

Rapport scientifique

ANNÉE ACADÉMIQUE 2008-2009



EDUCATING **ENTREPRENEURS** FOR THE WORLD



Sommaire

Editorial	03
Politique de la Recherche	04
Institut Français de Gouvernement des Entreprises	10
Centre de Recherche en Entrepreneuriat	16
Organisations, Carrières et nouvelles Elites	22
CEnter for Financial Risk Analysis	28
Doctorat & PhD	32
Le Financement de la Recherche :	
- Un contrat de recherche européen à la loupe : Palette	38
- Trois nouvelles chaires signées en 2008-2009	40
Ouvrages à l'affiche	42
Ouvrages publiés en 2008-2009	48
EMLYON Business School	50

 L'Annexe au Rapport Scientifique : Annuaire de la Recherche
est téléchargeable sur www.em-lyon.com rubrique Faculté & Recherche



Editorial



Au moment de vous adresser les meilleurs vœux pour l'année 2010 de la part de toutes les équipes d'EMLYON Business School et de sa nouvelle filiale EML Executive Development, je suis particulièrement heureux, et aussi - pourquoi ne pas le dire - fier, de partager avec vous le rapport scientifique annuel 2008-2009. Malgré son volume, la place manque pour présenter l'intégralité de l'activité académique de la Faculté, et je vous invite à visiter www.em-lyon.com pour connaître avec plus de détail les travaux de recherche en cours, les entreprises et les organisations qui nous font confiance et avec lesquelles nous conduisons nos travaux, les activités des Chaires et de la Fondation EMLYON Entrepreneurs pour le Monde, enfin le contenu du programme PhD.

Au cours de la dernière année, la faculté a encore accru ses compétences dans l'ensemble des champs qu'EMLYON Business School se doit de couvrir en tant que Grande Ecole Généraliste. Et dans le champ de l'entrepreneuriat, les travaux publiés n'ont jamais présenté une couverture à la fois aussi large et aussi profonde de ses multiples dimensions. Ces recherches fondent la visibilité académique internationale de l'école dans le champ de l'entrepreneuriat et concourent de manière décisive, avec le développement de nouveaux programmes de formation (lancement du Global Entrepreneurship Program - GEP en septembre 2009) et l'organisation de l'événement annuel de portée internationale dans le champ de l'entrepreneuriat : le World Entrepreneurship Forum, au positionnement stratégique original d'EMLYON Business School : «Eduquer des Entrepreneurs pour le Monde».

Car c'est de cela qu'il s'agit, finalement. Depuis plusieurs années, EMLYON s'est engagé dans cette voie exigeante : Eduquer des Entrepreneurs pour le Monde. EMLYON s'est donné comme mission de renforcer les compétences entrepreneuriales de tous ses publics et de leur donner les moyens de les déployer dans les différents écosystèmes économiques mondiaux. Comme je l'indiquais l'année dernière dans cette même rubrique, cette mission est particulièrement exigeante et difficile à tenir. Mais c'est elle qui fait progresser EMLYON Business School et c'est elle qui nourrira les activités scientifiques de la faculté dans les années à venir. Nous espérons que ce rapport scientifique 2008-2009 saura susciter votre intérêt, et que vous nous contacterez pour discuter d'agendas de recherche et de partenariats potentiels. Dans la période de crise qui est la nôtre, les entrepreneurs qui sauront produire des richesses et favoriser la justice sociale ont besoin de toutes les énergies, les nôtres et les vôtres. Vos idées et vos commentaires, comme toujours, sont les bienvenus.

Patrick MOLLE
Directeur Général EMLYON Business School



La politique de la Recherche

Par le Doyen Associé à la Recherche

La Recherche est au cœur de la stratégie et des succès passés et présents d'EMLYON Business School, et elle le restera. Valeur ajoutée capitale, elle fonde la légitimité et la notoriété internationale d'EMLYON Business School et nourrit les compétences de sa Faculté, au bénéfice des participants des programmes d'EMLYON Business School. Faut-il le rappeler, la Faculté a pour mission de créer des connaissances nouvelles, de développer des outils et des innovations pédagogiques, de diffuser les savoirs, produits sous forme de publications académiques et professionnelles, en face à face ou à distance, afin de favoriser l'apprentissage du management entrepreneurial et international tout au long de la vie. C'est par son activité scientifique que la faculté est capable de remplir cette mission, et au-delà, de fournir aux entreprises partenaires des dispositifs précieux de veille et d'actualisation des connaissances (voir le site www.em-lyon.com/france/faculte/recherche).

Le laboratoire EMLYON Recherche

L'année 2008-2009 a été marquée par un événement important : la constitution du **laboratoire EMLYON Recherche**. Cette unité propre de l'établissement EMLYON Business School a été formellement constituée le 01.09.2008 sur la base des activités académiques déployées depuis plus d'une vingtaine d'années au sein de l'établissement. La constitution de cette unité répond à deux objectifs principaux: professionnaliser le management des activités de recherche et accroître la visibilité nationale et internationale des activités et des productions recherche.

EMLYON Recherche se donne pour mission principale de soutenir les recherches qui supportent l'enseignement de compétences entrepreneuriales tournées vers l'action raisonnée au service de la transformation des institutions et des organisations, et le développement de capacités de réflexion critique, autonome et en conscience [...]. Pour accomplir sa mission principale, **EMLYON Recherche** s'est doté de quatre axes de recherche qui déclinent, chacun selon un angle particulier, la ligne directrice d'EMLYON Business School «*Préparer des Entrepreneurs pour le Monde*». L'éditorial du Rapport Scientifique Annuel 2007-2008, signé du Comité Scientifique, présentait l'articulation des quatre centres de recherche et l'encadré (page 6) reprend quelques extraits de cet éditorial.

- Le 1^{er} axe porte sur l'étude des **Processus Entrepreneuriaux**. Au cours des dernières années, le Centre de Recherche en Entrepreneuriat a examiné 5 thèmes de recherche prioritaires : l'étude des processus de création d'activités innovantes ; l'entrepreneuriat organisationnel ; l'enseignement et l'évaluation de l'efficacité des programmes d'enseignement en entrepreneuriat ; l'évaluation des politiques publiques en matière de création et reprise d'entreprise ; la dynamique des startups de forte croissance. Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat est codirigé par Frédéric DELMAR et Alain FAYOLLE.
- Le 2nd axe porte sur **la gouvernance comme analyse de la légitimité politique de l'entrepreneur**. 4 thèmes de recherche prioritaires font l'objet de travaux et de publications ciblés : Cadres dirigeants vs. Dirigeants ; Actionnaires vs. Investisseurs ; Capital financier vs. Capital humain ; et Business vs. Société. Par son activité et le rayonnement de son Directeur Pierre-Yves GOMEZ, l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E.) est un acteur majeur de la recherche sur la gouvernance et la dirigeance en France.
- Le 3^{ème} axe porte sur **l'analyse politique et critique des organisations et du management**. Le centre de recherche Organisations, Carrières et nouvelles Elites (OCE) dédié à l'analyse politique et critique des organisations et du management a été créé en 2005. Trois thèmes de recherche ont fait l'objet de travaux et de publications ciblés : les évolutions des organisations et vécus individuels ; les processus politiques et le rôle des élites ; l'étude des dynamiques des marchés et des relations inter-organisationnelles. Organisations, Carrières et nouvelles Elites (OCE) est dirigé par Françoise DANY.
- Le 4^{ème} axe : **l'analyse (la reconsidération) du risque financier**, est le sujet privilégié des chercheurs du CEnter for Financial Risks Analysis (CEFRA), créé en 2006 et dirigé par Olivier LE COURTOIS. Le CEnter for Financial Risks Analysis souhaite stimuler les échanges entre finance d'entreprise, finance de marché, assurance et management du risque. Avec ce 4^{ème} axe, EMLYON Recherche affiche deux convictions : la compréhension et l'appréhension du risque (notamment le risque financier, mais pas uniquement) sont au cœur de la dynamique entrepreneuriale ; et la relation de l'entrepreneur au risque (notamment le risque financier, mais pas uniquement) varie selon les systèmes institutionnels. Par conséquent, la compréhension fine du risque est essentielle pour contribuer à l'agilité entrepreneuriale des étudiants et des participants des programmes d'EMLYON Business School.

EMLYON Recherche abrite également une proportion de chercheurs dont les travaux ne sont pas directement articulés à la ligne directrice d'EMLYON Business School. En effet, la politique d'**EMLYON Recherche** est indissociable du positionnement singulier de l'établissement EMLYON Business School : celui d'une **grande école généraliste**. Nous devons donc aux participants de nos programmes de présenter un corps professoral qualifié dans toutes les disciplines constitutives du champ du management. Par conséquent, les professeurs d'**EMLYON Recherche** peuvent développer leurs travaux de recherche en dehors des axes, dans le cadre des disciplines traditionnelles : marketing, finance, comptabilité, systèmes d'information, stratégie, etc. **EMLYON Recherche** se donne pour *mission complémentaire de soutenir les recherches dans toutes les disciplines constitutives du portefeuille de savoirs nécessaires à la réalisation de programmes généralistes d'enseignement supérieur au management.*

Les publications en 2008-2009

A de nombreux égards, l'année 2008-2009 est une nouvelle année record pour EMLYON Business School, notamment au niveau du total des publications et au niveau des articles publiés dans les revues de rang A et B, les revues les plus sélectives au niveau international (voir Tableau 1 et liste des Revues Académiques d'EMLYON Business School à <http://www.em-lyon.com/france/faculte/recherche/publications/index.aspx>).

Le tableau 2 fournit une perspective historique plus longue. Il montre les progrès parcourus par rapport aux trois périodes quinquennales (1991-1996 ; 1997-2002 ; 2002-2007) sur la base desquelles EMLYON Business School a été ré-accréditée par EQUIS.



Tugrul ATAMER
Directeur Général Délégué en
charge du Corps Professoral



Philippe MONIN
Doyen Associé
à la Recherche

Comité Scientifique

Il est composé du Doyen Associé à la Recherche et des 6 professeurs responsables d'axes de recherche :



Françoise DANY



Frédéric DELMAR



Alain FAYOLLE



Bernard FORGUES



Pierre-Yves GOMEZ



Olivier LE COURTOIS



La politique de la Recherche

(suite)

Extraits de l'éditorial signé du Comité Scientifique, Rapport Scientifique Annuel 2007-2008

« Que restera-t-il finalement de cette crise économique et financière qui démarra en 2007-2008, et dont nous ne pouvons encore 'mesurer' l'ampleur et les conséquences systémiques ? [...]

Dans ce contexte, que signifie faire de la recherche en management ? Que pouvons nous apprendre en tant que professeurs-chercheurs, et que pouvons nous dire à nos étudiants en formation initiale, aux cadres et dirigeants en formation continue, aux organisations qui nous sollicitent pour les accompagner dans leurs projets de changement ? Plus largement encore, que pouvons-nous dire à la société qui regarde désormais les entreprises comme les institutions d'où viendra la solution ? A EMLYON Business School, dans ces temps troublés, ces questions ne sont pas simplement académiques. Elles animent nos chercheurs et nos centres de recherche.

En premier lieu, et s'il fallait encore en douter, force est de reconnaître que l'une des croyances centrales de la modernité et du progrès s'est effondrée : l'hypothèse d'un futur prévisible et de risques maîtrisables - donc calculables. Les institutions et les systèmes sont étroitement interconnectés, leur management appelle une connaissance renouvelée approfondie de leur caractère non-prévisible. *Ce qui est en jeu, c'est la reconsidération du risque, et sa ré-articulation à d'autres dimensions comme l'incertitude, la peur ou la responsabilité, sa prise en compte comme un phénomène plus confus, dont la compréhension nécessite des outils nouveaux, y compris pour le modéliser mathématiquement.*

En second lieu, nous croyons plus que jamais que la démarche scientifique permet de rendre compte, d'explicitier les changements dans les conceptions et les visions du monde. Elle remplit cette mission par l'observation précise et la réflexivité sur ses propres modèles. Cette double exigence scientifique est particulièrement vive dans une Grande Ecole de Management comme EMLYON Business School, qui se donne précisément un double objectif : renforcer les compétences entrepreneuriales de tous nos publics et leur donner les moyens de les déployer dans différents éthos - et ces compétences incluent des compétences de prise de décision et des compétences de gouvernement des organisations - et les aider à développer et communiquer une pensée critique. Cette double exigence impose une ligne particulièrement difficile à tenir : rien ne serait plus dangereux que de tomber dans l'activisme désordonné, notamment dans cette période de crise où le désarroi des agents économiques alimente un marché des idées-miracles et des décisions simplistes. Malgré les tensions, la crise nécessite le recul et le temps de mesurer et de peser, de réfléchir et de vérifier. Mais, à l'opposé, rien ne serait plus dérisoire que de se réfugier dans le débat philosophique et/ou dénonciateur qui mépriserait ceux qui agissent au moment même où des décisions doivent être prises. Tel est l'écartèlement du chercheur, ici comme partout ailleurs.

Emanation de la communauté académique de EMLYON Business School, *le Comité Scientifique promeut, soutient, et essaie d'incarner cette double exigence : l'enseignement de compétences entrepreneuriales tournées vers l'action raisonnée au service de la transformation des institutions et des organisations, et le développement de capacités de réflexion critique, autonome et en conscience [...].* »

Tableau 1 - Statistiques annuelles des productions scientifiques 09.2003 - 08.2009

Types de publication	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Articles	45	70	69	59	63	113
Dont : Articles académiques A	7	6	8	4	8	10
Dont : Articles académiques B	9	17	12	19	18	23
Dont : Autres articles académiques	11	19	23	20	21	40
Dont : Articles publiés dans des revues non référées ou professionnelles	18	28	26	16	16	40
Livres (Dont internationaux)	8 (2)	13 (0)	10 (5)	12 (6)	12 (7)	15 (4)
Chapitres de livres (Dont internationaux)	13 (4)	27 (9)	28 (14)	41 (22)	57 (17)	58 (21)
Sous-total	66	110	107	112	132	186
Presentations en Conférence	62	95	101	97	98	NC ⁽¹⁾
Working papers	14	13	15	15	5	10
Etudes de cas publiées	4	7	23	9	5	17
Total des publications	146	225	246	233	240	NC (1)

⁽¹⁾ Non Comptabilisées et Non Reportées dans les statistiques. Total \geq 100.

Tableau 2 - Comparaison des productions scientifiques d'une période quinquennale à l'autre

Types de publication	Moy. 1991-1996	Moy. 1997-2002	Moy. 2002-2007	2007-2008	2008-2009
Articles	14.4	37	58.6	63	113
Livres	2.2	8	11.2	12	15
Chapitres de livres	11.2	22.5	27.2	57	58
Total	27.8	67.5	97	132	186



La politique de la Recherche

(suite)

Faits marquants de l'année 2008-2009

L'implication des équipes de recherche dans des contrats nationaux et internationaux a conduit à la signature de plusieurs contrats de recherche (voir notamment CALVI et ORANGE dans l'axe OCE), dont deux d'ampleur, et de trois Chaires d'Entreprise.

- Au niveau national, la qualité et l'originalité du projet scientifique du thème examiné dans OCE sur la résistance des cadres ont été reconnues par le financement du projet REBEL par l'Agence Nationale de la Recherche (2008-2011), à hauteur de 140 KEuros (voir *infra*).
 - Au niveau européen, l'Union Européenne (Information Science and Technology, 6th framework) a financé le projet PALETTE - Pedagogically sustained Adaptive Learning through the Exploitation of Tacit and Explicit knowledge. Ce projet rassemble 14 institutions situées dans 7 pays et 70 chercheurs représentant plus de 1000 personnes-mois de travail et a duré trois ans (2006-2009), pour un budget global de plus de 6 millions d'Euros. EMLYON Recherche, en tant que partenaire central du projet, a bénéficié d'un financement total d'environ 210 K€ avec 36,5 personne-mois (voir *infra*).
 - Trois Chaires ont été signées en 2008-2009 (voir *infra*) : la **Chaire Ville de Lyon-Grand Lyon** (50 KEuros par an, renouvelable annuellement), la *Chaire Caisse d'Epargne Rhône-Alpes* (100 KEuros par an pendant trois ans 2008-2011) et la chaire **CEGID** (50 KEuros par an pendant trois ans 2008-2011).
- Les professeurs d'EMLYON Recherche ont reçu des prix de diverses natures en 2008-2009, concourant ainsi à la visibilité nationale et internationale du laboratoire.
- Au niveau académique, Agnès NAIRN a reçu l'Outstanding Paper of the Year Award du journal *Young Consumers* pour son article : "It does my head in ... buy it, buy it, buy it!" The commercialization of UK children's web sites. *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers* (2008).
 - Au niveau de la valorisation et du transfert (ouvrages), David COURPASSON a reçu trois prix nationaux en 2009: le Stylo d'Or (récompensant le meilleur livre de l'année selon l'ANDRH), le prix Mutation et Travail, et le Prix du livre RH 2009 Le Monde/Sciences Po pour son ouvrage (coécrit avec Jean-Claude THOENIG) : *Quand les Cadres se Rebellent* (2008).
 - Au niveau doctoral, Saulo DUBARD-BARBOSA a reçu le 16 juin 2009 le prix de la meilleure thèse en entrepreneuriat défendue en 2008, décerné conjointement par la Fondation Nationale pour l'Etude et la Recherche en Gestion (FNEGE) et par l'Académie de l'Entrepreneuriat (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion intitulée : *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, à l'Université Pierre Mendès France, Grenoble et dirigée par Alain FAYOLLE, EMLYON Recherche).
 - Sylvie CELLARD-VERDIER a reçu en août 2009, à Chicago, la prestigieuse distinction de Newman Award Nominee (Best Paper Award from a Dissertation), délivrée par la division International Management de l'Academy of Management pour l'article issu de sa thèse : *Country Exit: Role of Internationalization Speed, Rhythm and Cultural Diversity* (Sylvie CELLARD-VERDIER avait soutenu sa thèse, dirigée par Philippe MONIN, EMLYON Recherche, en octobre 2008 à l'Université Jean Moulin Lyon III).
- Les équipes d'EMLYON Recherche ont organisé plusieurs colloques de portée nationale ou internationale, notamment :
- **Le 2nd Séminaire Européen en Marketing B to B** a eu lieu les 19-20 juin 2009 à EMLYON. Organisé par Andreas EGGERT (University of Paderborn), Björn IVENS (University of Lausanne), Wolfgang ULAGA (HEC Paris), Catherine PARDO et Robert SALLE (EMLYON Business School), il offre aux enseignants et aux chercheurs en marketing industriel un espace de présentation de travaux et de discussion sur les idées les plus récentes dans le champ du marketing B to B. Le format du séminaire est conçu pour maximiser les interactions entre participants et pour promouvoir le développement de projets conjoints de recherche et de publication. Pour davantage de détail, voir <http://www.b2bworkshop.com>.
 - **La 1^{ère} Conférence Internationale Réflexions Créatives dans le champ de l'éthique, de la justice et du comportement organisationnel** s'est tenue les 20-21 juillet 2009 à EMLYON Business School. Organisée par Russel CROPANZANO (University of Arizona), Thierry NADISIC (EMLYON Business School), et Chris BELL (Schulich School of Business, York University), elle avait pour objectif d'encourager les chercheurs européens et non-européens à combiner les multiples perspectives émergentes et parfois convergentes sur l'éthique, la justice et le comportement organisationnel, et d'offrir un espace de présentation et de discussion de travaux conceptuels nouveaux.

■ **L'entreprise face au risque concurrentiel : Regards croisés.**

Le 1^{er} workshop de nature transdisciplinaire dédié aux questions relatives au droit de la concurrence s'est tenu le 11 juin 2009 à EMLYON Business School. Co-organisé par Anne TERCINET, Professeur de Droit à EMLYON Business School, et Cyril NOURRISSAT, Professeur de la Faculté de Droit de l'Université Jean-Moulin Lyon III, il a regroupé des juristes, des économistes, des spécialistes du management des ressources humaines, des stratèges et des philosophes. L'ensemble des contributions fera l'objet d'une publication dans un numéro spécial de la Revue *Lamy Concurrence* édité en Novembre 2009.

■ **Le Séminaire Estival de la Société Française de Management**

(SFM) s'est tenu à EMLYON Business School le mardi 7 juillet 2009. Organisé par Pierre-Yves GOMEZ, directeur de l'I.F.G.E. et membre de la SFM, il a porté sur un sujet éminemment important : La crise modifie-t-elle l'enseignement et la recherche en management ?

EMLYON Recherche a également accueilli de nombreuses personnalités étrangères, en tant que professeurs invités ou Visiting Scholars, pour des séjours variant d'une semaine à un an, notamment : ALLISON Paul (University of Pennsylvania), BJÖRN Ivens (Université de Lausanne), CHAHINE Salim (American University of Beirut), CLEGG Stewart (University of Sydney), FUGATE Mel (SMU Cox School of Business), MERCHANT Kent (USC Marshall), MIRMAN Leonard (University of Virginia), NOLLET Jean (HEC Montréal), ODDOU Gary (University of San Marcos), OSTASZEWSKI Krzysztof (Illinois State University), PALMER Roger (Henley Business School), SILVERMAN David (Goldsmiths College, University of London), TALBOT Jean (HEC Montréal), YAPRAK Attila (Wayne State University).

Enfin, l'implication dans les activités éditoriales s'est poursuivie et amplifiée. En particulier, David COURPASSON, qui fut Doyen Associé à la Recherche de 09.2005 à 08.2008, est depuis cette date Editor-in-Chief d'*Organization Studies*.



A man in a dark pinstriped suit and white shirt is standing in a library, reading an open book. He is positioned in front of a wooden bookshelf filled with various books. To the left, there is a vase with dried flowers. The background is a white wall with a subtle grid pattern.

L'I.F.G.E. en bref

- Institut fondé en 2002.
- 18 chercheurs.
- 4 thèmes de recherche :
 - Administrateurs et dirigeants
 - Actionnariat
 - Capital humain, capital financier
 - Entreprises et société
- Membre fondateur du European Group on Corporate Governance.
- Co-organisateur de la session «Gouvernance» du colloque annuel de l'EURAM «European Academy of Management».
- Membre fondateur de l'Association de Gouvernance d'Entreprise.
- www.ifge-online.com



L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises

I.F.G.E.



Pierre-Yves GOMEZ
Professeur de Stratégie
Directeur de l'I.F.G.E.

L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) a été créé en septembre 2002 par Pierre-Yves GOMEZ qui le dirige. Il est structuré autour de 4 thèmes de recherche : Administrateurs vs. Dirigeants ; Actionnaires vs. Investisseurs ; Capital financier vs. Capital humain ; et Business vs. Société. Avec 18 chercheurs, l'IFGE est devenu un centre de recherche de référence sur ces questions (voir www.ifge.eu). L'équipe comprend des chercheurs d'**EMLYON Recherche** (5 en 2008), des chercheurs doctorants (8 en 2008) qui effectuent leur thèse sous la direction des chercheurs de l'IFGE, et des chercheurs associés, universitaires ou professeurs en école de management impliqués dans les travaux de l'IFGE souvent avec une co-signature (5 en 2008)⁽¹⁾. Par ses activités de production scientifique, de formation, et par ses actions dans la société civile, l'IFGE illustre les caractéristiques d'un Institut à EMLYON Business School. Au cours de la dernière période quadriennale (01.09.2005-31.08.2009), les chercheurs de l'IFGE ont publié 16 articles dans des revues internationales ou nationales à comités de lecture, 15 articles dans des revues non arbitrées, des revues professionnelles ou des magazines, 3 ouvrages et 10 chapitres d'ouvrages.

Thématiques et objectifs scientifiques visés

La gouvernance d'entreprise ne se réduit pas à quelques interrogations marginales sur les conseils d'administration ou la rémunération des dirigeants. Elle pose une question essentielle : **qui a le droit et la légitimité d'orienter les entreprises en prenant pour elles des décisions qui engagent leur avenir ?**

Cette question est posée par toutes les parties prenantes car les entreprises sont, désormais, au cœur de notre société économique et politique. Elles le sont encore plus dans le monde contemporain ouvert, global et fortement orienté par l'économie. Leurs activités

déterminent le revenu et la manière de vivre de millions de consommateurs, d'employés ou d'actionnaires. Elles impriment leur sens à l'innovation, au développement géographique ou au progrès social. Aussi, la façon de gouverner ces institutions intéressent bien au-delà des techniques et du management. Elles posent des questions d'ordre politique qui sont essentielles : comment les gouverner efficacement, selon quels principes et pour quelle justice, afin d'assurer leur développement tout en limitant les risques qu'elles peuvent faire peser sur leurs parties prenantes? La question du gouvernement des entreprises interroge fondamentalement le capitalisme et nos sociétés occidentales autant que les stratégies et la durabilité des entreprises. **En ce sens, un travail approfondi sur la gouvernance est un corollaire indispensable aux recherches sur les phénomènes entrepreneuriaux, qui caractérisent EMLYON Business School. Il permet de les compléter par une meilleure connaissance des mécanismes qui assurent ou non la légitimité de ceux qui entreprennent puis qui dirigent ;** il invite aussi à approfondir les conséquences économiques qu'impliquent les pouvoirs des actionnaires, des dirigeants et des instances de régulation économique et sociale. Cette approche politique de la gouvernance, articulant sciences de la gestion et science politique est la **marque de fabrique** des travaux qui émanent de l'IFGE.

Contributions majeures

Thème 1 : Administrateurs et dirigeants

La manière dont le pouvoir est exercé et contrôlé au plus haut niveau n'est pas sans conséquence sur la qualité des prises de décisions stratégiques et les marges de manœuvres entrepreneuriales du dirigeant. Administrateurs indépendants, structure duale, comités divers... : l'ingénierie du gouvernement des entreprises semble s'être profondément renouvelée ces dernières années. Dans ce thème, nous cherchons à évaluer la réalité de ces modifications et leurs incidences sur les stratégies d'entreprise et avons privilégié deux pistes de recherche.

- Examiner si, avec du recul, les « bonnes pratiques » de gouvernance donnent les résultats escomptés. Doctorant à l'IFGE, Aurélien EMINET a, par exemple, testé la relation entre l'existence d'un comité de rémunération et l'indépendance effective des administrateurs. Cette relation s'est révélée négative. Les prémices d'une analyse de longue période sur la professionnalisation des administrateurs ont ainsi été posés et font l'objet de sa thèse. Avec Zied GUEDRI et Pierre-Yves GOMEZ, il a examiné le lien entre la réputation des administrateurs et leur activisme. Melyan MENDY effectue sa thèse sur l'hybridation

⁽¹⁾ Nicolas AUBER, Maître de Conférences Université Aix Marseille III ; Jean-Claude DUPUIS, ESDES Université Catholique de Lyon ; Peter WIRTZ, Professeur, Université Lyon II ; Bertrand VALIORGUE, Professeur à l'ESC Clermont-Ferrand et Harry KORINE, Professeur associé à London Business School.



L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises

I.F.G.E. (suite)

des modes de gouvernance au Sénégal et montre comment des «bonnes pratiques» sont compréhensibles en référence aux systèmes de droits de propriété sous-jacents (voir article dans *Management International*). Benjamin CHAPAS, autre doctorant à l'IFGE, met en évidence en quoi la rémunération des dirigeants cristallise des contradictions plus profondes du système libéral et ne peut pas donc être résolue par de simples codes de conduites. Harry KORINE a étudié les conditions de rationalisations de stratégies de globalisation et notamment les «me-too strategies» (publié dans *Harvard Business Review*). Avec Pierre-Yves GOMEZ, il travaille désormais sur la résistance des administrateurs aux modes managériaux.

- La seconde piste cherche à faire le lien entre les formes de gouvernement d'entreprise et les choix stratégiques de l'entreprise. Stefan ASSEMAN réalise une thèse sur le lien entre le «paquet de rémunération» des dirigeants et les préférences pour certains choix stratégiques afin de mettre en évidence si ce paquet de rémunération influence ou non le sentier stratégique imposé aux entreprises.

Thème 2 : Actionnariat

Nous approfondissons également les questions touchant à la structure de l'actionnariat et à son impact sur le développement des entreprises. Nos recherches insistent particulièrement sur le lien entre la structure actionnariale et les trajectoires stratégiques des entreprises. Ainsi, Zied GUEDRI et Pierre-Yves GOMEZ travaillent sur l'incidence des structures de gouvernance sur les politiques d'innovation des entreprises pharmaceutiques aux États-Unis.

Nous examinons particulièrement l'actionnariat salarié et ses conséquences sur la gouvernance. La détention de capital par les salariés a-t-elle un effet sur les choix stratégiques, encouragent-elles certains choix de long ou court terme ? La participation directe des salariés aux instances de gouvernement comme le conseil a-t-elle un effet positif ou négatif sur les choix stratégiques ? Au sein de l'IFGE, Xavier HOLLANDTS est le spécialiste de ces questions. Depuis sa thèse soutenue en 2007, il a publié dans *Corporate Governance* et dans *Revue Française de Gestion*. En collaboration avec Nicolas AUBERT, de l'Université Aix Marseille III, il anime une réflexion inter-institutions.

Enfin, nous nous intéressons à la question spécifique des entreprises patrimoniales. Elles constituent, en effet, la masse des entreprises dans les pays européens. Quelle est la spécificité de leur gouvernance ? L'ouverture ou non du capital a-t-elle des effets sur

la stratégie des entreprises, et si oui lesquels ? Christophe COCHE réalise une thèse sur les conséquences de l'évolution sociologique de la notion de famille sur l'entreprise dite «familiale».

Thème 3 : Capital humain, capital financier

Lancé en 2008, ce nouveau pôle a pour intention d'examiner de manière critique la notion de capital humain en contrepoint avec celle de capital financier. Bertrand VALIORGUE a soutenu en 2008 une thèse montrant comment les externalités étaient gérées mais aussi appropriées par les cadres intermédiaires des entreprises. La responsabilité sociale de l'entreprise implique en effet, des modalités pratiques d'appropriation par les acteurs, et donc leur intégration dans leur capital, comme l'a montré la thèse d'Emmanuelle DONTENWILL soutenue en 2008. Thibault DAUDIGEOS travaille spécifiquement sur le rôle des fonctionnels de la RSE dans la transformation des pratiques des entreprises. Dans la lignée des travaux de Blair (1995) et de Rajan et Zingales (2001), l'objectif de ce nouveau pôle est de montrer comment l'accumulation de capital extra financier détermine aussi bien les modalités de gouvernance des entreprises que l'accumulation de capital financier.

Thème 4 : Entreprises et société

Le gouvernement des entreprises n'est pas déconnecté de l'environnement politique et culturel dans lequel celles-ci se situent. Les règles et les lois qui s'imposent sont aussi la conséquence des mentalités et de l'évolution intellectuelle de nos sociétés vers plus de transparence, de contrôle du pouvoir et de démocratie. L'entreprise est, de ce fait, un espace politique où l'on gouverne des humains selon les règles de «bon gouvernement» que tolère la société à chaque période de son Histoire. Une des caractéristiques fortes de l'IFGE et de resituer la gouvernance dans la question politique générale. Le récent ouvrage de Pierre-Yves GOMEZ et Harry KORINE, *l'entreprise dans la démocratie* (de Boeck 2009, Cambridge University Press 2008) montre comment l'évolution générale de la société libérale est largement déterminée par celle des entreprises et que, en contrepartie, le gouvernement des entreprises a subi une constante poussée vers la démocratisation de type libéral. La gouvernance des entreprises doit donc se comprendre dans l'évolution des logiques de gouvernance et de pouvoir qui évoluent avec la société libérale. Ce modèle politico-économique constitue le programme de recherche général de l'IFGE dans lequel s'intègre l'ensemble des questionnements partiels abordés dans les différents pôles. Pierre-Yves GOMEZ publie régulièrement dans cet axe pour conforter la dimension politique de notre approche de la gouvernance notamment dans une perspective critique.

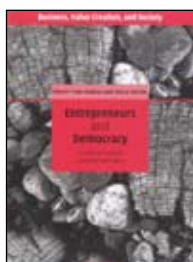
Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises



Le 1er juillet 2009, Pierre-Yves GOMEZ, Directeur de l'Institut Français de Gouvernance des Entreprises, a présenté officiellement à la Place Financière de Paris le rapport qu'il a rédigé à la demande du conseil d'administration de Middelnext, association professionnelle française indépendante représentative des valeurs

moyennes cotées. Ce référentiel a pour vocation de proposer des principes de gouvernance valables pour toutes les entreprises françaises.

Entrepreneurs and Democracy: a political theory of Corporate Governance



Nouvel ouvrage de Pierre-Yves GOMEZ à Cambridge University Press, coécrit avec Harry KORINE, chercheur à la London Business School. Cet ouvrage montre comment l'entreprise capitaliste est au cœur de la réalisation politique du projet libéral, depuis plus de deux siècles. L'idée dominante en sciences

politiques oppose l'Etat au marché, dans la recherche d'un équilibre plus ou moins «libéral» ou «social démocrate». Les sphères politique et économique sont soigneusement distinguées.

L'entreprise dans la démocratie, une théorie politique du gouvernement des entreprises



Pierre-Yves GOMEZ et Harry KORINE, De Boeck, avril, 2009.

Adaptation française fortement remaniée de l'ouvrage parue à Cambridge University Press, ce livre présente un panorama politique, historique et économique sur la nature et l'évolution du gouvernement des entreprises.

Ce livre est destiné autant aux chercheurs qu'aux citoyens qui désirent comprendre en profondeur le rôle éminent politique des entreprises dans le projet de société libérale. Et, incidemment, la raison de certaines crises.

Le conseil en management pour les administrateurs



Pierre-Yves GOMEZ et Rickie MOORE, professeurs à EMLYON, publient un ouvrage sur le conseil en management auprès des administrateurs d'entreprises. Ils redéfinissent suite aux transformations contemporaines du gouvernement des entreprises les contours d'une offre de conseil en management adaptée

aux nouvelles normes internationales de gouvernance des entreprises. Publié en anglais par des auteurs ayant une expertise internationale dans le domaine du gouvernement des entreprises, cet ouvrage constitue une première référence dans l'évolution des offres de conseil auprès des managers et individus en charge des grandes orientations stratégiques des entreprises.



L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises

I.F.G.E. (suite)

Partenariats, projets et valorisation

Dès l'origine, l'I.F.G.E. a mis l'accent sur la dimension quantitative des recherches sur la gouvernance. En effet, les français en particulier et les européens en général souffrent, par rapport à leurs homologues américains, d'un déficit de données quantitatives sur lesquelles appuyer les raisonnements. Cela est dû à la taille du marché français et à l'absence de collecte systématique de données sur la gouvernance des entreprises. Pour pallier cette difficulté et inscrire nos recherches dans les standards de la recherche internationale, nous avons accumulé systématiquement des données de manière à créer des bases de données, notamment dans le cadre d'une politique partenariale pluriannuelle avec des acteurs clés du champ. Cela a constitué l'effort principal des premières années de l'IFGE. Ces bases ont été construites depuis 2004 pour trois types d'entreprises :

- Les entreprises cotées : la base de données intègre toutes les entreprises du SBF 220 depuis 1991. Les données permettent de comprendre, en particulier, comment se sont effectuées la financiarisation des entreprises et la mutation des élites de la gouvernance.
- Les entreprises patrimoniales moyennes (cotées ou non) : la base de données est construite en collaboration avec l'association MiddleNext (association des entreprises moyennes cotées) et l'ASMEP (association des entreprises patrimoniales).
- Les entreprises de petites tailles (CA < 10M€) : cette base de données est développée depuis 2007 grâce à un partenariat avec l'APM (Association pour le Progrès du Management). Elle donne lieu à une enquête biennale auprès d'un échantillon de 250 entreprises (voir www.ifge.eu.)

Ces trois bases de données comprenant désormais plusieurs centaines d'items caractéristiques de la gouvernance, permettent d'avoir un panorama de l'ensemble des entreprises impliquées dans les évolutions de la gouvernance, à l'exception des entreprises du secteur social et des établissements publics. En accumulant les données, nous pouvons échapper aux phénomènes d'accumulation par travaux idiosyncrasiques (par exemple, chaque doctorant accumule des données sur son sujet de thèse sans consolidation avec d'autres doctorants ou chercheurs) et donner à tout chercheur rejoignant l'IFGE la possibilité de publier dans des revues de référence au niveau international. Deux publications (une troisième en révision) dans *Corporate Governance*, la revue internationale de référence dans le domaine, ont ainsi été obtenues depuis 2005.

Visibilité nationale et internationale

L'IFGE s'inscrit dans le European Group on Corporate Governance, réseau d'institutions en pointe sur les questions de gouvernance que nous avons cofondé, et qui comprend l'IESE à Barcelone, Bocconi à Milan, Saint Gallen en Suisse, BI à Oslo, Groningen University aux Pays Bas et la Technische Universität à Berlin. Chaque année depuis 2005, le groupe se réunit pour examiner les projets de développement commun. Il co-organise la session «gouvernance» du colloque annuel de l'EURAM (*European Academy of Management*). L'IFGE est devenu un centre référencé comme spécialiste de la gouvernance en France : deux chapitres récents sur le cas français lui ont été commandés par des éditeurs d'ouvrages internationaux (P.-Y. GOMEZ dans *Handbook of International Corporate Governance* (IOD 2008) et *Handbook on International Corporate Governance* (Edward Elgar Publishing 2009). L'IFGE est membre fondateur de l'Association de Gouvernance d'Entreprise qui réunit les chercheurs des principaux laboratoires de recherche en France (FARGO (Dijon) ; IRGO (Bordeaux), etc.) et dont le temps fort est le Congrès annuel international de gouvernance.

Aux productions de recherche de l'IFGE il faut ajouter un important travail de contribution au débat public. L'IFGE se veut en effet être un contributeur aux réflexions de la société sur les questions de gouvernance. Les doctorants et chercheurs sont encouragés à répondre aux sollicitations de la société civile pour réfléchir et/ou infléchir les modalités de la gouvernance. Cette implication se traduit par des articles réguliers dans la presse grand public (Pierre-Yves GOMEZ tient une tribune mensuelle dans *Le Monde*, dans *Alternatives économiques*, le *Nouvel économiste*, etc.), la participation à des conférences ou à des émissions de radio. Zied GUEDRI ou Xavier HOLLANDTS sont intervenus dans des questions politiquement disputées comme l'effet du capitalisme public ou l'actionnariat salarié. Par principe, nous postulons la neutralité quant aux solutions mais nous proposons de contribuer aux débats en partageant les résultats fondés sur la recherche académique.

Les «Cahiers pour la réforme» proposent des pistes de réflexions et d'améliorations des pratiques (Administrateurs salariés ; professionnalisation des administrateurs, contrôle interne et gouvernance). Toutes les productions qui en résultent sont accessibles librement sur le site de l'Institut : www.ifge-online.org de manière à rendre public ce travail de recherche auprès des acteurs du gouvernement des entreprises. L'IFGE est régulièrement consulté par les organisations participant à la création de normes de gouvernance, ou réfléchissant sur l'évolution des pratiques (Institut Français des administrateurs, IOD, Middlenext). Ainsi en

octobre 2008, Pierre-Yves GOMEZ, a été chargé par la communauté française des affaires de rédiger le premier référentiel général de gouvernance des entreprises françaises valable quelle que soit la taille des sociétés. Ce référentiel sert désormais de base de travail avec les pouvoirs publics pour définir le code de gouvernance des entreprises moyennes cotées.



Pour consulter les productions de recherche de l'I.F.G.E. :
www.ifge-online.org

The screenshot shows the website of the Institut Français de Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E.) in a Microsoft Internet Explorer browser window. The page title is "Institut français de gouvernement des entreprises 0 Dans la presse - Microsoft Internet Explorer fourni par EMLYON". The address bar shows the URL "http://www.ifge-online.org/ifge_dans_la_presse_presse_fr.html".

The website header includes the I.F.G.E. logo and navigation tabs: "L'INSTITUT", "ÉVÈNEMENTS", "PUBLICATIONS", "FORMATIONS", and "DANS LA PRESSE". A search bar and a "Contactez-nous" link are also visible.

The main content area is titled "DANS LA PRESSE" and features a list of articles. On the left, there is a sidebar with "LES PÔLES" including "Dirigeants et administrateurs", "Actionnaires", "Capital humain et financier", and "Entreprise et société".

The article list includes:

- Le Monde**: "La gouvernance la plus libérale est française, Novembre 2009". Pierre-Yves Gomez montre dans cette tribune que la gouvernance des entreprises françaises peut, contrairement aux idées reçues, être qualifiée de libérale pour ce qui concerne le partage entre président et directeur général. [Télécharger l'article en format pdf](#)
- LE FIGARO économie**: "Quelques règles pour la gouvernance des sociétés moyennes cotées, Août 2009". Pierre-Yves Gomez met en garde contre certains principes réducteurs et dépassés sur la gouvernance des entreprises. Il estime simpliste de vouloir imposer les modes de fonctionnement des grandes entreprises cotées à toutes les sociétés alors qu'elles ne représentent qu'une minorité. Il montre également qu'il faut éviter de tomber dans la suspicion et la multiplication des contrôles pour éviter « une fuite en avant dans le formalisme ». [Télécharger l'article en format pdf](#)
- La Tribune**: "La recherche d'un code de gouvernance adapté, Juillet 2009". La Tribune revient dans cet article sur le référentiel rédigé par le professeur Pierre-Yves Gomez en partenariat avec Middenext. [Télécharger l'article en format pdf](#)
- Entreprise-Carières**: "L'entreprise dans la démocratie, Juin 2009". Le journal Entreprise & Carrières revient sur l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez et Harry Korine, L'entreprise dans la démocratie publié aux éditions DeBoeck. [Télécharger l'article en format pdf](#)
- LE PROGRES.fr**: "L'entreprise et la société libérale, Mai 2009". Pierre-Yves revient sur son dernier ouvrage « L'entreprise dans la démocratie » et explique comment l'entreprise capitaliste et la société démocratique libérale cohabitent. [Télécharger l'article en format pdf](#)
- Le Monde**: "Parties prenantes ou actionnaires ?, Avril 2009". Pierre-Yves Gomez s'interroge dans cet article sur les travaux liés à la théorie des parties prenantes dont l'ambition est de proposer une alternative au pouvoir actionnarial. [Télécharger l'article en format pdf](#)
- Le Monde**: "Au-delà de la théorie des 'trois tiers', Mars 2009". Pierre-Yves Gomez présente une analyse portant sur la question du partage des bénéfices et montre que la règle des 'trois tiers' est, dans la pratique, difficilement...



LE CRE en bref

- Centre de Recherche fondé en 2005.
- 10 chercheurs et 15 doctorants ou étudiants en PhD.
- 5 thèmes de recherche :
 - Etude des processus de création d'activités innovantes
 - Entrepreneuriat organisationnel
 - Evaluation des programmes d'enseignement en entrepreneuriat
 - Evaluation des politiques publiques en matière d'incitation à la création et à la reprise d'entreprises
 - Dynamique des startups de forte croissance



Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat (CRE)



Frédéric DELMAR
Professeur d'entrepreneuriat
Co-directeur du Centre de Recherche



Alain FAYOLLE
Professeur d'entrepreneuriat
Co-directeur du Centre de Recherche

Thématiques et objectifs scientifiques visés

Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat (CRE) a été créé en 2005 par Alain FAYOLLE et est aujourd'hui codirigé par Frédéric DELMAR et Alain FAYOLLE. Il poursuit des travaux initiés depuis une quinzaine d'années à EMLYON, notamment au sein de la Chaire «Génération Entrepreneurs» puis de la Chaire «Rodolphe Mérieux», toutes deux financées par Alain MERIEUX. Il pilote également l'étude internationale et comparative GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) dont EMLYON Business School est le représentant en France. Enfin, il mobilise une partie des résultats, des activités et des réseaux issus de travaux et de projets antérieurs initiés au début des années 2000 par Alain FAYOLLE⁽²⁾.

⁽²⁾ En particulier, le thème de recherche «Etude des processus de création d'activités innovantes» poursuit et approfondit le projet scientifique qui avait permis la création de l'Equipe de Recherche Technologique (ERT) *Entrepreneuriat et Processus d'Innovation* (EPI). Cette ERT, créée avec l'aide de Christian BRUYAT, a bénéficié de la reconnaissance du Ministère Français de la Recherche et d'un financement annuel à hauteur de 27.500 euros au cours du quadriennal 2003-2006. Cette ERT faisait l'objet d'un partenariat entre l'Université Pierre Mendès France (UPMF) de Grenoble et l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), et entretenait dès l'origine des relations scientifiques importantes avec le CERAG, unité mixte de recherche CNRS / UPMF, ce qui explique les liens actuels privilégiés entre certains chercheurs en entrepreneuriat d'**EMLYON Recherche** et ce laboratoire.

Les équipes du Centre de Recherche en Entrepreneuriat s'appuient sur un ensemble de paradigmes, d'approches, et de sensibilités variés pour approfondir la compréhension de toutes les facettes de l'activité entrepreneuriale dans les organisations. Elles examinent notamment 5 thèmes de recherche prioritaires : l'étude des processus de création d'activités innovantes ; l'entrepreneuriat organisationnel ; l'enseignement et l'évaluation de l'efficacité des programmes d'enseignement en entrepreneuriat ; l'évaluation des politiques publiques en matière de création et reprise d'entreprise ; la dynamique des startups de forte croissance.

Contributions majeures

Thème 1 - Etude des processus de création d'activités innovantes

Dans le domaine de la création d'entreprise innovante, la responsabilité de la conduite d'un projet incombe entièrement à l'entrepreneur, il est le véritable auteur et le moteur de la création. Il ne peut donc pas confier aveuglément à des conseillers, aussi compétents qu'ils soient, la conduite de son projet. Ceci est encore plus vrai lorsque les composantes technologiques sont importantes car les conseillers ne peuvent pas posséder les compétences scientifiques et techniques nécessaires pour réellement comprendre l'économie du projet. Le but ultime des recherches réalisées dans cet axe est donc de créer des outils permettant aux porteurs des projets de création d'activités innovantes, directement ou par l'intermédiaire de ceux qui les accompagnent, d'améliorer leur représentation des situations dans lesquelles ils sont engagés, des risques et des enjeux, de leur suggérer des voies susceptibles de rendre l'activité plus performante et plus cohérente avec leurs buts et compétences, d'éviter les échecs en diagnostiquant plus précocement les points faibles d'un projet.

Au sein de ce thème, les travaux sont réalisés en collaboration avec les acteurs impliqués, notamment le réseau RETIS - qui comprend les incubateurs publics - spécialisé dans l'accompagnement des projets de création d'entreprise innovante. Les travaux doctoraux de Wadid LAMINE et Olivier TOUTAIN (thèse CIFRE), par exemple, s'appuient sur les réseaux et les acteurs de l'accompagnement et visent à apporter des connaissances sur la manière dont les entrepreneurs construisent des alliances fondées sur l'intéressement des parties prenantes ou sur le contenu et la nature des apprentissages individuels propres à la création d'entreprise. Les chercheurs travaillant sur ce thème, notamment Saulo DUBARD-BARBOSA, Alain FAYOLLE, Tim FOLTA et Erno TORNİKOSKI ont publié 5 ouvrages et douze articles dans des revues académiques référencées au cours de la dernière période quadriennale 01.09.2005-31.08.2009.



Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat (CRE) (suite)

Thème 2 - Entrepreneuriat organisationnel

Nous entendons par Entrepreneuriat Organisationnel (syn: Intrapreneuriat, *Corporate Entrepreneurship*, *Corporate Venturing*) l'adoption d'un état d'esprit et de compétences basés sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque au sein d'une organisation existante dans le but d'améliorer son fonctionnement interne ou de développer ses marchés. Nous développons trois sujets.

- *L'orientation entrepreneuriale des organisations.* Une riche littérature existe sur le sujet mais les dimensions retenues par les différents auteurs pour mesurer l'orientation entrepreneuriale sont rarement opérationnelles. Quelles dimensions doivent être retenues ? Comment peut-on les mesurer (quels indicateurs, quelles méthodes d'investigation, etc. ?). Ces questions sont actuellement au cœur des travaux de Véronique BOUCHARD, Olivier BASSO et Alain FAYOLLE et ont fait l'objet de plusieurs publications récentes dans la *Revue Française de Gestion* et à venir dans *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
- *Culture et entrepreneuriat organisationnel.* La culture est souvent considérée comme une composante essentielle des organisations dites entrepreneuriales mais ses dimensions et ses effets demeurent mal connus. Quel est l'impact de la culture nationale, de la culture industrielle, de la culture d'entreprise et de leurs interactions sur l'orientation entrepreneuriale des organisations ? Naima CHERCHEM effectue sa recherche doctorale sur l'étude de l'impact de la culture d'entreprise sur l'orientation entrepreneuriale et la performance des firmes dans le contexte français.
- *Formation et entrepreneuriat organisationnel.* De nombreuses entreprises mettent en place des formations destinées à favoriser l'émergence d'entrepreneurs organisationnels. Ces formations sont-elles efficaces ? Quel est leur impact sur la propension des employés à entreprendre et sur leur comportement en général ? Janice BYRNE s'appuie sur les données issues d'un programme de formation proposé par EMLYON Business School à une grande entreprise française depuis plusieurs années et développe sa recherche doctorale sur ces questions.

Les chercheurs travaillant sur ce thème ont notamment publié un ouvrage et une dizaine d'articles dans des revues académiques référées au cours de la dernière période quadriennale 01.09.2005 -31.08.2009.

Thème 3 – Enseignement et évaluation de l'efficacité des programmes d'enseignement en entrepreneuriat

L'enseignement de l'entrepreneuriat est un axe pour lequel la visibilité internationale de nos travaux est importante. Ces derniers ont conduit très récemment des institutions comme l'OCDE ou le ministère de l'enseignement supérieur suédois à nous demander d'intervenir en tant qu'experts sur plusieurs missions dans ce domaine. Janice BYRNE et Alain FAYOLLE, avec l'appui de Caroline VERZAT (Maître de conférences à l'Ecole Centrale de Lille) travaillent, pour ne donner qu'un exemple de recherche, sur l'impact des pédagogies utilisant le jeu sur la constitution et le fonctionnement des groupes de travail d'étudiants. Ils viennent de publier un article dans *Academy of Management Learning and Education*.

Des recherches sont également conduites sur l'évaluation des formations et des enseignements. L'évaluation des actions de formation apparaît comme une question complexe car il existe différents types, niveaux et objectifs d'évaluation. On peut chercher, par exemple, à évaluer la pertinence d'un programme (rapport des objectifs aux besoins et attentes de la société), sa cohérence (les contenus, ressources pédagogiques et autres moyens sont en phase avec les objectifs), son efficacité (les résultats montrent que les objectifs ont été atteints) et son efficience (les objectifs sont atteints en optimisant les ressources mobilisées). La mesure de l'efficacité des programmes de formation correspond certainement à une des problématiques d'évaluation parmi les plus étudiées, et ce sous différentes perspectives.

Partant de ces constats préliminaires, nous postulons que le rôle principal des formations en entrepreneuriat dans le milieu universitaire est d'accroître la prise de conscience et l'acceptation par les étudiants que la voie entrepreneuriale correspond à une option de carrière viable (Donckels, 1991). L'objectif de nos recherches est donc, dans un premier temps, de tester l'impact d'actions de sensibilisation sur les attitudes, les perceptions et l'intention d'entreprendre d'étudiants de l'enseignement supérieur. La recherche doctorale de Narjisse LASSAS-CLERC, outre l'impact d'une formation sur l'intention, prend en compte d'autres indicateurs comme l'auto-efficacité et les compétences entrepreneuriales. Dans ces travaux, nous suggérons notamment que l'intention d'entreprendre peut être entendue comme la première étape d'un processus évolutif et long, pouvant conduire au comportement entrepreneurial. Les chercheurs travaillant sur ce thème (notamment Alain FAYOLLE et les étudiants de doctorat / PhD) ont publié 6 ouvrages et onze articles dans des revues académiques référées au cours de la dernière période quadriennale 01.09.2005-31.08.2009.

Thème 4 - Evaluation des politiques publiques en matière de création et reprise d'entreprise

Cet axe de recherche est en phase d'émergence. Il correspond, selon les contacts que nous avons avec différents ministères, à une très forte demande sociale. Ayant été sollicitée à plusieurs reprises par un cabinet français - EUREVAL C3E - spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques, pour apporter une expertise relative à des situations d'évaluation liées à la création ou à la reprise d'entreprise, Sophie VALLET réalise sa thèse depuis le début de l'année 2008 dans ce domaine et sous convention CIFRE. Compte tenu de la nouveauté du domaine, les premiers travaux sont de nature exploratoire et s'efforcent de mieux repérer les contenus et les logiques des politiques publiques en matière de création/reprise d'entreprise dans les 22 régions françaises.

Thème 5 - Dynamique des startups de forte croissance

A l'heure actuelle, Frédéric DELMAR est sans doute, avec ses compatriotes Suédois Per DAVIDSSON et Johan WIKLUND, un des chercheurs les plus influents dans le domaine de la croissance des start-ups. Tous trois dressaient le bilan suivant : *«En ce qui concerne les 'facteurs influençant la croissance', quelles que soient les formes d'entreprises et de contextes, nous dirions que la communauté scientifique est probablement allée aussi loin qu'elle le pouvait : un large ensemble de facteurs connus aux niveaux de l'individu, de la firme et de la communauté ont une influence mais aucun facteur n'a d'influence dominante»* (traduit de : Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006, p.12). Néanmoins, force est de reconnaître que cette vaste connaissance reste peu mobilisable tant par les chercheurs que par les praticiens car elle fournit des indications contradictoires du fait de la grande disparité des conceptions et contextes étudiés. Et Gilbert, McDougall & Audretsch (2006:927) de souligner dans leur revue de la littérature sur la croissance qu'une recherche focalisée sur les décisions stratégiques critiques a été négligée.

Les travaux sur ce thème s'appuient donc sur un double constat : si nous connaissons actuellement bien les déterminants de la croissance, nous sommes devant un important défi quand il s'agit de les articuler pour expliquer la - ou plutôt les - dynamiques de la croissance. Bien entendu, l'équipe ne prétend pas relever l'entièreté de ce défi, mais elle s'inscrit dans cette perspective. Au cours du dernier quadriennal, les chercheurs travaillant sur ce thème (notamment Frédéric DELMAR, Tim FOLTA, Erno TORNIKOSKI) ont publié un ouvrage et treize articles dans des revues académiques référencées.





Le Centre de Recherche en Entrepreneuriat (CRE)

(suite)

Autres publications

Les chercheurs du CRE publient également sur des sujets qu'il est difficile de rattacher explicitement aux cinq thèmes de recherche que nous venons de présenter. Ces sujets sont, pour la plupart, relativement émergents (entrepreneuriat institutionnel, entrepreneuriat social, entrepreneuriat féminin). Dans d'autres cas (entrepreneuriat familial, entreprise familiale, épistémologie de la recherche en entrepreneuriat, etc.), les travaux portent sur des sujets d'importance dans le champ, mais pour lesquels nous n'envisageons pas de déployer de programmes thématiques à part entière. Neuf articles dans des revues académiques ont été publiés au cours du dernier quadriennal, notamment par Alain FAYOLLE et Ignasi MARTI.

Partenariats, projets et valorisation

Les équipes de recherche de l'axe 1 ont développé des partenariats avec d'autres institutions de recherche et des acteurs des milieux socio-économiques. Elles ont suscité le lancement du réseau ESU - European University Network on Entrepreneurship Research - qui accueille environ 15 équipes de recherche européennes. Ce réseau s'est donné pour vocation de faciliter et dynamiser les recherches doctorales européennes en entrepreneuriat. Ce réseau organise une conférence annuelle. La conférence 2008 s'est déroulée en Norvège (Bodo Business School), et celle de 2009 en Italie (Université du Sannio, Benevento). Ces conférences sont valorisées par la publication d'ouvrages de recherche dans une collection - Entrepreneurship Research in Europe - dirigée chez Edward Elgar Publishing par Alain FAYOLLE et Paula KYRÖ (Helsinki School of Economics). En terme doctoral, trois conventions CIFRE sont actuellement actives : deux avec des cabinets de conseil et une avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon. Par ailleurs, nous amplifions et renforçons nos relations avec les grands réseaux d'accompagnement de la création d'entreprise : RETIS, Réseau Entreprendre, réseau des CCI françaises, France Angels, réseaux du financement solidaire, etc.

Visibilité nationale et internationale

Alain FAYOLLE et Frédéric DELMAR occupent une place proéminente dans le champ de l'éducation à l'entrepreneuriat au niveau européen et dans le champ de la dynamique de croissance des jeunes entreprises. Ils occupent des positions éditoriales multiples dans de nombreux journaux de référence en entrepreneuriat, et sont souvent mandatés en tant qu'experts scientifiques. Sans être exhaustif :

- Frédéric DELMAR est membre des comités scientifiques des revues internationales suivantes : *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Journal of Business Venturing* et *Strategic Organization*.
- Alain FAYOLLE est membre des comités scientifiques des revues internationales suivantes : *Journal of International Entrepreneurship*, *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship (ZfKE)*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *Journal of Enterprising Culture*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Piccola Impresa*, *European Journal of Entrepreneurship*. Il est membre des comités scientifiques (ou de lecture) des revues francophones suivantes : *Revue de l'Entrepreneuriat*, *Management International*, *Revue Internationale PME*, *Gestion 2000* et *Revue Française de Gestion*. Enfin, il est membre du comité scientifique international de la conférence IntEnt (Internationalizing Entrepreneurship Education and Teaching) depuis 2002 et co-directeur de la conférence depuis 2008, et corédacteur en chef de la *Revue de l'Entrepreneuriat* et de la revue de vulgarisation scientifique *L'Expansion Entrepreneuriat*.
- En 2008, Alain FAYOLLE s'est vu confier deux missions internationales : une mission d'évaluation des politiques publiques du territoire de Berlin en matière d'entrepreneuriat, vis-à-vis des établissements d'enseignement supérieur et des universités par l'OCDE. Il est également l'un des quatre experts internationaux dans le domaine de l'entrepreneuriat mandaté par l'agence nationale suédoise d'enseignement supérieur pour évaluer les dossiers des programmes d'excellence en entrepreneuriat mis en place dans les universités suédoises.

Enfin, EMLYON Business School a récemment été choisi pour organiser, en 2012, la **BABSON Conference on Entrepreneurship**.

Lancement de la Revue L'Expansion Entrepreneuriat

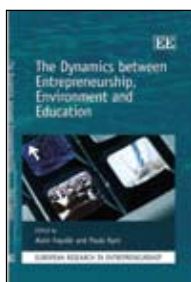


Cette revue de vulgarisation de haut niveau dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation propose des articles originaux, solides sur le plan scientifique et innovants sur le plan des idées exprimées. Elle est destinée aux entrepreneurs, aux spécialistes des réseaux de création d'entreprises et d'innovation et aux dirigeants

d'entreprises.

The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education

Edward Elgar - 01/11/2008



Cet ouvrage adopte une perspective multidisciplinaire de la recherche en entrepreneuriat et présente les échanges croissants - dans les pays européens - entre entrepreneuriat, environnement et éducation. Les différences et les contradictions spectaculaires entre pays européens dans les activités entrepreneuriales,

les propensions à entreprendre et les niveaux d'innovation, et les attitudes plus ou moins proactives des différents pays appellent à une meilleure compréhension de ces dynamiques complexes. Cet ouvrage reflète la complexité grandissante du champ européen de la recherche en entrepreneuriat. Il présente notamment un état synthétique de la recherche en entrepreneuriat et propose plusieurs directions de recherche. Cette synthèse des recherches en cours dans le champ fournit aux chercheurs, mais aussi aux enseignants et aux acteurs en charge des politiques publiques de nouvelles perspectives pour mieux comprendre les dimensions contextuelles des recherches européennes actuelles en entrepreneuriat.

Entrepreneuriat

Paris : Pearson Education

Août 2009



Ce manuel pédagogique, coordonné et dirigé par Michel COSTER, Directeur de l'Incubateur EMLYON Business School, réunit des chercheurs, des professeurs d'EMLYON et des professionnels associés à l'école avant tout passionnés

par l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'aventure enthousiasmante des entrepreneurs.

Il aborde toutes les dimensions de l'entrepreneuriat : marketing, stratégique, financière et humaine. Il présente les fondements théoriques, les méthodes et les outils de la démarche entrepreneuriale et est structuré en 3 grandes parties qui abordent successivement : l'évaluation de l'idée et la structuration du projet ; le lancement et la mise en œuvre de l'entreprise ; et les contextes de la démarche entrepreneuriale : la reprise, l'intrapreneuriat, l'incubation. Il s'appuie notamment sur 25 ans d'expérience en accompagnement de projets à EMLYON pour nourrir les exemples et les cas.



A photograph of three men in business suits walking on a covered walkway. The man on the left has curly hair and is wearing a dark suit with a light blue shirt and a striped tie. The man in the middle is wearing a grey pinstriped suit with a blue shirt and a grey tie. The man on the right has curly hair and is wearing a dark suit with a white shirt and a blue tie. They are walking towards the camera. In the background, other people in business attire are visible, and the walkway is covered with a white structure.

L'OCE en bref

- Centre de Recherche fondé en 2005.
- 13 chercheurs et 5 doctorants.
- Une tradition critique et politique.
- 3 thèmes de recherche :
 - Evolutions des organisations et vécus individuels
 - Processus politiques et rôle des élites
 - Etude des dynamiques des marchés et des relations inter-organisationnelles.
- www.oce.em-lyon.com



Organisations, Carrières et nouvelles Elites (OCE)



Françoise DANY
Professeur de Management
des Ressources Humaines
Directeur du Centre de Recherche

Thématiques et objectifs scientifiques visés

OCE a été créé en 2004-2005 pour regrouper des chercheurs animés par deux motivations : produire de nouveaux savoirs pour compléter les visions normatives et iréniques du management et des organisations ; et développer des coopérations traversant l'ensemble de la faculté pour enrichir d'une diversité de regards la connaissance et la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Stabilisé en 2006, le projet scientifique consiste à développer une analyse critique et politique des transformations des organisations contemporaines et de leurs dynamiques. L'idée est de mettre au jour et caractériser les évolutions des organisations et des pratiques managériales, d'en étudier les conséquences pour les individus et la société et d'analyser les dynamiques qui concourent à ces transformations. Il est attendu de ce travail qu'il permette d'éclairer des possibilités pour peser sur les évolutions des organisations et du management. Plusieurs publications ont permis d'affirmer le positionnement d'OCE (dont récemment COURPASSON et DANY, 2009^③).

OCE est composé de chercheurs en sociologie, en théorie des organisations, en économie, en anthropologie et issus de différentes disciplines du management dont le marketing, la gestion des ressources humaines, la stratégie et l'entrepreneuriat. Ce collectif composite concrétise ce que signifie une recherche transdisciplinaire. Au 1^{er} septembre 2009, OCE compte 12 chercheurs-docteurs dont 4 HDR (David COURPASSON, Françoise DANY, Catherine REY-PARDO et Robert SALLE). Les autres chercheurs sont Frank AZIMONT, Eric FAY, Saulo DUBARD BARBOSA, Bernard LAURENT, Ignasi MARTI, Agnès NAIRN, Lionel SITZ et Eero VAARA. 1 ingénieur de recherche (Jean-Marc FRIDLINDER) et 5 chercheurs-doctorants (Leïa ABITBOL; Céline AUGER; Florian HATT ; Florent POPILLE et Anne VASSOILLE) complètent l'effectif d'OCE. Les chercheurs d'OCE ont publié 60 articles dans des revues internationales ou nationales à comités

de lecture, 13 articles dans des revues non arbitrées, des revues professionnelles ou des magazines, 6 ouvrages et 35 chapitres d'ouvrages entre le 01.09.2005 et le 31.08.2009

Les projets s'organisent autour de trois thèmes principaux : les évolutions des organisations et vécus individuels ; les processus politiques et le rôle des élites ; et l'étude des dynamiques des marchés et des relations inter-organisationnelles. Ils ont donné jour à des projets d'écriture collective comme le numéro spécial sur les dynamiques contemporaines du pouvoir et de la résistance dans la *Revue Française de Gestion* en 2009.

Contributions majeures

Thème 1. Evolutions des organisations et vécus individuels

L'objectif ici est de mettre au jour d'éventuels décalages entre ce qui se dit et s'écrit sur l'évolution des fonctions et métiers dans les organisations - et en particulier sur la GRH et le marketing - et les expériences vécues par les personnes concernées (voir les travaux de Françoise DANY et Florian HATT et ceux de Catherine PARDO et Robert SALLE). L'étude des 'carrières contemporaines' est privilégiée dans la mesure où les carrières sont considérées comme un analyseur pertinent des transformations en cours et des vécus individuels. Les thèses de Céline AUGER, Florent POPILLE et Anne VASSOILLE abordent en particulier la question des expériences singulières que certaines populations peuvent avoir des évolutions de la relation d'emploi. Nos recherches visent notamment à remonter des tensions et sources de frustration ou de souffrance potentielle (voir les travaux d'Eric FAY sur la dérision). La coopération avec l'entreprise ORANGE s'inscrit dans cette perspective : elle traite de la place des femmes dans des métiers masculins et en pleine réorganisation (voir encadré page 27).

Thème 2. Processus politiques et rôle des élites

Une préoccupation centrale des chercheurs d'OCE est le rôle joué aujourd'hui par les élites organisationnelles et singulièrement les populations hautement qualifiées d'experts et de managers confrontés aux exigences de productivité et de modification des processus décisionnaires. L'accent a été mis en particulier sur des formes nouvelles de résistance des cadres et personnels qualifiés comme analyseur de la destruction/reconstruction d'un nouveau 'pacte social' dans les organisations dites post-bureaucratiques. Ces premiers travaux ont été complétés récemment par des recherches sur les dynamiques sociales et politiques de l'entrepreneuriat (cf Ignasi MARTI).

^③ COURPASSON David & DANY Françoise. 2009. Cultures of Resistance in the Workplace. In S. Clegg & M. Haugaard (Eds.) The SAGE Handbook of Power. Chapter 18: 332-347. London: Sage.



Organisations, Carrières et nouvelles Elites - OCE

(suite)

La question des processus politiques est également analysée sous l'angle de l'impact des discours et de la rhétorique (notamment Eero VAARA) et de la résistance des consommateurs (Lionel SITZ). Une recherche financée par le groupe CALVI HOLDING a permis d'approfondir le rôle de leaders managériaux dans la transformation d'une entreprise multi-sites italienne. L'objectif de ce projet (réalisé par Olivier GIVET sous la supervision de David COURPASSON) était d'analyser les déterminants du passage progressif d'un modèle de type bureaucratique vers un modèle de type réseau. Et Leïa ABITBOL réalise sa thèse sur les dynamiques politiques dans les organisations inter-organisationnelles. Elle s'intéresse au cas de projets d'écologie industrielle.

La qualité et l'originalité du projet scientifique du thème 2 ont été reconnues par le financement du projet REBEL par l'*Agence Nationale de la Recherche* (2008-2011 - 140 KEuros). Ce projet est consacré à l'étude de la résistance des cadres en milieu organisationnel. Deux formes de résistance sont plus particulièrement étudiées: les sorties individuelles du système et les enclaves non orthodoxes. Un site internet : www.jeresiste.com a été mis en place pour faciliter la collecte d'information et pour partager de premiers résultats. Sont notamment mobilisés sur ce projet Frank AZIMONT, David COURPASSON, Françoise DANY, Jean-Marc FRIDLENDER et Philippe RIOT.

Thème 3. Etude des dynamiques des marchés et des relations inter-organisationnelles

Les chercheurs d'OCE analysent ici comment les organisations interagissent avec les marchés pour produire de nouvelles logiques d'action business. Des travaux sur la dynamique des outils marketing et sur les effets de la consolidation de ces outils sur la légitimité des professionnels du marketing sont en cours. De même, des travaux sur la construction de nouvelles structures et professions d'organisation adaptées aux nouvelles logiques des marchés sont conduits. L'objectif de ces travaux est de mettre au jour les intérêts implicites derrière les décisions managériales (voir notamment Catherine REY-PARDO et Robert SALLE).

Partenariats, projets et valorisation

L'année 2008-2009 a vu l'obtention de financements pour plusieurs projets. Des travaux sur *l'intégration des femmes dans les métiers dits masculins* ont été financés par l'entreprise ORANGE à hauteur de 25 KEuros. La thèse de Leïa ABITBOL sur les coopérations en écologie industrielle s'est engagée dans le cadre d'un contrat CIFRE. Et la thèse réalisée par Florian HATT (thème 1) s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec le CERN (Suisse) et d'autres chercheurs (Christopher MABEY ; Max BOISOT) sur le leadership intellectuel.

OCE est également le centre francophone de référence dans le consortium international CRANET (Cranfield network) qui réunit des chercheurs de plus de trente pays pour analyser les pratiques de gestion des ressources humaines à travers le monde. Des travaux ont été publiés à partir des données recueillies dans le cadre de cet observatoire qui fournit aujourd'hui la base de données sur les pratiques RH la plus riche au monde (pour en savoir plus sur l'Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines : <http://observatoire.em-lyon.com>. Voir aussi DANY, GUEDRI, HATT. *New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and Line managers. International Journal of Human Resource Management*, novembre 2008).

Visibilité nationale et internationale

Deux types de manifestations permettent de contribuer au débat académique et au débat public :

- **Les Rencontres OCE** visent à stimuler les échanges avec d'autres chercheurs et/ou avec des publics non académiques afin de confronter les points de vue et d'éprouver l'intérêt de nos approches. En 2008-2009, par exemple, les chercheurs suivants ont été invités : Denis SEGRESTIN ; François-Xavier DE VAUJANY ; Danilo MARTUCCELLI ; Nicolas JOUNIN.
- **Les Manifestations OCE** sont des journées de travail organisées pour promouvoir et faire avancer certains thèmes de recherche. Deux journées ont ainsi été organisées sur les carrières en mai 2008⁽⁴⁾ et une journée sur l'apport des approches critiques à la formation au management en juin 2008⁽⁵⁾. Deux ateliers ont également permis de réunir en juillet 2008 et juillet 2009 des chercheurs traitant de la phénoménologie et de son utilité pour lire les situations organisationnelles. Enfin, plusieurs workshops, ou tracks dans des conférences internationales ont été organisés en 2008-2009 par des chercheurs OCE autour des thématiques du centre, notamment un track à EGOS sur la résistance, l'atelier annuel de Phenomenology, Organizations, and technology, et un atelier sur les approches alternatives en marketing.

⁽⁴⁾ Les 5^{èmes} journées d'études thématiques sur les carrières ont été co-organisées en partenariat avec l'université LYON III en mai 2008, dans le cadre du Groupe de Recherche Thématique (GRT) «carrières» de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Un ouvrage *Carrières, contextes et populations*, coédité par Françoise DANY, Laetitia PIHEL et Alain ROGER est en cours de production.

⁽⁵⁾ L'objectif de cette manifestation était de débattre des modalités d'introduction des travaux et réflexions critiques et des objectifs à donner à ce type d'enseignement. Le numéro spécial de la revue *m@n@gement* sur ce sujet s'intitule : *Management Critique et Education des Managers : Nouveaux contextes, Nouvelles priorités ?*, coédité par Stewart CLEGG, Françoise DANY, et Christopher GREY.



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 les milieux fortement masculins. 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.

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



Organisations, Carrières et nouvelles Elites - OCE

(suite)

Plusieurs éléments attestent de la notoriété croissante d'OCE dans la communauté académique :

- Le travail réalisé sur la résistance a fait l'objet d'un chapitre consacré à la notion de résistance productive dans le *Sage Handbook of Power*, et 3 articles de chercheurs d'OCE ont été publiés dans le numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* sur les formes de résistance au printemps 2009.
- Les chercheurs d'OCE ont un rôle régulier important d'évaluation d'articles dans des revues internationales, notamment *Academy of Management Review*, *European Journal of Management*, *Human Relations*, *European Journal of Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *International Journal of Human Resources Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Organization Science*, *Organisation Studies*, ainsi que des revues françaises comme la *Revue de l'AGRH*, la *Revue Française de Gestion*, *Sociologie du Travail*, etc.
- Enfin, les chercheurs d'OCE ont développé des réseaux de coopération internationaux et nationaux très actifs : Frank AZIMONT travaille avec Luis ARAUJO (Université de Lancaster) ; David COURPASSON coopère avec Mike REED (Cardiff) Jean Claude THOENIG et Danilo MARTUCCELLI ; David COURPASSON et Françoise DANY coopèrent avec Stewart CLEGG. Françoise DANY collabore avec Michael ARTHUR, Alessia CONTU et Christopher GREY ; Eric FAÏ avec Lucas INTRONA (Université de Lancaster) ; Ignasi MARTI avec Johanna MAIR (IESE Business School) et Marc VENTRESCA (Saïd Business School, Oxford University) ; Catherine REY-PARPO travaille avec Björn IVENS (Friedrich-Alexander d'Erlangen-Nürnberg) ; Catherine REY-PARDO et Robert SALLE coopèrent avec Gilles PACHE (CRET-LOG, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II) ; Robert SALLE coopère avec Bernard COVA (EUROMED) et David FORD.

Enfin, La visibilité académique d'OCE, sur le plan international en particulier, doit beaucoup à ses chercheurs, et notamment à trois d'entre eux :

- David COURPASSON, Doyen Associé à la Recherche de EMLYON Business School entre septembre 2005 et août 2008, est depuis cette date Editor in Chief d'*Organization Studies*. Son ouvrage (coécrit avec Jean-Claude THOENIG) : *Quand les Cadres se Rebellent* (2008), a reçu trois prix nationaux en 2009 : le Stylo d'Or (récompensant le meilleur livre de l'année selon l'ANDRH), le prix Mutation et Travail, et le Prix du livre RH 2009 Le Monde/Sciences Po. Il est fréquemment sollicité pour participer à des table-rondes, ou à des ouvrages sur la théorie politique et critique.

Il est intervenu à plusieurs reprises comme *external adviser* pour des promotions de professeurs (octroi de *professorship/tenure* et de PhD).

- Françoise DANY est co-responsable du Groupe de Recherche Thématique (GRT) «Carrières» de l'AGRH. Elle a participé à la création du GRD CADRES dont elle a été membre du comité scientifique jusqu'à sa dissolution en juin 2009 (créé en 2001 ce GDR a été renouvelé en 2005). Elle est régulièrement invitée à intervenir sur la théorie critique. Elle a été associée à la publication de plusieurs numéros spéciaux. En 2009, elle a fait partie du comité d'experts chargés de l'évaluation de la future université Aalto (Finlande).
- Robert SALLE est un expert reconnu en Europe des dynamiques des marchés et des relations entre entreprises. Il est l'un des co-fondateurs du groupe IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*), membre des comités éditoriaux de plusieurs revues dont *Industrial Marketing Management*, *IMP Journal* (revue en ligne) et *Marketing Industrial* (Brésil), et a coédité plusieurs numéros spéciaux.

Aux productions de recherche et à l'implication dans la communauté scientifique, il faut ajouter d'importantes contributions au débat public. Leur appartenance institutionnelle confère aux chercheurs d'OCE un rôle primordial dans la diffusion de nouvelles approches du management. Ceci les amène de plus en plus à intervenir dans le débat public soit via des conférences auprès de syndicats nationaux (CFDT Cadres, CFE-CGC), soit dans la presse nationale. Outre des interventions croissantes dans les médias, les chercheurs d'OCE sont aussi sollicités pour animer des échanges en entreprise (DANONE ; LA POSTE ; GROUPE ALPHA), ou dans des associations professionnelles (ORES, Entreprise et Personnel, Penser Public...).

WWW

Pour en savoir plus sur le centre de recherche ; pour consulter le 12ème Cahier du GDR ; pour consulter l'appel à communication pour l'ouvrage *Carrières, Contextes et Populations* ; pour consulter l'appel à communication pour le numéro spécial de la revue *m@n@gement* : *Management Critique et Education des Managers* : voir <http://oce.em-lyon.com>

Pour plus de détails sur l'Observatoire International de Gestion des Ressources Humaines : <http://observatoire.em-lyon.com>

Informations utiles sur l'actualité ou les témoignages de résistance en milieu professionnel : www.jeresiste.com

David COURPASSON primé trois fois pour son ouvrage «Quand les cadres se rebellent», coécrit avec Jean-Claude THOENIG



Cet ouvrage, publié en septembre 2008 chez Vuibert, a d'abord reçu le 11 septembre 2008 le prix Mutations et Travail remis par le groupe Metis, puis le 18 décembre 2008, le prix du Stylo d'Or, remis par l'ANDRH pour le livre considéré comme le livre de l'année par les DRH français. Enfin, le 29 septembre dernier il a reçu le prix international «Le Monde / Sciences Po». Ce dernier délivre chaque année le prix du meilleur livre international en Ressources Humaines et sujet associés, il est décerné par un jury de journalistes du Monde, d'universitaires et de consultants de Syntec Management.

«Quand les cadres se rebellent» est le premier livre qui analyse un phénomène proche, mais plus subtil, celui de la «contrainte douce» de l'entreprise envers ses cadres, cas vécus à l'appui, avec de nombreuses interviews. Les auteurs démontrent que la contestation en entreprise ne se réduit pas à un simple «pétage de plombs» et qu'elle peut même être créative.

David COURPASSON est Professeur à EMLYON Business School. Jean-Claude THOENIG, ancien professeur à l'INSEAD, est Directeur de recherche au CNRS affecté au laboratoire Dauphine Recherche en Management, Université Paris-Dauphine. Tous deux sont consultants et sociologues des organisations.

Numéro spécial de la Revue Française de Gestion



(volume 35, numéro 193, avril 2009)

coordonné par David COURPASSON et Damon GOLSORKHI, sur les *Productivités du pouvoir : Résistances et pouvoirs dans et autour des organisations de la seconde modernité.*

Ont notamment contribué à ce numéro Ignasi MARTI : Organisations et résistance, Acteurs (in)habituels, contextes (in) habituels. Et Frank AZIMONT et Françoise DANY : Des «Crazy people» en organisation ?, Etude d'un cas de résistance productive.



Le CEFRA en bref

- Centre de Recherche fondé en 2006.
- 11 chercheurs.
- 4 thèmes de recherche :
 - Modèles d'évaluation d'actifs financiers et équilibre général des marchés
 - Le management des risques financiers extrêmes
 - La faillite des organisations
 - Politiques de bonus et de compensation, et politiques de surveillance et de contrôle des organisations
- Une ambition : faire converger les théories de la finance, de l'assurance, et du management du risque.



Center for Financial Risks Analysis (CEFRA)



Olivier LE COURTOIS
Professeur de Finance
Directeur du Centre de Recherche

Thématiques et objectifs scientifiques visés

Depuis une dizaine d'années, la nécessité de mieux relier les acteurs et les secteurs de l'industrie du risque est apparue dans toute son évidence, et la crise financière, puis économique de l'automne 2008 ne saurait mieux en témoigner. Les financiers et les actuaires, tant dans le mode professionnel que dans le monde académique, expriment le besoin impérieux d'échanger et de partager leurs approches, excessivement découplées. En effet, les indices d'une convergence entre finance d'entreprise, finance de marché, et assurance sont multiples, et ils émergent à la fois dans des champs théoriques et en pratiques, des mathématiques actuarielles aux standards comptables. Par exemple, de nombreux contrats financiers ne sont rien d'autre que des polices d'assurance, et des passifs d'assurance peuvent être évalués en utilisant les outils classiques de la théorie financière. Le management des risques - comme la récente crise le rappelle, hélas - est aussi un enjeu majeur des institutions financières et des compagnies d'assurance, comme l'est la théorie du risque : mesurer la valeur et assigner un premium ne sont rien d'autre que les objectifs conjoints des activités financières et actuarielles.

Fondé en 2007, le Center for Financial Risks Analysis (CEFRA) cherche à stimuler les échanges entre ces disciplines, avec pour ambition de combler les failles dans le champ de l'industrie du risque, et ainsi de favoriser le développement de convergence et de nouvelles perspectives de recherche dans les domaines de la finance, de l'assurance et du management du risque. Il réunit 7 professeurs d'EMLYON Recherche et 4 professeurs dans d'autres institutions : Carole BERNARD, Yannick MALEVERGNE, François QUITTARD-PINON et Christian WALTER associent étroitement leurs travaux au programme du CEFRA. Les chercheurs du CEFRA ont publié 16 articles dans des revues internationales ou nationales à comités de lecture, 6 articles dans des revues non arbitrées, des revues professionnelles ou des magazines, 3 ouvrages et 6 chapitres d'ouvrages au cours de la dernière période quadriennale. Le CEFRA développe quatre axes de recherche : les modèles d'évaluation d'actifs financiers simples ou dérivés et de contrats d'assurance-vie,

et équilibre général des marchés en présence de produits dérivés ; Le management des risques financiers extrêmes ; La faillite des organisations ; et les politiques de bonus et de compensation, et politiques de surveillance et de contrôle des organisations.

Contributions majeures

Thème 1. Modèles d'évaluation d'actifs financiers simples ou dérivés et de contrats d'assurance-vie et équilibre général des marchés en présence de produits dérivés.

Un axe de recherche majeur au sein du CEFRA est celui de la prise en compte jointe des risques de taux et de défaut, à la fois en théorie financière et en théorie des assurances. Le premier travail sérieux qui s'est penché sur cette problématique est celui publié par Longstaff et Schwartz en 1995 dans *Journal of Finance*. Bien qu'apportant un changement de paradigme important, ce travail conduit à des résultats imprécis. Collin-Dufresne et Goldstein (2001) ont ensuite montré dans la même revue comment ce problème pouvait être traité de manière correcte ; cependant ce travail n'aboutit in fine qu'au seul calcul de probabilités de faillite. L'application d'un principe général de tarification, via l'évaluation de contrats d'assurance-vie ou de produits dérivés, n'a pas été réalisée par ces auteurs. François QUITTARD-PINON, Olivier LE COURTOIS et Carole BERNARD ont réalisé cette application, qui permet donc d'évaluer tout contrat soumis au risque joint de défaut et de taux d'intérêt. Ces travaux ont été publiés dans *Finance* et dans *Insurance: Mathematics and Economics*.

En lien avec le prochain axe de recherche, François QUITTARD-PINON, Olivier LE COURTOIS et Rivo RANDRIANARIVONY se penchent également sur l'évaluation de produits dérivés en présence de heurts dans les dynamiques sous-jacentes. Une première contribution a vu le jour dans la *Geneva Risk and Insurance review*. Il est important de noter que les outils numériques utilisés sont très différents de ceux manipulés ordinairement dans les salles de marché (simulations, EDP, arbres) puisque les évaluations se font par transformée de Fourier. François LE GRAND quant à lui étudie les marchés sous une perspective économique d'équilibre général et s'intéresse en particulier à l'impact de l'introduction des produits dérivés dans les marchés financiers. Par rapport aux travaux plus traditionnels des financiers, il s'interroge également sur les liens avec les taux d'intérêt, d'inflation et de chômage.



CEnter for Financial Risks Analysis (CEFRA)

(suite)

Thème 2. Le management des risques financiers extrêmes.

La théorie de la finance s'est construite dès les travaux de Bachelier en 1900 sur l'emploi du mouvement brownien (dynamique continue la plus simple parmi les dynamiques gaussiennes), c'est-à-dire sur une conception d'un hasard sage et bien maîtrisé. Qui dit en effet utilisation de lois gaussiennes, dit le fait de fortement sous-estimer, voire de négliger complètement, les risques extrêmes. La finance telle qu'elle est enseignée partout dans le monde, en marché comme en corporate, dit que l'on doit toujours pondérer rentabilité et risque. Et par risque, on entend traditionnellement dispersion, soit encore la variance d'une loi gaussienne. Combien de crises a-t-il fallu pour mettre à mal ce genre de présupposés ? En tout cas, la crise actuelle semble être à l'origine d'un bouleversement dans les mondes académiques et professionnels. Il apparaît maintenant clairement à tous qu'on ne peut plus se reposer sur les paradigmes classiques. Les membres du CEFRA font partie de la dizaine de professeurs français qui se penchent sur la question des risques extrêmes. Il s'agit là d'une spécificité forte du CEFRA, qui le distingue incontestablement des autres laboratoires de recherche en finance / assurance / risque.

Thème 3. La faillite des organisations.

Dans ce thème, le but est de comprendre le mécanisme des faillites en partant aussi bien d'une vision macroscopique de l'entreprise (approche actifs/passifs) que d'une vision microscopique (approche cash-flows ou trésorerie). Suite aux scandales financiers du début des années 2000 et des deux dernières années écoulées, et face - nous semble-t-il - à l'insuffisance des réponses apportées pour remédier à ces scandales (Sarbanes Oxley Act, LSF, ...) nous élaborons un projet partant de la centralisation des risques bancaires 'Banque de France' et d'autres modèles existants pour proposer un nouveau modèle de suivi des risques et de prévention de défaillances d'entreprises qui pourra également être perçu comme un modèle de mesure de la performance (ou de la santé) financière d'une entreprise. L'un des objectifs de ce travail est de démontrer que la centralisation des risques bancaires 'Banque de France' est l'un des meilleurs outils possibles - si ce n'est le meilleur - dans une approche trésorerie de prévention des défaillances d'entreprises et plus généralement du suivi de la santé financière d'une entreprise. Nous souhaitons, à partir d'échantillons réels d'entreprises saines et défaillantes, et donc en adoptant une méthodologie comparable à celle qui a été adoptée au sein des études empiriques antérieures, démontrer le bien fondé de cette assertion et, plus généralement, mettre en évidence les intérêts académique, statistique et pragmatique de notre approche. Cela permettra d'explicitier le caractère fortement innovant de l'outil de centralisation de la Banque

de France par rapport aux autres outils de prévention existants à ce jour. Marc De BOURMONT, en particulier, pilote ce projet.

Thème 4. Politiques de bonus et de compensation, et politiques de surveillance et de contrôle des organisations.

Une première série de travaux, pilotés par François LARMANDE, porte sur les propriétés d'une classe de systèmes d'incitation, les systèmes EVA, considérés par certains comme l'une des innovations managériales majeures des années quatre-vingt-dix. Ils étudient particulièrement le compromis entre la congruence (l'alignement de l'indicateur de performance sur l'objectif de l'entreprise) et le contrôle (l'élimination du bruit dans l'indicateur de performance). La plupart des systèmes utilisés dans la pratique ne peuvent satisfaire les deux critères à la fois. Les systèmes EVA prennent le parti de la congruence. Nous nous interrogeons donc sur leurs propriétés concernant l'autre dimension, celle du contrôle.

Une seconde série de travaux, par Olivier LE COURTOIS, Carole BERNARD et François QUITTARD-PINON, part d'une question cruciale : qu'entend-on par «surveillance» en finance de marché ? Comment expliquer tel passage d'ordre sur tel marché, telle mise en renégociation de la dette d'une entreprise américaine sous la protection du chapitre 11 de la loi des faillites, tel processus d'assurance des dépôts bancaires ?... La littérature contemporaine en finance commence à donner des clefs de réponse à de telles questions. Pendant très longtemps, il ne s'est agi que de manipuler des barrières, des seuils critiques. Aujourd'hui, l'importance de la prise en compte de la dimension temps a été largement perçue. Il ne s'agit pas seulement de décrire les comportements précédant l'action comme uniquement statiques, fondés sur la discrimination d'états ou de niveaux ; il s'agit de décrire et comprendre ces comportements comme des mécanismes de surveillance à part entière. Pour aller plus loin dans la compréhension et la modélisation de cette thématique, extrêmement prometteuse et qui dépasse les simples champs de la finance de marché ou de l'économie bancaire, des outils techniques élaborés sont nécessaires et leur description dépasse notre propos. Les 1ers résultats ont été publiés dans la *Geneva Risk and Insurance Review* et dans *Journal of Derivatives*. L'intérêt porté, au sein de CEFRA, aux mécanismes de surveillance et aux options dites parisiennes n'est pas purement formel ou théorique : il repose sur des dimensions proprement stratégiques et s'articule dans un contexte de maîtrise et de gestion des risques économiques.

Partenariats, projets et valorisation

Le CEFRA, créé en 2007, reste encore relativement jeune. De multiples démarches sont en cours pour associer des banques et compagnies d'assurances aux travaux du CEFRA. Une 1ère démarche a été couronnée de succès en 2008 : La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (CERA) finance, à hauteur de 100KEuros / an et pour trois ans, une Chaire sur *Pratiques financières des entreprises en croissance*. Antonio SALVI a été nommé Titulaire de la Chaire (voir infra p.40).

Visibilité nationale et internationale

La contribution du CEFRA au débat scientifique se déploie à différents niveaux. Dans les séminaires internes interviennent aussi bien des professeurs d'EMLYON Recherche que des professeurs d'autres institutions françaises et étrangères. La spécificité de ces séminaires, au-delà des thématiques privilégiées en lien avec les messages que porte le CEFRA, tient au fait que les élèves du Mastère Spécialisé FDM (Finance De Marché) d'EMLYON Business School sont systématiquement invités, ainsi que certains élèves motivés du programme MSc, ceci *sans pour autant restreindre* le côté avancé ou technique des présentations des intervenants. Dans notre conception, en effet, la recherche ne saurait être découplée de l'enseignement, et plus généralement de la société, et donc nous mettons un point d'honneur à ce qu'elle soit transmissible et transmise aux participants des programmes de l'établissement, aux professionnels, et au grand public.

La contribution à la communauté professionnelle est également importante et passe notamment par la publication d'ouvrages de références et par la presse, et des membres du CEFRA ont signé des articles dans la presse généraliste & financière, tant en France (*Le Nouvel Observateur, Le Point*) qu'au niveau international (*Financial Times, New-York Times, USA Today*).

WWW

Actualités et activités du CEFRA sur www.em-lyon.com

Félicitations à...



Rivo RANDRIANARIVONY, ingénieur de recherche au sein du CEFRA (Center for Financial Risks Analysis). Rivo RANDRIANARIVONY a soutenu sa thèse de doctorat avec succès le 28 novembre 2008 et son jury, composé des

professeurs Griselda DEELSTRA (Université Catholique de Louvain, Belgique), Patrick ROUSSEAU (Université d'Aix-Marseille), Michael ROCKINGER (Université de Lausanne, HEC, Suisse), François QUITTARD-PINON (Université de Lyon 1 et EMLYON Business School), Philippe RAIMBOURG (Université Paris 1 Sorbonne) et du Président de la Fondation du risque, Jean BERTHON, lui a décerné la mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité. Le thème général des travaux qu'il a menés dans le cadre de celle-ci porte sur la prise en compte des discontinuités de cours financiers dans les domaines de l'assurance et de la finance.



VIRUS B, La crise financière était-elle prévisible ?

Le présent essai démontre qu'au-delà des explications habituelles sur les abus du capitalisme et le comportement

avide des spéculateurs, la débâcle des subprimes est aussi et surtout une crise de la connaissance. Depuis un demi-siècle, le «virus brownien» - que l'on nomme ici «virus B» à l'heure où sévit la redoutable «grippe A» - a contaminé les esprits et entraîné une perception faussée des risques financiers.

Christian WALTER est actuaire agrégé, chercheur au Centre de recherche sur les risques financiers d'EMLYON (CEFRA) et spécialiste de la modélisation financière.

Michel de PRACONTAL, journaliste, est l'auteur de plusieurs romans et de *L'Imposture scientifique en dix leçons* (Seuil, «Points Sciences», 2005).



Le PhD en bref

- Lancement du Programme en 2006.
- Durée : 4 ans.
- 5 étudiants par cohorte, 20 étudiants au maximum.
- Spécialisation en management et en entrepreneuriat.
- Intégralité du programme en anglais.



Doctorat et PhD EMLYON Business School



Bernard FORGUES
Professeur de Théorie
des Organisations
Directeur des programmes
Doctorat et PhD

Deux dispositifs complémentaires de formation des enseignants-chercheurs

La politique de formation doctorale de EMLYON Business School s'appuie sur deux dispositifs : le Programme de PhD en Management, délivré entièrement en anglais et répondant aux standards internationaux, et une participation forte et continue dans la formation doctorale francophone en partenariat avec des universités françaises.

Le programme de PhD en Management

Pour répondre à la demande croissante de titulaires du PhD au niveau international, EMLYON Business School a lancé son propre programme PhD en septembre 2006. Les étudiants intéressés par ce programme se rangent en deux grandes catégories : les étudiants qui souhaitent d'emblée se positionner pour travailler dans des universités étrangères et ceux prometteurs mais qui, ne maîtrisant pas le français, sont inéligibles pour prétendre obtenir un diplôme délivré par l'Etat français.

La structure du programme reflète les objectifs de former les étudiants à la recherche mais aussi à l'enseignement, en mixant l'étude et la pratique. Le programme est entièrement délivré en anglais, par des enseignants de réputation internationale. Il dure quatre ans, les deux premières années concentrant l'essentiel des cours et séminaires. Les étudiants travaillent étroitement avec les enseignants sur des projets de recherche avant de se focaliser sur leur thèse. Les domaines de spécialisation couvrent différents domaines du management (théorie des organisations, management international, management stratégique, comportement organisationnel, etc.) ainsi que l'entrepreneuriat.

En première année, les étudiants apprennent à conduire un projet de recherche en suivant des cours de méthodologie et par apprentissage avec un membre du corps professoral («supervised research practice»). Ils étudient également les disciplines

fondamentales sur lesquelles le management repose. Durant la seconde année, les étudiants suivent des séminaires et des cours de méthodologie avancés. Un des points forts de cette deuxième année est le séminaire résidentiel tenu à Chamonix. Les étudiants du programme de PhD d'EMLYON et leurs enseignants y sont rejoints par des collègues d'autres universités du monde entier (sur invitation) pour discuter de leurs articles et former des liens durables, le tout en un lieu magnifique.

Les étudiants ne sont autorisés à continuer au-delà de la deuxième année que s'ils ont validé l'ensemble des cours. De «PhD students», ils deviennent alors «PhD candidates» et entrent dans la troisième année du programme. Durant les deux années qui restent, les étudiants se focalisent presque intégralement sur leur thèse. Ils commencent par définir un sujet de recherche avec l'aide des enseignants et choisissent un directeur de thèse. Ils forment ensuite un comité de thèse composé d'au moins trois membres (dont au moins deux d'**EMLYON Recherche** et au moins un d'ailleurs). Ils soutiennent leur proposition de thèse devant leur comité et le directeur du programme, généralement en Décembre de la troisième année. Quand cette proposition a été acceptée, ils travaillent sur leur thèse à temps plein. La thèse est soutenue à la fin de la quatrième année.

Tout au long des quatre années du programme, des ateliers et des présentations de recherche par des professeurs ont lieu sur le campus. Les étudiants du PhD y participent activement, développant ainsi leurs connaissances de la manière de conduire et présenter une recherche. Ainsi, ils ont pu récemment bénéficier de la présence de visiteurs exceptionnels tels Stewart CLEGG, Robert DAVID, Tim FOLTA, Michael LUBATKIN, Steve MAGUIRE, Scott SHANE ou encore Mike WRIGHT. Des spécialistes viennent également former les étudiants à l'utilisation de logiciels de recherche (STATA, NVivo, Zotero). Enfin, les étudiants doivent participer à des conférences académiques comme EGOS ou AoM, et soumettre des articles aux meilleures revues académiques du champ.

Le programme de PhD d'EMLYON est volontairement limité en taille (à une vingtaine d'étudiants) de sorte que les étudiants bénéficient de deux avantages majeurs. Tout d'abord, ceci permet de meilleures et plus fréquentes interactions : tout se passe en face-à-face. Les étudiants rencontrent, interagissent, et travaillent étroitement avec les enseignants-chercheurs et avec les autres étudiants de PhD sur une base quotidienne. Ceci est perçu comme essentiel au développement académique. Par ailleurs, une taille réduite permet de rester focalisé. Les seuls domaines de spécialisation du programme sont le management et l'entrepreneuriat. Ceci présente l'avantage d'un partage des mêmes centres d'intérêt entre étudiants et enseignants.



Doctorat et PhD EMLYON Business School

(suite)

Le programme est très international, aucun pays n'ayant plus de 15% de ressortissants parmi les étudiants, qui viennent de 16 pays différents. En conséquence, il va sans dire que l'intégralité du programme a lieu en anglais. Chaque année, les cinq meilleurs étudiants admis reçoivent une bourse couvrant leurs frais ainsi qu'un salaire compétitif. En 2009, face à l'excellence des dossiers, nous avons décidé d'accueillir 7 étudiants venus d'Allemagne (2), Chine, Etats-Unis, France, Grèce et Ukraine. Ils ont tous un master ou un MBA et l'un a un PhD en philosophie sociale.

Le programme étant très récent (il n'a été lancé qu'en Septembre 2006), un seul étudiant a pour l'instant soutenu sa thèse. OLGA BRUYAKA, qui était membre de la toute première promotion du PhD, a soutenu le 13 juin 2008 et occupe depuis le 1er septembre 2008 un poste d'Assistant Professor à Virginia Tech University aux Etats-Unis. Toujours dans cette même première promotion du Ph.D., Grégoire Croidieu soutiendra le 17 décembre 2009 sa thèse intitulée : «How Institutions Persist: Three Essays on Mechanisms in the Wine Industry», et partira ensuite pour 8 mois en post-doc à l'Université de Stanford. Narjisse LASSAS-CLERC soutiendra au printemps 2010 et vient d'être recrutée à HEG Genève.

Le programme doctoral

A ce jour, EMLYON Business School n'est pas habilitée à délivrer le doctorat français, mais ceci ne l'empêche pas d'être active dans la formation doctorale française. Ainsi, au 31 août 2009, la vingtaine de professeurs HDR (habilités à diriger des recherches) de l'école encadraient 31 doctorants en sciences de gestion et en sociologie auprès de divers partenaires universitaires. Le Tableau 5.3 illustre l'évolution du nombre de professeurs HDR, du nombre d'étudiants dirigés, et du nombre d'étudiants ayant défendu leur thèse de Doctorat entre 2002-2003 et 2008-2009. Il est important de noter que nombre de ces étudiants sont financés par EMLYON Business School dans le cadre de contrats à durée déterminée, un critère de performance de la qualité de la formation doctorale.

EMLYON Business School adresse ses plus chaleureuses félicitations aux étudiants ayant soutenu leur thèse de doctorat en 2008-2009 :

- WITMEUR Olivier, le 31.10.2008 (soutenance privée) et le 17.12.2008 (soutenance publique), sous la direction d'Alain FAYOLLE. *L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises*. Université Libre de Bruxelles, Solvay Brussels School of Economics and Management.
- ALOULOU Wassim, le 16.12.2008, sous la direction d'Alain FAYOLLE. *Contribution à la compréhension de la dynamique de l'engagement individuel dans le processus de création d'entreprise innovante*. UPMF, Grenoble.
- OZDEMIR Adnan, le 01.10.2008, sous la direction de Tugrul ATAMER. *L'impact des styles de management des dirigeants sur les performances de l'organisation de la police : le cas de la Turquie*. Université Jean Moulin Lyon 3.
- CELLARD Sylvie, le 30.10.2008, sous la direction de Philippe MONIN. *Expliquer la performance internationale des firmes : âge, vitesse et rythme d'internationalisation, diversité culturelle et ambidextrie dans la grande distribution alimentaire mondiale*. Université Jean Moulin Lyon 3.

Deux doctorants ayant travaillé sous la direction d'un membre de la Faculté d'EMLYON Business School ont reçu des récompenses prestigieuses pour leur travail doctoral.

- Le 31 janvier 2008, Saulo DUBARD-BARBOSA défendait sa thèse de Doctorat en Sciences de Gestion intitulée : *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, et dirigée par Alain FAYOLLE (EMLYON Business School). 18 mois plus tard, le 16 juin 2009, dans les locaux de la FNEGE à Paris, il recevait le Prix, décerné conjointement par la Fondation Nationale pour l'Etude et la Recherche en Gestion (FNEGE) et par l'Académie de l'Entrepreneuriat, de la meilleure thèse en entrepreneuriat défendue en 2008.
- Sylvie CELLARD-VERDIER a reçu en août 2009, à Chicago, la prestigieuse distinction de Newman Award Nominee (Best Paper Award from a Dissertation), délivrée par la division International Management de l'Academy of Management pour l'article issu de sa thèse : *Country Exit: Role of Internationalization Speed, Rhythm and Cultural Diversity*.

Tableau 3 - Effectifs du programme doctoral (hors PhD)

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Professeurs HDR	7	7	8	14	15	20	20
Thèses supervisées	15	23	38	41	48	49	31
Ratio Doctorants/HDR	2,14	3,29	4,75	2,93	3,20	2,45	1,55
Soutenances de thèse	1	7	9	10	12	7	4
Ratio Soutenances/Doctorants	0,07	0,31	0,24	0,24	0,25	0,14	0,143





Doctorat et PhD EMLYON Business School (suite)

EMLYON adresse enfin ses félicitations à deux collègues qui ont soutenu leur thèse de doctorat en 2008-2009



François SCHEID a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion avec succès le 27 février 2009 au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, à Paris. Il a obtenu la mention très honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse sur le rôle des premiers clients dans

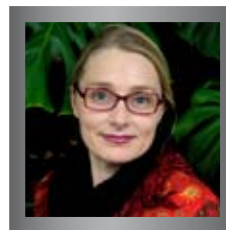
la conception d'innovation radicale : le cas du logiciel. Le jury était composé de Vincent NIBART (dirigeant de TEMIS), et des professeurs Valérie CHANAL (Grenoble II) et Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes), rapporteurs, Florence CHARUE-DUBOC (CNRS), directrice de Thèse (CNRS), et Robert SALLE, Président (EMLYON).

M. SCHEID, vous avez conduit une recherche longitudinale en temps réel auprès de deux start-ups Hi-Tech dans le monde du logiciel. Quels auront été les principaux enseignements de ce protocole de recherche ?

L'intérêt principal de ma recherche vient de l'analyse en temps réel d'un processus d'innovation, de la conception de l'architecture produit à la mise en œuvre d'une innovation logicielle radicale, portée par deux éditeurs de logiciel. Ma position de chercheur a été construite progressivement, sur plusieurs années, auprès d'entreprises peu familières de la recherche en sciences de gestion car je n'ai pu accéder immédiatement à l'ensemble des acteurs (fournisseurs et clients). Mais cette limite devait être acceptée afin de pouvoir observer le processus d'innovation depuis son origine. Par ailleurs, la méthodologie que j'ai employée peut être qualifiée d'étude clinique, et s'inscrit dans une tradition de recherche en gestion qui voit des chercheurs s'engager dans des démarches d'intervention. Toutefois, mon travail montre que l'opposition observation/intervention doit être relativisée, car il est rare qu'un chercheur puisse accéder aux organisations sur une longue durée sans faire d'apport.

En quoi la prise en compte de la spécificité de l'industrie 'logiciel' modifie-t-elle notre compréhension des formes de l'innovation et de la conception ?

L'industrie du logiciel apparaît comme un champ d'application privilégié de ce que l'on appelle l'«innovation ouverte» (ou open innovation) et de l'«innovation par les utilisateurs» (ou user innovation). L'analyse des processus d'innovation logicielle permet donc de comprendre des phénomènes susceptibles de se généraliser à d'autres industries. La conception d'innovation logicielle radicale implique généralement différents fournisseurs, mais aussi leurs clients dans le cadre des premiers projets mettant en œuvre l'innovation. Mon travail de recherche a permis de décrire un processus de conception dans lequel les premiers clients jouent un rôle crucial mais limité. Je définis les différents rôles que ces clients, «catalyseurs» de ce processus, doivent assumer : «Architecte de l'innovation», «Gestionnaire de projet», «Utilisateur expert» et «Utilisateur classique». Cela m'a conduit à enrichir la notion de lead user et à la rendre multidimensionnelle. Par ailleurs, seuls les fournisseurs apparaissent en mesure de développer certaines compétences indispensables à la réussite du processus de conception d'innovation radicale multi-acteurs. Un tel processus ne peut donc être assumé entièrement par un client ou un utilisateur, quel qu'il soit, ce qui contredit les tenants de la primauté de l'«innovation par les utilisateurs».



Emmanuelle DONTENWILL a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion avec succès le 27 novembre 2008 à l'Université Jean Moulin Lyon 3, sur le site de la Manufacture des Tabacs. Elle a obtenu la mention très honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse sur le développement durable à

l'épreuve des mondes de l'entreprise : le cas Botanic. Le jury était composé des Professeurs Franck AGGERI (Ecole des Mines de Paris) et Michel CAPRON (Université Paris VIII), rapporteurs, Pierre-Yves GOMEZ (EMLYON Business School), suffragant, Emmanuelle REYNAUD (Université Aix-Marseille), directrice de thèse, et Alain-Charles MARTINET (Université Jean Moulin Lyon 3), Président.

Mme DONTENWILL, votre thèse porte sur l'intégration d'une stratégie de développement durable chez Botanic. Elle fait l'objet d'une étude longitudinale approfondie sur quatre années. Comment en êtes-vous arrivée à choisir une telle méthodologie ?

Tous ceux qui travaillent sur la question du développement durable dans l'entreprise savent combien les discours sont empreints de messages politiquement corrects et combien toute communication est biaisée par la nécessité de paraître à tout prix «vert» et «social». Toute la difficulté a donc été pour moi de trouver un moyen d'aller au delà de ces discours convenus et préfabriqués en cherchant à suivre en direct et en temps réel le processus de formulation et de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable. Autrement dit, il me fallait m'introduire dans les coulisses de la stratégie en train de se faire. Ce simple énoncé recouvre des critères de choix du terrain très exigeants. Il me fallait non seulement une entreprise qui se trouve au démarrage de la réflexion car je ne voulais, en aucun cas, que les faits me soient relatés a posteriori. Mais cela supposait également que les dirigeants me permettent d'assister sans censure à leurs discussions stratégiques sur un sujet qui, je le rappelle, reste très sensible. C'est grâce à une posture dite de recherche action dans laquelle j'ai joué le rôle d'animateur et de facilitateur des réunions de travail du comité de direction que j'ai pu y parvenir. Je crois que l'apport principal de ce travail réside dans cette posture originale et bien sûr à Botanic qui a accepté de se livrer ainsi.

En quoi l'interaction constante avec Botanic a-t-elle influencé votre regard sur le développement durable ?

Comme je le pressentais, aborder le développement durable dans les coulisses de l'entreprise donne un point de vue beaucoup plus nuancé que celui couramment admis. Ce que j'ai pu voir n'est pas aussi lisse que ce que les rapports et communications des grandes entreprises et les discours vendeurs des consultants laissent croire. Le développement durable n'est pas cette belle idée à laquelle les entreprises adhèreraient naturellement car y convergeraient harmonieusement leurs intérêts économiques, ceux de la nature et ceux de la société. Si tel était le cas, pourquoi resterait-il d'ailleurs un tel sujet d'actualité et d'urgence ?

Mener une stratégie de développement durable, ce n'est pas l'histoire d'une harmonieuse et naturelle convergence mais bien plutôt celle d'un équilibre acrobatique entre des mondes en conflits : le monde marchand, le monde industriel, le monde civique et le monde écologique. Mon travail de 'terrain' m'a permis d'observer

dans le détail l'émergence de ces conflits d'intérêts et la façon dont ils sont traités par l'entreprise pour avancer sur la voie d'un développement plus durable. Il en résulte que mener une authentique stratégie de développement durable, et j'insiste sur le terme authentique, c'est d'abord et avant tout affronter et résoudre de sérieux conflits d'intérêts entre préservation de la nature, rémunération équitable et pérennité économique de l'organisation, un exercice d'équilibre qui, comme le dit un directeur de Botanic, équivaut à tenter de se tenir debout sur la tête d'un yak !

De nombreux doctorants hésitent à engager des travaux très qualitatifs en partenariat étroit avec une entreprise. Quels conseils leur donneriez-vous ?

N'hésitez pas ! Cela dit, un partenariat étroit avec une seule entreprise impose quelques précautions et notamment un soin particulier dans les critères de choix de l'entreprise. Ils sont parfois très exigeants. Pour ma part, il était primordial que l'entreprise présente des enjeux significatifs de développement durable, que les dirigeants s'engagent dans la démarche, que je puisse assister aux discussions stratégiques et suivre le processus en temps réel. Bien sûr, certains critères sont délicats à évaluer a priori et il se peut alors que l'on s'engage dans un terrain qui peut s'avérer ne pas convenir. C'est parfois le prix à payer et j'en ai personnellement fait l'expérience.

Une étude longitudinale a d'autant plus de valeur qu'elle s'étend sur une période longue. Il convient donc de construire un climat de confiance et de pérenniser la relation. La posture de recherche action, dans laquelle le chercheur 'joue' un rôle utile à l'entreprise constitue un bon moyen de construire cette confiance et de maintenir sa présence. Cependant, cette grande intimité avec le terrain, nécessaire pour ce type de recherche, peut aussi présenter des difficultés. Deux écueils sont principalement à éviter : perdre son sens critique du fait d'une forte implication et perdre le fil de sa problématique du fait de l'abondance des informations disponibles et souvent fort intéressantes. Le cadre conceptuel de la recherche, les grilles de lecture théoriques, le directeur de recherche et une consignation très rigoureuse des faits et des dires en sont les meilleurs gardes fous.



Le financement de la Recherche

Palette : Un contrat de recherche européen à la loupe



Liliane ESNAULT,
Professeur de Management
des Systèmes d'Information
à EMLYON Business School

Liliane ESNAULT, le projet européen PALETTE vient juste de se terminer après trois ans de travaux. Quels étaient ses principaux objectifs et ses caractéristiques ?

PALETTE - Pedagogically sustained Adaptive Learning through the Exploitation of Tacit and Explicit knowledge - est un projet financé par l'Union Européenne (Information Science and Technology, 6th framework). Il a rassemblé 14 institutions situées dans 7 pays et 70 chercheurs représentant plus de 1 000 personnes-mois de travail. Il a duré trois ans, avec un budget global de plus de 6 millions d'Euros. Une douzaine de Communautés de Pratique étaient associées au projet, dans différents domaines : Enseignement Supérieur, formation de formateurs, personnels de santé, associations de professionnels, consultants, communautés d'apprenants, etc. Le projet avait deux buts principaux : construire de la connaissance sur les communautés de pratique (comment elles vivent, travaillent, apprennent) ; et développer un ensemble de services interagissant pour soutenir le fonctionnement des communautés de pratique et aider à leur développement.

Pourquoi un tel intérêt dans les communautés de pratique ?

Les communautés de pratique sont le sujet de nombreuses études et de nombreux travaux de recherche depuis que Wenger, dans son livre de 1998, a commencé à mettre ce concept au goût du jour. Bien que certains puissent penser qu'elles ne sont que de «simples» réseaux de professionnels, comme il en a toujours existé, nous pensons que les communautés de pratiques comportent quelques éléments distinctifs qui en font des espaces privilégiés pour semer, faire germer et cultiver les connaissances, les compétences et les pratiques innovantes. Une communauté de pratique (COP) va rassembler des professionnels qui partagent non seulement une pratique commune, mais surtout la volonté affirmée de l'améliorer, de la développer et de la disséminer au sein d'une communauté de plus en plus large. Les membres d'une communauté de pratique sont animés par l'urgence de voir d'autres personnes bénéficier des développements qui jaillissent de leurs échanges et de leur collaboration permanente.

Ce n'est nullement un endroit où l'on conserve la connaissance, ou un statut, ou un pouvoir qu'une situation professionnelle pourrait avoir conféré. C'est exactement le contraire : un endroit de questionnement perpétuel, de confrontation, de bouillonnement et de tests d'idées, de comportements, de savoir-faire, de réputation, de croyances.

Les communautés de pratiques sont particulièrement intéressantes quand il s'agit de rassembler les professionnels de métiers émergents ou qui évoluent rapidement à cause de l'innovation, des technologies, des contraintes économiques, des problèmes organisationnels. Dans ces circonstances, on peut difficilement imaginer apprendre de formations formelles classiques, car la connaissance n'est pas suffisamment stabilisée pour produire des cours ou des livres. Alors l'apprentissage se fait principalement par l'échange avec les pairs, la réflexion sur les pratiques des uns et des autres, la collecte, la représentation et la formalisation de situations diverses, avec les comportements appropriés. Il s'appuie également sur l'analyse et le partage des erreurs ou des échecs. Les communautés de pratiques permettent aux personnes de se rassembler, même si elles appartiennent à des entreprises ou institutions différentes, sur la base de la confiance mutuelle et de la réciprocité. Elles sont en général assez fortement encouragées par les structures qui les hébergent ou les chapeautent, car elles sont un moyen d'accroître la valeur créée par les professionnels en développant leurs compétences et leur motivation ; mais aussi comme moyen de soutenir et de favoriser la coopération et la collaboration entre les entreprises et les structures, de développer le networking à différents niveaux.

Comment avez-vous géré la complexité de ce projet et sa multidisciplinarité ?

Le succès du déroulement du projet et la qualité des résultats et des productions sont dus principalement à quatre facteurs :

- le choix de travailler avec une douzaine de communautés de pratique, réparties sur différents domaines, et qui représentaient un ensemble assez vaste de comportements, de connaissances et de pratiques ;
- le choix de développer un large éventail de logiciels recouvrant la plupart des intérêts des communautés de pratique pour ce qui concerne leurs activités, et, de plus, de les fournir sous forme de services interagissants auxquels on peut accéder sous forme de widgets par l'intermédiaire d'une interface (un portail) personnalisable ;
- le choix d'une méthodologie et d'une organisation basées sur le design participatif, reposant sur une démarche de scénarios riches ; cette méthode a été améliorée en permanence au long du

projet et a permis un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes dans toutes les phases du projet ;

- le choix d'un processus d'évaluation formative longitudinale qui a supporté une attitude de réflexivité et d'auto-analyse permanente au sein des membres du projet ; ceci a permis de piloter le projet avec succès malgré les écueils inhérents à la complexité de ce genre d'exercice.

Du point de vue de la recherche, quelles sont les principales leçons apprises de ces trois années de collaboration ?

Pour moi, le premier point, et le plus important, a été la richesse - et la difficulté - de mettre en œuvre une collaboration approfondie à travers les différentes disciplines et à travers les différents centres d'intérêt des partenaires. Le projet rassemblait des chercheurs venant des sciences sociales et de l'éducation et des sciences informatiques, et, pour les sciences informatiques, de plusieurs équipes venant de domaines techniquement très différents comme les langages d'auteurs multimédia, le knowledge management, le management de documents intelligents, le web sémantique, les interfaces riches, les architectures Open Source, les représentations graphiques, la prise de décision, etc. Sur une autre dimension le projet était aussi un espace de collaboration entre les utilisateurs finals (les communautés de pratiques), les chercheurs et une autre espèce, les «éléments d'interface» - les médiateurs et les scénarios - dont le but était de rendre possible, de faciliter et de soutenir les processus participatifs ; sans eux, le projet n'aurait pas pu réussir aussi bien.

Un deuxième point est le fait de se rendre compte du rôle croissant joué par les communautés de pratique dans un grand nombre de domaines, et de leur capacité à satisfaire les aspirations des professionnels en leur permettant d'améliorer leurs capacités et leurs savoirs, de développer leurs réseaux et d'entretenir des relations amicales avec leurs pairs.

En même temps, le développement d'un ensemble d'objets technologiques très pratiques, basés sur les principes et la culture du Web 2.0, et dont l'usage est facilité par l'appartenance au monde des standards Open Source, a prouvé qu'il était possible d'aider réellement les membres des communautés de pratique dans leurs tâches et leurs activités.

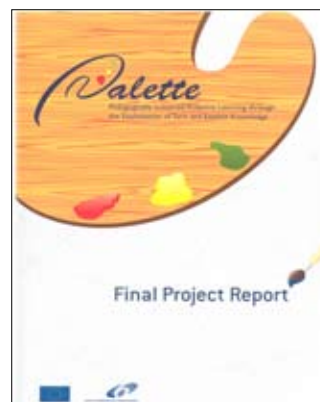
L'utilisation conjointe du design Participatif, de la Théorie de l'Acteur Réseau et d'une approche basée sur les scénarios pour mettre en œuvre le projet est, pour moi, LE facteur clef de succès du projet. L'un des mots clefs de PALETTE est «interagir». Il était surtout

utilisé, au début, pour désigner la façon dont les outils et services étaient «intégrés» dans le portail utilisateur. Mais il décrit aussi très bien la façon dont les partenaires, les équipes, les disciplines ont «opéré» durant le projet, avec une flexibilité et une ouverture d'esprit constantes.

Quel était la place d'EMLYON dans ce projet ?

EMLYON Business School était un partenaire central du projet. Au total, le projet a représenté 36,5 personne-mois pour EMLYON, pour un financement total d'environ 210 K€. Le Gate-CNRS, également situé à Ecully, était aussi partenaire du projet. Naïma CHERCHEM et moi avons représenté EMLYON. Naïma rédige sa thèse dans le Centre de Recherche en Entreprenariat, et elle a rejoint le projet à mi-parcours. Le rôle d'EMLYON était centré autour de trois pôles :

- la possibilité d'apporter dans le projet des communautés de pratique venant des entreprises. La principale était l'ADIRA (Association pour le Développement Informatique en Rhône-Alpes) qui rassemble environ 800 professionnels du secteur des Technologies de l'Information, et d'autres comme une communauté de consultants de l'entreprise DTalents ;
- l'intérêt que je partage avec un collègue du Gate, Romain ZEILIGER, au Design Participatif et à la Théorie de l'Acteur Réseau ; nous avons été les deux «piliers» de l'introduction de cette méthodologie dans PALETTE, même si - heureusement - nous n'avons pas été les seuls impliqués dans le développement de la démarche et des outils de la méthode ;
- mon expérience de projets européens précédents, notamment dans le développement d'un modèle de scénario pédagogique pour le développement de ressources d'apprentissages, a été utilisée dans le workpackage qui était en charge du développement des ressources de formation et d'apprentissage ; ces ressources sont disponibles sur le site web du projet <http://palette.ercim.org>





Le financement de la recherche 3 nouvelles chaires signées en 2008-2009

L'année 2008-2009 a vu la signature ou le renouvellement de trois Chaires

**La Chaire Caisse d'Epargne Rhône-Alpes :
«Pratiques financières des entreprises en croissance»**



Son titulaire est Antonio SALVI, professeur de Corporate Finance et co-auteur de l'ouvrage de référence au niveau international *Corporate Finance, Theory and Practice* (2nd édition. 2009).

La Chaire Caisse d'Epargne Rhône-Alpes «Pratiques financières des entreprises en croissance» a pour objectif d'approfondir la connaissance dans quatre domaines : le financement et l'évaluation des PME en croissance ; le financement et la gouvernance des firmes patrimoniales ; la création et la mesure de la valeur des entreprises non-cotées ; et l'évaluation, la transmission et les montages de reprise (LBO).

En 2008-2009, les experts de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes et les professeurs d'EMLYON Business School ont co-animé des cours, notamment auprès des étudiants du Mastère Spécialisé Ingénierie Financière. La Chaire Caisse d'Epargne Rhône-Alpes a contribué au développement de cas pédagogiques - 5 cas ont été écrits en 2008-2009 -, et au financement de deux assistants de recherche. La Chaire a également sponsorisé la cérémonie du 20^{ème} anniversaire du Mastère Spécialisé Ingénierie Financière, qui a eu lieu à Paris en juin 2009. Enfin, un ouvrage de référence et trois chapitres d'ouvrage ont été publiés avec le soutien de la Chaire.

La Chaire «CERA - Pratiques financières des entreprises en croissance», dotée de 100 KEuros/an pendant trois ans, a été signée le 1^{er} juillet 2008 en présence d'Olivier KLEIN, Président du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, et de Patrick MOLLE, Directeur Général d'EMLYON Business School.



La Chaire Ville de Lyon - Les collectivités locales au cœur des travaux de recherche de la Faculté



La Chaire Ville de Lyon, dont le titulaire depuis son origine est Robert REVAT, professeur de marketing, a été instituée en janvier 2006 suite à une délibération favorable de Conseil Municipal. Au terme des trois premières années, la Chaire Ville de Lyon a été reconduite en 2009 pour une nouvelle durée de trois ans.

La Chaire Ville de Lyon poursuit un double objectif. D'une part, elle cherche à faire apprécier l'attractivité et l'intérêt que peuvent présenter les carrières dans le secteur public local, notamment par des expériences conduites sur le terrain. Ce faisant, elle cherche aussi à améliorer l'employabilité des diplômés d'EMLYON Business School en répondant à la demande de ses étudiants pour des débouchés dans les entreprises qui travaillent pour les Collectivités locales. En retour, les expériences conduites sur le terrain permettent à la Ville de Lyon de bénéficier d'éléments d'expertise, notamment dans les fonctions de management, d'achat et de stratégie dont dispose EM LYON Business School et qui pourraient être utiles à ses services et, cela, dans le plein respect des valeurs du service public.

D'autre part, elle permet de développer et de formaliser des connaissances nouvelles - cas, rapports d'expertise, etc. - qui supportent l'élaboration de cours et séminaires nouveaux à destination d'organisations dont la professionnalisation a été spectaculaire au cours de la dernière décennie.

En 2008-2009 ont notamment été mobilisés les étudiants des Mastères Spécialisés Marketing et Management des Services et Achat. Supervisés par des professeurs d'EMLYON Business School, ils ont réalisé une dizaine de missions sur des sujets tels que l'offre de lecture publique aux adolescents (Bibliothèque Municipale) ; l'organisation du parc de la Tête d'Or (Parcs et Jardins), etc. Les cadres de la Ville ont participé à l'électif Stratégie et Marketing des Collectivités Territoriales, proposé dans le cadre du Programme Master in Management et élaboré sur la base des développements des années précédentes. Enfin, plusieurs professeurs sont intervenus dans les formations dispensées par «l'Ecole des Cadres» de la Ville de Lyon.

La Chaire CEGID - Les systèmes d'information au service de l'innovation entrepreneuriale



Le partenariat Cegid Group - EMLYON Business School s'inscrit dans le cadre du Centre de Recherche en Entrepreneuriat soutenu par La Fondation EMLYON «Entrepreneurs pour le Monde». En septembre 2008, les deux partenaires se sont engagés, pour trois ans, à développer au sein de ce centre un axe d'étude spécifique sur les systèmes d'information, abordés de manière globale et comme outil essentiel au service des décideurs. 3 problématiques sont retenues :

- La problématique des coopérations entre éditeurs et fournisseurs de contenu dans le cadre du modèle Software as a Service (SaaS) et de ses futures évolutions.
- La problématique du passage d'un modèle de progiciels applicatifs à un modèle de services Web orientés métier.
- La problématique des 'users groups', ou comment générer des flux d'innovation réguliers en s'appuyant sur des clients utilisateurs, notamment les utilisateurs pionniers ('lead users') et les 'communautés d'utilisateurs'.



C'est François SCHEID, Professeur de Marketing de l'Innovation spécialisé dans l'innovation logicielle et l'innovation dans les systèmes d'informations, par ailleurs directeur des Mastères Spécialisés «Management des Systèmes d'Information» (MDSI) et «Management des Entreprises du Vivant et de l'Agroalimentaire» (MAEVA), et professeur dans le Mastère Spécialisé Conseil en Organisation, qui est le titulaire de cette Chaire.

En 2008-2009, les travaux ont notamment porté sur le développement d'une plate-forme de services en ligne, destinée aux employés des entreprises clientes (PME et TPE) de Cegid, plus précisément aux clients de Cegid utilisant sa plate-forme en ligne Compt@noo. Cette plate-forme appelée «Vooz@noo» proposera des services aux employés des sociétés utilisant la plate-forme Compt@noo. En 2009-2010, le sujet porte sur l'évolution de la plate-forme Compt@noo en plate-forme «web 2.0», c'est-à-dire en plate-forme permettant l'interaction entre Cegid et ses clients et l'interaction entre les clients eux-mêmes (notion de «communauté d'utilisateurs»). Ce partenariat pourrait déboucher sur un terrain de recherche pour une doctorante d'EMLYON Business School.

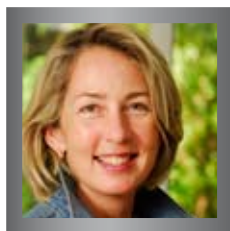




Ouvrages à l'affiche

Intrapreneuriat - Innovation et Croissance

Paris : Dunod 2009



par Véronique BOUCHARD
Professeur associé de Stratégie
à EMLYON Business School

Véronique BOUCHARD, comment définissez-vous l'intrapreneuriat ?

Il existe de multiples définitions. Pour faire simple, je dirais que l'intrapreneuriat consiste en l'adoption de pratiques et de comportements entrepreneuriaux au sein d'organisations existantes. Personnellement, j'aime bien la définition de Sharma et Chrisman (1999) : «L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus) en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation». Cette définition met l'accent sur le partenariat qui doit nécessairement s'établir entre l'individu et l'organisation et sans lequel la réussite est impossible.

Qu'est-ce qui différencie l'intrapreneur de l'entrepreneur ?

L'intrapreneur est «enchâssé» dans une organisation existante : cette organisation lui fournit des ressources et un filet de sécurité mais elle l'oblige à «gérer les interfaces». L'intrapreneur doit dépenser autant de temps et d'énergie à gérer l'environnement interne et ses chausse-trappes que l'environnement externe et ses incertitudes.

Quelle est l'importance de l'intrapreneuriat dans le contexte de crise qui est nôtre ?

Accrue sans l'ombre d'un doute. Nous ne sommes plus dans les années quatre-vingt, lorsque la priorité était la réduction des coûts. Les entreprises ont peu de gras, leurs processus sont optimisés, leurs activités sous-traitées et souvent délocalisées. C'est l'engagement du personnel et l'innovation à 360° qui va permettre aux entreprises, dès lors qu'elles ont une situation financière saine, de limiter les dégâts voire de sortir gagnantes de la crise. Les employés doivent être imaginatifs et mobilisés. Pour que leur créativité se transforme en quelque chose de tangible, il faut que

ces employés soient guidés et soutenus par des dispositifs ad hoc et qu'ils soient, dans la mesure du possible, formés. La communication, la coopération, la prise de risque mesurée deviennent les maîtres mots. L'intrapreneuriat concrétise toutes ces valeurs.

Le positionnement éditorial de votre ouvrage sous-entend que l'intrapreneuriat pourrait s'apprendre, notamment par la formation. Mais cette conviction est âprement discutée...

En effet. Fondamentalement, la formation a pour objectif de modifier les représentations des individus. Par conséquent, elle ne fera jamais de tous des intrapreneurs ! Par contre, elle peut susciter l'envie de se lancer dans l'aventure intrapreneuriale si une opportunité se présente, ou rendre plus sensible aux besoins des intrapreneurs qui composent souvent les équipes des cadres et dirigeants en formation. La formation est souvent l'occasion pour chacun d'évaluer ses forces et ses faiblesses, les compétences de l'intrapreneur qu'il possède déjà et celles qui lui manquent. Enfin, n'oublions pas que la formation est un message d'en haut: la direction d'une entreprise qui finance une formation intensive en intrapreneuriat y croit forcément un peu...

A qui cet ouvrage s'adresse-t-il ?

Cet ouvrage formalise sept ans de recherches, de réflexions et d'échanges au sujet de l'intrapreneuriat avec mes étudiants - notamment expérimentés dans les programmes MBAs - et les nombreux managers que j'ai formés - et qui à plus d'un titre m'ont également formés. Cet ouvrage leur retourne ce qu'ils m'ont appris. J'ai eu à cœur de rendre le sujet aussi accessible et concret que possible en m'appuyant sur une multitude de cas, en apportant des réponses à des questions pratiques, et en proposant plusieurs outils conceptuels originaux.





Ouvrages à l'affiche (suite)

Consumer Kids: how Big Business is Grooming our Children for Profit

Traduction : **Les Enfants Consommateurs : Comment les Grandes Entreprises "Dressent" / "Manipulent" / "Préparent" nos Enfants au Profit**



par Agnès NAIRN
Professeur de Marketing
à EMLYON Business School

Agnès, le London Times a imprimé un extrait de votre ouvrage en double page et tous les autres journaux majeurs, mais aussi les stations radio et de Télévision ont couvert sa publication. Pourquoi pensez-vous qu'il y ait autant d'intérêt ?

Oui, je pense que cela relève d'un sentiment général de malaise sur la jeunesse en général et sur le marketing auprès des enfants en particulier. Par exemple, et pour mentionner simplement un signal important, la Children's Society a publié un rapport en début d'année qui attribue la tristesse des enfants à un système de valeur sociale basé sur la cupidité, l'égoïsme, l'individualisme et le matérialisme. Et le gouvernement britannique a d'ailleurs réagi en commissionnant un groupe indépendant chargé d'étudier l'impact du monde commercial sur le bien-être des enfants ("The Impact of the Commercial World on Children's Wellbeing"). Je suis membre de ce panel mais ne peux encore commenter sur les résultats car ils ne seront pas publiés avant fin juin 2009. En clair, il y a un vrai sujet d'inquiétude sur ce que le business fait aux enfants.

Et il existe d'autres motifs d'inquiétudes qui grondent de manière croissante, comme l'impact sur la crise globale de l'obésité qu'a la publicité sur la nourriture et les boissons à haute teneur en sel, en sucre et en matières grasses (High in Fat, Salt and Sugar : HFSS). Le gouvernement français a déjà répondu avec l'initiative "manger bouger" et au Royaume-Uni, les pubs télé sur les produits HFSS sont bannies autour des programmes d'attrait particulier pour les moins de 16 ans. Il y a aussi de vrais sujets d'inquiétude sur la sexualisation des enfants, avec la vente de kits de striptease et de culottes en string aux petites filles, et la vente de poupées Bratz dont certains parents pensent qu'elles ressemblent plus à des prostituées qu'aux princesses plus traditionnelles.

Que l'on souscrive ou non à cette vision plutôt déprimante de l'enfance contemporaine, il n'en est pas moins vrai que beaucoup d'argent est dépensé pour et par les enfants. Au Royaume-Uni, nous dépensons 100 Milliards de £ par an pour nos enfants, et c'est un chiffre très attractif si vous vendez des jeux et des jouets, de la mode, de la technologie et même des voitures et des vacances. Le Pouvoir de Harcèlement ("Pester Power") et le Facteur d'Enquiquinement ("Nag Factor") sont des forces puissantes. Donc je pense que les parents sont enthousiastes à la lecture de tout ce qui peut leur donner des tuyaux pour faire face à cette vague de commercialisme, et ceux qui travaillent dans l'industrie de la publicité veulent savoir ce qui est dit et qui pourrait conduire à une régulation plus stricte qui, in fine, menacerait leurs activités

La revue de votre ouvrage par le Financial Times, en mai 2009, indique : "c'est bourré de faits choquants". Quelles ont-été les choses les plus choquantes que vous avez découvert au cours de votre recherche pour cet ouvrage ?

Deux choses sortent du lot. D'abord, l'utilisation des enfants comme «ambassadeurs des marques». Cela se passe lorsque les entreprises, via des agences d'études de marchés, recrutent des enfants pour prôner des marques à leurs amis. Nous avons trouvé une campagne dans laquelle Mattel donnait des MP3 à des filles âgées de 7 ans, avec les instructions strictes d'emmener partout leur MP3 (à l'école, au ballet, aux anniversaires, aux goûters, etc.) et de photographier leurs effort commerciaux. Ces gamines avaient également à créer des blogs pour leur produit et à encourager leurs ami(e)s à s'inscrire sur le site web de Barbie. Plus elles travaillaient, plus elles recevaient de cadeaux. Les parents des enfants avaient donné leur accord, mais la plupart des personnes avec lesquelles nous avons discuté trouvaient répugnante l'idée de gamines de 7 ans travaillant à la commission pour des marques importantes.

Ensuite, il y a le marketing et la publicité en ligne. Les enfants sont aujourd'hui surnommés les "digital natives" car ils ont grandi avec internet, tandis que leurs parents, les "digital immigrants" se débattent pour rester à la page. Cela signifie que les enfants sont exposés à beaucoup de mauvaises pratiques, simplement parce que leurs parents, leurs enseignants et même les régulateurs n'arrivent pas à suivre le rythme des développements. Un des problème est que de nombreux sites que les enfants aiment (notamment les jeux et les réseaux sociaux) sont conçus pour des audiences plus larges, donc les pubs affichées sont souvent tout-à-fait inappropriées, par exemple celles relatives aux jeux d'argent et aux sites de rencontre. Nous avons aussi découvert que les enfants devaient donner

beaucoup d’informations sur eux-mêmes pour accéder à certaines parties des sites. Tandis que l’industrie du ciblage comportemental croît à grande vitesse, garantir sur internet la vie privée des enfants devient un véritable enjeu.

Un autre enjeu lié à internet porte sur l’effacement de la frontière entre contenu et commercialisme. A la télé, il est facile, même pour de très jeunes enfants, d’identifier une pub. Et en France, l’obligation de montrer le mot “PUB” et la musique très distinctive rendent l’identification très simple. Mais en ligne, il est souvent impossible de dire ce qui est conçu pour divertir et ce qui est conçu pour persuader. En fait, seulement 37% des pubs online que nous avons étudié étaient libellées ainsi, et nous avons observé que même des jeunes de 15 ans familiers et futés n’étaient pas conscients que les «advergames», les placements de produits, (illégaux à la télé britannique mais apparemment OK sur internet), les bannières des réseaux sociaux, les blogs et les messages viraux étaient conçus avec comme principal objectif de construire la valeur de la marque et de vendre. Tout cela soulève des questions fondamentales de « justice » et a des implications considérables pour de futures régulations du marketing pour enfants.

La “justice” de la publicité est un sujet que vous soulevez dans votre article récent, intitulé “Who’s Messing with My Mind?” (traduction : «Qui touche à mon esprit ?») et publié dans *International Journal of Advertising*. Il a suscité une véritable controverse. Pouvez-vous nous en dire un mot ?

Oui. Aux EU et en Europe, la Politique Publique a traité de la question d’une publicité «juste» vers les enfants, en cherchant à établir l’âge «magique» à partir duquel les enfants seraient capables de comprendre l’intention persuasive de la publicité. Il est communément admis que les enfants plus âgés sont moins vulnérables à la publicité car leurs capacités cognitives se développent avec le temps et les équipent de compétences souvent appelés ‘défense cognitive’. La plupart des recherches sur lesquelles sont fondés les codes et régulations actuels furent conduites dans les années 70s et 80s, sur des pubs télé, et elles concluaient qu’il est «juste» de publiciser aux enfants d’un âge supérieur ou égal à 12 ans. Mais ces soubassements ont été mis en doute par la croissance rapide d’un monceau d’évidence empirique qui montre assez clairement que dans notre environnement média contemporain, les enfants plus âgés (vraisemblablement avec leurs défenses cognitives en place), sont autant influencés par la publicité que les enfants plus jeunes, en dessous de l’âge ‘magique’.

Des découvertes récentes des neurosciences ont des conséquences dérangerantes pour l’industrie de la publicité. Premièrement, cela discrédite les campagnes de RSE des marques leaders pour enfants, qui revendiquent une grande moralité au prétexte qu’elles ne commercialisent pas en dessous de 12 ans. Cette limite d’âge apparait tout-à-fait non pertinente pour notre ère digitale. En fait, les neurosciences nous apprennent aussi que durant l’adolescence, les développements du contrôle cognitif sont sérieusement perturbés (comme n’importe qui vivant avec un adolescent pourrait en témoigner !).. Donc il se pourrait que les enfants au-delà de 12 ans soient davantage vulnérables aux pubs émotionnelles que des enfants de 10 ans. Par ailleurs, notre connaissance de la persuasion implicite questionne la « justice » de certaines techniques marketing ciblant tant les adultes que les enfants. D’ailleurs, le *Journal of Public Policy and Marketing* a récemment consacré un numéro spécial à l’éthique du ‘marketing furtif’ vers les adultes. Cela pourrait avoir un impact très sérieux sur l’industrie. Bref, ce n’est donc pas une surprise que notre article ait rencontré quelque résistance.

Alors, que faut-il faire ?

Je crois que nous avons besoin d’un programme de recherche empirique, avec des adultes et des enfants, pour continuer à construire notre connaissance du fonctionnement de la persuasion implicite, de la manière dont elle peut être surmontée ou vaincue, par qui et dans quelles circonstances. Nous avons aussi besoin de gouvernements, aux EU et en Europe, qui renforcent et durcissent les régulations relatives au marketing on line pour enfants, et qui les harmonisent au niveau mondial. Et enfin, nous devons mieux écouter nos enfants. Nous avons discuté avec plus de 3000 d’entre eux et ils ont formulé les suggestions les plus sensées de tous. Ils ont demandé trois choses aux entreprises : **respect, honnêteté et protection. Pas de mauvaise directives pour un marketing éthique contemporain.**





Ouvrages à l'affiche (suite)

Pour un Management Interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise

L'Harmattan - 01/11/2008



par Evalde MUTABAZI
Professeur de Management
des Ressources Humaines
à EMLYON Business School

Evalde MUTABAZI, vous avez beaucoup travaillé et écrit sur le management interculturel, notamment en Afrique. Dans votre dernier ouvrage, vous associez la diversité au management interculturel. Pourquoi cette évolution ?

Rien ne peut justifier qu'une personne soit mise au ban de la société ou reste aux portes d'une entreprise pour ce qu'elle est, et non pour ce qu'elle fait. Face à l'actuel renforcement de politiques dites de «diversité» dans les grandes organisations et au succès de ce simple mot dans les médias et les discours politiques, notre ouvrage ne pouvait uniquement porter sur le management interculturel, en ignorant ce qui se joue aujourd'hui plus largement autour de la gestion de la diversité dans nos sociétés. Au-delà de la question de savoir en quoi elle constitue un défi pour les entreprises, leurs équipes et leurs managers, la diversité devient une exigence incontournable pour les entreprises et pour de nombreux pays amenés à mieux gérer la coexistence et la coopération entre leurs citoyens ou salariés de plus en plus multiculturels et diversifiés.

En quoi les dirigeants politiques et économiques français seraient-ils interpellés ?

Disons-le très clairement, ce qui est mis en doute aujourd'hui en France, c'est la capacité de la République et indirectement celle de ses entreprises, à défendre le principe fondateur de laïcité, à savoir : faire vivre l'égalité des chances, lutter contre les discriminations et agir résolument pour l'intégration des Français quelles que soient leurs origines ou leurs convictions religieuses et politiques.

Malgré l'absence de repères juridiques clairs, les entreprises privées et publiques en appellent de plus en plus à l'expression de toutes les différences, dans leurs politiques de communication. Les actions mises en place concernent plusieurs types de diversités humaines, car elles sont censées toucher aussi bien les personnes handicapées

que celles issues de quartiers défavorisés ou encore les femmes qui sont victimes du fameux «plafond de verre» par rapport à leurs homologues masculins...

Pourquoi êtes-vous «Pour le management interculturel» ?

Face aux limites de nombreuses pratiques actuelles de gestion de la diversité (quotas, cv anonymes...) nous mettons en avant le management interculturel dont l'enjeu est de permettre une authentique prise en compte des différences entre cultures et des modèles de gestion dont sont porteurs les acteurs au sein des entreprises. Depuis le début des années 1990, nos recherches sur le fonctionnement concret des équipes plurinationales et multiculturelles montrent que le plus important dans ce domaine n'est pas ni la mise en avant des partis-pris politiques ou idéologiques ni la mise au point de «how-to» standards ou à l'emporte-pièce. L'essentiel est de mettre à jour les mécanismes profonds à l'œuvre dans les rapports multiculturels et plus précisément dans les contextes d'action collective dans lesquels les personnes issues ayant des valeurs, des représentations et des préférences managériales différentes vivent l'expérience réelle de l'accueil ou du rejet, du mépris ou du respect pour leurs différences.

Que vit «celui qui est réputé différent des autres» au travail ?

Comment se révèle-t-il aux autres, ou plus exactement, comment procède-t-il pour que les autres le connaissent et le reconnaissent ? Comment fait-il pour qu'ils apprennent de sa différence en même temps qu'il s'enrichit de la leur ? Comment s'y prend-t-il pour faire connaître et respecter son identité, sa culture (ses croyances et ses valeurs profondes), et sans pour autant ni l'imposer ni s'enfermer dans des attitudes défensives ?

Face à ces questions - que n'abordent pas la plupart des textes portant actuellement sur la diversité et la discrimination positive - nous inscrivons nos recherches dans un registre plus profond, celui des interactions et de la confrontation réelle des différences, un registre beaucoup plus exigeant pour les individus comme pour les entreprises, un registre que l'on atteint que si l'on accepte de relativiser ses pratiques, de remettre en cause ses habitudes, d'accepter d'apprendre des autres, de s'en faire comprendre et de les comprendre pour mieux progresser ensemble... Une lucide humilité en somme, au cœur de l'approche interculturelle des différences que nous cherchons à promouvoir au sein des entreprises comme dans la vie extraprofessionnelle. Au fur et à mesure de nos observations et interventions en entreprises en

Europe et en Afrique, cette approche nous apparaît aujourd'hui comme la seule capable d'intégrer réellement les questions de la reconnaissance et l'apprentissage mutuel, la coopération et la complémentarité de sujets porteurs de cultures et de modèles différents.

Comment réalisez-vous aujourd'hui cette promotion ?

Dans nos publications et nos interventions, nous nous attachons à clarifier autant que possible plusieurs notions souvent vaguement médiatisées aujourd'hui, dans la vie courante et en entreprises, pour désigner les phénomènes multiculturels, appréhender leurs effets sur les relations de travail, qualifier les «stratégies identitaires», appréhender l'effort d'intégration des populations mobiles, qu'il s'agisse de migrants ou de cadres expatriés dans des pays étrangers où opèrent leurs entreprises. En bref, s'il traite d'abord de la diversité à partir des aspects juridiques et administratifs mis en œuvre dans le contexte français et intègre le débat récemment développé autour des soulèvements qui ont touchés les banlieues de notre pays en 2005, cet ouvrage couvre un champ beaucoup plus large dont une partie importante est consacrée au fonctionnement des entreprises multiculturelles dans lesquelles cette problématique est cruciale. Et les exigences supposées universelles de liberté et d'égalité ne peuvent avoir du sens et de la force mobilisatrice, que si les valeurs au cœur des identités culturelles présentes au sein des équipes de travail ne font pas l'objet du rejet ou de la dévalorisation des uns par les autres.

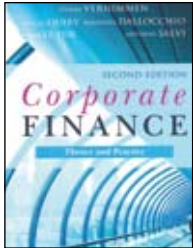
Plus que «discrimination», le maître-mot, pour nous, est donc celui de «reconnaissance». La plupart des phénomènes sociaux que nous observons aujourd'hui en entreprise ou plus largement dans la société, en appellent à un besoin humain fondamental : celui d'être identifié et reconnu dans sa dignité humaine. Reconnu pour ce que l'on est ou pour ce à quoi l'on aspire, et non pas uniquement pour son statut ou sa fonction, son niveau de salaire ou la taille de sa voiture... Malheureusement, ce besoin profondément humain n'est ni toujours perçu ni suffisamment pris en compte dans les approches politiques ou managériales les plus développées dans nos sociétés. Qu'il s'agisse des fusions ou des acquisitions, des alliances ou des créations de filiales internationales, ou encore des échanges avec des clients ou des fournisseurs étrangers, aucune entreprise concernée n'échappe aux phénomènes organisationnels et sociaux liés à la diversité des cultures et modèles de ses différents partenaires. Les questions soulevées par ces phénomènes sont d'autant cruciales que la diversité des cultures et des modèles constitue à la fois aujourd'hui une réalité et un défi incontournables

pour les entreprises de plus en plus amenées à sortir de leurs marchés habituels pour chercher les avantages concurrentiels auprès de partenaires (actionnaires, clients, salariés) situés aux quatre coins de la planète. Face à ce problème, l'approche classique, qui consistait jadis à se contenter d'additionner les marchés, les brevets et les ressources financières- une approche largement connue de tous y compris des concurrents et des «contrefacteurs»- est aujourd'hui dépassée. Elle ne suffit plus à l'entreprise qui souhaite faire efficacement face à la concurrence mondiale actuelle et se développer durablement dans différentes régions du monde où elle opère. D'où la question cruciale actuelle de la compétence interculturelle sans laquelle la diversité des cultures et des modèles de management ne peut être transformée en facteurs de progrès pour les entreprises, leurs équipes et leurs membres.





Ouvrages publiés en 2008-2009



SALVI Antonio, QUIRY Pascal, VERNIMMEN Pierre, LE FUR Yann, DALLOCCHIO Maurizio
Corporate finance: theory and practice
John Wiley & Sons
2009 (2nd ed.)



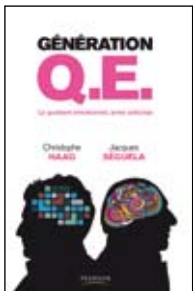
GOMEZ Pierre-Yves
Référentiel pour une gouvernance raisonnée des entreprises françaises : Rapport au conseil d'administration de MiddleNext
IFGE MiddleNext
01/06/2009



COSTER Michel
Entrepreneuriat
Pearson Education
01/08/2009



MISSONIER-PIERA Franck et WOLFGANG Dick
Comptabilité financière en IFRS
Pearson Education
01/05/2009



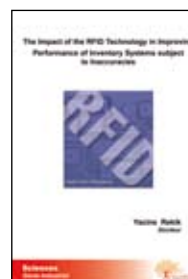
HAAG Christophe et SEGUELA Jacques
Génération Q.E. : Le quotient émotionnel, arme anticrise
Pearson Education
01/09/2009



AUTIER Fabienne
L'anti-bible des ressources humaines : recrutement, formation, gestion des compétences, mobilité... : 10 principes de la GRH à l'épreuve des faits
Village Mondial
01/04/2009



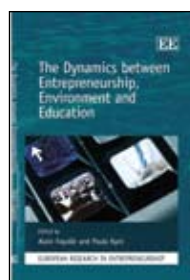
PICQ Thierry
Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions
Vuibert
01/08/2009



REKIK Yacine
The impact of the RFID technology in improving performance of inventory systems subject to inaccuracies
Edilivre
01/03/2009



ROUX-DUFORT Christophe
et RAMBOATIANA Sanjy
Vive l'incompétence ! : transformons nos
limites en talents professionnels
Pearson Education
01/03/2009



FAYOLLE Alain et KYRÖ Paula
The Dynamics between Entrepreneurship,
Environment and Education
Edward Elgar
01/11/2008



GOMEZ Pierre-Yves et KORINE Harry
L'entreprise dans la démocratie : une théorie
politique du gouvernement des entreprises
01/02/2009



MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe
Pour un management interculturel,
de la diversité à la reconnaissance en
entreprise
L'Harmattan
01/11/2008



BOUCHARD Véronique
Intrapreneuriat, Innovation et Croissance
Dunod
01/01/2009



NAIRN Agnès et MAYO Ed
Consumer Kids: How big business is
grooming our Children for Profit
Constable, Londres
2009



GUERY Gabriel, SCHÖNBERG Eve
et MOLLARET LAFORET Edwige
Droit des affaires pour manager
Ellipses
01/01/2009



David COURPASSON
et Jean-Claude THOENIG
Paris, Vuibert
2008



Chiffres clés

- 1872 : création de l'Ecole par des industriels de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
- 1997 : le Groupe ESC Lyon devient EMLYON Business School
- 30 000 m² de bâtiments situés dans un domaine de 6 hectares
- 2 résidences étudiantes
- 4 implantations géographiques : Lyon-Ecully, Paris, Genève et Shanghai
- 3 000 étudiants dont 40% d'étrangers
- 5 000 cadres d'entreprise en éducation permanente par an
- 115 enseignants-chercheurs
- 600 intervenants (professeurs, consultants ou responsables d'entreprise)
- un réseau de 18 000 diplômés
- 100 universités ou Business Schools étrangères partenaires

*Chiffres au 1er octobre 2009

Cérémonie de Remise des Diplômes
Mars 2009



A propos de... EMLYON Business School

Notre mission : préparer des entrepreneurs pour le monde

EMLYON est une Business School européenne dédiée à l'apprentissage du management entrepreneurial et international tout au long de la vie.

- Son projet éducatif consiste à développer l'esprit entrepreneurial et cultiver le sens des responsabilités sociales des participants de ses programmes, afin de leur permettre d'évoluer avec succès dans les différents "ethos" économiques du système mondial.
- Son expertise s'appuie sur des formations à la fois académiques et en prise directe avec les réalités de l'entreprise.
- Son identité repose sur une tradition d'innovation pédagogique et d'approche entrepreneuriale de la formation au management.

Classements : une reconnaissance internationale

Financial Times

«The Top 70 European Business Schools» Décembre 2009
N° 3 en France et N° 8 en Europe

«The Top 50 European Masters in Management» Octobre 2009
N° 1 dans la catégorie dimension internationale
N° 8 des Masters of Science in Management

«The Top 100 World MBA Programmes» Janvier 2008
N° 3 en France et N° 28 en Europe
N° 3 International Experience Rank
N° 4 Career Progress Rank



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

EMLYON Business School fait partie des rares écoles mondiales labellisées par les 3 accréditations internationales.





Environnement

Lyon, pôle économique et culturel majeur

Lyon : une métropole européenne attractive

Outre sa position géographique idéale, Lyon possède de nombreux atouts, notamment son dynamisme et sa qualité de vie. Lyon accueille non seulement de grandes entreprises françaises qui opèrent dans le monde entier, mais également de nombreuses entreprises et organisations internationales. Pendant des siècles, la ville a servi de lieu d'échange et de commerce entre l'Europe du Nord et la Méditerranée. Alors que ses racines économiques remontent au 19^e siècle avec les fabricants en soierie, son dynamisme actuel est dû à un large éventail d'industries modernes, telles que l'énergie, la chimie, les biotechnologies...

Lyon, la capitale d'une région dynamique

2^e grand pôle de développement et de rayonnement complémentaire à celui de la région parisienne. 1,2 million d'habitants, 6^e plus grande région d'Europe, 1^{ère} région d'accueil française pour les entreprises internationales, un pôle universitaire de 150 000 étudiants, ville d'accueil de nombreux sièges internationaux (Adecco, Plastic Omnium...) et de nombreuses organisations internationales de renom (Interpol, Euronews...).

Lyon, une ville où il fait bon vivre

2 000 ans d'histoire, un site historique inscrit au Patrimoine Mondial par l'UNESCO, parmi les 5 premières destinations touristiques d'Europe, capitale de la gastronomie, Lyon accueille 22 des restaurants les plus côtés de France.

www.lyon.fr

ONLY LYON 



Direction de la Recherche

Catherine PERRIER
+33 (0) 4 78 33 77 82
perrier@em-lyon.com



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