barros, fondateur de Capidev, en 2012, a d'abord intrapris au sein du groupe April pendant seize ans, avant de basculer dans l'entrepreneuriat. « Bruno Rousset, le fondateur d'April, a cultivé l'intrapreneuriat pour faire avancer son entreprise. Et c'est un succès ! » Jean-Pierre Barros, passé par les achats, le marketing et le commercial a ainsi créé l'école de vente d'April il y a dix ans, puis pris la direction commerciale d'une filiale du groupe. « Pour moi, il est essentiel d'être entrepreneur de sa vie : faire ce qui nous semble important par rapport à nos propres valeurs. Intraprendre c'est le moyen de se réaliser sur le plan professionnel, tout en contribuant à faire grandir l'entreprise dans laquelle on croit. »

Reste que faire émerger des entrepreneurs n'est pas évident. « L'intrapreneuriat requiert une gestion des ressources humaines spécifique, souligne Virginie Gallego-Roquelaure, maître de conférences en entrepreneuriat et GRH. Il s'agit d'iden-

tifier les besoins, les motivations et les envies des salariés afin de mettre en évidence, à un moment donné, ceux qui ont la capacité de s'investir dans la créativité. »

Révéler la capacité créatrice

Laurent de La Clergerie, le fondateur et dirigeant du distributeur de matériel informatique LDLC.com, reconnaît qu'il n'est pas forcément simple de faire émerger des idées innovantes dans une entreprise. Il a recruté ces dernières années deux intrapreneurs : Philippe Sauze (directeur général délégué) qui développe notamment sa communication et structure le groupe et Christophe Menanteau qui dirige sa nouvelle formation, L'école LDLC. « Au lancement, je n'avais pas besoin d'intrapreneurs à mes côtés. Mais, quand l'entreprise grandit, ils deviennent indispensables pour porter les projets, confie-t-il. Ce sont non seulement des collaborateurs sur lesquels on peut se reposer, mais sans lesquels on ne fait rien. » Installée à Vaise, l'école LDLC a d'ailleurs vocation à former des entrepreneurs et... des intrapreneurs. ■■

3 POINTS À RETENIR

1. Les intrapreneurs sont des salariés qui se comportent comme des entrepreneurs. Ils travaillent au service d'une entreprise, mais raisonnent en création de valeur.
2. L'intrapreneuriat ne fonctionne que si le dirigeant adhère et soutient le mouvement.
3. Le développement de l'intrapreneuriat requiert une gestion spécifique des ressources humaines.

FORMATION CONTINUE

Booster son parcours

« La formation continue est un moment particulier dans une carrière. Pour moi, elle a joué le rôle de thérapie ! » De septembre 2007 à juin 2008, Olivier Duret s'est rendu chaque semaine à l'iaelyon pour suivre le Master 2 Direction commerciale. « Je venais de vendre mes parts d'Asylum, une structure créée à la fin des années 1990, juste après mes études d'ingénieur, avec trois associés. Et j'avais décidé de rester dans l'entreprise comme directeur commercial. » Durant cette période complexe, la formation lui a permis de prendre du recul et de poser les bases de son projet professionnel. « J'ai mis en place un projet de dévelop-



Olivier Duret. © Thomas Campagne

pement de l'entreprise, mais aussi appris à le défendre auprès de la hiérarchie. » Olivier Duret pense avoir autant appris des cours que des échanges avec les autres étudiants. « Chacun vient avec sa propre expérience, sa sensibilité et son approche forcément différentes des nôtres et de celles enseignées. » Depuis la fin de sa formation, le chiffre d'affaires d'Asylum a non seulement augmenté de 30% par an, mais Olivier Duret, aujourd'hui président des diplômés de ce Master, a créé et pris la responsabilité de deux nouveaux départements au sein d'Asylum. Comme lui, en 2014-2015, 400 participants ont choisi la voie de la formation continue, un axe stratégique pour l'iaelyon, en progression de 13% en deux ans. C.P.

EXCECUTIVE DBA

Une thèse à 40 ans !

« Titulaire d'un MBA, d'une expérience minimum de cinq ans en entreprise, vous avez pris goût à la réflexion, vous souhaitez prendre du recul, publier. L'Executive Doctorate in Business Administration du Business Science Institute a été créé pour vous. »

C'est ainsi que se présente le programme DBA initié par Michel Kalika, professeur des universités en management. « Les programmes doctoraux traditionnels s'adressent aux jeunes étudiants qui souhaitent embrasser une carrière universitaire. L'Executive DBA est différent, car il s'adresse à des personnes en activité, qui souhaitent le rester, mais désirent produire de la connaissance, précise-t-il. Nous ciblons des managers qui ont envie de se poser, de réfléchir, de formaliser leur expérience et de transmettre ce qu'ils ont appris à partir de leur pratique managériale. »

Les sujets de thèse choisis par les doctorants sont très variés, allant de l'évolution

des compétences des managers dans la grande distribution au management des cliniques privées en Tunisie, en passant par les raisons d'adoption du cloud computing... « Voués à être publiés, ces travaux sont composés d'une partie conceptuelle, s'appuyant sur la littérature, et se caractérisent par un fort ancrage managérial et des recommandations », précise Michel Kalika. Le programme doctoral dure trois ans, indépendants du calendrier scolaire.

Depuis son lancement, en 2012, la formule rencontre un vif succès : une centaine de professeurs internationaux participe au programme et 50 doctorants managers de 18 nationalités différentes répartis en cinq groupes de pays ont été séduits. Huit groupes de quatre à dix managers ont été formés, pour faciliter la pédagogie interactive. Les premières thèses ont été soutenues fin 2015. C.P.

www.business-science-institute.com

INTRA

L'efficacité sur-mesure

En novembre 2014, Stéphanie Bontemps, Global Marketing Director pour le business Health & Personal Care chez bioMérieux, a sollicité l'iaelyon pour une formation en intra de deux jours. Le but : permettre à six chefs de produit de revenir sur les fondamentaux du marketing et de finaliser leur plan marketing annuel. « Mon équipe est constituée de collaborateurs de profils et d'expériences variés et nous sommes dispersés dans le monde. Il est essentiel dans ce contexte de capitaliser sur une culture commune du métier 'marketing' en travaillant sur des livrables homogènes qui servent ensuite de socle à notre plan stratégique », confie Stéphanie Bontemps. Pour cela, elle a bâti un cahier des charges précis auquel Ulrike Mayrhofer, professeur des universités, spécialisée en management

international, a répondu par un programme de formation sur-mesure. Après une première phase théorique sur les « fondamentaux métier », les chefs de produit ont pu mettre en pratique certains enseignements et ajuster les plans marketing préparés avant la formation. « Ils se sont nourris des commentaires bienveillants de leurs collègues et ont bénéficié des apports académiques d'Ulrike Mayrhofer, qui leur a aussi ouvert des horizons grâce à des benchmarks d'autres industries. Le bénéfice a été immédiat », constate la jeune femme.

De fait, la formation en intra donne une dimension très appliquée. Elle permet de passer en phase pratique dans un laps de temps très court, format parfaitement adapté à des managers surbookés. 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.

MARS 2016

Journée de la vente

Il est aisé de comprendre qu'on ne vend plus aujourd'hui comme en 1956. Dans le cadre des 60 ans de l'iaelyon, le challenge inter-écoles de négociation, organisé par les étudiants du Master Vente et management commercial, reviendra sur l'évolution des techniques de vente des années 60 jusqu'à nos jours. Rendez-vous le 30 mars prochain.

Plus d'information sur iae.univ-lyon3.fr

AVRIL 2016



Printemps des entrepreneurs

Organisé par le Medef Lyon-Rhône, le mardi 5 avril prochain, au Double-Mixte de Villeurbanne, le Printemps des entrepreneurs sera l'occasion de faire la lumière sur les mutations organisationnelles engendrées par

l'émergence de nouveaux modes de travail collaboratif. Cet événement tentera ainsi de démontrer que la société du partage et d'ouverture est porteuse d'opportunités. Comme chaque année, l'iaelyon s'associera à cette cinquième édition.

Plus d'information sur iae.univ-lyon3.fr

MAI 2016

Congrès de l'AFM

L'iaelyon accueillera, du 16 au 20 mai prochains, le 32^e congrès annuel de l'Association française du marketing. Un rendez-vous incontournable, réunissant près de 300 chercheurs francophones et professionnels, placé cette année sous le signe de la coopération.

Plus d'information sur iae.univ-lyon3.fr

JUIN 2016



© Jérôme Rommé - Fotolia.com

Congrès de l'Aderse

La 13^e édition du congrès de l'Aderse se déroulera les 13 et 14 juin à l'iaelyon. Ce rassemblement annuel vise à faire avancer les réflexions autour de la responsabilité sociétale des organisations et des établissements de l'enseignement supérieur.

Plus d'information sur iae.univ-lyon3.fr

DE JANV À DÉC. 2016

L'iaelyon a 60 ans

Le 22 mars 1956, paraissait, au journal officiel, l'arrêté habilitant l'Université de Lyon à délivrer le certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE). L'iaelyon était né. Soixante ans plus tard, le CAAE s'est mué en Master management & administration des entreprises (MAE) et l'école universitaire s'est adaptée aux nouveaux enjeux du management.

Pour célébrer cet anniversaire, des événements sont organisés tout au long de l'année. Autant d'occasions, pour l'iaelyon, de retracer plus d'un demi-siècle d'histoire des sciences de gestion. Une rétrospective du rôle du manager et de l'évolution des métiers du management doublée d'une réflexion prospective qui lui permettra de se projeter dans les soixante prochaines années.

Parmi les temps forts : une journée spéciale le 22 mars, associant autour de dizaines d'ateliers et d'activités l'ensemble des parties prenantes composant la communauté de l'école ; la parution d'un ouvrage retraçant la genèse et les six décennies de l'iaelyon ; et, à la rentrée prochaine, la publication d'un hors-série d'Impacts spécial 60 ans.

info iaelyon

Pour connaître les dates de nos prochains événements, rendez-vous sur notre site iae.univ-lyon3.fr et abonnez-vous à notre newsletter.

LES ORIGINES DE LA CHARTE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

RESPONSABILITÉ

CADRE THÉORIQUE DANS UN CAS PRATIQUE

OUVERTURE D'ESPÉRANCE

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EST UNE VALEUR PRÉSENTE DEPUIS LA CRÉATION DES MES EN 1955 PAR GASTON RIGÉREZ.

ELLE FAIT PARTIE DE L'ADN DE L'IACTYON ET S'EXPRIME À TRAVERS SA PHILOSOPHIE DE MISSION PUBLIQUE DE SERVICE.

CHARTRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

ET DES ENGAGEMENTS DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DE L'IACTYON

1. INTÉGRER LA DIMENSION SOCIÉTALE DANS LES MÉTIERS, MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DE CHAQUE/ES.

2. DÉFINIR CHAQUE ANNÉE NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL.

3. DÉVELOPPER ET FORMER DES ESPRITS CITOYENS, OUVERTS AUX MONDES ET CONSCIENTS DE LEURS RESPONSABILITÉS MANAGERIALES.

4. INCORPORER NOS ACTIVITÉS DANS DES LOGIQUES D'OBJECTIFS, DE COMPÉTENCE D'ACTIONS ET D'ANALYSES DE RÉALISATION ET RÉALISER NOS ACTIVITÉS DANS DES PERSPECTIVES D'AMéliORATION CONTINUE.

5. NOUS ENGAGER DANS DES RELATIONS RESPONSABLES ET DE RESPECT.

6. CONSTRUIRE DES TEMPS ET DES PROJETS COLLECTIFS, POUR PARTAGER LES BÉNÉFICES PARTAGÉS DE TRAVAIL.

7. FAVORISER LES ÉCHANGES POUR RECEVOIR LES SPÉCIFICITÉS PROFESSIONNELLES DE CHAQUE/ES EN CONCORDANCE AVEC NOS VALEURS ET MISSIONS.

8. SAVOIR DÉLÉGUER LES COLLECTIFS DE TRAVAIL HABITUELS POUR INTÉGRER DES DYNAMIQUES DE COOPÉRATION ÉLARGIE.

9. CONQUÉRIR LES ATTENTES ET ESPÉRANCES DU MONDE ACADÉMIQUE ET DES PARTENAIRES ÉTRANGERS, TOUT EN FAVORISANT LES BÉNÉFICES ET ÉQUILIBRES.

10. ÊTRE SÉRIeux ET PRODUCTIF AVEC NOS DÉPENSES INTER-LOCUTAIRES.

EN s'inspirant des démarches POND' ET DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES, L'IACTYON A DÉCIDÉ DE FORMALISER SES VALEURS.

UNE SÉRIE DE TROIS RÉUNIONS SUR LE THÈME DE LA RESPONSABILITÉ A ÉTÉ ORGANISÉE. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ EN INTERNE ? EN EXTERNE ? AUPRÈS DES ÉTUDIANTS ?

LA CHARTRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE A ÉTÉ RÉDIGÉE COLLECTIVEMENT APRÈS DES RÉUNIONS. ELLE DÉCAPITULE EN DIX POINTS LES ENGAGEMENTS DE L'IACTYON.

PRINCIPES POUR RESPONSABLE MANAGEMENT EDUCATION

ELLE PERMET À CHAQUE/ES DE SE RÉ RÉFÉRENCEUR QUOTIDIENNEMENT LES VALEURS DE L'IACTYON. TRÈS ACTIONS SONT-ELLES RESPONSABLES ? QUELS SONT NOS ACTES EN TERME DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ? QUEL EST NOTRE IMPACT SOCIAL ?

C'EST LE PRINCIPES DE LA PMS INTÉGRÉE : INCORPORER LA CHARTRE AU FONCTIONNEMENT DE L'IACTYON. SON ACTION SE PROPAGE PAR EXEMPLE À TRAVERS LA FORMATION DES PRÉSIDENTS D'ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES.

MAIS SON ACTION NE S'ARRÊTE PAS LÀ ! L'IACTYON ÉLABORE AINSI LA PROMOTION DE SON ENGAGEMENT POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À INTERNATIONALE ?

THINK LARGE...

CONTACTS IAE LYON

PARTENARIATS INSTITUTIONNELS



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

DÉVELOPPER UN PARTENARIAT SOUTENIR NOS PROJETS



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

MARLÈNE PUPIER
Chargée de gestion et d'animation
marlene.pupier@univ-lyon3.fr
Tél. : 06 61 20 13 91

FORMER VOS COLLABORATEURS



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

PROPOSER UN PROJET DE RECHERCHE



DENIS TRAVAILLÉ
Directeur du centre de recherche Magellan
denis.travailleur@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

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

CHRYSTÈLE 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
du magazine *Impacts*,
contactez Marlène Pupier,
pôle Relations entreprises
et partenariats.

think large

“ Repousser ses limites,
oser se lancer et réussir ”

Dimitri - Licence 2 Gestion