

08

Entreprises,
toutes
responsables

20

Is thinking
like a designer
conducive to
business development ?

28

Les managers
à l'épreuve
de la transmission

IMPACTS

LE MAGAZINE PARTENAIRE DE L'IAE LYON

#1
ÉDITION
2015



DOSSIER
La finance
peut-elle servir
l'éthique ?

IMPACTS

Le magazine partenaire de l'IAE Lyon

6 cours Albert-Thomas – BP 8242 – 69355 LYON cedex 08
Tél : 04 78 78 70 66

Directeur de la publication

Jérôme Rive, Directeur général de l'IAE Lyon

Directrice éditoriale

Delphine Gréco, Responsable relations entreprises & partenariats

Comité de rédaction

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

Édition – Coordination

PUBLIME - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon

Tél : 04 72 83 96 91

Éditrice

Cécile Masscheleyn, assistée de Frédérique Roche

Conception et réalisation

OBJECTIF UNE - 172, rue Duguesclin - 69003 Lyon

Tél : 04 72 32 29 10

Rédactrice en chef

Catherine Foulsham

Ont participé à la rédaction

Antoine Allegre, Nathalie Bergue-Mura (relecture), Frédéric Crouzet, Clare Coreia (traduction), Audrey Grosclaude, Valérie Maître-Latour, Claire Pourprix, Pierre Tiessen.

Production photo

Thomas Campagne

Photo de couverture

Crédits : Digital Vision.

Direction artistique et maquette

Sukibi - Jessie Pasquier Trautmann

Impression

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

ISSN en cours



ÉDITO

Impacts est le magazine de l'IAE Lyon, destiné à ses entreprises et partenaires, véritable espace de partage d'expériences et de diffusion des savoirs.

Impacts est né de la volonté de proposer des approches et des lectures différentes des activités de recherche et de formation de l'IAE Lyon.

Notre magazine propose des **dossiers de fond** dans lesquels des experts praticiens ou académiques croisent leurs regards sur des thématiques centrales de la vie des entreprises et des organisations, avec des articles plus courts pour mettre en avant des **réflexions innovantes**. *Impacts* souhaite valoriser des aventures humaines, celles de chercheurs et de managers, de dirigeants et de créateurs, formés à l'IAE Lyon, ainsi que les talents de nos étudiants, riches dans leurs diversités humaines et sociales.

Impacts expose les réalisations collectives des équipes de l'IAE Lyon et leurs sens dans la Cité. Les coconstructions, au cœur de la dynamique de l'IAE Lyon, concilient projets collectifs, et **actions concrètes et innovantes, pour des impacts durables et bénéfiques au développement de notre territoire**.

Impacts reflète enfin l'état d'esprit de l'IAE Lyon qui allie **adaptation et ouvertures aux mondes** : "*Think Large*", dans la lignée de ce que son créateur, Gaston Berger⁽¹⁾, pensait de la prospective qui exige de « voir loin, large, profond, penser à l'homme, prendre des risques... ».

Autant de matières à réflexions et de résonances, de passeurs d'idées et de facilitateurs entre les mondes.

Je suis très heureux de vous présenter cette première édition du magazine *Impacts*.

Bonne lecture,

Jérôme Rive
Directeur général de l'IAE Lyon

⁽¹⁾ in Berger, G. (1959). *Sciences humaines et prévision*. Encyclopédie française.

L'INVITÉ 05

« Il faut tendre vers l'entreprise idéale »

ÉVÉNEMENTS 06

Arrêt sur images

ACTUALITÉS 08

INNOVATION ET EXPERTISES
Entreprises, toutes responsables

TALENTS 12

FIRST STEPS
Bénévolat et management, une association gagnante

DOSSIER 14

THINK TANK
La finance peut-elle servir l'éthique ?



INTERNATIONAL 20

VUES D'AILLEURS
Is thinking like a designer conducive to business development ?

ALUMNI 23

AVENTURES HUMAINES
« J'étais banquier, je suis devenu hôtelier »

MANAGERS 26

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES
Les managers à l'épreuve de la transmission

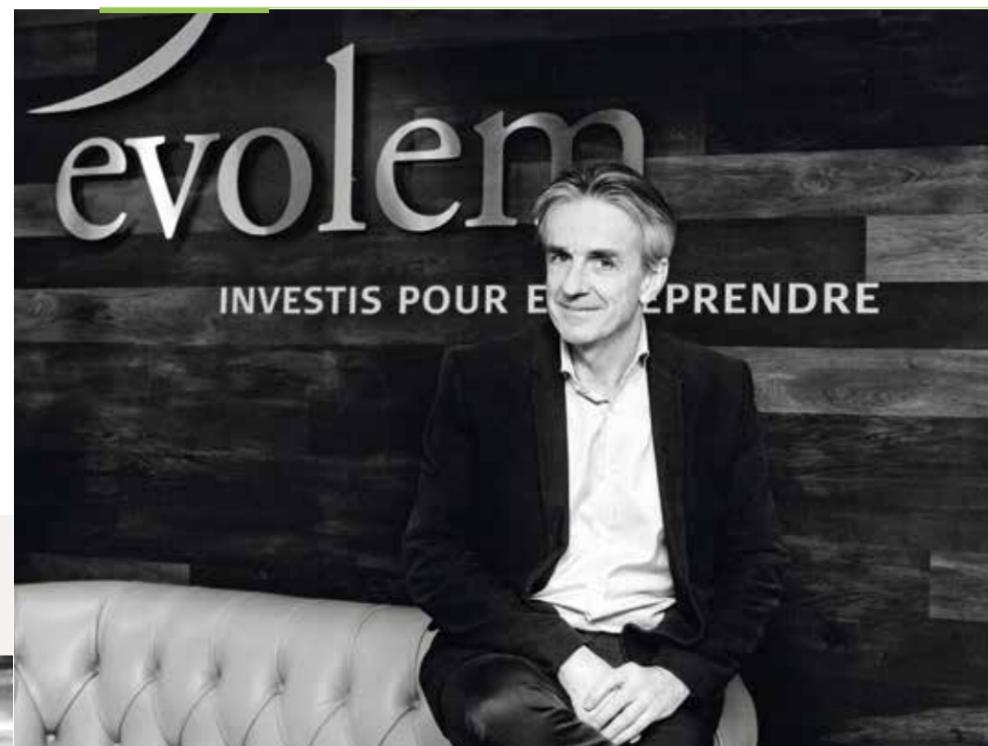
ÉVÉNEMENTS 29

SAVE THE DATE

REPÈRES 30

QUI SONT NOS ÉTUDIANTS ? OÙ VONT NOS DIPLÔMÉS ?

L'INVITÉ



“

Il ne faut pas hésiter à transgresser les règles établies, prendre des initiatives, innover, s'engager pleinement dans ce que l'on fait. En un mot : oser.”

entrepreneurs de leur vie. « Ça ne sert à rien de s'entêter sur une carrière qu'on imagine ou d'accepter un poste pour l'argent. L'important c'est de prendre conscience de ce que vous êtes capables de faire ou de ne pas faire et de rester à l'écoute de vos envies. »

« Il faut tendre vers l'entreprise idéale »

Président d'April, PDG d'Evolem et à la tête du conseil d'administration de l'IAE Lyon, Bruno Rousset invite chacun à être un « intrapreneur ». Dans l'entreprise, comme de sa vie.

— Catherine Foulsham

Il crée comme il respire. Patron lyonnais parmi les plus emblématiques, Bruno Rousset est un entrepreneur-né doublé d'un humaniste. À moins que ce ne soit l'inverse. Fondateur, en 1988, du groupe d'assurance April (4 000 salariés, 766 millions d'euros de CA en 2014) et de la société de capital-investissement Evolem (en 1996), ce chef d'entreprise est aussi l'initiateur, en 2006, d'Entrepreneurs de la cité, une fondation reconnue d'utilité pu-

blique dédiée à la micro-assurance. Animé par une conviction forte – « Le profit n'est pas une fin en soi, mais une conséquence » -, Bruno Rousset accompagne l'IAE Lyon dans sa stratégie depuis juillet 2012. « Nous sommes sur une fin de cycle, observe-t-il. La terre est devenue un village et nous sommes tous interdépendants. Nous n'avons pas d'autre choix que de modifier nos comportements. » Persuadé que chacun est acteur de sa destinée, il encourage les futurs managers à rester libres et

« Les entreprises ont toujours besoin d'experts capables de gérer des tableaux de bord, mais cela ne suffit plus. Les managers d'aujourd'hui, et de demain, doivent être capables de se comprendre et d'appréhender le monde. » Pour y parvenir, il milite pour l'introduction d'un enseignement sur les humanités dans les écoles de commerce, comme cela se fait déjà dans les universités anglo-saxonnes. « En cela, l'IAE Lyon, qui a instauré des cours et des événements sur le sujet, se différencie des autres écoles », affirme Bruno Rousset qui recrute ses futurs managers, non seulement sur leurs savoir-faire, mais également sur leur savoir-être. Faisant référence à l'ouvrage *De la performance à l'excellence* (2001), dans lequel Jim Collins a suivi une soixantaine d'entreprises américaines afin de déterminer pourquoi certaines réussissaient à se développer, tandis que d'autres stagnaient, il souligne qu'une partie de la réponse tient au comportement du dirigeant. « Les entreprises qui ont le souci des hommes ont plus de chance d'être prospères que les autres », observe Bruno Rousset. Des propos qu'il illustre avec le management du groupe Deveaux (4 500 collaborateurs, 700 millions d'euros de CA), fondé en 1700. « Que ce soit dans ses relations avec ses collaborateurs ou dans ses affaires, la seule chose immuable pour Lucien Deveaux (aujourd'hui président du conseil de surveillance), c'est ce facteur humain, avec sa complexité, sa diversité et toute l'attention qu'on doit lui porter. » ■■

02,10,14



© IAE Lyon

Matinée qualité de vie au travail

Parce qu'en période de crise, la tendance est grande de se focaliser sur la survie économique, le coût du travail, l'innovation et la conquête des marchés, l'Association nationale des DRH (5 000 adhérents) a organisé, en partenariat avec l'IAE Lyon, une matinée consacrée à la qualité de vie au travail (QVT). « *Les conditions de la survie économique passent par l'engagement professionnel des salariés, la mobilisation de tous et donc la QVT* », a rappelé en préambule Thierry Rochefort, professeur associé à l'IAE Lyon et responsable du diplôme Management de la qualité de vie au travail & santé. Au cœur des discussions, la nécessité de concilier performance économique et sociale, mais également de faire évoluer les pratiques managériales en (re)donnant aux dirigeants de proximité une marge de manœuvre plus grande. « *On a tendance à rejeter la faute sur eux alors qu'il faut, au contraire, les accompagner, les aider et les former* », regrette Thierry Rochefort. Rassurant, il a encouragé les nombreux DRH présents à s'intéresser au mouvement « *entreprise libérée* » et à pratiquer la politique des « *petits pas* », insistant sur l'importance de se donner le droit à l'erreur.

Plus d'informations sur <http://bit.ly/1xwK87B>

27,11,14



© Objectif Une-F.C.

Forum carrières du management

Veste de costume pour les garçons, de tailleur pour les filles. Et une pile de CV sous le bras. Ce jeudi 27 novembre, plus de 250 étudiants de Master et de diplômés de l'IAE Lyon avaient rendez-vous avec des recruteurs d'une trentaine d'entreprises (industrie, distribution, banque, BTP, NTIC, services...). Leur objectif : décrocher un stage ou un premier emploi lors du forum carrières du management qui se tient une fois l'an. « *Après un cycle de préparation, des tables rondes avec des consultants et des DRH, les étudiants arrivent bien préparés, en professionnels de la recherche* », indique Anne-Sophie Gueho, directrice emploi-carrières-alternance à l'IAE Lyon. Et, de fait, leur profil séduit les entreprises. « *Les étudiants de l'IAE Lyon ont une vision transversale des organisations. Ils sont très professionnels grâce à un enseignement de qualité* », observe Julien Frutoso, directeur chez Page Personnel, venu rencontrer de potentiels consultants en recrutement. « *Nous avons trouvé de bons candidats pour nos stages. L'IAE Lyon est un bon vivier pour nous. Ses diplômés sont ouverts d'esprit et manifestent toujours une envie d'apprendre* », souligne Julie Delpuech, chargée de recrutement chez l'outilleur Hilti.

Pour participer à la prochaine édition, le 26 novembre 2015, contactez Anne-Sophie Gueho (coordonnées page 31).

05,12,14



© IAE Lyon

Une nouvelle génération d'experts-comptables

Le 5 décembre dernier, dans les locaux de Cegid, partenaire historique de l'IAE Lyon, 50 étudiant(e)s de la promotion 2014 du Master CCA se sont vu remettre leur précieux diplôme, sous la présidence de Jean-Michel Aulas. Un joli final pour ces jeunes appelés, dans un futur très proche, à conseiller et accompagner les entreprises dans leur développement. Au cours de cette soirée solennelle, François Lantin, coresponsable du Master CCA, s'est adressé à ses désormais ex-étudiants : « *J'espère que l'intensité de votre travail vous permettra de franchir les paliers professionnels qui feront de votre métier une passion dans laquelle on ne compte pas ses heures. J'espère, enfin et surtout, que vous garderez en mémoire toutes les belles rencontres humaines de ces trois dernières années.* » Également codirecteur du Clea (Centre lyonnais d'expertise comptable et d'audit), il a rappelé que « *2014 a été une année particulière car le Clea a pris une dimension qui dépasse toutes nos espérances avec 12 partenaires institutionnels, cabinets et entreprises qui accompagnent désormais activement nos formations et les étudiants du Master* ». Des partenariats qui permettent à cette formation d'excellence d'évoluer au rythme des besoins du marché.

Plus d'informations : www.master-cca-lyon.fr

15,12,14



© David Venier

La formation en questions

Quel va être l'impact de la réforme de la formation professionnelle ? Son influence sur les financements ? Quel avenir pour le droit individuel à la formation ? Quelles sont les formations éligibles ? Autant de questions qui ont trouvé réponse, le 15 décembre, à l'occasion du premier Café experts entreprises. Un nouveau rendez-vous privilégié créé spécifiquement pour les sociétés proches de l'IAE Lyon. Avec, dans le rôle des experts, Serge Geri, directeur Agefos PME Rhône-Alpes (fonds d'assurance interprofessionnel et national dédié aux PME-PMI) et Corinne Forgues, directrice du développement de la formation continue de l'IAE Lyon. Et, du côté entreprises, une vingtaine de responsables formation et référents RH qui ont pu échanger à bâtons rompus pendant plus de deux heures pour obtenir les réponses et éclairages techniques qu'ils étaient venus chercher. « *Serge Geri a parfaitement pu rassurer les participants* », se félicite Corinne Forgues, coordinatrice de l'événement.

Pour connaître les dates et thématiques des prochains Café experts entreprises : iae.univ-lyon3.fr/relations-entreprises/

05,01,15



© IAE Lyon

Le monde s'invite à Lyon

Japon, Australie, Turquie, USA, Argentine, Italie, Suède, Mexique, Liban, Hongrie... Du 5 au 10 janvier, l'école universitaire de management de l'université Jean Moulin Lyon 3 a accueilli 57 intervenants - représentants d'entreprises, professeurs d'universités et de Business School - venus de 25 pays, à l'occasion de son International Week. Au programme de cette grand-messe annuelle dont le succès ne se dément pas depuis 2006, 76 séminaires de management (principalement en anglais) à destination des étudiants de Master, participants en formation initiale, par alternance et en formation continue, mais aussi des professionnels. L'occasion unique de découvrir d'autres horizons et des façons différentes d'aborder l'éthique, la gestion de projet, la résolution des conflits, le leadership... Passionnant.

La prochaine édition de l'IAE Lyon International Week aura lieu du 4 au 9 janvier 2016.

27,02,15



© DR

La philosophie s'invite dans l'entreprise

Fidèle aux principes d'un management sensible et responsable, inscrits dans sa culture, l'IAE Lyon, en association avec la Faculté de philosophie de l'université Jean Moulin et *Acteurs de l'économie - La Tribune*, a initié un cycle de conférences visant à confronter réalité de l'entreprise et vision philosophique. En novembre 2014, *La philosophie peut-elle sauver l'entreprise ?* a réuni Bruno Roche, responsable du département Entreprise au Collège supérieur, agrégé de philosophie et Jean-Philippe Demaël, directeur général du Groupe Somfy. Le deuxième volet de ces débats, le 23 janvier dernier, a eu pour thème *L'éthique peut-elle s'inviter à tous les étages de l'entreprise ?* Jean-Frédéric Geolier, président de Mille et un repas, et Geert Demuijnck, philosophe et professeur d'éthique à l'Edhec Business School, ont confronté leurs points de vue sur les conditions nécessaires pour réconcilier logique économique et démarche éthique. Le 27 février, un troisième dialogue s'est engagé entre Christian Charignon, architecte DPLG urbaniste, gérant et cofondateur de Tekhnê Architectes et Jean-Jacques Wunenburger, professeur de philosophie générale, émérite de l'université Jean Moulin Lyon 3.

Les vidéos de ces débats sont consultables en ligne sur le site de l'IAE Lyon : <http://iae.univ-lyon3.fr/actualites/>



De gauche à droite, Jean-Pascal Gond, Denis Travaillé et Emmanuel Bayle, les trois coordinateurs de l'ouvrage. © Thomas Campagne

Entreprises, toutes responsables

Enjeu majeur pour l'humanité, la responsabilité sociétale des organisations ou RSO est au cœur d'un nouvel ouvrage collectif qui éclaire les entreprises sur les conditions de son déploiement.

— Catherine Foulsham

Si la RSO - responsabilité sociétale des organisations - n'est pas un concept nouveau, il n'en reste pas moins d'actualité. Ainsi, selon Jean-Pascal Gond, professeur en responsabilité sociale des entreprises - l'ancêtre de la RSO - à la Cass Business School, City University (Londres), « l'idée que les entreprises ont des responsabilités vis-à-vis de la société qui les entoure, dépassant leurs strictes prérogatives économiques,

juridiques et techniques est probablement aussi ancienne que la notion même d'entreprise elle-même ». Cela étant, les origines de la RSO ont beau se confondre avec celles du capitalisme, l'usage qu'en font les sociétés est encore très chaotique. La raison ? Non seulement ce concept éthique suscite autant l'engouement qu'il provoque un certain scepticisme, mais malgré l'adoption, fin 2010, de la norme internationale ISO 26000, la mise en œuvre de la RSO demeure complexe pour bon nombre d'organisations.

“

Les fondements essentiels de l'application de la RSO semblent moins de transformer les pratiques managériales que de (re)légitimer leurs activités en externe, voire parfois en interne.”

Emmanuel Bayle, professeur en Sciences de gestion à l'université de Lausanne.

En effet, on peut être convaincu de la nécessité de traiter simultanément finances et RSO pour progresser sans savoir par quel bout commencer.

Conscients que la RSO fait partie des objectifs stratégiques, mais relève encore du conceptuel pour une grande majorité de professionnels, trois enseignants-chercheurs liés au centre de recherche Magellan de l'IAE Lyon ont coordonné la publication, fin octobre 2014, de *La responsabilité sociétale des organisations - Des discours aux pratiques ?*⁽¹⁾. Cet ouvrage collectif - il a mobilisé 24 auteurs majoritairement issus de l'axe de recherche Management et RSO du centre Magellan - décortique des exemples concrets de déploiement de la RSO par des organisations diverses et analyse les difficultés rencontrées par les gestionnaires pour suggérer de bonnes pratiques. Particularité : toutes sortes de structures sont étudiées, de la Compagnie de Jésus aux clubs sportifs, en passant par les banques mutualistes. « Ce sujet concerne tout le monde y compris les petites structures, mais aussi tous les acteurs de l'entreprise et pas seulement ceux du développement durable », insiste Emmanuel Bayle, professeur en Sciences de gestion.

« Nous avons observé et analysé la distorsion pouvant exister entre les discours diffusés par les entreprises et les pratiques du point de vue du pilotage effectif ou non de la RSO, précise Denis Travaillé, professeur

des universités à l'IAE Lyon. *En effet, en matière de RSO, si les pratiques ne suivent pas le discours, c'est contre-productif.* » « Les organisations ont tendance à adopter des pratiques et des discours sans les relier à ce qui se passe en interne, renchérit Jean-Pascal Gond, le troisième coordinateur. *Ainsi, les clubs de football, dont la légitimité est fortement remise en cause, sont dans une approche encore "cosmétique" de la RSO, moyen pour eux, de légitimer leur impact social, économique et environnemental.* »

Tout l'enjeu étant de mettre en valeur, mesurer et communiquer sur ces pratiques sociales et responsables. Patrick Dham, directeur du développement de l'immobilier chez Crédit agricole Centre-Est en est convaincu. « La RSE est consubstantielle de notre projet d'entreprise. À ce titre, il n'existe pas de direction spécifique, mais une simple fonction de coordination, car chacun, à son poste, y contribue. » Il poursuit : « Sur la durée, la démarche RSO donne de la robustesse à l'entreprise et encourage l'innovation au service de l'utilité au territoire. Les ambitions sont fixées en objectifs finaux et en progression. Ce qui est mesuré et "benchmarké" génère des plans d'actions porteurs de valeur ajoutée ». ■

⁽¹⁾ Denis Travaillé, Jean-Pascal Gond, Emmanuel Bayle. *La responsabilité sociétale des organisations - Des discours aux pratiques ?* Octobre 2014. 352 pages. Editions Vuibert.

ANALYSE

La relocalisation plutôt que la délocalisation

Rossignol, Mauboussin, Solex... À l'heure de la mondialisation, certaines entreprises françaises font le choix de relocaliser une partie de leur activité dans l'Hexagone. Un mouvement scruté par Catherine Mercier-Suissa, maître de conférences en Sciences économiques à l'IAE Lyon et responsable du Master Commerce extérieur, et Noémie Dominguez, doctorante, dont la thèse porte sur les stratégies de localisation des PME dans les pays têtes-de-pont. Chargées de la rédaction d'un chapitre du *Grand livre de l'économie PME 2015*, les deux expertes se sont intéressées au cas Solex. Une marque emblématique chapeautée par le groupe Easybike, que ses propriétaires ont souhaité relocaliser, après avoir cédé aux sirènes asiatiques dans les années 1980. Dans la partie "Made in France et déterminants de la relocalisation des activités productives

des PME : le cas Easybike", les auteurs du chapitre retracent ainsi l'aventure du célèbre cyclomoteur noir. Ce deux-roues mythique repart, en effet, à la conquête du monde depuis Saint-Lô, dans la Manche, où est fabriquée une partie des vélos vintage nés à la fin des années 1940. Elles analysent les causes et conséquences de cette relocalisation pour l'entreprise avant de présenter les résultats et implications théoriques et managériales de leurs travaux. « Il s'agit d'un ouvrage de recherche et de réflexions accessible à tous, qui a été largement distribué. Il expose des concepts clairs, des tendances actuelles », insiste Noémie Dominguez. Devenu, en cinq éditions, une référence dans le domaine de la recherche scientifique sur les PME, le *Grand livre de l'économie PME 2015*, regroupe les travaux d'une centaine d'universitaires. Un ouvrage foisonnant. C.P.



Le grand livre de l'économie PME 2015. Novembre 2014. Gualino Éditions.

FINANCE

Les dessous des fusions-acquisitions

Lafarge, Alstom, Bull, SFR... L'année 2014 a été une cuvée record pour les fusions-acquisitions, qui ont totalisé au niveau mondial 3 340 milliards de dollars (source : Thomson Reuters). Un niveau inégalé depuis 2007, illustrant l'importance, pour la performance des entreprises, du développement international par la réalisation de ces opérations à haut risque. Un sujet qui suscite l'intérêt des chercheurs en finance. Ludvine Chalençon, docteur en Sciences de gestion est de ceux-là. Auteur d'une thèse de doctorat intitulée *Les stratégies de localisation et la création de valeur des fusions-acquisitions internationales*, Ludvine a passé au crible, sur la période 2010-2012, 395 fusions-acquisitions réalisées par 90 des 120 plus grandes entreprises françaises. « Je me suis positionnée à l'annonce des opérations pour étudier la réaction des marchés financiers. » Ses travaux, menés au centre de recherche Magellan de l'IAE Lyon, montrent en premier

lieu que près de 55% des entreprises étudiées investissent dans des pays matures (France et Europe), mais qu'une part non négligeable se tournent vers les pays émergents ou Bric (Brésil, Russie, Inde et Chine). « Il est également apparu que les opérations n'étaient pas réalisées dans les pays présentant la plus forte croissance, mais vers ceux dont l'environnement d'affaires était le plus favorable. » Plus étonnant, malgré des résultats constatés plutôt mitigés (0,78% de hausse du cours boursier), la mise en œuvre de cette stratégie de développement continue d'être justifiée par la performance attendue et suscite toujours l'engouement des marchés. « Les investisseurs ont tendance à privilégier les financements réalisés en local, observe Ludvine Chalençon. Sans doute parce que le marché connaissant bien les deux entreprises, ce type d'opération paraît moins risqué. » Quant à la création de valeur résultant des fusions-acquisitions réalisées dans les pays émergents, les variables classiques et le caractère de diversification comptent bien plus que le choix du pays en lui-même. « En matière de fusion-acquisition la recette miracle n'existe pas, conclut l'enseignante-chercheuse. Mais ce type de recherches permet de mieux connaître les grandes tendances entraînant une forte réaction positive des marchés financiers ». C.F.

CAS D'ENTREPRISE

De la théorie à la pratique

Les participants de l'International MBA avec Sylvain Denoncin (au premier rang, 4^e à partir de la gauche), lors de la restitution du cas à l'IAE Lyon. © DR



Exercice structurant, le « cas d'entreprise » est particulièrement formateur pour les étudiants. Et peut s'avérer instructif pour l'entreprise qui s'y prête. « En trois semaines, les étudiants nous ont apporté un regard très transversal et une analyse pertinente adaptée à notre taille d'organisation », témoigne Sylvain Denoncin, vice-président d'E.O. Guidage. La PME, qui réalise 6 millions d'euros de CA, et emploie 40 personnes, propose des solutions innovantes pour personnes malvoyantes. Elle a été sollicitée par l'IAE Lyon pour faire l'objet d'un cas d'entreprise sur lequel ont planché les douze participants de l'International MBA 2014, des étudiants déjà dotés d'une solide

expérience professionnelle. « L'objectif de ce travail est d'appliquer les concepts acquis pendant un an à une entreprise, dans un laps de temps court, afin de l'accompagner dans sa démarche stratégique de développement à l'international », explique Silvia Didier, maître de conférences associée à l'IAE Lyon, spécialisée dans le conseil et l'accompagnement des entreprises à l'international. Dans le cas d'E.O. Guidage, certaines recommandations étaient déjà dans le viseur de l'entreprise, et seront appliquées. D'autres « constituent une bonne base d'actions potentielles à mettre en œuvre », reconnaît le dirigeant. Du gagnant-gagnant. C.P.

SAVOIR-FAIRE

Lyon 3 à l'heure des Mooc et des Spoc

Cours en ligne ouverts à tous et généralement gratuits, les Mooc ou Massive Open Online Courses, ne cessent de démontrer leur pertinence. Face à l'engouement pour ce type de formation, l'université Jean Moulin a conçu son tout premier Mooc. Intitulé *Introduction à la cartographie des processus métiers*, il avait déjà séduit plus de 6 000 apprenants, inscrits avant même son lancement officiel, le 22 janvier dernier. Élaboré en interne, le succès de ce Mooc est également lié au sujet qui concerne autant les étudiants que les professionnels d'une organisation. Ils disposent désormais d'une gestion des processus efficaces, et peuvent évoluer à leur rythme, à distance et gratuitement.

Expression du savoir-faire de l'université en matière de nouvelles technologies de la formation, ce Mooc qui a mobilisé 25 personnes en mode collaboratif pendant sept mois, a débuté le 23 février. Intégrant différentes ressources d'apprentissage, des sessions de projet et d'échanges entre les participants, il se compose de six semaines de cours et vise à apprendre à gérer et à modéliser les processus au sein d'une organisation. « Ce Mooc permet de représenter des procédés, d'apprendre à utiliser un logiciel de cartographie des processus et de savoir quand et comment les appliquer à une organisation », résume Éric Disson, maître de conférences à l'IAE Lyon et responsable pédagogique du Mooc.

L'université Jean Moulin, désireuse de valoriser son expertise développée dans ce domaine, n'entend pas en rester là. « C'est le premier Mooc d'une longue série ! », assure Jean-Fabrice Lebraty, professeur à l'IAE Lyon et chargé de mission numérique de l'université. Une formation sur la francophonie, portée par les enseignants issus de l'Institut pour l'étude de la francophonie et de la mon-

dialisation, est d'ailleurs en cours d'élaboration, tandis que, de leur côté, les enseignants de la faculté de droit planchent sur un Mooc Droit du e-learning. Quant à l'IAE Lyon, il développe pour le mois de mai un Spoc (Small Private Online Courses) pour le groupe Cegid sur le thème *Les enjeux de la sécurité dans la transformation numérique de l'entreprise*. C.P.



Le Mooc *Cartographie des métiers* de l'université Jean Moulin. © Maksim Kostenko - Fotolia.com

TENDANCE

Le B.A.-BA du crowdsourcing

Ils ont eu du nez. Katia Lobre et Jean-Fabrice Lebraty, tous deux membres du laboratoire Magellan de l'IAE Lyon, respectivement maître de conférences et professeur des universités en Sciences de gestion, ont investigué le crowdsourcing à peine un an après sa définition. « Nous avons commencé à travailler dès 2007 sur le concept du crowdsourcing car nous avions pressenti qu'il allait fortement se développer. » Quelles sont les entreprises adeptes du crowdsourcing, cette nouvelle forme de production participative qui fait appel à l'expertise et à la bonne volonté de tous ? Comment s'y prennent-elles ? Dans quel(s) contexte(s) ? Leur travail, présenté lors de colloques et dans des articles scientifiques, leur a permis d'acquiescer une certaine renommée et d'être repérés par les éditions Wiley qui leur ont proposé de publier un ouvrage. Paru en anglais, en septembre 2013, *Crowdsourcing : One Step Beyond*, vient d'être édité en français (Iste Editions). Mis à jour du fait de la rapide évolution du concept, il est publié sous le titre *Crowdsourcing : porté par la foule*.

En se fondant sur des cas d'entreprises, les auteurs décrivent le cadre théorique de ce concept

novateur et montrent en quoi il peut être créateur de valeur et de nouvelles opportunités. Car, à la différence d'une externalisation traditionnelle, celle-ci bénéficie de la synergie entre la foule et les technologies internet, et ouvre de ce fait considérablement le champ des possibles.

« Le livre fait le tour de toutes les modalités de crowdsourcing qui existent », souligne Katia Lobre. Il aborde bien entendu le crowdfunding, qui consiste à lever des fonds participatifs, mais également une dizaine d'autres notions parmi lesquelles « Crowdsourcing et authenticité », utilisé comme outil de relation entre des marques renommées et le public, ou encore « Crowdsourcing et innovation », qui permet aux entreprises de mobiliser l'inventivité de tout un chacun, partout dans le monde et quelle que soit son expertise, pour répondre à un défi technologique par exemple. « L'une des difficultés de cette tâche est la rapidité avec laquelle évolue le concept », souligne Katia Lobre. Mais c'est aussi ce qui le rend passionnant. Nous sommes dans un domaine "fun" doté d'un sous-bassement technologique qui fait appel aux applications internet et aux objets connectés. Il y a encore beaucoup de choses à découvrir dans ce domaine... »

Les deux chercheurs sont convaincus que l'association du crowdsourcing, de la monnaie virtuelle et des imprimantes 3D est susceptible de totalement révolutionner l'organisation des entreprises dans les prochaines années. C.P.

MÉTIER DU CHIFFRE

Le Clea vise l'excellence

Resserrer les liens entre formation et attentes des professionnels pour rester connecté aux besoins des entreprises. C'est l'objectif du Centre lyonnais d'expertise-comptable et d'audit de l'IAE Lyon (Clea), créé en 2013. Pour y parvenir, le Clea, porté par François Lantin et Jean-Jacques Friedrich, respectivement maître de conférences et professeur agrégé à l'IAE Lyon, organise et structure les activités d'enseignement et de recherche de toute la filière expertise-comptable et audit (plus de 800 étudiants de bac +1 à bac +8). Des partenariats durables, initiés par Sandrine Vivian, ont déjà été noués avec les acteurs socio-économiques, parmi lesquels Deloitte-In Extenso, Fiducial, Novances, Odicéo, Orfis Baker Tilly et Orial. « Nous orga-

nisons à leur intention des événements sur-mesure en fonction de leurs besoins de recrutement », précise François Lantin. L'équipe du Clea a, par ailleurs, renforcé l'accompagnement de la professionnalisation via un accord avec l'Association nationale des experts-comptables stagiaires. Elle prépare aussi les étudiants aux entretiens de stage d'embauche avec le concours de Page personnel et Spring (ex-Experts recrutement). Et organise des conférences pour promouvoir ces métiers et le partage d'expériences au niveau international. En parallèle, le Clea s'attèle à deux projets d'envergure. Le premier vise à proposer une offre de formation couplée avec le Cnam Intec (Institut national des techniques économiques et comptables) à l'attention des collaborateurs n'ayant pas acquis de diplôme complet. La seconde initiative a pour objectif de développer la recherche dans le domaine des normes IFRS (International Financial Reporting Standards), le référentiel pour les comptes consolidés des groupes cotés. C.P.

FORMATION CONTINUE

Du sur-mesure pour les commerciaux

Faire monter en compétence les commerciaux est un enjeu majeur pour l'entreprise. Conscient des difficultés inhérentes à la profession, l'IAE Lyon a développé, en collaboration avec l'Apac, organisation professionnelle des agents commerciaux, un modèle de formation adapté à ce public. Conçu pour « satisfaire les besoins de formation des commerciaux tout en respectant leurs contraintes professionnelles », il a été mis au point par Corinne Lecot, maître de conférences associée, avec l'appui de Corinne Forgues, directrice du développement de la formation continue. Les forces commerciales obtiennent des certificats par module et, s'ils le souhaitent, peuvent décrocher un diplôme d'université (DU).

L'Apac, a été la première à suivre, en intra, cette formation au développement commercial. « Nous avons été séduits par ce système évolutif », témoigne Olivier Mazoyer, président de l'Apac et de l'International United Commercial Agents and Brokers (Iucab). Deux groupes de dix personnes sont déjà engagés dans la formation, un troisième le sera prochainement. »

La formation doit également être déployée pour Intergros, l'organisme paritaire collecteur agréé du commerce de gros et international. Là encore sous un mode personnalisé puisqu'elle coifferait le certificat de qualification propre à cette branche professionnelle, ainsi que le DU. C.P.

info IAE Lyon

Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, l'IAE Lyon accompagne les entreprises dans la mise en place d'une offre adaptée aux évolutions du financement et de la certification.



En septembre 2014, des dizaines de milliers de personnes se sont mobilisées pour la Pyramide de chaussures.
© Handicap international

Bénévolat et management, une association gagnante

Inciter les étudiants à donner du temps aux associations. C'est ce que propose, avec succès, l'IAE Lyon depuis septembre dernier dans le cadre de son nouveau module Bénévolat et management en association (BMA).

— Audrey Grosclaude

CONVICTION

Insuffler chez ses étudiants les principes d'un management sensible et responsable, est un engagement fort de l'IAE Lyon. À ce titre, le module Bénévolat et management en association (BMA) s'inscrit pleinement dans la mission citoyenne et sociale portée par l'école de management.

Introduire des humanités dans notre enseignement, en parallèle de nos cours de gestion, est une réflexion initiée depuis deux ans. Nous formions déjà de bons techniciens, mais nous voulions aller plus loin et 'construire' de futurs managers ayant développé des valeurs humanistes. Des cadres responsables tournés vers les individus, l'éthique... Nous sommes en retard en France, mais c'est une approche bien développée à l'étranger, quelque chose qui peut faire la différence chez les recruteurs », explique Catherine Mercier-Suissa, adjointe au directeur de l'IAE Lyon, chargée de la professionnalisation et des relations externes, également responsable de ce nouveau module Bénévolat et management en association (BMA).

« J'ajouterais qu'en côtoyant les jeunes gens d'aujourd'hui, nos étudiants et mes propres enfants, j'ai découvert une génération ayant la possibilité de se balader partout dans le monde et paradoxalement très peu tournée vers le vivre ensemble. Même dans les colocations il y a beaucoup de comportements individualistes et opportunistes. C'est là que l'idée d'une approche expérientielle s'est imposée », insiste la maître de conférences. « Ce que nous voulions c'est que nos étudiants donnent du temps à des associations à but non lucratif. » Dont Handicap international. En septembre 2014 naît ainsi le module BMA. Une session obligatoire, format stage bénévole de vingt heures, comptant pour la validation du semestre, imaginé pour les 1200 étudiants de première année de l'IAE Lyon. ■

“

Il y a quelque chose d'antinomique à vouloir associer bénévolat et obligatoire dans le même projet.

Mais lorsque nous avons été approchés par l'IAE Lyon, nous nous sommes dit que c'était une grande chance. Si l'exercice imposé pouvait permettre à certains étudiants de s'engager, de découvrir le militantisme, et si nous pouvions susciter un élan, alors il fallait le faire.”

Sabine Eyssartier responsable de la mobilisation chez Handicap international (HI).

3 LE RAPPORT D'ÉTONNEMENT

Au terme de leurs vingt heures en immersion, les étudiants sont invités à rédiger un rapport d'étonnement. « Ce n'est pas un mémoire, mais une invitation à décrire ce qu'ils ont ressenti et à nous raconter comment leurs a priori (je vais sauver le monde ou au contraire je vais faire de la paperasse) se sont confrontés à la réalité », explique-t-on du côté de l'IAE Lyon. Ceux qui le souhaitent peuvent également émettre des préconisations.

4 UN PREMIER BILAN ENTHOUSIASTE

« Il y a deux profils d'étudiants, ceux qui avaient toujours eu envie d'agir, mais ne savaient pas comment s'y prendre, et ceux, un peu déroutés, qui se sont révélés en allant au contact des gens dans la rue. Certains se sont même engagés à l'année auprès des scolaires en proposant du soutien », relève Catherine Mercier-Suissa. Même retour du côté de l'association. « Certains jeunes sont restés plus longtemps que prévu, se sont vraiment investis. C'était très positif, j'ai eu plaisir à lire leurs rapports », confie Sabine Eyssartier.

1 UN MODULE «À LA CARTE»

Pour accueillir au mieux les 100 étudiants de première année inscrits à l'issue de la journée de présentation, Handicap international a imaginé deux formules. La première, proposer aux étudiants des actions ponctuelles portées sur le service comme l'emballage de cadeaux. La seconde : se mobiliser sur deux jours autour de la Pyramide de chaussures, manifestation emblématique de l'ONG lyonnaise.



© Handicap international



© Thomas Campagne

2 UNE EXPÉRIENCE DE TERRAIN

« Je me suis inscrite dès le premier jour. Je connaissais HI de nom, mais pas leurs actions concrètes », explique Clémentine Bachelard (à gauche), étudiante de première année en double licence Management et économie appliquée et Langues étrangères appliquées. Sa mission s'est déroulée en deux temps. Tractage pour annoncer la Pyramide de chaussures le premier samedi, opération pétition la semaine suivante. « C'est une expérience très positive. J'ai fait de nouvelles rencontres et c'est finalement passé très vite », ajoute Olivia Tournebize (à droite), étudiante de première année en licence Gestion, parcours administration des entreprises et société.



© Handicap international

5 VERS PLUS DE RESPONSABILITÉS

Le dispositif sera reconduit à la rentrée prochaine avec quelques ajustements. « Nous sommes ravis que les étudiants se mobilisent au sein des associations de l'université, mais leur engagement devra s'intensifier au bénéfice d'initiatives tournées vers la cité », précise Catherine Mercier-Suissa. Chez HI aussi, le projet devrait évoluer : « Nous réfléchissons à la possibilité de confier aux étudiants le rôle de chefs de mission le jour de la Pyramide. »

La finance peut-elle servir l'éthique ?

Depuis la crise de 2008, la finance se rêve éthique. Aujourd'hui, qu'en est-il ? Les nouveaux critères, solidaires, environnementaux et de gouvernance intégrés aux placements et à la gestion de portefeuilles, lui permettent-elle réellement de se mettre au service du bien commun ? Regards croisés.

— Pierre Tiessen

Un chaos. Un tsunami. Un big bang. Des termes évocateurs de la violence de la secousse qui, en 2008, a frappé la planète finance. De la chute de la banque américaine Lehman Brothers, le 15 septembre de cette année-là, à la « grande dépression » qui s'en est suivie sur les marchés mondiaux, quelles leçons les hommes de Wall Street et autres *brokers* – caricaturés alors en véritables corsaires de la finance – ont-ils tiré de cette déflagration boursière, la plus importante sans doute depuis la crise de 1929 ? La finance est-elle, sept années plus tard, davantage encadrée, maîtrisée ? Y a-t-il eu rupture ? Mieux, aurait-elle – cette finance – intégré une dose « d'éthique », indispensable pour restaurer la confiance, balayée depuis cette année noire, envers ses institutions et ses représentants ? Pas sûr. Car la refonte du modèle financier international, invoquée depuis, prend son temps et se heurte aux réticences de certains de ceux qui en vivent ou spéculent sur son dos.

De l'éthique bancaire...

De fait, rien ne paraît, en apparence, avoir changé. Après ces longues années de tourmente, « *les marchés sont à nouveau en ébullition* », relevait, en novembre dernier, un article du magazine *Time*. Et beaucoup semblent avoir oublié *le Big Krach* de 2008 qui fit perdre à de nombreuses positions du marché américain près de la moitié de leur valeur en seulement quelques mois. Mais, malgré tout, « *les choses ont bougé* », veut croire Marco Heimann, maître de conférences en finance à l'IAE Lyon⁽¹⁾. « *On note, de la part des acteurs bancaires, en France en particulier, un intérêt sincère, depuis la crise, pour les questions liées à l'Investissement socialement responsable (ISR)*. » De nombreuses banques ont, en effet, rectifié leur communication, avançant sur une image plus solidaire et proche de l'économie réelle afin de séduire et capter des usagers lassés de ne pas comprendre où est placée leur épargne. « *Ces clients, de plus en plus nombreux, se tournent vers des placements*

⁽¹⁾ Marco Heimann est l'auteur d'une thèse de doctorat sur les valeurs morales dans la finance.

⁽²⁾ Aurélie Destra et Ewa Ramez, qui devancent dans cette catégorie ESG, Gustavo Aldana Montilla et Romain Le Besnerais, vainqueurs du Challenge pour leur meilleure performance financière.

“

Le grand enjeu de l'investissement responsable – et donc de la finance éthique – est de **pouvoir standardiser les mesures qui permettent de noter les activités des fonds ou des entreprises sondés.**

C'est un processus lent et compliqué qui nécessite de définir un standard de valeurs. ”

Marco Heimann, maître de conférences en finance à l'IAE Lyon.

labélisés 'durables', 'responsables' ou 'solidaires'. C'est, pour les banques, un vrai enjeu marketing et économique », note l'universitaire qui vient d'orchestrer, avec Katia Lobre – également maître de conférences à l'IAE Lyon – la participation de 18 élèves de Master 2 Contrôle de gestion au Challenge ISR Amundi - Crédit agricole Centre-Est. Une première ! « *Cet exercice inédit, organisé en binômes, s'est déroulé sur trois mois, de novembre 2014 à janvier dernier. Les étudiants ont dû relever la gageure de défier l'un des gérants d'Amundi sur la performance d'un portefeuille constitué d'une centaine de valeurs* », précise Marco Heimann. Objectif pédagogique : démontrer, de façon ludique et par l'expérience, qu'un portefeuille géré de manière socialement responsable peut être aussi efficace qu'un portefeuille dit « classique ». Les lauréats⁽²⁾ de la catégorie meilleure performance Environnement social et gouvernance (ESG, critères clés permettant de « noter » une position ou une entreprise sur sa politique ISR) sont ainsi arrivés deuxième au classement général du challenge. « *Cela illustre le fait établi par d'autres recherches que l'inclusion de critères ESG n'est pas préjudiciable à la performance globale* », se réjouit Marco Heimann.

... aux banques éthiques

Peut-on néanmoins parler de banques éthiques lorsqu'en France – pourtant l'un des modèles européens, loin devant l'Allemagne – seuls 20 % des actifs bancaires sont aujourd'hui investis dans l'ISR. Et ce, malgré une croissance dans ce domaine de l'ordre de 10 à 12 % par an depuis une dizaine d'années ? Oui, affirment en chœur nombre d'économistes. *A contrario*, d'autres – les associations des usagers des banques notamment – réclament davantage de transparence des institutions concernées et une rupture beaucoup plus franche avec « des pratiques » qu'ils estiment responsables ➤



Jean-Marc de Boni, président du directoire la NEF © Nicolas Robin

gique. Une banque traditionnelle finance certes l'économie locale, mais aucun filtre écologique, social ou culturel n'est systématiquement appliqué ».

Problème : en France, très peu d'institutions bancaires proposent un tel modèle, à l'exception de rares établissements de crédit spécialisés, à l'instar de la NEF (Nouvelle économie fraternelle). Installée à Vaulx-en-Velin depuis 1988, cette banque d'un autre genre est considérée par beaucoup comme le seul établissement véritablement éthique de l'Hexagone. « Nous sommes une forme d'exception française », admet Jean-Marc de Boni, le président du directoire de cette coopérative d'épargne solidaire. « Nous n'avons pas de vraie concurrence – et nous le regrettons – sauf peut-être le Crédit coopératif, avec lequel nous travaillons, mais qui ne publie pas l'intégralité de ses comptes. » Car la NEF garantit, insiste-t-il, une parfaite transparence sur la circulation de l'argent que ses clients lui confient, en divulguant toutes les opérations réalisées. Principe qui lui certifie le fameux label « éthique ». « Nous rendons ainsi des comptes à nos clients sur l'utilisation des fonds qui nous sont confiés », précise Jean-Marc de Boni. La finance éthique permet de

► de la crise. Pour trancher, il est nécessaire de définir précisément ce qu'est une banque éthique. Pas simple, tant les avis divergent, voire s'opposent sur cette question.

« La finance éthique, celle qui l'est réellement, se définit par sa destination : à qui l'argent va-t-il être prêté, à quoi va-t-il servir ? », précise Michel Lelart, directeur de recherche émérite au CNRS, laboratoire d'économie d'Orléans, dans un document de recherche rédigé en 2014 et intitulé *De la finance éthique à l'éthique de la finance*. Et de poursuivre : « Lorsque ce concept est apparu, au début des années 1980, il voulait dire que l'argent n'allait pas être investi dans des entreprises exerçant une activité qui pouvait apparaître condamnable, telle que l'armement, le tabac, l'alcool, le jeu... Cette définition, purement négative, et de ce fait exagérément large, a rapidement été affinée. Désormais, la finance éthique est celle qui est orientée vers certaines entreprises, certaines activités. »

Mais, quand certains défendent l'idée d'une banque responsable, tenant compte autant que possible de critères ESG, d'autres vont plus loin. Ainsi, pour Yannick Roudaut, fondateur d'Alternité, cabinet de conseil en stratégie soutenable, « une banque éthique ne recourt à aucun produit spéculatif pour rémunérer son capital ». Et de souligner, dans une récente chronique parue dans le quotidien *Le Monde*, qu'une institution bancaire ainsi désignée « finance uniquement des projets qui ont un impact social, culturel ou écolo-

ZOOM SUR

LE « SOCIAL IMPACT INVESTING »

Imaginé aux États-Unis dans les années 1980, ce type d'investissement nourrit comme premier objectif une réponse à un besoin social avec éventuellement un retour financier « modéré ». Sont nés ensuite les modèles d'investissement solidaire en France, de « Venture Philantropy » outre-Atlantique ou encore d'entrepreneuriat social (bien que ces systèmes aient chacun leur particularité).

En 2010, à la suite d'un rapport de la banque J.P. Morgan identifiant un marché très large du « Social Impact Investing » (évalué à 600 milliards de dollars US), de nombreuses institutions financières ont alors lancé des produits labellisés 'investissements responsables', « en développant une offre financière spécifique et en élargissant la cible des projets financés à des projets durables », résume le Centre français de fonds et fondations.

“

Aujourd'hui, le client d'une banque éthique est à la recherche de sens.

Il veut être en capacité de pouvoir expliquer comment son épargne est utilisée et mise à profit. Il consent dès lors à ce que nous publions son nom, le montant du crédit et la raison de ce crédit. ”

Jean-Marc de Boni,
président du directoire de la NEF.

donner à chacun la capacité de comprendre le système financier et d'exercer ses responsabilités dans ce système. » Il faut bien admettre qu'il est plus facile « pour un établissement microscopique comme la NEF de publier les opérations réalisées, plutôt que pour un géant bancaire qui compte plusieurs millions de clients dans le monde », relève par ailleurs Yannick Roudaut. « Mais, à l'heure de la traçabilité informatique, on peut s'étonner de l'opacité de certaines transactions. » Seul hic : la NEF qui compte 34 000 sociétaires et 65 salariés ne peut être, pour le moment, considérée comme une banque de plein exercice. En effet, pour des raisons réglementaires elle ne gère que des comptes à terme et des investissements solidaires pour un montant d'épargne s'élevant à 120 millions d'euros (auxquels s'ajoutent des fonds propres et 250 millions d'euros environ en compte chèques au nom de la NEF, mais gérés par le Crédit coopératif). « Nous avons adressé une nouvelle demande à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) pour obtenir le statut d'établissement de crédit spécialisé », explique son président. Son ambition, si cette demande est acceptée, est de doubler les activités de cette « banque » d'un genre si particulier. Ce statut permettrait ainsi à la NEF de proposer rapidement des services de banque au quotidien à ses clients, que ce soit des comptes courants, des moyens de paiement solidaires ou encore des livrets d'épargne.

Gouvernance de l'argent

Quoiqu'il en soit, ce type d'initiatives (portées ailleurs en Europe par la banque néerlandaise Triodos notamment) a le vent en poupe. « La sphère politique montre un intérêt grandissant pour les initiatives comme les nôtres », poursuit Jean-Marc de Boni qui assure qu'un nombre non négligeable de collectivités locales empruntent désormais à la NEF. « Au commencement de notre aventure, les

observateurs portaient sur notre initiative un regard goguenard, puis ils ont commencé à manifester une certaine curiosité au point, aujourd'hui, d'admettre que cette utopie est devenue réalité. D'autres concepts comme le « crowdfunding » ou le financement participatif, viennent renforcer cette tendance qu'ont les gens à vouloir investir autrement et à être responsables de leur argent », résume-t-il.

Au cœur du débat : la financiarisation de l'économie et la volonté de comprendre le marché. Mais également le souhait d'instiller de la démocratie dans cette gouvernance de l'argent. Aussi, la NEF propose-t-elle à ses clients trois grandes familles de placements, très facilement identifiables : les projets culturels, ceux à caractère social et enfin, le financement d'entreprises défendant une vision environnementale forte. « Aujourd'hui, les gens ont besoin de concret, de transparence, de réel », estime Karine Meyer, responsable promotion de l'ISR chez Amundi. « Voilà pourquoi nous croyons au développement de l'ISR comme moyen d'améliorer les pratiques des entreprises ». Avec 866 milliards d'euros d'actifs sous gestion, l'entreprise, créée en 2010 par le rapprochement de Crédit agricole Asset management et Société Générale Asset management, a pris le parti d'intégrer les critères ESG sur l'ensemble de sa gestion. ►



Dans un atelier de laine feutrée au Népal, mise au point d'une collection entre Christine Delpal, créatrice de Karawan, et les femmes artisanes. ©ChristineDelpal@Karawan

► Une politique qui se traduit par la mise en place d'outils de notation auxquels ont directement accès les gérants Amundi. « Une note ESG – qui s'échelonne de A, la meilleure à G, la plus mauvaise – est attribuée à l'entreprise émettrice par nos équipes d'analystes extra-financiers sur la base de données transmises par des fournisseurs externes (agences généralistes, consultants spécialisés, etc.) Cette interface est disponible pour tous les gérants en temps réel », détaille Karine Meyer. Concrètement, chez Amundi, un portefeuille sera considéré ISR dès lors que la moyenne totale des notes est égale ou supérieure à C. « Le gérant d'un tel portefeuille écarte systématiquement les notes E, F et G... » Les entreprises notées G (des structures spécialisées, par exemple, dans la fabrication de mines antipersonnel, d'uranium appauvri, etc.) sont exclues de l'ensemble des portefeuilles placés en gestion active. Le périmètre ISR chez le leader européen de la gestion d'actifs s'élève à 70 milliards d'encours (soit 8 à 9 % du total). « Nous avons pour objectif d'atteindre 100 milliards dans quelques années », confie Karine Meyer. Amundi a également adopté une politique de gestion d'impact social qui se traduit par des investissements dans 18 des entreprises solidaires en France (dont Habitat & Humanisme à Lyon), pour un total de 60 millions d'euros investis.

Confiance et loyauté

Reste que même s'ils s'imposent peu à peu comme des valeurs intégrées aux systèmes de gestion et font partie de l'offre des banques, les critères ISR ne sont pas « totalement matures », reconnaît Marco Heimann. L'investissement socialement responsable est, de facto, une notion qui cherche encore une place légitime dans la vie des entreprises. « Aujourd'hui, les scientifiques tentent de démontrer la 'sur performance' de l'ISR, mais cela reste très compliqué car les données, souvent récoltées à des moments ou avec des approches ISR différents, sont difficilement comparables », poursuit l'universitaire Katia Lobre. « Voilà pourquoi une action comme le challenge auquel nos étudiants viennent de participer nous permet de collecter des données expérimentales importantes. »

info IAE Lyon

Marco Heimann, maître de conférences à l'IAE Lyon, a reçu le prix FIR-PRI 2014, pour ses travaux sur les valeurs morales dans la finance.



Marco Heimann, maître de conférences à l'IAE Lyon. © DR

L'éthique bancaire et financière impose également – et surtout – un rapport de loyauté. La finance repose, en effet, sur la confiance. Les acteurs devenant créanciers et débiteurs les uns des autres pendant un certain temps. Période durant laquelle les opérations s'avèrent de plus en plus sophistiquées. « De fait, leur impact est de plus en plus difficile à maîtriser, car la monnaie elle-même semble devenir purement virtuelle, estime Michel Lelart. Et il est bien évident que ni les personnes ni les institutions ne peuvent faire n'importe quoi. » Par ailleurs, il ne suffit pas, pour ces dernières surtout, et pour ceux qui les dirigent, de respecter les règles, d'être ouverts aux contrôles, d'être transparents. « Il faut que tous les agents, quels qu'ils soient, agissent non seulement en respectant la loi, mais en écoutant ce que dit leur conscience. »

Un constat partagé par la plupart des agents bancaires placés en service clientèle et dont la tâche principale, au quotidien, est justement de travailler cette relation de confiance avec le client. « La banque éthique, recouvre aussi ce travail de proximité », confirme Adrien Verlhac, responsable du développement durable au Crédit agricole Centre-Est (3 000 collaborateurs et 300 agences). « Il faut être proche des porteurs de projets, savoir juger au mieux et avec eux leur potentiel de croissance. Savoir dire non à un crédit entreprise que l'on ne juge pas assez solide, c'est aussi être éthique. » Car le banquier, dans ce rapprochement avec le client, a un rôle essentiel à tenir. « Nous sommes parfois le dernier garde-fou qui permet de ramener certaines personnes à la réalité », relève Adrien Verlhac. Il plaide, à raison, pour que le conseiller financier intervienne davantage en amont dans les projets des clients. « Avec la crise, notre métier a été sévèrement écorné. Depuis, nous faisons face à beaucoup d'agressivité. Nous sommes autant sur une crise économique que sur une crise de confiance. À nous d'expliquer que notre travail, parce qu'il peut être éthique naturellement, est avant tout un travail d'accompagnement et de pédagogie. »

“

Avec la crise, notre métier a été sévèrement écorné.

Depuis, nous faisons face à beaucoup d'agressivité. Nous sommes autant sur une crise économique que sur une crise de confiance. À nous d'expliquer que notre travail, parce qu'il peut être éthique naturellement, est avant tout un travail d'accompagnement et de pédagogie.”

Adrien Verlhac, responsable du développement durable au Crédit agricole Centre-Est.

La finance éthique ou à défaut, la finance dite de proximité, peut-elle offrir un autre visage au banquier ? Assurément. Sous d'autres latitudes déjà, des modèles qualifiés de solidaires ou responsables bousculent les lignes habituelles du système proposées généralement en France. Ainsi, la finance islamique – qui pèserait plus de 2 000 milliards de dollars – est souvent citée comme offrant des garanties d'éthique, même si elle repose sur des principes religieux. Elle interdit, en effet, la spéculation ou encore le financement d'activités non conformes aux principes de l'Islam (alcool, pornographie, etc.). Idem pour les services liés à la micro-finance qui fournissent un ensemble de produits aux personnes exclues du système financier. L'ensemble des solutions d'investissement éthiques et socialement responsables - bien qu'encore loin des principales préoccupations du système financier mondialisé - offrent, spécialement depuis la "grande dépression" de 2008, une autre façon de penser le marché et ses intérêts. Et permettent d'envisager l'économie par-delà la simple rentabilité financière. ■



Entretien commercial entre un conseiller et son client, en "côte à côte", à l'agence du Crédit agricole de Sathonay-Camp (Rhône). © Sabine Serad

1. SECRET

En France, seule la NEF – établissement de crédit spécialisé basé à Vaulx-en-Velin – publie l'intégralité des opérations et des placements qu'elle réalise pour le compte de ses clients. Les banques traditionnelles mettent souvent en avant le secret bancaire pour ne pas rendre public l'ensemble de ces transactions.

2. L'ISR

L'ISR (Investissement socialement responsable) est un placement qui vise à concilier performance économique, impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. « En France, 20 % des actifs bancaires sont aujourd'hui investis dans l'ISR », estime Marco Heimann.

3. NOTATION

Les valeurs ISR qui constituent un portefeuille sont notées de A à G selon des critères ESG (Environnement social et gouvernance). Les notes G – attribuées à des entreprises ne respectant pas le « pacte mondial », selon Karine Meyer de Amundi – sont systématiquement écartées des portefeuilles bancaires.

4. PERFORMANCE

Il reste très difficile de juger les performances économiques de valeurs ou portefeuilles éthiques, faute de standards. Malgré tout, les résultats du dernier Challenge ISR Amundi - Crédit agricole Centre-Est (auquel ont participé les étudiants en Master 2 Contrôle de gestion de l'IAE Lyon) démontrent que le critère ESG n'est pas préjudiciable à la performance globale.

5. NORME

La manière dont les entreprises et les organisations s'inscrivent au cœur de la société et de leur environnement est un facteur décisif pris en compte par les analystes extra-financiers. ISO 26000 est aujourd'hui la principale norme qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.



Is thinking like a designer conducive to business development?

© Thomas Campagne

Inspired by design, “Design Thinking” is a fashionable new management concept. David Buisson, one of its proponents, deciphers this creative approach destined to improve corporate product quality.

— Pierre Tiessen, translated by Clare Correia

It isn't easy to define « Design Thinking ». This managerial concept, was born in the 1980s, but gained momentum in the 1990s through IDEO and Stanford University. It consists in thinking like a designer to bring new opportunities to the forefront (products, services, processes, working relationships etc.) for the benefit of the company. Successfully developed and implemented by Tim Brown, Managing Director of the California based design agency IDEO, famous for the creation of the first Apple mouse, « Design Thinking » has been theorized by Roger Martin. Dean of the Rotman School of Management at the University of Toronto until 2013, he

deplored the rather too rational side to business and recommended tackling innovation by injecting a healthy dose of design. For him, « Design Thinking » is a process situated « at the intersection of analytical thinking (calculated evidence) and intuitive thinking (knowledge without prior reasoning) », as defined in a recent article on the Trendemic website, specialists in innovative culture for companies.

« Design Thinking jointly integrates people/client issues (what is desired) with technology (what is possible) and economics (what is profitable). »

Design Thinking is also - and above all - a participatory method of innovation in which

“

A company that puts a product on the market does more than sell an item.”

David Buisson, former Dean of the University of Otago Business School at Dunedin (New Zealand), international guest speaker at IAE Lyon, President of IAE Lyon International Advisory Board.

the user intervenes in co-creation, combining marketing, business, science and the arts. « Physics is no longer just physics. The same applies to biology and chemistry, everything is mixed », notes David Buisson, former Dean of the University of Otago Business School (New Zealand), international guest speaker and President of IAE Lyon International Advisory Board.

The aim is to propose human-centered innovation according to the definition given by Tim Brown. A creation which « draws from the designer's toolbox the ways and means to integrate the needs of people, technological possibilities and the required levels of success ».

Some would be tempted to summarize this as a well packaged product ? A marketing concept ? « Definitely not » challenges David Buisson, « design thinking is integrated in creative teams within companies and represents part of a company's capital and therefore part of its intellectual property. »

To illustrate his remarks he quotes Nespresso. A perfect example of the application of « Design Thinking », this flagship brand sells the most expensive coffee in the world ! « Why do we buy it ? » questions the New Zealand Professor. Obviously because this little capsule combines both performance (an individual coffee) and aesthetic appeal (creation of a brand universe). Other French examples include L'Oréal and Danone, two successful brands, both leaders in their respective fields. ■

Et si penser comme un designer favorisait le développement des entreprises ?

Inspirée du design, le Design Thinking, est une nouvelle méthode de management en vogue. David Buisson, l'un de ses promoteurs, décrypte cette approche créative permettant, pour une entreprise, d'améliorer la qualité de son offre.

— Pierre Tiessen

Plus simple de définir le « Design Thinking ». Traduit un peu trop littéralement en français par « esprit design », ce concept managérial, né dans les années 1980 s'est développé dans les années 1990 grâce à l'agence de design IDEO et à l'université de Stanford. Il consiste à réfléchir comme un designer pour faire émerger de nouvelles opportunités (produits, services, processus, relations de travail...) au bénéfice de l'entreprise. Démocratisé et mis en œuvre avec succès par Tim Brown, patron de l'agence californienne de design IDEO, célèbre pour avoir créé la première souris d'Apple, le Design Thinking a été théorisé par Roger Martin. Regrettant le côté trop rationnel du business, celui qui fut doyen de la Rotman School of Management (Université de Toronto) jusqu'en 2013, recommandait d'appréhender l'innovation en y insufflant une bonne dose de design. Mais encore ? Pour lui, le Design Thinking est un processus se situant « au croisement de la pensée analytique (preuve chiffrée) et de la pensée intuitive (savoir sans raisonnement préalable) », comme le définit un article paru récemment sur le site Trendemic, expert en culture d'innovation à destination des entreprises. « Le Design Thinking intègre de façon conjointe les problématiques touchant aux personnes/clients (ce qui est souhaité), à la technologie (ce qui est possible) et à l'économique (ce qui est rentable). »

Le Design Thinking est aussi et avant tout une méthodologie participative d'innovation dans laquelle l'utilisateur intervient en cocréation et où se mêlent le marketing, le business, la science et les arts. Car, désormais, « la physique n'est plus la physique, de même pour la biologie, la chimie... Tout est mélangé », relève David Buisson, de la Business School de l'université d'Otago Dunedin (Nouvelle-Zélande), intervenant à l'IAE Lyon. Objectif : proposer de l'innovation « centrée sur l'humain », selon la définition qui lui donne Tim Brown. Une création qui « puise dans la boîte à outils du designer les moyens d'intégrer les besoins des gens, les possibilités de la technologie, et les exigences du succès ». Un produit finalement bien emballé, seraient tentés de résumer certains. Une simple approche marketing donc... « Surtout pas », conteste David Buisson. Le Design Thinking est intégré aux équipes de création d'une entreprise et représente une partie de son capital et donc de sa propriété intellectuelle. » Et d'illustrer ses propos en citant Nespresso. Exemple type de l'application du Design Thinking, cette marque phare vend le café le plus cher au monde. « Pourquoi l'achetons-nous quand même ? », questionne l'universitaire néo-zélandais. À l'évidence parce que cette petite capsule allie à la fois efficacité (café individuel) et esthétique (création d'un univers propre à la marque). D'autres exemples français ? « L'Oréal bien sûr, ou encore Danone », deux fleurons tricolores, leaders incontestés dans leur domaine. ■

“

Une entreprise qui met un produit sur le marché fait davantage que vendre un produit.”

David Buisson, doyen honoraire de la Business School de l'université d'Otago Dunedin (Nouvelle-Zélande), président de l'International advisory board de l'IAE Lyon.

RESSOURCES HUMAINES

L'expatriation, et après ?

Chaque année, entre 60 et 80 000 Français partent s'installer à l'étranger. Parmi eux de nombreux cadres qui déchantent à leur retour. « *Aujourd'hui, alors que la mobilité est de plus en plus fréquente, peu d'entreprises préparent la réinsertion professionnelle de leurs salariés expatriés* », constate Matthias Walther, auteur d'une thèse de doctorat sur le retour d'expatriation publiée en août 2014^(*). « *Ainsi, un expatrié qui revient fort d'une expérience internationale, aura du mal à accepter qu'elle ne soit pas valorisée par son entreprise d'origine* », poursuit-il. Conséquence : il va se sentir frustré et démotivé, d'autant que, sur le marché externe, cet acquis suscite l'intérêt. « *À leur retour, les expatriés sont quatre fois plus nombreux à quitter leur entreprise qu'un manager classique* », note Matthias Walther. Pour éviter ce gâchis, ce manager de projets pour une multinationale installée à Bruxelles conseille aux organisations de maintenir le contact avec le salarié pendant toute la durée de son séjour à l'étranger. Mais aussi de prévoir, avant le départ, un contrat d'expatriation avec une clause de retour qui garantit un poste au moins équivalent à celui quitté et de l'accompagner à son retour. Enfin, de lui confier une mission lui permettant d'exploiter



Matthias Walther. © Thomas Campagne

les nouvelles compétences acquises à l'international, afin de valoriser cette expérience dans son plan de carrière. C.F.

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

PUBLICATION

Relever les défis de l'internationalisation

Sorti en septembre 2014, l'ouvrage *Les Grands auteurs en management international* est une bible pour les entrepreneurs qui souhaitent s'implanter sur de nouveaux marchés. Piloté par Ulrike Mayrhofer, professeure des universités en Sciences de gestion, directrice du centre de recherche Magellan et responsable de l'axe Management international, cet ouvrage compile les travaux de 23 auteurs. « *Après avoir identifié les plus grands spécialistes mondiaux dans les champs du management, nous avons structuré leurs pensées en quatre grandes thématiques : les dynamiques*

d'internationalisation, le choix des modalités d'implantation, l'organisation et le management des entreprises multinationales et, pour finir, les cultures nationales et la mondialisation », détaille Ulrike Mayrhofer. Dix-huit mois auront été nécessaires pour réunir et analyser l'ensemble des contributions. Le résultat apporte un éclairage d'une incroyable richesse sur les multiples défis liés à l'internationalisation. A.A.

Les Grands auteurs en management international
Éditions EMS Management et Société.

CRÉATIVITÉ

L'entreprise, comme un jeu de Lego®



Quelques bonshommes en plastique, des petits câbles de couleur, bleu, jaune, rouge ou orange, le tout disposé sur des briques Lego®. Voici l'entreprise en miniature vue par... Alejandro Zuniga Fonseca de l'Universidad Iberoamericana León (Mexico). « *Cela peut paraître simpliste, enfantin, il n'en est rien* », assure cet universitaire qui a pu tester ce modèle auprès d'étudiants de l'IAE Lyon, début janvier, lors de l'International Week. Le principe : solliciter, grâce au jeu de construction, la partie droite du cerveau, refuge de l'imagination, de la créativité et donc de l'innovation. « *Aujourd'hui, l'innovation est fondamentale. Et l'entreprise doit offrir cet espace de création pour être en mesure d'affronter la concurrence et de mettre en place des business model convaincants*. » Sur ces maquettes, l'intéressé peut ainsi reproduire et définir à l'infini, « *avec les mains* », insiste M. Zuniga Fonseca, l'ensemble des circuits qui peuvent impacter, à tout moment, un projet entrepreneurial : distribution, coûts, revenus, risques, innovation, partenaires, etc. « *C'est un outil de réflexion qui oblige l'étudiant et l'entrepreneur à développer de nouveaux systèmes d'organisation*. » Du nouvel usage (révolutionnaire) du jeu de Lego®... P.T.

info IAE Lyon

Présents dans 41 pays, nous sommes en mesure de vous aider pour vos recrutements à l'international via notre service emploi-carrières-alternance.



Emmanuel Baudoin. © Thomas Campagne

« J'étais banquier, je suis devenu hôtelier »

Président de la fédération des diplômés de l'IAE Lyon, Emmanuel Baudoin a d'abord endossé le costume de banquier avant de se découvrir une vocation pour l'hôtellerie.

– Propos recueillis par Valérie Maitre-Latour

Vous êtes sorti diplômé de l'IAE Lyon en 1989. Quelles étaient vos ambitions professionnelles à l'époque ?

EMMANUEL BAUDOIN. J'étais alors un jeune homme plutôt solitaire et réservé (*sourire*) qui pratiquait des sports individuels comme l'équitation et la course à pied. J'aimais aussi voyager et j'aspirais à travailler à l'international. À 18 ans à peine, j'étais déjà parti pour les États-Unis, sans un sou en poche, et me suis débrouillé sur place en enchaînant les petits boulots étudiants. Par la suite, j'y suis retourné pour préparer un MBA dans le cadre d'un échange universitaire entre l'IAE Lyon et l'université de Caroline du Nord.

Vous avez démarré dans la banque d'affaires. Expliquez-nous votre reconversion.

E.B. Un peu par hasard, en 1991, j'ai eu l'opportunité d'acheter, avec un ami, le château de Pramenoux, situé à Lamure-sur-Azergues dans le Rhône. Sept ans plus tard, nous avons eu envie de faire connaître ce petit coin de paradis pour lequel nous avions eu un véritable coup de cœur. Nous avons donc décidé d'aménager des chambres d'hôtes et de transformer notre *Sweet Home* en un lieu de réception et de séjour de charme. Un virage professionnel parfaitement assumé. En effet, si j'avais apprécié travailler à la Banque Worms, à Paris, où je m'occupais du financement dans le secteur au-

diovisuel, je n'étais pas certain d'avoir réellement le profil pour être banquier toute ma vie. Je me souviens que le directeur, avec lequel je m'entendais très bien, me faisait souvent remarquer que je perdais trop de temps dans les détails... Un défaut qui s'est avéré être une qualité précieuse dans l'hôtellerie.

Que vous a apporté votre expérience de banquier dans votre nouveau métier ?

E.B. Je sais lire un bilan... Et être à l'aise avec les chiffres m'a beaucoup aidé pour investir et réussir à développer mon affaire. En effet, après avoir mis en place avec succès une activité de séminaires résidentiels à Pramenoux, nous avons racheté, en 2008, un petit hôtel situé dans le 2^e arrondissement de Lyon. Il est aujourd'hui presque entièrement restauré et très bien coté dans sa catégorie sur le net.

Vous êtes également président de la fédération IAE Lyon Alumni depuis sa création. Pourquoi avoir accepté cette mission ?

E.B. Parce que je suis reconnaissant envers l'IAE Lyon de m'avoir formé, et de l'opportunité qui m'a été donnée d'étudier aux États-Unis. Mais également parce que dans l'hôtellerie, j'ai appris à travailler en équipe et à développer mon sens du contact. Des compétences que j'ai plaisir à mobiliser dans mon rôle de président d'IAE Lyon Alumni.

PARCOURS

- Né le 27 mai 1966
- Diplômé de l'IAE Lyon en 1989 et de l'université de Caroline du Nord en 1990
- Banquier (Worms) de 1991 à 1996
- Hôtelier au château de Pramenoux depuis 1997
- Développement de l'activité séminaires résidentiels en 2005
- Rachat de l'hôtel Victoria à Lyon 2^e en 2008
- Président de la fédération des diplômés de l'IAE Lyon depuis sa création en 2013.



Pierre-Yves Ginet œuvre pour donner aux femmes une place dans l'information. © Thomas Campagne

Le voyage initiatique de Pierre-Yves Ginet

Diplômé de l'IAE Lyon en 1989, Pierre-Yves Ginet est aujourd'hui reporter-photographe et rédacteur en chef du magazine Femmes ici et ailleurs. Zoom sur un ex-financier devenu globe-trotter au service de la justice et de l'égalité.

— Valérie Maitre-Latour

Son chemin semblait tout tracé. Titulaire d'une licence en Sciences économiques, Pierre-Yves Ginet intègre l'IAE Lyon par voie de concours en 1987. Deux ans plus tard, il décroche une maîtrise en Sciences techniques comptables et financières et, dans la foulée, un premier poste d'auditeur financier dans le prestigieux cabinet PricewaterhouseCoopers, spécialisé dans des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil aux entreprises. En 1992, il rejoint l'entreprise Hewlett Packard comme analyste financier. Il y restera six ans avant de choisir de sortir du cadre. « J'ai apprécié de travailler dans la finance pendant ces neuf années et même si j'ai été très heureux chez HP, j'ai suivi un chemin plus proche de mes aspirations », explique Pierre-Yves Ginet. Depuis des années, il ressent un appel au voyage auquel il a du mal à résister. « Étudiant, j'étais un globe-trotter et, une fois salarié, j'ai continué à voyager en prenant des congés sans solde. » Il a un tel besoin de découvrir du pays qu'il négocie de travailler à 80 %

« J'ai ainsi pu passer plus de deux ans en Himalaya, tout en continuant de mener une vie professionnelle dans la finance », sourit cet infatigable voyageur.

En 1998, il opère un virage décisif et abandonne sa carrière pour s'engager dans le reportage. « J'ai eu comme un déclic alors que je photographiais des religieuses tibétaines qui, à l'époque, représentaient 30 % de l'effectif carcéral. Personne ne parlait de leur statut, ni de la maltraitance des femmes tibétaines, encore moins de la prostitution à Lhassa et dans le pays. C'est là que j'ai pris la mesure du problème de la place des femmes dans le monde en général et dans l'information en particulier », souligne Pierre-Yves Ginet.

Depuis cette expérience au Tibet, l'ancien analyste financier accumule les kilomètres. Pendant plus de dix ans, il sillonne le monde. Afghanistan, Lybie, Angola, Haïti, Inde, Cambodge, Amérique du Sud... Armé de son seul objectif, il s'engage dans un combat contre l'oubli des femmes dans les médias. « Difficile

d'en vivre, admet-il, mais j'ai un rôle à jouer dans cette responsabilité sociétale. »

Entre-temps, Pierre-Yves Ginet a rejoint Femmes ici et ailleurs, une association reconnue d'intérêt général créée en 2003, qui œuvre pour mettre en lumière les « femmes agissantes ». Depuis deux ans, il assure la rédaction en chef du magazine trimestriel de l'association avec le sentiment d'avoir trouvé un moyen efficace « d'éradiquer les stéréotypes et d'œuvrer pour l'égalité ». En parallèle, avec le soutien d'entreprises et de collectivités, il organise des expositions itinérantes destinées aux publics scolaires (il expose à Avignon depuis le 14 mars). ■

Femmes ici et ailleurs – abonnement annuel (4 numéros) à 23,60 € - Tél. : 04 37 43 02 35. contact@femmesicietaillleursmag.com

ÉVÈNEMENT

Dans les starting-blocks

Du 4 au 16 août 2015, Lyon accueillera les XXI^{es} Championnats du monde d'athlétisme Master (> 35 ans). Un événement qui rassemblera quelque 8 000 athlètes, dont des centaines, en provenance de 115 pays ! « C'est la deuxième plus grande compétition sportive au monde. À titre d'information les jeux Olympiques font concourir environ 10 000 sportifs », précise Quentin Willems. Diplômé en 2010 d'un Master Management international de l'IAE Lyon, il coordonne l'événement pour la Ligue d'athlétisme Rhône-Alpes. Un poste qu'il occupe depuis 2011. Originaire de La Rochelle, le jeune homme, coureur de fond, arrive à Lyon en 2007 et renoue, dans le même temps, avec les bancs de l'université et ceux des vestiaires du haut niveau. « Mon entraîneur de l'époque m'a alors parlé de son envie de monter un centre de haut niveau dédié au fond. » Enthousiaste, l'étudiant intègre alors la Ligue d'athlétisme, comme stagiaire, afin d'évaluer



Quentin Willems, diplômé en 2010. © DR

sa faisabilité. En août 2010, Quentin annonce que le projet n'est pas réalisable... tout en leur suggérant de le recruter pour assurer des missions événementielles. Son audace paie. Le jeune diplômé est embauché et présente, un mois après son arrivée, la candidature de Lyon aux Championnats du monde vétérans. Depuis, il supervise l'intégralité du dossier : le budget (2 millions d'euros), les bénévoles (« Il nous en faut 800, avis à toutes les bonnes volontés ! »), les juges, les 5 000 chambres d'hôtels à booker, les cinq sites de compétition ou encore le tracé du marathon au départ de Bellecour. Une belle course de fond. A.G.

CULTURE

Parcours artistique entre diplômés



Soirée IAE Lyon Alumni au musée des Beaux-Arts de Lyon. © Thomas Campagne

Déambuler, le temps d'une soirée privée, dans les allées du musée des Beaux-Arts de Lyon en admirant les œuvres de Bacon, Picasso, Braque ou Léger et plonger ainsi dans l'intimité de l'icônique Jacqueline Delubac, actrice, épouse de Sacha Guitry, mondaine et collectionneuse avertie née à Lyon en 1907... C'est ce que proposait, le 8 janvier dernier, l'IAE Lyon aux membres de sa fédération de diplômés (IAE Lyon Alumni). Une soirée, la neuvième du genre,

dédiée à la culture et à l'exposition Jacqueline Delubac, le choix de la modernité, conçue pour permettre aux diplômés, « de se connaître, de se retrouver et de réseauter », explique Valérie Pelazzo, la directrice du cabinet de Jérôme Rive, directeur général de l'IAE Lyon. « Le format de cette soirée, conçue en partenariat avec les grands acteurs culturels de la ville, propose une visite privée suivie d'un moment convivial. Il s'agit pour nous d'animer le cercle des diplômés, un réseau qui est le leur depuis soixante ans et qui est véritablement une richesse à la disposition de tous. » Le réseau Alumni fédère en effet tous les diplômés, quelles que soient leur formation et leur promotion. Un principe d'ouverture qui fait partie intégrante de la philosophie de la structure et de « son travail autour des mondes pluriels, de l'humain, de l'enrichissement personnel », évoque Valérie Pelazzo. Organisées trois fois par an, en complément du rassemblement annuel *in situ* à la Manufacture des Tabacs, ces soirées culturelles comptent en moyenne 300 participants. Elles se sont déjà tenues lors des biennales d'art contemporain de Lyon, aux musées des Beaux-Arts, des Tissus et des Arts décoratifs, ainsi qu'au MAC (musée d'Art contemporain). La prochaine soirée est prévue d'ici à l'été 2015. A.G.

INTERNATIONAL

IAE Lyon Alumni quadrille le monde

« Comment fédérer nos étudiants à l'international sachant que nous avons des formations délocalisées pour certaines depuis plus de vingt-cinq ans ? » Une question de taille pour IAE Lyon Alumni qui a créé, en septembre 2014, son premier Club international à Prague lors de la 23^e cérémonie de remise des diplômes de son MBA franco-tchèque. Après son lancement, en 2013, l'école poursuit désormais l'objectif d'animer le cercle de ses diplômés à l'étranger. Fondée en 1919, l'École supérieure d'économie de Prague (VŠE) fait partie des partenaires historiques de l'IAE Lyon. C'est donc tout naturellement qu'elle a accueilli ce premier événement international. En février 2015, un deuxième club, lancé presque simultanément à Casablanca et à Marrakech, a ouvert ses portes afin de rassembler le millier d'étudiants de l'IAE Lyon passés par l'HEM Business School Maroc, en dix ans. D'ici à quelques mois, et à condition de trouver sur place des ambassadeurs motivés, d'autres antennes pourraient ouvrir à New York et à Canton. « Dans cette ville, nous proposons le seul MBA enseigné en français reconnu par le gouvernement chinois », insiste Jérôme Rive, directeur général de l'IAE Lyon. A.G.

info IAE Lyon

Depuis 2013, l'association fédérative IAE Lyon Alumni rassemble les diplômés toutes promotions et filières confondues. Elle dispose de son propre réseau social, véritable annuaire et outil de gestion de carrière : www.link-iaelyon.com

Les managers à l'épreuve de la transmission

Les nouvelles conditions d'accueil des stagiaires en entreprise et la modification des règles de répartition de l'apprentissage n'altèrent pas la motivation des managers à accueillir des jeunes dans leurs équipes. Bon nombre mettent un point d'honneur à enseigner les subtilités de leur métier aux futures générations.

— Claire Pourprix



Les managers sont soucieux de mettre le pied à l'étrier aux futures générations. © Volvo France

Trop de stagiaires dans l'entreprise ? Pour mettre fin aux dérives et éviter que certains stages soient détournés de leur vocation première pour se substituer à de vrais emplois, la loi du 10 juillet 2014 a reposé le cadre juridique des stages. Durée limitée, gratification augmentée, accès aux œuvres sociales et aux avantages de l'entreprise... les nouvelles mesures plaident en faveur d'un bon usage des stages en entreprise. Par ailleurs, la réforme de l'apprentissage contraint les choix des entreprises en matière d'attribution de la taxe d'apprentissage. Elle réduit, en effet, fortement la part réservée à l'enseignement supérieur. Le gouvernement souhaitant, par ce biais, favoriser ce type de formation pour les jeunes les moins qualifiés.

Ces nouvelles dispositions, plus contraignantes, ne semblent pas, à ce jour, peser sur la motivation des entreprises à faire appel à des stagiaires ou à des jeunes en alternance (en apprentissage ou sous contrat de professionnalisation). Ni sur celle des managers, conscients de participer à la transmission de savoir-faire, comme de savoir-être, en complément de ceux dispensés par l'école. Une mission qualifiée par Guy Bravais, directeur du

développement des relations école/entreprise du groupe Volvo France, de « démarche volontariste relevant de la responsabilité sociale des entreprises. »

« Nous sommes vraiment dans une relation gagnant/gagnant avec les jeunes que nous recevons en stage ou en alternance », explique Sylvain Boccon-Gibod, associé du cabinet d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et de conseil aux entrepreneurs Odicéo. Également élu à la Compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC), il poursuit : « Comme nous recherchons en permanence des profils, nous 'alimentons' les jeunes chez lesquels nous décelons des compétences ». Tout l'enjeu est, en effet, de transmettre à ces futurs diplômés le goût d'un métier nécessitant d'être en perpétuelle évolution. « Le fonctionnement de nos cabinets est basé sur la répartition des rôles et des âges en fonction du niveau d'expérience. Nous avons autant besoin de débutants que de personnes expérimentées. » Si les stages sont un moyen de pré-recruter les bons éléments, ils jouent un rôle social plus large. « Nous sommes dans un esprit d'accompagnement des jeunes dans la profession, précise encore l'expert. Même si le stage ne débouche pas sur une embauche, nous avons un rôle d'introduction dans la vie active, de mise sur la voie dans notre profession. »

Au-delà de promouvoir leur entreprise, les dirigeants ont à cœur de valoriser leur profession. En effet, bien souvent, les étudiants ont une image théorique, voire fantasmée, des métiers. L'immersion en entreprise leur ouvre les yeux sur la réalité du terrain et la variété des missions qu'un métier peut recouvrir. « Je constate que les jeunes manifestent une immense attente sur la vie en entreprise, qui reste très abstraite pour eux, ajoute Guy Bravais. Notre devoir de manager est de nous rendre disponible pour les recevoir et aller au-devant des étudiants pour témoigner, partager nos expériences et transmettre nos passions. Il est fondamental d'expliquer que l'entreprise peut être un lieu d'épanouissement. Ce message doit venir des entreprises car les enseignants sont moins légitimes sur ce plan-là. » Un discours qu'il met en pratique en organisant des journées d'école chez Renault Trucks : ce sont des salariés qui donnent les cours aux lycéens, pour les aider à faire le lien entre les matières enseignées et la pratique professionnelle. « Nous constatons une appétence croissante des jeunes pour l'alternance et un réel intérêt pour eux comme pour les entreprises à développer ces formules, insiste Guy Bravais. Et ce pour tous les niveaux de qualification, ce qui est en contradiction avec les mesures nationales. »

Les managers investis de ce devoir de transmission n'hésitent pas à sortir de leur entreprise pour promouvoir leur secteur d'activité. « La chimie est une activité très complexe, et bien souvent les jeunes n'ont pas idée de ce qu'elle recouvre. Nous allons donc à leur rencontre, avec des anciens étudiants des écoles, pour les informer », explique Jean-Christophe Sciberras, DRH pour la France du groupe Solvay. Les jeunes ne venant pas à lui spontanément, le groupe mène une politique proactive à leur rencontre. D'autant que l'entreprise mise beaucoup sur l'alternance, dont 18 % des contrats aboutissent à un CDI. « Nous avons la chance d'avoir des perspectives d'emploi satisfaisantes et avons pour objectif d'employer 300 alternants contre 250 actuellement, souligne-t-il. Nous 'recrutons' bien entendu les jeunes dans les filières de la chimie, notre vivier naturel, mais aussi dans toutes sortes d'écoles car nos métiers sont très variés. »

Avec 2 300 alternants et 8 000 stagiaires de tous les niveaux accueillis chaque année, Auchan hypermarchés a également développé des liens étroits avec de nombreuses écoles. Pour son responsable des relations école et alternance, Patrick Peysson, « les frontières entre les écoles et le monde de l'entreprise sont abolies. » Les deux doivent avancer de concert pour diffuser aux nouvelles générations les connaissances et les expériences nécessaires à la réalisation de leur parcours professionnel dans les meilleures conditions. Également intervenant à l'IAE Lyon, Patrick Peysson enseigne dans le cadre d'un projet tutoré de la licence professionnelle Distripup (métiers de la distribution), à l'occasion du Mondial des métiers. « Être associé aux évolutions des formations et intervenir ponctuellement dans les écoles est essentiel pour concrétiser l'enseignement, éclairer les jeunes sur la réalité de l'entreprise et aider les enseignants à être plus proches du terrain, poursuit-il. De la même façon, la participation des enseignants à des opérations de recherche ou à des challenges en entreprise leur permet de mieux comprendre les profils recherchés. »

Les managers, soucieux de mettre le pied à l'étrier aux futures générations, sont sensibles à l'évolution des cursus de leurs recrues. Nombre d'entre eux donnent des cours dans leur domaine d'expertise. Une façon de se rapprocher des étudiants, de participer à leur enseignement, de faire connaître leur entreprise, mais aussi de tisser des liens avec le corps enseignant. La transmission ne démarre pas le premier jour d'un stage. Elle commence dès les bancs de l'université. ■■

3 POINTS À RETENIR

1. DURÉE DE STAGE

La durée d'un stage est désormais limitée à six mois dans la même entreprise, et le nombre de stagiaires soumis à un quota par entreprise. Les stagiaires, inscrits au registre du personnel, bénéficient de droits jusqu'alors réservés aux salariés. Leur gratification est obligatoire pour tout stage supérieur à deux mois.

2. UN TUTEUR QUALIFIÉ

Garant de la mise en œuvre de l'alternance pédagogique entre l'entreprise et l'université, l'employeur doit choisir un tuteur parmi ses salariés qualifiés. Dans le cadre des contrats d'apprentissage, cette fonction peut être partagée entre plusieurs salariés, constituant une équipe tutorale.

3. TAXE D'APPRENTISSAGE

La taxe et la contribution au développement de l'apprentissage ont fusionné en une seule taxe de 0,68 %. L'exonération des frais de stage en entreprise est ramenée de 4 à 3 % du montant de la taxe d'apprentissage. Les entreprises doivent prendre en compte les nouvelles répartitions dans leurs choix d'établissement.

info IAE Lyon

Développer un partenariat, former vos collaborateurs, recruter un stagiaire ou un alternant, diffuser une offre... L'IAE Lyon peut répondre à l'ensemble de vos besoins.

(R)ÉVOLUTION

Faire appel à un doctorant

Pour les entreprises souhaitant investiguer un nouveau champ d'activité, mener à bien une innovation, ou encore avoir accès à des ressources scientifiques sur des thématiques spécialisées, l'embauche d'un doctorant est une formule précieuse.

Dans le cadre des Cifre (Conventions industrielles de formation par la recherche), toute entreprise peut recruter un diplômé de niveau Master (en CDI ou CDD de trois ans), pour une mission de recherche stratégique à son développement. Les travaux réalisés pendant son emploi constitueront l'objet de sa thèse de doctorat.

Le salaire d'embauche du doctorant est au minimum de 23 484 € annuels brut, soit un coût d'environ 34 000 € brut chargé pour l'entreprise. Cette dernière peut toucher une subvention de 14 000 € de la part de l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT). « De plus, les entreprises

éligibles au Crédit d'impôt recherche peuvent récupérer 10 000 à 10 500 € sur le salaire minimum, ce qui ramène le montant à leur charge à 10 000 € », précise Clarisse Angelier, chef de service Cifre à l'ANRT. Plus de 4 000 "Cifre" sont en cours en France, dont 36 % au sein de PME, 47 % dans des grands groupes et 8 % dans des établissements de taille intermédiaire (ETI).

Pour favoriser le rapprochement entre entreprises, laboratoires de recherche et futurs doctorants, l'IAE Lyon a initié le dispositif Doctor'Entreprise avec l'impulsion du Medef Lyon-Rhône, et sous l'égide de la Comue (Communauté d'universités et d'établissements) Lyon-Saint-Étienne en 2012. Unique en son genre, il permet aux entreprises de recruter un doctorant et de lui confier un projet innovant en toute confiance. C.P.

Pour plus d'informations : www.anrt.asso.fr et www.doctorentreprise.fr



En 2014, plus de 200 nouveaux alternants ont fait le choix de rejoindre les équipes Solvay sur les différents sites de la société en France. © DR

ALTERNANCE

Une valeur ajoutée pour l'entreprise

Récemment reconnue comme modalité de formation supérieure à part entière, l'alternance concerne 5,57 % des étudiants inscrits dans les filières de l'enseignement supérieur (selon l'Onisep).

Soucieux d'élargir le recours aux enseignements en alternance, l'IAE Lyon propose plusieurs cursus en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, de bac + 3 à bac + 5, dans les domaines de la gestion, du management et du marketing/vente. La durée de l'alternance est de un an en règle générale, de deux pour quelques diplômes spécifiques. Elle permet d'acquérir de nombreuses compétences recherchées sur le marché de l'emploi : RH, management international, commercial, marketing, achats, gestion de la paie, management de la qualité... mais également sur des secteurs d'activités porteurs comme la banque, l'assurance, la distribution...

IMMERSION

Mieux connaître l'année de césure

Proposée par les écoles d'ingénieurs et de commerce, l'année de césure s'adresse aux étudiants diplômés de 3^e ou 4^e année et admis en Master 1 ou Master 2. Elle leur permet de compléter leur cursus universitaire par une année en entreprise (stage, CDD ou VIE). Et d'obtenir un certificat professionnel, diplôme d'université interétudes de plus en plus prisé. En version internationale, la césure intègre un semestre d'études dans une université partenaire et un semestre d'expérience professionnelle.

Pour les entreprises et les jeunes, ce dispositif est un moyen efficace de préparer l'employabilité des étudiants. À condition de bien l'anticiper : les étudiants doivent, en effet, motiver leur demande et être accompagnés de façon individuelle pendant toute la durée de césure pour affiner leur projet professionnel. Une formule qui a séduit près de 80 étudiants de l'IAE Lyon en 2014-2015. C.P.

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

MAI 2015

Réinventer le management

L'Airmap (Association internationale de recherche en management public) organisera son 4^e colloque à l'IAE Lyon. Pensé comme un laboratoire à idées, il aura pour thème *Les nouveaux territoires du management public*. Sujet propice à la réflexion pour les professionnels et enseignants-chercheurs présents lors de l'événement.

www.airmap.fr

JUIN 2015

Bien préparer sa mondialisation

Partage et diffusion des méthodes de recherche expérimentées dans la diversité des pays et cultures. C'est la thématique de la 4^e conférence internationale Iseor-AOM, organisée en partenariat avec l'IAE Lyon. Au programme : conférences polyglottes (anglais, espagnol et français) et retours d'expériences.

SEPT. 2015

Entretiens experts

Le Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables Rhône-Alpes organise, à l'IAE Lyon, le forum Stud'Expert. L'occasion pour les étudiants de la filière comptabilité gestion, armés de leur CV, de se mettre en relation avec une dizaine de cabinets d'expertise présents le temps d'un après-midi enrichissant (de 14 à 17 heures).

www.rhonealpes.experts-comptables.fr

NOV. 2015

Débattre autrement

Tout un programme est le cycle transversal de débats organisé par l'IAE Lyon. Sociologues, philosophes, dirigeants d'entreprises et autres scientifiques y confrontent leurs expériences, visions du monde et convictions profondes autour d'échanges fascinants. Programmation en cours.

NOV. 2015



© DR

Pierre Rabhi, poète de l'écologie

Essayiste, romancier et orateur captivant, natif de Kenadsa (Algérie), Pierre Rabhi est également l'un des pionniers de l'agriculture respectueuse de l'environnement, doublé d'un expert internationalement reconnu pour la lutte contre la désertification. Fondateur du Ciepad (Carrefour international d'échanges de pratiques appliquées au développement), il tiendra une conférence exceptionnelle à l'IAE Lyon en novembre prochain.

DE JANV. À DÉC. 2016

60 ans de management à l'IAE Lyon

L'IAE Lyon célébrera, en 2016, ses 60 ans au sein de l'université de Lyon. Pour fêter cet anniversaire, l'école, créée en 1956 sur le modèle des business schools anglo-saxonnes, a concocté un programme à la hauteur de l'événement. Avec en point d'orgue, la sortie d'un ouvrage retraçant son histoire et rendant hommage à son fondateur, Gaston Berger (1896-1960), philosophe, père de la prospective et haut fonctionnaire français.

Entreprises, étudiants ou diplômés, restez connectés à l'IAE Lyon pour être informés tout au long de l'année sur les temps forts de cet événement.

info IAE Lyon

Pour connaître les dates de nos événements en avant-première, abonnez-vous à notre lettre d'information mensuelle iae.univ-lyon3.fr

QUI SONT NOS ÉTUDIANTS ? OÙ VONT NOS DIPLÔMÉS ?



Chaque année,
l'IAE Lyon
accueille près de
7 200
étudiants
et auditeurs de formation
continue, du post-bac
au doctorat

ÉTUDIANTS



23%
d'étudiants internationaux

85 nationalités
sont représentées
à l'IAE Lyon

Plus de **1000** étudiants
étrangers sont accueillis
chaque année

500

étudiants partent, chaque année, à l'international
dans le cadre de leurs études, stages et césures



15%

des étudiants sont en alternance dont :

65% en formation
continue, contrat de
professionnalisation

35% en apprentissage

DIPLÔMÉS

84%

des diplômés sont en insertion professionnelle à 3 mois dont :

63,7% sont recrutés pendant
ou à l'issue de leur stage



46%

sont recrutés par de grandes entreprises
dans tous les secteurs d'activité

26%
travaillent au sein d'ETI

28%
dans des TPE / PME

93%

des diplômés de Masters sont très satisfaits
de leur 1^{er} emploi

67% sont embauchés
en CDI

78% ont des perspectives
d'évolution dans leur
première entreprise

Credit photo : L'Estimoteur photographique

PARTENARIATS INSTITUTIONNELS



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

DÉVELOPPER UN PARTENARIAT SOUTENIR NOS PROJETS



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

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

FORMER VOS COLLABORATEURS



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

PROPOSER UN PROJET DE RECHERCHE



ULRIKE MAYRHOFFER
Directrice du centre de recherche Magellan
ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 76 21

RECRECITER 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
Correspondant fédération IAE Lyon Alumni
manuel.sanchez@univ-lyon3.fr
Tél. : 04 78 78 71 48

CHRISTÈLE 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 IAE Lyon

Pour vous procurer
des exemplaires
supplémentaires
du magazine *Impacts*,
contactez Marlène Pupier,
pôle Relations entreprises
et partenariats.



think large

“ À quoi sert de se construire
professionnellement
si on ne se construit
pas personnellement ”

Magalie Master 2
Management des ressources humaines et organisation