



Newsletter Recherche

N°8 HIVER 2010



Coup de cœur. Pour que l'économie retrouve la raison.

Les éditions ECONOMICA viennent de publier un ouvrage salubre : *Pour que l'économie retrouve la raison*. Coordonné par Claude MOUCHOT, Professeur émérite à l'Université Lumière-Lyon 2, il regroupe des contributions de Bernard CARRERE, ancien expert au Bureau International du Travail ; Alain-Charles MARTINET, Professeur émérite à l'Université Jean Moulin-Lyon 3 ; Hugues PUEL, économiste, philosophe et théologien ; et Fred SEIDEL, Professeur à EMLYON Business School.

Après avoir constaté la déraison actuelle de l'économie : misère quotidienne de la majeure partie de l'humanité, impasses de la visée du « toujours plus », violences du fonctionnement actuel de l'économie, les auteurs exposent ensuite les raisons de cette déraison : le fonctionnement actuel de l'économie serait justifié par un ensemble de postures théoriques qui, de la notion de rationalité économique à la théorie économique dominante, tenteraient (et parviendraient pour une large part) de régenter l'ensemble du social alors même qu'elles sont fondées sur une anthropologie dont la pauvreté insigne est reconnue depuis longtemps. La crise de 2008 et les basculements du monde (tant géopolitiques qu'écologiques) devraient nous conduire à abandonner ces impasses et ces (fausses) justifications. Les auteurs appellent au projet de reconstruire une raison économique, d'une part en retournant à la notion de bien commun, d'autre part en remettant la discipline économique en rapport avec les autres sciences humaines et, en particulier, avec des anthropologies réellement consistantes. A lire sans modération !

Egalement au menu de cette Newsletter hivernale : une actualité importante en finance, avec notamment des travaux intrigants de Nihat AKTAS en finance (voir ceux sur l'hubris des acquéreurs en série), un entretien qui décoiffe de Christophe HAAG sur son co-auteur Jacques SÉGUÉLA et les émotions des patrons du CAC 40, et les rubriques habituelles : activités doctorales, publications, prix et séminaires de recherche passés et à venir.

Bonne lecture,

Philippe MONIN
Professeur de Management Stratégique
Doyen Associé à la Recherche

SOMMAIRE

■ Zoom publications

- «Recherche en Finance dans le domaine des Fusions et Acquisitions» p. 2
- «QE sans QI n'est que ruine de l'âme...» p. 4
- **Ingénieur(e)s au féminin : un contrat de recherche à la loupe** p. 6
- **Doctorats et PhD EMLYON Business School** p. 8
- **Séminaires et conférences** p. 9
- **Publiés récemment** p. 10
- **Bienvenue à...** p. 12

Dernière minute...



Le Grand Prix ADVANCIA 2010 du Livre d'Entrepreneuriat vient d'être décerné à Veronique BOUCHARD (EMLYON Business School) pour son ouvrage, publié chez DUNOD en 2009 :

Intrapreneuriat, Innovation et Croissance.
La cérémonie de remise des prix aura lieu le 6 avril prochain à Advancia, 8 avenue de la Porte de Champerret 75017 Paris.



Nihat AKTAS,
Professeur
de Finance d'Entreprise à
EMLYON Business School

Recherche en Finance dans le domaine des Fusions et Acquisitions

Nihat, tu travailles dans le domaine des fusions et acquisitions (F&A). Peux-tu nous en dire un peu plus à propos de tes différents thèmes de recherche ?

Mes thèmes de recherche portent sur l'étude des opérations de F&A sous l'angle de l'économie financière et de la finance d'entreprise. D'une part, j'étudie des questions spécifiques au fonctionnement du marché des F&A, relatives notamment à l'économie de la régulation, au rôle de la concurrence dans le processus d'acquisition, et au rôle des dirigeants dans les programmes d'acquisitions. D'autre part, je conduis des travaux méthodologiques et j'approfondis des problématiques financières de portée générale : dans ce cas le marché des F&As fournit le contexte des études empiriques. J'ai notamment travaillé à l'amélioration des études d'événements dans un contexte de données contaminées, à l'analyse de modèles de mesure de l'information privée, et à la vérification de l'hypothèse selon laquelle l'investissement socialement responsable est créateur de valeur pour les actionnaires. Ces travaux de recherche ont été menés essentiellement en collaboration avec Eric DE BODT (Université de Lille 2) et Richard ROLL (Anderson School of Management, UCLA).

Ex post, l'analyse de tes travaux met en évidence trois programmes de recherche particulièrement aboutis en termes de production de connaissances nouvelles. Le premier porte donc sur l'économie de la régulation, et plus précisément sur l'analyse des déterminants de la régulation européenne du marché des F&A. Vous avez notamment publié en 2007 dans la revue *Economic Journal* un article au titre un peu provocateur : *Is European M&A Regulation Protectionist?*, en témoigne par exemple le buzz qui suivit sur la toile (voir le media briefing sur le site de la *Royal Economic Society*). Comment en êtes-vous arrivés à conclure que la régulation européenne pouvait avoir des élans protectionnistes ?

Dans un article publié dans la revue *Journal of Financial and Quantitative Analysis* en 2004, nous avons montré que lors de l'annonce d'une enquête approfondie par la Commission Européenne, les marchés financiers anticipaient un coût politique plus élevé pour les sociétés étrangères : le marché réagissait négativement lorsque l'acquéreur n'est pas européen ; par contraste, la réaction du marché n'était pas significative lorsque l'acquéreur est domicilié en Europe. Ce résultat, ainsi que certains cas médiatisés dans la presse financière - par exemple l'interdiction de la fusion entre General Electric et Honeywell en 2001 - nous ont conduit à proposer l'hypothèse de protectionnisme comme un des déterminants potentiels de la régulation européenne. Nous avons développé un cadre empirique et vérifié l'hypothèse

de protectionnisme à partir du questionnement suivant : les acquéreurs étrangers sont-ils soumis de manière plus fréquente à des interventions régulatrices que les acquéreurs locaux lorsque les concurrents locaux sont susceptibles d'être affaiblis ?

A l'aide d'un échantillon de 290 opérations de F&A, nous avons modélisé la probabilité d'intervention de la Commission Européenne, et nous avons montré empiriquement que plus les concurrents européens souffrent d'une opération initiée par des acquéreurs étrangers, plus grande est la probabilité d'une intervention de l'autorité de contrôle. Les régulateurs européens affirment vouloir protéger la concurrence et les consommateurs. Les faits semblent aller à l'encontre de cette affirmation ! du moins en ce qui concerne les opérations de F&A annoncées et régulées sur la période 1990-2000.

Dans le cadre de ton deuxième programme de recherche, qui s'intéresse aux déterminants du processus d'acquisition (ou de vente) et à la concurrence dans le marché des F&A, ton article *Negotiations under the Threat of an Auction*, à paraître dans *Journal of Financial Economics*, a d'ores et déjà eu pas mal d'écho dans la communauté scientifique. De quoi s'agit-il ?

L'article porte sur la concurrence dans le marché des F&A. Comme c'est le cas pour les autres marchés (des biens et services, du travail...), la concurrence est là-aussi importante pour le bon fonctionnement du marché des F&A, car elle est la garante d'une allocation efficiente des ressources et de la découverte du meilleur prix pour les actionnaires de la cible. Or d'après la littérature, le marché des F&A n'offre pas une concurrence très prononcée. Si on se focalise sur les transactions entre entreprises cotées d'une certaine taille, en moyenne, la moitié des transactions serait l'aboutissement d'une négociation de type 'un contre un' entre l'acquéreur et la cible, sans concurrence explicite d'un tiers, et l'autre moitié seulement serait une enchère où plusieurs acquéreurs potentiels sont en concurrence pour acheter la cible.

Dans notre article nous nous sommes focalisés sur les opérations sans concurrence ex post et nous avons cherché à déterminer si les acquéreurs dans des opérations amicales de ce type sont vraiment isolés des pressions concurrentielles. Pour mettre en évidence les effets de la concurrence dans les négociations, nous avons proposé un modèle d'acquisition où la négociation a lieu sous la menace d'une enchère (c'est-à-dire dans un contexte de concurrence latente ou implicite) : l'intuition est que plus la menace d'enchère est crédible, et plus la prime de négociation sera élevée. Sachant que lors d'une négociation, la cible a toujours la possibilité de quitter la table de négociation pour se diriger vers d'autres entreprises acquéreuses et

organiser une enchère, il est logique que la prime proposée soit d'autant plus élevée que l'acquéreur anticipe l'arrivée de concurrents en cas d'enchère. Empiriquement, nous avons étudié les déterminants de la prime d'acquisition pour un échantillon de 847 transactions négociées et vérifiées, d'une part, si la concurrence implicite (potentielle plutôt que déclarée) influence l'offre des acquéreurs durant les négociations, et d'autre part, si les coûts d'organisation d'une enchère expliquent en partie le comportement de la cible.

Ton troisième programme s'intéresse aux rôles multiples des dirigeants dans le cadre des programmes d'acquisitions. Compte-tenu du grand nombre d'articles publiés tant en finance qu'en stratégie et relatifs à l'orgueil (hubris) des dirigeants, votre article théorique publié dans la revue *Journal of Corporate Finance* est pour le moins intrigant : vous proposez une hypothèse alternative - que les dirigeants apprécieront sans nul doute ! - celle de l'apprentissage ou du 'learning-by-doing' pour expliquer l'évolution des primes offertes par les serial acquéreurs dans les programmes d'acquisitions.

Les dirigeants orgueilleux ont toujours existé et existeront toujours. Dans nos travaux nous avons mis en évidence que même les dirigeants orgueilleux peuvent apprendre. S'ils ne sont pas capables d'apprendre, alors ils sont tôt ou tard sanctionnés par les mécanismes de gouvernance interne ou externe, eux-mêmes couplés au marché du travail des dirigeants.

En 2000, aux Etats-Unis, les acquisitions représentaient environ 7% de la capitalisation boursière totale. Il est difficile

de penser qu'un processus de restructuration économique d'une telle ampleur résulte en moyenne du comportement de dirigeants soumis à l'hubris ou encore à l'irrationnel... Notre objectif a été de proposer une explication rationnelle à un fait stylisé documenté par la recherche scientifique, à savoir que les rendements anormaux des acquéreurs décroissent de transaction en transaction dans le cadre des programmes d'acquisitions. Différentes explications ont été proposées dans la littérature : l'effet de capitalisation, la décroissance des opportunités d'investissement, l'accroissement de l'orgueil des dirigeants...

Notre explication de la décroissance des rendements anormaux des acquéreurs repose sur l'apprentissage des dirigeants à travers l'implémentation de leur programme d'acquisitions. Nous affirmons que l'apprentissage se fait via la réaction des marchés financiers aux acquisitions précédentes du dirigeant. Lorsque les marchés renvoient des signaux positifs (négatifs), le dirigeant, sous hypothèse d'apprentissage, se conforte dans (remet en cause) sa capacité à sélectionner une bonne cible et à valoriser la synergie correspondante. Par conséquent, la synergie de la prochaine transaction est perçue comme moins (plus) risquée aux yeux du dirigeant, ce qui le pousse à proposer une prime d'acquisition plus élevée (faible). Pour les dirigeants rationnels (ceux qui ne détruisent pas de valeur à l'annonce d'une opération de F&A), la théorie de l'apprentissage prédit également une décroissance des rendements anormaux de transaction en transaction. Nos travaux empiriques en cours ont pour objectif de tester cette explication théorique de la décroissance des rendements anormaux des acquéreurs.

A suivre !

Références

Nihat AKTAS, Eric de BODT et Richard ROLL, à paraître. Negotiations under the threat of an auction. *Journal of Financial Economics*.

Nihat AKTAS, Eric de BODT et Richard ROLL, 2009. Learning, hubris and corporate serial acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 15(5): 543-561.

Nihat AKTAS, Eric de BODT et Richard ROLL, 2007. Is European M&A regulation protectionist? *Economic Journal*, 117: 1096-1121.

Nihat AKTAS, Eric de BODT et Richard ROLL, 2004. Market response to European regulation of business combinations. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39(4): 731-758.

Référence to media brief : http://www.res.org.uk/society/mediabriefings/pdfs/2007/0707/aktas_et_al2.asp.

First Symposium on Corporate Control and Governance. 8-9 mars 2010

L'ECCCS a organisé son *First Symposium on Corporate Control and Governance* à Lille les 8 et 9 mars 2010 (www.ecccs.eu). La journée du 8 mars était consacrée au Ph.D symposium et 6 doctorants internationaux (sélectionnés parmi 40 soumissions) présentaient leur recherche devant le comité scientifique de l'ECCCS. La journée du 9 mars était consacrée à la présentation de six projets de recherche développés par quelques figures académiques dans le domaine du contrôle et des F&A.

Nihat AKTAS est l'un des co-fondateurs de l'European Center for Corporate Control Studies, dont l'objectif est de promouvoir la recherche européenne dans le domaine du contrôle des entreprises et des restructurations, par l'organisation de colloques pour doctorants et chercheurs et par la construction d'une base de données sur les opérations de restructurations en Europe.

Le conseil scientifique de l'ECCCS est composé des Professeurs Espen ECKBO (Tuck School of Business), Denis GROMB (INSEAD), Richard ROLL (UCLA), Henri SERVAES (London Business School) et Karin THORBURN (Norwegian School of Economics and Business Administration).

Références



Christophe HAAG et Jacques SEGUELA.
Génération Q.E. Le quotient émotionnel, arme anticrise.
Paris : Pearson. 2009.



Christophe HAAG,
Professeur assistant à
EMLYON Business School

QE sans QI n'est que ruine de l'âme...

Christophe, quelle est la genèse de votre livre qui a tant fait parlé ?

Ce livre est la rencontre improbable entre un pape de la Pub et un fils de science... Jacques SÉGUÉLA, Vice-président d'Havas, que je considère aujourd'hui comme le dernier «Punk Médiatique», fut mon parrain de thèse (thèse soutenue à Paris X et ESCP Europe sous la codirection d'Isaac GETZ et Hervé LAROCHE) : il m'a épaulé de mon DEA à aujourd'hui. Faisait-il sa b.a. ? Je ne le pense pas. Je crois plutôt que le sujet l'intriguait. Ce n'est qu'en deuxième année de thèse que l'idée d'écrire ensemble nous est venue...

Génération Q.E. (QE pour Quotient Emotionnel) est la version «grand public» de mes recherches. L'idée de départ était simple : nourrie par le paradigme que Sigal BARSADE, professeur à Wharton, nomme «la révolution affective», nous avons voulu étudier l'émotion dans l'antre même du tout puissant Q.I. : c'est-à-dire dans le cerveau des grands patrons français, presque tous énarques ou polytechniciens. Un peu comme ces robots que l'on envoie sur la Lune ou Mars pour trouver des traces d'eau, nous avons étudié le spécimen «grand patron», à l'aide d'approches quantitatives (études en laboratoire, outils psychométriques...) et qualitatives (entretiens semi-directifs). Et nous n'avons pas été déçus du voyage. Pierre BELLON de Sodexo avoue être un colérique, Xavier HUILLARD, l'actuel PDG de VINCI croit dur comme fer en l'empathie, Benoit HEITZ, ancien PDG d'Eiffage trouve son encéphalogramme émotionnel trop plat et demande à évoluer sur ce point, Gilles PELISSON, PDG d'ACCOR avoue verser fréquemment des larmes en Conseil d'Administration...

Surprenant quand on connaît l'imaginaire partagé autour du patron robot. En effet, dès le plus jeune âge, nos enfants sont confrontés à l'imagerie négative de dirigeants patrons peu affables, voire asociaux. Dans cette galerie aux épouvantails, pour ne pas dire musée de l'horreur, citons en touffe : la démoniaque Cruella d'Enfer (Les 101 Dalmatiens), le cynique Charles Montgomery Burns (The Simpsons), l'industriel mafieux Sykes (Oliver et compagnie) ou encore le chefaillon patron de Mister Incredible... En m'essayant à ce genre littéraire qu'est la vulgarisation [voir *Newsletter Recherche N°5 Automne 2008*] j'ai donc voulu diffuser un message simple, certes un peu polémique, mais qui me semble aujourd'hui important pour le management moderne...

Et quel est ce message ?

Utiliser intelligemment ses émotions peut accroître significativement la performance des dirigeants. Mais loin de moi l'idée d'enterrer le QI...

Après la Seconde Guerre mondiale, l'influence des mesures 'objectives' de l'intelligence est devenue décisive, principalement aux Etats-Unis, dans la sélection et le recrutement. Avant cette période, un job prestigieux s'obtenait par entregent, voire par piston. L'origine et le statut social servaient de filtre ségrégatif. Le QI fut au départ un progrès contre le népotisme ! Le roi est mort, vive le roi... Sauf que le roi QI fut tout aussi injuste que son prédécesseur. Au règne du piston succéda le règne du diplôme, trop lié à une intelligence formatée et rigide. Juste deux lettres, QE, pour essayer de changer la donne. Notre Roi QI - devrais-je dire 'Quotient Insuffisant' (il n'y a qu'à voir les destinés calamiteuses de 40% des enfants surdoués) - est ébranlé par la crise, il vacille et finit par trébucher. Seul, affaibli, il est urgent de lui trouver une Reine pour l'épauler. L'émotion est l'une de ses prétendantes, la plus exubérante aussi. Elle est la tri-nitroglycérine du 3ème Millénaire : en user avec discernement libère les énergies, en abuser fait exploser la machine !

Les émotions et toutes les formes alternatives d'intelligences (voir notamment les travaux d'Howard GARDNER, professeur à Harvard et de Robert STEINBERG, professeur à Yale) ont trop longtemps été refoulées sur le banc de touche de notre système éducatif et du monde de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés à l'une de ces intelligences, l'intelligence émotionnelle (dont la mesure est le QE), découverte dans les années 90s par Peter SALOVEY (aujourd'hui directeur du département de psychologie à Yale) et son comparse Jack MAYER (New Hampshire). L'intelligence émotionnelle est définie comme la capacité (1) à percevoir et identifier des émotions (2) à assimiler les émotions dans la pensée (3) à comprendre leurs causes et (4) à manager ses propres émotions ainsi que celles des autres (MAYER et SALOVEY, 1997).

Dans le livre, nous avons voulu déterminer le rôle de l'Intelligence Emotionnelle dans la communication verbale du dirigeant d'entreprise face à son comité de direction, lorsque son équipe doit faire face à un événement majeur qui vient perturber la dynamique émotionnelle et la performance du comité de direction. La question est de savoir si, et dans quelle mesure, l'Intelligence Emotionnelle du dirigeant peut être un facteur de performance, et par quels processus cognitifs celle-ci influe sur la performance du comité de direction. En réponse à cette problématique, nous proposons et testons empiriquement un Modèle de Contagion Emotionnelle (MCE). La logique du MCE est la suivante : (1) Lorsqu'un événement stratégique majeur se produit et qu'il risque de susciter des conflits d'ordre interprétatif entre les membres du comité de direction, (2) le dirigeant émotionnellement intelligent cherche (3) à communiquer avec ses collaborateurs de manière émotionnellement adéquate pour, (4) via un phénomène de contagion émotionnelle, (5) homogénéiser les états émotionnels individuels à l'intérieur

du comité de direction, facilitant ainsi la compréhension partagée de l'événement et, par la suite, la mise en place d'un plan d'action cohésif et performant.

Sapristi ! Quelle fut la méthodologie de recherche ? Qu'avez vous donc fait ?

Mes rencontres avec 40 grands dirigeants français (à la tête d'entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 1 Milliard d'euros) incluaient une expérience psychologique visant à recueillir leurs réactions verbales face à un événement négatif en leur demandant d'imaginer que cette situation était réelle. Au centre de ce scénario fictif jugé familier par les dirigeants, se trouvaient *l'annonce des mauvais résultats de l'entreprise et la critique de la presse*, deux événements affectifs majeurs dont l'effet émotionnel sur le comité de direction est fort. Tous les dirigeants ont jugé ces scénari d'entreprise réalistes, certains confiant par exemple : *vous décrivez la situation de mon entreprise... eh bien on y est, en plein dedans ! D'autres ajoutèrent : j'avais peur au début qu'il s'agisse d'une situation extrême style 'tous les membres du comité de direction sont morts dans un crash aérien !' Non mais là, c'est une situation classique, on connaît !*

Les dirigeants se sont prêtés au jeu, à votre tour. Lisez la situation suivante et imaginez que vous êtes le patron de cette entreprise. Vous préparez la prochaine réunion de votre comité de direction. L'un des thèmes majeurs de cette réunion portera sur la performance actuelle de l'entreprise. Votre discours d'introduction au comité de direction est attendu. N'oubliez pas, vous êtes le boss...

Scénario fictif : *Le chiffre d'affaires de votre entreprise marque un fort recul par rapport aux années précédentes. L'environnement concurrentiel est assez tendu. La presse souligne que votre entreprise traverse à l'heure actuelle une «période noire». Elle va même jusqu'à critiquer la direction en place. Les efforts de l'année dernière laissaient pourtant présager une meilleure année. Aujourd'hui, la conjoncture*

est plutôt morose et le moral de vos troupes semble atteint. Concrètement, que faites-vous ? Qu'allez-vous dire à vos collaborateurs ?

Nous avons analysé qualitativement et quantitativement ce que les grands dirigeants disaient à leurs équipes dans une telle situation. Parallèlement, nous avons mesuré le QE de tous ces patrons à l'aide d'un outil psychométrique couramment utilisé dans la recherche. Enfin, pour déterminer l'effet des 'speechs' des patrons sur la dynamique de groupe et la performance du comité de direction, nous avons mis en place un ensemble de dispositifs expérimentaux qui conjuguent à la fois des expériences «en laboratoire» (sur des étudiants d'une Grande Ecole Parisienne) et «sur le terrain» (sur deux comités de direction de grandes entreprises : DARTY et la SAUR). Conserver pour chaque étape de la méthodologie une approche terrain nous a semblé être d'une importance capitale, surtout lorsqu'il s'agit d'analyser et de chercher à mieux comprendre des populations si particulières : les dirigeants et les comités de direction de grandes entreprises dites «fleurons nationaux».

Avec quels résultats ?

En simplifiant, le dirigeant émotionnellement intelligent réagit bien, les autres plongent leurs équipes dans un chaos destructeur. En situation de crise, le dirigeant émotionnellement intelligent délivre un speech qui induit - de manière statistiquement significative - des émotions positives chez les membres du comité de direction, influençant ainsi le sensemaking collectif du comité de direction. De manière incidente, on a d'ailleurs observé que le dirigeant émotionnellement intelligent parle également plus vite que la moyenne avec un débit de mot supérieur à 3,5 mots / secondes !

A force de côtoyer le pape de la Pub, on attend un petit slogan du fils de science ?

QE sans QI n'est que ruine de l'âme !

Références

HAAG Christophe et Hervé LAROCHE. 2009.

Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions: proposition d'un modèle théorique.

M@n@gement, 12(2): 82-117.

HAAG Christophe, Jean-François COGHET et Anabel-Mauve BONENFOUS. 2009.

Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive: zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12(2) : 118-141.

SINACOEUR Marwan, Melissa C. THOMAS-HUNT, Margaret A. NEALE, Olivia A. O'NEILL et Christophe HAAG. 2010.

Accuracy and Perceived Expert Status in Group Decisions: When Minority Members Make Majority Members More Accurate Privately. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3): 423-437.



➤ Ingénieur(e)s au féminin :



Françoise DANY, Professeur de Management des Ressources Humaines à EMLYON Business School



Catherine PARDO, Professeur de Marketing à EMLYON Business School



Jean-Marc FRIDLENDER, Chargé de Recherche en Sociologie des Organisations à EMLYON Business School

Ingénieur(e)s au féminin : des expériences de femmes à France Télécom - Orange

Entre mai et juin 2009, des chercheurs d'EMLYON ont interrogé 27 femmes ingénieur(e)s en poste à France Télécom-Orange. Ils souhaitent en savoir plus sur la pertinence des représentations qui guident certaines orientations scolaires et professionnelles et qui détournent les femmes de certains métiers. L'objectif était d'une part de voir comment améliorer la communication auprès des jeunes en formation. Il s'agissait d'autre part d'analyser les vécus professionnels des femmes pour dégager d'éventuelles pistes qui puissent aider à améliorer leur situation.

Plusieurs idées sont reprises ici : elles confirment la nécessité de renforcer la communication auprès des familles et des jeunes pour mieux répondre aux nombreuses questions qui se font jour sur les compétences à développer, les possibilités d'équilibrer vie professionnelle et vie privée, les nouvelles réalités des métiers. Elles proposent de premières pistes de réponses à ces questions. Elles invitent en second lieu à dédramatiser la situation des femmes dans le milieu fortement masculin. Elles conduisent toutefois à ne pas sous-estimer les difficultés susceptibles de se présenter à celles qui veulent poursuivre leur engagement professionnel sans sacrifier à leurs responsabilités personnelles et en particulier familiales. Si elles concernent les femmes au premier chef, un certain nombre de mesures paraissent souhaitables pour faciliter la situation de nombreux salariés.

Qui sont-elles ? Les raisons qui les ont poussées vers ces métiers

Les femmes rencontrées ont des profils très différents. Si elles partagent des facilités pour les matières scientifiques, les mathématiques en particulier, et si elles déclarent aimer les activités opérationnelles, elles décrivent des personnalités et des expériences scolaires variées : les "plutôt tranquilles" se mêlent aux "enfants terribles", et les "garçons manqués" aux "petites filles en robes et couettes". Elles ont d'ailleurs géré différemment leur intégration dans des univers masculins. Certaines se sont rapprochées de jeunes filles avec lesquelles elles ont noué des liens forts, tandis que d'autres précisent avoir eu de nombreux collègues masculins qui les ont même parfois un peu "chouchoutées". Plus que leurs camarades masculins plus ou moins intéressants à leurs yeux, ce sont les enseignants qui ont joué un rôle parfois déterminant dans leur orientation en sachant les soutenir, ou au contraire en se montrant méprisants envers elles.

Une information sur les formations scolaires et sur les métiers préparés souvent inexistante

Beaucoup ont choisi leurs formations attirées par le prestige des Grandes Ecoles, ou parce qu'elles pensaient se diriger vers "le plus simple pour elles". Même si elles ont rencontré des personnes qui leur ont parlé des écoles, ce n'est bien souvent qu'après leurs premiers stages qu'elles ont découvert la réalité de ce qui les attendait professionnellement. Pour elles, la surprise a été bonne ! Elles ont pu se spécialiser sur des options qui leurs plaisaient et s'orienter vers des technologies de pointe et des métiers aux conditions d'exercice relativement confortables : en tant que femmes, elles voulaient éviter les métiers trop physiques. De même, elles n'étaient pas attirées par les activités en extérieur.

Ce qui leur plaît dans leur métier : une richesse non anticipée

La richesse des métiers qu'elles évoquent est triple : elle tient en premier lieu à l'intérêt de rester au fait de technologies en constante évolution et qui ont de nombreux impacts concrets. Elles ont aussi réalisé que leur métier est bien plus qu'un métier "technique" : tous les métiers décrits comportent une dimension relationnelle importante très appréciée. Enfin, grâce à leurs compétences techniques, ces femmes ont le sentiment de pouvoir évoluer vers de nouveaux métiers tels que le marketing, la gestion de projet, le management... Sans aucun doute, elles conseilleraient volontiers leur formation et leur métier d'ingénieur.

Une image relativement valorisée

La majorité des femmes rencontrées tend à souligner qu'elles n'ont pas de problème majeur, sur le plan relationnel en tout cas, à travailler dans un univers masculin. Certes, elles considèrent qu'elles n'ont pas droit à l'erreur et qu'elles doivent en faire plus que leurs homologues masculins pour réussir. Elles sont toutefois très fières de leur capacité à s'imposer aux hommes. Beaucoup ont pu expérimenter la surprise, voire l'admiration de clients, collègues ou subordonnés quand elles entraient dans des discussions techniques et qu'elles faisaient la preuve de leur expertise.

Etre femme dans des univers masculins : entre atouts et contraintes

Cette capacité des femmes à s'imposer ne signifie pas que toute forme de misogynie ait disparue. Parfois encore, des hommes peuvent vouloir déstabiliser par des propos railleurs et sexistes celles qui leur font concurrence ou qui fragilisent leur autorité.

Plus globalement, les femmes évoquent des formes d'humour parfois pénibles pour elles, même si bien souvent elles ne sont pas dirigées à leur rencontre. Beaucoup avouent

un contrat de recherche à la loupe

d'ailleurs prendre soin de leur tenue vestimentaire pour limiter toute remarque. Elles disent aussi être vigilantes à éviter toute ambiguïté dans les relations qu'elles entretiennent avec leur entourage.

Ces formes nécessaires d'adaptation des femmes à leur entourage ne relèvent pas que de stratégies de protection. Les interviewées admettent volontiers qu'être une femme peut aussi être un atout. Elles peuvent jouer de leur différence, et de leur minorité, pour faire passer des exigences spécifiques. Il leur est souvent plus facile qu'aux hommes de faire admettre des contraintes personnelles, ou des points de vue différents. Les hommes (hiérarchiques, collaborateurs, clients, fournisseurs) tendent à se montrer moins agressifs envers elles. Elles bénéficient parfois aussi de formes de soutien de la part de ceux qui apprécient leurs manières d'être et d'agir différentes.

Points de vue spécifiques et prix à payer

Ce que revendiquent les interviewées est alors essentiellement la possibilité de faire admettre leur différence sans avoir à en payer le prix fort en matière de carrière en particulier. Lorsqu'elles en ont besoin, elles veulent pouvoir s'occuper de leurs enfants tout en continuant à assumer des responsabilités et à évoluer. La qualité de la relation qu'elles entretiennent avec leur hiérarchie est alors primordiale. Elles veulent que leurs compétences et que la qualité de leur travail soient reconnues même si elles ont moins de temps pour "se vendre", ou le goût de le faire. Pour ces femmes qui refusent d'adopter les comportements qu'elles qualifient de masculins, il est primordial que les entreprises acceptent de repenser l'organisation du travail et les contraintes qui s'y rapportent (en termes de temps, de mobilité) pour qu'elles puissent pleinement s'épanouir sans renoncer à la qualité de leur vie en dehors de l'entreprise. Si elles savent apprécier certaines des mesures prises par France Télécom-Orange, elles invitent plus généralement les entreprises à aller encore plus loin en termes de responsabilité sociétale.

Des attentes qui dépassent les femmes : vers de nouveaux modèles organisationnels

Les femmes rencontrées sont conscientes de ne pas être les seules concernées par l'évolution de l'organisation du travail à l'intérieur des entreprises. Beaucoup d'hommes voudraient eux aussi pouvoir être reconnus en tant que salarié et personne privée. Les propos recueillis dépeignent toutefois des femmes d'autant plus désireuses de certaines évolutions qu'elles donnent beaucoup. Dans de nombreux cas, leur implication dans la vie familiale est plus exigeante que celle de leur conjoint. Elles ont aussi un rapport au travail et au pouvoir différent. Elles aiment le travail bien fait et se disent sensibles au vécu de leurs équipes. Elles veulent que ces qualités trouvent leur place dans les entreprises et que les entreprises appliquent réellement les règles relatives à l'organisation des temps de travail, à la gestion des absences pour convenance personnelle ou encore au télétravail. Elles proposent que les entreprises aillent encore plus loin et révisent grâce à une réorganisation du travail les contraintes exigées des titulaires de certains postes.

Cette étude a été réalisée par Françoise DANY, Catherine PARDO et Jean-Marc FRIDLENDER, du centre de recherche d'EMLYON, OCE.

Elle a été conduite à la demande de la Direction de la Diversité du Groupe France Télécom-Orange et de son Directeur Laurent DEPOND.

OCE va poursuivre ses investigations sur un certain nombre de thèmes évoqués ici dont : "comment moderniser sans exclure" et "comment permettre aux salarié(e)s de concilier épanouissement professionnel et engagements extra-professionnels.

Pour en savoir plus : dany@em-lyon.com

Félicitations à...



Grégoire CROIDIEU a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion le 16 décembre 2009 à l'Université Jean-Moulin Lyon III et a obtenu la mention Très Honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse intitulée : *Expliquer les mécanismes de la persistance institutionnelle : trois essais dans le secteur vitivinicole.*

Le jury était composé des Professeurs Benoit DEMIL (Université de Lille 1 - IAE de Lille) et Eero VAARA (HANKEN Swedish School of Economics and Business Administration, Finlande) rapporteurs, du Professeur Philippe MONIN (EMLYON Business School) directeur de thèse, et présidé par Isabelle ROYER, Professeur des Universités, Université Jean-Moulin Lyon III.

Le lendemain, il soutenait sa PhD Dissertation intitulée : **How Institutions Persist: Three Essays on Mechanisms in the Wine Industry.** Ses rapporteurs externes, les professeurs Eero VAARA (HANKEN Swedish School of Economics and Business Administration, Finlande) et Marc VENTRESCA (Said Business School, University of Oxford), son rapporteur interne le Professeur Frédéric DELMAR (EMLYON Business School), Dewey MARKHAM Jr, expert mondialement connu du monde viticole bordelais, et son directeur de PhD Philippe MONIN (EMLYON Business School) soulignaient les immenses mérites de la dissertation et le potentiel de publication des essais développés par Grégoire CROIDIEU.

A l'issue de la défense, Grégoire CROIDIEU confirmait à tous qu'il avait l'honneur d'être invité pour une année en post-doc à STANFORD.

Thibault DAUDIGEOS a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion le 25 novembre 2009 à l'Université Jean-Moulin Lyon III et a obtenu la mention Très Honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse intitulée : *Rendre l'entreprise néolibérale responsable : Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction.*



Le jury était composé des Professeurs Franck AGGERI (Mines Paris Tech), Florence PALPACUER (Université Montpellier 1), Pierre-Yves GOMEZ (EMLYON, directeur de thèse), Eve CHIAPPELLO (HEC Paris), et d'Alain ASQUIN (Maître de conférences, Université Lyon III), Eva BOXENBAUM (Associate Professor, Copenhagen Business School) et Christian CAYE, Délégué au Développement Durable VINCI.



Jean-Pierre ROY a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion le 10 mars 2010 à l'Université Jean-Moulin Lyon III et a obtenu la mention Très Honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse intitulée : *La métaphore fictionnelle de l'homme dans les organisations : De l'hypostase fictionnelle à l'intégration conceptuelle. Fondements épistémologiques d'une nouvelle démarche d'analyse cognitive des organisations.*

Le jury était composé des Professeurs Jean-François CHANLAT (Université Paris Dauphine) et Yvon PESQUEUX (CNAM Paris), rapporteurs, Philippe MONIN (EMLYON Business School) directeur de thèse et Alain-Charles MARTINET (Université Jean-Moulin Lyon 3), Président du jury.

Séminaire résidentiel à CHAMONIX pour les étudiants PhD de 2nde et 3^{ème} année

Comme chaque année, le programme de PhD organise son séminaire résidentiel à Chamonix en mars. Ce séminaire est l'occasion, pour les étudiants du programme de PhD, de présenter des papiers et d'échanger avec d'autres doctorants et professeurs invités de quelques institutions. Cette année, nous aurons le plaisir d'accueillir des participants de IESE (Espagne), Imperial Collège (Grande-Bretagne), Ghent (Belgique) et Hanken (Finlande).

Le séminaire est organisé par Frédéric DELMAR (co-directeur de Centre de Recherche en Entrepreneuriat d'EMLYON) et Bernard FORGUES, directeur du programme PhD.



De gauche à droite : Lors de l'ouverture officielle du séminaire, Olivier LE COURTOIS, François QUITTARD-PINON et Patrick MOLLE, Directeur Général d'EMLYON Business School.

Pour plus d'informations sur le CEFRA : <http://events.em-lyon.com/cefra/accueil/index.aspx>

1^{er} Séminaire de Recherche en Finance Inter-Business Schools

Fidèle à sa vocation de promouvoir le développement de convergences dans les domaines de la finance, de l'assurance et du management du risque, le CEFRA (Centre for Financial Risks Analysis) d'EMLYON Business School a organisé le Premier Séminaire de Recherche en Finance Inter-Business Schools.

Les 25 et 26 février 2010, Olivier LE COURTOIS, Directeur du Centre de Recherche, agrégé de physique et Docteur habilité en sciences de gestion, et François QUITTARD-PINON, professeur chercheur à EMLYON, Docteur d'Etat ès Sciences, et auteur de «*Marchés des Capitaux et Théorie Financière*», ont ainsi accueilli des professeurs et chercheurs d'EMLYON, de l'INSEAD, de l'ESSEC, de l'ESCP, de l'EDHEC, d'HEC, d'Audencia, de l'ESC Rennes et de l'ESC Rouen. Cet événement annuel sera organisé chaque année dans une institution différente.

6^{ème} New Institutionalism Workshop

Le 6^{ème} *New Institutionalism Workshop* se déroulera à EMLYON les 25 et 26 mars 2010. Ce workshop a pour objectif de réunir des chercheurs de diverses disciplines intéressés par le développement théorique et empirique de la théorie institutionnelle.

Le comité de sélection et d'organisation, composé des professeurs Bernard FORGUES, Ignasi MARTI et Philippe MONIN, tous chercheurs à EMLYON, et des membres fondateurs du réseau néo-institutionnel : Georg KRÜCKEN (German University of Administrative Sciences, Speyer), Renate MEYER (Wirtschaftsuniversität Wien) et Peter WALGENBACH (Friedrich-Schiller-Universität Jena), ont sélectionné une quarantaine de contributions, qui seront présentées par des chercheurs provenant de toutes les destinations, notamment de Stanford (Californie), Edmonton (Alberta), etc.

Le processus de sélection est clos mais les inscriptions restent ouvertes. Tous les détails sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.newinstitutionalism.org>

Félicitations à...



Rivo RANDRIANARIVONY, ingénieur de Recherche rattaché au CEFRA, a reçu le prix SCOR 2009.

La société SCOR attribue chaque année un prix de thèse dont le sujet se rapporte à l'assurance et/ou la finance. Ce prix récompense un travail de recherche remarquable dans ces disciplines. Il a été créé en 1996 pour promouvoir l'innovation, en soutenant l'enseignement et la recherche dans le domaine de la gestion des risques économiques et financiers. SCOR Group, the Art And Science of Risk, est le premier réassureur français et l'un des dix premiers mondiaux.

Publiés récemment

Ouvrages



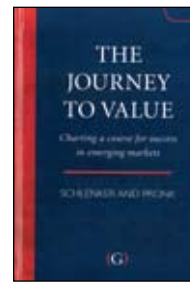
Stochastic Modelling and Analysis of Warehouse Operations
par Yeming GONG
ERIM 180, 2009



L'affirmation d'un 'droit à l'environnement' et la réparation des dommages environnementaux
par Vincent REBEYROL
Tome XXXII. Défrénois - Lextenso Editions, 2010



Droit du travail à l'intention des managers
par Gabriel GUERY
L'Harmattan, 2010



The Journey to Value: Charting a course for success in emerging markets
par Lee SCHLENKER & Kees PRONK
Oxford : Goodfellow Publishing, 2009

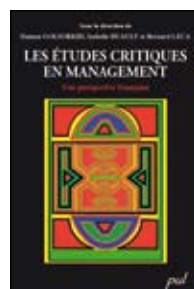


Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions
par Didier RETOUR, Thierry PICQ et Christian DEFELIX
AGRH-GRACCO-CNRS. Vuibert, 2009



Pour que l'économie retrouve la raison
Sous la Direction de Claude MOUCHOT
Paris : Economica, 2010

Les études critiques en marketing et en management



Coup sur coup, deux ouvrages collectifs viennent d'être publiés, qui éclairent d'un jour nouveau des travaux conduits dans le monde francophone depuis une dizaine d'années par des groupes de chercheurs jusqu'ici isolés et dispersés, mais qui se retrouvent autour d'un projet commun : asseoir une perspective française des études critiques en management (pour l'ouvrage coordonné par Damon GOLSORKHI, Isabelle HUULT et Bernard LECA : **Les études critiques en management. Une perspective française**, publié par les Presses Universitaires de Laval, 2009) et en marketing (pour l'ouvrage coordonné par Dominique ROUX : **Marketing et Résistance(s) des consommateurs**, publié chez Economica, 2010).

Reflétant en cela l'ancrage critique de certaines équipes de recherche, les professeurs d'EMLYON ont particulièrement contribué à ces deux ouvrages et signent 5 chapitres. Dans la lignée de leurs travaux antérieurs, Lionel SITZ (*Lier les résistances : au-delà de la dichotomie entre l'individuel et le collectif* : 89-105) et Gilles MARION (*La transformation des marchés : cadrage et concurrence idéologique* : 68-86) traitent notamment des contributions récentes de la théorie de culture de consommation (Consumer Culture Theory - CCT). Françoise DANY et Gilles MARION traitent de l'approche critique dans le Champ du Management des Ressources Humaines et dans le champ du Marketing. Enfin, Pierre-Yves GOMEZ présente le cas 'exemplaire' de la victoire absolue d'une théorie jadis (dans les années 60 et 70) critique et marginale : la théorie néolibérale de la firme, et qui a fini par s'imposer comme la théorie *normale*. Deux ouvrages indispensables pour mieux comprendre le champ des 'critical studies' à la française.

Sélection d'articles

FAYOLLE Alain et Benoît GAILLY. 2009. Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*. 12(3) : 176-203.

FOLTA Timothy, Frédéric DELMAR et Karl WENBERG. 2010. Hybrid Entrepreneurship. *Management Science*. 56(2) : 253-269.

GATES Stephen et Pascal LANGEVIN. 2010. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 23(1): 111-132.

GONG Yeming, Chien-Ming CHEN et René B.M. KOSTER. 2010. A Flexible Evaluative Framework for Order Picking Systems. *Production and Operations Management*. 19(1): 70-82.

GUEDRI Zied, Aurélien EMINET et Stefan ASSEMAN. 2009. Le dirigeant est-il l'architecte de sa rémunération? Structure de contrôle du conseil d'administration et mobilisation du capital social. *Finance, Contrôle, Stratégie*. 12(3) : 5-36.

MALEVERGNE Yannick et Béatrice REY. 2009. On cross-risk vulnerability. *Insurance: Mathematics and Economics*. 45 : 224-229.

MARTI Ignasi et Johanna MAIR. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*. 24(5) : 419-435.

TITAH Ryad et Henri BARKI. 2009. Nonlinearities Between Attitude and Subjective Norms in Information Technology Acceptance: A Negative Synergy? *MIS Quarterly*, 33(4) : 827-844.

VAARA Eero et Philippe MONIN. 2010. A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science*. 21(1) : 3-22.

VERSAEVEL Bruno et Désiré VENCATACHELLUM. 2009. R&D Delegation in a Duopoly with Spillovers. *The B.E Journal of Economic Analysis & Policy*. 9(1). Article 55.

VERZAT Caroline, Janice BYRNE et Alain FAYOLLE. 2009. Tangling With Spaghetti: Pedagogical Lessons From Games. *Academy of Management Learning & Education*. 8(3): 356-369.

**Commander /
télécharger
le Rapport
Scientifique
Annuel 2008-2009**

sur www.em-lyon.com
rubrique Faculté &
Recherche

Catherine PERRIER
+33 (0) 4 78 33 77 82
perrier@em-lyon.com
[www.em-lyon.com/
recherche](http://www.em-lyon.com/recherche)

Félicitations à...



Le Prix du Meilleur Manuscrit présenté pendant la conférence de l'International Congress of Actuaries (ICA) - congrès professionnel qui a lieu tous les 4 ans et s'est tenu à Cap-Town (Afrique du Sud) du 7 au 12 mars 2010, vient d'être décerné à **Olivier LE COURTOIS** (EMLYON Business School, CEFRA) et Christian WALTER pour leur article à la fois théorique et dont l'impact dans la communauté professionnelle des actuaires promet d'être immédiat : *A Study on Value-at-Risk and Levy Processes*. Le manuscrit est consultable sur le site de la conférence : <http://www.ica2010.com/index.php>



Yeming GONG a reçu le Prix du Meilleur Article 2009 de l'IIE !

L'IIE est l'association académique d'industrial engineering de référence au niveau mondial. Ce prix très prestigieux - et très rarement octroyé à un chercheur européen - récompense une publication de tout premier ordre, et est attribué par un comité de sélection composé de chercheurs distingués dans le champ, notamment des 'fellows' de l'Académie Américaine d'Industrial Engineering.

➤ Bienvenue à...



GONG Yeming (Yale)
Professeur Assistant
de Génie Industriel
et Management des
Opérations



Vincent REBEYROL
Professeur Assistant
en Droit



Markus HASEL
Professeur Assistant
en Management des
Ressources Humaines



Lorenz SCHNEIDER
Professeur Assistant
en Finance de Marché



Katty MARMENOUT
Professeur Assistant
en Management des
Ressources Humaines



Céline SMITH
Professeur Assistant
en Entrepreneuriat

Nouvelle promotion pour le programme PhD EMLYON

La nouvelle promotion du programme PhD EMLYON Business School a démarré en septembre 2009 et compte sept étudiants : Oksana GREBINEVYCH, titulaire d'un doctorat en Philosophie (National Academy of Science, Ukraine) ; Stefanos KALOGIROU, titulaire d'un Master en Management des Ressources Humaines de l'Université d'Athènes (Grèce) ; Michael KOCH (allemand), titulaire d'un Master en Management des Ressources Humaines de l'Université Paris I (France) ; Vanessa MONTIES, titulaire d'un Master of Arts de l'université de British Columbia (Canada) ; Sarah PARK, titulaire d'un MBA de l'Université of Notre-Dame (USA) et d'un Master en relations internationales de l'université of Chicago (USA) ; Frederik Witte (allemand), titulaire du European Master in Management conjointement délivré par EMLYON Business School (France), ASTON (Angleterre) et LMU (Munich, Allemagne) ; enfin Sujuan XIE (chinoise), titulaire d'un master en sociologie de l'université de Cambridge (UK).

➤ Retrouvez toute l'actualité
de la faculté et de la recherche
EMLYON Business School sur
www.em-lyon.com/faculte

Crédits

EMLYON Newsletter de la Recherche est une publication d'EMLYON Business School | ISSN 1774-7899.

Directeur de la Publication : Patrick MOLLE.

Conception et réalisation : Direction Marketing & Développement.

Photos : H. GRANJEAN - M. LEROY - P. SCHULLER - C. VIVIANI.

Document non contractuel | Toutes les marques citées sont déposées par leurs propriétaires | © EMLYON Business School Mars 2010

Code : CORP08/10.

EMLYON Business School

23 avenue Guy de Collongue

F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00

F. +33 (0) 4 78 33 61 69

Fondée en 1872, EMLYON Business School
est affiliée à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon



www.em-lyon.com