

12 Manager au sein  
d'une association  
étudiante

20 A cross-cultural  
perspective  
on commitment

26 Réussir à susciter  
l'engagement personnel  
et collectif

# IMPACTS

Le magazine partenaire de l'iaelyon School of Management

#4  
ÉDITION  
2018



**DOSSIER**  
Faut-il  
(ré)apprendre  
à manager ?

# IMPACTS

**Le magazine partenaire de l'iaelyon School of Management**

**1C avenue Frères Lumière - CS 78242 - 69372 LYON cedex 08**  
**Tél : 04 78 78 70 66**

## **Directeur de la publication**

Jérôme Rive, Directeur général de l'iaelyon

## **Directrice éditoriale**

Delphine Greco, Responsable partenariats entreprises

## **Comité de rédaction**

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

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

Noémie Dominguez, maître de conférences en sciences de gestion spécialiste de l'internationalisation des PME, responsable pédagogique du Master 1 anglophone International business realities ; Catherine Glée-Vermande, maître de conférences en sciences de gestion spécialisée en gestion des ressources humaines, directrice du Master management des ressources humaines et organisation en formation initiale et continue ; Corinne Lecot, maître de conférences associée et responsable pédagogique du D.U. négociation et pilotage de l'action commerciale ; Sophie Lepine, professeure spécialisée en audit financier, responsable du Master 1 management général en formation continue et du Master 2 audit financier ; Pascale Levet, professeure associée en gestion des ressources humaines ; Hélène Monier, docteure et enseignante en sciences de gestion spécialisée dans la gestion des ressources humaines et des émotions au travail ; Alain Roger, professeur émérite en gestion des ressources humaines ; Marc Valax, professeur des universités en sciences de gestion spécialisé en gestion des ressources humaines, responsable pédagogique du Master MAE anglophone General management program ; Didier Vinot, professeur des universités en sciences du management spécialisé en gestion des ressources humaines

## **Édition – Coordination**

Groupe Partenaire - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon  
Tél : 04 72 83 96 91

## **Conception et réalisation**

Objectif Une - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon  
Tél : 04 72 32 29 10

## **Rédactrice en chef**

Catherine Foulsham

## **Ont participé à la rédaction**

Séverine Renard (coordination), Emmanuelle N'Diaye (relectures),  
Romain Fournier, Claire Pourprix, Françoise Sigot, Pierre Tiessen et Olivier Trojani.

## **Production photo**

Marie-Eve Brouet

## **Photo couverture**

Andrey Burmakin

## **Direction artistique et maquette**

Sukibi - Jessie Pasquier Trautmann

## **Illustration**

HelloHello - Joanna Perraudin

## **Impression**

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

**ISSN** n° 2428-4440



# ÉDITO

Cher.e partenaire,

Je suis heureux de vous présenter ce nouveau numéro d'Impacts qui questionne, dans son dossier central, l'apprentissage du management, notamment dans la perspective du renouvellement nécessaire de ses pratiques et de ses appréhensions.

À l'iaelyon, nous prôtons un management sensible et responsable, un management porteur de sens et revêtant une approche d'ouverture et de sensibilité aux mondes pluriels. Cette vision ne saurait pour autant ignorer les révolutions touchant les phénomènes organisationnels. Bien au contraire.

Les ruptures et transformations des modalités de l'action organisée et les nouvelles tendances de construction de collectifs de personnes - qui révisent les appréhensions traditionnelles de l'espace et du temps - imposent de repenser l'organisation et les rôles des managers, en particulier dans leur dimension fondamentale de management du travail. La répartition fragmentée des activités, leurs réalisations en réseau, l'évolution permanente du nombre et de la nature des parties prenantes, et la porosité croissante de la frontière entre activités sociales et économiques transforment les activités et la vie professionnelle des individus, dont le travail ne peut plus être réduit et appréhendé par ses simples dimensions prescriptives.

Les modalités de coordination de l'organisation, en permanente redéfinition et adaptation, la recherche de formes organisationnelles toujours plus souples et agiles, et l'appréhension de la définition des organisations à partir de pratiques contextualisées obligent à repenser le management. Elles imposent également de repenser les rôles des managers, notamment de proximité et intermédiaires, en tant que managers du travail. Au-delà du management du simple travail prescrit, il s'agit de mieux collaborer, mieux influencer positivement le travail d'autrui et mieux transformer la culture managériale pour la mettre au service de la qualité de vie au travail.

Aussi, nous croyons d'autant plus à un management sensible et responsable, imprégné de la pensée des Humanités, et porteur de bienveillance. Le sens attribué au management fonde le socle des conditions d'épanouissement des individus, source de développement du bien commun collectif. Je vous laisse découvrir au fil des pages de ce numéro d'Impacts des diversités d'engagements collectifs et managériaux, amenant (parfois) à (savoir) réapprendre à manager.

Je souhaite à chacun.e une belle lecture et un très bon été, propice au ressourcement et aux réflexions sur le sens que chacun souhaite donner à ses rôles et responsabilités de managers.

*Just "think large" !*

**Jérôme Rive**  
Directeur général



© Thomas Campagne

L'INVITÉE | 05

Il faut être capable de dire oui à 100%

---

ÉVÉNEMENTS | 06

ARRÊT SUR IMAGES

---

ACTUALITÉS | 08

INNOVATION ET EXPERTISES  
Repenser l'outillage du manager

---

TALENTS | 12

FIRST STEPS  
Manager au sein d'une association étudiante

---

DOSSIER | 14

THINK TANK  
Faut-il (ré)apprendre à manager ?



© AnonArc



© Charles Taylor



© DR

INTERNATIONAL | 20

VUES D'AILLEURS  
A cross-cultural perspective on commitment

---

ALUMNI | 23

AVENTURES HUMAINES  
Tanguy Bertolus, le pilote  
Marie-Louise Greillier, l'éternelle apprenante

---

MANAGERS | 26

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES  
Réussir à susciter l'engagement personnel et collectif

---

REPÈRES | 30

Insertion record  
pour les jeunes diplômés de l'iaelyon

---



© Marie-Eve Brouet

# Il faut être capable de dire oui à 100%

**Directrice générale déléguée de Boiron, laboratoire spécialisé dans l'homéopathie, Valérie Poinot partage sa vision éclairée du fait managérial.**

— Catherine Foulsham

**L**e regard est translucide, le discours énergique et le leadership évident. À la question: « À quoi sert de manager ? », la réponse de Valérie Poinot, directrice générale déléguée des laboratoires Boiron (284,7 millions d'euros de CA en 2017) depuis 2011, fuse. « Le but du management, c'est d'obtenir des résultats des collaborateurs, de développer le projet de l'entreprise. Cela reste la clé et l'objectif universel », indique-t-elle. Pour autant, pour cette titulaire d'une maîtrise en sciences de

gestion de l'université de Dijon, entrée dans le laboratoire familial et indépendant spécialisé en homéopathie en octobre 2000 comme chef de produit médical, l'acte de manager va au-delà. « Il s'agit de créer de la valeur financière mais aussi émotionnelle, artistique, esthétique, ludique... ». Et pour ces valeurs, elle estime – et écrit\* – que les femmes ont clairement « une longueur d'avance ». D'ailleurs, de sa première expérience professionnelle chez Publicis, Valérie Poinot garde le souvenir d'une directrice de fabrication toujours disponible, calme et inspirante. « Elle

“

**Diriger des hommes et des femmes, c'est d'abord se diriger ;**

animer une équipe c'est d'abord être animé ; motiver ses collaborateurs, c'est d'abord être motivé soi-même.”

\* Valérie Lorentz-Poinot est également auteur de *Wonder women, Dites oui à vos pouvoirs* (éditions Cherche Midi) et présidente de IWF Lyon.

avait une formidable capacité à être ici et maintenant à 100%. » De ce « bel exemple », elle a retenu l'importance et le confort pour les collaborateurs d'avoir un chef, quelqu'un qui aide et qui est à disposition. Depuis, cette dirigeante dont la porte est toujours ouverte et qui encourage chacun à exprimer ses étonnements, ses doutes et ses rêves s'est forgé un style de management singulier « fondé sur la confiance, la délégation, la créativité, l'épanouissement et l'enrichissement. Mais aussi sur la différence de perception, de style, de façon d'aborder les sujets ». Car, elle en est intimement convaincue, « manager n'est pas une activité qui se reproduit mais qui se construit en fonction de sa propre personnalité, de son vécu et de ses apprentissages quotidiens ». Pour aider ses équipes à mieux se connaître, cette adepte du développement personnel organise donc des ateliers de management interne n'hésitant pas à faire appel à des coaches pour se faire épauler. Parce qu'elle croit au pouvoir de l'inspiration, elle plaide pour le partage d'expériences avec des patrons inspirants. Et parce que l'engagement est la clé de la réussite, professionnelle et personnelle, elle invite chacun à oser dire oui. À 100%. Le reste en découlera. Ce qu'elle a fait le 15 janvier 2001, trois mois après son arrivée au sein des laboratoires Boiron à l'issue d'un échange avec son directeur-général. « Je crois au juste retour des choses, conclut-elle. Si je suis là aujourd'hui c'est parce que c'est juste. » ■■

11, 10, 17

iaelyon School of Management :  
iaelyon main impacts on its region  
2017 Report

**OBSIS**  
BUSINESS SCHOOL  
IMPACT  
SYSTEM



iae.univ-lyon3.fr

## Publication du rapport BSIS

Le baromètre BSIS (business school impact system) évalue l'étendue et la nature de l'impact d'une école de management sur son environnement local. Différents critères sont pris en compte tels que l'impact financier, l'impact sur l'attractivité territoriale et sur l'emploi, l'impact intellectuel, l'impact sur le rayonnement... L'iaelyon, qui a participé en 2012 à la démarche pilote, a souhaité renouveler le dispositif en 2017. Le rapport met en exergue les retombées très positives de l'iaelyon à plusieurs niveaux. D'un point de vue économique, l'école affiche un impact financier de 357 millions d'euros par an en Auvergne-Rhône-Alpes, soit une progression de 38 % par rapport à 2012, et ses activités génèrent près de mille emplois. D'autres chiffres confirment le rôle moteur de l'iaelyon dans l'écosystème régional : 725 contributions intellectuelles, 2 000 entreprises partenaires, 700 praticiens impliqués dans la formation, 632 citations presse/an... L'école s'affirme bel et bien comme un acteur académique et économique incontournable.



© Laurie Riva

## Une équipe soudée sur la SaintéLyon

Passionnée de trail, Noémie Dominguez, maître de conférences en sciences de gestion à l'iaelyon et responsable pédagogique du Master 1 International Business Realities, a proposé de monter une équipe pour courir la réputée et redoutée SaintéLyon. Vingt-deux étudiants, en Master management des affaires internationales et international business realities, accompagnés de huit personnels administratifs, ont relevé le défi, coachés par la spécialiste. *« L'entraînement a été difficile car il s'agit d'une course exigeante et le temps de préparation était court : nous n'avions que trois mois. Pendant la course, les conditions météo ont été déplorables, avec le froid et la neige, mais tout le monde a tenu bon. J'étais fière d'eux car certains ne couraient pas beaucoup avant de s'engager dans l'aventure. Après la course, nous nous sommes tous retrouvés pour fêter l'événement autour d'un brunch »*, raconte Noémie Dominguez. Ce challenge a permis aux étudiants d'apprendre à se connaître, de s'intégrer et de s'impliquer en courant pour la lutte contre le cancer. Et la professeure conclut : *« Tout le monde est motivé pour recommencer. On renouvelle l'opération en décembre prochain ! »*. Avis aux amateurs.



© Matterhorn Photography – Elise Durand

## Business Game « Entrepreneuriat et Innovation »

La 6<sup>e</sup> édition du Business Game de l'iaelyon, organisée par l'association étudiante That's iaelyon, a rassemblé 104 participants. Pour ce challenge universitaire de deux jours, des étudiants de toute la France, issus d'écoles de management, d'ingénieurs et de commerce, se sont affrontés lors de deux épreuves par équipes de quatre ou cinq. *« Les étudiants ont d'abord planché sur une problématique d'entreprise autour des RH, du marketing ou de la communication. Ensuite, lors de la simulation, ils ont appréhendé la stratégie d'entreprise et ont dû prendre trois décisions importantes pour la mise sur le marché des produits d'une start-up spécialisée dans les appareils sportifs connectés »*, explique Léa Tholoniât de That's iaelyon. Hors compétition, un moment d'échange avec Ticket for Change a permis d'évoquer l'entrepreneuriat social. La bonne ambiance, l'esprit de partage, le travail en équipe, la rencontre étudiants/entreprises ont été unanimement appréciés par les participants.

15,02,18

TEDx Université Lyon3

CONVENTIONS  
UPSIDE  
DOWN

## 1<sup>er</sup> TEDx université Jean Moulin

Organisée par l'association étudiante iaelyon Junior Conseil sur le thème « *Conventions upside down* », ce premier TEDx de l'université Jean Moulin a réuni dix intervenants. Se sont succédé à la tribune : Simon Puech, youtubeur ; Peter Somers, enseignant à l'iaelyon et formateur en communication inter-culturelle ; Nadia Ladjeroud, étudiante en droit, à l'origine du projet humanitaire Yasmina ; Nouredine Smali, entrepreneur ; Sophie Berger, infirmière libérale ; Antoine Gouy, formateur et Project Manager dans la tech/art chez Lyon Ynov Campus ; Rémi Vissieux, designer, entrepreneur, artiste ; Franck Zal, scientifique ; Aurélien Barrau, astrophysicien et professeur à l'université Grenoble-Alpes et Grégoire Gambatto, serial entrepreneur, co-fondateur de Germinal, et auteur d'un livre sur le Growth Hacking. L'objectif : « *Aller à l'encontre des conventions et bousculer les idées reçues de manière audacieuse* ». Ces personnalités hors du commun et d'horizons différents ont partagé leurs expériences et contribué à casser les préjugés. En une dizaine de minutes, chacun a exprimé une idée, une opinion ou livré un témoignage sur des sujets aussi divers que la culture, la résilience, l'accès à l'eau, le rôle du système digestif... Passionnant et déroutant, mais riche d'enseignements.

15,03,18



© Matterhorn Photography – Elise Durand

## À la rencontre des entreprises

L'événement carrières de l'iaelyon avait une nouvelle fois concocté un programme riche avec le Forum stages-alternance, les témoignages de diplômés, des tables rondes métiers, du coaching personnalisé... Une trentaine d'entreprises ont répondu présent pour proposer leurs offres de recrutements de stagiaires et d'alternants. Les échanges avec les recruteurs ont aussi été l'opportunité de bien cerner les attentes du marché de l'emploi. La présence des Alumni a également été fort appréciée permettant un échange plus informel mais tout aussi riche d'enseignements sur la formation et les débouchés. Cette année encore, pour éclaircir l'avenir et nourrir les réflexions, des coaches ont été sollicités tandis que des tables rondes métiers et secteurs ont permis d'approfondir la compréhension d'un marché, de son environnement, des expertises recherchées, voire des évolutions à anticiper... Enfin, le stand consacré à l'optimisation des CV a rencontré un franc succès permettant aux étudiants de mettre toutes les chances de leur côté pour séduire les entreprises.

04,04,18

4-5

AVRIL 2018

Palais des Congrès Paris

PRODURABLE

Le Salon des Acteurs et des Solutions de l'Economie Durable

PRIMUM NON NOCERE...  
En premier lieu ne pas nuire,  
au-delà faire du bien

11<sup>ème</sup> Edition

## Produrable : une participation renouvelée

Après une première participation réussie en 2017, l'iaelyon a répondu à nouveau présent à l'événement professionnel de référence des acteurs et des solutions de l'économie durable. Cette année, deux nouveautés entraînent particulièrement en résonance avec les activités de l'iaelyon : le forum NewWork pour imaginer le travail du futur en termes d'organisation, de métiers, de management, d'espaces de travail... et le grand prix de la responsabilité sociétale de la marque. Acteur public de l'égalité des chances œuvrant pour un management sensible et responsable, l'iaelyon a inscrit la RSE à tous les niveaux de ses activités. Dans un esprit de partage et d'essaimage, l'école a présenté un World Café Agora sur le thème « *RSO, comment construire une vision partagée avec son écosystème ?* ». Lorella Pignet-Fall, professeure en charge des Projets management sensible & responsable, Anna Mineeva, doctorante en management, et Olivier Canonne, intervenant RSE à l'iaelyon, ont animé cet atelier.



# Repenser l'outillage du manager

Catherine Glée-Vermande et Pascale Levet © Marie-Eve Brouet

Après une période dominée par les outils et grilles de contrôle dédiés à la performance économique, le management se renouvelle autour des *soft skills* et des nouveaux modes d'organisation. Des avancées que l'iaelyon incrémente dans ses enseignements.

– Claire Pourprix

« Il faut parfois beaucoup de temps pour que la recherche se matérialise dans l'entreprise, prévient Catherine Glée-Vermande, maître de conférences en Sciences de gestion et directrice du Master ressources humaines et organisation. Ainsi, le rôle de l'affectif et des émotions au travail dans l'univers managérial, jusque-là dominé par le principe de rationalité que « l'organisation scientifique du travail » selon Taylor pousse à l'extrême, fait l'objet de travaux depuis plus de vingt ans. La mondialisation et ses exigences de performance pour rester compétitif dans un environnement de concurrence exacerbée n'ont fait que renforcer ces principes tayloriens. »

Une kyrielle d'outils de reporting, de mesure de la qualité, des coûts, de gestion de production, et d'outils de management RH comme les entretiens d'évaluation, le suivi de formation, le taux de diversité..., ont été développés, pour aboutir à une « embolie d'organisation et des managers distraits de leur fonction première par des machines de gestion », ajoute Pascale Levet, professeure associée. Selon l'ex-directrice scientifique de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), nous avons pris conscience, entre 2008, apogée des suicides chez France Telecom et 2013, date des négociations sur la qualité de vie au travail, qu'il fallait « désempêcher le travail des managers, c'est-à-dire leur redonner de l'autonomie et une vraie capacité de dé-

“

L'enjeu du management est de créer un espace éthique

qui permette à l'organisation d'atteindre une performance économique et sociale sans que ces deux dimensions soient antinomiques. Notre rôle d'enseignant est de créer cet espace via des méthodes pédagogiques et un contexte d'enseignement.”

Catherine Glée-Vermande

cision » au lieu de les reléguer au rôle de contrôleur, chargé de vérifier l'exécution des ordres venus d'en haut.

## Le virage des *soft skills*

Un virage a été pris à l'orée des années 2000 avec la prise en compte de plus en plus appuyée des « *soft skills* », à savoir tout un ensemble de compétences liées au « *savoir-être* », aux qualités relationnelles et humaines, que l'on appelle aussi l'intelligence émotionnelle.

« Les compétences techniques sont évidemment toujours importantes, rappelle Catherine Glée-Vermande, mais dans un contexte de transformation technologique accélérée par la révolution numérique,

*cette intelligence émotionnelle se révèle déterminante pour créer un univers de travail performant. Car on s'aperçoit que la performance ne saurait être qu'économique, elle est aussi sociale et sociétale. »*

Dans le même temps, le rôle du manager évolue vers des formes d'exercice d'une autorité moins mécanique et moins coercitive. On lui demande d'exercer un leadership qui sache se mettre au service de ses équipes. « *Les travaux récents présentés dans des congrès aussi sérieux et prestigieux que l'AOM (Academy of Management) portent sur les notions de bienveillance, d'humilité, de pardon... autant de notions jusque-là absentes de l'univers managérial* », ajoute-t-elle.

## Former les managers à la réflexivité

Cela ne veut pas dire que les managers ne disposent plus d'outils sur lesquels s'appuyer. Mais ils sont revisités, plus légers, agiles et portés sur leur rôle d'animation et de développement des collaborateurs. « *De la même façon que nous connaissons un engouement très fort pour les formats de travail de type idéation, créativité, expérimentation, des mesures drastiques doivent être prises pour revoir nos outils de management*, souligne Pascale Levet. *Il est inutile de faire du reporting hebdomadaire, ou de décider d'un énième changement si le précédent n'a pas été évalué. L'enjeu est d'insuffler le principe de subsidiarité aux managers que nous formons : il faut laisser la responsabilité de la décision aux collaborateurs qui sont au plus près de l'activité.* »

L'enseignement dispensé à l'iaelyon se nourrit en permanence de ces notions apportées à la fois par la recherche et par l'expérience de terrain. « *Il est important de mettre les étudiants en posture de réflexivité, de leur permettre de développer leurs talents propres et tout particulièrement ceux qui sont liés à ces dimensions humaines car elles contribueront ensuite au fonctionnement vertueux des organisations où ils seront recrutés* », conclut Catherine Glée-Vermande. ■■

# Trois questions à ... Hélène Monier



Hélène Monier © Marie-Eve Brouet

**Docteure en sciences de gestion, vous intervenez depuis 2016 à l'École nationale supérieure de la police. En quoi cela nourrit-il votre enseignement à l'iaelyon ?**

Après ma thèse, j'ai poursuivi mes activités comme chercheuse associée au Centre de recherche de l'ENSP. J'interviens en coanimation pour dispenser des enseignements et formations sur les thématiques managériales suivantes : gestion des émotions lors de tueries de masse, pilotage de ses équipes en environnement incertain, gestion du stress, gestion des émotions et prise de décision en contexte extrême. Ces activités de recherche m'ont amenée à expérimenter des techniques pédagogiques très enrichissantes, que je propose également à mes étudiants de l'iaelyon. Il s'agit

par exemple d'ateliers de simulation avec debriefing, d'animations de retours d'expérience qui font appel à la métacognition, par l'analyse de situations de travail en utilisant des photographies pour observer le travail prescrit et le travail réel, ou encore l'emploi de la vidéo et du théâtre d'entreprise.

**Comment les étudiants accueillent-ils ces méthodes innovantes ?**

Les étudiants sont informés du déroulé des cours et des techniques que je vais utiliser. Je leur donne une consigne claire de ce qu'ils doivent faire, ils savent sur quoi ils sont notés. L'évaluation de mes formations montre que la multiplicité des canaux leur est bénéfique. Cela permet d'apporter du concret, de mettre vraiment la théorie en pratique et de développer les *soft skills*.

**À votre sens, quelle est la place de l'émotion dans le travail du manager ?**

Le manager s'inscrit dans un collectif, une organisation. L'émotion informe sur son environnement : ne pas la prendre en compte, c'est s'empêcher de repérer les signaux faibles et forts. Savoir reconnaître les émotions chez soi et chez les autres permet d'adapter son comportement. D'ailleurs, cela ne va pas à l'encontre des outils de gestion et d'efficacité en vigueur dans les entreprises, mais c'est un retour aux fondamentaux. Dans une économie très tertiaisée, où l'on est toujours en interaction, savoir réguler ses émotions est fondamental. ■■

## PÉDAGOGIE

## Hackathon : un nouveau scénario d'apprentissage



© DR

Dans le cadre du Master 1 Management et administration des entreprises (MAE) en formation continue, l'iaelyon a développé le projet « Hackathon Goodmorningchange », au sein du module simulation en entreprise. Objectif : proposer une nouvelle approche de l'apprentissage par la créativité.

Contraction du terme anglais *hack* (solution pour contourner rapidement un problème en programmation) et du mot marathon, un hackathon se déroule en groupe sur un ou plusieurs jours. Le but est de tester une idée *via* un processus créatif et de développer une application prototype en peu de temps.

L'intérêt pour les managers du Master 1 MAE est d'extraire le principe créatif du hackathon pour le décliner dans un travail collaboratif ou individuel. Cette formation

professionnelle pour acquérir des compétences managériales vise notamment à rédiger un projet professionnel en fin d'année. « Hackathon Goodmorningchange » répond ainsi à la question : comment présenter les entreprises de façon innovante ? Une société ne se résume pas à un chiffre d'affaires ; à l'aide de différents outils, on peut ici définir ses valeurs et son image...

Ces ateliers créatifs scénarisés prennent différentes formes. Ils peuvent être individuels, comme le « safari photo » qui propose de sélectionner des visuels dans des revues pour se présenter aux autres différemment ; par exemple l'image d'une équipe de foot pour montrer son esprit d'équipe... Ils peuvent aussi être collectifs, en groupe de trois ou quatre. Chaque groupe choisit l'entreprise de l'un d'entre eux qu'elle devra présenter sous un nouveau jour pour eux. Ces exercices interviennent en fin du Master 1 MAE, une fois intégrées les bases du management par les étudiants.

À l'origine de cette idée : Sophie Lépine Bachelard, responsable pédagogique Master 1 MAE management général. Côté opérationnel, le hackathon a été mis en place pour la première fois en avril et mai 2017 par Pascale Levet, professeure associée. La promotion 2017-2018 sera donc la deuxième à profiter de ce concept d'apprentissage. O.T.

## FORMATIONS COURTES

## Donner des clés aux managers

Pour un manager, « être un bon technicien ne suffit pas, il faut aussi savoir faire passer des messages, entraîner ses équipes... Certains sont plus à l'aise que d'autres, mais il est possible d'apprendre à être plus efficace dans sa fonction managériale », affirme Corinne Forgues, directrice du développement de la formation continue. L'iaelyon propose aux managers d'acquérir des outils pour performer dans leurs fonctions. À cet effet, des formations courtes sont proposées sur des thématiques ciblées : manager au quotidien, accompagner au changement, manager à distance....

Ces formations professionnelles qui se déroulent par groupe de dix à douze participants de niveau homogène s'adressent aux managers débutants comme aux tops managers et intègrent des modules théoriques et des mises en situation. Les managers sont confrontés à des problématiques issues de situations vécues et doivent, ensemble, trouver la solution.

Ces formations sur deux ou trois jours ne sont pas certifiantes, mais permettent d'améliorer les compétences des managers. Pour aller plus loin, des formations longues sont également accessibles : Master 1 et 2 en management, Diplôme Universitaire management opérationnel et pilotage du changement... O.T.

## MOOC

## Se former à la vente par le jeu

Le Mooc *Le comportement du commercial BtoB à l'ère 2.0* est réalisé par les équipes de l'iaelyon et du Pôle d'Accompagnement à la Pédagogie Numérique de l'Université Jean Moulin. Imaginé en 2016 par Corinne Lecot, maître de conférences associée, c'est le premier Mooc dédié à un métier. Il est le fruit d'un travail réalisé avec deux autres intervenantes : Corinne Montoya, professeure agrégée, référent

pédagogique Alternance et Leslie Huin, docteur en informatique et ingénieure en gestion des processus.

Le Mooc aborde la structure d'un entretien de vente, la veille commerciale, la prise de contact avec le client, la négociation et la fidélisation... Il est construit autour de cas pratiques, de vidéos, d'un jeu de réalité alternée, d'un forum et de QCM

permettant de se former et d'obtenir une attestation. Ce Mooc gratuit s'adresse à tous les publics intéressés par la vente. Il a été récompensé par My MOOC en recevant le prix du Meilleur Mooc Université-École. Il se déroule de janvier à mars à raison de deux heures par semaine pendant six semaines. Les inscriptions sont ouvertes au mois de novembre sur le site [www.fun-mooc.fr](http://www.fun-mooc.fr). O.T.

## FORMATION CONTINUE

### Déconstruire pour mieux reconstruire



© Matterhorn Photography – Elise Durand

L'iaelyon a toujours accompagné les managers dans leur évolution professionnelle. Dans le cadre d'un MAE (Master en management et administration des entreprises), ces derniers ne sont pas considérés comme des étudiants, mais comme des partenaires à part entière.

Didier Vinot, professeur des universités en sciences de gestion, précise « *qu'en formation continue, on déconstruit une expérience pour la reconstruire.* » Il s'agit de réinventer de nouveaux repères, d'offrir une nouvelle grille de lecture de la vie professionnelle et des manières d'agir. Ici, le projet de formation s'inscrit dans une transformation professionnelle par un accompagnement personnalisé.

Trois grands axes structurent le parcours de formation continue qui caractérise tout changement professionnel : la définition du projet professionnel, l'acquisition de techniques et de méthodes, le travail sur la posture du manager, tous trois abordés conjointement. Pour accompagner le manager dans son changement professionnel, il est nécessaire de l'aider à se remettre en question et à transformer ses pratiques. Ainsi, la formation ne traite pas uniquement de l'acquisition de compétences et de méthodes. C'est un travail en profondeur qui amène le manager à poser un regard sur son action. On accompagne le manager dans le changement du regard qu'il porte sur lui-même

en travaillant sur ses compétences et sur sa manière d'être en milieu professionnel.

En formation continue, alternent des périodes de cours communs et des moments d'accompagnement individualisé. Par ailleurs, les managers apprennent autant en cours que lors des échanges d'expériences initiés entre eux. Ils peuvent ainsi réaliser que les problèmes qu'ils rencontrent le sont également par d'autres. Les échanges entre professionnels d'une même promotion constituent une part très importante du processus de transformation professionnelle qui est tant individuel que collectif.

C'est pourquoi les prérequis pour entamer une démarche de formation continue reposent essentiellement sur la capacité à se remettre en cause et à se mobiliser dans des situations concrètes en entreprise. Le but est de pouvoir expérimenter les acquis théoriques et méthodologiques en situation professionnelle.

Dans ce sens, l'iaelyon propose différents types de formations adaptés aux enjeux personnels des managers : des formations courtes non diplômantes répondant à un besoin précis et ponctuel, un Master MAE pour se former aux fondamentaux du management, un IMBA (en langue anglaise) pour sa dimension internationale, et pour aller jusqu'au DBA (doctorat professionnel). O.T.

## ACCOMPAGNEMENT

### Une formation sur mesure pour les directions générales

Depuis 2016, l'iaelyon propose de mettre en place des formations spécifiques, destinées aux directions générales ou aux comités de direction des entreprises. Corinne Forgues, directrice du développement de la formation continue, précise qu'il s'agit « *d'outiller les directions générales pour les aider à prendre des décisions et affiner leur vision stratégique* ». Une fois la problématique définie, Corinne Forgues coconstruit le cahier des charges avec l'entreprise et identifie les bons interlocuteurs capables de concevoir les contenus des interventions.

À titre d'exemple, la problématique peut être de fédérer les responsables marketing de différentes filiales pour réfléchir sur un plan de marketing global. Les intervenants de l'iaelyon vont apporter une réponse pour structurer de manière homogène la façon de voir et fédérer les plans marketing pour qu'ils soient cohérents les uns avec les autres...

Dans cette démarche, l'école de management se situe à la limite du consulting et de la formation, avec une approche pédagogique. Outre l'apport théorique, l'idée est de former des groupes dans lesquels les échanges vont permettre la production d'un plan d'action commun. Et d'intégrer des enseignants-chercheurs en pointe sur des thématiques particulières et développant des méthodes d'apprentissage innovantes. O.T.

### info iaelyon

Dans un souci constant de produire, interroger et diffuser des connaissances en sciences de gestion et du management, l'iaelyon s'est doté d'un blog [Thinklarge.fr](http://Thinklarge.fr) sur lequel vous retrouverez toutes les innovations en matière de pédagogie.



Gaylor Gueugniau © DR

# Étudiant et manager en association, le doublé gagnant

**Bureau des élèves, iaelyon Junior Conseil ou encore That's iaelyon... S'investir au sein d'une association est l'opportunité de s'engager dans la vie de l'école tout en développant des compétences managériales. La preuve avec Gaylor, Julien et Benjamin.**

– Claire Pourprix

## PARCOURS

### Gaylor Gueugniau

Après un DEUG d'Histoire à Lyon 3, Gaylor entre à l'iaelyon en Licence Sciences de gestion et poursuit en Master finance diagnostique et audit des organisations, avec une année de césure professionnelle entre ses deux années de master. Il rejoint **That's iaelyon** en 2016.

### Benjamin Vienney

Entré à l'iaelyon en 2013 pour une Licence 1 Management et Sciences Humaines, il devient membre de **That's iaelyon** en 2016.

### Julien Pothin

Il entre à l'iaelyon en 2014 en Licence Techniques Quantitatives et Management, suivie d'un Master 1 Finance Contrôle de gestion. Il intègre l'**iaelyon Junior Conseil** en 2015 comme responsable du pôle développement commercial, devient auditeur interne en 2016, et président en 2017.

“ À mon retour d'Erasmus, j'ai ressenti le besoin de vivre mes études différemment. J'ai intégré la Junior

entreprise de l'iaelyon puis, après une année de césure, j'ai rejoint **That's iaelyon** », témoigne Gaylor Gueugniau. L'étudiant en Master 2 Diagnostic, conseil et audit des organisations préside l'association organisatrice d'événements de promotion de l'iaelyon, au travers de missions de représentation et d'animation de la vie de l'école dans les domaines du sport, de l'international, et bientôt de l'humanitaire. Sa motivation ? « *Le sentiment d'être porté par un projet à construire en équipe. Cela donne une vision, un cap, et la fierté du travail accompli ensemble. C'est du concret.* » That's iaelyon est la plus grosse association de l'école, avec 55 membres. Elle a porté le projet de la Coupe de France des IAE en 2017; organise chaque année depuis six ans le Business Game, un challenge ludique de management et consulting d'entreprises, ou

encore les Games of Gones, une rencontre sportive et ludique ouverte aux étudiants des établissements supérieurs de Lyon.

Désireux de sortir de sa zone de confort, Gaylor fait en sorte que son expérience de management en association soit la plus professionnalisante possible. Une vision partagée par Julien Pothin, étudiant en Master 1 Finance contrôle de gestion audit, président de l'iaelyon Junior Conseil. « *Je peux tester ma capacité à entreprendre, à gérer ma propre structure, à assumer l'ensemble des responsabilités.* » Tous deux s'accordent à dire que si l'investissement associatif leur demande beaucoup de temps il leur apporte de réelles compétences comme manager des étudiants parfois plus âgés. « *Cela demande du cran, mais c'est aussi très formateur,* souligne Julien. *L'un des enjeux est de trouver des leviers de motivation, pour créer un sentiment d'appartenance et d'interdépendance, mais aussi de permettre la montée en compétences de chacun.* » ■



**Je suis fier d'avoir contribué à la réussite de la dixième Coupe de France des IAE. Cette première expérience a été très formatrice et j'aimerais poursuivre ma carrière dans l'animation professionnelle d'événements sportifs ou culturels."**

**Benjamin Vienney, étudiant en Master Management et commerce international et co-organisateur, en 2017, de la Coupe de France des IAE.**

## 1 UN DÉFI PARTAGÉ

Grâce à l'implication de trois étudiantes en 2016, l'iaelyon a été sélectionnée pour organiser la Coupe de France des IAE en 2017. Benjamin Vienney et Océane Briller-Laverdure, alors étudiants en Licence 3 et Master 1 International business realities, ont pris le relais pour co-organiser ce projet d'envergure, l'année des 60 ans de l'iaelyon. Ils ont fait appel à l'association étudiante That's iaelyon pour les accompagner.



## 2 LE RECRUTEMENT D'UNE ÉQUIPE

*« Nous avons recruté une équipe de trente étudiants de l'iaelyon autour de cinq pôles : partenariat, logistique, sportif, soirée et communication », explique Benjamin. Rapidement, les deux co-organiseurs ont acquis de l'expérience : « Au début, nous avons du mal à déléguer, et nous nous sommes beaucoup investis dans l'opérationnel. Avec le temps, nous avons appris. Le rôle et les missions de chacun ont été bien définis et respectés. »*

## 3 UN BUDGET RECORD

*« Habituellement, les coupes de France des IAE reçoivent 600 à 800 étudiants. Nous avons visé haut avec 1 000 participants sur trois jours et des privatisations de lieux emblématiques comme l'Astroballe ou le Ninkasi de Gerland », souligne Benjamin. Un budget de 160 000 euros a été défini, financé par l'inscription des étudiants, des partenariats privés et institutionnels, des subventions et une opération de crowdfunding.*



## 4 MOBILISATION GÉNÉRALE

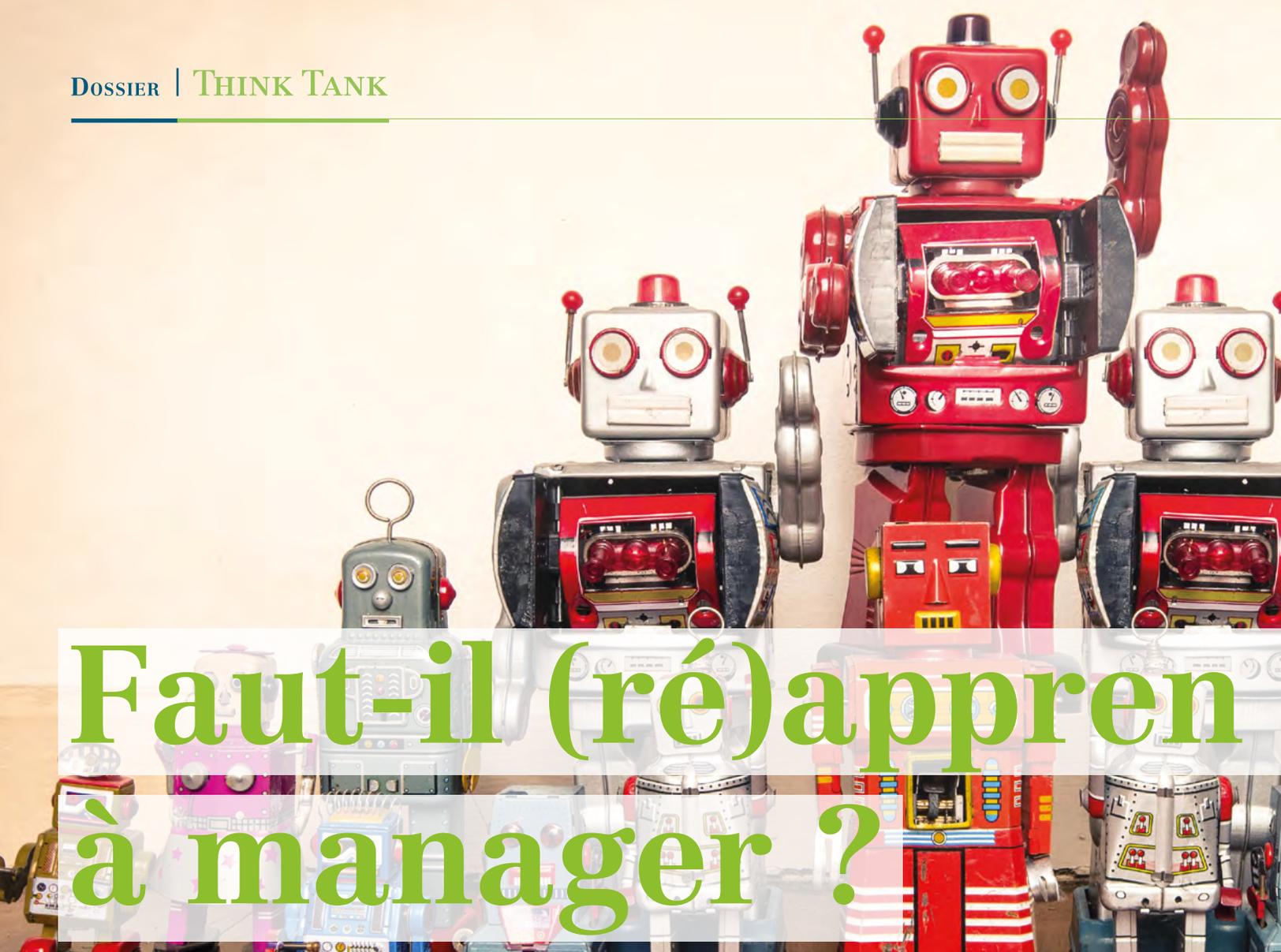
Benjamin et Océane ont travaillé main dans la main avec l'administration de l'iaelyon qui les a appuyés dans les démarches administratives, la recherche de partenariats et les actions de communication. Quarante bénévoles ont aussi été mobilisés sur les deux semaines précédant l'événement et 150 étudiants de première année ont prêté main forte pendant le week-end de la Coupe dans le cadre de l'engagement associatif à réaliser pour leur cursus.



© That's iaelyon

## 5 UNE COUPE DE FRANCE RÉUSSIE

Du 3 au 5 mars 2017, les équipes des IAE de France, revêtues d'une tenue collector, se sont rencontrées pour une demi-journée de visite de la ville assortie d'une course aux énigmes, deux jours de compétition de football, handball, basketball et volleyball, et deux soirées festives. Compétition sportive, convivialité et rencontres : cet événement anniversaire restera gravé dans les esprits.



# Faut-il (ré)apprendre à manager ?

**Confrontées à une augmentation des risques psychosociaux, les entreprises s'interrogent sur leurs pratiques managériales et leur manière de concevoir des organisations qui semblent n'être plus compatibles avec les exigences du travail contemporain et les aspirations des individus.**

— Pierre Tiessen

**D**ans le livre blanc *Apprendre à manager le travail*<sup>1</sup>, Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Agence nationale pour l'amélioration des relations au travail (Anact), écrit : « *Il est urgent de transformer la culture managériale pour la mettre au service de la qualité de vie au travail* ». Une nécessité, plaide ainsi l'Anact. Pour l'agence, l'émergence, ces dernières années, des risques psychosociaux a en effet mis en évidence « une crise des modes d'organisation et de management ». Ces modes sont peu adaptés aux exigences du travail contemporain et aux aspirations des individus. En cause : les changements sociaux, économiques et environnementaux qui bouleversent nos sociétés. « *Or, sur toutes ces questions, l'entreprise a pris du retard et n'a pas su s'interroger efficacement* », appuie Florence Chappert, coauteure du livre blanc et responsable du programme « *Faire école* » à l'Anact. « *La question de la qualité au travail, et plus particulièrement celle du sens donné au travail, est récurrente en France.* » Et suppose, à l'aune de tous ces bouleversements, que l'on s'interroge sur le « *fait managérial* ».

<sup>1</sup> Ce livre blanc est paru fin 2017.



© Charles Taylor

## Haro sur le «management de l'instant»

Quel est de fait le rôle du manager ? Et comment ce dernier – aujourd'hui coordonnateur d'équipes et détecteur de talents plus que simple contrôleur – s'adapte-t-il à cette nouvelle donne ? Autant de questions essentielles alors que jamais probablement les risques psychosociaux n'ont été aussi élevés dans notre vie au travail. « 61 % des collaborateurs se disent stressés. Ils étaient 40 % il y a seulement dix ans », rappelle ainsi Noël Juquel, président Auvergne-Rhône-Alpes du syndicat national de la banque (SNB) CFE-CGC. Pis, dans le secteur bancaire, « 76 % estiment leur quantité de travail excessive ». La faute aux managers ? « Non, la faute au management », corrige-t-il. « Il y a vingt ans, nous parlions d'un management participatif, lequel ouvrait des perspectives pour les salariés. Aujourd'hui, nous sommes sur un management de l'instant pour des résultats immédiats. » Particulièrement sollicités, les cadres intermédiaires font les frais de cette nouvelle logique. Confrontés à des injonctions souvent contradictoires, ils peinent à exercer leurs missions d'encadrement. Ces collaborateurs – souvent excellents techniciens dans leur secteur d'activité – peuvent, sous

“

Un nombre croissant d'entreprises font le constat que perpétuer des pratiques managériales ou des manières de concevoir les organisations héritées de l'ère de la fabrique 'militaro-industrielle' n'est plus supportable. »

Olivier Mériaux, directeur technique et scientifique de l'Agence nationale pour l'amélioration des relations au travail (Anact).

la contrainte de ces injonctions, se révéler « piètres managers » malgré eux, dicit. « On parle aujourd'hui de management bienveillant, nous ne demandons qu'à voir réellement appliqué ce concept dans les entreprises. » Et l'Anact de s'interroger : les ingénieurs, gestionnaires ou chefs de projets qui conçoivent des systèmes de travail et d'organisation {...} sont-ils suffisamment préparés à mettre en œuvre de nouvelles capacités managériales ? Depuis dix ans, un certain nombre de travaux alertent en France, rappelle le livre blanc, « sur la nécessité d'enrichir la formation des managers des dimensions de santé et qualité de vie au travail, management des équipes, conduite du changement, dialogue social ». Sans pour autant que les entreprises françaises s'emparent de ces questions.

## «Apprendre» la fonction managériale

Faut-il alors réapprendre aux managers à manager ? Sur ce point, Maurice Thévenet, délégué général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE), est catégorique : « Encore faudrait-il leur apprendre à manager... Il n'y a pas de manager de naissance ». Trop souvent la fonction managériale est



Maurice Thévenet  
© Fnege

considérée comme un mode de reconnaissance, une sorte de promotion naturelle. Seulement, un manager n'est plus un simple chef d'équipe ou un spécialiste ; il doit être capable de travailler « avec », de collaborer. Surtout, « *il doit avoir la capacité d'influencer les comportements des autres pour produire des résultats*, souligne Maurice Thévenet. *Ce ne sont pas des qualités innées* ». Or, les clés pour intégrer la complexité humaine et organisationnelle sont encore « *trop rarement offertes dans les programmes de formation initiale et continue à destination des ingénieurs, managers, dirigeants* », constate Olivier Mériaux en introduction du livre blanc de l'Anact. Pour autant, là encore les choses bougent, et les initiatives « *se multiplient dans les entreprises, les administrations ainsi que les écoles et universités pour transformer les cursus* », insiste-t-il. Et ainsi donner aux managers et ingénieurs les moyens de « *mieux assumer leurs responsabilités* » en matière de qualité de vie au travail.

## POINT DE VUE

« Nos formations en ressources humaines à l'iaelyon sont très ouvertes au questionnement sur le rôle du manager. Nos diplômés sont des spécialistes qui doivent savoir décentraliser une partie de leurs activités sur des managers de terrain. Et ce, dans un rôle à la fois d'implication individuelle mais aussi d'accompagnement aux transformations organisationnelles.

Une des façons de mieux comprendre le rôle du manager est d'interpeler nos étudiants en formation initiale sur le contenu réel du travail. En Master management et commerce international, nous leur avons demandé de faire des interviews de managers confrontés à l'international afin de pouvoir appréhender leur activité et surtout la dimension de leur travail non nécessairement prescrit. Nous cherchons aussi à mieux cerner l'objet d'un management confronté à la dimension internationale.

Ce travail d'observation prospective de l'évolution des métiers est très important. Il permet à l'apprenant d'être dans une dynamique plus large en termes d'appréhension de la connaissance. De fait, l'Ecole n'est plus là uniquement pour délivrer des diplômes, mais est, de plus en plus, amenée à formaliser des expériences et à attester pour partie des maîtrises de compétences. Je crois beaucoup en cette mission. Ces appréhensions nous amènent à repenser parfois la pédagogie, mais également à partager nos activités de recherche et nos connaissances. Ce type d'expérimentation interpelle aussi bien les enseignants que les apprenants.

Il est absolument nécessaire d'accompagner les fonctions managériales de proximité. Les managers de terrains sont fondamentaux : il faut qu'ils soient outillés et soutenus dans leurs rôles. Or, la mission première d'un manager est de savoir accompagner au quotidien, de savoir écouter et savoir révéler les talents de leurs équipes. Cela suppose de solides formations et une vraie reconnaissance dans l'appréhension du travail managérial. »

**Jérôme Rive**  
Directeur général de l'iaelyon

“

**J'ai décidé de libérer les énergies, d'aplanir les organisations et de responsabiliser sur son périmètre chaque collaborateur dans une interdépendance globale.**

Il a fallu pour cela travailler à la distribution des rôles et responsabilités et monter en puissance sur les thématiques de redevabilité et d'exemplarité. »

**Manuel Patrouillard, directeur général de l'ONG internationale Humanité & Inclusion.**

## « Libérer les énergies »

Une chose est sûre : l'approche managériale a changé comme ont évolué les attentes des salariés qui veulent désormais « *participer à la définition de leur travail, être moins l'objet d'injonctions hiérarchiques paradoxales ; notamment celles qui demandent de faire plus et plus vite* », constate Florence Chappert. Le sens donné au travail est un critère devenu central, en particulier chez les jeunes qui n'hésitent plus à quitter une entreprise si celle-ci ne correspond pas à leurs attentes. Un constat qui pousse certaines entreprises et structures à réinventer leur organisation managériale. C'est le cas de Handicap International (récemment rebaptisée Humanité & Inclusion pour l'ensemble du mouvement). L'ONG internationale, créée en 1982 et colauréate du Prix Nobel de la Paix en 1997, compte quelque 3 500 salariés pour un budget 2018 de 200 millions d'euros. Pilotée depuis quatre ans par le Français Manuel Patrouillard, l'organisation a ainsi entamé une profonde refonte de sa culture d'encadrement. « *Quand je suis arrivé en 2014, j'ai trouvé une structure fière de son ADN et de son histoire admirable, mais à l'organisation de type pyramidale, silotée et hiérarchique* », témoigne depuis son bureau lyonnais cet ancien de McKinsey (et dont le livre de chevet est *Reinventing Organizations*, de Frédéric Laloux). « *J'ai décidé de libérer les énergies, d'aplanir les organisations et de responsabiliser sur son périmètre chaque collaborateur dans une interdépendance globale. Il a fallu pour cela travailler à la distribution des rôles et responsabilités et monter en puissance sur les thématiques de redevabilité et d'exemplarité.* » Très concrètement, l'ONG a lancé son propre programme « Manager 2.0 » articulé autour de comportements cibles et d'une théorie du changement appliquée à l'ensemble des collaborateurs.



Florence Chappert  
© Marie-Eve Brouet

## L'entreprise : un espace social et inclusif

Ces nouvelles attentes des collaborateurs coïncident avec un changement global du cadre professionnel. « *On demande de plus en plus aux salariés d'être créateurs de leur travail ou encore de coopérer, or c'est le management du travail prescrit qui imprègne la pratique des managers* », confirme Florence Chappert. Ce qui souvent perturbe le management et accentue les risques psychosociaux au sein des équipes. « *En France, et sans doute plus qu'ailleurs en Europe, nous avons intégré au travail le critère de l'ultraperformance.* » Or, l'entreprise est aussi (et sans doute avant tout) un espace social et inclusif, qui doit stimuler les notions d'engagement à la fois individuel et collectif. Une approche essentielle qu'appréhende et intègre en particulier le milieu sportif ; un milieu-référence en termes de management pour de nombreuses entreprises et qui a su faire évoluer ses pratiques. « *D'un management de type directif dans lequel l'entraîneur était la source du savoir, du savoir-être, dispensait la leçon à son équipe, nous sommes passés à un type de management participatif et collégial, où le projet est totalement partagé et construit avec l'ensemble des acteurs de la performance* », témoigne Arnaud Guppillotte, entraîneur national de l'équipe féminine junior de basketball à l'Insep. L'entraîneur s'assure aujourd'hui de la cohérence du projet que ses assistants mettent en œuvre



Jean-François Vulliez  
© DR

et que les joueuses s'approprient avec des feedbacks réguliers. « *Le sentiment d'appartenance des adjoints et des sportifs à un projet de performance sportive devient un enjeu majeur dans les sports collectifs.* »

## Performance mentale

Même sens du collectif pour Jean-François Vulliez, directeur de l'Academy de l'Olympique Lyonnais. Cette pépinière de jeunes talents du football, qui compte quelque 400 élèves (dont 150 filles) âgés de huit à vingt ans, est encadrée par 120 personnes, dont 70 bénévoles. Soit la taille d'une « *belle PME qu'il faut savoir manager au quotidien* », reconnaît son dirigeant. Ce qui suppose un travail « en coopération », une vision commune et une forte synergie entre tous les membres de l'OL Academy. Laquelle s'est fixée un triple objectif : sportif, éducatif et citoyen. « *Pour ce faire, nous devons dérouler un ruban pédagogique au fil des années, partagé par toutes les personnes, encadrants et apprenants.* » La structure de formation du célèbre club lyonnais a alors mis en place une cellule d'optimisation de la performance mentale. Une méthode managériale inédite qui vise à travailler sur des aspects émotionnels et psychologiques pour libérer les joueurs. « *Nous cherchons ensemble les leviers qui vont leur permettre de performer dans leur vie sociale et professionnelle. Nous avons cette même approche auprès des coaches.* »

“

« **On ne peut pas s'improviser**

**manager**, qui est attendu sur le pilotage d'équipes et non plus exclusivement sur des performances business. Ce nouveau périmètre suppose l'acquisition de soft skills qu'il faut reconnaître au sein de l'entreprise. »

Aline Scouarnec, professeur des universités,  
présidente de l'AGRH.

Autant d'actions d'encadrement basées sur un management sensible et humaniste. Ont-elles des chances d'être adoptées en entreprises ? Pas forcément. « *Transformer la culture managériale pour la mettre au service de la qualité de vie au travail, l'ambition n'est pas mince* », rappelle l'Anact. Encore faut-il que celles et ceux amenés à piloter des collectifs, à définir des organisations de travail ou encore à conduire des projets de transformation « *soient armés sur le plan des savoir-faire managériaux pour relever ce défi* », insiste Olivier Mériaux. Or, au sein de nombreuses organisations, la posture du chef, de l'expert, reste prédominante. « *En réalité, les compétences attendues d'un manager sont bien plus larges* », relève Aline Scouarnec, présidente de l'Association francophone de gestion des ressources humaines. « *On lui demande désormais de booster et d'orienter son équipe vers plus de créativité, de la rendre plus innovante, etc.* »

## La difficile prise en compte de la QVT

À ce champ d'intervention, complètement nouveau, s'ajoute la nécessité pour les managers de prendre en compte la notion de qualité de vie au travail (QVT). Pas toujours simple. « *Beaucoup de managers intermédiaires avouent se situer en porte-à-faux sur ces questions de bien-être au travail. Spontanément, ils ne remontent pas les problèmes "humains" à leur hiérarchie* », poursuit Florence Chappert. Trop souvent encore, les chefs de projet ont une faible conscience des impacts des systèmes qu'ils mettent en place sur le travail et les conditions de travail. Cette distance entre les concepteurs et les utilisateurs serait une caractéristique très française, selon un PDG d'une entreprise de métallurgie, cité dans le livre blanc de l'Anact : « *En France, on a un handicap fort de par notre culture cartésienne. On croit qu'on règle les choses avec règles et process* ». Certains dirigeants auditionnés pour les besoins de cette enquête restent encore peu convaincus « *de la nécessité de prendre en compte les conditions de travail* ». Pour ces derniers, la QVT est perçue comme une contrainte supplémentaire. Résultat : « *au sein de l'entreprise, on en parle très peu au quotidien* », confirme un membre du Boson Project. Un

# 5 POINTS À RETENIR

projet créé il y a cinq ans par Emmanuelle Duez et spécialisé dans les nouvelles organisations des entreprises. La recherche de l'optimisation à court terme et de la productivité maximale, poursuit l'Anact, a sans doute conduit à ce que l'on ne prenne pas suffisamment en compte dans l'organisation et le management au quotidien les conditions de travail des personnels. « *La qualité de vie au travail est pourtant un levier essentiel*, considère l'expert du Bason Project. *Ce qui fera demain la différence entre une entreprise et une autre, c'est l'engagement des collaborateurs* ». Engagement qui doit passer par « *la capacité du manager à les embarquer dans les transformations de l'entreprise en les responsabilisant* ». Cet exercice oblige à questionner les niveaux de hiérarchie et le rapport au travail. Et dans cette nouvelle équation, le manager – qui contribue à faire grandir l'entreprise dans son process – joue un rôle majeur. À condition bien sûr qu'il soit (bien) formé et accompagné dans ses missions... ■■■



*Ce qui fera demain la différence  
entre une entreprise et une autre,  
c'est l'engagement des collaborateurs.*

© Vasyil Dolmatov

## 1. AGIR EN AMONT

En 2016, le rapport du Cese sur le dialogue social intègre comme recommandations « d'agir sur la formation initiale en sensibilisant à l'utilité du dialogue social, d'améliorer la préparation du stage en entreprise de fin de scolarité obligatoire et d'intégrer dans les formations managériales existantes des modules portant spécifiquement sur les relations sociales ».

(Source : Anact)

## 2. DÉTECTER LES SIGNES DE SOUFFRANCE

Selon l'INRS, les risques psychosociaux correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non, du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes) ou externes (insultes, menaces, agressions).

## 3. APPRENDRE À RALENTIR

Une étude coordonnée par la Dares, publiée en 2016, sur les conditions de travail et la santé au travail, relève que 47 % des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail. Au moins 64 % des actifs occupés déclarent par ailleurs être soumis à un travail intense ou subir des pressions temporelles.

(Source : ministère du Travail)

## 4. PRIVILÉGIER LE MANAGEMENT PAR LE TRAVAIL

Selon l'Anact, le management du travail est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs. Ce management est notamment fondé sur des pratiques de management participatives et une organisation du travail favorisant l'autonomie et la prise d'initiatives dans un cadre sécurisé.

## 5. RECONNAÎTRE LA COMPÉTENCE

Selon Françoise Chevallier, sociologue et professeure associée à HEC, la transformation numérique des entreprises marque le passage d'organisations hiérarchiques à des organisations en réseaux. Dans ce contexte, la reconnaissance repose plus sur la compétence que sur le rang hiérarchique et les modalités de contrôle du travail se transforment.

(Source : livre blanc de l'Anact)



# A cross-cultural perspective on commitment

What does « committing » mean in the business world ? Arguably, every company across the globe wants managers that fully support its goals. However, approaches to commitment vary greatly from a country to another...

— Romain Fournier

**W**ithout commitment from managers, business initiatives often fail. Today, companies must reduce their costs, strengthen customer relations while improving safety standards. If management doesn't support the company's goals, the chances of success are slim. Although few companies across the world would argue that commitment from managers is necessary, the definition of commitment may not be the same from

one continent to another, nor are the reasons why managers commit. To us French people, or Europeans, there is perhaps one territory where the notion of commitment is furthest from ours : Asia.

In Korea and China, where many large companies are family-owned, the commitment from managers tends to stem from a loyalty to family members and colleagues, according to Professor John Benson, Head of the School of Business at Monash University,

Ricardo Varela, Doctor of philosophy in management at the UNAM University of Mexico.  
© DR

in Malaysia. *“The owner, and subsequently their children, appoint family members as managers. In addition, managers working in these companies are often from the same town or city, or the same school that the founder attended. As such there is a strong trust and cultural link between the most senior company personnel and managers. I suspect that if one was to study all of Asia, you would see similar systems in some form or another.”*

This sense of commitment to family or to colleagues is perhaps even stronger in Japan. *“The major underpinning of employment in companies is the internal labour market. People join a company straight from school. Over the years, they're rotated through different departments, gain a more holistic understanding of the company, and gain increases in salary. So, by the time they become a manager, they know many of their cohort, and the company becomes like a family. The difference in pay between a senior executive and the lowest paid employee is a lot less than what you'd find in the U.S., Australia or the U.K. So, they take on these jobs with a great sense of obligation and loyalty to their fellow workers. They feel they have a responsibility to contribute back,”* adds Mr Benson. He believes that in Japan, and to an extent the rest of Asia, the lack of competitive wage rates for senior managers suggests that managers are committed to the company for other reasons that purely financial gain. *“There appears to be a very strong management commitment that is a product of a range of factors. Certainly in Japan, the reliance on the internal labour market means that by the time an employee becomes a manager, he or she has invested a lot in the company. And for those wanting to move, the options are quite limited.”*

## Beyond profits above all

While in Asia, commitment appears to stem sorely from a sense of duty to colleagues or family, on the other side of the spectrum, the U.S. seems to place a strong emphasis



© DR

“

**Many companies and managers are now realising that the responsibilities of corporations should be much larger than their disposition to make profit and to enrich the managers and shareholders.”**

**Eddy Souffrant, Professor of philosophy and applied ethics at the University of North Carolina at Charlotte.**

on rewarding commitment financially. “In the U.S. there is a sense of duty as well. However the sense of duty is not necessarily seen as a duty to employees, or to the society at large, apart from ensuring the employees’ basic welfare so that they can best do their work. The sense of duty consists in primarily making sure that the organization maintains its profitability,” notes Eddy Souffrant, Professor of philosophy and applied ethics at the University of North Carolina, in Charlotte.

Mr Souffrant cites the work of Robert Reich, the former labor secretary for Bill Clinton, who believes that the large wealth gap between workers and CEOs currently observed in the U.S. is partly due to the fact that corporations increasingly minimized their responsibilities to society. “The decrease in corporate social responsibility, according to Mr Reich, was triggered when it became clear that lobbyists and moneyed individuals could influence politicians to support laws that would allow corporations to seek as much profits as possible,” explains Eddy Souffrant. However, he notes that increasingly, there has been an attempt to balance the needs of shareholders and the needs of society. “Many companies and managers are now realising that the responsibilities of corporations should be much larger than their disposition to make profit and to enrich the managers and shareholders. This is a different sense of duty and commitment.

It is one that moves away from the pursuit of profits above all and instead promotes an expansive sense of corporate social responsibility.” As a result, many American businesses have started to institute a sense of ethics by way of training, or have adopted environmentally friendly processes.

In Latin America, there are parallels with the situation in the U.S.: “the world has increased communication, all countries in the world are influenced by others. Management is also influenced by the currents of countries that we consider successful: new ways of working, technology and even ways of life including ethics and morals,” explains Ricardo Varela, Doctor of philosophy in management at the UNAM university in Mexico. However, commitment from managers tend to originate from authority and a strong vertical management structure. “The difference with the U.S. and elsewhere, is that in Latin America, management styles are oriented towards autocracy. Our history has common features; we were conquered and subdued”, he explains. Despite these differences, all three professors agree on one point: universities have a key role to play in training ethical managers that will commit to the success of their company, as much as to their responsibilities to society. ■

“

**In Japan, the reliance on the internal labour market means that by the time an employee becomes a manager, they have a lot invested in the company. And for those wanting to move the options are quite limited.”**

**John Benson, Head of the School of Business at Monash University, Malaysia.**



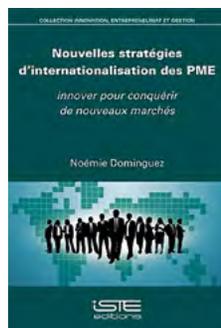
© Monash Uni Msia

## RECHERCHE

## Internationalisation des PME : analyse franco-italienne des bonnes pratiques



Noémie Dominguez © Laurie Riva



Après avoir rédigé une thèse sur le développement international de cinq PME régionales et publié un ouvrage intitulé « *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés* », Noémie Dominguez a contribué, en collaboration avec Ulrike Mayrhofer, à la création d'une chaire de recherche sur l'internationalisation des PME. « *Ce travail s'effectue en partenariat avec deux entreprises, Mixel Agitateurs et Slat, et sept univer-*

*sités étrangères* », précise la maître de conférences en Sciences de Gestion. En septembre prochain, un ouvrage collectif pour identifier les facteurs clés de succès sera d'ailleurs édité. Le développement du réseau, l'innovation dans les stratégies d'entrée sur les marchés, et le temps semblent être des piliers de la réussite à l'international. Avec le soutien financier de la Région, les recherches se poursuivent aujourd'hui sur un axe franco-italien. L'iaelyon a noué une collaboration plus poussée avec l'Università di Pavia pour comparer le développement international des PME d'Auvergne-Rhône-Alpes et de Lombardie. « *Nous voulons mettre en exergue les bonnes pratiques* », résume Noémie Dominguez. Dans le cadre de la chaire, c'est une relation de confiance qui unit l'iaelyon et les deux entreprises partenaires. « *Nous jouons le rôle d'observateurs et d'analystes en apportant nos conseils avec un regard neutre* », explique la maître de conférences. S.R.

## PARTENARIATS

## USA : des relations durables et diversifiées

L'iaelyon compte aujourd'hui 159 partenaires internationaux dans 54 pays. « *Notre objectif est de maîtriser ce nombre pour travailler de manière qualitative et plus approfondie avec nos partenaires existants* », souligne Tessa Adrian, responsable du Pôle Activités Internationales. D'ailleurs, le partenariat avec la University of North Carolina à Charlotte, qui fête cette année ses 30 ans, va se renforcer avec la mise en place d'un programme court. « *En janvier prochain, pendant l'International Week, nous accueillerons 15 étudiants de MBA qui participeront aux sémi-*

*naires interactifs et auront accès à un programme supplémentaire de visites d'entreprise et culturelles* », détaille Tessa Adrian. Cet échange a été calqué sur le modèle développé avec le Baruch College de New York. Depuis huit ans, 15 étudiants prennent part à l'International Week et à plusieurs visites économiques et culturelles pendant deux semaines. Ces relations internationales trouvent leur apogée pendant l'International Week et profitent aux étudiants de l'iaelyon qui peuvent découvrir d'autres approches du management dans le cadre des séminaires organisés. S.R.

## STAGE

## Recruter pour l'international avec ECA

Le service Emploi, Carrières et Alternance (ECA) améliore l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants. « *Depuis 2012, cette mission comprend l'accompagnement pour des stages à l'international qui représentent environ 350 conventions par an* », explique Anne-Sophie Guého, directrice du service. S'appuyant sur ses partenaires académiques et entreprises, mais surtout sur ses Alumni, l'école dispose de relais dans le monde entier. « *Les stages s'effectuent pour 59% en Europe, Royaume-Uni, Espagne et Belgique en tête, puis pour 17% au Moyen-Orient-Afrique, surtout au Maroc et en Tunisie* », précise Marielle Tamba, International Career Advisor. D'une durée moyenne de 3,2 mois, les stages à l'étranger concernent particulièrement les étudiants en Licence Sciences de Gestion et en Master 1 et 2 Management et Commerce International. « *Nous réfléchissons à allonger la durée du stage à l'étranger pour certains cursus et travaillons à renforcer les destinations définies comme stratégiques* », indique Anne-Sophie Guého. S.R.

### info iaelyon

**En 2017, 4 nouveaux partenariats internationaux ont été conclus avec la Monash University Malaysia et la University of Malaya en Malaisie, avec la Swansea University au Pays de Galles et la Universidad de Los Andes en Colombie. En janvier 2018, un partenariat a également été signé avec la University College Cork en Irlande.**

# Tanguy Bertolus, le pilote

**Sa passion pour l'aéronautique l'a poussé à embrasser une carrière dans le monde de l'aérien dès la fin de ses études. Président du directoire d'Aéroports de Lyon depuis novembre dernier, il met ses compétences techniques et managériales au service de cet environnement complexe.**

– Françoise Sigot



Tanguy Bertolus © Éric Soudan

## PARCOURS

- 1996 : diplôme d'ingénieur en aéronautique à Toulouse
- 1997 : DESS CAAE (ex-MAE) à l'iaelyon
- 1999 : entre à Aéroports de Paris
- 2008 : directeur technique Vinci Airports au Cambodge

**H**asard ou destin ? En 1997, c'est l'aéroport de Lyon Satolas que Tanguy Bertolus choisit comme lieu de stage alors qu'il achève son DESS CAAE (Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, ex-MAE) à l'iaelyon. Aujourd'hui président du directoire d'Aéroports de Lyon, Tanguy Bertolus ne manque pas de souligner ce détail, sans toutefois y voir véritablement un signe. Il faut dire que son destin était déjà bien tracé. « *Je me suis dirigé vers des études d'ingénieur en aéronautique car j'ai toujours été attiré par les avions et l'idée de voler. Et depuis, je n'ai jamais quitté l'environnement aéroportuaire* », explique-t-il. Mais était tout autant présente la volonté d'élargir sa palette de compétences que celle de résoudre les équations techniques permettant de faire voler des avions. D'où ce passage sur les bancs de l'iaeyon avant d'entrer dans la vie active. Un premier poste chez Steria où il rejoint l'une des branches de cet éditeur de logiciels, en lien avec le monde de l'aérien puis Tanguy Bertolus s'immerge véritablement dans l'univers aéroportuaire en rejoignant Aéroports de Paris. Durant neuf ans, il passe des opérations à la maîtrise d'ouvrage et gère entre autres la construction du satellite 3 de l'aéroport Roissy-Charles De Gaulle. S'ensuit une expérience de trois ans en tant que directeur technique de Vinci Airports au Cambodge avant de revenir

à Paris où il prend le poste de directeur technique au siège de Vinci Airports. « *Pendant sept ans, j'étais en première ligne pour les réponses aux appels d'offres qui incluent une vision stratégique et une analyse fine des solutions techniques à mettre en place* », résume-t-il, en marquant son intérêt pour la « *complexité de ces environnements aéroportuaire où se mêlent des acteurs publics, des clients de natures très différentes, des acteurs du transport et bien d'autres.* » Autant dire que lorsque son employeur lui propose la présidence du directoire d'Aéroports de Lyon, la perspective de pouvoir mettre à profit l'ensemble de ses compétences, aussi bien techniques que managériales, fait vite pencher la balance. « *Ce n'est pas seulement un retour aux sources, même si retrouver Lyon, proche du berceau savoyard de ma famille et permettre à mes petites filles de grandir à l'écart de la frénésie parisienne, ont renforcé ma motivation*, sourit-il, juste avant d'enchaîner, *ce poste de direction générale est une vraie synthèse de mes précédents emplois. Il englobe un panel très large* ». Une analyse avec seulement quelques mois de recul mais déjà beaucoup de projets avec une dimension opérationnelle, puisqu'il s'agit notamment de renforcer les liaisons aériennes et d'optimiser l'expérience client, mais aussi managériale, car Tanguy Bertolus entend bien conduire ses équipes vers plus d'agilité pour relever les défis qui attendent Aéroports de Lyon. ■

# Marie-Louise Greillier, l'éternelle apprenante

Aujourd'hui à la tête de plusieurs établissements médico-sociaux, cette ex-assistante sociale passée par les bancs de l'iaelyon a eu plusieurs vies professionnelles. Avec une constante : la capacité à se remettre en question.

— Françoise Sigot



Marie-Louise Greillier © Marie-Eve Brouet

## PARCOURS

- 1983 : premier poste en tant qu'assistante sociale
- 1989 : DESS CAAE (ex-MAE) à l'iaelyon
- 1986 à 1999 : emplois à temps partagé sur des postes d'encadrement de formation dans le secteur social et développement d'entreprise innovante
- 1998 : DEA Sciences de gestion à l'iaelyon et EM Lyon
- 2000 : directrice de centres sociaux à la CAF de Lyon
- 2011 : directrice d'un complexe d'établissements médico-sociaux Adapei 69
- 2015 : DU Coaching en entreprise à l'iaelyon

« Après avoir occupé plusieurs fonctions, je me rends compte que si on ne s'interroge pas, si on ne se remet pas en question en permanence, il est très difficile de nourrir ses équipes et de les faire progresser. » Cette phrase pourrait suffire à résumer la carrière de Marie-Louise Greillier. Diplôme assistante de service social en poche, elle entre dans la vie active avec une mission singulière à l'époque. « J'étais chargée de développer un concept d'hébergement éclaté pour des femmes seules et leurs enfants », résume-t-elle. Au début des années 1980, imaginer que l'insertion pouvait passer par le « milieu ordinaire » était plutôt détonnant. Peu déstabilisée par les Cassandre, Marie-Louise Greillier avance avec prudence et relève le défi. Et ce faisant, se trouve propulsée vers un champ inédit : la conduite du changement. « Les résistances au changement sont incroyablement nombreuses », observe-t-elle. Passionnée par cet univers, mais aussi convaincue qu'il lui faut des « armes solides » pour gérer les équipes et accompagner les mutations, elle reprend ses études et décroche en neuf mois un DUT en Gestion des entreprises et des administrations. Elle enchaîne par un poste que, là encore, elle met en place partant de zéro : l'encadrement pédagogique des étudiants assistants en service social au sein de l'école de la Croix-Rouge. « Intuitivement, je savais qu'il était intéressant que je continue de me former », note-t-elle. Son poste

étant à temps partiel, elle s'inscrit à l'iaelyon et obtient le DESS CAAE (Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, ex-MAE). Insatiable et curieuse, durant la décennie 1990, Marie-Louise Greillier mène de front son travail à l'école de la Croix-Rouge, la direction adjointe d'une entreprise innovante en création et le pilotage d'un cursus de formation de cadres sociaux pour un institut de formation privé. Mais pas seulement... « Il fallait que j'alimente ce que je faisais dans cet institut de formation, donc je me suis réinscrite à l'iaelyon en DEA Sciences de gestion, dominante sociologie des organisations et stratégies de changement », sourit-elle. En 2000, elle prend la responsabilité de plusieurs centres sociaux de la CAF de Lyon, puis en 2011, celle de trois établissements gérés par l'Adapei 69 (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales). Fidèle à ses convictions, elle vient d'achever un nouveau cycle de formation continue : le DU Coaching en entreprise de l'iaelyon. « Cela permet de remettre en perspective la fonction de manager, de penser autrement les organisations de travail pour les faire évoluer et réussir », explique-t-elle sans promettre que ce récent passage sur les bancs de l'iaelyon sera le dernier. ■

## INFORMATION RÉSEAU

### Un espace d'expression pour les commerciaux

Lancé il y a un an au sein de la Fédération iaelyon Alumni, le Club management commercial veut dépoussiérer l'image du commercial. « *On a l'impression que le métier de commercial est figé dans ses habitudes. C'est tout l'inverse ! Pour accompagner les mutations, ce secteur a besoin de diplômés formés aux pratiques nouvelles du management, car l'un des enjeux réside bien évidemment dans la capacité des managers commerciaux à accompagner leurs équipes pour relever les nouveaux défis de la vente* », explique Théo Niktabe, diplômé de l'iaelyon, aujourd'hui commercial dans un groupe de développement média et fondateur de ce

nouveau club. Après avoir organisé, en novembre dernier, une première conférence sur le thème « *Commercial et si on faisait fausse route ?* », en partenariat avec les DCF (Dirigeants Commerciaux de France), il prépare une nouvelle rencontre pour cet été. « *L'idée est de faire réfléchir des commerciaux juniors et seniors sur un sujet impactant le métier de commercial* », décrit Théo Niktabe, qui s'attend à des confrontations d'idées et de méthodes peut-être radicalement opposées. « *Nous souhaitons être un espace où le brassage des pratiques permet de mieux appréhender les nouveaux enjeux de la fonction commerciale* ». FS.

## NETWORKING

### Le Chapter Paris des Alumni fête son premier anniversaire

Fidèle à la tradition des « *Chapter* », ces bases territoriales des anciens de l'iaelyon, un groupe de tout jeunes diplômés, en poste à Paris, vient de lancer le « *Chapter Paris* ». Depuis un an, il propose chaque mois un moment convivial afin de tisser des liens entre les Alumni de Paris et sa région. « *Paris est la deuxième base pour les diplômés de l'iaelyon après le bassin lyonnais. Certains y débent leur carrière, d'autres vivent en Ile-de-France depuis de nombreuses années. Notre objectif est d'identifier ces anciens et de les fédérer pour maintenir le lien avec l'école et partager des temps ensemble. Paris c'est aussi un lieu de passage naturel pour l'ensemble des communautés de l'iae. Nous convions donc les entreprises, les professeurs et les autres diplômés basés sur le reste du territoire à se joindre à nous le temps d'une soirée* », retrace Emilien Mary, responsable du Chapter Paris. Lancé en mars 2017, il organise un événement mensuel, mais entend petit à petit développer des rencontres à thème. « *Nous*

*avons organisé notre premier afterwork en novembre, nous allons capitaliser sur cette initiative pour développer des soirées à thème et mettre en avant des diplômés ou des sujets qui feraient écho à l'identité du Think Large* », ambitionne Emilien Mary. FS.



Emilien Mary © DR

## PROJET

### Le club bière sur la rampe de lancement

La rentrée devrait se faire sous le signe de la bière pour les Alumni. En effet, André Dimopoulos règle les derniers détails avant de lancer un club bière. « *En France, on dénombre aujourd'hui près de 1300 micro-brasseries et la région Auvergne-Rhône-Alpes est celle qui en recense le plus grand nombre* », fait-il observer pour camper son projet dans l'environnement économique, avant d'aller sur des chemins plus conviviaux. « *Partant de ce constat et de l'engouement aujourd'hui très fort pour la bière, je me suis dit qu'il y avait un club à créer autour de cet univers. L'idée est de mettre en place des afterworks que nous pourrions organiser dans des bars spécialisés ou au sein de brasseries pour présenter ces produits et leurs techniques de fabrication et bien évidemment les déguster* », explique André Dimopoulos, fin connaisseur de ce secteur puisqu'il est aujourd'hui en poste au sein de la brasserie lyonnaise Ninkasi, fondée par Christophe Fargier, diplômé de l'iaelyon. Prudent, il devrait proposer un premier événement en septembre afin de vérifier si les Alumni adhèrent à son projet, avant de le structurer sur le long terme. « *L'objectif est aussi de fédérer une équipe de passionnés qui pourront animer ce club à mes côtés* », commente-t-il. FS.

### info iaelyon

Link-iaelyon c'est :  
1 communauté de plus de  
4000 alumni actifs,  
35 groupes et clubs.

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

Recruteurs et diplômés, rejoignez  
notre réseau !

[www.link-iaelyon.com](http://www.link-iaelyon.com)

# Réussir à susciter l'engagement personnel et collectif

La réussite d'une entreprise est étroitement liée à l'engagement de ses équipes. L'une des missions principales des managers est recueillir l'adhésion et l'implication des collaborateurs.

— Séverine Renard

Aujourd'hui, les managers doivent trouver le juste équilibre entre la performance et l'efficacité nécessaires à la réussite économique de l'entreprise et l'épanouissement des collaborateurs indispensable à la créativité et l'engagement des forces vives. Pour répondre à cet enjeu, deux piliers du management se dessinent clairement : faire progresser les collaborateurs et donner du sens aux projets.

Nathalie Lamoureux, directrice des ressources humaines de Ramsay Générale de Santé – Pôle Lyon, a débuté son action au sommet de la pyramide. En effet, c'est d'abord au niveau du Codir dont elle est membre que sa mission de DRH a commencé autour d'un triple objectif : « Favoriser la cohésion entre tous les membres, encourager les synergies et accélérer les prises de décisions ». Nathalie Lamoureux note que l'arrivée d'un nouveau directeur général a constitué un changement opportun pour poser un diagnostic et impulser un nouvel élan. Une certaine forme d'immobilisme et une force de décision autoritaire ont laissé place, au terme d'un parcours d'un peu plus de trois ans, à une véritable dynamique collective, grâce aux engagements individuels fédérés autour de projets collectifs porteurs de sens. Car il a fallu entraîner l'ensemble du personnel. « Nous sommes convaincus que l'évolution indispensable de nos établissements de



Nathalie Lamoureux © Marie-Eve Brouet

santé passe par le partage des connaissances et des compétences, la réflexion commune et la coopération à tous les niveaux de l'organisation », expose-t-elle.

## Non aux managers nounous

Pour Laurent Constantin, les changements sociétaux ont profondément modifié le rôle du manager. « Nous sommes dans une société de consommation, de réseaux sociaux et de facilité. C'est le triomphe de l'individualisme et le repli sur la sphère privée au détriment de l'engagement collectif et des valeurs partagées », note le patron de l'agence web Acti. Dans ce

contexte, il se pose comme un manager qui essaie « de donner de l'autonomie et de la confiance à chaque collaborateur afin de faire grandir les personnes, aussi bien dans le savoir-faire que le savoir-être ». Se définissant comme un entrepreneur humaniste, Laurent Constantin estime qu'il est de sa responsabilité d'aider chacun à s'élever et à s'épanouir.

Il met néanmoins en garde contre une approche biaisée du management et rejette toutes les notions de marketing RH. « Je n'aime pas les chartes, les engagements, toutes ces choses codifiées. Je préfère le respect et une sincère humanité qu'un jeu d'apparences où la règle est d'offrir des fruits et des bonbons à ses salariés. La mode des managers nounous et des chief happiness officers m'interpelle », confie-t-il. Il préfère prôner un retour à la réalité de la vie de l'entreprise : « Une entreprise délivre un produit ou un service sur un marché. Elle crée donc une communauté composée de salariés et de clients. L'entreprise et le salarié ont un engagement bilatéral dans le cadre d'un contrat de travail. Cessons les fonctions 'tartes à la crème'. Il ne faut pas mentir à nos collaborateurs. Nos salariés vont au travail, ils ne vont pas s'amuser. » Le management direct et sincère de Laurent Constantin repose sur d'autres types d'actions. « Je propose des séminaires avec des personnalités, des opérations artistiques, des visites de musée... Pour un salarié fan de Tony Parker, j'ai réussi à obtenir un maillot dédié pour son anniversaire. Tout ceci entre dans le cadre de la vie en com-

munauté et d'une approche humaine », illustre-t-il en ajoutant adopter une vraie posture d'écoute. « *Je reste toujours accessible. Quand un collaborateur souhaite me voir, le rendez-vous n'attend pas.* »

## Prendre en compte le facteur humain

Dans les grandes structures, il est indispensable de bénéficier de relais. C'est ainsi qu'au Pôle Lyon de Ramsay Générale de Santé, le mode de fonctionnement directif a été abandonné au profit d'une responsabilisation des managers devenus pleinement acteurs. « *Le pouvoir de la ligne de management intermédiaire a été renforcé. Nous avons ainsi instauré plus de confiance et moins de défiance* », confirme Nathalie Lamoureux. « *Pour cela, souligne-t-elle, nous avons développé les compétences managériales et développé nos supports. Nous avons construit une vraie politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) car le levier du développement managérial donne du sens et de la perspective.* » La communication a tenu une place essentielle dans le cadre de la transformation. « *Nos dispositifs de communication ont été renforcés avec une prise de parole tous les trimestres et une réunion mensuelle avec les managers intermédiaires. L'information est aujourd'hui réellement partagée dans les deux sens* », constate la DRH.

Partageant la vision de Laurent Constantin sur le changement de société, Nathalie Lamoureux évoque un autre défi à relever : « *Notre challenge consiste à gérer les différences culturelles et la dichotomie des attentes entre nos collaborateurs seniors et juniors. L'intérêt des plus jeunes se porte sur l'événementiel, les moyens matériels, les innovations... Les plus anciens réclament davantage de reconnaissance, notamment financière.* » Face aux nouveaux défis managériaux, Laurent Constantin conseille d'être exemplaire, de montrer la route et de tenir parole. Reprenant l'approche de Philippe Schleiter dans son livre *Management : le grand retour du réel*, le dirigeant va même jusqu'à parler de « *réhabiliter les valeurs héroïques qui font la force du manager* ». ■■



Laurent Constantin © Marie-Eve Brouet

## Trois questions à ...

**Denis Bouchard, responsable de l'engagement associatif des salariés à la Fondation Groupe EDF et président de l'École de la 2<sup>e</sup> chance de Paris.**

**La question de l'engagement est aujourd'hui une préoccupation managériale. Pourquoi ?**

Notre modèle de management et d'organisation est l'héritier d'une culture militaro-industrielle basée sur la norme et le contrôle, qui focalise sur les résultats individuels de court terme. Cependant, l'économie et ses acteurs ont changé : alors que le travail occupe une place décroissante dans la vie des gens, il perd de son sens. Seuls 11 % des salariés français se disent « engagés », contre 61 % « désengagés » et 28 % « activement désengagés ». Le constat est préoccupant car les processus ne suffisent plus à garantir la productivité ou à résister à la concurrence : il faut générer de la qualité, de l'innovation, de la coopération. Il faut redonner de la marge de manœuvre aux individus pour qu'ils s'engagent au service du collectif, en cherchant à obtenir des résultats durables. Le management moderne doit générer la confiance qui libérera les énergies.

**Quel est le lien entre l'engagement associatif et l'engagement professionnel ?**

L'entreprise doit changer le regard qu'elle porte sur ses salariés et prendre conscience que ses « forces de production » sont aussi des acteurs de la vie politique et sociale. Les salariés sont tous des citoyens, potentiellement acteurs dans le débat public, et 25 % d'entre eux sont bénévoles dans des associations. L'engagement social est un acte libre, inscrit dans le collectif et la durée, et par essence générateur d'innovation, de coopération et d'enracinement local. Le management a donc tout à gagner à valoriser et à faciliter l'engagement associatif de ses salariés.

**Comment reconnaître cet engagement dans le monde professionnel ?**

L'engagement associatif est pour les salariés une source d'épanouissement personnel, mais aussi un lieu d'acquisition de compétences. Le reconnaître ou le promouvoir, c'est, pour l'entreprise, une façon de valoriser son capital humain tout en enrichissant le patrimoine social. Les entretiens annuels constituent une excellente opportunité pour prendre de la hauteur et intégrer les acquis du bénévolat. ■■

EMPOWERMENT

## Une logique de montée en compétences

Mode de gestion des ressources humaines, l'empowerment redéfinit le partage des pouvoirs et donne à chaque collaborateur les moyens de participer. « *Chaque salarié peut prendre la parole, est responsabilisé, gagne en autonomie* », explique Marc Valax, professeur des universités en sciences de gestion, qui ajoute que l'empowerment contribue à créer un équilibre entre un manque de pouvoir et un besoin d'efficacité personnelle pour tendre vers la performance, l'innovation et la qualité. Cinq enjeux managériaux trouvent une réponse avec l'empowerment : aider les salariés à dominer leur travail ; apporter une marge de manœuvre grâce à la responsabilisation ; développer des échanges dans le cadre du partage d'expériences ; faire émerger une culture d'entreprise ; et apporter un soutien émotionnel en diminuant le stress. « *Les principales retombées positives de l'empowerment sont de redonner du sens à l'action et de ré-*



Marc Valax © Catherine Parmentier

*duire les conflits grâce à l'équilibre des rôles* », détaille Marc Valax.

Cette notion date des années 1990, mais n'a vraiment trouvé sa place dans les organisations que depuis seulement quelques années. Des groupes comme General Electric, Renault Nissan ou 3M ont expérimenté l'empowerment avec succès et l'ont donc instauré dans leurs pratiques managériales. S.R.

COMPÉTENCES HUMAINES

## Les ingénieurs face au management

Par nature très tournés vers la technique, les ingénieurs ont aussi besoin de maîtriser des *soft skills* pour encadrer leurs équipes. Alain Roger, professeur émérite en gestion des ressources humaines, a interrogé un panel de cadres et d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs, pour comprendre les compétences humaines nécessaires à leur rôle de manager. Des compétences bien souvent acquises sur le terrain. « *Il y a quinze ou vingt ans, les écoles d'ingénieurs dispensaient seulement quelques cours de management. Aujourd'hui, leur intérêt est bien plus marqué et de vrais programmes sont mis en place* », souligne Alain Roger.

Dans la dimension humaine de leur métier, trois thèmes retiennent particulièrement l'attention des ingénieurs : la communication, l'esprit de groupe et la montée en compétences des collaborateurs. « *Les ingénieurs s'intéressent beaucoup à la communication pour trouver la bonne posture d'écoute, d'ouverture et de respect. Très liée à ce sujet, la question de l'autorité pour savoir gérer les conflits est aussi une préoccupation essentielle* », explique le professeur. Les ingénieurs s'attachent à créer un esprit de groupe en veillant à la cohésion, la convivialité et la solidarité des équipes. « *Souvent, les ingénieurs-managers estiment aussi avoir la responsabilité de développer les compétences de leurs collaborateurs* », constate Alain Roger. S.R.

INTERNATIONAL

## Gérer le retour d'expatriation



Matthias Walther © Thomas Campagne

Accueillir dans son équipe un collaborateur de retour d'expatriation peut être un vrai défi pour le manager. « *Après avoir exercé de nombreuses responsabilités et mené une mission spécifique, l'expatrié connaît souvent un sentiment de frustra-*

*tion car il n'occupe pas le poste adéquat, ses compétences acquises à l'étranger ne sont pas valorisées, ses expériences ne sont pas mises en avant... Sans compter qu'il vit le choc culturel du retour* », décrypte Matthias Walther, chercheur au cabinet Egon Zehnder et auteur d'une thèse sur le retour d'expatriation. Des études ont ainsi montré que la moitié des expatriés de retour dans leur pays quittaient leur entreprise après un an ! Pour bien réussir l'intégration du salarié expatrié, le manager doit préparer son retour et proposer un nouveau poste. « *Tout en veillant à ne pas créer des jalousies dans l'équipe, l'expatrié doit bénéficier d'un traitement privilégié* », recommande Matthias Walther. S.R.

\*Walther, M. (2014). Repatriation to France and Germany. A comparative Study Based on Bourdieu's Theory of Practice. Gabler : Springer.

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

Du 6  
au 8 sept. **2018**

## Congrès de l'Alass

Organisé en partenariat avec l'Université Jean-Moulin, et plus particulièrement l'iaelyon, la Faculté de Philosophie et l'Ifross, le congrès de l'Association latine pour l'Analyse des systèmes de santé réunira 200 participants d'une quinzaine de pays d'Europe et d'Amérique latine pour débattre sur « *L'innovation et les systèmes de santé* ». L'innovation dans tous ses états sera au cœur des discussions : innovations organisationnelle, technologique, soignante, éducative..., politiques médico-sociales innovantes, appuis institutionnels et soutien à l'innovation, diffusion de l'innovation et ancrage des nouvelles pratiques, résistance à l'innovation. Le congrès de l'Alass mêle réflexion de fond et informations pratiques.

**02.10.2018**



## Conférence de l'AME

L'Alliance pour la Mixité en Entreprise, une association fédérant les réseaux œuvrant en faveur de l'égalité professionnelle de 16 grandes entreprises, proposera, en partenariat avec l'iaelyon, une conférence sur une analyse comparée de l'égalité professionnelle Femmes/Hommes au Canada, aux États-Unis et en France. « *Gender Balance across the Atlantic* » s'articulera autour de trois temps forts : des données chiffrées, des témoignages et une table-ronde avec des dirigeants possédant une expérience multiculturelle.

Du 29  
au 31 oct. **2018**



## 29<sup>e</sup> colloque AGRH

Le Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines ouvrira les débats et la réflexion sur le thème « *Expérimentations locales, contextualisation des solutions : pour aligner une Gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations* ». Dans tous les domaines auxquels la Gestion des Ressources Humaines contribue, un nouveau régime d'action apparaît nécessaire. Les tensions sociales, économiques mais aussi environnementales qui traversent les modèles de développement de nos sociétés appellent de nouvelles réponses en management. Le congrès AGRH s'attachera à définir les enjeux et à présenter les pistes d'actions.

**28.11.2018**

## 18<sup>e</sup> forum Carrières du management

Moment fort pour les entreprises, le Forum Carrières du management de l'iaelyon permet aux recruteurs de rencontrer les étudiants de Master 1 et 2 en recherche de stage, d'une année en VIE ou d'une césure en entreprise... Et d'échanger avec les jeunes diplômés en quête d'un premier emploi. Ce forum Carrières est ainsi une occasion unique de rencontrer de futurs experts et managers sensibles et responsables, conscients de leurs rôles et responsabilités.

Du 7  
au 12 janv. **2019**



© Laurie Riva

## International Week

Pour une approche internationale et interculturelle de thématiques comme l'éthique, la résolution de conflits, la gestion de projet, le leadership..., direction la 13<sup>e</sup> édition de l'International Week. Echange d'expériences, partage de bonnes pratiques, confrontations de points de vue sont au programme à travers 90 séminaires de management en langue étrangère, des séminaires de recherche internationaux, un workshop Pédagogie et Tice et un atelier international sur les pratiques RSO des écoles de management. Quelque 70 enseignants et praticiens en provenance de 28 pays seront présents pour apporter leurs contributions et mener le débat avec 2 000 étudiants de Master et participants de formation continue.

**info iaelyon**

**Restez informés !**

**Abonnez-vous à la newsletter mensuelle de l'iaelyon.**

**Connectez-vous sur notre blog :**  
[www.thinklarge.fr](http://www.thinklarge.fr)

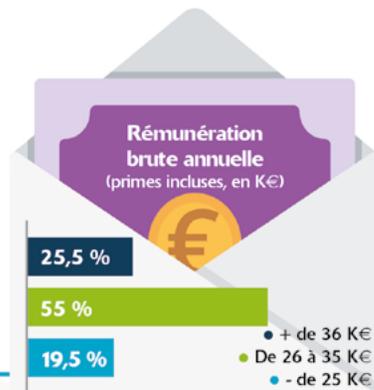
**Plus d'informations sur :**  
[www.iae.univ-lyon3.fr](http://www.iae.univ-lyon3.fr)

# Insertion record pour les jeunes diplômés 2017 !

Promotion Frédérique GIRARD ORY - PDG DermScan



**87,6 %** sont en emploi



## TEMPS D'ACCÈS À L'EMPLOI

**89 %** sont recrutés au plus tard à 3 mois.  
**61 %** pendant ou à l'issue de leur alternance ou de leur stage.

## SALAIRE MOYEN

**32 K€** brut annuel.

## NATURE DU CONTRAT

**+70 %** sont recrutés en CDI à temps plein.



• Aucun délai • De 1 à 3 mois • Plus de 4 mois

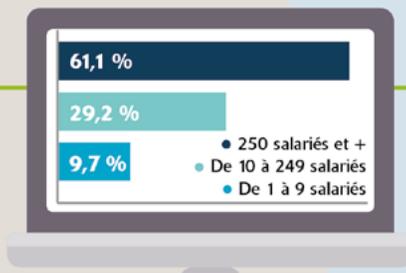


## LIEU DE TRAVAIL

Parmi les diplômés travaillant en France, **69 %** exercent leur métier dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes, **19,6 %** en Ile de France. **12,3 %** des diplômés travaillent à l'international.

## TAILLE D'ENTREPRISE

**61 %** sont recrutés dans des ETI et grandes entreprises.  
**39 %** dans des PME et TPE.



## SECTEURS D'ACTIVITÉS

**62,9 %** dans les secteurs des services : banque, assurance, SSII, distribution, audit, expertise, conseil, hôtellerie...  
**37,4 %** dans les secteurs industriels : santé, pharmaceutique, chimie, agroalimentaire, transports, bâtiment,...



## SATISFACTION DES DIPLÔMÉS

**90,6 %** des diplômés 2017 sont satisfaits / très satisfaits de leur 1<sup>er</sup> emploi.  
**91,8 %** sont satisfaits / très satisfaits de l'adéquation emploi-formation.



Enquête réalisée de Mars à Mai 2018 - 6 mois après l'obtention du Master. Réalisée auprès de 910 diplômés inscrits en formation initiale et en alternance. Taux de participation : 55%

# CONTACTS iaelyon School of Management

## PARTENARIATS INSTITUTIONNELS



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

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



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

## VOUS FORMER, FORMER VOS ÉQUIPES



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

## TRAVAILLER AVEC NOTRE CENTRE DE RECHERCHE



JEAN-FRANÇOIS GAJEWSKI  
Directeur du centre de recherche Magellan  
jean-francois.gajewski@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

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

## RETROUVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



## info iaelyon

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

**16 formations diplômantes  
réservées exclusivement  
aux professionnels :**  
Master, MBA, Executive DBA...

#iaelyonFacts

