

IMPACTS

Le magazine partenaire de l'iaelyon School of Management

DOSSIER

L'avenir du management est-il
à la multicompétence ?



ans

HORS-SÉRIE
SEPTEMBRE 2016

IMPACTS

Le magazine partenaire de l'iaelyon School of Management

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

Tél : 04 78 78 70 66

Directeur de la publication

Jérôme Rive, Directeur général de l'iaelyon

Directrice éditoriale

Delphine Greco, Responsable partenariats entreprises

Comité de rédaction

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

Domaines d'expertises des enseignants chercheurs de l'iaelyon

ayant contribué à ce numéro (par ordre alphabétique) :

Sonia Capelli, professeur des universités en marketing, responsable scientifique de la chaire de recherche Lyon3 Coopération, responsable pédagogique du Master 2 Marketing connecté et communication digitale ; Jean-Fabrice Lebraty, professeur des universités en informatique et systèmes d'information, chargé de mission numérique de l'université Jean Moulin et de l'iaelyon ; Ulrike Mayrhofer, professeur des universités en management international, adjointe au directeur chargée des relations entreprises, responsable pédagogique de l'International MBA ; Jérôme Rive, directeur général de l'iaelyon ; Marc Valax, professeur des universités en gestion des ressources humaines, responsable du Master 2 General management program, directeur adjoint des relations internationales à l'université Jean Moulin ; Jeanine Verna, maître de conférences en sciences de gestion, responsable pédagogique du Master Management et administration des entreprises ; Didier Vinot, vice-président chargé des affaires économiques et sociales et du patrimoine, professeur des universités en gestion des ressources humaines, responsable du groupe GRH du centre de recherche Magellan ; Peter Wirtz, vice-président chargé de la recherche de l'université Jean Moulin, professeur des universités en sciences de gestion et finance d'entreprise ; Michel Wissler, maître de conférences en sciences de gestion, directeur du SCUIO IP de l'université Jean Moulin, responsable pédagogique des diplômés en formation continue ; Véronique Zardet, professeur des universités, spécialisée en management socio-économique, responsable du centre d'enseignement Euginov.

Édition – Coordination

PUBLIME - 15, rue Louis-Blanc - 69006 Lyon

Tél : 04 72 83 96 91

Éditrice

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

Stéphanie Borg (coordination), Emmanuelle N'Diaye (relectures), Steven Dolbeau, Claire Pourprix et Pierre Tiessen.

Production photo

Thomas Campagne

Réalisation couverture

Presso - Adeline Deycard

Direction artistique et maquette

Sukibi - Jessie Pasquier Trautmann

Illustration

Jibbé

Impression

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

ISSN n° 2428-4440



ÉDITO



© Thomas Campagne

Cher(e) Partenaire,

Je suis particulièrement heureux de vous présenter ce numéro hors-série de notre magazine IMPACTS.

À occasion spéciale, numéro spécial ! Nous avons souhaité réaliser un numéro dédié à l'anniversaire de l'iaelyon qui célèbre, en 2016, ses 60 ans. 60 ans d'engagement pour la formation d'entrepreneurs et de managers pluricom pétents ou spécialistes experts. 60 ans d'accompagnement des entreprises dans leur développement sur leur territoire local et à l'international. 60 ans de recherche pour faire avancer et diffuser les connaissances en Sciences de Gestion et du Management. 60 ans de vision d'un management sensible et responsable. La fierté de l'iaelyon réside en ce qu'elle accompagne depuis sa création la réussite de talents méritants, en ouvrant ses activités et enseignements à la diversité sociale et culturelle. 60 ans d'un engagement authentique et appliqué !

Un anniversaire est toujours l'opportunité de dresser un bilan du chemin parcouru mais aussi de se projeter vers le(s) futur(s). C'est ce que nous avons voulu dans ce numéro spécial qui pose la question « *l'avenir du management est-il à la multicom pétence ?* ». L'après, nous le concevons en le nourrissant perpétuellement par des développements et des progrès continus ainsi que par une forte culture projet qui domine à la création de l'iaelyon et qui traverse les années comme une empreinte collective.

Je vous laisse découvrir dans ce numéro l'évolution au sein de l'université de l'enseignement de l'administration des affaires, puis de la gestion et du management, l'ADN de l'iaelyon inscrit dans ses activités et projets ou encore comment l'ouverture aux mondes favorise les innovations managériales et sociétales.

Think large !

Belle lecture,

Jérôme Rive
Directeur général

L'INVITÉ | 05

Gaston Berger, fondateur des IAE

ÉVÉNEMENTS | 06

ARRÊT SUR IMAGES
6 décennies en 6 dates

ACTUALITÉS | 08

INNOVATION ET EXPERTISES
Quand le CAAE bouleversait l'université

TALENTS | 12

TALENTS
Les héritiers de l'esprit Gaston Berger

DOSSIER | 16

THINK TANK
L'avenir du management
est-il à la multicom pétence ?



© iaelyon



© vege - Fotolia.com



INTERNATIONAL | 22

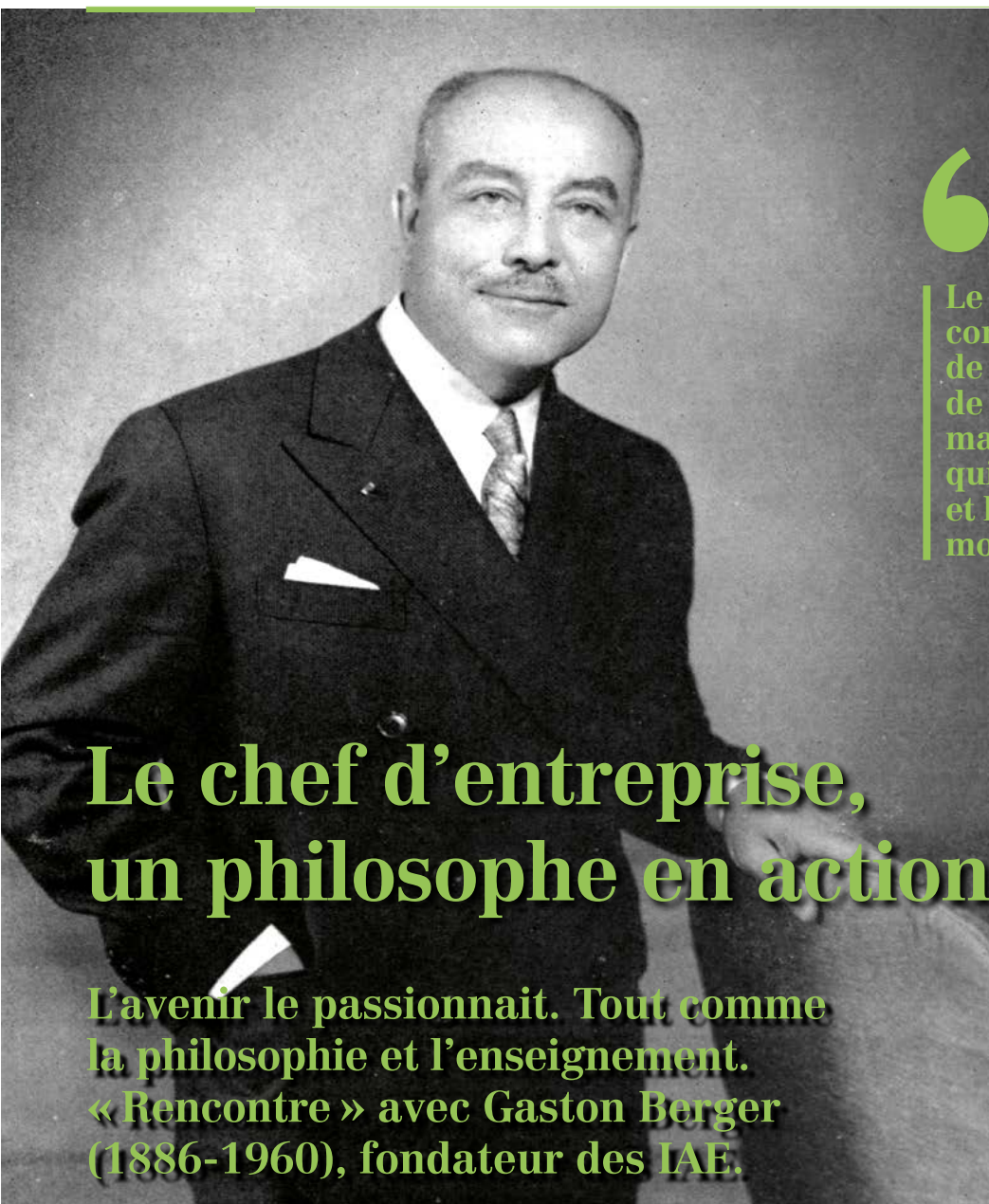
VUES D'AILLEURS
MBA: Enabling multi-field competencies in a global market

MANAGERS | 25

RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES
La culture iaelyon à l'épreuve du terrain

REPÈRES | 28

iaelyon School of Management, l'Esprit Pionnier



Le chef d'entreprise, un philosophe en action

L'avenir le passionnait. Tout comme la philosophie et l'enseignement.
« Rencontre » avec Gaston Berger (1886-1960), fondateur des IAE.

– Catherine Foulsham

Il avait à cœur de redonner du sens aux choses et aux trajectoires humaines dans leur rapport au monde. Et de rassembler les individus dans une même communauté d'esprit et de valeurs, dans des lieux du savoir ouverts sur le monde. Industriel, penseur, professeur, haut fonctionnaire, réformateur... Gaston Berger a atteint son objectif en créant les IAE, témoignage parfait de cette ambition politique.

Né en octobre 1896, à Saint-Louis du Sénégal, ce fils et petit-fils d'officiers coloniaux affiche un profil et un parcours incroyablement modernes. Contraint d'abandonner le lycée pour raisons familiales, le jeune homme travaille dans une entreprise marseillaise qu'il quitte, en 1914, pour s'engager. Il portera l'uniforme pendant cinq ans avant de rentrer au pays et d'intégrer une société spécialisée dans les engrais, dont il gravira les échelons jusqu'à en prendre la direction, se frottant ainsi à toutes les fa-

“

Le dirigeant a pris conscience non seulement de la complexité de ses problèmes, mais aussi des devoirs qui s'imposent à lui et lui confèrent une fonction morale.”

cettes de « *l'administration des affaires* ». Mais ce passionné de philosophie veut reprendre ses études : il décroche son baccalauréat à 23 ans, obtient le certificat d'études supérieures en philosophie – en 1924 –, et enchaîne sur une licence tout en validant, parallèlement, un diplôme d'études supérieures de physiologie à la Faculté des sciences de Marseille. Après une thèse soutenue en 1941, Gaston Berger, pionnier de la multicom pétence et de la formation continue, devient maître de conférences en philosophie et professeur titulaire l'année suivante. Son ascension ne s'arrête pas là : en 1950, il est nommé membre du comité consultatif des universités et, à partir de 1953, directeur de l'Enseignement supérieur. Il peut désormais se consacrer entièrement à la diffusion de la culture et de l'éducation. S'il a abandonné les affaires, Gaston Berger n'a jamais renié son expérience de patron. Comparant le chef d'entreprise à « *un philosophe en action* », il crée, en 1955, le CAAE (lire page 8), une formation courte mêlant théorie et pratique, dont l'objectif est de former des chefs d'entreprises. Dans le sillage de ce diplôme naissent les IAE, véritables écoles de commerce au sein de l'université, proposant des cours liés à l'économie de la région, dispensés par des professeurs de droit et des enseignants issus du monde de l'entreprise et ouverts aux professionnels en activité. Avec comme ambition de faire regarder les étudiants ensemble, « *large* » et « *au loin* ». Le Think Large avant l'heure... ■

© INSA-Lyon

1956



Le CAAE, clef de voûte des IAE

L'histoire de l'iaelyon est avant tout celle d'un diplôme, le certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE). Et celle de la volonté d'un homme, le philosophe et chef d'entreprise Gaston Berger, qui éprouva « *la nécessité de redonner du sens aux choses et aux trajectoires humaines dans leur rapport au monde* ». Officiellement autorisé par décret du 22 mars 1956, le CAAE (et la formation comptable) est au départ délivré par la Faculté de droit de Lyon. Un ensemble qui, au fur et à mesure qu'il s'enrichit de formations et de diplômes complémentaires, deviendra de plus en plus autonome. D'abord sous l'égide de l'Institut des études économiques (IEE), puis de l'Institut d'administration et de gestion des entreprises (IAGE), il est, après 1968 et la loi Faure, rattaché à la nouvelle université Lyon 2. Il deviendra officiellement Institut d'administration des entreprises (IAE) au milieu des années 1980. Et aujourd'hui encore une école de management au sein de l'université Jean Moulin.

1960



© iaelyon

Les relations avec les entreprises : une longue histoire

Dès sa création et dans un contexte universitaire encore très cloisonné, l'iaelyon se distingue par son ouverture en direction des entreprises. Les 26 et 27 février 1960, le colloque « *Université Industrie* » connaît un vif succès. Il sera le premier d'une très longue série de rencontres et partenariats scellés avec le monde entrepreneurial, en prise directe avec l'évolution des différents secteurs économiques. Les années 1960, logiquement tournées vers l'industrie, n'auront de cesse de multiplier les ouvertures. Des partenariats extérieurs mais aussi les implications directes des professionnels ont toujours beaucoup compté dans la gouvernance et de le développement de l'école, ce depuis sa création. Elle compte aujourd'hui plus de 400 praticiens experts parmi ses enseignants.

1974



© DR

Un 3^e cycle ouvert sur l'international

L'iaelyon officialise son ouverture à l'international, en 1974, à travers son 3^e cycle, le DESS Commerce extérieur. Cela étant, dès 1957, le professeur Tebbut de l'université de Northwestern de Chicago, intervenait à l'iaelyon pour y diriger des exercices de méthodes de cas. À partir des années 1980, l'internationalisation s'accélère : de 1981 à 1986, l'iaelyon procède à son premier échange d'enseignants avec la Carlson School of Management of Minnesota (USA) puis à son premier échange d'étudiants avec l'université de Kent (Grande-Bretagne), l'University of Georgia (Athens) et la Georgetown University (Washington D.C). Point d'orgue, le lancement, en 2007, de l'International Week. Le principe ? Une semaine durant, les étudiants en formation initiale, alternance et continue assistent à plus de soixante-dix séminaires couvrant les principaux champs du management, dispensés en langues étrangères (anglais et espagnol) par des intervenants d'une vingtaine de nationalités différentes. Aujourd'hui, l'iaelyon s'appuie sur son réseau de 150 universités et écoles partenaires dans 50 pays et rayonne via son offre de programmes délocalisés dans le monde entier.

1975



© David Venier - Université Jean Moulin

Une synergie constante entre l'entreprise et la recherche

En 1975, l'iaelyon crée le Centre de recherche lyonnais des sciences de gestion (CLRSG), devenu ensuite Magellan, posant ainsi la recherche comme mission fondamentale de l'école de management. Tout en multipliant les synergies avec les entreprises, les équipes de Magellan travaillent actuellement sur trois axes transversaux : complexité, innovation, réseaux ; management et responsabilité sociétale des organisations et enfin management international. Le centre est aujourd'hui constitué de six équipes de recherche (finance, management socio-économique, marketing, ressources humaines, stratégie et systèmes d'information). Près de 70 enseignants-chercheurs (dont 32 habilités à diriger des recherches) et 80 doctorants y sont rattachés.

2000



© DR

Cap sur la Manufacture des Tabacs

Longtemps, l'iaelyon fut réparti, selon les filières, sur plusieurs sites, entre le campus des quais et celui de la Doua. En 1992 démarrent les travaux de rénovation de l'ancienne Manufacture des Tabacs. Près de 28 000 m² de locaux sont destinés à l'université Jean Moulin, son université de tutelle, qui profitera de l'occasion pour regrouper la majorité des activités de l'école de management, cours Albert-Thomas, dans le 8^e arrondissement de Lyon. Dès le début des années 2000, à l'issue des diverses tranches de travaux, une grande partie des équipes et des étudiants de l'iaelyon y est installée – la « recherche » suivra plus tard. Une installation physique qui impulse un élan supplémentaire à l'iaelyon, renforçant son positionnement et sa référence d'école de management universitaire.

2014

La force de l'iaelyon est de promouvoir la vision d'un management ouvert sur les mondes et fier de ses dimensions humanistes. Un état d'esprit qui permet d'allier adaptation et ouverture pour penser autrement et aller au-delà.



Think Large : ouverture sur les mondes

Dans la continuité de l'idéal de Gaston Berger, à savoir former des gestionnaires ouverts sur la culture et sur le monde, l'iaelyon se fédère sous une signature explicite : Think Large. Une affirmation de ses valeurs, héritage de son illustre fondateur, représentant l'ouverture sur les mondes : internationaux, culturels, professionnels, double compétence et maillage des publics (formation initiale, alternance et continue), promotion de l'adaptabilité et du décroisement mais aussi affirmation du principe fondamental d'un management sensible et responsable. À l'orée de son 60^e anniversaire, l'école de management revendique plus que jamais cet ADN, inscrit dans sa culture, du dépassement de soi, d'un « aller au-delà » avec un seul objectif : cultiver les talents et potentiels de ses différents publics, en adéquation avec les besoins des entreprises.



“

C'était un pari dans l'université que d'apporter une démarche, des méthodes, des outils directement opérationnels dans le cadre d'un enseignement très dense, compte tenu de la diversité des domaines de gestion et de management abordés.”

Michel Wissler

© DR

Quand le CAAE bouleversait l'université

La création du Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises (CAAE), au milieu des années 1950, a marqué la naissance de l'iaelyon et a profondément transformé le rôle de l'université.

— Claire Pourprix

Alors que les écoles de management étaient balbutiantes, le Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, diplôme phare des IAE, s'est imposé comme un modèle pionnier d'enseignement du management. « À sa création, le CAAE était une sorte de MBA à la française, un modèle qui existait principalement aux États-Unis. Son objectif était de donner, en un an, des compétences en gestion à des ingénieurs, des étudiants diplômés en sciences et en droit de niveau bac+4 qui ressortaient à bac+5 avec un double diplôme », explique Jeanine Verna. Maître de conférences en sciences de gestion et diplômée du Master Management et administration des entreprises (MAE), elle est aujourd'hui responsable pédagogique de la formation. L'enseignement portait sur ce qui constitue aujourd'hui le tronc commun : la comptabilité générale, la gestion financière, la gestion de la production et le management.

L'entreprise au cœur de l'enseignement

« Avec son approche pragmatique, liée à l'entreprise, il a constitué une véritable révolution culturelle dans le monde universitaire », ajoute-t-elle. « C'était un pari dans l'université que d'apporter une démarche, des méthodes, des outils directement opérationnels dans le cadre d'un enseignement très dense, compte tenu de la diversité des domaines de gestion et de management abordés. Il s'agissait d'une réelle innovation pédagogique », ajoute Michel Wissler, maître de conférences en sciences de gestion, responsable pédagogique des diplômés en formation continue. Les entreprises ont d'emblée été impliquées dans l'enseignement, par souci d'interaction et de cohésion avec la réalité de terrain, mais aussi par manque d'enseignants en sciences de gestion, discipline alors toute récente. La mixité perdure : entreprise et école se nourrissent l'une l'autre. L'approche mêle théorie et métier, avec de nombreuses mises en situation, études de cas, projets individuels et de groupe et un stage de 6 mois.

« L'INSA Lyon est né un an après l'iaelyon, avec la même idée visionnaire

de Gaston Berger, notre fondateur commun, de placer l'entreprise au cœur de la formation, pour garantir l'insertion professionnelle », souligne Éric Maurincomme, son directeur. L'école d'ingénieurs, qui accorde elle aussi une grande place aux humanités dans la formation, incite ses étudiants à effectuer un double diplôme en management pour préparer leur évolution de carrière. « Notre rôle est de former des citoyens aguerris à la démarche scientifique et qui comprennent les sciences et la technologie, afin de pouvoir en appréhender l'impact sur notre société. » Eric Maurincomme aimerait d'ailleurs créer une réciprocité : accueillir à l'INSA Lyon des étudiants de l'iaelyon pour leur prodiguer une formation complémentaire en sciences et en technologie.

Des promotions pluridisciplinaires

Le CAAE s'est ouvert à la formation continue à la fin des années 1980 ainsi qu'à l'alternance. Puis il a été proposé en Master 1 et 2. Une façon d'élargir les publics accueillis et de répondre au besoin croissant de formation tout au long de la vie. Un moyen, aussi, d'accroître l'interaction

entre étudiants d'âges et de disciplines différents. « Un de mes meilleurs souvenirs d'étudiante est d'avoir travaillé avec des personnes si différentes, se souvient Jeanine Verna. Le succès du CAAE tient aussi à la création d'une identité forte et d'un esprit de corps. »

Pascal Desamais, directeur de l'ISARA-Lyon, a suivi le MAE en formation continue en deux ans à l'occasion de sa prise de fonction. Il souligne l'intérêt du réseau forgé à l'iaelyon et estime que ce parcours l'a « conforté sur la dimension gestion et finance » et lui a apporté une « vision intéressante en matière de marketing et stratégie ». Convaincu de la valeur ajoutée pour un ingénieur d'acquérir la double compétence en management, il pousse l'enseignement dans ce sens au sein de l'Isara. Et, dans cette même logique, a noué un partenariat avec le Master Entrepreneuriat et le Master Qualité Sécurité Environnement de l'iaelyon pour affiner la spécialisation managériale de ses étudiants.

Au cours des années 2000, l'iaelyon a suivi de nouvelles orientations, vers l'entrepreneuriat et l'ESS notamment. « Le CAAE a fait des petits (International MBA, MAE délocalisés...) et s'efforce d'être plus agile, plus souple en intégrant les nouvelles problématiques managériales. Les équipes pédagogiques s'investissent pour développer tant le travail en petits groupes que le sur-mesure et ainsi accompagner plus étroitement les participants dans leurs projets professionnels, sans renoncer aux apports de connaissances fondamentales », souligne Michel Wissler. Le tronc commun est dispensé au premier trimestre, l'étudiant choisit ensuite un parcours d'options à la carte, en fonction de son projet professionnel. L'ouverture à l'international est forte, marquée par la création du General management program (GMP, le MAE en langue anglaise). Et la pédagogie prend progressivement le virage du e-learning. La révolution culturelle se poursuit. ■■



Michel Wissler © Thomas Campagne

École universitaire de management, la révolution perpétuelle

Quelle est l'évolution managériale la plus marquante de ces 60 dernières années ? Demain, comment seront formés les étudiants en management ? Six enseignants-chercheurs de l'iaelyon, chacun dans son domaine d'expertise, témoignent de leurs pratiques et de leur vision de l'évolution de l'enseignement de la discipline.

— Claire Pourprix

Didier Vinot

Vice-président chargé des affaires économiques et sociales et du patrimoine de l'université Jean Moulin, Didier Vinot a intégré l'iaelyon à la rentrée 2015 comme professeur des universités en gestion des ressources humaines. Il est responsable du groupe GRH du centre de recherche Magellan.

« Ces quinze dernières années, nous avons assisté au passage d'une définition de la compétence comme expertise à une compétence de process. On ne demande plus aux gestionnaires d'être experts sur des contenus mais d'être agiles pour être capables de se former en permanence, pour se réadapter voire se réinventer en fonction de nouveaux enjeux.

Le rôle de l'enseignant-chercheur en management est d'effectuer un travail de déconstruction/reconstruction : il accompagne les



© Thomas Campagne

étudiants pour développer leurs capacités d'initiative et d'esprit critique. Une méthode bien adaptée est la pédagogie inversée, sur la base expérientielle. Les étudiants ne viennent plus écouter un professeur dans un cours d'amphi, ils restituent les éléments de contenu, fournis au préalable via des plateformes digitales, puis les transfèrent sur leur expérience ou sur des études de cas qui sont débattues en petit groupe. »

Sonia Capelli

Professeur des universités en marketing, responsable scientifique de la chaire de recherche Lyon 3 Coopération, responsable pédagogique du nouveau Master 2 Marketing connecté et communication digitale.



© DR

« Les consommateurs se sont mués en professionnels du décryptage marketing : l'utilité d'un produit ne suffit plus à les convaincre, ils recherchent une expérience. La relation client est donc devenue une préoccupation de l'entreprise, qui associe des compétences en matière de chiffre (le big data) et d'interface humaine pour personifier l'offre. Elle doit ainsi être capable de déléguer le pouvoir au plus bas niveau, à la personne en relation directe avec le client, ce qui est délicat en termes de management interne.

Il faut amener les étudiants à s'auto-former par l'observation de leur environnement pour pouvoir évoluer au fil de leur carrière, en s'adaptant à des contextes changeants. En amenant l'étudiant à apprendre par lui-même, on tend à la co-création de la connaissance avec l'enseignant. La partie théorique devrait être dispensée en amont des cours pour focaliser ces derniers sur l'échange et l'interaction. »



© Thomas Campagne

Véronique Zardet

Professeur des universités, spécialisée en management socio-économique, responsable du centre d'enseignement Euginov.

« Il y a 20 ou 30 ans, on distinguait nettement les fonctions supports et opérationnelles. Aujourd'hui, les premières sont partagées par tous, le manager doit donc être polyvalent, multi-compétent. Les entreprises ont donc besoin de décloisonnement. Il faut amener des spécialistes pointus, qui fonctionnent selon leur logique propre, à parler un langage commun et à collaborer transversalement. Par ailleurs, les entreprises connaissant très souvent des turbulences (fusions/acquisitions, etc.), les managers sont régulièrement sollicités pour conduire des changements.

L'enseignement doit donc porter sur la créativité, l'agilité mentale pour développer de nouvelles stratégies socio-économiques. La problématique majeure se déplace du quoi vers le comment : comment passer d'un rêve (le choix stratégique) à sa mise en œuvre ? L'enseignement en alternance, face à des publics intergénérationnels, favorise grandement la réussite de ces nouveaux défis. »

L'enseignement doit donc porter sur la créativité, l'agilité mentale pour développer de nouvelles stratégies socio-économiques. La problématique majeure se déplace du quoi vers le comment : comment passer d'un rêve (le choix stratégique) à sa mise en œuvre ? L'enseignement en alternance, face à des publics intergénérationnels, favorise grandement la réussite de ces nouveaux défis. »

Peter Wirtz

Vice-président chargé de la recherche de l'université Jean Moulin, professeur des universités en sciences de gestion et finance d'entreprise.

« L'importance croissante de la finance dans la gestion des entreprises a fortement pesé sur nos modes de pensée. Depuis la crise de 2008, cette idéologie dominante du management évolue : on s'est aperçu des limites du modèle et les réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises et des organisations sont prises au sérieux. L'entreprise est désormais reconnue comme un acteur social majeur. Les grandes entreprises ne sont plus cantonnées à la sphère privée mais représentent un paradigme pour d'autres phénomènes de société.

L'enseignement responsable consiste à se rappeler que l'entreprise est un collectif humain. Il faut donc chercher de nouvelles voies et ne pas se contenter d'outils, de recettes. Le questionnement constant sur nos pratiques devient primordial. Pour stimuler la réflexion, l'enseignement doit être adossé à la recherche, interactif et axé sur le coaching, à l'instar des formations à l'entrepreneuriat. »



© Thomas Campagne

Ulrike Mayrhofer

Professeur des universités en sciences de gestion spécialisée en management international, adjointe au directeur chargée des relations entreprises, responsable pédagogique de l'International MBA.

« La gestion internationale concerne désormais tout type d'organisation, elle n'est plus réservée aux grands groupes. L'international est intégré dans toutes les fonctions du management – la R&D, la finance, les RH, le marketing, le développement stratégique... – de l'entreprise, mais aussi en amont et en aval de l'activité. Cela requiert flexibilité, capacités d'adaptation et d'anticipation de la part d'entreprises soumises à des évolutions rapides, qui s'accroissent avec la mondialisation.

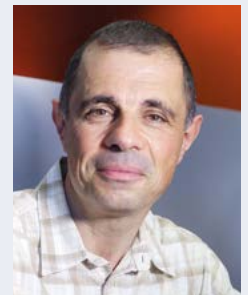


© iaelyon

Une meilleure intégration des différentes fonctions du management passe par un enseignement plus transversal et doit se faire en collaboration avec des entreprises pour être en phase avec un monde mouvant. La co-construction des connaissances avec les entreprises doit donc être renforcée, tant pour la formation initiale que continue et intra-entreprise. »

Jean-Fabrice Lebraty

Professeur des universités en sciences de gestion, spécialisé en gestion des systèmes d'information et chargé de mission numérique de l'université Jean Moulin et de l'iaelyon.



© DR

« L'arrivée d'Internet et la mondialisation constituent une rupture dans le management. Nous sommes passés d'un management fondé sur la rationalisation à l'art de gérer les paradoxes. Par exemple, nous avons d'une part le besoin de nous projeter dans le long terme, mais notre environnement est si turbulent qu'il est impossible de planifier même à relativement court terme. Par ailleurs, et c'est nouveau, la technologie permet à des acteurs de taille modeste d'exercer une influence mondiale.

Pour résoudre ces paradoxes, la double compétence en sciences exactes et humaines est essentielle : il faut être très bon en math mais aussi comprendre la psychologie des foules ! L'ensemble des enseignements doit avoir un socle numérique car les jeunes en connaissent l'usage mais pas la structure. Sur la forme, nous allons vers des enseignements hybrides associant cours magistraux, à distance et inversés, et des enseignements multifacettes nécessitant plus d'intervenants. »



**ÉLORA
PETIT**

Master 2 Management public
et conduite du changement

Les héritiers de l'esprit Gaston Berger

Diplômés de la première heure, créateurs d'entreprises performantes, grand patron d'envergure, managers de talents... ces alumni témoignent d'un parcours déjà bien rempli. Face à eux, de futurs jeunes diplômés confiants dans l'avenir, perpétuant les valeurs et le tribut du philosophe. Portraits croisés.

– Stéphanie Borg

MOTEURS DU CHANGEMENT

Son rêve d'étudiant ? « *Partir aux États-Unis pour faire un MBA, une des nombreuses raisons qui m'ont poussé à choisir l'IAE au vu de ses accords avec de nombreuses universités* », répond sans détour le Niçois Christophe André. Titulaire d'un master MSTCF (comptabilité-finance) et d'un MBA en marketing de PennState University, l'actuel directeur adjoint de la RSE de Sanofi-Pasteur a toujours travaillé pour de grandes entreprises internationales : Thomson d'abord, en Allemagne et à Singapour, puis Sanofi-Pasteur. Il a ensuite exercé des fonctions dans plusieurs domaines, de contrôle de gestion, Business Development, et également de coordination commerciale comme correspondant de la zone Asie ou de la zone Amérique latine. Depuis un an, il se passionne pour son nouveau poste, « *transversal, très humain, à l'activité noble* », comme le souligne celui qui est chargé de conduire plusieurs projets responsables. « *Aujourd'hui, on ne peut plus opposer le social et l'économie, l'entreprise performante passe par le collaborateur, un acteur clé du projet au long terme* », assure-t-il. Une vision que partage Élora Petit, qui après un DUT GEA à Valence, s'est tournée vers une formation complémentaire en alternance en management des équipes et qualité à l'iaelyon. « *C'est le rôle du manager de piloter et fédérer les collaborateurs afin de faire progresser les projets* », assure celle, qui, au cours de ses études, a porté huit projets étudiants en tant que présidente de l'association OGSE. « *Cela fait partie intégrante de la formation, c'est très intéressant de se forger une autre expérience via ces projets associatifs* », souligne la future diplômée. ■



© DR

**CHRISTOPHE
ANDRÉ**

Directeur adjoint
de la RSE Sanofi Pasteur
Diplômé de l'IAE de Nice
en 1987

CHRISTINE MOREL

Directrice des ressources humaines
Groupe Babolat
Diplômée de l'iaelyon en 1994



© Thomas Campagne



© Thomas Campagne

CAMILLE FONTAINE

Master 2 Management des ressources
humaines et organisation

LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR

C'est lors de son stage de fin d'études en Master Marketing et communication que Christine Morel découvre les ressources humaines. Une discipline qui la passionne, au point de s'engager dans un cursus complémentaire. Alors en poste dans un cabinet de recrutement, elle choisit de passer le Master 2 Management des ressources humaines et organisation, en tant que professionnelle. « *C'était un apport théorique essentiel à ma pratique au quotidien* », souligne la DRH qui garde le souvenir d'une promotion « *riche, tant par ses apports que par sa mixité* ». Comme elle, Camille Fontaine, après un DUT GEA spécialisation RH et une année d'études en Espagne, a choisi l'alternance pour compléter sa formation. « *Avoir de l'expérience est essentiel aux yeux des recruteurs* », estime la future diplômée. « *Et si c'est à l'international avec une excellente maîtrise de l'anglais, c'est encore mieux* », renchérit Christine Morel, qui a successivement été responsable recrutement et gestion de carrière à la Comareg (filiale d'Havas) et chez Adia (filiale d'Adecco), puis responsable RH et DRH Europe du Sud (France, Espagne, Portugal) du groupe suédois Gambio. Toutes deux ont fait le choix d'un « *diplôme exigeant avec peu d'élus, qui se défend bien face aux autres écoles* », résume, confiante, Camille Fontaine. « *Le diplôme est important, modère Christine Morel, mais la richesse d'un candidat réside aussi dans sa personnalité, son ouverture sur le monde, son engagement et les réussites de son parcours* ». Un style que cultive déjà la future diplômée, n'hésitant pas à valoriser son expérience associative, développée au cœur de l'iaelyon. ■

ENTREPRENEURS NÉS

Au Reed collège de Portland, où il prépare ce qui deviendra le Ninkasi, Christophe Fargier découvre un lieu de vie et de brassage culturel qui lui rappelle beaucoup l'iaelyon, dont il vient d'être diplômé en Entrepreneuriat et management des petites et moyennes organisations. « *Les parcours étaient divers et les échanges entre artistes, ingénieurs, managers étaient très intéressants. Mais j'en retiens surtout l'acquisition de la posture de chef d'entreprise : s'il ne peut pas tout faire, il se doit néanmoins de tout orchestrer* », détaille le cofondateur du Ninkasi (12 établissements, 1 fabrique de bière à Tarare, 12 millions d'euros de CA en 2015, 200 collaborateurs). Une attitude que soutient encore Hadrien Macé. « *Le dirigeant est un chef d'orchestre qui doit rester exemplaire* », renchérit le jeune diplômé. Issu du riche réseau des IAE – il avait étudié à l'IAE de Nantes avant d'intégrer celui de Lyon –, il a toujours eu la fibre créative. Et du Club d'œnologie de l'iaelyon à la création de sa start-up Les 3 déménageurs, spécialiste du déménagement international, en passant par une société d'événementiel autour du vin, il n'y a qu'un pas qu'Hadrien Macé s'est empressé de franchir. « *Il faut se lancer, bien saisir les opportunités et ne jamais oublier la place de choix qu'occupe l'individu dans chaque projet* », le félicite Christophe Fargier, très attaché à la qualité du dialogue dans l'entreprise. « *Je suis heureux d'avoir adopté ces mêmes valeurs. J'estime aussi que notre équipe, soudée, reste le pivot de notre développement* », conclut Hadrien Macé. ■

CHRISTOPHE FARGIER

Directeur du Groupe Ninkasi
Diplômé de l'iaelyon en 1996



© DR



© DR

HADRIEN MACÉ

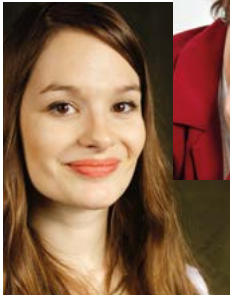
Master 2 Entrepreneuriat et
développement des entreprises
nouvelles (EDEN)
Cofondateur de Les 3 déménageurs

CLAUDETTE GOLFIER

Fondatrice et dirigeante d'Handiagora
Diplômée de l'iaelyon en 2005



© DR



© DR

ROMANE BADIN

Master 2 Marketing et vente en alternance
Présidente d'Enactus iaelyon

ÉTHIQUE ET SOCIAL

Titulaire d'une licence d'histoire, professeure des écoles, coordinatrice formation chez Ernst & Young France, Claudette Golfier, éprouve, après 15 ans d'une première riche vie professionnelle, le besoin de valoriser son expérience en ressources humaines. Elle choisit de passer en 2005 un master RH en formation continue. « *J'ai été séduite pas la souplesse du système. Cela m'a permis de rebondir, de reprendre confiance et de réorienter ma carrière* », souligne la fondatrice d'Handiagora, un cabinet qui intervient sur le champ de l'emploi des personnes handicapées. Une structure créée suite à quelques missions sur le handicap. « *J'ai acquis la vision d'une posture RH qui ne se limitait pas à un rôle technique. Elle se pose comme un accompagnement du dirigeant à se projeter vers l'avenir où le facteur humain reste essentiel. Au bout d'un moment, j'ai compris que je devais la porter dans mon propre projet, une forme d'entrepreneuriat social avant l'heure* », souligne celle qui encourage Romane Badin, 22 ans, « *à ne pas rater sa chance face aux différentes opportunités* ». Une future diplômée qui, comme son aînée, après plusieurs cursus complémentaires de l'iaelyon (licence de gestion ; une année à Melbourne à la Monash University avant son master) envisage de s'orienter vers l'entrepreneuriat social. « *Intéressée par ce secteur, j'ai persévéré et réussi à monter une antenne du réseau Enactus France au sein de l'iaelyon. Cela ouvre des perspectives sur les métiers avec du sens* », commente-t-elle. Confiante, elle tire de sa formation « *autonomie, indépendance et des valeurs* » qui donnent du relief à son profil, persuadée de faire, avec, la différence sur le marché du travail. ■

LE CHOIX DE L'EXCELLENCE

Ce qu'il retient de ses années iaelyon ? « *Mes émissions musicales sur Radio Brume, le soir après les cours, la vie associative dense du campus de la Doua et des études très exigeantes* », lance avec humour Michael Peters, président du directoire d'Euronews. Après un deug AES Maths, il choisit de passer le concours pour intégrer la filière MSG/MSTCF. « *J'ai fait le choix du plus difficile et du plus exigeant. Je n'avais pas de métier précis en tête. Ma stratégie était d'acquérir la meilleure expertise pour trouver ma place sur le marché du travail* », se souvient celui qui démarre, à peine diplômé, chez Arthur Andersen. Il y restera trois ans – dont deux sur une mission pour Euronews – avant de rejoindre définitivement la chaîne européenne comme responsable financier pour devenir, quelques années plus tard, son président du directoire. « *Je suis l'un des rares de ma promo à ne pas avoir intégré la finance de haut de bilan, mais c'était un bon choix et un bon tremplin* », estime-t-il. Près de 20 ans plus tard, Benjamin Chaumat dresse le même constat. « *La vie associative tient toujours une place prépondérante dans le cursus* », confirme le futur diplômé qui a été, pendant deux ans, à la manœuvre de la junior entreprise de l'iaelyon. Et de saluer l'état d'esprit général de la formation. « *Il y a une ouverture et une rigueur proches de l'esprit entrepreneurial. Notre formation est toujours d'un excellent niveau, avec une indépendance et une autonomie autour du travail qui nous distinguent vraiment* » souligne-t-il. « *C'est un vrai challenge réussi, renchérit Michael Peters, que de partir d'une formation généraliste pour arriver, au regard des taux d'insertion, à des niveaux équivalents à ceux des écoles de commerce classiques. C'est au final assez remarquable.* » ■

MICHAEL PETERS

Président du directoire d'Euronews
Diplômé de l'iaelyon en 1994



© DR



© Lisette

BENJAMIN CHAUMAT

Master 2 Diagnostique et audit des organisations

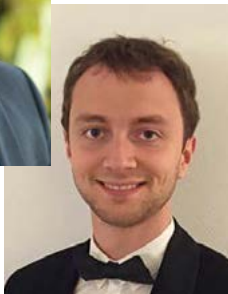
JACQUES MAUREAU

Président du conseil régional de l'Ordre des experts-comptables Rhône-Alpes
Associé, Sadec-Akelys Lyon
Diplômé de l'iaelyon en 1985



© DR

CONSEILLERS (HUMANISTES) DE L'ENTREPRISE



© DR

ALEXANDRE LEMONNIER

Master 2 Comptabilité Contrôle Audit

Ils sont tous deux unanimes. S'ils ont choisi cette filière - outre leur intérêt pour les chiffres et l'économie - c'est avant tout pour sa fonction de conseils pour les entreprises et ceux qui les dirigent. « *C'est fondamental et je le revendique. Ce que j'aime dans mon métier, ce sont mes clients, dans toutes leurs diversités* », résume Jacques Maureau, diplômé de l'iaelyon en comptabilité, tremplin vers son diplôme d'expert-comptable passé alors qu'il est déjà en poste dans le cabinet Orfis Baker Tilly. Il le quittera pour s'installer à son compte (BMG, aujourd'hui bureau lyonnais de Sadec-Akelys). « *Je suis issu d'une famille de professions libérales, pour moi c'était évident de choisir un tel métier, apparenté à la création d'entreprise* », indique l'actuel président du conseil régional de l'Ordre des experts-comptables Rhône-Alpes. Ce partenaire fondateur du CLEA (Centre Lyonnais d'Expertise-comptable et d'Audit à l'iaelyon) est très sensible à la formation des jeunes et des experts-comptables tout au long de leur activité professionnelle. « *Je souligne toujours l'excellente alliance de la théorie et de la pratique enseignée à l'iaelyon. Cette ouverture universitaire reste une très bonne formation de base au sens large et un atout pour les entreprises* », indique-t-il. Ce que confirme Alexandre Lemonnier : « *J'ai choisi le Master CCA de l'iaelyon pour sa bonne réputation dans les entreprises. J'y ai d'ailleurs toujours eu de bons retours sur nos formations* », souligne celui qui était jusqu'ici à Grenoble IAE. Pour preuve, le futur diplômé, intègrera en septembre un cabinet d'audit lyonnais, directement après l'obtention de son diplôme. ■■

LA DÉCOUVERTE DE SOI

Alors qu'il s'apprête à devenir directeur général adjoint du syndicat Métallurgie Rhodanienne et après une carrière dans la finance et l'univers consulaire, Thierry Barrandon décide, à 50 ans, de retourner sur les bancs de l'université. À l'aube de ce challenge professionnel d'envergure, il choisit tout particulièrement l'iaelyon. « *J'avais déjà accompagné ses enseignants et étudiants en ressources humaines dans des projets internationaux. Choisir cette université pour ma reprise d'études était une évidence* », souligne le diplômé en management et administration des entreprises. « *Ce fut très revigorant de me replonger dans les études, d'autant qu'à la même époque mes enfants étudiaient aussi à l'iaelyon. J'ai beaucoup appris, en termes de compétences mais également sur moi et ma capacité à sortir de ma zone de confort* », indique celui qui est, depuis février 2016, directeur général du syndicat patronal. Un retour d'expérience que partage Mattis Pepin. Le futur diplômé apprécie « *outre les apports théoriques, les opportunités, la capacité d'analyse, le travail sur soi avec la mise en place d'objectifs précis acquis tout au long de cette formation exigeante* ». Des compétences que l'un et l'autre mettent en œuvre au quotidien : l'un dans son approche du management et de sa relation à l'autre pour animer sa stratégie d'entreprise, l'autre dans sa façon d'aborder les problématiques en lien avec son parcours entièrement réalisé en alternance. Tous deux satisfaits de leur nouvelle valeur ajoutée, au service des entreprises. ■■

THIERRY BARRANDON

Directeur général de Métallurgie rhodanienne
Diplômé de l'iaelyon en 2013



© DR



© DR

MATTIS PEPIN

Master 2 Vente et management commercial en alternance



L'avenir du manage est-il à la multicom

Les nouveaux modèles d'affaires et de modes de travail ont bousculé les codes du management traditionnel. Dans ce contexte, la multicompétence est devenue « le péché mignon » des employeurs.

— Pierre Tiessen

Créer de la valeur mais aussi innover, s'adapter, progresser, partager, animer... Le monde du travail, bouleversé par la numérisation des pratiques, impose désormais à tous un « *rythme d'enfer* ». Jongler entre diverses missions et tâches avec agilité et réactivité : tel est le nouvel axiome du collaborateur modèle.

À ce jeu, le diplôme reste plus que jamais indispensable mais n'est plus auto-suffisant. Il faut non seulement être capable de se démarquer des autres mais aussi pouvoir endosser des métiers hybrides, qui exigent tant des notions techniques que managériales. La double – voire la triple – compétence devient alors une norme d'excellence. Et, de plus en plus souvent, une norme tout court. « *La maîtrise, pour les managers, d'une ou plusieurs langues étrangères est par exemple une nécessité* », relève Thierry Fayette, Senior Vice President Human Resources de Renault Trucks SAS (12 000 collaborateurs dont 5 000 à Lyon), par ailleurs président du conseil d'administration de l'aelyon. Et d'insister :



© vege - Fotolia.com

« La multicom pétence est avant tout un état d'esprit. L'entreprise, quelle qu'elle soit, a besoin aujourd'hui de personnes capables de travailler en transversal dans des organisations matricielles. Ce qui implique, chez certains, de bousculer les habitudes. » Exit en tout cas le travail en silos, place à la fluidité et à la circulation des informations. Chaque collaborateur doit être capable de dialoguer avec plusieurs services de l'entreprise et de les comprendre. Et ainsi savoir mesurer « les impacts globaux au fur et à mesure qu'il progresse dans la hiérarchie de l'entreprise... », estime sur son blog ⁽¹⁾ Bertrand Dupperin, responsable du pôle Transformation digitale chez Emakina France. Mais attention à ne pas confondre multicom pétence et multitâche. « La bonne personne doit être bien accompagnée afin qu'elle soit, le moment venu, capable de gérer l'incertain. C'est ce que l'on demande désormais aux meilleurs des managers ; qu'ils prennent des risques et qu'ils sachent décider dans un environnement de plus en plus mouvant. Ceux-là, pour un DRH, font la différence », tranche Thierry Fayette.

⁽¹⁾ www.duperrin.com

⁽²⁾ *Un paléoanthropologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre. Éditions Eyrolles (2011).*

“

**Demain, le manager
devra intégrer
dans son quotidien
la dimension de coaching :**

celui qui aide l'individu à faire le point d'une situation, à examiner les champs des possibles et à prendre ses responsabilités par la formulation d'une décision. Le manager sera alors le référent, celui qui éclaire, qui écoute, qui questionne... et moins celui qui décide. ”

José Felix, DRH d'Aldes

Culture du diplôme

Mais qui sont ces perles rares ; ces salariés « couteaux suisses » ayant su intégrer dans leur ADN ces nouveaux enjeux managériaux ? Il n'y a pas de « cursus qui forme clés en main ce type de collaborateurs, lesquels savent par ailleurs apprendre de leurs erreurs », note le DRH. « Ce serait une erreur de penser qu'il y a une prédestination liée au diplôme et à la formation », répond en écho Pascal Picq, maître de conférences du Collège de France, auteur de *Un paléoanthropologue dans l'entreprise* ⁽²⁾. Pour lui, la France se distingue par un « management lamarckien », caractérisé par une culture de la conformité et un certain autoritarisme. « Nous avons dans notre pays une considération culturelle archaïque qui ne fait pas du tout confiance en l'adaptabilité au cours des âges de la vie. Les talents se révèlent évidemment à tous âges. Il n'est pas question de diplôme ou du pedigree universitaire. » Et de s'interroger : « Comment voulez-vous faire un management moderne, intergénérationnel, tant que nous cultivons cet amour du diplôme qui soi-disant vous garantit une carrière ? C'est complètement contradictoire ». Certes, « les choses changent », consent Pascal Picq. Mais à la condition de savoir intégrer cette nécessaire évolution. « Ce qui fait le changement dans l'histoire d'une entreprise, c'est ce qu'on appelle les synthèses créatrices. Comment mettre en place des éléments qui hier ne travaillaient pas ensemble ? La difficulté est là. » Le collectif à l'intérieur duquel les acteurs concernés gagnent en (multi) compétence : tel est le nouveau défi des services RH, supposant une forme de « révolution » dans les pratiques de recrutement. La mission est ardue tant le DRH – ce collaborateur situé entre les salariés et la direction – doit constamment anticiper, être vigilant. Et souvent concilier l'impossible. ➤



Jean-Pierre Brunet
© DR

Du big data aux Beaux-arts

« Sans de bonnes équipes ressources humaines, la détection de talents et plus globalement de la multicom pétence est impossible », reconnaît Jean-Pierre Brunet, président du groupe Brunet installé dans l'Ain, éco-aménageurs d'espaces de vie durables (450 salariés). Un groupe qui pendant longtemps a fait travailler des « profils types », orientés surtout ingénierie et génie-civil. « Mais avec la montée du numérique, tout a changé », confie l'entrepreneur, qui a incubé en octobre 2015 au sein du groupe sa propre startup de recherche et développement, baptisée Zest. Une structure légère, dont le but est de créer des solutions - sous forme de kits - à destination des populations qui n'ont accès ni à l'eau ni à l'électricité. Son objectif ? « S'imposer comme l'Ikea de l'énergie », proclame Jean-Pierre Brunet. « Quand on travaille sur ce type d'innovation, il faut s'entourer de profils multidiplômés ». Et de citer le cas d'un nouveau collaborateur, fraîchement formé à la fois à Science-Po et en ingénierie énergétique. Triplé « d'une vraie culture du numérique », s'enthousiasme son patron. « Ce jeune me décoiffe ! Il me fait du bien au cerveau ! » Idem pour un ingénieur big data, diplômé des... Beaux-arts. « Ces nouveaux profils ne viennent pas de la même planète que les gens de ma génération. Ce sont des Ovni, très mobiles, capables de s'intégrer très vite à une organisation et de " switcher " d'une tâche à une autre ». Une adaptabilité qui vient, selon Jean-Pierre Brunet, « percuter tous les métiers. » Résultat : « Le fossé se creuse entre générations. »

Employabilité

Quel est alors, dans cette nouvelle donne, le manager idéal ? « Un expert dans son métier bien sûr, doté de compétences numériques poussées et d'un sens éprouvé du management », estime le patron du groupe Brunet. Une femme, un homme... « ouvert sur le monde », complète Bertrand Lépine, un « ex » collaborateur de Sanofi, fondateur en 2009 de Fabentech, une biotech lyonnaise qui développe plusieurs programmes d'anticorps polyclonaux dirigés contre les maladies infectieuses en tout genre, telles la grippe aviaire H5N1 ou la fièvre hémorragique Ebola. Pour ce médecin de formation, « la multicom pétence est signe de curiosité. Même si le collaborateur n'utilise pas directement à son poste d'autres savoirs acquis dans son cursus initial, cela prouve qu'il peut en apprendre d'autres, et s'adapter sans doute plus facilement à un environnement nouveau. C'est avant tout un état d'esprit... jugé positivement du point de vue de l'employeur et que j'ai toujours senti à l'iaelyon, où la multicom pétence est encouragée à tous les niveaux. » Sur un marché de l'emploi tendu, s'ouvrir à d'autres champs des possibles est par ailleurs « rassurant » et favorise l'employabilité de chacun. Mais attention : « Un manager technicien est avant tout un manager », rappelle Béatrice Schawann, directrice de l'administration générale du musée des Confluences à Lyon. Ce qui suppose « de l'accompagner et de le former car manager ne s'improvise pas ».

ZOOM SUR L'ATOUT NUMÉRIQUE

La digitalisation des métiers a fait voler en éclats les pratiques de management verticales. Dans ce nouveau modèle, maîtriser les outils numériques est incontestablement un « plus ». Selon une étude de Telecom École de Management⁽¹⁾, 90 % des salariés estiment que le numérique a impacté leur métier et leurs compétences. Le fait que le numérique ait pris une place si importante au travail pousse alors les salariés à développer leurs compétences. « Ils sont 95,7 % à recourir à l'apprentissage digital informel », précise l'étude, qui souligne que les salariés ont de plus en plus besoin de se former en temps réel. Les profils de managers « techniques », eux, s'arrachent à prix d'or. Data scientist, data analyst, architecte big data... associés à des cursus de gestion et/ou de marketing sont assurément les profils les plus recherchés.

⁽¹⁾ « Numérique et évolution des compétences des salariés », 2015



Comment fait la vie pour innover, s'adapter et évoluer ?

Tout repose sur le couple variation/sélection. Darwin comprend que l'adaptation résulte de la sélection par l'environnement de caractères existants et variables. Ce qu'on appelle l'« *algorithme darwinien* » se déroule en deux temps : celui de l'apparition de variations et celui de la sélection. Ensuite, s'ajoute un troisième temps, celui du développement (ou perfectionnement ou optimisation). »

Pascal Picq, paléoanthropologue et maître de conférences au Collège de France

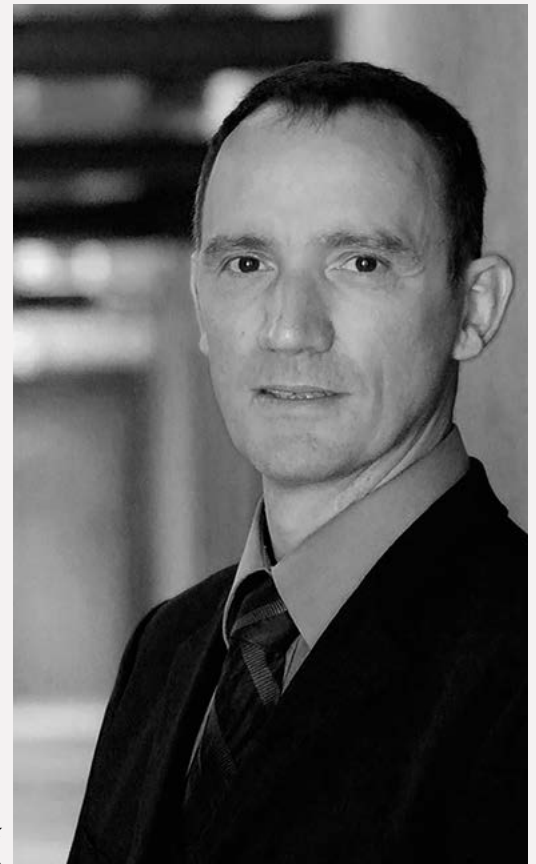
Pluridisciplinarité

La multicom pétence : un sésame devenu indispensable... Mais ouvre-t-il – ce sésame – réellement toutes les portes ? « *Toutes les portes... non... mais plus de portes, oui* », concède José Felix, DRH d'Aldes, groupe lyonnais de 1 300 collaborateurs, spécialisé dans les solutions intégrées pour le bien-être dans les bâtiments (ventilation, chauffage, etc.) « *L'intérêt d'un master IAE est de soutenir une compétence majeure, par exemple, en ingénierie, par un ensemble de compétences nécessaires à l'administration de l'entreprise : comptabilité, finance, gestion, marketing, etc. Ajoutée à un solide bagage initial, la seconde compétence – ou double compétence – permet alors d'élargir les champs des possibles* », souligne-t-il encore. Un profil qui donne à l'intéressé(e) « *la capacité d'aborder une problématique sous différents angles, de la remettre plus ou moins rapidement dans une perspective plus générale : un service,* »

Capitalisme en crise

Du côté des entreprises, la charge est lourde. Elles doivent en effet créer les meilleures conditions pour que leurs équipes évoluent dans un environnement leur permettant de progresser, d'acquérir des compétences nouvelles. « *Il s'agit d'un enjeu fondamental. Les structures qui vont gagner et émerger sont celles capables dès aujourd'hui de redévelopper en interne une vraie culture d'entreprise et de créer les conditions psycho-sociologiques idoines* », confie Éric Cornuel, directeur général de la Fondation européenne pour le développement du management. Il dénonce au passage les logiques « *court-termistes* » de certaines entreprises, « *esclaves de leur cours à la bourse* ». « *Nous vivons aujourd'hui une crise de légitimité du capitalisme et de ses élites. Ses valeurs de base comme la prise de risque ou le goût d'entreprendre – et d'apprendre – sont mises à mal par le diktat des marchés financiers et de leurs institutions, qui eux-mêmes s'en dédouanent.* » Une chose est sûre : dans un contexte hautement mouvant, les leviers de croissance sont partout plus compliqués à trouver. Aussi, pour préserver leurs parts de marché, les entreprises doivent sans cesse renouveler leur offre, ce qui induit de l'agilité et de la polyvalence au sein des équipes de management. « *Éloigner la routine est un autre bénéfice [de la multicom pétence] pour le salarié* », relève Anne Pascard dans un article paru dans la revue *Gestion des talents*³. « *De la diversité des actions qu'il mène peut naître plus de motivation et d'engagement dans le travail accompli, dans le poste, dans l'entreprise* », complète-t-elle. Cette polyvalence peut aussi être une phase transitoire vers d'autres évolutions. « *Elle ouvre en effet des perspectives ; on peut grâce à elle se découvrir des aptitudes nouvelles* », poursuit Anne Pascard.

³ Revue éditée par le groupe Finaxim, spécialisé dans l'externalisation des fonctions de l'entreprise.



José Felix
© DR



Éric Cornuel
© DR

“

Les conditions imposées par le marché nous obligent à improviser.

C'est là une capacité que le manager se doit de posséder. Celui-ci doit d'être capable de travailler et de prendre les bonnes décisions sous pression. C'est aussi cela la multi-compétence.”

Eric Cornuel, directeur général de l'EFMD - The Management Development Network

► *une entreprise, un projet* ». Un atout notamment pour les profils scientifiques. En témoigne le succès du Master 2 MAC-SPV, résultat d'un partenariat entre l'iaelyon et l'École nationale des services vétérinaires (ENSV). Il s'agit d'une formation professionnalisante par l'acquisition d'une double compétence, technique et de management, spécifique et adaptée aux problématiques de l'action collective en santé publique vétérinaire. « *L'idée est de faire s'asseoir sur les bancs de l'école des élèves souhaitant se spécialiser en santé publique vétérinaire mais avec également une entrée en management* », précise François Darribehaude, directeur adjoint de l'ENSV. Une formation qui permet à ces élèves « *de mieux gérer leur environnement professionnel, de mener à bien des projets complexes et d'évaluer des stratégies en matière d'actions de santé publique vétérinaire* ».

La polyvalence interroge aussi sur la mécanique d'innovation dans un monde en constante évolution, dans lequel devient caduque une technologie jugée hier révolutionnaire. Comment dans ce contexte sans cesse fluctuant distiller un esprit de management social et responsable ? « *Il y a sur ces questions une demande de sens incontestable. De moins en moins de gens savent travailler ensemble* », relève le philosophe Thierry Ménessier, dont le travail analyse la manière dont les technologies et l'esprit d'innovation, typiques des sociétés contemporaines, renouvellent les usages et les concepts modernes. L'homme, responsable de la spécialité de Master 2 Management de l'innovation à Grenoble IAE, est un des chantres de l'idée de pluridisciplinarité, notamment dans le monde scientifique, où les

sciences humaines et sociales (SHS) font progressivement leur entrée. « *Les logiques scientifique, économique et sociale de l'entreprise ne sont pas étrangères aux disciplines étudiées par les pensées d'Aristote, de Machiavel ou encore de Hegel* », précise-t-il. « *De plus en plus d'étudiants en philosophie complètent leur cursus par un Master en management ou en gestion. L'entreprise ouvre ainsi progressivement ses portes à la pensée philosophique et analytique.* »

Quotient émotionnel

Mondialisation, transformation numérique, intensité de la compétitivité... À l'évidence, le contexte de management « *à la française* » est bousculé. « *Les nouveaux codes du management obligent à être dans une dynamique de réseaux, de culture numérique et de compétence économique, au sens performance de l'entreprise. Ce qui fait beaucoup* », reconnaît aisément Laurent Fiard, cofondateur et PDG du groupe lyonnais Visiativ (près de 500 collaborateurs), spécialisé dans l'édition de logiciels et l'intégration de solutions numériques pour les entreprises. Autant de changements qui ont eu un impact sur la politique de recrutement. « *Hier, nous recrutions sur des compétences et sur le QI (quotient intellectuel), aujourd'hui nous cherchons de vraies personnalités, dotées d'un fort QE (quotient émotionnel)* », insiste celui qui est également président du Medef Lyon-Rhône. « *Pour moi, les quatre qualités qui font un bon manager sont la créativité, la curiosité, le sens de l'objectif et la fibre sociale.* » Qualités qui nécessitent de

5 POINTS À RETENIR

s'interroger sur son propre parcours. Et c'est là souvent que le bât blesse. « *Tout le monde est pour le changement mais peu de monde finalement accepte de changer* », résume Laurent Fiard dont l'entreprise est au cœur de toutes ces transformations RH. « *Nous avons notamment créé une " Visiativ Business class " qui propose à une vingtaine de managers un cursus de formation continue en multicom pétence : finance, marketing, gestion de projet, langues, etc. Nous sommes évidemment très intéressés par la dynamique école / entreprise.* »

Multicom pétence rime-t-elle pour autant avec multiexpertise ? « *Non* », répond le chef d'entreprise. « *Un bon manager n'est pas un expert en tout.* » Un bon manager est celle ou celui qui comprend et sait synthétiser les enjeux de son époque... Et ceux de demain. ■■



Laurent Fiard
© DR

1. LA MULTICOMPÉTENCE UN ÉTAT D'ESPRIT

Elle rime (aussi) avec management social et responsable. Il s'agit là d'un enjeu fondamental. L'un des objectifs de formation de l'iaelyon est justement d'ouvrir les étudiants à la diversité des mondes culturels, professionnels, internationaux, et de développer ainsi leurs aptitudes managériales.

2. LE TRAVAIL EN TRANSVERSALITÉ S'IMPOSE

Et devient une nécessité, notamment dans les grandes organisations culturelles. « *Nous travaillons en mode projet. À chaque nouvelle exposition, toutes les compétences sont ainsi sollicitées et se mettent autour de la table pour travailler ensemble. C'est le seul moyen pour nous de réussir* », précise Béatrice Schawann, directrice de l'administration générale du musée des Confluences à Lyon qui compte 94 collaborateurs.

3. LE NUMÉRIQUE BOULEVERSE LES APPRENTISSAGES

Smartphones, tablettes numériques, ordinateurs portables : ces outils entièrement intégrés à nos vies privées et professionnelles bouleversent nos organisations sociales et questionnent nos manières d'apprendre et de travailler. Pour Sandra Enlart et Olivier Charbonnier¹, « *Les capacités du futur seront avant tout informationnelles. Il s'agit de maîtriser des flux et de gérer des stocks d'informations.* »

⁽¹⁾ Auteurs de *Quelles compétences pour demain. Les capacités à développer dans un monde digital*. Édition Dunod, 2014.

4. LA PHILOSOPHIE PASSE LES MURS DE L'ENTREPRISE

De plus en plus de sociétés s'appuient sur la philosophie pour définir de nouvelles organisations ou lancer des projets innovants. De fait, « *la philosophie a fait de la raison la clé de voûte de ses explorations* », relève le site spécialisé « *Projet Socrate* ». Ce que recherche l'entreprise.

5. MANAGEMENT ET TECHNIQUE, UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE

Ajouter à son profil une compétence technique, de préférence liée au numérique, est assurément un accélérateur de carrière. Selon une étude publiée en 2015, les offres sur les métiers du numérique ont augmenté en un an, selon les métiers, entre 15 et 30 %.

Source : étude menée par Cap Digital et Multiposting



MBA: Enabling multi-field competencies in a global market

MBA. Those three letters are a passport to a high-level career. In a global environment, companies ask for adaptiveness and intercultural competencies. Since the 50s, the iaelyon has developed international programs answering that very demand.

— Steven Dolbeau

“Double competencies is the very purpose of a master of business administration. From the beginning, they were designed for specialists and engineers aiming and boosting their career with more general skills,” asserts Marc Valax, Associate Professor and General management program’s director at the iaelyon school of management. Indeed, companies value the most adaptive people, and transversal education is one tool to achieve this aim. It is even more true on an international scale. Since its foun-

datation, the iaelyon has always understood this. In 60 years, it has developed several international courses and cooperation with universities around the world. The most iconic of those is without any doubt the General management program (GMP), which is the English version of the historic “Master MAE” program of the school. Open to pre and post experience, this one-year master aims at offering a general vision of management to alumni majoring in science with international ambitions. “I see it as a tool to put a distance from the pragmatic reality of a spe-

cific activity. It should enable the attendees to process a strategic vision on their own profession, to see the big picture,” explains Jérôme Rive, dean of iaelyon School of Management. A goal highlighted by the school motto “Think Large.”

This program is also taught in other countries such as Poland, Hungary or Czech Republic. “Globally the Jean Moulin university offers 23 programs taught abroad”, specifies Marc Valax of the iaelyon. Courses are given in both languages: the local one and French. In Prague for example, the iaelyon has established a partnership with VSE, the University of Economics. In 25 years, it has educated 600 alumni. Most of the participants are French speaking Czech citizens considering a new professional path. “One of them was for example a former French language teacher. She is now general manager at Manpower for the Central Europe area,” points out Hana Machková, rector of VSE.

Building on interaction

This international coloration is even more significant in the iaelyon International MBA program, where a third of the students aren’t French. Recruited on an international scale, participants come from different cultural backgrounds and professional experiences. “Intercultural competencies are essential in our global economy. They are now indispensable, even for those who work in small companies, if they want their business to grow and develop. It is no secret that the best way to acquire these competencies is to spend time abroad,” says Richard Mitten, director of Study Abroad at Baruch College (City University of New York). There, seminars are interactive with modern teaching practices including case studies, references to concrete professional situations and in class role-playing. Participants are not only pushed to interact with the lecturers, but also to learn from one another.

With the same idea, iaelyon also designed an “Innovation and Management” summer program for French and international MBA

students interested in new management styles. It is based on practical business concepts applied to real company concerns and projects. A mix of theoretical lectures, business cases, company visits and discussions with a philosopher is offering the participants an “out-of-the-box-approach.” These methodologies are meant to bring some adaptiveness to the students. “People with multicultural skills are more autonomous, states Marc Cogny, President & operations general manager of the Japanese company Toray Films Europe. It’s easier for someone with an Executive MBA to travel alone or to understand cultural issues in a negotiation.” Philippe Blesbois, International Trade Expert at Solvay Business Services, supervises a team of Customer Service Representatives based in different European countries: “Every year, I take around twenty iaelyon students in internships. Most of them are, sometimes, more independent than traditional business school undergraduates.” Companies also clearly look for managers with a real expertise in their activity area. Someone who can understand and apply its strategy in a global environment. “Businesses need to be competitive but also reactive. They need managers capable of anticipation and willing to support change from

within, confirms Marc Cogny, who was a metallurgical engineer before completing a management degree. Pure experts are not inclined to disruptive evolution.” But for Marc Valax, director of the iaelyon GMP, a manager with double competencies cannot be a “Jack of all trades, master of none.” “There must be some consistency in its curriculum. We choose people likely to finish what they have started. The quality of all our programs is mostly based on the students’ recruitment. They are selected from their academic record and after a face to face interview. But the main requirement is for them to be open-minded and able to learn.”

Research as an insurance

Unfortunately, all schools are not so hard to please. And this can become a problem in a global competition or to the reputation of MBAs in general. Hana Machková, rector of VSE, the University of Economics in Prague, regrets the lack of control over the offer. “Today, there is no comprehensive legislation. Especially for online programs. For us, it is very important that our program ➤

“

Today, it’s important that students understand the global connectedness of things and know how business is conducted in other countries.

Because every country must learn to navigate intricate connections between national and supra-national economics, law and institutions, Europe is a perfect place for students to learn this. ”

Richard Mitten, Director of Study Abroad at Baruch College, City University of New York.



Hana Machková © DR

“

Today, there is no comprehensive legislation. Especially for online programs.

For us, it is very important that our program leads to an actual degree recognized by both the academic administration and the labor market. ”

Hana Machková, rector of VSE, the University of Economics in Prague.

➤ leads to an actual degree recognized by both the academic administration and the labor market.” The iaelyon dean Jérôme Rive agrees to that: *“There is a great diversity of practices. Pure online MBAs are questionable. In my opinion, interaction between the students is one of the most interesting tools of our programs.”*

Research is another asset to MBAs. *“It ensures liability, knowledge, skills and abilities,”* thinks Marc Valax. That’s why the iaelyon has implemented an International Management Professions’ Observatory. Its main objective is to give the major trends of this peculiar labor market to the companies. It’s also a tool for the school to adapt its teachings. The observatory looks ten to fifteen years forward. Moreover, most of the MBA’s lecturers at the iaelyon are also researchers. To keep this DNA active even among the students, all MBA attendees have to write a Master Thesis. *“It’s a good way to get perspective over the student’s all-day activities. People have to commit and get back to writing. Eventually, they learn to be understood by others and to put words on their visions,”* explains Jérôme Rive.

At the end of an MBA, a participant should have a better resistance to stress and a larger point of view. They are more confident,



Jérôme Rive © Thomas Campagne

result oriented and know better how to sell themselves to recruiters. Coaching sessions help them to get those qualities by putting them in an optimal performance logic.

But in the future, MBAs will certainly have to evolve. According to the iaelyon dean, the market seems to have reached its peak: *“We can already see some programs specializing in one aspect of management.”* An evolution that contradicts the essence of this program, which is supposed to give

a general business view to their students, fears Hana Machková : *“it would lose its original value to enable double competencies.”* For Richard Mitten of Baruch College, *“the MBA should become even more practice-oriented, but should include time spent working in business abroad.”* As for online education, he recommends more of it, though he believes it is important not to lose the necessary face-to-face interaction. A prerequisite. ■■

FOCUS ON

LYON, AN INTERNATIONAL CITY ATTRACTIVE TO MBAs

Located in the center of western Europe, Lyon becomes more international every year. Companies from all around the world settle in the city, seeking its renowned quality of life. This mutation implies for the local economy to adapt and look for new competencies, more suited in multicultural environment. *“MBAs are an ideal tool for multinational companies. It ensures them to keep their talents while transforming those into a real asset for the future. It suits perfectly to engineers who want to evolve to a commercial or financial position,”* points out

Philippe Blesbois, International Trade Expert at Solvay Business Services. In 2015, the Aderly Invest in Lyon agency, announced a 7% increase of foreign investments. Most of them came from European countries, even if the breakdown by country shows that the United States remains the largest investor with 9 projects. The United Kingdom follows with 5 projects, Germany with 4 and Ireland with 4. The biggest of all was the creation by Hexcel, world leader of the carbon fiber production, of a new plant in Roussillon, near Lyon. This investment of 200 M€ should create more than 200 jobs. Tesla Motors and Ubisoft also announced new settlements in the region. In his last study, the consulting firm EY placed Lyon as Paris first challenger in terms of economic attractiveness. In the near future, the Aderly will continue to prospect in North America, Europe, China and Japan, but also in Russia where a lot of potential has been detected. A global context in which the iaelyon MBAs can find all their purpose.

La culture iaelyon à l'épreuve du terrain

Fidèle à l'esprit insufflé par son fondateur, l'iaelyon a toujours milité pour un management responsable et engagé. L'enseignement et la recherche, basés sur la proximité et la réactivité avec le monde de l'entreprise, prônent une approche de la gestion axée sur la construction durable. Une marque de fabrique qui se révèle, sur le terrain, porteuse de sens et de rentabilité.

– Claire Pourprix



Anne-Sophie Panseri © DR

Bien que galvaudé, le terme de RSE – responsabilité sociale des entreprises – prend tout son sens pour peu qu'on l'utilise à bon escient. L'iaelyon s'est emparé de ce sujet dès sa création, en plaçant l'homme et le développement durable au cœur de la stratégie d'entreprise. « *L'iaelyon, dans sa mission d'enseignement et de recherche, fait le maximum pour former et informer, faire évoluer notre façon de regarder le système. Se poser la question de savoir en quoi nos décisions vont impacter le futur est essentiel* », estime Jean-Pierre Claveranne, président de la section prospective du Conseil économique, social et environnemental Auvergne-Rhône-Alpes et professeur émérite à l'Ifross.

Les entreprises familiales sont généralement plus enclines à adopter un management responsable et engagé. En effet, elles sont la garantie d'une vision à long terme et d'un engagement opérationnel, actif, des dirigeants dans l'entreprise. Ils privilégient des investissements sur la durée et développent un management éthique, créateur d'un environnement de travail porteur de sens pour les collaborateurs. « *Le modèle de l'entreprise familiale est plus adapté que celui des grosses organisations dirigées par des actionnaires. Les valeurs sont portées*

par les dirigeants eux-mêmes, par leur histoire, souligne Anne-Sophie Panseri, présidente de Maviflex, fabricant de portes automatiques pour l'industrie, qui emploie 125 personnes. *Ils doivent être impliqués au quotidien et être vigilants à accompagner les managers ainsi que la montée en compétence des collaborateurs... Sans que les managers aient peur qu'on prenne leur place ! Pour cela, l'esprit de groupe, l'entraide et la cohésion sont des valeurs essentielles.* »

L'humain au cœur du management

Un management responsable ne se décrète pas. Il fait partie de la nature des dirigeants qui portent une vision et la transmettent à leurs équipes pour les guider et co-construire l'avenir de l'entreprise. Pour ce faire, une vision humaniste de l'organisation est nécessaire. « *Le management durable et engagé est inscrit dans notre patrimoine génétique, nous en faisons avant que ce ne soit la mode*, explique Alain Mérieux, fondateur de bioMérieux, président de l'Institut Mérieux et président de l'iaelyon de 1992 à 1995. *La gestion humaine, les hommes et les femmes restent le pilier de l'entreprise. Nous consacrons d'ailleurs près de 4 % de la masse salariale à la formation de nos collaborateurs. Dans un monde* ►



Alain Mérieux © Stéphane Audras

“

Le manager doit s'adapter en permanence.

Les formations doivent les préparer

à apprendre mais surtout, à ne jamais cesser d'apprendre. Rien n'est jamais acquis. ”

Alain Mérieux, fondateur de bioMérieux, président de l'Institut Mérieux et président de l'iaelyon de 1992 à 1995.

➤ *en constante mutation, un système qui n'aurait pas compris cela est obsolète. À terme, il est condamné à disparaître. L'organisation est, par nature, faite pour bouger, changer et évoluer.* » Pour bioMérieux, qui emploie 10 000 personnes dans le monde et réalise 90 % de son chiffre d'affaires à l'international, le capital humain est sans conteste la clé du succès. « *Il faut une vision commune et savoir garder le cap. Il faut se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire et tout mettre en œuvre pour y arriver* », ajoute Alain Mérieux.

Des propos appuyés par Patrick Lepagneul, DRH Emoa du spécialiste des diagnostics *in vitro*, qui s'emploie à challenger les hommes sur leurs actes plutôt que sur leurs résultats, pour parvenir à une vraie performance durable et collective : « *Il est important de relier la notion de compétitivité à celle d'écosystème. Les managers, qui ont une tâche difficile car ils reçoivent des injonctions paradoxales, doivent donc mesurer les conséquences de leurs décisions dans les domaines social, environnemental, mais aussi avoir le souci de concilier l'intérêt individuel et géné-*

ral. Sur le plan des ressources humaines, ils doivent prendre conscience qu'une décision n'engage pas uniquement leur équipe ou leur service, mais entraîne des enjeux plus collectifs en interne comme en externe. Pour cela, il faut croiser les disciplines et avoir conscience de dimensions importantes telles que le respect, l'adaptation, l'ouverture », témoigne-t-il.

Jean-Pierre Claveranne relève qu'un des freins au management responsable tient justement au problème de cloisonnement entre les différentes sphères : « *Les entreprises qui ont compris la nécessité d'un management responsable et qui insufflent des changements de comportement, se trouvent parfois peu ou prou perdantes dans la compétition internationale où tous les acteurs ne respectent pas les mêmes règles du jeu.* »

Si la tentation d'une politique opportuniste et court-termiste existe forcément, reste que, sur le long terme, les entreprises adeptes d'une construction durable en sortent grandies. Le groupe bioMérieux est ainsi réputé sur le plan international pour la qualité visionnaire de ses ra-

chats. « *Nous ne sommes pas toujours les mieux-disants en termes financiers mais nous sommes respectueux de la culture d'entreprise, de la préservation et du développement de l'emploi. Et ce sont des éléments souvent décisifs vis-à-vis de nos partenaires* », souligne Alain Mérieux. « *On sait que quand nous rachetons une société, c'est pour la développer, pas pour la fermer*, ajoute Patrick Lepagneul. *Notre approche responsable du management est devenue un réel avantage compétitif.* »

Être agile pour évoluer

Penser long terme et performance durable requiert des comportements de managers exemplaires et l'adhésion des collaborateurs. Il est nécessaire de lever les barrières de l'interculturalité, des métiers, voire hiérarchiques. Au sein de Maviflex, Anne-Sophie Panseri a ainsi développé des projets collaboratifs sur les enjeux de l'entreprise. « *Cela permet à différents services de travailler ensemble. Chacun apporte sa vision, son regard sur des sujets communs. Nous avons travaillé ensemble les valeurs de l'entreprise : le respect du travail, le développement du digital et l'implication sur le quotidien des collaborateurs, l'organisation du temps de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le mieux-vivre ensemble, les lieux de partage et d'échange, les activités sportives.* » À la demande des salariés, un aménagement du temps de travail a été mis en place, sur la base d'une liberté horaire dans la limite de 2 heures le matin et le soir. Le résultat est probant : 170 jours de travail ont été récupérés ! L'ambiance de travail s'en ressent forcément et contribue à améliorer le bien-être de chacun tout autant que les résultats de l'entreprise. Il n'est pas rare qu'un visiteur salue la bonne humeur qui y règne...

Sylvie Burgat, directrice générale de la Biennale de Lyon partage ce constat. « *Nous prodiguons sans le nommer un management interculturel, puisque l'essence même de notre travail est de traiter avec la diversité du monde, c'est ce qui fait la richesse de nos événements* », affirme-t-elle.

Selon elle, la question du management responsable est avant tout une question de valeurs, d'éthique, de rapport au monde. « *Il passe en premier lieu par le fait de considérer que l'on a en face de soi des "personnes" et non des "outils". Chacun sait qu'un individu épanoui dans son emploi travaille mieux. L'épanouissement passe d'abord par un bon recrutement et un juste positionnement dans l'entreprise, ensuite par des objectifs clairs et une vraie délégation, qui laisse l'intelligence de chacun en éveil. Quel que soit son niveau, le salarié doit pouvoir exercer sa pensée, son jugement. Le manager doit offrir une écoute attentive, car il a à opérer des réglages permanents dans un groupe qui doit rester vivant, donc mobile. Enfin, le manager doit proposer du sens et des valeurs communes. Au-delà de sa rémunération, chaque salarié doit savoir "pourquoi" il travaille.* »

Et la directrice de souligner que les équipes de la Biennale (25 salariés permanents et jusqu'à 300 CDD à l'approche des festivals) sont animées par un humanisme revendiqué. Qu'elles ont été choisies pour leurs compétences mais tout autant pour leur curiosité, leur amour sincère de l'art et leur passion de la transmission, le respect qu'elles accordent aux personnes et leur ouverture sur le monde.

« *L'art, pour la Biennale, comme pour les entreprises qui en font le choix, est le lieu parfait pour rencontrer et expérimenter de manière fructueuse la diversité du monde* », conclut-elle.

Un autre aspect du management durable tient à la nécessité de former les collaborateurs régulièrement, pour maintenir un bon niveau de technicité, de connaissances et, de plus en plus, d'aptitudes à gérer le changement. « *Comme une bactérie qui s'adapte depuis des millénaires à son environnement, le manager doit s'adapter en permanence. Les formations doivent le préparer à apprendre mais surtout à ne jamais cesser d'apprendre. Rien n'est jamais acquis. Ne jamais se remettre en question est dangereux* », témoigne Alain Mérieux.

Le magazine *Capital* a d'ailleurs récemment décerné le prix de l'entreprise la

plus attractive de la région à bioMérieux. « *Le développement des collaborateurs et les perspectives de carrière figuraient parmi les critères*, précise Patrick Lepagneul. *Plus de 50 % de nos postes sont pourvus en interne et notre turnover est inférieur à 2,5 %.* » « *Un arbre a besoin de racines solides* », ajoute-t-il. D'où la création, voilà quatre ans, de Mérieux Université, qui déploie un programme de management intensif, axé sur la prise en compte des particularités culturelles, la sensibilisation des managers aux enjeux, aux valeurs éthique du business. « *Nous investissons massivement sur le développement des collaborateurs pour les doter des compétences nécessaires pour le futur.* » Une nécessité dans un monde incertain, qui requiert une adaptabilité forte des managers.

Un modèle efficace et rentable

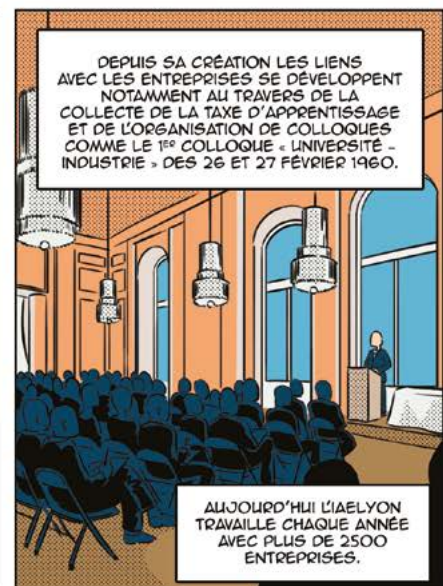
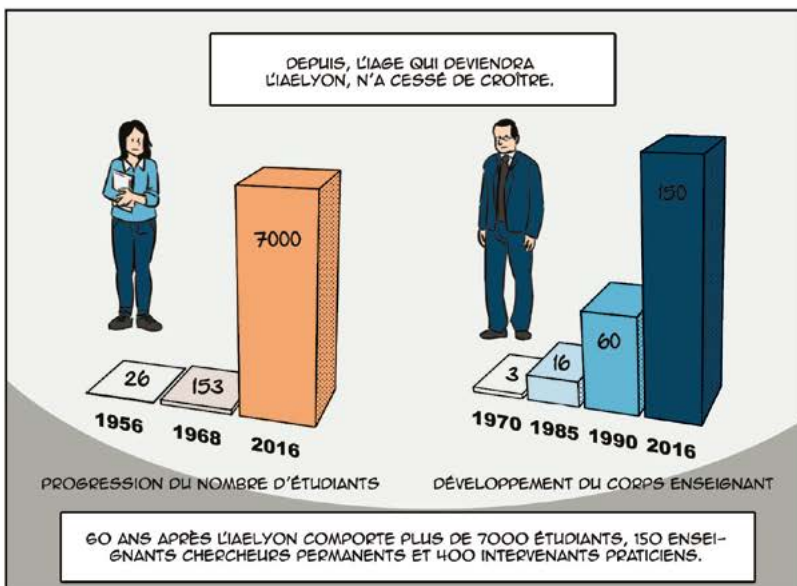
Bien que la recherche du gain ne soit pas le premier leitmotiv de ce type d'entreprise, elles affichent des niveaux de performance remarquables. Pour Anne-Sophie Panseri, il s'agit d'une question de bon sens : « *Aujourd'hui, l'entreprise a besoin d'être extrêmement agile pour faire face à un rythme qui s'accélère. Or*

cela ne peut se faire en imposant une organisation aux collaborateurs. Le rôle du dirigeant est de transmettre sa vision et d'obtenir l'adhésion de ses équipes. L'implication du personnel est un élément très important dans la différenciation avec la concurrence. On a beau avoir les meilleurs produits du monde, si l'équipe n'est pas mobilisée et engagée dans le respect de valeurs communes, la réussite ne sera au rendez-vous ni pour l'entreprise, ni pour la direction, ni pour les collaborateurs. » Maviflex réalise un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros et affiche un résultat net de 5 %, bien supérieur à la moyenne du secteur. Elle verse jusqu'à 15 mois de salaire à ses salariés grâce aux plans d'intéressement et de participation. Et l'intéressement est calculé à valeur égale entre les salariés, « *chacun contribuant au résultat de l'entreprise* ».

Convaincu des vertus humaniste et économique de la responsabilité sociale des entreprises, Jean-Pierre Claveranne plaide pour que « *tous les acteurs, comme le dit Edgar Morin, prennent conscience qu'ils appartiennent tous à une communauté de destin confrontée aux mêmes périls. Plusieurs scénarios concernant l'usine du futur ont été réalisés par le Ceser dans une étude prospective. Tous mettent en évidence la nécessité de cette prise de conscience.* » ■

3 POINTS À RETENIR

1. Les entreprises familiales constituent un cadre privilégié pour déployer un modèle de management durable et engagé, garantie d'une vision de long terme qui associe les managers et les collaborateurs à la réussite de l'entreprise.
2. Le dirigeant donne sa vision pour amener les collaborateurs à adhérer au projet car leur implication et leur engagement est un point clé de la réussite. Ils sont d'autant plus aptes à accepter le changement qu'ils en sont parties prenantes, voire les initiateurs.
3. Le chemin pour parvenir à un résultat est tout aussi important que le résultat proprement dit. Le manager doit s'interroger sur les conséquences de ses actes en termes écologique, sociétal et économique. Il doit s'ouvrir à d'autres disciplines que la sienne pour en mesurer l'impact.



L'IAELYON A ÉTÉ PILOTÉ DANS LA CRÉATION DE FORMATIONS DÉDIÉES AUX PROFESSIONNELS : DES OCTOBRE 1975 ON SIGNALAIT SES PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUË PARMIS LES FLEURONS DE L'UNIVERSITÉ.

L'OFFRE S'EST DEPUIS ÉTENDUE AUX FORMATIONS COURTES, SUR MESURE ET AU E-LEARNING.

C'EST AUSSI EN 1975 QUE LE CENTRE DE RECHERCHE MAGELLAN FUT CRÉÉ DANS LE BUT DE PRODUIRE DES CONNAISSANCES TRANSFÉRABLES AU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS.

EN 2016 MAGELLAN COMPTE 70 ENSEIGNANTS - CHercheurs ET 80 DOCTORANTS TRAVAILLANT AU SEIN DE 6 GROUPES DISCIPLINAIRES ET DE 3 AXES DE RECHERCHE TRANSVERSAUX

À L'INSTAR DE LA CONFÉRENCE DU PROFESSEUR ADAMS DE LA MICHIGAN STATE UNIVERSITY EN MARS 1958, DES PROFESSEURS ÉTRANGERS INTERVIENNENT À L'IAELYON DEPUIS SA GÈNESE.

EN 2016 LE RÉSEAU INTERNATIONAL DE L'IAELYON S'APPLIE SUR 150 UNIVERSITÉS ET ÉCOLES PARTENAIRES DANS 50 PAYS.

EN 2013, LE LANCEMENT DE LA SIGNATURE « THINK LARGE » SE PLACE DANS LA CONTINUITÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'IAELYON. ELLE RÉAFFIRME L'IDÉAL DE GASTON BERGER DE FORMER DES GESTIONNAIRES SENSIBLES ET RESPONSABLES, OUVERTS SUR LES MONDES (PHILOSOPHIE, ARTS, HUMANITÉS...).

think large

LES DYNAMIQUES DE PROGRÈS CONTINUS IMPULSÉES À L'IAELYON DEPUIS 2008 LUI VALENT AUJOURD'HUI DE MULTIPLES RECONNAISSANCES ET ACCRÉDITATIONS INTERNATIONALES

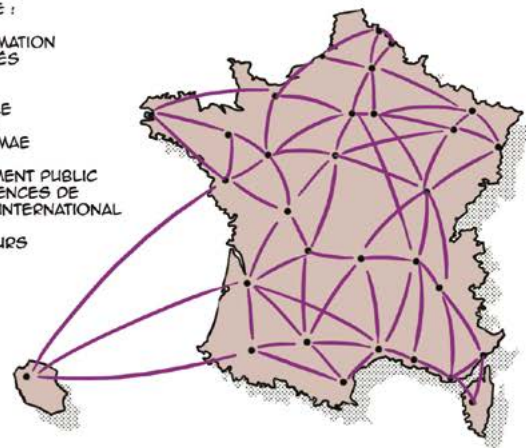
UNIVERSITÉ JEANMOULIN

EN 2016 LES 32 IAE FÉDÉRÉS AU SEIN DU RÉSEAU IAE FRANCE :

- > PORTENT UNE OFFRE DE FORMATION EN ÉCHO À LEURS SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES
- > SONT GARANTS DE LA DOUBLE COMPÉTENCE AU TRAVERS DU DIPLOME SOCLE LE MASTER MAE
- > FONT RAYONNER L'ENSEIGNEMENT PUBLIC DU MANAGEMENT ET DES SCIENCES DE GESTION AU NATIONAL ET À L'INTERNATIONAL
- > PARTAGENT LES MÊMES VALEURS FONDATRICES

UN RÉSEAU, UN ESPRIT, L'ESPRIT IAE !

IAE FRANCE
Écoles Universitaires de Management



CONTACTS iaelyon School of Management

PARTENARIATS INSTITUTIONNELS



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

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



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

VOUS FORMER, FORMER VOS ÉQUIPES



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

TRAVAILLER AVEC NOTRE CENTRE DE RECHERCHE



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

RECRUTER UN COLLABORATEUR PARTICIPER AUX ÉVÉNEMENTS CARRIÈRES



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

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

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

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

ALUMNI, GARDEZ LE CONTACT



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

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 iaelyon

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



think
large

“ Penser en dehors
du cadre, évoluer dans
un espace où les opportunités
sont à saisir ”

Charlène - Master Management
et Commerce International

iae.univ-lyon3.fr

“

**Le chef d'entreprise
ne façonne pas seulement
des objets, il construit
le destin des hommes.**

Gaston Berger

”