

emlyon
Recherche
et Pédagogie,
 récits croisés



150
YEARS

em
lyon
business
school



SOMMAIRE

SOMMAIRE

Se saisir de son expérience pour éclairer l’avenir

Using our experience to inform the future

Témoignage d’une grande aventure

A tribute to a great adventure

150 ans d’aventure collective pour l’excellence

dans l’enseignement et la recherche

A 150-year collective adventure towards

excellence in teaching and research

01.	Marketing Marketing	38
02.	Économie(s) et Finance(s) Economics and Finance	56
03.	Entrepreneuriat et Innovation Entrepreneurship and Innovation	86
04.	Management, Droit et Ressources Humaines Management, Law, and Human Resources	106
05.	Stratégie et Théorie des Organisations Strategy and Organization	130
06.	Gouvernance d’Entreprise Corporate Governance	150
07.	Sciences Humaines et Sociales Humanities and Social Sciences	164
08.	Opérations, Sciences des Données et Intelligence Artificielle Operations, Data, and Artificial Intelligence	182
09.	Engagement Social et Environnemental Corporate Social Responsibility	202
10.	Vu de Shanghai View from Shanghai	220
11.	150 Références Académiques 150 Academic References	232



1872

1876

L'École ouvre une section de tissage et devient l'École Supérieure de Commerce et de Tissage pour offrir un enseignement appliqué à l'industrie de la soie.



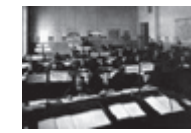
1913

emlyon introduit la thèse de deuxième année, une innovation pédagogique que l'École est la seule à pouvoir établir en France à cette époque.



1919

Poursuivant sa volonté d'hybridation des compétences et des disciplines, l'École inaugure un diplôme d'ingénieur-tisseur en partenariat avec l'École Centrale Lyonnaise.



1892

L'État reconnaît officiellement l'École comme établissement d'enseignement supérieur.

1877

L'Alumni Pierre Pagnon fonde l'Association des Anciens Elèves avec pour mission d'aider activement les diplômés de l'École à trouver un emploi.



L'École ouvre ses portes sous le nom d'École Supérieure de Commerce de Lyon. Elle compte 75 étudiants et 17 professeurs et s'installe dans un hôtel construit sous Louis XV, rue de la Charité à Lyon 2e.



1978

emlyon crée un programme Double-Diplôme et constitue un premier réseau d'écoles internationales.

1984

1992

Placée sous égide de la Fondation de France, la fondation emlyon voit le jour. Elle a pour mission principale de soutenir l'égalité des chances, l'ouverture sociale et la diversité à emlyon business school.

1997

L'École change de nom et devient E.M.LYON (École de Management de Lyon).

1972

L'École fête ses 100 ans et s'installe dans la ville d'Ecully (69) - Ouest lyonnais.



L'École ouvre le Centre des Entrepreneurs et des Programmes Entrepreneurs : c'est le premier incubateur d'école de commerce en France.

Le premier Conseil de corporation étudiant d'emlyon est créé. Cette instance d'auto-régulation de la vie associative est unique dans le paysage des grandes écoles de commerce.

1993



2018



2019

emlyon ouvre un campus en Inde à Bhubaneswar en partenariat avec la Xavier University, elle est désormais présente sur 3 continents.

Pour soutenir son développement et son projet pédagogique d'excellence, emlyon devient société anonyme et ouvre son capital à l'investisseur Qualium, mais aussi à ses collaboratrices et collaborateurs ainsi qu'aux alumni.

Le premier makers' lab voit le jour à Ecully. Marqueur de la pédagogie early makers, l'École en ouvrira ensuite sur tous ses campus. Atelier de prototypage unique dans le paysage des business school françaises, le makers' lab est dédié à la créativité et l'apprentissage par le faire, pour toute la communauté emlyon.

L'École ouvre un campus à Paris. C'est en 2016 que le nouveau campus de Paris, d'une superficie de 5500 m2 a ouvert ses portes juste en face de la gare de Lyon. Le campus compte plus de 1 090 étudiants en formation initiale, 1000 cadres et dirigeantes/ dirigeants en formation continue et près de 75 nationalités.

emlyon se dote d'une nouvelle identité et lance sa signature de marque early makers. "La pédagogie early makers est au cœur de notre projet académique et de nos formations. Elle est axée sur l'acquisition de connaissances fondamentales mais aussi sur l'expérience comme fondement d'une action éclairée."



2016



2015



L'École renonce à poursuivre l'enseignement pratique du tissage pour cause de crise économique dans le textile.

1940

L'année scolaire s'arrête brusquement quand les Allemands entrent dans Paris. Les cours ne reprennent qu'après l'armistice.

1934

emlyon propose des cours du soir destinés aux techniciens de l'industrie : comptabilité industrielle, droit commercial et industriel, organisation et gestion des entreprises... Ce sont les prémices de la formation continue.



1938



1947

Ouverture de l'École aux jeunes filles. Quasiment 30 ans avant ses concurrentes parisiennes, emlyon ouvre ses portes aux jeunes filles.

1952

L'innovation pédagogique se poursuit : Tous les élèves doivent désormais faire deux stages en France ou à l'international.

1957

L'École instaure une 4e année facultative autour de l'étude de cas, une innovation pédagogique qui sert de modèle aux autres écoles supérieures de commerce.



1960

emlyon crée le Centre du Développement du Management : c'est le lancement officiel de l'activité de Formation Continue.



2007

L'École ouvre un nouveau campus à Shanghai. Plus qu'une antenne, ce premier campus à l'international est conçu comme un hub, en connexion avec les milieux socio-économiques et les enjeux locaux.



2008

emlyon devient emlyon Business School.

2011

L'Agence d'évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur attribue un A global et un A+ pour le projet scientifique d'emlyon.

2002

L'Institut Français du Gouvernement des Entreprises voit le jour.

2005

2006

L'E.F.G.E est le premier centre de recherche créé au sein de l'école qui a pour ambition d'approfondir les connaissances sur le gouvernement des entreprises et de les mettre à disposition du plus grand nombre.

L'École reçoit l'accréditation AACSB en plus de ses deux accréditations déjà acquises : EQUIS et AMBA. Elle fait désormais partie des 1% d'écoles triplement accréditées.

emlyon met en place trois dispositifs d'ouverture sociale labellisés Cordées de la Réussite par le ministère de l'Éducation Nationale en collège, lycée et CPGE.



2010

L'Association des diplômés s'associe à l'école pour créer le réseau emlyon forever et compte plus de 20 000 alumni à travers le monde.



2014

L'École ouvre un campus à Saint-Etienne et lance son programme Global BBA.



2020

L'École annonce son retour au cœur de la Cité avec un projet de campus nouvelle génération dans le quartier de Gerland à Lyon 7e : l'agora des transformations.

L'École formalise un service Engagement Social et Environnemental pour coordonner les initiatives d'emlyon en matière d'inclusion, diversité et durabilité.

"La convention entre emlyon business school et St Xavier's College permettra à emlyon de disposer de son propre espace aux couleurs de l'école, au sein même du campus Indo-Gothique, classé monument historique de St Xavier's College au cœur de Mumbai."



L'identité de marque de l'école évolue et réintroduit ses origines soyeuses à travers son logo et sa signature.

La raison d'être de l'École est désormais inscrite dans ses statuts juridiques : former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète.





**La recherche
à emlyon inspire
la conversation
scientifique mondiale
et les publications
du meilleur niveau
international
l'illustrent
singulièrement.**



Se saisir de son expérience pour éclairer l'avenir

ISABELLE HUAULT
PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE ET DIRECTRICE GÉNÉRALE

Fondée en 1872, emlyon célèbre ses 150 ans cette année et s'inscrit parmi les plus anciennes business schools européennes. Nous avons souhaité marquer ce jalon par la publication d'un ouvrage de la recherche, comme une trace de notre contribution à la science et à l'enseignement supérieur depuis toutes ces années. Un tel anniversaire aurait pu nous renvoyer à une contemplation du passé, mais nous avons préféré y voir l'opportunité d'une réflexion active sur ce qui fait la singularité d'emlyon aujourd'hui et depuis sa fondation. Nous avons ainsi choisi de nous saisir de la richesse de notre expérience pour éclairer les enjeux actuels et futurs. C'est ce regard réflexif que nous proposons dans cet ouvrage.

Ce livre est le témoignage de l'évolution de la recherche à emlyon et de son dialogue constant avec la pédagogie ; preuve documentée d'une tradition de créativité et d'innovation. Depuis l'ouverture d'une section tissage en 1873, jusqu'aux partenariats avec des écoles d'ingénieurs, d'art, de design, de sciences humaines et sociales aujourd'hui, l'hybridation des compétences, des connaissances et des sources d'apprentissage sont la colonne vertébrale du projet académique de l'École. À emlyon, la recherche irrigue la pédagogie, car nous avons la conviction que la confrontation aux concepts et à leur mode d'apparition, l'apprentissage de la rigueur et l'acquisition d'une pensée critique constituent les meilleures clés pour comprendre la société et agir dans un monde incertain.

La vision d'une Global Business University

On retrouve dans les contributions de ce livre les marqueurs d'emlyon : qualité académique, diversité épistémologique, pluralisme méthodologique, hybridation disciplinaire, ancrage dans la société et les débats socio-économiques, engagement social et environnemental... Ce sont d'ailleurs sur ces fondamentaux que repose le plan stratégique de l'École, *Confluences 2025*. L'ambition est de figurer parmi les 15 premières Global Business Universities européennes d'ici 2025, pour dépasser les silos disciplinaires et les frontières entre *école de management* et université, afin de proposer un projet académique hybride et complet, réaffirmant l'importance de la formation au contact de la recherche.

La recherche à emlyon inspire la conversation scientifique mondiale ; et les publications du meilleur niveau international l'illustrent singulièrement. En outre, trois nouveaux instituts, regroupant formation, recherche, chaires et partenariats socio-économiques, ont été récemment créés pour stimuler la formation par la recherche sur des thématiques transversales : l'Artificial Intelligence & Management Institute, l'Impact Entrepreneurship Institute et l'Ethno-Institute ; autant d'exemples de l'adaptation de l'École aux défis des époques qu'elle traverse.

Les enjeux à venir pour la recherche à emlyon

Aujourd'hui, notre Faculté travaille sur les grandes transitions, particulièrement numérique et socio-environnementale. Les enseignements et la recherche relatifs au réchauffement climatique, à la lutte contre la pauvreté, à la régulation, aux enjeux éthiques des technologies ou à l'organisation du travail ne constituent pas un supplément d'âme ; ils sont au cœur des engagements de la Faculté d'emlyon. Grâce aux nombreux partenariats académiques mais aussi grâce à la diversité des profils disciplinaires au sein de ses centres de recherche et des instituts, emlyon tente d'apporter des réponses scientifiques appropriées ; meilleur rempart aux déviances actuelles des fake news, du complotisme, ou de la post-vérité.

Dès 2024, le projet scientifique de l'École s'incarnera dans un espace dédié, lieu de débat et de délibération collective : *l'Agora des transformations*.

Au cœur du quartier de Gerland dans le 7^e arrondissement de Lyon, il actera le retour de l'École au centre-ville et sera le lieu de rencontre et de formation de toutes celles et ceux concernés par la transformation éclairée d'eux-mêmes et du monde. En regagnant le cœur de la Cité, emlyon se place au carrefour des échanges intellectuels, scientifiques, économiques et citoyens. Ce futur campus, est pensé pour être un lieu propice à la production de connaissances partagées, au développement des compétences hybrides, un lieu favorable à l'innovation durable, et au dynamisme des rencontres. Il sera un foyer où, comme le souligne notre signature pédagogique 'early maker', l'on tisse réflexion et action, où l'on apprend pour faire et où l'on fait pour apprendre. emlyon peut aussi se réjouir de son futur voisinage d'exception, vecteur de créativité et de coopérations scientifiques : nommons l'ENS de Lyon, l'IEP de Lyon, l'ISARA, les universités de Lyon 2 et 3 ainsi que la future Académie de l'OMS. La proximité du biodistrict est également une fabuleuse opportunité pour contribuer à l'excellence en sciences du vivant. Ce futur campus jouera un rôle-clé dans l'accueil d'enseignants-chercheurs du meilleur niveau, issus du monde entier.

Avec *l'Agora des transformations*, emlyon se dote des moyens pour continuer à être un lieu de référence pour une recherche internationale, créative et impactante. En ce sens, ce campus constitue l'une des pierres angulaires du projet académique d'emlyon, sur la route du statut de Global Business University de premier plan.

Using our experience to inform the future

 **ISABELLE HUAULT**
EXECUTIVE PRESIDENT AND DEAN

Founded in 1872, emlyon is celebrating its 150th anniversary this year, making it one of the oldest business schools in Europe. We wanted to mark this milestone by publishing a research volume, as a record of our contribution to science and to higher education over the years. We could have celebrated this anniversary by reflecting on the past, but we preferred to view it as an opportunity to actively consider what has made, and what makes, emlyon unique, from its creation up to the present day. We therefore decided to draw on our wealth of experience to shed light on current and future challenges, and it is this reflective approach that we propose in the present volume of articles.

This publication is a tribute to the evolution of research at emlyon and to its constant dialogue with our pedagogical approach, documented proof of a tradition of creativity and innovation. From the opening of a weaving section in 1873, to the current partnerships with schools of engineering, art, design, humanities and social sciences, the School's academic project has always been founded on the hybridization of skills and knowledge. Research permeates our pedagogical approach at emlyon, because we are convinced that addressing concepts and the way they emerge, learning rigor, and acquiring critical thinking skills are the best keys for understanding society and for taking action in an uncertain world.

Our vision of a Global Business University

The contributions in this volume reflect the School's hallmarks: academic quality, epistemological diversity, methodological pluralism, disciplinary hybridization, an anchoring in society and socio-economic debates, social and environmental engagement, and so on. These fundamental characteristics also underpin the School's strategic plan, *Confluences 2025*. The aim is to be among the top 15 Global Business Universities in Europe by 2025, transcending disciplinary silos and the boundaries between business schools and universities in order to offer a hybrid and complete academic project, reaffirming the importance of training programs that are in contact with research.



**Research at emlyon
inspires the global
scientific conversation,
and our publications
at the highest
international level
are a prime example
of this contribution.**



Research at emlyon inspires the global scientific conversation, and our publications at the highest international level are a prime example of this contribution. In addition, three new institutes, combining training, research, chairs, and socio-economic partnerships, have recently been created to stimulate training through research on various transversal themes: the Artificial Intelligence & Management Institute, the Impact Entrepreneurship Institute, and the Ethno-Institute. These are all examples of the way the School continues to adapt to the challenges of the times in which we are living.

Future challenges for research at emlyon

Today, our faculty is working on the major transitions facing the world today, particularly in the digital and socio-environmental fields. Teaching and research on global warming, the fight against poverty, regulation, ethical issues stemming from technologies, and the organization of work are not added extras, they are at the very heart of the engagements made by emlyon's faculty. Through its numerous academic partnerships and the diverse disciplinary profiles within its research centers and institutes, emlyon attempts to offer appropriate scientific responses—the best remedy to the current aberrations of fake news, conspiracies, and post-truth.

From 2024, the School's scientific project will be embodied in a dedicated space, a place for debate and collective deliberation: the *Agora of Transformations*.

Located in the heart of the Gerland district in Lyon's 7th arrondissement, it will mark the School's return to the city center and will be a meeting and training place for all those who want to transform and enlighten themselves and the world. By moving back to the heart of the city, emlyon is placing itself at the crossroads of intellectual, scientific, economic, and civic exchanges. This future campus is designed to be a place conducive to the production of shared knowledge and the development of hybrid skills, encouraging sustainable innovation and offering a dynamic meeting place. It will be a base where, as our "early maker" educational signature emphasizes, reflection and action are woven together, where we learn to do and do to learn. emlyon can also look forward to an exceptional neighborhood, a genuine vector of creativity and scientific cooperation, including, for example, the ENS de Lyon, the IEP de Lyon, ISARA, the Lyon 2 and Lyon 3 Universities, and the future WHO Academy. The proximity of the biodistrict is also a fabulous opportunity to contribute to excellence in the life sciences. This future campus will play a key role in attracting the best professors from around the world.

The *Agora of Transformations* will give the School the means to continue to be a point of reference for international, creative, and impactful research. The campus is effectively one of the cornerstones of emlyon's academic project, playing a key role in its journey towards becoming a leading Global Business University.

Témoignage d'une formidable aventure

TUGRUL ATAMER

ANCIEN PRÉSIDENT ET VICE-PRÉSIDENT GLOBAL AFFAIRS

J'ai fait la connaissance d'Emlyon pour la première fois en 1986 lorsque Roland Calori, responsable du département PGE (Politique Générale d'Entreprise) et son équipe m'avaient invité au « Groupe ESC Lyon » pour donner un cours auprès des étudiants. C'était en réalité l'occasion d'organiser des entretiens pour me recruter. Étant universitaire à l'époque j'avais une perception négative des écoles de commerce sur le plan de la recherche. Je dois avouer que j'avais une très forte réticence pour faire le pas de l'université vers une école de commerce. Ma rencontre avec Roland avait totalement changé mon point de vue car j'avais découvert un chercheur passionné, curieux de découvrir des voies non explorées, résolument ouvert à l'international et de surcroît joyeux et optimiste. Il avait déjà publié des articles dans les revues scientifiques internationales comme *Strategic Management Journal* et *Long Range Planning*. L'opportunité de travailler avec des grandes entreprises en France, de pratiquer des activités de conseil et en même temps d'effectuer des recherches avec Roland au sein de l'Institut de Recherche de l'Entreprise étaient des facteurs décisifs dans ma décision de rejoindre l'école en 1987. Intégrer l'ESC Lyon fut en effet une des meilleures décisions de ma vie.

J'ai découvert alors la dynamique d'une école qui défiait l'hégémonie des trois grandes écoles de commerce parisiennes. Avec la nomination en 1972 de Jacques Lagarde comme directeur de ce qui était encore à l'époque l'ESC Lyon, l'École s'était engagée dans un parcours dynamique de croissance et d'expansion qui allait transformer l'enseignement et la recherche en management à l'échelle internationale.

Les premiers jalons de ce succès remontaient aux années 1960, âge d'or de l'économie française bien connu sous le nom des *Trente Glorieuses*. La forte croissance économique sur une longue durée avait bouleversé les métiers dans le secteur des affaires. L'heure n'était plus seulement à la transmission de l'entreprise familiale de parent à enfant. Un besoin accru de managers se faisait sentir. Les écoles de commerce se transformaient alors en école de management. La mise en place des classes préparatoires économiques et commerciales en 1970 dans les lycées publics a favorisé l'essor des écoles de commerce en offrant une alternative aux classes préparatoires scientifiques. L'âge d'or des écoles de commerce avait démarré.

Le contexte était favorable pour que Georges Coutellier, directeur de l'École de 1955 à 1972, puisse mettre en œuvre son ambition : celle de créer une puissance régionale en mesure de concurrencer les grandes institutions parisiennes. C'est en 1962 que le statut d'association AESCRA est adopté. Issu d'une riche famille industrielle basée à Lyon, Georges Coutellier lève alors des fonds auprès de l'écosystème local afin de financer l'expansion de l'École avec le soutien de Jean Gallois, président du Conseil d'Administration et président du Directoire du Dauphiné Libéré.

Le recrutement de Philippe Albert comme professeur de Marketing permettra d'accélérer les transformations. Celui-ci sera à l'origine de la création de nouvelles activités innovantes. Jacques Lagarde, présenté par Philippe Albert est nommé à la tête de l'École en 1972 alors que l'École déménage et s'installe sur le campus d'Écully. Jacques Lagarde a pris la décision de quitter le réseau ESCAE puis a changé la marque en créant un nouveau logo celui du Groupe ESC Lyon.

Avec Philippe Albert, nommé directeur du Développement, ils ont entrepris la refonte complète du programme d'enseignement dans le but de concurrencer HEC, ESSEC et ESCP. L'accent a également été mis sur l'internationalisation, avec la création d'un double diplôme en partenariat avec UT Austin, puis avec l'université de York. Le nombre de candidats a triplé en l'espace de dix ans, et l'ESC Lyon a scellé sa place aux côtés des trois grandes écoles de commerce parisiennes.

Dans le même temps, Philippe Albert a fondé le CESMA (qui deviendra MBA en 1990) puis l'Institut pour la Recherche en Entreprise (IRE). Jacques Lagarde et lui partageaient les mêmes convictions. Il était essentiel à leurs yeux d'entretenir des liens étroits avec le monde des affaires, et primordial de conduire des travaux de recherche en collaboration avec les entreprises. Le lancement des activités de formation permanente complétait le tableau : la sup de co devenait ainsi Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon et s'imposait comme une référence nationale.

Cette dynamique a perduré avec l'arrivée d'Yves Réale, qui prenait la tête du Groupe ESC Lyon au moment où Jacques Lagarde reprenait un rôle de direction au sein du groupe Gillette. En 1984, l'École a créé le Centre des Entrepreneurs initié par Philippe Albert, l'un des premiers en Europe. Yves Réale a mis également en place un éventail de Mastères Spécialisés, ainsi que le Centre de la Coopération Internationale, nouant des liens forts avec le marché africain.

C'est le moment où je deviens professeur dans le département de politique générale d'entreprise dirigé par Roland Calori au sein du Groupe ESC Lyon.

L'ESC Lyon nous fournit les ressources dont nous avons besoin et beaucoup de liberté, nous permettant ainsi de mener des travaux de recherche et de réaliser des missions de conseil y compris en Afrique tout en formant les dirigeants et managers de demain. Très vite, Roland Calori et moi participons à des conférences aux États-Unis et commençons à publier des articles. Nous enseignons alors 500 heures par an et produisons des travaux de recherche dans des journaux à comité de lecture, curieux de voir jusqu'où nous pouvons aller. Nous envisageons les choses comme un jeu. Nul ne nous obligea à rien et nous nous amusons beaucoup.

La question se pose parfois de savoir si les chercheurs peuvent aussi être des consultants efficaces. Grâce à la légitimité que nous confère notre expérience de recherche de terrain, nous parvenons à nous intégrer à la culture de l'entreprise et à générer un dialogue avec les



équipes de direction afin d'identifier leurs besoins de formation. La vision de Jacques Lagarde est en train de prendre vie.

Peu de temps après avoir rejoint l'École, Bruno Dufour en est nommé directeur. Son ambition est d'emmener plus loin le travail engagé par Jacques Lagarde et Yves Réale. Avec la naissance du marché européen unique en 1992, il pressent que l'avenir sera européen et nourrit l'ambition de voir l'ESC Lyon figurer parmi les dix meilleures écoles du continent. S'il encourage cette internationalisation, maintenir le niveau intellectuel et le prestige académique de l'École restent également essentiels. Gordon Shenton, nommé à la direction du Programme Grande École, lance une réforme d'envergure créant l'année de césure et introduit le fameux PCE (Projet de Création d'Entreprise). Le Programme Grande École d'ESC Lyon devient une référence nationale.

Dans l'optique de bâtir notre rayonnement européen, nous élaborons une stratégie de recrutement internationale et créons un réseau d'écoles européennes focalisées sur la recherche. Aux côtés de la Bocconi, en Italie, et de l'université de Cranfield, au Royaume-Uni, Roland et moi initions un projet de recherche destiné à montrer que les caractéristiques et les spécificités du management européen ont quelque chose à apporter au-delà du schéma américain. Lorsque des écoles en Allemagne, en Espagne, au Danemark et ailleurs rejoignent notre réseau, notre modèle européen connaît un succès tel qu'il nous pousse à explorer les dynamiques de mondialisation et de consolidation des régions à travers le monde.

Nous sommes alors convaincus que les industries ne sont pas seulement locales ou mondiales, mais peuvent être hybrides, se situant quelque part à mi-chemin entre les deux. Cela signifie essentiellement que les industries se consolident par zones – la plupart du temps, celles-ci ne sont pas nécessairement géographiques. Notre travail a permis d'identifier les lignes de fracture de l'économie mondiale qui empêchaient une mondialisation totale, tout en consolidant des pays fragmentés au sein de marchés unifiés.

Le marché européen unique est institutionnel, pourtant cela ne suffit pas à unifier les marchés. Nous théorisons cette idée en réalisant une étude sur les industries du chocolat, de la peinture, des câbles et des chaussures. L'idée est de montrer comment les marchés se consolident et s'unifient, zone par zone. Nos travaux de recherche initiaux, qui nous ont permis d'obtenir des financements significatifs de Bruxelles, aboutissent à la publication d'un ouvrage. Avec le soutien de Roland Calori, je coordonne et étends le réseau à la Suède, aux États-Unis et à l'Europe de l'Est. Par ailleurs, la subvention dont nous avons bénéficié inclut l'intégration d'économies moins développées comme le Portugal. Ces travaux de recherche seront importés par la suite dans les salles de classe et donneront lieu à des publications académiques très importantes. Le succès rencontré par ce projet à différents niveaux n'aurait pu voir le jour sans la liberté que Bruno Dufour nous a accordée à l'époque.

Cette dynamique a continué et a connu un nouvel essor avec l'arrivée de Patrick Molle à la tête de l'École. La recherche continue de se développer, accompagnée par l'évolution du programme CESMA vers un MBA. Grâce au lien fort qui unit l'École à la Cranfield School of Management au sein de son réseau de recherche, les deux établissements s'allient pour proposer un double diplôme de MBA. Cette période coïncide avec l'importance grandissante de l'accréditation EFMD – parmi d'autres – et de l'accent mis sur la publication d'articles de recherche. Sans en avoir conscience, nous avions emmené l'ESC Lyon dans une direction qui continue, aujourd'hui encore, de façonner le secteur de l'enseignement supérieur en management à l'échelle mondiale. À l'occasion de son 125^{ème} anniversaire en 1997, l'École est rebaptisée emlyon, traduisant ainsi l'idée que nous sommes désormais une école de management. Un an

plus tard, nous recevons l'accréditation EQUIS, avant de recevoir dans les années suivantes les accréditations AMBA et AACSB pour devenir une école à triple accréditation. La moitié des revenus de l'École provient de la formation pour cadres, du MBA et des Mastères Spécialisés, et nous sommes à l'avant-garde sur de nombreux sujets. Plusieurs établissements marchent dans nos pas dans les années qui suivent – changement de nom, mise en place de doubles diplômes, approche innovante en matière de recherche internationale...

L'équipe dirigeante cherche aussi à innover et à tester de nouvelles choses. La recherche figure en bonne place dans notre programme, avec pour objectif des centres de recherche ainsi que des professeurs issus d'études doctorales plutôt que du monde de l'entreprise. Je suis nommé doyen de la Faculté en 2002, et l'on me fixe pour mission d'internationaliser l'École et de recruter davantage de professeurs internationaux.

Ma tâche est nettement facilitée par le succès que l'École commence à rencontrer dans les classements de business schools internationales. Le premier classement de Masters en Management (MiM) est publié par le *Financial Times* en 2005. L'équipe dirigeante a alors à cœur qu'emlyon devienne une école française de premier rang aux côtés de ses homologues européens. Nous entrons au classement dans le top 10 et, en l'espace de quelques années, nous parvenons à demeurer de manière régulière parmi les cinq premières places. Outre les MiM, nous créons également un triple diplôme européen en partenariat avec des business schools de premier rang en Allemagne et au Royaume-Uni.

Il n'est d'enseignement de qualité sans recherche de haut niveau : une conviction qui réside au cœur de du plan stratégique pour l'École. Au même titre que pour le champ de la médecine, nous nous devons d'effectuer de la recherche, sans quoi ce que nous enseignons dans les salles de classe deviendra obsolète dans cinq ans. Sans essais cliniques, les tests ne sont pas validés dans les laboratoires. De la même manière, il nous faut tester nos idées en management au sein des entreprises. De fait, cela engendre une synergie naturelle entre recherche, conseil et formation initiale et formation pour cadres dirigeants.

Sur la base de mon expérience aux États-Unis, j'ai remarqué que les professeurs et professeurs consacraient généralement 40% de leur temps à la recherche, 40% à l'enseignement, et 20% à d'autres activités institutionnelles. En France, les professeurs enseignaient 300 à 400 heures par an, qu'ils consacrent du temps ou non à de la recherche. En 2004, j'introduis donc un manuel à destination du corps enseignant pour promouvoir et valoriser l'activité de la recherche dans notre école. D'autres business schools françaises font face au même défi et se montrent envieuses du système que nous avons mis en place, système qui génère un nombre record de publications.

En 2002, lorsque je suis nommé Doyen, emlyon comptait 55 professeurs permanents, dont 30% titulaires d'un doctorat, et seulement 8% d'internationaux. En 2012, nous étions passés à 94 professeurs permanents, dont 70% détenteurs d'un doctorat, et 29% d'internationaux.

Dans l'optique de renforcer notre vivier de talents en matière de recherche, nous avons créé en 2006 le programme PhD emlyon. L'équipe dirigeante a la conviction que, si nous voulons attirer de bons candidats, nous devons proposer un programme PhD de qualité et encourager les jeunes diplômés à poursuivre leur carrière aux États-Unis et ailleurs. Ils deviendront des ambassadeurs de l'École, grâce à qui d'autres établissements recommanderont emlyon à leurs propres étudiantes et étudiants.

L'internationalisation de l'École constitue une autre de nos priorités et alors que nous sommes témoins de l'émergence de l'Asie, le rêve d'un campus basé en Chine commence à prendre forme. En 2007, nous inaugurons le campus de Shanghai en partenariat avec East China Normal University (ECNU) au sein du campus au centre-ville d'ECNU.

C'est à cette époque que nous commençons à nous questionner sur la mission de l'École. Avec l'équipe dirigeante et Michel Coster, directeur du Centre des Entrepreneurs – incubateur d'envergure internationale qui a été la base de lancement de milliers de startups à succès –, nous finissons par nous mettre d'accord sur l'idée qu'emlyon « forme des entrepreneurs pour le monde ».

L'École faisait déjà figure de référence en Europe en termes d'entrepreneuriat, ce que nous avions pour ambition de répliquer à l'échelle mondiale. Nous avions déjà l'incubateur, mais nous avions le sentiment qu'il nous fallait également un programme de Master adapté consacré à l'entrepreneuriat. Cette intuition conduit au lancement du Global Entrepreneurship Program (GEP), en partenariat avec le Babson College (USA) et la Zhejiang University (Chine).

Enfin, nous avons l'idée de créer un événement qui serait l'équivalent du Davos/Festival de Cannes/Prix Nobel de l'Entrepreneuriat. En 2008, nous lançons le World Entrepreneurship Program (WEF), en partenariat avec KPMG pour la première édition qui a lieu à Évian. Dans les années qui suivent, le Forum se tient alternativement à Lyon et en Asie, avec des événements annuels organisés à Singapour et en Chine, et des Junior WEF un peu partout dans le monde. Cela donne naissance à un réseau remarquablement dynamique et connecté à l'échelle mondiale, qui consolide encore davantage notre réputation en matière d'entrepreneuriat.

Avec l'arrivée de Bernard Belletante à la tête de l'École, le développement international fait un nouveau bond, notamment en Asie. Nous créons avec ECNU Asia Europe Business School et notre propre campus dans le district de Minhang. Nous obtenons l'autorisation de délivrer des diplômes chinois par le ministère de l'Éducation nationale de la RPC (République Populaire de Chine). Nous ouvrons aussi un campus à Paris et à Casablanca pour augmenter l'attrait international de l'École. Ensuite l'Inde est devenue un nouveau territoire d'opportunités avec les projets de campus de Bhubaneswar et de Mumbai en partenariat avec le réseau Xavier. En cinq ans, emlyon est devenue une école multi-campus en connectant trois continents Europe, Asie et Afrique. Pendant ce temps l'équipe dirigeante lance des projets d'envergure pour transformer le modèle économique de l'École et sa structure juridique. Une nouvelle période s'ouvre.

Tout au long de ce parcours et de l'histoire récente d'emlyon, j'ai vécu une formidable aventure. La vie n'étant jamais un long fleuve tranquille, j'ai joué à deux reprises le rôle du président intérimaire pour effectuer des transitions dans la dernière décennie de ma carrière.

**« Vient la retraite sonne l'heure,
les hommes s'en vont
emlyon demeure... »**

A tribute to a great adventure

TUGRUL ATAMER

FORMER PRESIDENT AND VICE-DEAN GLOBAL AFFAIRS

I first got to know ESC Lyon in 1986 when Roland Calori, head of the Business Policy department, and his team invited me to the “ESC Lyon Group” to give a lecture to the students. It turned out that the visit was actually an attempt to recruit me. Being a university academic at the time, I had a negative perception of the research abilities of business schools. I must admit that I was very reluctant to make the move from university to a business school. However, my meeting with Roland totally changed my opinion because I discovered a passionate researcher, curious to discover unexplored paths, resolutely open to the international scene, and on top of that, cheerful and optimistic. He had already published articles in international journals such as *SMJ* and *Long Range Planning*. The opportunity to work with large French companies, to perform consulting activities, and at the same time to do research with Roland at the Institute of Research for Business were decisive factors in my decision to join the School in 1987. Joining ESC Lyon was one of the best decisions of my life.

I discovered the dynamics of a School that was challenging the hegemony of the three major Paris business schools. With the appointment in 1972 of Jacques Lagarde as director of what was then ESC Lyon, the School had embarked on a dynamic path of growth and expansion that would transform management education and research on an international scale.

The first milestones of this success date back to the 1960s, the golden age of the French economy known as the *Trente Glorieuses* (Glorious Thirty). Strong economic growth over a long period of time had turned the business sector upside down. It was no longer just a case of passing on family businesses from parent to child. There was an increased need for managers, and so schools of commerce were transformed into management schools. The introduction of economics and business preparatory classes (*classes préparatoires*) in public high schools in 1970 also encouraged the growth of business schools by offering an alternative to the scientific preparatory classes. The golden age of business schools had begun.

This favorable context enabled Georges Coutellier, director of the School from 1955 to 1972, to implement his vision of creating a regional power capable of competing with the major Paris

institutions. The AESCRA association status was adopted in 1962. Born into a wealthy industrial family based in Lyon, Georges Coutellier raised funds from the local ecosystem to finance the expansion of the School. He was supported by Jean Gallois, Chairman of the Board of Directors and Chairman of the Executive Committee of local newspaper *Le Dauphiné Libéré*.

The recruitment of Philippe Albert (HEC and INSEAD) as professor of marketing accelerated the transformation. He was responsible for creating new innovative activities. HEC Paris graduate Jacques Lagarde, introduced by Philippe Albert, was appointed head of the School in 1972 when it moved to the Écully campus. Jacques Lagarde decided to leave the ESCAE (commerce and business administration) school network and rebranded the School, creating a new ESC Lyon Group identity.

Together with Philippe Albert, appointed Director of Development, the team completely overhauled the curriculum with the aim of competing with HEC, ESSEC, and ESCP. They also focused on internationalization, creating a double degree in partnership with UT Austin and then with York University. The number of applicants tripled in the space of ten years, and ESC Lyon sealed its place alongside the three major Paris business schools.

At the same time, Philippe Albert founded CESMA (the Center for Advanced Management Studies, which became an MBA program in 1990) and then the Institute of Research for Business (IRE). He and Jacques Lagarde shared the same convictions. In their eyes, it was essential to maintain close ties with the business world, and it was vital to collaborate with companies when conducting research. The launch of continuing education activities completed the picture: the former ESCAE-based school had truly become the *Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon* (ESC Lyon Group) and had established itself as a national reference.

This trend continued with the arrival of Yves Réale, who took over as head of the ESC Lyon Group when Jacques Lagarde moved on a management role within the Gillette Group. In 1984, the School created the Entrepreneurs' Center, one of the first in Europe, launched by Philippe Albert. Yves Réale also set up a range of Specialized Masters, as well as the Center for International Cooperation, forging strong links with the African market.

At that point, I became a professor in the general business policy department directed by Roland Calori within the ESC Lyon Group.

ESC Lyon provided us with the resources we needed and a lot of freedom, enabling us to perform research and carry out consulting missions, including in Africa, while training the leaders and managers of tomorrow.

Soon, Roland Calori and I were attending conferences in the United States and we began publishing papers. We were teaching 500 hours a year and producing research papers in peer-reviewed journals, curious to see how far we could go. We thought of it as a game. No one forced us to do anything and we had a huge amount of fun.

The question sometimes arises as to whether researchers can also be effective consultants. The legitimacy conferred by our fieldwork allowed us to integrate ourselves into the corporate culture and generate links with management teams in order to identify their training needs. Jacques Lagarde's vision was coming to life.



Shortly after joining the School, Bruno Dufour was appointed director. His ambition was to take the work begun by Jacques Lagarde and Yves Réal a step further. With the birth of the European single market in 1992, he sensed that the future would be European and he was determined to see ESC Lyon rank among the ten best schools on the continent. Although he encouraged this internationalization, maintaining the School's intellectual level and academic prestige also remained essential. Gordon Shenton was appointed head of the Grande École Program and launched a major reform that created the gap year and introduced the famous PCE (new venture project). ESC Lyon's Grande École Program became a national reference.

In order to build our European influence, we developed an international recruitment strategy and created a network of European schools focused on research. Alongside Bocconi in Italy and Cranfield University in the UK, Roland and I initiated a research project with the aim of demonstrating that the characteristics and specificities of European management have a contribution to make, beyond the input of the American model. Schools in Germany, Spain, Denmark, and elsewhere joined our network, and our European model became so successful that it pushed us to explore the dynamics of globalization and regional consolidation around the world.

We were convinced that industries were not merely local or global, but that they could be hybrid, lying somewhere in between. This essentially meant that industries were consolidated by zones and that, most of the time, these were not necessarily geographical. Our work allowed us to identify the fault lines in the global economy that were preventing full globalization, while consolidating fragmented countries into unified markets.

The European single market is institutional, but this is not enough to unify markets. We theorized this idea by conducting a study on the chocolate, paint, cable, and shoe industries. The idea was to show how markets consolidate and unify, zone by zone. Our initial research work, which enabled us to obtain significant funding from Brussels, led to the publication of a book. With the support of Roland Calori, I coordinated and extended the network to Sweden, the United States, and Eastern Europe. In addition, the grant we received included the integration of less developed economies such as Portugal. This research was imported into classrooms and led to important academic publications. The success of this project at various levels would not have been possible without the freedom that Bruno Dufour gave us at the time.

This dynamic continued and took on new momentum with the arrival of Patrick Molle as head of the Group. Research continued to expand, accompanied by the transformation of the CESMA program into an MBA. Thanks to the School's strong research network links with the Cranfield School of Management, the two institutions joined forces to offer an MBA dual degree. This period coincided with the growing importance of the EFMD accreditation—among others—and the emphasis on publishing research papers. Without realizing it, we had taken ESC Lyon in a direction that continues, even today, to shape the industry of management higher education worldwide. On the occasion of its 125th anniversary in 1997, the school was renamed emlyon, reflecting the idea that we were now a business school. A year later, we were accredited by EQUIS, before receiving AMBA and AACSB accreditations in the following years, making us a triple-accredited school. Half of the School's revenues come from executive education, MBAs, and Specialized Masters, and we are at the forefront of many topics. Several institutions followed in our footsteps in the years that followed—a change of name, establishing double

degrees, taking an innovative approach to international research, etc.

We also sought to innovate and test new things. Research figured prominently in our program, focusing on research centers and with professors drawn from doctoral studies rather than from the business world. I was appointed Dean of the Faculty in 2002, and was given the task of internationalizing the School and recruiting more international faculty members.

My task was made much easier with the School’s newfound success in the international business school rankings. The first Masters in Management (MiM) ranking was published by the Financial Times in 2005. The Executive team was committed to transforming emlyon into a leading French school alongside its European counterparts. We entered the rankings in the top ten and within a few years were regularly in the top five. In addition to the MiMs, we also created a European triple degree in partnership with leading business schools in Germany and the UK.

High quality teaching requires high quality research. This conviction lay at the heart of my strategic plan for the School. As in the field of medicine, we need to conduct research, otherwise what we teach in the classroom will be obsolete in five years. Tests cannot be validated in laboratories without clinical trials. In the same way, we need to test our management ideas in companies. This approach creates a natural synergy between research, consulting, and initial and executive training.

Based on my experience in the US, I noticed that professors generally spent 40% of their time on research, 40% on teaching, and 20% on other institutional activities. In France, professors were teaching 300 to 400 hours a year, whether they spent time on research or not. So, in 2004, I introduced a faculty handbook aiming to promote and encourage research.

Other French business schools were facing the same challenge and envied the system we had put in place, which generated a record number of publications.

In 2002, when I was appointed Dean, emlyon had 55 permanent professors, 30% of whom held a PhD, and only 8% of whom were international. By 2012, we had grown to 94 permanent professors, 70% of whom held a PhD, and 29% of whom were international.

With a view to strengthening our research talent pool, we created the emlyon PhD program in 2006. We were convinced that to attract good candidates, we had to offer quality PhDs and encourage young graduates to pursue their careers in the United States and elsewhere. They would become ambassadors of the School, encouraging other institutions to recommend emlyon to their own students.

The internationalization of the School was another of our priorities, and in light of the emergence of Asia, the dream of a China-based campus began to take shape. In 2007, we inaugurated the Shanghai campus in partnership with East China Normal University (ECNU) within the ECNU downtown campus.

We also began to question the School’s mission. With the School’s Executive Committee and Michel Coster, director of the *Centre des Entrepreneurs*, an international incubator that has been the launch pad for thousands of successful startups, we ended up agreeing on the idea that emlyon “educates entrepreneurs for the world”. The School was already a reference

in Europe in terms of entrepreneurship, and our ambition was to replicate this on a global scale. We already had the incubator, but we felt that we also needed an adapted Master’s program dedicated to entrepreneurship. This intuition led to the launch of the Global Entrepreneurship Program (GEP), in partnership with Babson College (USA) and Zheijang University (China).

Finally, we decided to create an event that would be the equivalent of Davos/the Cannes Film Festival/the Nobel Prize in Entrepreneurship. In 2008, we therefore launched the World Entrepreneurship Forum (WEF) in partnership with KPMG. The first edition took place in Evian. In the years that followed, the Forum was held alternately in Lyon and Asia, with annual events held in Singapore and China, and Junior WEFs around the world. The result is a remarkably dynamic and globally connected network that further consolidates our reputation in entrepreneurship.

With the arrival of Bernard Belletante at the head of the School, the global development of the School took another big step, in Asia in particular. We created the Asia Europe Business School with ECNU and our own campus in the Minhang District and obtained approval to issue Chinese degrees from the Ministry of Education of the PRC (People’s Republic of China). We also opened a campus in Paris and another one in Casablanca, with the aim of increasing the School’s international appeal. We then focused on expanding into India, developing the Bhubaneswar and Mumbai campus projects in partnership with the Xavier Network. Within five years, emlyon had transformed itself into a multi-campus school spanning three continents—Europe, Asia, and Africa—and three oceans. Meanwhile, top management has launched several major initiatives to transform the School’s financial model and its legal structure. A new era is beginning.

Participating in the recent history of emlyon has been a great adventure. As proof that the course of life never did run smooth, in the last decade of my career I have helped with transitions at the School, twice occupying the role of interim president.

"The bells toll on retirement day.
People move on, but emlyon
will stay..."

150 ans d'aventure collective pour l'excellence dans l'enseignement et la recherche

FRÉDÉRIC DELMAR

DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

TESSA MELKONIAN

DOYENNE FACULTÉ ET RECHERCHE

Si nous vous disons **emlyon business school**, vous associez sans doute à ce nom les mots grande école, école de management, voire école de commerce pour les plus anciens d'entre vous. Vous penserez sûrement formation, étudiant, cours, campus, ou bien sûr... professeur. Il est moins certain que le mot recherche vous vienne spontanément à l'esprit. La recherche et sa connexion avec la pédagogie qu'elle irrigue et actualise en permanence, constitue le pan moins visible, la partie immergée de l'iceberg, de l'histoire des écoles de management françaises et de celle d'emlyon.

Nous souhaitons célébrer avec cet ouvrage les 150 ans de notre école. Pour cette occasion exceptionnelle, nous voulons vous faire entrer au cœur de la Faculté, qui fait d'emlyon, une Grande école de management, une institution de premier rang, reconnue pour son excellence académique en France et dans le monde.

Cette exigence d'excellence a conduit l'École à accéder très tôt au club fermé des *business schools* triplement accréditées sur le plan international : EQUIS d'abord à la fin des années 1990 puis AMBA et AACSB. Elle fait aujourd'hui partie des cinq meilleures écoles de management en France et se situe dans les 20 premières européennes. Cette position privilégiée est le résultat de notre engagement pour une amélioration continue de la qualité de notre recherche et de notre enseignement. Elle est aussi le reflet de notre volonté d'orienter notre politique de recherche en faveur de la créativité et de l'impact sur notre environnement. Notre mission fondamentale est de produire des connaissances, de les partager et de les diffuser largement afin de répondre aux enjeux économiques, sociaux, numériques et écologiques auxquels font face les organisations aujourd'hui.

emlyon business school a cette particularité – de par son histoire – d’avoir su consolider des liens uniques avec les acteurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Entreprises, institutions, organismes publics, ces relations nourrissent la pédagogie grâce à des cas pratiques et des témoignages. Cela confère à l’École une tonalité particulière et confirme son ancrage local. Continuer à faire vivre cette proximité avec le territoire tout en maintenant le cap d’une croissance internationale est le défi auquel nous répondons chaque jour. Notre recherche et notre enseignement s’inscrivent fondamentalement dans cette logique.

150 ans après sa création, la Faculté d’emlyon compte 170 professeures et professeurs. Pour la moitié non française, elle est composée de 25 nationalités différentes et 38% de femmes. Ce collectif génère de la connaissance et enseigne dans les disciplines classiques du management comme la finance, le marketing, la stratégie et les ressources humaines mais également dans de nouvelles disciplines comme la science des données et l’intelligence artificielle, le droit ou les sciences sociales.

Selon le modèle des *business schools* internationales, la faculté est structurée en sept départements qui représentent les grandes disciplines et animent la pédagogie. En outre, sept centres de recherche et quatre instituts animent la recherche. Cette recherche irrigue la conversation scientifique mondiale et alimente les débats économiques et sociaux, à travers des activités comme la publication d’articles académiques, de livres et d’articles grand public. Elle apporte à nos étudiantes et étudiants et à nos partenaires, entreprises, associations ou institutions publiques, une expertise critique appuyée sur les dernières connaissances pour un impact réel.

En tant que Doyenne de la Faculté et Doyen Associé à la recherche, nous devons garantir l’excellence, la liberté académique et l’intégrité de la recherche conduite par nos professeurs. Notre mission est de leur permettre de mener une recherche intègre, indépendante, rigoureuse et pertinente au regard des attentes de nos étudiantes et étudiants et autres parties prenantes. Sur ces dimensions d’intégrité, d’indépendance, de rigueur et de pertinence, repose la confiance des apprenants, qu’il s’agisse de formation initiale ou continue. Le savoir et les pratiques que nous transmettons à nos étudiants et étudiantes ne doivent pas s’apparenter à une opinion personnelle ou à un discours dominant. Cette mission est particulièrement critique à l’heure actuelle quand la recherche et les connaissances vérifiées sont remises en question et trop facilement balayées.

L’animation de la Faculté tient compte de l’histoire de chacun, des âges et des niveaux d’expérience et prend une place essentielle dans la culture de l’École. Nous portons une attention particulière à la vie au quotidien de notre Faculté, ce qui n’a pas toujours été évident lors des confinements liés à la pandémie de covid-19. Nous consacrons également beaucoup de temps à débattre et échanger entre nous. La collégialité

comme système de gouvernement, où les décisions émanent du collectif avec des membres ayant des pouvoirs égaux nous tient à cœur. Défendre la diversité sans a priori, respecter les différences quelles que soient les approches méthodologiques ou épistémologiques, est essentiel à nos yeux. Malgré la croissance rapide de la Faculté d’emlyon, nous mettons un point d’honneur à maintenir la qualité du relationnel, faire primer la solidarité et la coopération, l’esprit collégial qui constituent sa richesse. C’est avec une fierté bien particulière que nous représentons notre Faculté et nos collègues.

Nous avons choisi de donner maintenant la parole à celles et ceux qui mettent cette mission en œuvre au quotidien. Ces professeures et professeurs ont accepté de raconter l’aventure collective que constitue le développement de la faculté d’emlyon en prise avec les évolutions de la société, de l’éducation et de la science. À travers ces récits croisés, forcément subjectifs, nous espérons vous donner à voir plus précisément la pluralité et la diversité des professeurs d’emlyon, l’esprit qui nous anime pour développer une recherche et une pédagogie ancrées dans l’excellence et l’innovation.

BONNE LECTURE !

A 150-year collective adventure **towards excellence in teaching and research**

FRÉDÉRIC DELMAR

ASSOCIATE DEAN FOR RESEARCH

TESSA MELKONIAN

DEAN FOR FACULTY AND RESEARCH

If we mention emlyon business school to you, you will probably associate it with the words *grande école*, business school, or even *école de commerce* for older generations. You'll undoubtedly also think of teaching, students, courses, campuses, and of course... the professors. It is less certain that the word research will spring to mind. Research, and its proximity to the pedagogy that it constantly feeds and updates, is the less visible part—the submerged part of the iceberg—of the history of French business schools and of emlyon.

This publication has been issued to celebrate the 150th anniversary of our School. For this exceptional occasion, we want to take you to the heart of the faculty, which has made emlyon what it is: a *grande école*, a business school, and a top-ranking institution recognized for its academic excellence in France and around the world.

This demand for excellence quickly allowed the School to join the closed club of business schools holding a triple international accreditation: first EQUIS at the end of the 1990s, then AMBA and AACSB. Today, emlyon is one of France's top five business schools and among the top 20 in Europe. This privileged position results from our commitment to continuously improving the quality of our research and teaching. It also reflects our desire to steer our research policy towards creativity and the impact on our environment. Our fundamental mission is to create knowledge, share it, and circulate it to a broad audience to meet the economic, social, digital, and ecological challenges facing organizations today.

Because of its history, **emlyon** business school has the distinctive feature of having successfully forged unique links with the players in the Auvergne-Rhône-Alpes region. Our relationships with companies, institutions, and public bodies feed into our pedagogical approach through practical case studies and testimonials. This gives the School its unique character and confirms its local roots. The challenge we face daily is maintaining this proximity to the region while maintaining our path of international growth. Our research and teaching play a fundamental role in this approach.

One hundred fifty years after its creation, emlyon's faculty comprises 170 professors, half of whom are non-French. There are 25 different nationalities, and 38% of faculty members are women. This collective generates knowledge and teaching in classic management disciplines such as finance, marketing, strategy, and human resources, but also new fields such as data science and artificial intelligence, law, and social sciences.

In line with the international business school model, the faculty comprises seven departments representing the major disciplines that drive the pedagogical approach. In addition, seven research centers and four institutes steer the School's research activities. This research informs the global scientific conversation and feeds into economic and social debates through activities such as publishing articles—both academic and for the general public—and books. It offers our students and partners, companies, associations, or public institutions critical expertise based on the most up-to-date knowledge to make a genuine impact.

As Dean of the Faculty and Associate Dean for Research, we must ensure the excellence, academic freedom, and integrity of the research conducted by our professors. Our role is to enable them to perform research with integrity. This research is also independent, rigorous, and relevant to the expectations of our students and other stakeholders. The trust of students and participants, whether in initial or continuing education, depends on these dimensions of integrity, independence, rigor, and relevance. The knowledge and practices we transmit to our students must not be mere personal opinions or the prevailing view. This mission is particularly critical today, when verified knowledge and research are challenged and too easily brushed aside.

Managing the faculty involves taking into account each person's history, age, and experience level, as well as the collective dynamic. There are many debates and exchanges between faculty members. We are committed to a collegiate system of governance, where decisions emanate from the collective, with members having equal powers. Defending diversity without prejudice and respecting differences regardless of methodological or epistemological approaches is also essential. Despite the rapid growth of the emlyon faculty, we make a point of maintaining the quality of relationships and prioritizing solidarity and cooperation and the collegial spirit that contributes to the faculty's richness. We are very proud to represent our faculty and our colleagues.

We have chosen to give the floor to those who undertake this mission on a daily basis. These professors have agreed to tell their stories and share the collective adventure that emlyon's faculty has undertaken to develop our research and teaching, while incorporating changes in society, education, and science. We hope that these intersecting and personal stories give you a richer picture of the plurality and diversity of emlyon's professors and the spirit that drives us to develop a pedagogical and research approach rooted in excellence and innovation.

WE HOPE YOU ENJOY THE JOURNEY!



00

01

02

MARKETING

La recherche en marketing, la voie de l'excellence

JOONAS ROKKA, PROFESSEUR DE MARKETING, RESPONSABLE DU LIFESTYLE RESEARCH CENTER

Le parcours du marketing en tant que discipline académique et champ de recherche à emlyon a débuté dans les années 1970, imprégné par une forte composante locale et d'excellence. En tant que discipline académique, le marketing – qui tire son origine du champ de l'économie appliquée –, s'est institutionnalisé aux États-Unis dans les années 1950 et 1960. À l'époque, la pertinence du marketing résidait dans le besoin de mieux comprendre les dynamiques changeantes des comportements de consommateurs et de la communication, ainsi que les stratégies et la gestion des offres marketing réussies. Partant d'une approche ciblée sur le produit et ses fonctions – qui a prévalu jusqu'à la fin des années 1980 (avec les fameux 4P de Philip Kotler : produit, prix, place et promotion) –, le marketing s'est ensuite divisé en sous-domaines spécialisés et différenciés : marketing des services, de retail, relationnel, industriel, publicité, comportement du consommateur. Ainsi, le marketing comme champ de recherche est aujourd'hui fondamentalement pluriel et constitué de paradigmes et de traditions multiples. La pratique professionnelle du marketing reflète parfaitement cette réalité, proposant une multitude de types d'emplois dans des secteurs aussi divers que l'agroalimentaire, la mode, le luxe, le sport, la culture, l'hôtellerie, l'industrie, et bien d'autres encore. En raison de cette richesse d'opportunités, le marketing représente l'un des choix de spécialisation les plus populaires auprès des étudiantes et étudiants d'écoles de commerce du monde entier.

Avec 34 professeures et professeurs, dont la plupart sont actifs dans la recherche académique, le département marketing d'emlyon est aujourd'hui le plus important en taille de l'école.

LES ORIGINES : INFLUENCES DU MARKETING INDUSTRIEL

La recherche universitaire en marketing était peu développée avant l'internationalisation et la concurrence croissante des écoles de commerce – à commencer par les principales institutions américaines telles que Harvard, Stanford ou le MIT. De nouvelles exigences sont apparues dans les années 1980 et 1990 : il a d'abord fallu développer des formations plus approfondies pour les professeurs et pour les étudiants. Ensuite, l'idée a été d'appliquer au champ du marketing les méthodes de la recherche scientifique afin d'analyser, de modéliser et d'interpréter différents phénomènes de management. L'ambition, à emlyon, fut alors de développer les compétences et le savoir en matière de recherche.

Intégrer la recherche au sein des structures existantes d'emlyon ne fut pas tâche aisée. Au début des années 1990, le département marketing comptait très peu de professeurs titulaires d'un doctorat ou d'un PhD. Les enseignants – alors au nombre de 14 – venaient tous du secteur de l'industrie. Le département marketing d'emlyon a été fondé dans les années 1970 par Philippe Albert. Il a activement participé à la création de plusieurs initiatives de recherche parmi lesquelles l'Institut

de Recherche de l'Entreprise (IRE) : une unité de recherche nationale dont l'intérêt se portait sur les entreprises françaises, plus particulièrement les fournisseurs de biens (industries pharmaceutique, chimique, automobile), confrontés à une forte concurrence internationale et à des problématiques de marketing grandissantes. L'IRE fusionna ensuite avec emlyon – alors encore ESC Lyon –, ramenant ainsi de nombreux chercheurs expérimentés au sein de l'école.

Au sein de ce mouvement disruptif, on compte également Robert Salle, professeur émérite à emlyon et qui fut en 1976 l'un des fondateurs d'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing) : un groupe dont les recherches se concentrent sur le marketing de réseaux industriels, le marketing relationnel et la création de valeur. Un certain nombre de chercheurs et chercheuses en marketing rejoignent alors l'école, parmi lesquels les chevronnés Catherine Pardo, François Scheid et Paul Millier. Cela eut un impact immédiat sur l'essence même et sur les orientations du département marketing, dirigé par Robert Salle de 2008 à 2012.

Au nombre des événements marquants, on peut citer l'organisation des conférences IMP en 1986, 1992 et 1997, qui réunirent à Lyon des centaines de spécialistes du marketing industriel et permirent d'asseoir la réputation d'emlyon comme acteur de premier rang en matière de recherche en marketing industriel. S'ensuivit la publication de nombreux articles et ouvrages de référence. Par exemple : Michel, Salle et Valla (1996) *Marketing industriel : Stratégies et mise en œuvre*, Cova et Salle (2003) *Le Marketing d'affaires : Stratégies et méthodologies pour vendre des projets ou des solutions*, et Pardo (2004) *Responsable comptes clés : Comprendre, sélectionner, gérer et développer les grands comptes*.

LES FONDEMENTS : INFLUENCES CRITIQUES ET PHILOSOPHIQUES

Tandis que le «*mainstream marketing*», courant de pensée venu des États-Unis, était adapté dans nombre d'écoles de commerce en France et en Europe, le mouvement émergent axé sur le marketing industriel et l'IMP Group faisaient figure de «*résistants*». Ce dernier plaidait en effet pour l'adoption de nouvelles approches méthodologiques : études qualitatives, fondées sur l'observation et l'interprétation et sur la façon dont les spécialistes du marketing industriel, les vendeurs et les acheteurs industriels effectuent leur travail. Collaboration étroite avec les entreprises – et recueil de données à l'intérieur même de celles-ci – résidait au cœur de ses efforts, un contraste net avec les recherches fondées sur les études quantitatives qui dominaient largement à l'époque.

Un fort accent fut mis sur la rédaction collaborative de «*cas d'études*» qui étaient ensuite largement utilisés dans la pratique de l'enseignement.

Une autre caractéristique qui nous positionne à contre-courant dans notre pratique de la recherche en marketing se situe dans notre engagement pour une réflexion philosophique, critique et sociologique. Gilles Marion, aujourd'hui professeur émérite à emlyon et recruté par Philippe Albert, a joué un rôle déterminant dans l'ébranlement des certitudes alors en vigueur dans le marketing. Aux côtés de professeurs influents tels que Benoît Heilbrunn, Frank Azimont, Robert Revat, Philippe Portier et d'autres, il a engagé un important travail – écriture d'ouvrages et d'articles, organisation de colloques – visant à questionner en profondeur les fondations et les principes mêmes du marketing management – le regard que nous posons sur le consommateur et le marketing, ou la société façonnée par ces derniers. Des personnalités n'appartenant pas au champ du marketing faisaient par ailleurs régulièrement l'objet d'invitations, comme le sociologue Michel Callon ou encore le philosophe Michel Serres. Gilles Marion et ses collègues ont en outre publié *Antimanuel de marketing* (1990), un ouvrage de référence qui traduit parfaitement cet esprit critique.

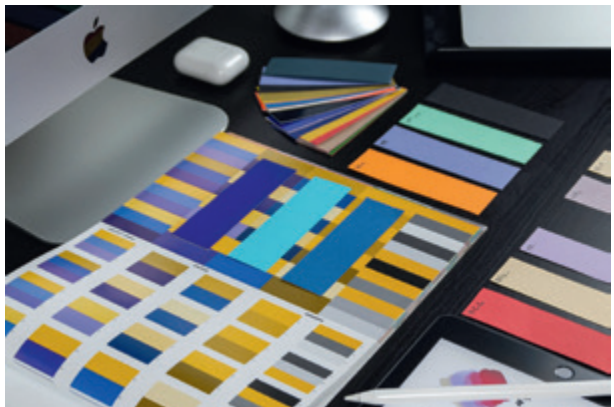


Gilles Marion, qui a par deux fois dirigé le département marketing (de 1982 à 1988 puis de 2004 à 2008), a été à l'origine d'un deuxième courant de pensée au sein d'emlyon : l'étude des expériences, des pratiques, de la résistance et de la co-création de valeur du consommateur. Il a aussi initié le recrutement de la seconde génération de spécialistes du marketing – désormais titulaires de doctorats en marketing, une exigence nouvelle encore difficile à satisfaire. Parmi eux, Lionel Sitz, l'un des premiers spécialistes français de la Consumer Culture Theory (CCT), un groupe de recherche rapidement grandis-

sant dont l'intérêt se porte sur la culture de consommation, l'identité, les communautés et les problématiques socio-culturelles dans le marketing. Ce virage amorce une nouvelle phase dans l'évolution du département pour les années à venir.

L'ÉTAT DE L'ART : CRÉATION DE VALEUR ET INFLUENCES DES MODES DE VIE

À l'aube du nouveau millénaire, emlyon nourrit l'ambition d'accroître la qualité de ses projets de recherche, afin de rester compétitifs dans les classements des écoles de commerce à l'international, attirant l'attention de revues académiques prestigieuses telles que le *Journal of Marketing*, le *Journal of Consumer Research*, ou encore le *Journal of Marketing Research*. Le défi était ambitieux, emlyon n'ayant jusqu'alors produit que peu de travaux de recherche répondant à un tel degré d'exigence – et ceux-ci étaient de surcroît largement consacrés au marketing industriel. Un meilleur alignement était en outre nécessaire avec les programmes de Masters nouvellement introduits et tournés vers le secteur *lifestyle* : Luxury Marketing Management, Sports Industry Management, International Hospitality Management (en collaboration avec l'Institut Paul Bocuse), ou encore Digital Marketing & Data Science.



Cette nouvelle orientation a conduit au recrutement de professeures et professeurs internationaux spécialisés dans la recherche, naturellement facilité par l'arrivée d'une nouvelle génération au sein du département. Parmi ces nouveaux talents de premier rang, citons Handan Vicdan (Texas Pan-American), Margherita Pagani (Bocconi), Monica Grosso (Bocconi) et Joonas Rokka (Aalto University). Le Lifestyle Research Center fut créé en 2016, avec pour ambition d'apporter une expertise sur les marchés liés au *lifestyle*, les nouveaux médias et nouvelles technologies, et les approches marketing contemporaines. L'équipe a par ailleurs bénéficié du mentorat

exceptionnel d'Eric Arnould, l'un des plus éminents chercheurs en matière de consommation.

Sous la houlette de Joonas Rokka, l'équipe Lifestyle entreprend de devenir l'un des groupes leaders en matière de Consumer Culture Theory (CCT). Son programme de recherche épouse de près la stratégie d'emlyon : 1/ étude de l'expérience client et service 2/ goûts et marchés 3/ durabilité 4/ lifestyle branding et 5/ marketing BtoB. Tout en privilégiant des approches et des méthodes multiples, le Centre de recherche Lifestyle possède une expertise forte en recherche qualitative et interprétative, s'appuyant par exemple sur des méthodes ethnographiques, digitales et visuelles.

Entre 2016 et 2022, l'équipe marketing a considérablement grandi, en taille mais aussi en production. Plusieurs chercheurs et chercheuses de talent sont venus la rejoindre : Anissa Pomiès, Massimo Airoidi, Karine Raïes, Ivan Guitart, Ruiqi Wei, Mia Birau, Mikko Laamanen, Anil Isisag, Diego Rinallo et Marta Pizzetti. L'organisation de conférences internationales a par ailleurs permis d'accroître encore sa renommée. La conférence *Interpretive Consumer Research* (ICR) en 2019, sponsorisée par l'EIASM (European Institute of Advanced Studies in Management), ou encore la Consumer Culture Theory Conference, qui aura lieu en 2025, constituent des événements phare dans le domaine.

Sélection d'extraits issus de publications et du programme de recherche du Lifestyle Research Center :

1/ EXPÉRIENCE CLIENT ET SERVICE

Les expériences client et service sont fondamentales dans la compréhension des modes de vie et de leurs mutations. Nos recherches dans ce domaine répondent à plusieurs questions : comment diverses expériences de consommation sont co-crées collectivement, de quelle façon les métiers du service contribuent à ces expériences, et enfin comment celles-ci sont affectées par les nouveaux médias, les nouvelles technologies et la société. Ces travaux de recherche sont alimentés par un partenariat entrepris il y a plusieurs années avec le Club Med, une collaboration unique qui allie un volet recherche, un volet conseil et un volet pédagogique. Brigitte Auriacombe a joué un rôle clé dans la mise en place de ce projet visant à observer les défis concrets que représente l'implémentation dans une entreprise d'une vision centrée sur le client (Auriacombe et Melkonian, 2020).

Nos recherches dans ce domaine ont d'ores et déjà été publiées dans les meilleures revues spécialisées. Joonas

Rokka, par exemple, a beaucoup contribué à la compréhension des expériences temporelles de consommation (Woermann et Rokka, 2015) et des conséquences des rythmes de vie effrénés (Lupu et Rokka, 2021). Les recherches d'Eric Arnould mettent en évidence comment les groupes de consommateurs proposent des offres de marchés alternatives innovantes (Weijo et al., 2018). Anil Isisag s'intéresse quant à lui aux comportements à risque des consommateurs (Thompson et Isisag, 2022). Un autre axe important concerne le développement de nouvelles méthodologies de recherche destinées à étudier l'expérience, telles que la vidéographie (Rokka et al., 2018, par exemple).

2/ GOÛT ET MARCHÉS

Le goût est un rouage essentiel des modes de vie et de leurs mutations. Les membres du centre de recherche se sont penchés sur ce sujet en explorant le rôle des nouvelles tendances, des influenceurs et influenceuses, du statut, des plateformes et des marques au sein de divers champs de recherche, notamment la musique, la nourriture et le vin. L'objectif plus large est d'observer avec quelle rapidité l'évolution des goûts façonne les nouveaux marchés, mais aussi comment les marchés émergents et les nouvelles technologies dotées de systèmes de recommandation algorithmique influencent les goûts des consommateurs.

Dans ce secteur, on peut citer le travail de recherche d'Anissa Pomiès sur le goût (Pomiès, Arsel et Bean, 2020) ainsi que son étude des nouvelles plateformes digitales consacrées aux vêtements d'occasion (Juge et al., 2021). Parmi d'autres ouvrages clés, l'étude fascinante de Massimo Airoidi sur la façon dont les médias en ligne façonnent nos goûts – une analyse exhaustive de 15 000 clips et 200 000 utilisateurs sur YouTube – (Airoidi, 2021), ainsi que son ouvrage consacré à la sociologie des algorithmes (Airoidi, 2022 / *Machine Habitus*, Polity Press). À cet égard, le centre de recherche a organisé en 2018 et 2021 des « Taste Research Days », qui ont permis aux experts de ces thématiques d'approfondir leurs échanges.

3/ SUSTAINABILITY

Durabilité et vision critique de l'impact social, culturel et environnemental de nos modes de vie constituent le troisième secteur de recherche émergent à emlyon. L'objectif est de chercher à mieux saisir les dernières tendances, pratiques, influences dans nos modes de vie et d'analyser leur impact en termes de durabilité environnementale et de justice sociale. Les chercheurs et chercheuses traitent un vaste éventail de sujets, tels que l'identité durable (« *sustainable identity* ») et

les problématiques liées aux communautés et aux institutions, en les reliant à des sujets tels que le commerce équitable, le véganisme, la mode, les inégalités, le bien-être, l'éthique ou encore le développement d'initiatives communautaires durables.

Voici quelques exemples de nos travaux de recherches en la matière : l'étude réalisée par Handan Vicdan sur les modes de vie durables dans les « éco-villages » (Hong et Vicdan, 2016), les recherches menées par Marta Pizzetti sur la complexité du phénomène de *greenwashing* (Pizzetti, Gatti et Steele, 2021), celles conduites par Mia Birau sur le gaspillage alimentaire et la façon dont les politiques publiques peuvent encourager des comportements de consommation plus responsables (Ozanne et al., 2021). Durant la pandémie de Covid-19, le Centre de Recherche a également travaillé sur un projet collaboratif visant à observer les conséquences (très inégales) du confinement sur les modes de vie et le bien-être de la population (Harju et al., 2021). En outre, les Sustainability Research Days (qui ont eu lieu en 2018 et 2022) ont rassemblé nombre d'experts de premier plan et donné lieu à des collaborations pluridisciplinaires.

4/ LIFESTYLE BRANDING

Les modes de vie présentent des défis uniques en termes de branding, notamment parce qu'ils sont étroitement liés aux notions de construction d'identité du consommateur, de statut, ou encore de systèmes en quête d'authenticité et de sens partagé. Notre objectif est de faire émerger de nouvelles compréhensions des modèles de branding contemporains et des meilleures pratiques marketing qui en découlent. Dans ce domaine, les chercheurs et chercheuses traitent de sujets tels que la mythologie de marque, l'authenticité, la représentation, l'héritage, et s'intéressent à la façon dont les marques sont façonnées par les spécialistes du marketing et les consommateurs, souvent par le biais de nouvelles technologies.



L'article le plus cité du centre de recherche Lifestyle, est une étude réalisée par Joonas Rokka (Godey et al., 2016), qui

EN BREF

Le Centre de Recherche Lifestyle allie l'excellence avec des chercheuses et des chercheurs passionnés qui ont à cœur de faire avancer la recherche et les connaissances en matière de *lifestyle*. Notre équipe – qui compte actuellement 22 membres – pose un regard vaste et critique sur la façon dont les modes de vie et les marchés fonctionnent. Nos travaux de recherche consistent principalement à observer les « ruptures » et les évolutions des phénomènes liés au lifestyle et qui ont un impact sur la formation et l'évolution des marchés ainsi que sur le branding. Chaque année, le centre de recherche organise plusieurs journées de recherche et des ateliers méthodologiques à thème.

montre de quelle manière les marques de luxe peuvent utiliser les réseaux sociaux pour accroître le capital client (notoriété de marque, loyauté, préférence, propension à payer). Plusieurs chercheurs, y compris Michel Phan et Klaus Heine, ont joué un rôle actif dans l'étude de la complexité du « branding » de luxe. Parmi les publications les plus remarquées dans ce domaine, on peut aussi citer le travail de Monica Grosso, qui s'est intéressée à la façon dont les retailers utilisent et traitent la confidentialité des données du consommateur (Grosso et al., 2020), ou encore l'étude d'Ivan Guitart sur l'impact des stratégies publicitaires informationnelles et émotionnelles sur les consommateurs (Guitart et Stremersch, 2021). Plus récemment, le Branding Research Day qui s'est tenu en 2022 a réuni entreprises et intervenants de premier plan, notamment Douglas Holt et Giana Eckhardt, afin de débattre de la façon dont les marques peuvent innover par le biais d'une approche culturelle.

5/ MARKETING BtoB

Enfin, en s'appuyant sur plusieurs décennies d'expérience, les professeures et professeurs de marketing continuent de développer la recherche en marketing BtoB, avec pour but de mieux comprendre les relations business-to-business. La façon dont les organisations interagissent pour co-crée de la valeur constitue un centre d'intérêt commun. À cet égard, le travail de Catherine Pardo sur les responsables comptes clés (KAM : *Key Account Manager*) est remarquable. Au travers d'études approfondies, Catherine Pardo a mis au jour diverses

découvertes en termes de pratiques marketing, co-création de valeur et performances du point de vue de responsables comptes clés (Ivens et Pardo, 2007). Un courant de recherche plus récent concerne l'impact des nouvelles technologies et des produits « intelligents » sur les ventes et les relations BtoB (Pagani et Pardo, 2017 ; Pardo, Ivens et Pagani, 2020 ; Bowen, Lai-Bennejean et al., 2021). Ces travaux ont montré comment les technologies numériques modifient les acteurs, les ressources et les activités au sein des réseaux d'entreprises. Les recherches de Ruiqi Wei sur les tensions paradoxales au sein des solutions s'appuyant sur des plateformes en réseaux présentent un intérêt important à ce sujet.

REGARDER VERS L'AVENIR

Les orientations de recherche que nous venons de décrire mettent en évidence les principales pistes de travail qui seront explorées à l'avenir à emlyon. Si l'évolution du département jusqu'à ce jour s'est construite sur notre héritage et notre expertise en marketing industriel, marketing critique, et sur une tradition axée sur l'enquête consommateurs, nous nous intéressons également aux évolutions majeures que connaît le paysage du marketing contemporain – portant notamment une attention accrue aux plateformes et aux technologies numériques, aux évolutions rapides des goûts et des modes de vie, mais également à une exigence nouvelle pour des pratiques marketing durables et socialement justes. Au cœur de tous ces travaux de recherche, une volonté commune se dégage : bâtir des théories fondées sur des phénomènes puissants (que ce soit dans le BtoB ou le consumer marketing), et en s'appuyant sur des méthodes qui questionnent la manière dominante d'envisager et de pratiquer le marketing.

Le département marketing d'emlyon s'est forgé une renommée internationale dans le champ de la recherche universitaire grâce à une vision, des méthodes et des travaux innovants. Le Lifestyle Research Center est par exemple devenu l'un des plus importants groupes de recherche en Consumer Culture Theory au monde. Une réussite qui contribue indéniablement à attirer les meilleurs talents à emlyon, ainsi qu'à tisser les liens qui permettront à l'avenir de mettre en œuvre de nouvelles initiatives de recherche.

JOONAS ROKKA est professeur en marketing et directeur du Centre de Recherche Lifestyle. Ses domaines d'expertise se concentrent sur les stratégies de marque, l'expérience consommateur, mode de vie, médias numériques et méthodes de recherche visuelles créatives.

Marketing research excellence

JOONAS ROKKA, PROFESSOR OF MARKETING, DIRECTOR OF THE LIFESTYLE RESEARCH CENTER

The journey of marketing as an academic discipline and field of research at emlyon began in the 1970s, with a strong local flavor and a focus on excellence. Marketing as an academic discipline was derived from applied economics, and became institutionalized in the US in the 1950s and 1960s. The critical relevance of marketing at the time was driven by the need to better understand the shifting dynamics of consumers/customer behavior, communication, strategy, and the management of successful marketing offerings. From the initial functional and product-oriented focus that dominated until the late 1980s (exemplified by Kotler's 4Ps of product, price, place, and promotion), marketing evolved into several differentiated and specialized sub-domains, including services, retail, industrial networks, relationships, advertising, and consumer behavior.

This means that marketing as a field of research is today essentially plural, consisting of multiple paradigms and traditions. The professional practice of marketing perfectly reflects this and offers a multitude of different jobs spanning sectors as diverse as food, fashion, luxury, sports, hospitality, arts, industrial solutions, and beyond. These opportunities make marketing one of the most popular specialization choices and marketing companies are among the top employers for business school students around the world.

Today marketing is the largest department at emlyon with 34 permanent professors, most of whom are active in academic research.

ORIGINS: INDUSTRIAL MARKETING INFLUENCES

Academic research in marketing was not a key area before the increasing internationalization and competition of business

schools—influenced by leading American institutions including Harvard, Stanford, and MIT. This brought new requirements in the 1980s and 1990s. First, there was a need to develop more rigorous training for professors (with PhDs) as well as for students. Second, there was a desire to apply scientific research methods to analyze, model, and interpret management phenomena. emlyon's new vision was to build research skills and knowledge.

Introducing academic research into the School's existing structures was not easy. For example, in the early 1990s, almost none of the professors in the marketing department held a PhD. The professors, around 14 of them at the time, were mainly recruited from industry. The marketing department was created in the 1970s by Professor Philippe Albert, a graduate of HEC and Insead. He was actively involved in creating several research initiatives. One of these was the *Institut de Recherche de l'Entreprise* (IRE), a national research unit pioneering management research on French companies, notably industrial goods suppliers (pharmaceutical, chemical, and automotive), who were facing increased global competition and complexity in their marketing management. IRE subsequently merged with ESC Lyon, bringing many experienced researchers to the school.

One of the participants of this disruptive movement was Robert Salle, now an emeritus professor at emlyon. He was one of the founding fathers of the IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing) in 1976: a rich research tradition that studies marketing in the context of industrial networks, relationships, and value creation. Several other researchers active in the IRE and IMP joined the school as a result, including long-standing marketing professors Catherine Pardo, François Scheid, and Paul Millier. This had an immediate impact on the character and orientation of the marketing department, headed by Robert Salle from 2008–2012.

Key events included the organization of the IMP conferences in 1986, 1992, and 1997, which brought together hundreds of



international marketing scholars in Lyon. This solidified emlyon’s reputation as a forerunner in industrial marketing research and led to numerous influential publications and textbooks—for instance, Michel, Salle, and Valla (1996) *Marketing Industriel: Strategies et mise en œuvre*, Cova and Salle (2003) *Le Marketing d’Affaires: Stratégies et methodologies pour vendre des projets ou des solutions*, and Pardo (2004) *Responsable comptes clés: Comprendre, sélectionner, gérer et developper les grands comptes*.

FOUNDATIONS: CRITICAL AND PHILOSOPHICAL INFLUENCES

While the US-inspired, “mainstream marketing” school of thought was being adapted in many French and European business schools, the emerging industrial marketing focus and the IMP Group was essentially a “resistance” movement. It argued for new perspectives and methodological approaches, such as conducting qualitative, observation-based, interpretive

case studies on how industrial marketers, buyers, and sellers conduct their work. Close collaboration with companies—and data collection *inside* them—was at the heart of these efforts, contrasting with the dominant survey-based and quantitative research logics employed at the time. An important focus was the collaborative writing of case studies, which were also used actively in teaching.

Another “resistant” and unique feature of our marketing scholarship was our commitment to critical, philosophical, and sociological reflections. Gilles Marion, now an emeritus professor at emlyon, was hired by Philippe Albert and came to play a key role in shaking up the dominant marketing views. Together with influential professors Benoît Heilbrunn, Frank Azimont, Robert Revat, and Philippe Portier among others, he actively engaged in writing books, articles, and organizing colloquiums that stood out for their ethos of profoundly questioning the very principles and foundations of marketing management—for example, how we ought to see consumers, marketing, or the society that was being shaped by these consumers and marketing activities. These scholars often invited guests from outside the world of marketing academia, for example, the famed sociologist Michel Callon or the philosopher Michel Serres. Marion and his colleagues also published a landmark book that perfectly captured this critical spirit, entitled “*Antimanuel de Marketing*” (1990).

Professor Marion, who headed the marketing department on two occasions, from 1982–1978 and from 2004–2008, initiated emlyon’s second research stream: the study of consumer experiences, practices, resistance, and value co-creation. He also began to hire the second generation of marketing scholars, who were now required to hold a doctorate in marketing—a requirement that was still proving difficult to meet. Among them was professor Lionel Sitz who was one of the first French Consumer Culture Theory (CCT) scholars, a fast-emerging research group examining consumer culture, identity, communities, and social-cultural issues in marketing. This shift marked a new phase in the department’s evolution over the coming years.

STATE-OF-THE-ART: VALUE CREATION & LIFESTYLE INFLUENCES

With the new millennium, the department aimed to increase the quality of its research projects, as required by international school rankings. This geared attention toward the “top-ranked” international academic journals such as the Journal of Marketing, the Journal of Consumer Research, and the Journal Marketing Research, featured by the Financial Times. The

challenge was profound, since there was little prior experience of such highly demanding research endeavors. Also, the marketing department’s publications were still largely focused on industrial marketing. Better alignment was needed with the newly introduced Master’s programs that emphasized lifestyle expertise—for instance, Luxury Marketing Management, Sports Industry Management, International Hospitality Management (in collaboration with the Paul Bocuse Institute), and Digital Marketing & Data Science.

This led to the recruitment of several international, research-oriented professors, a process facilitated by the natural generational change in the department. Professors Handan Vicdan (Texas Pan-American), Margherita Pagani (Bocconi), Monica Grosso (Bocconi), and Joonas Rokka (Aalto University) brought in crucial new talent. A new Lifestyle Research Center was created in 2016 and sought to foster expertise and knowledge in the important area of lifestyle-related markets, new online media technologies, and contemporary marketing approaches. The team benefited from exceptional mentorship from visiting professor Eric Arnould, one of the most well-known consumer researchers.



Under the lead of professor Joonas Rokka, the Lifestyle team set out to become one of the world’s leading groups in Consumer Culture Theory. Its research agenda resonates closely with emlyon’s strategy: 1) the study of consumer and service experiences, 2) taste and markets, 3) sustainability, 4) lifestyle branding, and 5) business-to-business marketing. Although it embraces multiple methods and approaches, the center has particularly strong expertise in qualitative and interpretive research, including ethnographic, digital, and visual research methods. Between 2016–2022, the marketing team grew significantly in size but also in research production. Several highly talented researchers joined—including professors Anissa Pomiès, Massimo Airolti, Karine Raïes, Ivan Guitart, Ruiqi Wei, Mía Birau,

Mikko Laamanen, Anil Isisag, Diego Rinallo, and Marta Pizzetti. The organization of several international conferences further enhanced the department’s reputation. The 2019 Interpretive Consumer Research (ICR) conference, sponsored by the EIASM (European Institute of Advanced Studies in Management), and the upcoming Consumer Culture Theory Conference 2025 are leading events in the field.

We present below some highlights of the Lifestyle Research Center’s publications and research program.

1/ CONSUMER AND SERVICE EXPERIENCES

Consumer and service experiences are fundamental to understanding lifestyles and lifestyle offerings as well as shifts in them. Our research in this area examines how various consumption experiences are collectively co-created, how service work contributes to these experiences, and how experiences are mediated by new media, technologies, and society. These initiatives have been supported by a multi-year partnership with iconic tour operator, Club Med—a unique collaboration that combines collective research, tailored



management training, and pedagogy. Brigitte Auriacombe has played a key role in forging this opportunity and access, in order to closely examine the real-life challenges that arise when a company adopts a customer-centric view (Auriacombe and Melkonian 2020).

Our research in this area has already been published in top-ranked journals. For example, Joonas Rokka pioneers research into understanding the compelling temporal experiences of consumption (Woermann and Rokka 2015) and the consequences of extremely busy lifestyles (Lupu and Rokka 2021). Eric Arnould’s research helps explain how consumer collectives innovate alternative market offerings (Weijo et al.

2018), while Anil Isisag examines what it means to engage in high-risk consumption activities (Thompson and Isisag 2022). An important direction all along has been the development of novel research methodologies to study experiences, such as visual and video-based methodologies (for instance, Rokka et al. 2018).

2/ TASTE AND MARKETS

Taste is an important motor of lifestyles and shifts in them. Members of the center have engaged with this topic by exploring the role of taste-making, influencers, status play, platforms, and brands across various research contexts, including music, food, and wine. The broader objective is to examine how quickly changing tastes shape new markets but also how emerging markets and technologies, including algorithmic recommendation systems, impact tastes.

Examples in this area include Anissa Pomiès’ work on taste, in a special issue publication (Pomiès, Arsel, and Bean 2020), and her study of emerging digital platforms for second-hand fashion (Juge et al. 2021). Other key works include Massimo Airoidi’s fascinating research on how digital media shapes tastes—an extensive analysis of 15,000 music videos and 200,000 YouTube users (Airoidi 2021)—and on algorithm-medi-



ated habitus (Airoidi 2022 / *Machine Habitus*, Polity Press). In this vein, the center has actively organized Taste Research Day events (2018, 2021), which are crucial for advancing exchanges with the leading experts in the field.

3/ SUSTAINABILITY

Sustainability and critical perspectives on the social, cultural, and environmental impact of lifestyles are a third and emerging research area. The objective is to develop a new understanding of the emerging lifestyle trends, practices, influences, and impacts on environmental sustainability and social justice. Researchers address a broad array of topics, including sustainable identity, and community and institutional issues, including, for example, fair-trade, veganism, fashion, inequality, well-being, ethics, and community-based sustainable initiatives.

Prominent examples of our research include Handan Vicdan’s study of sustainable lifestyles in “eco-villages” (Hong and Vicdan 2016), Marta Pizzetti’s research on the complexities of “greenwashing” (Pizzetti, Gatti, and Seele 2021), and Mia Birau’s examinations of food waste and how policy-making can encourage sustainable consumption behaviors (Ozanne et al. 2021). During the Covid-19 pandemic, the center also launched a team-project examining the various (uneven) impacts on well-being and lifestyles (Harju et al. 2021). Sustainability Research Day events (2018, 2022) have also brought together leading experts in the field and fostered multidisciplinary research collaborations.

4/ LIFESTYLE BRANDING

Lifestyle contexts present unique challenges for branding, due, in particular, to their connections with consumer identity building, status and authenticity seeking, and shared meaning systems. Our objective is to develop a new understanding of contemporary branding models and the related marketing best practices that stem from them. Researchers address topics such as brand mythology, authenticity, representation, heritage, and how brands are assembled by marketers and consumers, often with new technologies.

The center’s most-cited article, with over 1.000 citations today, is research by Joonas Rokka (Godey et al. 2016). This study shows how luxury brands can employ social media to increase customer equity (brand awareness and image, loyalty, preference, and willingness to pay). Several members, including Michel Phan and Klaus Heine, have played an active role in studying the complexity of luxury branding. Other top-ranked publications in this area include Monica Grosso’s

research on how retailers employ and address consumer data privacy (Grosso et al. 2020), and Ivan Guitart’s study of the impact of brands’ emotional or informational advertising strategies (Guitart and Stremersch 2021). Most recently, the Branding Research Day (2022) brought together companies and leading experts from around the world, including Douglas Holt and Giana Eckhardt, to discuss how brands can innovate with culture.

5/ BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING

Finally, drawing on decades of experience, marketing professors have continued to develop research on B2B marketing with the objective of better understanding business relationships within business networks. A common point of interest is how business organizations interact to co-create value.

Here, Professor Catherine Pardo’s research on Key Account Marketing (KAM) is outstanding. Her in-depth studies have shed light on various features and characteristics of marketing practices, value co-creation, and performance from a key account management perspective (Ivens and Pardo 2007). A more recent stream of research has been the study of how new digital and “smart” technologies affect business-to-business relationships and sales (Pagani and Pardo 2017; Pardo, Ivens, and Pagani 2020; Bowen, Lai-Bennejean, et al. 2021). This research has shown how digital technologies modify actors, resources, and activities in business networks. Ruiqi Wei’s research on paradoxical tensions in platform-based solution networks are a fascinating example of this view (Wei, Geiger and Vize 2022).



IN A NUTSHELL

The Lifestyle Research Centre brings together excellence and researchers passionate about advancing lifestyle-related research and knowledge. In short, we embrace a broad and critical perspective on how lifestyles and markets work. The research team currently includes 22 members. The main focus of our research is to examine the ongoing “ruptures” and changes in lifestyle phenomena that are affecting market formation, market evolution, and branding. The Lifestyle Research Centre organizes several “Research Days” and focused methodological “Workshops” every year to advance current research and facilitate collaboration.

WAYS FORWARD

The research directions described already highlight prominent future avenues for marketing research excellence at emlyon. The department’s evolution to date has been built on our legacy and expertise in the industrial marketing, critical marketing, and consumer research traditions. However, we are also addressing important shifts in the contemporary marketing landscape—including the increased focus on digital platforms and technology, rapidly changing tastes and lifestyles, and demands for marketing practices that are sustainable and socially just. In all of this research there has been a common desire to build theories based on powerful phenomena (in both B2B and consumer marketing), and to draw on methods that question the dominant way of considering and practicing marketing.

The department has built an international reputation in the academic research community thanks to its pioneering research perspectives, methods, and contributions. For example, the Lifestyle Research Center has already become one of the biggest Consumer Culture Theory research groups in the world. This helps emlyon to attract the best talent and to build the connections required for outstanding research initiatives in the future.

JOONAS ROKKA is a marketing professor and director of the Lifestyle Research Center. His areas of expertise include branding, consumer experience, lifestyles, digital media, and creative visual research methods.

Le marketing, pur outil de consommation ? L'image est tenace. **Monica Grosso, professeure de marketing, le considère plutôt comme une solution, plaçant la création de valeur et l'éthique au cœur de son approche pédagogique. Une vision que l'ensemble du département marketing de l'école défend et transmet avec conviction.**

Le marketing n'est pas un pur outil de consommation !

La définition la plus courante du marketing ne correspond pas à celle que vous en faites et que vous enseignez. Expliquez-nous.

Les origines du marketing remontent au boom économique de l'après-guerre. À cette époque, les besoins des populations étaient importants. Elles devaient s'équiper et voulaient acquérir de nouveaux produits dont il fallait faire la promotion. Cette période constitue la première grande étape du marketing qui s'est développée tout au long des Trente Glorieuses. Dans les années 80-90, nous sommes arrivés à la situation opposée avec une offre pléthorique. L'enjeu était de convaincre les consommateurs d'acheter toujours plus de nouveaux produits et services. Ainsi naît la seconde phase du marketing, axée prioritairement sur la vente et malheureusement à l'origine de cette image négative d'un marketing qui pousse à la consommation. Une représentation encore tenace aujourd'hui et à l'opposé de celle que nous voulons transmettre.

Comment caractérisez-vous le marketing en 2022 ?

Le marketing tel que nous le définissons aujourd'hui permet de concevoir, communiquer, délivrer et d'échanger des offres dans l'idée de créer

de la valeur. Nous sommes passés d'une vision « produit et transaction » à celle d'une offre basée sur la valeur et la relation. Attention, nous ne disons pas que l'acte de vendre est forcément négatif, au contraire, mais plutôt qu'il a évolué avec l'intégration de la notion de sens dans son approche. C'est à partir des années 2007-2010 qu'émerge une définition structurée de la valeur générée dans la relation entreprises-clients. Une définition qui fera école et à partir de laquelle nous bâtissons nos cours.

Derrière le terme de valeur, il y a cette idée que le marketing doit apporter une solution éthique répondant au besoin d'un individu et plus largement à celui de la société. Elle est désormais une composante consubstantielle de ce que représente le marketing et de la valeur qu'elle doit générer. Si le prix et l'objectif financier demeurent importants, avec le concept de valeur appliqué au marketing, nous nous concentrons davantage sur le raisonnement sociétal. Créer cette valeur, c'est comprendre ce qui est important pour le client en observant le contexte dans lequel il ou elle évolue. Le marketing revient donc à se poser la question : « Comment parvenir à faire du bien à une personne et à la société tout en maintenant la capacité de l'organisation à survivre ? ».



MONICA GROSSO est professeure en marketing. Son champ de recherche et d'enseignement porte notamment sur l'innovation et la digitalisation des stratégies de distribution (BtoB et BtoC), la gestion du parcours client et l'approche client centrée sur son expérience.

Les organisations ont-elles compris l'évolution de la discipline ? L'appliquent-elles dans leur stratégie marketing ?

Si la prise de conscience est réelle, elle n'est pas forcément homogène, la rendant peu claire, voire invisible du point de vue du consommateur final. Certaines organisations y sont attentives et s'inscrivent dans une approche moderne du marketing. D'autres appliquent encore les anciennes méthodes et réfléchissent à court terme. Nous espérons contribuer à ce changement de modèle en formant les futurs managers en marketing et en les aidant à adopter la posture et le courage nécessaires pour transformer les pratiques.

Le département marketing d'emlyon travaille justement avec des organisations dans le but de les accompagner dans leurs pratiques. Avec cette image dépassée du marketing, qu'attend de vous le monde professionnel ?

Petites comme grandes, les organisations veulent comprendre ce qui a changé dans les comportements du client et les évolutions de la société. Mais elles ne savent pas forcément comment s'y prendre ou n'ont pas les connaissances suffisantes pour aborder cette problématique. Elles formulent une attente forte et une volonté de changer leurs regards et leurs pratiques. Elles comprennent qu'il ne faut plus raisonner seulement en termes de client et de prix, mais qu'il est nécessaire de tenir compte du contexte général. En venant à emlyon, elles recherchent notre expertise. Nous travaillons plus particulièrement sur la compréhension de l'attente du client et l'analyse de l'environnement dans lequel leur organisation évolue.

Qu'en est-il des étudiantes et étudiants d'emlyon ? Ont-ils conscience que le marketing a changé ?

La nouvelle génération est née et a grandi avec cette évolution de la société. Elle est plus responsable et possède un système de valeur très clair. Cependant, et c'est bien normal, elle a moins conscience du changement profond que le marketing a opéré. En début d'année, les

étudiantes et étudiants se demandent si les cours vont correspondre à leurs attentes. Leur vision du marketing comme un outil de vente forcée demeure prégnante. À nous de leur expliquer sa mutation vers un outil de création de valeur et de leur transmettre la vision du marketing que nous défendons au sein de notre département.

Pour y parvenir, nous les confrontons à la réalité par la réalisation de missions concrètes qui leur feront toucher du doigt la complexité d'une stratégie marketing. Les cas sur lesquels nous leur proposons de travailler sont hétérogènes qu'il s'agisse d'entreprises de petite ou de grande taille, d'ONG comme l'Unicef avec qui nous collaborons, ou encore d'associations dans le domaine de la santé. Le spectre est volontairement large. C'est une manière efficace de leur montrer que le marketing s'inscrit aussi dans des débats sociétaux et peut apporter des réponses aux enjeux qui en découlent.

Diriez-vous que le marketing est devenu plus complexe à enseigner ?

Nous sommes dans un contexte de transition avec des facteurs inédits à prendre en compte d'une organisation à une autre, d'un pays à un autre. Les degrés de compréhension ne sont plus les mêmes selon les individus. La clientèle est en alerte sur tous les aspects responsables et éthiques. Nous adaptons l'activité du marketing à ce que l'on observe. Nous intégrons à notre enseignement cette dynamique permanente de création de valeur et de transformation du monde. Cette complexification associée à une approche critique irrigue notre pédagogie. Le marketing n'est ni tout blanc ni tout noir !

Le marketing est confronté à un autre enjeu, celui de la collecte et de l'analyse des données. Ces dernières sont devenues indispensables et prennent une place de plus en plus importante dans une stratégie. Qu'apportent-elles concrètement ?

Les fondements du marketing ont toujours été les mêmes : comprendre, analyser les besoins et les comportements des clients. Auparavant, nous n'avions pas autant de données réunies pour

créer de la valeur et individualiser le message. Il fallait réaliser des hypothèses. Désormais, nous pouvons engager une démarche marketing responsable, éthique et personnalisée à partir de données récoltées en quantité, plus facilement et rapidement pour promouvoir une proposition de valeur unique. Une tendance qui va s'accélérer, avec une interrogation majeure : comment concilier ces enjeux avec la stabilité financière de l'entreprise ?

Peut-on parler d'une identité de l'enseignement du marketing à emlyon ?

Nous revendiquons l'approche pluridisciplinaire et pluriméthodologique qui nous caractérise, résultat de la liberté dont nous bénéficions au sein du département. Chacune et chacun peut engager des travaux sur des domaines multiples : santé, environnement, alimentaire... Nous avons

construit une identité singulière de l'enseignement du marketing à emlyon à la fois orientée sur des dimensions éthiques et portée par un regard critique. Une démarche que le département a intégrée dès l'origine et que nous avons à cœur de développer et porter dans nos cours.

Comment voyez-vous la place du marketing dans les années à venir ?

D'un point de vue plus global, le marketing sera de plus en plus ancré dans la société. Il occupera un rôle central, apportera des réponses concrètes aux exigences environnementales et sociétales. Nous le pensons fortement. Le marketing pourrait permettre d'aider à la compréhension et fournir toujours plus de valeur avec cette idée que l'éthique ne soit plus expliquée ni démontrée comme nous le faisons aujourd'hui, mais intégrée par défaut dans son approche.



Marketing, a pure consumption tool? The image is hard to shake off. Marketing professor **Monica Grosso** sees it more as a solution, placing value creation and ethics at the heart of her teaching approach—a vision that the entire marketing department of the School is committed to supporting and transmitting.

Marketing isn't just a consumption tool!

The most common definition of marketing does not match the one you advocate and teach. Can you explain why?

The origins of marketing go back to the post-war economic boom. Populations had significant needs at the time. People had to equip themselves and wanted to acquire new products, which needed to be promoted. This period constitutes the first major stage of marketing that developed throughout the Thirty Glorious Years. By the '80s and '90s, the situation was quite the opposite, with a plethora of offers. The challenge was to convince consumers to keep buying ever-increasing amounts of new products and services. This is how the second phase of marketing came into being, focused primarily on sales and unfortunately at the origin of a negative image of marketing, designed purely to drive consumption. This negative view persists to this day and is the opposite of what we want to convey.

How would you describe marketing in 2022?

Marketing as we define it today involves designing, communicating, delivering, and exchanging offers with the aim of creating value. We have moved from a "product and transaction" vision to a value and relationship-based offer. To be clear, we are not saying that the act of selling is necessarily negative, quite the opposite, it has in fact evolved by integrating the notion of meaning into its approach. From 2007-2010, a structured definition of the value generated in the company-customer relationship emerged. A definition that would

become a reference, and around which we structure our courses.

Behind the term "value" is the idea that marketing must provide an ethical solution that meets the needs of individuals and, more broadly, of society. It is now a substantial component of what marketing represents and of the value it must generate. Although the price and financial objective remain important, when the concept of value is applied to marketing, we focus more on a societal approach. Creating this value means understanding what is important to the customer by observing the context in which he or she is evolving. Marketing, then, boils down to the question "How can we benefit an individual and society while maintaining the organization's ability to survive?"

Have organizations understood the evolution of the discipline? Are they applying it in their marketing strategy?

Although there is a genuine awareness, it is not necessarily uniform, making it unclear or even invisible from the perspective of the final consumer. Some organizations are aware of this and have adopted a modern approach to marketing. Others are still applying old methods and taking a short-term approach. We hope to contribute to this change of model by training future marketing managers and helping them to adopt the attitude and courage necessary to transform practices.



MONICA GROSSO
is a marketing professor. Her research and teaching areas include (among others) innovation and digitalization in distribution strategies, customer journey management, and the customer experience in terms of customer centricity.

The emlyon marketing department works with organizations in order to support them in their practices. Given the anachronistic image of marketing, what does the professional world expect from you?

Organizations large and small want to understand what has changed in customer behavior and society. But they don’t necessarily know how to go about it, or don’t have enough knowledge to tackle the issue. They have strong expectations and a desire to change their outlook and practices. They understand that they can no longer think only in terms of customers and prices, but that they must also take into account the general context. They come to emlyon for our expertise. We work specifically on understanding customer expectations and on analyzing the environment in which their organization operates.

What about the students at emlyon? Are they aware that marketing has changed?

The new generation was born and raised with this changing society. They are more responsible and have a very clear value system. However, and to a certain extent it’s normal, they are less aware of the profound change that marketing has brought about. At the beginning of the year, students wonder if the courses will meet their expectations. Their view of marketing as a hard sell remains deep-seated. It’s up to us to explain its transformation into a value-creating tool and to convey to them the vision of marketing that we support within our department.

To achieve this, we confront them with reality by undertaking concrete tasks that allow them to experience the complexity of a marketing strategy at first-hand. We give them the opportunity to work on extremely diverse case studies, whether they are small or large companies, NGOs such as Unicef with whom we collaborate, or associations in the health sector. The spectrum is deliberately wide. It is an effective way to show them that marketing also contributes to societal debates and can provide answers to the corresponding issues that arise.

Would you say that marketing has become more complex to teach?

We are in a context of transition where new factors need to be taken into account from one organization to another, from one country to another. The levels of understanding are no longer the same for each individual. Customers are attentive to all responsible and ethical aspects. We adapt marketing activity based on our observations and integrate this permanent dynamic of value creation and global transformation into our teaching. This increased complexity combined with a critical mindset forms the basis of our teaching approach. Marketing isn’t all black and white!

Marketing is facing another challenge— data collection and analysis. Data is now indispensable and occupies an increasingly important place in companies’ strategies. In practice, what does this data contribute?

The fundamentals of marketing have always been the same: understanding and analyzing customer needs and behaviors. In the past, we couldn’t gather sufficient data to create value and individualize the message. We had to make assumptions. Now we can engage in responsible, ethical, and personalized marketing using data collected in large quantities, more easily, and in less time to promote a unique value proposition. This trend will accelerate, with the major question being: How can we reconcile these issues with the financial stability of the company?

Does marketing teaching at emlyon have a specific identity?

We advocate a multidisciplinary and multi-methodological approach, which defines us and which is a result of the freedom we enjoy within the department. Every person can pursue work in multiple fields: health, environment, food, etc. We have created a unique identity for the way we teach marketing at emlyon that is both ethically oriented and critically focused. The department adopted this approach from the outset and we are committed to developing and delivering it in our courses.

01

02

03

ÉCONOMIE(s)
ET FINANCE(s)

La recherche en économie et en finance, un rôle essentiel pour la société

PAR ÉRIC ANDRÉ

La recherche au sein du département de Finance Quantitative et Économie d'Emlyon business school explore une grande variété de sujets liés aux marchés financiers, à l'assurance et plus généralement aux décisions financières prises par les agents économiques* (ménages et entreprises). Le point commun entre ces sujets d'étude est la présence de risque et d'incertitude lorsque la décision doit être prise. L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des risques financiers pris par ces agents économiques. Comment les institutions financières mesurent-elles les risques qu'elles portent sur leurs bilans pour calculer leur réserve de capital réglementaire? Quels outils d'aide à la décision pour les dirigeants d'entreprises devant prendre des décisions d'investissement? Pour les particuliers devant décider de leur niveau d'épargne et de prévoyance?

Ces questions nécessitent d'interroger les limites des modèles de valorisation et de gestion des risques existants pour les améliorer. Cela passe par des recherches théoriques aussi bien que par l'analyse des données collectées, en toujours plus grande quantité, pour tester ces modèles. Les méthodes utilisées ont pour point commun d'être quantitatives, c'est-à-dire

qu'elles mettent en action des outils et le mode de raisonnement des mathématiques, aussi bien dans la construction des modèles que dans l'analyse des données réelles. Cette unité de principe, malgré la diversité des méthodes, offre l'opportunité de collaborations fécondes entre les chercheurs du département leur permettant d'être à la pointe de la recherche sur les sujets d'économie et finance quantitative.

L'ANALYSE DES RISQUES FINANCIERS OU L'ART DE LIMITER LES ANGLES MORTS

L'activité de recherche du département de Finance Quantitative et Économie s'est initialement organisée autour du centre de recherche CEFRA (*CEnter for Financial Risk Analysis*) il y a une quinzaine d'années. Créé en 2007 par Olivier Le Courtois, le CEFRA avait pour vocation d'étudier l'ensemble des risques financiers affectant les secteurs de la banque, de l'assurance et de la gestion d'actifs. Si aujourd'hui, le CEFRA a fusionné avec d'autres centres de recherche pour former QUANT (*AIM Research Center on Quantitative Methods in Business*), l'analyse des risques liés aux marchés financiers reste au cœur de la recherche produite par le département.

Le programme de recherche initié par le CEFRA a pour but d'identifier les angles morts des outils de gestion des risques

financiers et de proposer des perfectionnements, ou de nouvelles méthodes, pour réduire ces zones où le regard ne se porte pas. La crise financière de 2008 a malheureusement validé cet objectif. Les fortes variations des prix des actifs observées lors de cette crise ont mis à mal la plupart des hypothèses fondatrices des outils de gestion des risques utilisés alors. Si ces hypothèses ont permis de modéliser l'essentiel du comportement «habituel» des marchés, la crise a cruellement démontré qu'elles ne prennent pas suffisamment en compte ces mouvements, certes exceptionnels mais récurrents, rares mais aux conséquences dévastatrices.

La recherche produite a pour objectif de servir ceux qui gèrent ces risques au quotidien, tels que les banques et les gestionnaires d'actifs, mais aussi les régulateurs. Nous entendons contribuer aux débats menés par les autorités en charge de la réglementation et de la surveillance des activités des institutions financières. Les débats autour de l'établissement de standards internationaux pour ce contrôle sont autant alimentés par les retours d'expérience des acteurs que par les analyses produites par le monde académique.

MODÈLES ET COMPORTEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS PENDANT LES CRISES

La démarche de modélisation est un compromis entre simplicité et description exacte des comportements des marchés. Les modèles doivent être suffisamment simples pour être utilisables en pratique et donner des intuitions pertinentes aux praticiens. Pour autant, comme la crise de 2008 l'a démontré, certaines simplifications peuvent aboutir à l'omission de caractéristiques essentielles pour comprendre certaines situations.

Les comportements des marchés financiers que nous cherchons à prendre en compte sont par exemple les discontinuités. Il s'agit d'une action qui «saute» d'un prix à un autre lorsqu'une information importante est révélée. Citons aussi les «risques extrêmes» qui ont une faible probabilité de survenir et sont difficiles à anticiper mais qui ont des conséquences considérables. On pense bien sûr aux crises financières déjà évoquées, mais aussi aux crises sanitaires ou géopolitiques plus récentes. Les interactions et liens entre les principaux acteurs financiers font partie des caractéristiques majeures de ces crises. La mise en difficulté de l'un d'entre eux peut faire boule de neige en entraînant ses partenaires. La faillite de la banque Lehman Brothers en septembre 2008 a menacé l'ensemble des banques qui étaient en relation d'affaires avec elle et particulièrement celles qui risquaient de lourdes pertes sur les sommes dues par Lehman Brothers. Cette spirale négative nécessita l'intervention massive des banques centrales et des

États pour être arrêtée. On parle ici de «risque systémique» et l'identification des institutions qui sont «trop grosses pour faire faillite» est de la première importance.

Le but est de proposer des modèles «robustes», c'est-à-dire des modèles qui résisteront aux chocs futurs malgré notre incapacité à prédire ce qu'ils seront et quand ils surviendront. Ces modèles, plus complexes, nécessitent de recourir à la simulation numérique plutôt qu'aux solutions formelles d'équations mathématiques. Grâce aux progrès récents dans les méthodes numériques et dans les puissances de calcul disponibles, nous pouvons désormais les appliquer.

L'ÉVALUATION DES PRODUITS DÉRIVÉS ET DES PRODUITS D'ASSURANCE

La connaissance des risques pris par les institutions financières nécessite aussi de bien maîtriser les modèles de valorisation des produits les plus complexes: l'analyse a posteriori des causes de la crise de 2008, a aussi mis l'accent sur des erreurs de modélisation, souvent dues à des simplifications excessives. Un exemple malheureusement célèbre dans le monde de la finance quantitative est le modèle qui était utilisé pour valoriser les produits complexes construits sur les emprunts immobiliers, produits qui ont connu un très fort succès dans les années précédant la crise. Ce modèle faisait une hypothèse simplificatrice qui ne pouvait pas prendre en compte les défauts de paiement nombreux et simultanés observés sur le marché immobilier des États-Unis à partir de 2007 lors de ce qui a été appelé la «crise des subprimes».

Ainsi, un des axes de recherche du département est l'évaluation des produits dérivés et des produits d'assurance. Les premiers sont des contrats dont les prix fluctuent en fonction des variations d'un ou plusieurs autres actifs financiers, comme dans l'exemple cité, où le prix du produit complexe dépend de la valeur d'un portefeuille de prêts immobiliers accordés par des banques. La valorisation de ces produits dérivés nécessite des modèles complexes ayant des paramètres souvent difficiles à estimer. Ces difficultés se retrouvent aussi pour la valorisation des produits d'assurance, qui doit prendre en compte des paramètres tels que les espérances de vie ou l'inflation à très long terme.

LE CAS DES MARCHÉS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Les marchés de matières premières ont des comportements qui leurs sont spécifiques et qui nécessitent une investigation particulière. La transition hors des énergies fossiles et les chocs successifs, pandémie et guerre, infligés aux marchés de



matières premières agricoles et d'énergie, que nous observons actuellement illustrent ces comportements et l'impact fondamental de ces marchés sur notre quotidien.

Or les produits dérivés sur les matières premières doivent permettre aux producteurs et acheteurs industriels de couvrir leurs expositions aux fluctuations des prix des matières premières. Ainsi, la bourse de commerce de Chicago fut créée pour permettre aux producteurs de céréales de s'assurer d'un prix fixe de vente de leur future production et aux meuniers d'un

prix fixe pour leurs ressources. Ces échanges permettent donc de limiter les conséquences de la volatilité des prix sur l'activité industrielle.

Le département de Finance Quantitative et Économie a développé une compétence spécifique sur les marchés de matières premières. Grâce à l'alliance entre développements théoriques et analyse empirique, les recherches menées ont permis de proposer un modèle parcimonieux qui reproduit le comportement réel de la volatilité sur ces marchés.

L'AIDE À LA DÉCISION

Le deuxième grand thème de nos recherches est l'application du raisonnement économique formalisé à l'analyse de la prise de décisions. Celles-ci sont des décisions individuelles, comme les choix d'épargne de prévoyance des particuliers, ou des décisions stratégiques, comme celles que doivent prendre les entreprises en environnement concurrentiel.

LES DÉCISIONS D'ÉPARGNE ET D'INVESTISSEMENT DES PARTICULIERS

À l'échelle individuelle, nous sommes tous amenés à faire des choix économiques importants et difficiles tels que notre niveau d'épargne en anticipation de la retraite. Comment ces décisions sont-elles réellement prises par les individus? Quelles conséquences sur les marchés financiers? Peut-on comprendre les raisonnements qui mènent à ces décisions et peut-on aider à cette prise de décision? Pour apporter des réponses à ces questions, nous proposons des modèles économiques que nous confrontons aux comportements observés. C'est la capacité des modèles à expliquer ces comportements qui est d'abord évaluée. Les modèles sont ensuite exploités pour en obtenir les réponses nécessaires, aussi bien pour les investisseurs que pour les institutions qui offrent les produits d'épargne et d'assurance, ainsi que pour les autorités en charge de la régulation du secteur.

LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES

Les décideurs dans les entreprises doivent aussi faire des choix complexes dans des environnements économiques qui ne peuvent pas être complètement anticipés. Faut-il investir dans ce nouveau projet maintenant, ou faut-il attendre? Faut-il au contraire arrêter la production dans cette activité ou cette zone géographique? Faut-il privilégier la croissance externe? Toutes ces questions sont complexes et la modélisation économique peut là encore apporter une aide à la décision. Suivant la même méthode que pour les choix des individus, nous proposons des modèles pour l'analyse des décisions stratégiques des entreprises qui identifient et capturent les points saillants de la décision. Avec l'aide de mathématiques avancées, ces modèles permettent d'identifier les stratégies les plus efficaces a priori et d'apporter des arguments complémentaires pour l'aide à la décision.

L'ORGANISATION DES INSTITUTIONS

Les décisions stratégiques des entreprises sont aussi le fruit de leurs interactions dans un environnement concurrentiel,

interactions également étudiées en économie. Cet angle d'étude nous permet notamment d'analyser les enjeux de l'organisation de la recherche et développement dans le secteur biopharmaceutique. L'importance d'avoir des incitations puissantes à la recherche dans ce domaine n'est plus à démontrer depuis la pandémie de Covid-19. Nos recherches visent donc à contribuer à un environnement institutionnel et réglementaire favorisant l'accès aux traitements ou vaccins innovants – notamment dans les pays à faibles revenus – tout en soutenant les incitations à investir dans des projets longs, coûteux, et risqués.

PERSPECTIVES POUR LE FUTUR

Les thèmes de recherche cités jusqu'ici sont toujours activement travaillés au sein du département de Finance Quantitative et Économie. Plusieurs voies de progression sont explorées. Du point de vue théorique, les outils mathématiques utilisables progressent constamment. Du point de vue pratique, la quantité de données disponibles ne cesse d'augmenter.

Nous étudions donc attentivement les nouveaux outils mis à notre disposition pour identifier ceux qui nous permettront de faire progresser notre compréhension des dynamiques des marchés financiers et des comportements des agents économiques.

Concernant l'analyse des données réelles, au-delà des méthodes statistiques éprouvées, nous mobilisons les nouvelles méthodes du *machine learning*, ou apprentissage automatique, qui permettent d'explorer de larges quantités de données et des relations non linéaires entre les variables étudiées. Ces outils extrêmement prometteurs dans des domaines aussi variés que la conduite autonome ou la recherche médicale ont aussi des applications en finance de marché et en économie.

FINANCE VERTE

Face au défi posé par le changement climatique et l'augmentation de la température du globe, quel peut être le rôle de la finance? La demande de solutions innovantes est très forte et le nombre de publications dans les domaines de l'investissement durable et responsable croît de manière exponentielle. Par nos propres recherches, nous entendons contribuer à ce débat. Nous construisons ce nouvel axe de recherche à partir de nos sujets d'expertise tels que le secteur bancaire et le financement de l'économie «décarbonée», les nouveaux risques liés au climat portés par les investisseurs et les institutions et l'analyse de l'investisse-



ment socialement responsable qui respecte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

La recherche en finance quantitative et en économie joue un rôle essentiel pour la société. Que ce soit pour une meilleure réglementation des risques pris par le secteur bancaire qui sont de facto garantis en dernier recours par les états. Ou pour créer la structure institutionnelle qui permet l'innovation et le partage de l'innovation. Ou encore pour adapter la finance au défi du dérèglement climatique. C'est à ces grands objectifs que les chercheurs du département de Finance Quantitative et Économie contribuent par leur travail quotidien.

*agents économiques : ce sont les différents acteurs de la vie économique, qu'ils soient des personnes physiques (les ménages) ou morales (les entreprises, dont les institutions financières, les administrations publiques et le secteur non lucratif).

ÉRIC ANDRÉ enseigne la finance de marché et les statistiques. Ses recherches portent sur les conséquences des incertitudes aléatoires et épistémiques pour les marchés financiers avec des applications pour la gestion des risques et la prise de décision.

Economics and finance research: playing a key role for society

BY ÉRIC ANDRÉ

Research in the Quantitative Finance and Economics Department at emlyon business school explores a wide variety of topics relating to financial markets, insurance, and more generally, to the financial decisions made by economic agents* (households and companies). These diverse research topics share a common focus on decision making in the presence of risk and uncertainty, and their primary objective is to contribute to a better understanding of the financial risks taken by these economic agents. How do financial institutions measure the risks they carry on their balance sheets when calculating their regulatory capital requirement? What decision support tools are available to help corporate executives when they make their investment decisions? Or to help individuals when they decide on their level of savings and their pension plan contributions?

To answer these questions, we need to examine the limitations of existing valuation and risk management models in order to improve them. Testing these models involves conducting theoretical research and analyzing the ever-expanding quantities of data collected. The methods used in this research are all quantitative, i.e., they use mathematical tools and reasoning to construct models and to analyze real data. Despite the diverse methods employed, this common approach provides oppor-

tunities for fruitful collaborations between researchers in the department, placing them at the cutting edge of research on economics and quantitative finance topics.

FINANCIAL RISK ANALYSIS OR THE ART OF LIMITING BLIND SPOTS

The research activity of the Quantitative Finance and Economics Department was initially brought together in the CEFRA research center (Center for Financial Risk Analysis) some 15 years ago. Created in 2007 by Olivier Le Courtois, CEFRA was designed to study the financial risks affecting the banking, insurance, and asset management sectors. Although CEFRA has now merged with other research centers to form QUANT (AIM Research Center on Quantitative Methods in Business), the analysis of financial market risks remains at the heart of the department's research output.

The research program initiated by CEFRA, and continued today, aims to identify the blind spots of financial risk management tools and to propose improvements, or new methods, to reduce these off-the-radar zones. The financial crisis of 2008 unfortunately validated this objective, with the sharp variations in asset prices observed during the crisis undermining most of the underlying assumptions of the risk management tools used at the time. Although these assumptions generally enable us

to model the essentials of “usual” market behavior, the crisis brutally demonstrated that they fail to account for the extent of market movements, which although exceptional and rare, can nonetheless reoccur, with devastating consequences.

The research produced is intended to be of use to the actors who manage these risks on a daily basis, such as banks, asset managers, and regulators. We aim to contribute to the debates conducted by the authorities in charge of regulating and supervising financial institutions’ activities. The debates on establishing international standards for this control are fueled both by the feedback of the actors involved and by the analyses produced by the academic world.

MODELS AND FINANCIAL MARKET BEHAVIOR DURING CRISES

Modeling is a compromise between ensuring simplicity and providing an accurate description of market behavior. The models must be simple enough to be applied in practice while also providing relevant insights for practitioners. However, as the 2008 crisis demonstrated, some simplifications can lead to the omission of characteristics that are essential for understanding specific situations.

The financial market behaviors we seek to account for include discontinuities, for example. This might be a stock that “jumps” from one price to another when important information is revealed. There are also “extreme risks”, which have a low probability of occurring and are difficult to anticipate, but which have significant consequences. These obviously include the financial crises already mentioned, as well as the more recent health or geopolitical crises. The interactions and links between the main financial players are one of the key characteristics of these crises. If one financial institution gets into trouble, it can have a snowball effect on its partners. The failure of Lehman Brothers in September 2008 threatened all the banks that did business with it, particularly those that risked heavy losses on the amounts owed to them by Lehman Brothers. Stopping this negative spiral required massive intervention from the central banks and states. This is known as “systemic risk” and identifying institutions that are “too big to fail” is of the utmost importance.

The goal is to propose “robust” models, i.e., models that will resist future shocks despite our inability to predict what they will be and when they will occur. These models are more complex and require numerical simulation rather than formal solutions to mathematical equations.



Thanks to the recent progress in numerical methods and in the computing power available, we can now apply them.

VALUING DERIVATIVES AND INSURANCE PRODUCTS

Understanding the risks taken by financial institutions also requires a sound grasp of the models used to value the most complex products: subsequent analysis of the causes of the 2008 crisis has also highlighted modeling errors, often due to oversimplifications. An unfortunately famous example in the world of quantitative finance is the model that was used to value complex mortgage-backed securities, products that were very successful in the years before the crisis. This model made a simplifying assumption that was incapable of taking into account the numerous and simultaneous defaults observed in the US real estate market from 2007, during what was known as the “subprime crisis”. One of the department’s research areas is the valuation of derivatives and insurance products. Derivatives are contracts whose price fluctuates in function of changes in one or more other financial assets, as in the example cited where the price of the complex product depends on the value of a portfolio of real estate loans granted by banks. To value these derivatives, we need to apply complex models with parameters that are often difficult to estimate. These difficulties are also found when valuing insurance products, which must take into account parameters such as life expectancy or inflation in the very long term

THE CASE OF COMMODITY MARKETS

Commodity markets have specific behaviors that require specific investigation. The transition away from fossil fuels and the successive shocks, pandemics, and wars that we are currently experiencing, and that are affecting agricultural commodities and energy markets, illustrate these behaviors and the fundamental impact of these markets on our daily lives. Commodity derivatives are intended to enable industrial producers and buyers to hedge their exposure to fluctuations in commodity prices. The Chicago Mercantile Exchange was created to allow grain producers to secure a fixed price for the sale of their future production and millers to secure a fixed price for their raw materials. These exchanges thus make it possible to limit the consequences of price volatility on industrial activity. The Quantitative Finance and Economics Department has developed specific expertise relating to commodity markets. The research once again combines theoretical developments and empirical analysis and proposes a parsimonious model that is able to reproduce the real volatility behavior observed in these markets.

DECISION SUPPORT

The second major theme of our research is the application of formalized economic reasoning to the analysis of decision making. These are individual decisions, such as the savings and retirement choices of individuals, or strategic decisions, such as those that firms must make in a competitive environment.

INDIVIDUALS’ SAVINGS AND INVESTMENT DECISIONS

At the individual level, we all have to make important and difficult economic choices, such as our level of savings in anticipation of retirement. How do individuals actually make these decisions? What are the effects on the financial markets? Can we understand the reasoning behind these decisions and can we help in this decision making?

To answer these questions, we propose economic models that we compare with observed behaviors. We begin by evaluating the ability of the models to explain these behaviors. The models are then used to obtain the necessary answers, for investors and for the institutions that offer savings and insurance products, as well as for the authorities responsible for regulating the sector.

COMPANIES’ STRATEGIC DECISIONS

Decision makers in companies also have to make complex choices in economic environments that cannot be fully anticipated. Should they invest in a new project now, or should they wait? Or, on the other hand, should they stop production in a particular activity or geographical area? Should they focus on external growth? All of these questions are complex, and economic modeling can be used to support the decision-making process.

The approach adopted is essentially the same as that used for individuals’ choices. Accordingly, we propose models for analyzing firms’ strategic decisions that identify and capture the salient points of the decision being made. These models use advanced mathematics to theoretically identify the most effective strategies and to provide additional arguments to support companies in their decision making.

THE ORGANIZATION OF INSTITUTIONS

Companies’ strategic decisions are also the result of their interactions in a competitive environment, and these inter-

actions are also studied in economics. This research angle allows us, for instance, to analyze the challenges of organizing research and development in the biopharmaceutical sector. The importance of having strong incentives for research in this area has recently been demonstrated by the Covid-19 pandemic. Accordingly, our research aims to contribute to an institutional and regulatory environment that favors access to innovative treatments or vaccines—especially in low-income countries—while supporting incentives to invest in long, costly, and risky projects.

PROSPECTS FOR THE FUTURE

The research themes mentioned above continue to be actively pursued in the Quantitative Finance and Economics Department, and several avenues of development are being explored. From a theoretical point of view, the applicable mathematical tools are continually developing, while from a practical point of view, ever-increasing amounts of data are available.

We are therefore carefully studying the new tools available in order to identify those that will help us advance our understanding of the dynamics of financial markets and the behavior of economic agents.

Regarding the analysis of real data, beyond the proven statistical methods, we are mobilizing new machine learning methods, which can be used to explore large amounts of data and non-linear relationships between the variables studied. These extremely promising tools in fields as varied as autonomous vehicles or medical research also have applications in market finance and economics.

GREEN FINANCE

What role can finance play in addressing the challenge of climate change and rising global temperatures? The demand for innovative solutions is extremely high and the number of publications in the sustainable and responsible investment fields is growing exponentially. We intend to contribute to this debate through our research activities. We are building this new line of research by drawing on our existing areas of expertise such as the banking sector and the financing of a “decarbonized” economy; the new climate-related risks borne by investors and institutions; and the analysis of socially responsible investment that respects environmental, social, and governance (ESG) criteria.

Research in quantitative finance and economics plays an essential role for society, whether it is ensuring better regula-

tion of the risks taken by the banking sector, whose guarantor of last resort is effectively the state; or creating an institutional structure that allows us to innovate and to share the results of this innovation; or adapting finance to the challenge of climate change. The Quantitative Finance and Economics Department researchers contribute to these major objectives every day in their work.

*economic agents: are the various actors that participate in economic life, whether they are natural persons (households) or legal entities (companies, including financial institutions, public authorities, and the non-profit sector).

ÉRIC ANDRE teaches market finance and statistics. His research focuses on the consequences of aleatory and epistemic uncertainties on financial markets with applications to risk management and decision making.



La finance cognitive

BRICE CORGNET



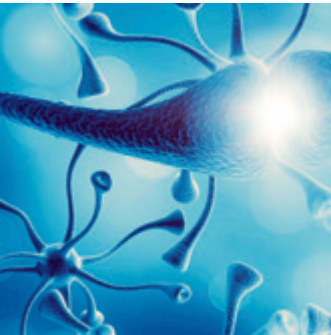
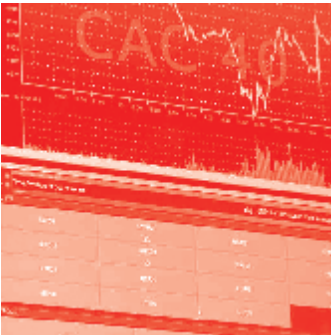
BRICE CORGNET
est professeur
spécialisé
en finance
comportementale.
Ses travaux
de recherche
se centrent
sur la finance
comportementale,
les marchés
financiers ainsi
que l'économie
des organisations
et la théorie des
incitations.
Il a initié deux
nouveaux champs
de recherche :
la finance
cognitive et les
organisations
virtuelles.

La « finance cognitive » est un axe de recherche proposé dans un article récent par Brice Corgnet, membre du département de Finance Quantitative et Économie, et ses co-auteurs. Elle a pour but de comprendre les mécanismes cognitifs associés aux décisions financières.

Pour cela, la finance cognitive utilise les modèles cognitifs proposés par la théorie de l'intelligence comme le modèle Système 1 – Système 2 qui voit le comportement humain comme conséquence d'actes impulsifs (Système 1) ou réfléchis (Système 2). Le Système 2 est lié à la capacité de « réflexion cognitive » qui mesure la disposition de chacun à résister aux analyses intuitives et impulsives pour s'engager dans un raisonnement plus analytique.

Les auteurs montrent que les traders qui réussissent le mieux sur les marchés, possèdent trois qualités fondamentales. La capacité de calcul, souvent liée aux mesures standards d'intelligence comme le QI, est nécessaire car elle permet d'établir de manière précise la valeur intrinsèque de l'actif financier. Au-delà du QI, les auteurs montrent que la capacité de « réflexion cognitive » est déterminante dans le succès des traders et il n'est donc pas surprenant que des tests cognitifs visant à la mesurer soient régulièrement utilisés dans les entretiens de recrutement à Wall Street.

Les capacités liées à l'intelligence émotionnelle et en particulier la capacité à comprendre les intentions des autres sont déterminantes dans le succès financier des traders. Ces capacités leurs permettent d'évaluer avec plus de précision la quantité d'information que possèdent les autres traders. Ceci leur permet donc d'inférer la quantité d'information contenue dans les ordres d'achat et de vente sur le marché. Cet avantage permet aux traders ayant une forte intelligence émotionnelle d'obtenir des gains importants. Finalement le trader qui accumule les gains est celui qui possède à la fois une intelligence traditionnelle, réflexive et émotionnelle.



Cognitive finance

BRICE CORGNET

We have just seen that economic reasoning can be employed to produce normative results: what would the best possible decision look like? But to understand the behavior of actors in financial markets, we need to widen the field of investigation.

“Cognitive finance” is a line of research proposed in a recent article by Brice Corgnet, a member of the Quantitative Finance and Economics Department, and his co-authors. It aims to understand the cognitive mechanisms associated with financial decisions.

To do this, cognitive finance draws on cognitive models proposed by the theory of intelligence, such as the System 1 – System 2 model, which views human behavior as the result of impulsive (System 1) or reflective (System 2) actions. System 2 is linked to the capacity for “cognitive reflection”, which measures each person's disposition to resist intuitive and impulsive analysis in order to engage in more analytical reasoning.

The authors show that the most successful traders in the markets possess three fundamental qualities. Computational ability, often linked to standard measures of intelligence such as IQ, is necessary because it allows traders to accurately determine the intrinsic value of financial assets. Beyond IQ, the authors show that the ability to exercise “cognitive reflection” is also a determining factor in traders' success. It is therefore not surprising that cognitive reflection tests are regularly used in recruitment interviews on Wall Street.

Finally, emotional intelligence skills, and in particular the ability to understand the intentions of others, are critical to traders' financial success. These abilities help them to more accurately assess the degree of information held by other traders, allowing them to infer the amount of information contained in the buy and sell orders on the market. This advantage allows traders with strong emotional intelligence to achieve significant gains. At the end of the day, to accumulate gains, traders need to have traditional, reflexive, and emotional intelligence.



BRICE CORGNET's
work focuses on
behavioral finance,
financial markets,
and organizational
economics and incentive
theory. He has initiated
two new fields of
research: cognitive
finance and virtual
organizations.

« La discipline économique est par nature adaptée à la réflexion sur les grands enjeux de société. »

Conversation avec **Bernard Laurent** et **Bruno Versaevel**

L’enseignement de l’économie

En économie, on distingue la micro-économie de la macro-économie. Quelles définitions en faites-vous ?

Les approches micro-économiques et macro-économiques ont en commun d’étudier des enjeux de *création* de valeur et de *répartition* de cette valeur dans la société. Mais les objets conceptuels à partir desquels ces enjeux sont étudiés ne sont pas les mêmes. La micro-économie prend en compte les points de vue distincts d’agents individualisés (par exemple différentes entreprises) qui interagissent et participent à la production, à la commercialisation, ou à la consommation de différents biens – services ou marchandises. Ceux-ci sont spécifiquement distingués les uns des autres dans les raisonnements, ainsi que les informations qui s’y rapportent (volumes échangés, prix de vente, …).

En macro-économie, les représentations sont plus abstraites. « Les ménages » d’une économie nationale sont représentés par un seul agent. Il en est de même pour « les entreprises » ou « le reste du monde ». L’activité est mesurée par des agrégats, tels que « la consommation » ou « l’épargne », ou des indices synthétiques comme l’indice des prix.

Quelles sont les dimensions essentielles de l’enseignement de l’économie ? Ont-elles beaucoup évolué depuis les débuts ?

La recherche en sciences économiques a beaucoup évolué sur ses dimensions

méthodologiques et techniques au cours des dernières décennies, notamment du fait du recours généralisé à des approches mathématiques formalisées. Cette évolution n’a bien sûr pas eu beaucoup d’impact sur les enseignements les plus introductifs, tels que dispensés au lycée ou en classes préparatoires. Mais dans l’enseignement supérieur, et dans les grandes écoles en particulier, les apprentissages en économie sont devenus progressivement plus perméables aux activités de recherche. D’une part, les enseignements obligatoires se sont alignés sur des standards internationaux, et d’autre part les enseignements optionnels, plus spécialisés, se sont enrichis des contributions de recherche des membres du corps professoral.

Les outils utilisés ont aussi évolué : modifient-ils les pratiques ?

Comme dans d’autres domaines, les enseignements d’économie bénéficient des apports des technologies de l’information. Ce constat n’est pas récent. Bien avant l’apparition d’internet, l’apprentissage des effets de décisions institutionnelles, un changement de TVA sur la conjoncture par exemple, a été rendu plus réaliste – et aussi plus ludique – par le recours à des logiciels de simulation de l’économie nationale, tels que ceux utilisés par l’INSEE.

Plus récemment, les enseignements ont pu bénéficier d’approches hybrides. Mais les cours *in situ* restent infiniment précieux. Ils rendent



BERNARD LAURENT
Professeur d’économie,
Bernard Laurent occupe depuis 2004 le poste de conseiller scientifique et est membre du conseil d’administration de l’IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales).

BRUNO VERSAEVEL
Les activités d’enseignement et de recherche de Bruno Versaevel portent sur des enjeux d’économie industrielle, et en particulier sur les incitations à la R&D et son organisation dans le contexte de l’industrie pharmaceutique.



possibles des échanges directs sans lesquels nombre de questions resteraient sans réponse. Ils sont aussi des lieux d’émotion et d’émulation indispensables aux apprentissages.

Est-ce que l’économie s’est ouverte à d’autres champs disciplinaires ?

L’économie, en tant que discipline, est très ouverte à d’autres sciences sociales. Par exemple, elle a depuis longtemps contribué à l’analyse des effets de la règle de droit sur les comportements des individus ou des entreprises, ce qui permet notamment d’éclairer le législateur comme le régulateur. Dans le contexte d’une « business school », l’approche économique peut aider les étudiants à mieux comprendre les fondements du droit européen de la concurrence ou de la propriété intellectuelle, et pourquoi il est important de le respecter. La discipline s’est aussi largement ouverte à la psychologie, pour donner lieu en particulier à des travaux en économie comportementale. Des activités de recherche et d’enseignement dans ce domaine portent par exemple sur les conséquences des systèmes de rémunération sur le comportement des dirigeants.

Ou sur les effets de la qualité des informations financières sur le comportement des investisseurs. Ces travaux font souvent appel à des méthodes expérimentales, qui permettent de tester des hypothèses en laboratoire. Les étudiants sont nombreux, chaque année, à participer à ces expérimentations, menées le plus souvent dans les locaux du GATE (Groupe d’Analyse et de Théorie Economique), un laboratoire du CNRS situé sur le campus d’Ecully, et dont plusieurs membres de la faculté d’emlyon font partie.

Quelles sont les attentes des étudiantes et des étudiants qui suivent vos cours ?

Ces attentes sont variables parce qu’elles sont liées à leur projet professionnel. Celles et ceux qui sont intéressés par les métiers du conseil, ou inscrits dans un parcours de double diplôme en droit des affaires, vont par exemple choisir des cours électifs qui mobilisent les outils de la micro-économie pour l’analyse des stratégies d’entreprises. On parle alors d’économie industrielle. D’autres, davantage intéressés par les métiers de la finance, voudront acquérir les compétences nécessaires à la lecture de la conjoncture économique et des décisions des banques centrales. Dans ce cas, il s’agit plutôt de macro-économie. D’autres enfin, attirés par des responsabilités dans la sphère politique ou des organismes internationaux, vont choisir des enseignements d’économie sociale et solidaire ou d’économie internationale.

Leur intérêt pour les enjeux écologiques et sociétaux transforme-t-il la manière dont vous abordez l’économie ?

Même si le grand public comme les étudiants n’en ont pas toujours conscience, la discipline économique est par nature adaptée à la réflexion sur les grands enjeux de société. La démarche économique consiste à prendre du recul pour intégrer dans l’analyse l’ensemble des parties prenantes, et pas seulement adopter un point de vue particulier, aussi légitime soit-il. Les travaux de recherche en économie, quels qu’en soient les domaines d’application, visent le plus souvent à mettre au jour et à quantifier les effets du comportement de chacun des acteurs

(entreprises, consommateurs, régulateurs, ...) sur une mesure de l'intérêt général, que l'on appelle « le bien-être ».

C'est l'analyse économique qui pourra par exemple permettre d'identifier une politique de prix – mise en œuvre par des entreprises – permettant de financer les investissements nécessaires au développement de nouveaux vaccins et médicaments, tout en les rendant accessibles au plus grand nombre dans des pays dont les revenus par habitant peuvent être très variables. L'approche économique a aussi beaucoup à apporter à la réflexion sur les enjeux écologiques. Dès 2007, le rapport Stern, du nom de l'économiste britannique qui a quantifié l'effet du changement climatique sur « le bien-être », a largement contribué à la prise de conscience de l'ampleur du problème posé par le réchauffement climatique, au sein du personnel politique comme dans le grand public.

L'intérêt des étudiants pour ces questions de société est remarquable et bienvenu. Nous leur ouvrons des enseignements en économie autour de questions plus larges que celles qui relèvent uniquement des activités des entreprises.

Comment imaginez-vous l'enseignement de l'économie demain à emlyon ?

Le corps professoral s'est considérablement renforcé au cours des dernières décennies, dans tous les domaines, en particulier celui de l'économie. Les nouvelles compétences maintenant disponibles vont irriguer davantage les enseignements des apports de la recherche en économie, dans toutes les dimensions de la gestion des organisations qui intéressent les étudiants. Ces compétences permettront aussi d'élargir plus encore les enseignements à des enjeux qui intéressent aussi le citoyen.



“The discipline of economics is suited to the study of major social issues.”

Conversation with **Bernard Laurent** and **Bruno Versaevel**

Teaching economics

In economics, we make a distinction between microeconomics and macroeconomics. What are your definitions of these fields?

Microeconomic and macroeconomic approaches both study issues of value *creation* and the *distribution* of this value in society. However, the conceptual objects used to study these issues are not the same. Microeconomics considers the distinct points of view of individualized agents (e.g. different firms) who interact and participate in the production, sale, or consumption of different goods, i.e., services or merchandise. In models and analyses, these agents, and the information relating to them (volumes exchanged, selling prices, etc.), are specifically distinguished from each other. In macroeconomics, the representations are more abstract. The “households” of a national economy are represented by a single agent. The same is true for “firms” or “the rest of the world”. Activity is measured by aggregates, such as “consumption” or “savings”, or by synthetic indices such as the price index.

What are the essential features of economics teaching? Have they changed a lot since the beginning?

The methodological and technical dimensions of economic research have evolved considerably over the last few decades, notably due to the widespread use of formalized mathematical approaches. This evolution has clearly had little

impact on the most introductory courses, such as those taught in high school or in the intensive preparatory classes (*classes préparatoires*). However, in higher education, and in the *Grandes Écoles* in particular, economics teaching has gradually become more influenced by research activities. On the one hand, the compulsory courses have been aligned with international standards, and on the other hand, the more specialized optional courses have been enriched by the research contributions of faculty members.

The tools employed have also evolved: have they changed practices?

As in other fields, economics education has benefited from the contributions of IT. But this is hardly a recent observation. Long before the advent of the internet, learning about the effects of various institutional decisions, such as the impact on the economy of a change in VAT, was made more realistic—and also more fun—by giving students the opportunity to test hypotheses with national economy simulation software, such as the programs developed by INSEE (the French National Institute of Statistics and Economic Studies).

More recently, teaching has benefited from hybrid approaches. But on-site courses nonetheless remain immensely valuable. They enable direct exchanges, without which many questions would remain unanswered, and also provide a forum for emotion and emulation, which are essential to the learning process.

Has economics opened up to other disciplinary fields?

Economics, as a discipline, is very open to other social sciences. For example, it has long contributed to analyzing the effects of the rule of law on the behavior of individuals or companies, thereby helping to inform legislators and regulators. In the context of a business school, an economics approach can help students to better understand the basics of (European) competition or intellectual property law, and why it is important to respect it. The discipline has also opened up to psychology, leading in particular to work in behavioral economics. Research and teaching activities in this area focus, for example, on the impact of compensation systems on executive behavior, or on the effects of the quality of financial information on investor behavior. These studies often use experimental methods, which allow hypotheses to be tested in a research laboratory. Every year, many students participate in these experiments, which are usually conducted in the GATE premises (*Groupe d'Analyse et de Théorie Economique*), a CNRS laboratory located on the Ecully campus, of which several emlyon professors are members.

What are the expectations of the students who take your courses?

Their expectations vary because they are linked to their individual professional projects. For example, students who are interested in consulting, or who are enrolled in a double degree program in business law, will choose elective courses that use microeconomic tools to analyze corporate strategies. This is known as industrial economics. Others, more interested in finance, will want to acquire the skills necessary to read the economic situation and the decisions of central banks. In this case, the focus is on macroeconomics. And finally, others, attracted by responsibilities in the political sphere or in international organizations, will choose courses in social and solidarity economics or in international economics.

Does their interest in ecological and social issues affect the way you approach economics?

Although the general public and students do not always realize it, the discipline of economics is naturally suited to the study of major social issues. Economics involves taking a step back to integrate all stakeholders into the analysis, rather than simply adopting a particular point of view, however legitimate it may be. Research in economics, whatever the field of application, generally aims to uncover and quantify the effects of each actor's (firms, consumers, regulators, etc.) behavior on a measure of the general interest, which we refer to as "social welfare".

Economic analysis could, for example, be used to identify a pricing policy—implemented by companies—that would make it possible to finance the investments necessary to develop new vaccines and medicines, while at the same time making them accessible to the greatest number of people in countries where per capita incomes can vary greatly. Economics also has much to contribute to reflections on ecological issues. As early as 2007, the Stern Review, named after the British economist who quantified the effect of climate change on social welfare, made a major contribution to raising awareness, among politicians and the general public, of the scale of the problem posed by global warming. Our students' interest in these social issues is exceptional and very welcome. We are offering them economics courses on wide-ranging questions, which go beyond the study of business activities alone.

How do you think economics teaching at emlyon will develop in the future?

The faculty has grown considerably in recent decades, in all areas, especially economics. The new skills offered by these professors, coupled with their research contributions, will further enrich our teaching, in all the aspects of organizational management that interest our students. Moreover, these skills will allow us to expand our teaching to issues that are also of interest to citizens in general.

Professor of economics, **BERNARD LAURENT** is a Visiting Fellow at the Von Hugel Institute (St Edmund's College - University of Cambridge). He is also scientific advisor to the Board of Directors of the IRES (*Institut de Recherches Economiques et Sociales*).

BRUNO VERSAEVEL concentrates on industrial organization, in both his teaching and his research, with a special interest in the economics of R&D in the biopharmaceutical industry context.



« La discipline économique est par nature adaptée à la réflexion sur les grands enjeux de société. »

Conversation avec **Loïc Belze**

La finance d’entreprise, une approche pédagogique responsable

Si l’enseignement de la finance d’entreprise et de la comptabilité suit des standards internationaux, l’approche pédagogique responsable est caractéristique de l’École. Une singularité que Loïc Belze, professeur de finance, estime indispensable afin de répondre aux attentes des étudiants évoluant dans un environnement en profonde mutation.

Finance de marché et finance d’entreprise se confondent souvent aux yeux des néophytes. Quelle définition faites-vous de cette dernière ?

La finance d’entreprise se définit par la gestion financière d’une entité à partir d’une analyse fine de ses données financières et comptables dans le but de pouvoir optimiser sa valeur. Pendant longtemps, la finalité de l’enseignement de la finance d’entreprise dans les écoles de management a été de former les futurs professionnels pour qu’ils réussissent à maximiser la valeur d’une entreprise, permettant aux actionnaires d’en tirer des bénéfices. Ces dix dernières années, la situation a changé. L’actionnariat n’a plus autant le vent en poupe. La prise en compte de l’implication des *stakeholders*, c’est-à-dire l’ensemble des parties prenantes de l’organisation, dans la création de richesse s’est généralisée. Cette approche de la valorisation, plus humaine et diversifiée, est d’ailleurs désormais solidement ancrée en France.

Dans le cadre de cette évolution, une attention particulière est donnée aux évaluations extra-financières qui intègrent les enjeux environnementaux et sociétaux. Peut-on parler d’une transformation majeure ?

Penser la finance d’entreprise dans la seule optique de maximiser la richesse des actionnaires est révolue. Nous sommes passés à une gestion responsable d’une entreprise. De nouveaux critères de mesure de la valeur de l’entreprise sont apparus. L’évaluation extra-financière, à l’intérieur de laquelle, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupe une place prépondérante, représente une transformation majeure. Elle permet de valoriser l’entreprise sur le long terme en tenant compte de son impact sociétal et environnemental. Une évolution que nous devons faire comprendre et assimiler à nos étudiants. Nous n’en sommes qu’aux prémices. L’écosystème de la RSE est encore en phase d’éclosion et nous ne disposons pas pour l’instant d’une approche standardisée de cette question



Professeur en finance, LOÏC BELZE est spécialisé dans l’étude des opérations de Fusion et d’Acquisition dans le domaine des marchés financiers. Dans ce cadre, son travail de recherche se focalise plus spécifiquement sur les Offres Publiques d’Achat (OPA).

au sein de notre discipline. Les étudiants sont néanmoins très en demande, ils ne veulent pas se comporter en citoyens sans éthique ni morale. C’est la raison pour laquelle nous les incitons en permanence à poser un regard attentif et critique sur le monde dans lequel ils évoluent.

La finance fait partie des matières enseignées dès la création de l’École. En quoi son enseignement a-t-il évolué, en particulier sur les dernières décennies ?

L’objectif initial d’une école de management comme la nôtre était de former des gestionnaires d’entreprise avec un enseignement reposant principalement sur trois piliers fondateurs, à savoir les ressources humaines, le marketing et la finance. D’autres matières, comme les sciences humaines et sociales par exemple, sont venues nourrir les programmes et constituent la singularité d’emlyon aujourd’hui. La finance d’entreprise n’était pas abordée de la même manière il y a quarante ans. Les cours reposaient essentiellement sur la transmission de l’expérience personnelle d’un praticien. Progressivement, le département de finance d’entreprise et de comptabilité a évolué vers une approche plus académique répondant aux standards définis par les accréditations internationales. La plus grande diversité du corps professoral et son profil plus académique ont modifié la nature de l’enseignement et sa pédagogie même si le rôle des praticiens reste central.

Comment s’articule la pédagogie de la finance d’entreprise entre l’apport théorique des enseignants-chercheurs et l’expérience des praticiens ?

À emlyon, nous disposons d’une offre de formations complète en finance, avec un apport de connaissances et de compétences adapté à chaque programme. Les masters spécialisés par exemple sont plus professionnalisants. L’enseignement se déroule en deux phases. La première se concentre sur les apports théoriques et les outils conceptuels. Une fois ces savoirs acquis par les étudiants, les praticiens apportent leur connaissance à travers leurs expériences et des études de cas orientées

sur des problématiques pratiques. Les cours du Programme Grande Ecole, plus généraliste, donnent plus de place aux travaux de recherche qui seront ensuite illustrés de cas concrets. Là encore, l’équilibre entre les apports académiques de la Faculté et l’intervention des praticiens est savamment dosé.

Vous dites que l’enseignement de la finance d’entreprise répond à l’exigence de standards internationaux. Concrètement, qu’est-ce que cela signifie ?

La recherche est constitutive de la standardisation des connaissances à travers le monde en établissant de nouvelles normes de compréhension. Elle se révèle fondamentale pour comprendre la dynamique des champs de la finance d’entreprise et de la comptabilité, mais aussi pour permettre aux étudiants d’avoir une connaissance à jour des dernières progressions de la connaissance. Cette évolution conduit les étudiants à bénéficier de fondamentaux communs qui sont enseignés dans les meilleures institutions d’enseignement supérieur à travers le monde. Du point de vue des enseignants-chercheurs, la standardisation du savoir nous a apporté une interopérabilité inédite sur les contenus des cours que nous transmettons avec des schémas cognitifs similaires. À quelques détails près, nous parlons le même langage dans une institution d’enseignement supérieur en management à Montréal, Chicago, Francfort, Londres, Shanghai, ou Lyon.

La finance d’entreprise et la comptabilité représentent un large champ de sujets. Sur quels domaines porte la recherche au sein du département ?

Nous avons une équipe enthousiaste qui travaille sur plusieurs sujets présentant un spectre en effet très étendu. Nos travaux de recherche portent, entre autres, sur la gestion dynamique des portefeuilles d’investissement, le financement des jeunes entreprises, la valorisation des entreprises, les valorisations des produits financiers complexes, la régulation comptable, la gouvernance des entreprises ou l’évaluation de la RSE. Ces travaux, souvent publiés dans les meilleures revues

scientifiques, fournissent une matière unique et précieuse pour notre enseignement.

Selon vous, quelle singularité caractérise le département finance d’entreprise et comptabilité ?

Si les fondamentaux suivent les standards internationaux, emlyon se distingue sur les modalités d’enseignement. Nous avons cette spécificité et cette force de toujours accorder aux praticiens et aux études de cas une place cohérente avec les contenus théoriques. Nous veillons à apporter cet avantage concurrentiel à nos étudiants. Et ils le valorisent dans les entretiens de recrutement lorsqu’ils révèlent un niveau de compréhension mature des *business models* sur lesquels ils opéreront demain. La conceptualisation et la formalisation théorique, combinée à des mises en situation réelle avec des cas d’actualité et des interventions de professionnels, représente à nos yeux un facteur structurant fondamental dans la préparation de nos étudiants à leur future vie professionnelle.

En 2022, un étudiant d’emlyon aspire-t-il aux mêmes attentes qu’un étudiant des années 2000 ?

Intégrer une grande école de management est une assurance contre le chômage. Un étudiant d’hier ou d’aujourd’hui aspire toujours à une employabilité forte. En revanche, les mentalités ont évolué. Jusqu’à la crise de 2008,

une partie importante des élèves envisageait de travailler de façon salariée dans la finance et la gestion de fonds. Ces dernières années, les ambitions professionnelles ne sont plus les mêmes. L’émancipation des grandes structures organisationnelles ou encore le bonheur au travail leur apparaissent désormais prioritaires. Les jeunes sont plus responsables vis-à-vis de leur environnement et ils attendent des cours de finance et de comptabilité que ressortent l’éthique et le sens.

La finance d’entreprise et la comptabilité vivent une mutation profonde. Comment imaginez-vous transmettre ces connaissances demain à vos étudiants ?

Cette question concerne à la fois l’enseignement, la pédagogie et la recherche. On peut penser que l’enseignant-chercheur d’emlyon soit demain considéré comme un accompagnateur dans l’appropriation des concepts théoriques par les étudiants, créant des passerelles entre la recherche et les praticiens qu’il fera intervenir. Concrètement, nous pouvons imaginer que les étudiants seront face à un praticien qui témoignera de son expérience tandis que l’enseignant-chercheur, en parallèle, illustrera ses propos par des articles de recherche. Ce serait une manière intéressante de créer une résonance immédiate entre la pratique, la recherche et la pédagogie en montrant aux étudiants qu’elles sont étroitement corrélées. Sans doute la combinaison idéale.



“Corporate finance is no longer just about maximizing shareholder wealth.”

Conversation with **Loïc Belze**

Corporate finance, a responsible educational approach

Corporate finance and accounting teaching at emlyon follows international standards, but the School’s responsible educational approach is what really sets it apart. Finance professor Loïc Belze believes that this distinctive feature is essential to meet the expectations of today’s students, who are evolving in an environment undergoing profound change.

Novices often confuse the concepts of market finance and corporate finance. How would you define the latter?

Corporate finance is defined as the financial management of an entity based on a detailed analysis of its financial and accounting data with the goal of optimizing its value. For many years, the purpose of teaching corporate finance in business schools was to train future professionals, giving them the tools to successfully maximize a company’s value for the benefit of its shareholders. Over the last ten years, the situation has changed. Shareholding has waned in popularity and the involvement of all of the organization’s stakeholders in the creation of wealth has become increasingly widespread. This more human and diversified approach to value creation is now firmly established in France.

Within the framework of this evolution, particular attention is given to non-financial evaluations, which integrate environmental and social issues. Is this a major transformation?

Corporate finance is no longer just about maximizing shareholder wealth. We have moved to responsible corporate management. New criteria for measuring a company’s value have emerged. Non-financial evaluation, in which corporate social responsibility (CSR) plays a predominant role, represents a major transformation. It allows us to value companies over the long term by taking into account their social and environmental impact. We must ensure that our students understand and assimilate this evolution. However, we are currently in the early stages. The CSR ecosystem is still in its infancy and we do not yet have a standardized approach to the issue within our discipline. Nevertheless, students are very eager to learn. They don’t want to be citizens without ethics or morals. This is why we constantly encourage them to take a close and critical look at the world in which they live.

Finance has been taught since the creation of the School. How has its teaching evolved, particularly over the last few decades?



Finance professor
LOÏC BELZE
specializes in the
study of merger
and acquisition
transactions in the
field of financial
markets. In this
context, his
research work
focuses more
specifically on
Public Takeover
Bids (PTOs).

The initial objective of a business school such as ours was to train business managers, with teaching primarily focused on the three founding pillars of human resources, marketing, and finance. Other subjects, such as the humanities and social sciences, have since been added to the programs and contribute to the distinctive style of emlyon today. Corporate finance was not approached in the same way 40 years ago. At that time, courses were essentially designed to communicate practitioners’ personal experiences. However, the corporate finance and accounting department has gradually evolved towards a more academic approach that meets the standards set by international accreditations. The faculty’s increased diversity and its more academic profile have changed the nature of its teaching and pedagogy, although the role of practitioners remains central.

How does emlyon’s corporate finance teaching combine the theoretical contributions of professors and the real-life experience of practitioners?

At emlyon, we offer a complete range of finance courses, with knowledge and skills adapted to each program. The Specialized Master’s, for example, are more professional in nature. Teaching is divided into two phases. The first phase focuses on theoretical contributions and conceptual tools. Once the students have acquired this knowledge, the practitioners bring their knowledge into play by sharing their experiences and offering case studies focused on practical issues. The Grande École Program courses, which are more generalized, give more space to research work, which is then illustrated using concrete cases. Here again, the balance between the academic contributions of the faculty and the intervention of practitioners is carefully balanced.

You say that corporate finance education follows international standards. What does this mean in practice?

Research plays a vital role in standardizing knowledge around the world by establishing new standards of understanding.

It also plays a fundamental role in communicating the dynamics of the corporate finance and accounting fields and provides students with an up-to-date appreciation of the latest advances in knowledge. This evolution allows students to benefit from the common fundamentals that are taught in the best higher education institutions around the world. From the professors’ perspective, the standardization of knowledge offers us unprecedented interoperability with respect to course content, which we transmit with similar cognitive schema. In the management higher education institutions across the globe, we are broadly reading from the same page, whether we are in Montreal, Chicago, Frankfurt, London, Shanghai, or Lyon.

Corporate finance and accounting represent a broad field of topics. What areas of research does the department focus on?

We have an enthusiastic team working on a very broad range of topics. Our research focuses, among other things, on the dynamic management of investment portfolios, the financing of young companies, company valuation, the valuation of complex financial products, accounting regulation, corporate governance, and CSR evaluation. This research, often published in the leading scientific journals, provides unique and valuable material for our teaching.

In your opinion, what makes the corporate finance and accounting department unique?

While our core content follows international standards, emlyon distinguishes itself through its teaching methods. Our distinguishing feature, and our strength, is to always give practitioners and case studies a place that is aligned with the theoretical content. We make sure to deliver this competitive advantage to our students. And they benefit from it in recruitment interviews, where they show a mature level of understanding of the business models they will be applying going forward. We believe that conceptualization and theoretical formalization, combined with real-life role plays based on current cases and the involvement of professionals, form the

underlying basis for preparing our students for their future professional life.

Does an emlyon student in 2022 have the same expectations as a student of the 2000s?

Joining a business school is an insurance policy against unemployment and students, yesterday or today, still aspire to be highly employable. However, attitudes and professional ambitions have changed. Until the crisis of 2008, a large proportion of students were planning to work as employees in finance or fund management. Now, emancipation from large organizational structures and workplace happiness have become their priorities. Young people are more environmentally responsible and they expect finance and accounting courses to deliver ethics and meaning.

Corporate finance and accounting are undergoing profound change. How will you transmit this knowledge to your students going forward?

This question concerns teaching, pedagogy, and research. We can think of the emlyon professors of tomorrow as guides, helping students to understand and make use of theoretical concepts, and creating bridges between research and the practitioners they involve in their courses. In concrete terms, we could imagine a situation where practitioners present their experiences to the students while the professor, in parallel, illustrates these remarks with research articles. This would be an interesting way to create an immediate resonance between practice, research, and pedagogy by showing students that these aspects are closely interrelated. This is probably the ideal combination.



« La finance verte est l’une des plus grandes évolutions de la finance de marché »

La finance de marché se verdit

Si ses fondements continuent d’irriguer sa pédagogie, le département de finance de marché se singularise par sa capacité à anticiper les grands défis de notre temps. Deux marqueurs symbolisent son histoire. Celui d’avoir investi avant tout le monde le champ de la gestion des risques. L’autre en mettant un point d’honneur à s’engager sur la question environnementale. Un point de vue défendu par **Olivier Le Courtois**, professeur en finance de marché.

À emlyon, les étudiants ont le choix entre l’enseignement de la finance d’entreprise et celui de la finance de marché. Comment caractérisez-vous la finance de marché ?

La finance de marché concerne le traitement par les banques, les acteurs financiers, les assurances ou encore les fonds de pension des titres les plus importants des grandes entreprises : actions, obligations, produits dérivés et matières premières. La finance d’entreprise s’adresse quant à elle aux opérations d’entreprises plus petites, aux fusions et acquisitions, ... La finance de marché est mathématisée et quantifiée pour traiter des objets complexes à partir d’outils de modélisation. La finance d’entreprise s’appuiera plutôt sur les bilans et les comptes de résultat de la structure. Ce qu’il faut en retenir, c’est que la finance de marché et la finance d’entreprise sont naturellement complémentaires. Nous parlons d’un rouage essentiel du fonctionnement de l’économie moderne utilisé pour faire fonctionner les entreprises.

À la finance de marché est associée parfois l’image du trader dévoyé. Est-ce une idée étriquée de ce que représente la discipline ? Quelle perception en ont les étudiants ?

Si la finance de marché a connu des affaires médiatisées – et probablement qu’il y en aura d’autres –, elles ne sont, en aucun cas, représentatives de la profession. Aborder la finance de marché uniquement sous l’angle de ses traders aux actes immoraux en partant de quelques exemples serait réducteur. L’objectif de l’enseignement de la finance de marché n’est évidemment pas de former des spéculateurs ni d’avoir un impact négatif sur la société. Nous nous devons d’apporter des connaissances essentielles et des méthodes de compréhension pour traiter de la question de la finance de marché et des enjeux économiques et sociétaux qu’elle soulève. Nos étudiants en sont conscients et nous rejoignent pour acquérir ces connaissances et cette capacité de réflexion critique. Preuve en est la crise de 2008. Contrairement à ce que nous aurions pu penser, cet événement mondial n’a pas eu d’effet négatif pour notre filière.

À quelle période remonte l’enseignement de la finance de marché à emlyon ? Quel a été le point marquant de son histoire ?

L’école a toujours proposé des cours introductifs aux marchés financiers. Mais avec le temps, les contenus se sont densifiés, en particulier



OLIVIER LE COURTOIS est professeur de finance et d’assurance. Son expertise couvre tous les champs de l’évaluation et de la couverture des risques. Il s’intéresse en particulier aux produits dérivés, à la gestion de portefeuille, aux calculs de risque, à l’évaluation de contrats d’assurance-vie et plus généralement à l’économie mathématique.

depuis 2004. Une date fondatrice de ce que représente la discipline aujourd’hui, puisqu’emlyon a recruté plusieurs enseignants-chercheurs en finance de marché lui permettant d’atteindre une taille critique et d’acquérir une certaine renommée. Nous sommes passés de quelques cours introductifs et explicatifs à un programme densifié apportant la matière à traiter la discipline d’une façon plus complète et plus technique. L’offre a créé la demande et les cours n’ont jamais désempé.

Constatez-vous un changement profond dans l’approche, dans les contenus et dans l’attente des étudiants depuis 2004 ?

Un tournant significatif s’est plutôt produit à partir de 2008 et de la crise des « subprimes ». Je retiens trois phénomènes sur la période. Comme je l’ai mentionné, nous avons connu une augmentation du nombre d’étudiants inscrits en cours de finance de marché.

En parallèle, le contenu des cours a évolué – il évolue d’ailleurs de manière continue. Nous avons mis en place un cours sur la gestion des risques. La gestion des risques est l’un des thèmes de recherche qui caractérisent le département. Nous y avons pensé très tôt, dès 2005, soit trois ans avant la crise économique. Nous voulions étudier les risques affectant le secteur financier et pouvant conduire à des crashes. Ce qui nous a amenés alors à créer en 2007 le Center for Financial Risk Analysis (CEFRA), un centre de recherche qui produit des travaux de recherche sur les risques extrêmes.

Quant à l’évolution profonde des attentes des étudiants, elle est plus récente avec une demande croissante et jamais vue sur les financements verts. Ils y sont très sensibles et nous nous engageons pleinement à y répondre pour créer des contenus uniques et complémentaires au reste des programmes. Face à cet engouement légitime, les cours de finance verte ne doivent pas pour autant se substituer aux fondamentaux. Investir de l’argent dans le financement d’éoliennes par exemple, nécessite de connaître les mécanismes de la finance afin de les adapter spécifiquement à la finance verte.

Au côté des mathématiques et des connaissances en économie, l’informatique constitue le troisième pilier de la finance de marché. Quel est son rôle ?

Gérer l’incertitude, l’aléa et le risque de produits, c’est pouvoir les calculer à partir de formules de probabilités. En nous permettant de réaliser des opérations les plus précises possibles, l’informatique représente un outil de prise de décision déterminant. Nous apprenons aux étudiants à coder eux-mêmes afin qu’ils en maîtrisent tous les aspects pour une meilleure compréhension des formules et de la finance. Ils ne deviendront pas des programmeurs mais ils seront en mesure de connaître le fonctionnement de la programmation et ses limites, ce qui les aidera dans leur gestion de modèles, de risques et dans la compréhension des produits qu’ils vendront. C’est le sens de notre démarche. emlyon est d’ailleurs l’une des écoles les plus en pointe dans ce domaine.

Enseigner la finance de marché est-il devenu plus complexe qu’hier ?

Elle est plus complexe, mais c’est justement ce qui la rend si intéressante à enseigner ! Cette complexité provient notamment des problématiques environnementales et des enjeux géopolitiques actuels. Si, face à des étudiants, nous pouvons calculer un prix au centime près et que nous sommes dans un rapport de la connaissance professeur/élèves assez standard, certaines questions se posent sans que nous n’ayons de réponse définitive. Dans un contexte géopolitique incertain, les interactions fluctuantes entre l’économie et la finance rendent les prévisions particulièrement complexes. Quant aux enjeux environnementaux, ils rendent également l’approche plus délicate avec des facteurs nouveaux à prendre en compte et à anticiper.

“Green finance is one of the most important developments in market finance”

Market finance is going green

Although its core foundations continue to shape its teaching, the market finance department stands out for its ability to anticipate the major challenges of our time. Two distinctive features characterize its history. First, it invested in the field of risk management before anyone else. Second, the department is committed to engaging in environmental issues. A point of view supported by market finance professor Olivier Le Courtois.

At emlyon, students can choose between corporate finance and market finance. How would you characterize market finance?

Market finance concerns the processing by banks, financial players, insurance companies, and pension funds of the most important securities used by large companies: stocks, bonds, derivatives, and commodities. Corporate finance, on the other hand, deals with smaller corporate transactions, mergers and acquisitions, etc. Market finance is mathematized and quantified and handles complex objects using modeling tools, while corporate finance instead relies on the company's balance sheets and income statements. The important thing to remember is that market finance and corporate finance are naturally complementary. They are an essential cog in the wheel of the modern economy and are used to keep companies running smoothly.

Market finance is sometimes associated with the image of the rogue trader. Is this a narrow idea of what the discipline represents? How do students perceive it?

Although market finance has seen some high-profile cases—and there will no doubt be others—these incidents are by no means representative of the profession. Approaching market finance solely from the angle of the unethical acts of a small number of traders would be highly reductive. The objective of teaching market finance is clearly not to train speculators or to have a negative impact on society. We must provide essential knowledge and methods of understanding to deal with the question of market finance and the economic and social issues it raises. Our students are aware of this and join the school to acquire this knowledge and this capacity for critical thinking. The 2008 crisis is proof of this point. Contrary to what we might have thought, this global event did not have a negative effect on our field.

When did emlyon start teaching market finance? What has been the highlight of its history?

The school has always offered introductory courses on financial markets. But over time, the content has been enhanced, especially since 2004. That year laid the foundations for what the



Professor of finance and insurance, OLIVIER LE COURTOIS has developed expertise in all the fields of valuation and risk management. He is specifically interested in derivatives products, portfolio management, risk computation, the valuation of life insurance contracts, and mathematical economics more generally.

discipline represents today, as emlyon recruited several professors in market finance, enabling the department to reach a critical size and acquire a certain reputation. We went from a few introductory and explanatory courses to a richer program providing the necessary material to approach the discipline in a more complete and technical way. Supply has created demand and our classes are always full.

Have you noticed a profound change in approach, in the contents, and in students' expectations since 2004?

A significant turning point in fact occurred in 2008 with the subprime crisis. I remember three phenomena over the period. First, as I mentioned, we saw an increase in the number of students enrolled in market finance courses.

Second, the course content evolved at the same time—and is still evolving. We introduced a course on risk management. Risk management is one of the department's flagship research themes. We thought about it very early, as early as 2005, three years before the economic crisis. We wanted to study the risks that were affecting the financial sector and that could lead to crashes. In 2007, we therefore created the Center for Financial Risk Analysis (CEFRA), a research center that focuses on the study of extreme risks.

Third, there has been a profound evolution in student expectations. This is more recent and includes a growing and unprecedented demand for classes on green financing. Students are very sensitive to this issue and we are fully committed to responding to this demand by creating unique content that is complementary to our other programs. Despite this genuine enthusiasm, green finance courses should not, however, replace the fundamentals. Investing money in the financing of wind turbines, for example, requires knowledge of finance mechanisms in order to adapt them to the specificities of green finance.

Alongside mathematics and a knowledge of economics, IT is the third pillar of market finance. What is its role?

To manage uncertainty, randomness, and product risk, we must be able to calculate them using probability formulas. IT is a crucial decision-making tool in this respect since it allows us to perform operations as accurately as possible. We teach students how to code, helping them to become skilled in all aspects of coding for a better understanding of formulas and finance. They will not necessarily become programmers but they will learn how programming works and its limitations, which will help them to manage models and risks and to understand the products they will go on to sell. This is the goal of our approach, and emlyon is one of the cutting-edge schools in this field.

Has teaching market finance become more complex than it used to be?

Yes, it's more complex, but that's precisely what makes it so interesting to teach! This complexity stems in large part from today's environmental and geopolitical issues. Although we can calculate a price to the penny in front of our students and we are in a fairly standard teacher/student knowledge relationship, certain questions arise for which we have no definitive answer. In an uncertain geopolitical context, the fluctuating interactions between the economy and finance make forecasting particularly complex. As for environmental issues, they also complicate the approach, as new factors need to be taken into account and anticipated.

02

03

04

**ENTREPRENEURIAT
ET INNOVATION**

50 ans d'entrepreneuriat à emlyon

GRÉGOIRE CROIDIEU, PROFESSEUR EN INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT

Dans les années 1970, les écoles de commerce étaient l'antichambre des grandes entreprises, un lieu de reproduction de l'élite et d'endogamie sociale. L'entrepreneuriat – au même titre que les petites entreprises – n'était alors considéré que comme une opportunité poursuivie par pure nécessité, et qui ne méritait ni l'attention académique ni celle des institutions de premier rang. Dans ce chapitre, nous allons relater le parcours d'un groupe de professeurs qui avaient des convictions différentes et se sont évertués à faire entrer l'entrepreneuriat au sein d'**emlyon** business school pour y former de futurs entrepreneurs. Cinquante ans plus tard, l'École est reconnue pour cette discipline dans le monde entier, grâce à une communauté dynamique de professionnels, de professeurs et de chercheurs. Pratiquer, enseigner, faire de la recherche autour de l'entrepreneuriat au sein d'emlyon : une idée à l'origine inattendue et fragile qui, au fil du temps, a grandi, a pris corps, si bien qu'elle semble aujourd'hui couler de source. L'histoire est d'autant plus remarquable que le projet a éclos sur des terres inexplorées et bravé depuis un grand nombre de difficultés. L'objectif de ce chapitre est de retracer cinquante ans d'entrepreneuriat à emlyon, de raconter comment cette discipline s'est implantée au sein de l'École, pour prendre une place de premier rang dans un environnement radicalement transformé.

1960–1984 : LA SOUPE PRIMORDIALE

Les années 1960 sont une époque d'intenses bouleversements, qui n'épargnent pas emlyon (alors groupe ESC Lyon) : les écoles de commerce se développent. non seulement

en nombre mais aussi dans leur composition et leur nature même. emlyon manque alors d'espace et lutte pour accueillir 100 nouveaux étudiants chaque année dans son campus de la rue de la Charité. Les sujets enseignés deviennent de plus en plus spécialisés, tandis que des départements sont créés pour structurer les cours traditionnels sur le commerce, les affaires internationales, la chaîne logistique ou encore les dynamiques de l'industrie – des thématiques classiques à l'époque du boom économique d'après-guerre. Les études de cas font leur apparition dans les salles de classe pour compléter les cours théoriques, et des collaborations sont mises en place avec les entreprises et les professionnels dans le but d'exposer davantage les étudiants à la vie des affaires. Outre des méthodes d'enseignement innovantes, de nouvelles disciplines – telles que l'informatique, le marketing et le management – sont ajoutées au programme. Le marketing se révèle particulièrement populaire auprès des étudiants et des employeurs, un phénomène qui conduit au recrutement de nouveaux professeurs comme Philippe Albert ou Gilles Marion et à l'inauguration du département marketing en 1969.

Si l'entrepreneuriat ne constitue pas encore une discipline en tant que telle, le recrutement de Philippe Albert pour créer et prendre la tête du département marketing se révèle décisif. Philippe Albert rejoint emlyon après avoir exercé de nombreuses années en tant que directeur commercial. Passionné par la création d'entreprise et l'entrepreneuriat, Philippe Albert navigue aux frontières du monde universitaire et de celui des affaires en apportant deux idées clés. D'une part, l'idée qu'emlyon peut se développer avec d'autres programmes que le Programme Grande École, et d'autre part que la recherche est essentielle. La première idée fut matérialisée en 1971 avec la création du CESMA (Centre d'Études Supérieures du Mana-

gement), une formation diplômante d'un an en marketing et management (qui deviendrait plus tard le MBA d'emlyon). En 1977, l'inauguration de l'IRE (Institut de Recherche de l'Entreprise) venait incarner la seconde. Après avoir fondé et dirigé ces deux institutions, Philippe Albert a allié ses deux convictions en occupant le rôle de co-directeur de l'école doctorale conjointe entre l'Université Lyon 3 et emlyon.

Durant ces années formatrices, la recherche était avant tout appréhendée comme un pont reliant le monde des affaires au monde universitaire. En tant que centre de recherche, l'IRE fait partie du groupe ESC Lyon, tout en formant une entité distincte créée en partenariat avec la Chambre de Commerce de Lyon. L'IRE, dont l'objectif est de soutenir les entreprises en se concentrant sur quelques thématiques de recherche appliquée pertinentes, se développe au travers de projets de coopération internationale avec d'autres universités. Dans ce modèle, la collaboration entre le monde académique et celui des affaires se fait par le biais des clubs d'entreprises, où les sujets de recherche sont discutés avec les entreprises, puis financés par celles-ci une fois sélectionnés. Ils sont alors développés de manière inductive, grâce aux entreprises qui donnent accès à leurs établissements pour permettre le travail sur le terrain. Ce type d'approche part du principe que les industriels et les professionnels sont en avance sur les professeurs en termes de pratiques managériales. Pourtant, les chercheurs ont apporté une importante contribution aux entreprises en identifiant des schémas et des perspectives qui n'étaient alors pas encore observables.

Tout en conduisant ces travaux de recherche, l'IRE – qui jouissait de son propre espace – forme un certain nombre d'universitaires qui rejoindront l'École ultérieurement, tout en développant des courants d'idées qui ont participé à l'essor de l'entrepreneuriat. Il faudra cependant davantage de temps à cet écosystème intellectuel pour germer et s'épanouir, tandis que la création de ce qui allait devenir un incubateur en 1984 aboutit au premier cours sur l'entrepreneuriat au sein d'emlyon, offrant à Philippe Albert une nouvelle voie lui permettant de faire converger le monde académique avec celui des affaires en dehors du Programme Grande École.

1984–1989 : L'ENTREPRENEURIAT CIBLÉ SUR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

En 1984, Philippe Albert allie une nouvelle fois ces deux axes clés au travers du Programme d'Appui à la Création d'Entreprises Innovantes (PACEI), un dispositif visant à soutenir la création d'entreprises innovantes. L'ambition consiste à recruter des

scientifiques et des ingénieurs qui accompagnent les entrepreneurs dans la création de leurs entreprises en s'appuyant sur un programme de formation de quatre mois. Ce schéma, avec d'autres initiatives locales, a été à l'avant-garde des incubateurs modernes en France. Allant à rebours des pensées dominantes de l'époque, Philippe Albert met alors en avant l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat, pour être important, constitue une activité essentiellement occupée par l'élite éduquée. Scientifiques et ingénieurs élaborent des innovations technologiques et mènent à bien leur commercialisation tout en conduisant leurs travaux de recherche. Le programme PACEI, qui a été conçu pour accompagner les entrepreneurs se risquant hors de leurs laboratoires dans les écueils de la création d'entreprise, a ainsi bénéficié à des centaines d'entrepreneurs.

Un tel programme nécessite l'expertise de divers professionnels. Aussi Philippe Albert recrute-t-il trois personnes pour développer ce nouveau projet et assurer la coordination avec la faculté d'emlyon. Gilles Copin (finance), Vincent Ramus (stratégie), et Michel Coster (droit) rejoignent alors l'École, apportant leur expertise dans leurs domaines respectifs. Cette association offre aux entrepreneurs un environnement unique pour prospérer. Vincent Ramus quitte l'établissement pour créer la branche Lyon d'Ernst & Young. Mais Gilles Copin et Michel Coster demeureront proches de l'incubateur durant toute leur carrière, prenant sa tête tour à tour, apportant leur soutien aux entrepreneurs à cheval entre le monde académique et celui des affaires. Former les entrepreneurs constitue une opportunité de développer les activités d'emlyon et de contribuer à l'économie locale. Cependant le projet comporte également une dimension sociale forte. Par ce biais, professeurs et élèves nouent des liens et développent leurs réseaux dans leurs domaines respectifs.

Le programme PACEI se révèle très fructueux. Fin 1997, quelques mois avant le départ de Philippe Albert, 180 entreprises ont été créées, 140 sont encore en activité, dont quatre sont cotées en Bourse, à une époque où l'entrepreneuriat était globalement peu soutenu. Le programme se développe de manière significative dans les années 1990, avec la présence en interne de plusieurs experts dédiés et de professeurs d'emlyon y dispensant des cours. Un réseau de chefs d'entreprise, PDG, institutions financières, institutions publiques, experts scientifiques et techniques, ainsi que des liens tissés avec d'autres incubateurs nourrissent par ailleurs l'expertise PACEI dans la création d'entreprise. Jusqu'à quatre salariés à plein temps se chargent d'organiser les diverses activités et de développer de nouveaux programmes tels que des séminaires courts destinés aux entrepreneurs.

1984 –2004 : L’ENTREPRENEURIAT
COMME PROJET ÉDUCATIF

Philippe Albert fonde en 1984 le Centre des Entrepreneurs, dont l’ambition est à la fois de « booster les entreprises innovantes » et d’eupéaniser emlyon en renforçant ses liens avec les universités les plus reconnues d’Europe telles que Bocconi, l’ES-ADE, ou encore Cranfield. Cette expansion, qui a lieu à l’époque où Philippe Albert devient directeur général adjoint d’emlyon sous la direction de Bruno Dufour, marque un tournant dans la stratégie de l’École, mais également dans le paradigme entrepreneurial. La création du Centre des Entrepreneurs fait passer l’entrepreneuriat d’une activité périphérique, voire complémentaire, à une discipline centrale au sein l’établissement. Autrefois placé au rang d’artisanat, l’entrepreneuriat opère désormais comme un véritable moteur d’inscriptions avec la création d’autres programmes, qui donneront lieu, contre toute attente, à un nouveau paradigme.



Le Centre des Entrepreneurs continue de grandir avec la création d’un second programme d’appui (PACE) destiné aux entreprises non-technologiques, dont le but est de soutenir la création, le développement, ou l’acquisition d’entreprises à forte croissance. Et Génération Entrepreneurs, à destination des entreprises familiales, qui se fixe pour objectif de soutenir les aspirants chefs d’entreprise dans leur envie de reprendre l’entreprise familiale ou d’en créer une nouvelle. Lors de la crise économique du début des années 1990, le programme

« Entreprendre pour se reconverter » est mis en place pour aider les cadres licenciés à poursuivre leur carrière en tant qu’entrepreneurs, au travers de la création ou de la reprise d’une entreprise. Avec l’essor du Centre des Entrepreneurs, le paradigme technologique perd de son importance, mais la perception de l’entrepreneuriat comme une activité réservée à l’élite perdure, menant à la création de programmes adaptés aux étudiants d’emlyon, notamment, en 1995, le Projet Création d’Entreprise (PCE) au sein du Programme Grande École.

Pour diverses raisons, ces différents dispositifs rencontrent un succès limité à modéré, à l’exception notable du PCE. Depuis 1995, ce dernier est devenu l’un des points forts du Programme Grande École d’emlyon et demeure selon les alumni l’une de leurs expériences les plus appréciées. Le projet, initié par Stéphane Marion, nourrit une ambition pédagogique plus large que l’entrepreneuriat. L’objectif global est de proposer aux jeunes étudiants issus de classes préparatoires une immersion rapide dans le monde de l’entreprise. À l’époque, cette transition s’effectue en deux étapes : d’abord, une expérience sur le terrain afin d’étudier les grandes entreprises, puis la création de sa propre entreprise par le biais du dispositif PCE. Les bénéfices pédagogiques sont immenses : les étudiants mettent en pratique et intègrent les connaissances managériales acquises dans les autres cours, observent et expérimentent le processus entrepreneurial tout en pratiquant le travail de groupe, rencontrent des professionnels sur le terrain et aiguisent leur esprit d’initiative et leur sens des affaires. Si à cette époque un nombre relativement limité d’étudiants créent leur entreprise, cette innovation pédagogique conduit à repenser en profondeur le sens de l’éducation entrepreneuriale au sein des grandes écoles.

Cette innovation est alors disséminée dans d’autres programmes au sein de l’École, mais conduit aussi à des collaborations avec le ministère de l’Enseignement supérieur, qui donnent naissance au Projet Pépite et au statut d’étudiant-entrepreneur. Il en résulte également un programme de recherche qu’Alain Fayolle, ses étudiants en doctorat et le réseau CREE ont depuis développé, renforçant ce modèle pédagogique en même temps que le travail réalisé par l’incubateur dans le domaine des innovations technologiques. À l’image d’Alain Fayolle, plusieurs professeurs embrassent des missions institutionnelles, comme Rickie Moore qui devient expert pour la Commission européenne, ou encore Régis Goujet qui prend le rôle de référent pédagogique au sein du programme Campus Création, dispositif qui sera ensuite répliqué dans toute la France. Ces efforts académiques et institutionnels, en plus du travail fourni par l’incubateur sur les innovations technologiques, permettent de renforcer et de développer ce modèle éducatif.

Cette période est également marquée par la nomination de Patrick Molle comme directeur d’emlyon en 1998. Ce dernier, alors professeur de marketing, place l’internationalisation de l’établissement au rang de priorité. L’IRE ferme ses portes la même année. La gouvernance de l’incubateur change et plusieurs professeurs d’entrepreneuriat emblématiques – Philippe Albert, Stéphane Marion, ou encore Alain Fayolle – quittent l’établissement pour poursuivre d’autres missions académiques. L’entrepreneuriat, la recherche et l’internationalisation se développent séparément et de manière conjointe, sur de multiples sites, marqueurs clés de l’identité de l’École. À partir de 2004, Tugrul Atamer, doyen de la Faculté d’emlyon, joue un rôle essentiel pour les réunir et en faire émerger un nouveau modèle entrepreneurial.

2004–2015 : L’ENTREPRENEURIAT
COMME CAUSE UNIVERSALISTE

Depuis les débuts, le paradigme éducatif continue de se développer, demeurant un pilier central de beaucoup des programmes – sinon tous – d’emlyon. Tandis que les business schools continuent de s’étendre à l’international et de s’affronter sur le terrain de la recherche, un nouveau modèle émerge, donnant lieu à une autre vague de croissance. Pour répondre à ces nouveaux défis, Tugrul Atamer fait à nouveau appel à Alain Fayolle en 2004 pour créer le Centre de Recherche en Entrepreneuriat et Innovation, avec pour mission de renforcer et d’internationaliser le département consacré à l’entrepreneuriat. Frédéric Delmar est nommé co-directeur du Centre. Suivent ensuite l’arrivée de nombreux professeurs et professeurs, parmi lesquels Saulo Dubard-Barbosa, Ignasi Marti, Celina Smith, Jo Lipuma, Brice Dattée, Rickie Moore, Véronique Bouchard, Olivier Basso, ou encore Olivier Torrès, ainsi que des collaborations avec des collègues internationaux tels que Erko Autio, Tim Folta, ou Mike Wright. Ces professeurs proposent de nouvelles thématiques telles que la croissance entrepreneuriale, la planification des activités, l’entrepreneuriat social, l’entrepreneuriat d’entreprise, l’étude critique de l’entrepreneuriat ou encore l’innovation technologique, tout en développant les thématiques existantes telles que les entreprises familiales ou les PME. Tugrul Atamer crée aussi le programme PhD en 2005, au sein duquel Frédéric Delmar donnera le premier cours d’entrepreneuriat. Depuis, 11 étudiantes et étudiants ont obtenu leur PhD en entrepreneuriat et plusieurs autres y ont effectué un passage avant d’évoluer au sein d’autres institutions. De nombreuses activités s’ensuivent, telles que la création de séminaires doctoraux, l’organisation de conférences internationales, la mise en place de partenariats (les Entretiens Jacques Cartier, par exemple), la publication d’ouvrages, ainsi que l’ouverture à des postes de premier rang au sein du monde académique.



En parallèle, les activités de l’incubateur se développent sous la direction de Michel Coster, puis d’Alexander Bell. En premier lieu, le programme grandit en taille, accueillant des promotions plus nombreuses, puis bénéficiant, à partir des années 2010, de la structuration accélérée de l’écosystème entrepreneurial local et national. La maturité de l’environnement permet alors la création d’un accélérateur spécialisé dans des industries telles que le digital, la FoodTech, la SportTech ou encore l’EdTech. Si la création d’entreprise a toujours constitué un indicateur clé, l’idée qu’un impact sur la société au sens large peut avoir de l’importance commence à germer. Au moment de son trentième anniversaire, en 2014, l’incubateur a accompagné 1350 aspirants entrepreneurs, abouti à la création ou l’acquisition de 950 entreprises – dont 85% ont survécu plus de cinq ans –, et permis de générer près de 11000 emplois. L’accélérateur vise à amplifier cet impact. En outre, en plus d’avoir développé plusieurs programmes en interne, Michel Coster a contribué à la création de plusieurs initiatives institutionnelles (Lyon Ville de l’Entrepreneuriat, Lyon Startup, le programme européen Pygmalion). Il participe à un projet sur la deep tech en collaboration avec le ministère de la Recherche. Enfin, en partenariat avec l’association Sport dans la Ville, dirigée par Philippe Oddou, et la ville de Lyon, Michel Coster a fondé en 2007 Entrepreneurs dans la Ville, le premier programme français d’intégration sociale au travers de l’entrepreneuriat, consacré aux talents entrepreneuriaux de jeunes âgés de 20 à 35 ans. Il a depuis été répliqué à Paris, Marseille, Lille, Grenoble et Saint-Étienne.

Toutes ces initiatives ont nourri un nouveau modèle, au sein duquel l’entrepreneuriat est perçu non pas uniquement comme un outil d’avancées technologiques, de création de richesse, et destiné aux élites, mais aussi comme un catalyseur de bouleversements et de justice sociale à travers le monde et dans toutes les facettes de la société. Cette perspective universaliste et humaniste s’incarne dans le mantra proposé par Tugrul Atamer en 2012 : « Former des entrepreneurs pour le monde ». Ce modèle est également symbolisé par le World Entrepreneurship Forum. Le WEF est un événement international qui se tient pendant plusieurs jours et réunit des acteurs de tous les pans de l’entrepreneuriat, qu’il s’agisse de dirigeants d’entreprise, de décideurs politiques, d’universitaires, d’entrepreneurs sociaux, d’experts, etc., rassemblés pour « inventer une croissance durable dans un esprit de citoyen du monde ». À la fois think tank et do tank, le WEF promeut un entrepreneuriat à cinq branches : entrepreneurs, jeunes entrepreneurs, entrepreneurs éducatifs, entrepreneurs sociaux, et décideurs politiques. D’autres initiatives et événements suivent : les Junior World Entrepreneurship Forums, qui se sont tenus dans plusieurs universités, ainsi que d’autres initiatives à l’échelle locale. Entre 2008 et 2014, le WEF a accueilli 600 participants issus de 76 pays, rassemblant plus de 10000 étudiants venus assister à des forums dans 18 pays, et s’appuyant sur des partenariats avec des institutions de premier plan telles que la Babson University, KPMG, le réseau Action Community for Entrepreneurship (ACE) à Singapour, Nanyang Technological University, OnlyLyon, ou encore la Zhejiang University.

2015–2022 : L’ENTREPRENEURIAT POUR LA SOCIÉTÉ ?

En 2015, le WEF est dissous et emlyon prend une nouvelle direction. Ces dernières années ont amorcé une période de croissance sans précédent, avec l’arrivée d’une nouvelle vague de professeures et professeurs internationaux : Mohit Anand, Zineb Aouni, Christof Brandtner, Olivier Cateura, Jean Clarke, Guillaume Dumont, Julie Fabbri, Benjamin Huybrechts, Tatiana Khvatova, San Lai, Ahmed Nofal, Almantas Palubinskas, Nevena Radoynosvka et Nikola Zivlak. Ce nouveau virage met l’accent sur un esprit de faiseur, alliant les paradigmes technologique, éducatif et international, qu’incarnent le Makers’ lab et le mantra : « Les entrepreneurs font le monde, nous faisons les entrepreneurs ». Il donne également lieu à la création de nouveaux cours et de nouvelles expérimentations telles que le parcours Business Mediation ou le programme IDEA, en partenariat avec l’École Centrale de Lyon, qui se concentre sur l’entrepreneuriat à impact et la durabilité. D’autres collègues mettent en avant les thématiques d’émancipation et d’entrepreneuriat collectif, dans la perspective de repenser notre discipline. C’est dans ce contexte que s’opèrent également des bouleversements silen-



cieux, avec les départs à la retraite d’Alain Fayolle, de Tugrul Atamer et de Paul Millier, qui seront bientôt suivis par Véronique Bouchard et Michel Coster. Cette transition entraînera à coup sûr une réorganisation des départements qui devra se concentrer sur l’enseignement, la recherche, et l’exigence d’impact. Pendant ce temps, les révolutions technologiques, les inégalités en hausse, les faillites d’États et les défaillances de marchés, la crise du Covid, et à présent les menaces à l’encontre de la démocratie et de la souveraineté populaire posent de nouvelles questions sur le rôle de l’entrepreneuriat dans notre société, comme ce fut le cas dans le passé pour les phénomènes de mondialisation et de transformations économiques.

GRÉGOIRE CROIDIEU est professeur en entrepreneuriat. Sa recherche porte sur le lien entre institutions et entrepreneuriat et il s’intéresse aux processus d’émergence et d’évolution des organisations et des industries.

50 years of entrepreneurship at emlyon

GRÉGOIRE CROIDIEU, PROFESSOR OF INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

Back in the 1970s, business schools were the antechamber of big business, perpetuating the elite and conserving a form of social endogamy. Entrepreneurship, and small businesses in general, were disregarded as opportunities pursued by necessity, not worthy of academic attention and elite institutions. This chapter tells the story of a group of professors who held different beliefs and who strove to bring entrepreneurship to our business school and to educate future entrepreneurs. Fifty years later, emlyon is internationally renowned for entrepreneurship, with a vibrant community of practitioners, educators, and researchers. Practicing, teaching, and researching entrepreneurship at emlyon: an idea, originally unexpected and fragile, that has flourished and taken shape and that is now completely self-evident. This story is even more remarkable given that the project initially emerged into unchartered territories and had to survive many challenges as it grew. The goal of this chapter is to narrate 50 years of entrepreneurship at emlyon, how this discipline gained a foothold in the School, and how it reached prominence in a context that has changed dramatically.

1960–1984: THE PRIMORDIAL SOUP

The 1960s were an era of ferment, and emlyon (ESC Lyon Group) was no exception as several transformations were under way. Business education in general was expanding, growing in size but also changing in composition and in nature. At that time, emlyon lacked space and struggled to welcome 100 new students a year on its rue de la Charité campus. The topics taught in classes were becoming increasingly specialized and depart-

ments were created to organize the classic courses on trade, international business, supply chains, and industry dynamics, typical of the postwar economic boom. Case studies were brought into the classroom to complete the teaching process and collaborations with corporations and practitioners further exposed students to business life. In addition to novel teaching methods, new disciplines, such as IT, marketing, and management, also joined the curricula. Marketing proved to be particularly popular among students and employers, which led to the recruitment of new professors, including Philippe Albert and Gilles Marion, and the creation of the marketing department in 1969.

Although entrepreneurship was not yet a subject in its own right, the recruitment of Philippe Albert to create and head the marketing department proved to be decisive in its inception. An HEC and INSEAD (MBA) alumnus, Philippe Albert joined emlyon after a career as a sales executive. Passionate about creation and entrepreneurship, he navigated the boundaries between academia and business by importing two key ideas. First, emlyon could grow with programs outside the Grande École. Second, research matters. The first idea materialized in 1971 with the creation of CESMA (*Centre d’Etudes Supérieures du Management*), a one-year degree in marketing and management that later become emlyon’s MBA. The founding of the IRE (*Institut de Recherche de l’Entreprise*) in 1977 embodied the second one. After founding and managing these two institutions, Philippe Albert combined the two ideas in 1979 by taking the role of co-director of the Lyon 3 University-emlyon joint doctoral school.

In these formative years, research was primarily understood as a bridge between business and academia. As a research

center, the IRE was part of the ESC Lyon Group, but was also a separate entity created in partnership with Lyon’s Chamber of Commerce. The IRE, which aimed to support businesses by focusing on several relevant applied research themes, developed through international cooperation with other universities. In this model, the collaboration between academia and business occurred through business clubs, where research topics were discussed with corporations, funded by them once selected, and developed inductively from there, with corporations giving access to their facilities for field work. This approach assumed that industrialists and professionals were ahead of professors in terms of management practices, however researchers made an important contribution to these businesses by identifying patterns and insights that were not readily observable at the time.

While conducting these research projects, the IRE benefited from its own space, trained several academics who subsequently joined the School, and developed research streams that contributed to the growth of entrepreneurship. This intellectual ecosystem nonetheless took time to germinate and flourish. Meanwhile, the creation of what would become the incubator in 1984 led to the first class on entrepreneurship at emlyon and provided a second avenue for Philippe Albert to cross-fertilize business and academia outside the Grande École.

1984–1989: ENTREPRENEURSHIP FOCUSED ON TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

Philippe Albert combined his two key ideas in a novel way in 1984, when he launched the *Programme d’Appui à la Création d’Entreprises Innovantes* (PACEI), a program that supported the creation of innovative ventures. The goal was to recruit scientists and engineers to help them launch their businesses during a four-month training scheme, an innovative design, which, along with several other local initiatives, pioneered and anticipated modern incubators in France. Going against the dominant ideas of the time, Philippe Albert promoted an understanding that, to be consequential, entrepreneurship needed to be primarily an activity of the educated elite. In this view, scientists and engineers developed technological innovations and commercialized them while also conducting their research. The PACEI was created to walk these founders through the perils of business creation as they ventured out of their labs. Hundreds of entrepreneurs benefited from the program.

The program required several types of professional expertise. Philippe Albert therefore recruited three professionals to develop this new capability and to coordinate the work

with emlyon’s faculty. Gilles Copin (finance), Vincent Ramus (strategy), and Michel Coster (law) joined the school, bringing specialized expertise. This combination offered a unique environment in which entrepreneurs could flourish. Vincent Ramus left to create the Lyon branch of Ernst and Young, but Gilles Copin and Michel Coster remained close to the incubator throughout their careers, heading it in turn, and supporting entrepreneurs by straddling the business and academic worlds. Training entrepreneurs was an opportunity to develop emlyon’s activities and to contribute to Lyon’s local economy, but it was also an intense social endeavor, where professors and trainees socialized and networked in each other’s domains.

The PACEI proved to be extremely successful. By the end of 1997, a few months before Philippe Albert left emlyon, and at a time when there was little overall support for entrepreneurship, 180 businesses had been created, 140 of which were still in business, including four that were publicly listed. The program grew significantly in the 1990s, and included several dedicated, in-house experts in addition to the emlyon professors who delivered classes in the program. A network of business owners, CEOs, financial institutions, public institutions, and technical and scientific experts, as well as ties with other incubators, nurtured the PACEI’s expertise in new venture creation. Up to four full-time staff members organized the various activities and were involved in developing new programs, such as shorter seminars for entrepreneurs.

1984–2004: ENTREPRENEURSHIP AS AN EDUCATIONAL PROJECT

In 1984, Philippe Albert founded as well the *Centre des Entrepreneurs*, whose goal was both “to boost young innovative firms” and to Europeanize emlyon by strengthening ties with leading European academic universities such as Bocconi, ESADE, or Cranfield. This expansion occurred when Philippe Albert became *Directeur Général Adjoint* of emlyon under the direction of Bruno Dufour. This expansion of the PACEI marked a turning point in both the School’s strategy and in the entrepreneurship model. The founding of the *Centre des Entrepreneurs* transformed entrepreneurship from a peripheral, secondary activity to a central discipline within the School. Once considered quaintly artisanal, entrepreneurship was now operating as a real enrolment engine and creating other programs, which unexpectedly generated a new approach.

The Centre des Entrepreneurs continued to grow. A second *programme d’appui* (PACE) was created for non-technological businesses, with the aim of supporting the creation, growth,



or acquisition of high-growth businesses, whilst *Génération Entrepreneurs* was created as a program for family businesses. The goal was to help aspiring business owners take over their family business or start a new one. During the economic crisis of the early 1990s, another program, *Entreprendre pour se Reconvertir*, was launched to help laid-off executives pursue their careers as entrepreneurs, either by starting or acquiring a business. With the growth of the *Centre des Entrepreneurs*, the technological paradigm lost its prominence, yet its elitist understanding of entrepreneurship endured, leading to the creation of programs geared towards emlyon’s students, notably the New Venture Project (*Projet de Création d’Entreprise*) class in 1995 as part of the Grande École Program.

For various reasons, these different programs encountered only limited to moderate success, with the major exception of the PCE. Since 1995, the PCE has become a hallmark of emlyon’s Grande École training, with the School’s alumni citing it as one of their most cherished experiences. The class, created by Stéphane Marion, had a pedagogical idea broader than entrepreneurship. The overarching goal was to immerse young students out of the *Classes Préparatoires* in the business world as quickly as possible so that they could learn how to behave. The transition originally comprised two steps. First, field work to study large corporations and second, a project where they

created their own business as part of the PCE course. The learning benefits were immense. The students applied and integrated the management knowledge they had acquired in other classes, while taking a class on, and experiencing, the entrepreneurial process. They also learned about group work, met professionals through their field work, and sharpened their initiative and business acumen. Although a relatively limited number of PCE students actually started their own businesses at the time, this pedagogical innovation led to a profound rethinking of what entrepreneurial education meant in the business training of a Grande École student.

This innovation was disseminated in other programs within the school, and also led to collaborations with the French Ministry of Higher Education, which gave rise to the *Projet Pépîte* and the student-entrepreneur status. It also resulted in a research agenda that Alain Fayolle, his doctoral students, and the CREE network have developed since, strengthening this educational model alongside the incubator’s work on technological innovations. Echoing Alain Fayolle’s work, several professors also took on institutional roles, such as Rickie Moore as an expert for the European Commission or Régis Goujet as the pedagogical supervisor for the Campus Creation program, which was subsequently replicated throughout France. These academic and institutional efforts, in addition to the work performed by the

incubator on technological innovations, helped to strengthen and develop this educational model.

This period was also marked by the nomination of Patrick Molle as Director of the School in 1998. A marketing professor at the time, he prioritized the internationalization of emlyon. The IRE was closed in 1998, while the governance of the incubator changed and several core entrepreneurship professors, Philippe Albert, Stéphane Marion, and Alain Fayolle, left to pursue other academic roles. Entrepreneurship, research, and internationalization grew both separately and jointly, in multiple sites, as key markers of emlyon’s identity. Tugrul Atamer, then Dean of the Faculty, played a pivotal role from 2004 onwards to reunite these elements and to develop a new entrepreneurship model.

2004–2015: ENTREPRENEURSHIP AS A UNIVERSALIST CAUSE

From the outset, the educational paradigm has continued to evolve, remaining a core pillar of many, if not all, of emlyon’s programs. As business schools further internationalized and started competing on research, a new model emerged and drove another wave of growth. To meet these new challenges, Tugrul Atamer brought back Alain Fayolle in 2004 to create the Entrepreneurship and Innovation Research Center, with the aim of strengthening and internationalizing the entrepreneurship faculty. Frédéric Delmar was the first hire, as co-director of the center, followed by the recruitment of several professors,

including Saulo Dubard-Barbosa, Ignasi Marti, Celina Smith, Jo Lipuma, Brice Dattee, Rickie Moore, Véronique Bouchard, Olivier Basso, and Olivier Torrès, as well as collaborations with international colleagues such as Erkkö Autio, Tim Folta, and Mike Wright. These new professors developed new topics, including entrepreneurial growth, business planning, social entrepreneurship, corporate entrepreneurship, critical studies of entrepreneurship, and technological innovations, while expanding existing topics on family businesses and SMEs. Tugrul Atamer also launched the PhD program in 2005, where Frédéric Delmar gave the first entrepreneurship class. Since then, 11 students have obtained their PhD in entrepreneurship, while several others studied at the School before moving on to other institutions. Many activities were organized, including doctoral seminars, international conferences, collaborations such as *Les Entretiens Jacques Cartier*, and the publication of handbooks, all of which opened up access to leading positions in the academic world.

In parallel, the incubator activities grew under the directorship of Michel Coster and then Alexander Bell. First, the program expanded in size, welcoming larger cohorts and benefiting, from the 2010s onwards, from the accelerated structuring of the local/national entrepreneurial ecosystem. Second, this environmental maturity facilitated the creation of an accelerator, specializing in industries such as digital, FoodTech, SportTech, and EdTech. Although business creation had been a key metric from the start, the idea that the impact on society in general mattered started to take root. By the time of its



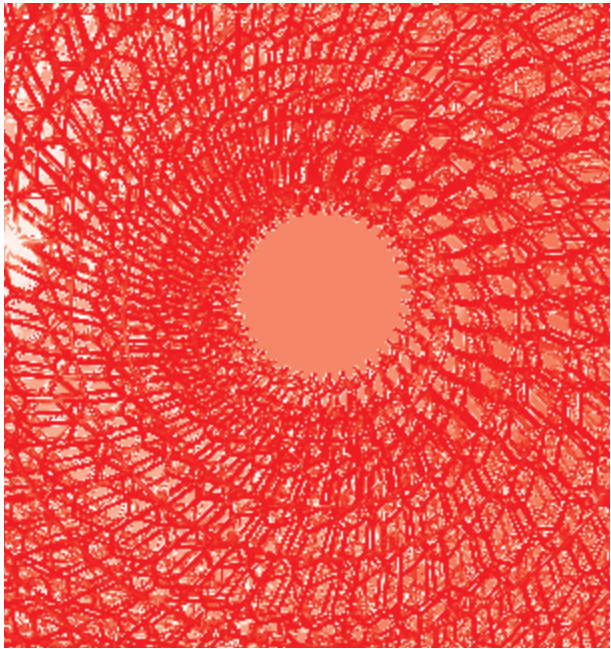
30th anniversary in 2014, the incubator had supported 1,350 aspiring entrepreneurs, leading to the creation or acquisition of 950 ventures, 85% of which survived longer than five years, while creating close to 11,000 jobs. The accelerator aimed to amplify this impact. Third, in addition to developing several in-house programs, Michel Coster participated in a number of institution-building projects, such as *Lyon Ville de l’Entrepreneuriat*, Lyon Start Up, the European Pygmalion program, and a collaboration with the Ministry of Research on deep techs. Fourth, in 2007 and in partnership with *Sport dans la Ville* by Philippe Oddou and the City of Lyon, Michel Coster launched *Entrepreneurs dans la Ville*, the first program in France for social integration through entrepreneurship dedicated to 20–35 year old talents, a program that has since been replicated in Paris, Marseille, Lille, Grenoble, and Saint-Etienne.

All of these initiatives nurtured a new model, in which entrepreneurship was seen not only as a tool for technological advancement, wealth creation, and elite education, but also as an instrument of social change and justice throughout the world and within all parts of society. This universalist and humanist perspective was captured in 2012 with Tugrul Atamer’s mantra “Educating entrepreneurs for the world”. The World Entrepreneurship Forum (WEF) embodied this model, both growing out of and feeding these initiatives. The WEF was an international event held over several days with stakeholders from all corners of entrepreneurship, including business owners, policymakers, academics, social entrepreneurs, experts, etc., who came together to “invent sustainable growth with a global citizenship mindset”. As both a think-tank and a do-tank, the WEF promoted entrepreneurship, with five main branches: for entrepreneurs, young entrepreneurs, social entrepreneurs, educational entrepreneurs, and policymakers. There were also other events, including Junior World Entrepreneurship Forums held in various universities, as well as local events and chapters, which spread initiatives. Between 2008 and 2014, the WEF welcomed 600 participants from 76 countries and reached out to 10,000 students attending forums in 18 countries. It drew on partnerships with leading institutions such as Babson University, KPMG, the Singapore-based network Action Community for Entrepreneurship (ACE), Nanyang Technological University, OnlyLyon, and Zhejiang University.

2015–TODAY: ENTREPRENEURSHIP FOR SOCIETY?

The WEF was dissolved in 2015 and emlyon took a new direction. These last years have seen a period of unprecedented growth with the arrival of a new wave of (international) colleagues: Mohit Anand, Zineb Aouni, Christof Brandtner, Olivier Cateura, Jean Clarke, Guillaume Dumont, Julie Fabbri, Ben-

jamin Huybrechts, Tatiana Khvatova, San Lai, Ahmed Nofal, Almantas Palubinskas, Nevena Radoynosvka, and Nikola Zivlak. This new direction has emphasized a maker ethos, combining technological, educational, and international models, illustrated by the makers lab and the mantra “entrepreneurs make the world, we make entrepreneurs”. This shift also created new courses and experiments, such as Business Mediation or IDEA, a collaboration with the Ecole Centrale de Lyon, focused on impact entrepreneurship and sustainability. Other colleagues have proposed ideas about emancipation and collective entrepreneurship to rethink our discipline. In this context, a silent change is also underway with the retirement of Alain Fayolle, Tugrul Atamer, and Paul Millier, to be followed soon by Véronique Bouchard and Michel Coster. This transition will undoubtedly result in a reorganization of departments, focusing on teaching, research, and impact requirements. At the same time, the ongoing technological revolution, rising inequalities, state and market failures, the Covid-19 crisis, and now the attacks on democracy and popular sovereignty, raise additional questions about the role of entrepreneurship in our society, as globalization and prior economic transformations did in the past.



GRÉGOIRE CROIDIEU is an entrepreneurship professor. His research examines institutions and entrepreneurship and focuses on the legitimization processes that shape the emergence and evolution of organizations and industries.

IDEA, prototype de l’hybridation en action

PHILIPPE SILBERZAHN



PHILIPPE SILBERZAHN est professeur associé à emlyon. Spécialiste de la stratégie, de l’entrepreneuriat et de l’innovation, ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les ruptures et les situations d’incertitude radicale.

Nos sociétés mutent de plus en plus rapidement. Dans un monde interconnecté et incertain, les organisations s’adaptent et doivent innover. Comprendre les sociétés, en connaître les usages et les enjeux, inventer à plusieurs, développer une idée, la confronter aux réalités, choisir une technologie, composer une offre, définir un modèle d’affaire, industrialiser un processus, monter un projet, recruter des collaborateurs, s’associer pour créer une entreprise, toutes sortes de choses qui nécessitent des contenus solides, des expertises transdisciplinaires et une nouvelle façon d’apprendre.

En 2012, pour répondre à ce défi, Les écoles CENTRALE LYON et **emlyon** business school ont décidé de créer un programme « science & business » unique en France : le Programme IDEA pour Innovation, Design, Entrepreneuriat & Arts.

Sur un socle riche en sciences humaines et sociales, le programme propose un enseignement inédit autour des derniers apports des sciences et technologies pour permettre à chaque apprenant « idéacteur » de développer sa personnalité et son projet professionnel selon des méthodes inspirées du design en bénéficiant d’un accompagnement expérimenté.

Organisés en communautés de projets, les étudiants, enseignants, tuteurs et entreprises partenaires partagent leurs idées et leurs connaissances sur une même plateforme collaborative, à la fois prospective et concrète.

Réparti entre cours fondamentaux et projets tutorés, le cursus vise à développer une grande agilité intellectuelle, à construire le corpus des connaissances indispensables à l’innovation et former aux compétences nécessaires pour réussir son projet, qu’il soit de création, de reprise ou de développement d’activité dans les secteurs des industries et des services en croissance : environnement, énergie, mobilités et transports, nanotechnologies et ingénierie du vivant, informatique, commerce, images et réseaux.

Avec IDEA, CENTRALE LYON et **emlyon** business school ont inauguré une nouvelle forme de création de valeur innovante, technologique, globale et humaniste. Le Programme IDEA avait vocation à réunir, former et intégrer dans un environnement socio-économique concurrentiel des entrepreneurs de l’innovation capables de créer, développer et pérenniser des activités nouvelles et des emplois.

En mars 2012, le projet IDEA s’est vu attribuer un budget de 6,3 millions d’euros par un jury international dans le cadre de l’appel à projet iDefi – initiatives D’excellence en formations innovantes. L’obtention de ce label confirme le haut niveau d’innovation apporté dans l’ingénierie pédagogique de ce programme, son approche expérimentielle basée sur le Design Thinking et sa vision pluridisciplinaire.

En 2017, le programme IDEA a été intégré au parcours Programme Grande École d’emlyon. Il constitue par ailleurs la matrice du programme IEDT – Innovation par le Design Thinking donné dans le cadre de la formation continue de l’École.

IDEA: a prototype of hybridization in action

PHILIPPE SILBERZAHN



PHILIPPE SILBERZAHN is an associate professor at emlyon, and specializes in strategy, innovation, and entrepreneurship. His research focuses on how businesses deal with disruptions and radical uncertainty.

Our societies are changing at an ever faster pace. Organizations are adapting to this interconnected and uncertain world and must innovate to survive. Understanding companies, identifying their customs and the issues they face, inventing together, developing an idea, confronting it with real life, choosing a technology, creating an offer, defining a business model, industrializing a process, setting up a project, recruiting colleagues, joining forces to create a company, all of these things require solid content, transdisciplinary expertise, and a new way of learning.

In 2012, to meet this challenge, CENTRALE LYON and emlyon business school created a “science & business” program that was unique in France: the IDEA Program for Innovation, Design, Entrepreneurship & Arts.

Built on rich humanities and social sciences foundations, the program proposed an innovative teaching approach drawing on the latest science and technology contributions to allow all learner “ideactors” to develop their personality and their professional project in accordance with design-inspired methods while benefiting from experienced support.

Grouped together in project communities, students, teachers, tutors, and partner companies shared their ideas and knowledge on a single collaborative platform that was both prospective and concrete.

Divided between core courses and tutored projects, the curriculum aimed to develop significant intellectual agility, to build the body of knowledge essential to innovation, and to provide training in the skills necessary to develop a successful project, whether it was the creation, takeover, or development of an activity in high-growth industrial and services sectors: environment, energy, mobility and transport, nanotechnologies and life science engineering, computer science, commerce, images, and networks.

With IDEA, CENTRALE LYON and **emlyon** business school initiated a new form of value creation: innovative, technological, global, and humanist. The IDEA program was designed to bring together, train, and integrate into a competitive socio-economic environment, innovative entrepreneurs capable of creating, developing, and sustaining new activities and jobs.

In March 2012, the IDEA project was awarded a budget of 6.3 million euros by an international jury as part of the iDefi (Excellence Initiatives in Innovative Education) call for projects. The award of this label confirmed the high degree of innovation in the program’s pedagogical engineering, its experiential approach based on Design Thinking, and its multidisciplinary vision.

In 2017, the IDEA program was integrated into emlyon’s Grande École Program path. It also provided the template for the IEDT program (Innovation through Design Thinking) delivered as part of the School’s continuing education offer.

L'image d'emlyon est associée à la pédagogie early makers qui permet aux étudiantes et étudiants de tisser un lien constant entre réflexion et action, selon le principe structurant du « faire pour apprendre, apprendre pour faire ». L'École est allée plus loin, inscrivant de manière avant-gardiste le champ de la création d'entreprise dans sa pédagogie. Illustration avec le Projet de Création d'Entreprise, des cours ad hoc et le Parcours Start-up du Programme Grande École. Régis Goujet, professeur d'entrepreneuriat, détaille pour nous les trois étapes de la trajectoire proposée aux étudiants, de la sensibilisation à la création d'entreprise jusqu'à la concrétisation.

Le Projet de Création d'Entreprise, ou l'apprentissage par l'action

Une entreprise « en vrai »

Un déclic ou une douche froide, le Projet de Création d'Entreprise (PCE) ne laisse pas les 1300 étudiantes et étudiants de première année du Programme Grande Ecole indifférents. Pendant plusieurs mois, en équipes de six, ils et elles ont pour mission de créer une entreprise virtuelle dans des conditions proches du réel. Les apprentis entrepreneurs doivent penser leur projet de A à Z, imaginer le concept, décrypter les besoins du marché, concevoir le business model, la commercialisation ou encore le marketing ... Un jeu de rôle qui les plonge directement dans le grand bain de la création d'entreprise, leur faisant vivre toute la palette des émotions liées à un projet aussi complexe. Durant ces quelques mois, des points d'achoppements surgissent. Le manque d'expérience se fait saillant. Prendre des décisions collectives dans l'incertitude, anticiper ... Apprendre à converger vers le meilleur scénario. Mené tambour battant, le PCE constitue un vrai parcours du combattant et se révèle parfois une épreuve. « Pour beaucoup, les étudiantes et étudiants viennent de classe préparatoire. À peine arrivés à emlyon, les voilà immergés dans ce projet. Ils sont parfois déboussolés » raconte Régis Goujet.

Cette expérience est vécue de façon hétérogène par les étudiants. Certains la vivent comme une phase déstabilisante, alors que d'autres se révèlent très créatifs et astucieux dans cet exercice. Quoiqu'il en soit, PCE les marque toutes et tous durablement et laisse une forte empreinte dans leurs esprits ». L'objectif pédagogique qui sous-tend cette approche empirique est de faire comprendre aux étudiants comment fonctionne une entreprise « en vrai ». Et quoi de mieux que d'en « fabriquer » une pour cela ! Parallèlement, ce type de pédagogie stimule les aptitudes entrepreneuriales des étudiants et leurs capacités à faire des choix. Les confronter si tôt à la création d'entreprise suscite parfois des vocations. Si la plupart savent que ce n'est pas l'orientation qu'ils donneront à leur formation ni un but professionnel recherché, ce cours ouvre de nouvelles perspectives à certains. « Des étudiantes et des étudiants se démarquent, apprennent énormément, s'intéressent, s'ouvrent à un autre destin possible. Un petit nombre se pose même la question d'aller au bout de leur projet ou d'en développer un autre, mais en vrai cette fois-ci. »



RÉGIS GOUJET enseigne et conçoit des dispositifs pédagogiques dans le domaine de la création d'entreprise à destination des étudiants pour de la sensibilisation, mais aussi afin de les accompagner dans leur démarche entrepreneuriale effective.

Aller plus loin ?

Cette sensibilisation à la création d'entreprise, emlyon la porte en pionnière, depuis plus de 25 ans. « Très tôt, l'École a considéré l'acquisition des compétences entrepreneuriales comme un enjeu pédagogique majeur pour la société, anticipant les mutations sociologiques, économiques et technologiques à venir », souligne Régis Goujet. Nous avons décidé d'aller plus loin en accompagnant celles et ceux qui le souhaitent dans leur projet. Nous avons initié des cours spécifiques d'approfondissement à la démarche entrepreneuriale qui ont rencontré un réel succès. » L'engouement pour l'entrepreneuriat s'est énormément développé, à tel point qu'un certain nombre d'étudiants choisissent chaque année emlyon pour sa formation entrepreneuriale. La demande est croissante et le souhait de tenter l'aventure vigoureux. Dans ce contexte favorable, la première mission des équipes pédagogiques consiste à faire tomber les préjugés entre l'image perçue et la réalité de l'entreprise, constate le professeur. « Leur représentation de la création d'entreprise est idyllique. L'imaginaire des start-ups version Vinted, ou Blablacar en France, et de la réussite facile, explique-t-il. Ils et elles n'appréhendent pas à sa juste mesure l'investissement lourd, tant du point de vue financier qu'en termes de temps, que peut représenter l'engagement dans un processus de création. Pour contrer cette perception faussée, nous leur présentons beaucoup d'hommes et femmes entrepreneurs, souvent des anciens d'ailleurs. Le partage d'expérience, de celles et ceux qui ont réellement vécu une ou plusieurs créations d'entreprise vers les entrepreneurs en devenir est d'une grande vertu. »

Dans cette phase d'approfondissement, il est question d'entrepreneuriat social, d'analyse de projets, de croissance, de prise de risques, d'innovation, de modes de financements... À partir de jeux de rôle, d'études de cas et de rencontres avec des entrepreneurs, les étudiantes et les étudiants sont placés dans une démarche active. « Notre pédagogie repose sur l'action learning, ou apprentissage par l'action et favorise l'autonomie. Nous leur

donnons les techniques et les outils. À eux de se les approprier et de les appliquer sur des situations concrètes. »

« Go/no go »

En dernière année du Programme Grande École, le Parcours start-up, aboutissement de la démarche, est proposé à celles et ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Ce cours électif structure en profondeur le projet de chaque étudiant et propose une démarche de pré-incubation.

À ce stade, ils et elles ne sont plus qu'une trentaine en moyenne à travailler sur leurs futures entreprises pendant quatre mois. Que ce soit dans la santé, l'alimentaire, le social, l'environnement, la plupart des projets se singularisent par des concepts engagés répondant aux enjeux sociétaux et environnementaux. Un phénomène plutôt récent pour le professeur. « La nouvelle génération a largement intégré ces problématiques et porte des valeurs très fortes. Lorsqu'elle se lance dans une démarche de création d'entreprise c'est très fréquemment pour développer un projet qui fait sens : servir une cause, modifier le cours des choses... observe-t-il. Les jeunes qui veulent entreprendre dans une logique unique de réussite financière se font de plus en plus rares. »

Au cours de cette troisième année, nos entrepreneurs en herbe sont encadrés par des professionnels à l'expertise aguerrie et bénéficient d'un suivi personnalisé complet. Durant ces semaines d'ateliers, d'apports techniques pointus, les témoignages de professionnels fournissent une mine d'information aux étudiants en quête de connaissances et de retours d'expérience. « Ils se nourrissent de leurs récits et de leurs conseils pour mieux comprendre et appréhender ce que représente les enjeux de la création d'entreprise qu'ils s'apprentent à vivre. », souligne Régis Goujet. Le quotidien de l'entrepreneur, la difficile épreuve de la démarche commerciale, les imprévus, le calibrage du projet, le management, ... jusqu'à l'expérience de l'échec. Vécue par certains, elle est souvent méconnue des étudiants et peut faire peur. « L'occasion de dédramatiser ce sujet. À l'issue de ce processus,

ils sont fixés sur la faisabilité ou non de leur entreprise. Ce que nous appelons le go/no go. »

Celles et ceux qui font le choix de concrétiser leur projet sont orientés vers l’incubateur d’emlyon ou l’une des nombreuses structures d’incubation partenaires de l’École. *« L’écosystème entrepreneurial régional est l’un des plus vivaces d’Europe. Nous sommes très bien implantés et travaillons en partenariat avec de nombreuses institutions et structures d’accompagnement. Nous gardons le contact avec les jeunes entrepreneurs, et quelques années plus tard, à leur tour, ils ou elles viennent conseiller et soutenir la nouvelle génération. »*

Ouvrir les esprits

On l’aura compris, la majorité des étudiantes et étudiants ne deviennent pas entrepreneurs à l’issue de leur cursus à emlyon. Ce n’est pas l’objectif poursuivi. En revanche, vivre l’expérience PCE dès la première année leur permet d’acquérir une très bonne culture générale de la gestion des entreprises. Les étudiants auront fait un bond considérable. Ils sauront mieux décider, posséderont des compétences multidisciplinaires, auront cette capacité à détecter les signaux faibles et développer des savoir-faire et savoir-être qu’ils pourront mettre à profit tout au long de leur carrière.



emlyon is known for its early makers teaching model, which allows students to forge a continuous link between thinking and acting, in line with the fundamental principle of “doing to learn, learning to do”. The School has in fact gone even further, adopting a pioneering approach to education by incorporating the field of business creation into its pedagogy. This is illustrated by the New Venture Project, ad hoc courses, and the Start-up Track in the Grande École Program. **Régis Goujet**, professor of entrepreneurship, explains the three stages of the path proposed to students, from awareness to business creation to bringing a project to fruition.

The new venture project, an illustration of learning by doing

A “real-life” company

Whether it’s a light-bulb moment or a complete turn-off, the New Venture Project always elicits a strong response from the 1,300 first-year students of the Grande École Program. For several months, in teams of six, their mission is to create a virtual company in conditions similar to real life. The trainee entrepreneurs must think through their project from A to Z, which includes developing a concept, deciphering the needs of the market, designing the business model, commercialization, marketing, etc. The role-playing game plunges them directly into the deep end of the business creation process, enabling them to experience the full range of emotions linked to such a complex project. During these few months, stumbling blocks arise. Their lack of experience quickly becomes apparent. Making collective decisions in a state of uncertainty, anticipating... learning to converge towards the best scenario. Conducted at full steam, the New Venture Project is a real obstacle course and can sometimes feel like an ordeal. “Many students come straight from preparatory classes. They have scarcely arrived at emlyon when they are thrown into the project, which can be disorienting for them at times,” says Régis Goujet. “Students experience the challenge in very different ways.

Some find it destabilizing, while others prove to be very creative and astute in the exercise. Whatever the case, the New Venture Project leaves a lasting impression on all of them and on their way of thinking.” The pedagogical objective behind this empirical approach is to help students understand how a company functions “in real life”. And what better way to do this than to “make” one! This type of pedagogical approach also stimulates students’ entrepreneurial skills and their ability to make choices.

Some students discover their calling by being exposed to business creation so early on. Although most of them know that they will not pursue this route in their training, or as a professional goal, the course opens up new perspectives for some of them. Some students stand out, learn a lot, become interested, and open up another potential path for themselves. A small number of them even consider following their project through or developing another one, but for real this time.

Going further?

emlyon has been a pioneer in raising awareness of business creation for over 25 years. “Very early on, the School considered the acquisition of entrepreneurial skills as a major educational



RÉGIS GOUJET
is responsible
for teaching and
designing teaching
tools in the
field of business
creation, with
the dual aim of
raising awareness
amongst students
and assisting
them in their own
entrepreneurial
endeavors.



challenge for society, anticipating the sociological, economic, and technological changes to come,” emphasizes Régis Goujet. “We decided to go further by accompanying students with their project if they wish. We have initiated specific courses to provide an in-depth study of the entrepreneurial process, which have been a real success.” The enthusiasm for entrepreneurship has grown tremendously, so much so that every year, a certain number of students choose emlyon because of its entrepreneurial training. The demand is growing and the desire to embark on the challenge is strong. In this favorable context, the first task of the educational teams is to break down the prejudices between the perceived image and the reality of business, notes the professor. “They have an idealistic image of business creation. An imaginary world of start-ups like Vinted, or Blablacar in France, and of easy success,” he explains. “They don’t fully appreciate the heavy investment, both financially and in terms of time, that can be involved in the process of creation.

To counter this distorted perception, we introduce them to many entrepreneurs, or often former entrepreneurs, in fact. It is extremely valuable when the men and women who have actually lived through one or more business creations share their experiences with these budding entrepreneurs.”

In this in-depth phase, the focus is on social entrepreneurship, project analysis, growth, risk-taking, innovation, and financing methods. Students participate in an active process through role-playing, case studies, and meetings with entrepreneurs, “Our pedagogical approach is based on action learning and encourages autonomy. We give them the techniques and tools. It’s up to the students to appropriate them and apply them to concrete situations.”

“Go/no go”

In the final year of the Grande École Program, the Start-up Track, the culmination of the process, is

offered to students who wish to embark on their entrepreneurial adventure. This elective course provides in-depth structure to each student’s project and offers a pre-incubation approach.

At this stage, there are only about 30 students on average working on their future businesses for this four-month period. Whether in the health, food, social, or environmental sectors, most of the projects are characterized by engaged concepts that respond to societal and environmental issues. This is a rather recent phenomenon for Professor Goujet. “The new generation has largely integrated these issues and has very strong values. When they start a business, it is often to develop a project that makes sense: to serve a cause, to change the course of things,” he observes. “Young people who want to start a business with the sole aim of financial success are becoming increasingly rare.”

During this third year, our aspiring entrepreneurs are supervised by seasoned professionals and benefit from complete and personalized monitoring. During these workshop weeks, cutting-edge technical input and professional testimonials provide a wealth of information to students seeking knowledge and feedback. “The students are enriched by the stories and advice and are able to better understand and appreciate the challenges of business creation they are about to experience,” emphasizes Régis Goujet. The daily life of the entrepreneur, the trials and tribulations of the commercial approach, unforeseen events, fine-tuning the project, management... until it fails. Some people do fail, but students often overlook this aspect and it can be frightening. “It’s an opportunity to make the topic less daunting. At the end of this process, they have established whether their business is viable or not. What we call the go/no go.”

Those who choose to bring their project to fruition are directed to the emlyon incubator or one of the School’s many partner incubation structures. “The regional entrepreneurial ecosystem is one of the most vibrant in Europe. We are very well established and work in partnership with many institutions and support structures. We keep in touch with these new entrepreneurs, and a few

years down the line, they in turn come back to advise and support the next generation.”

Opening minds

Clearly, most students do not become entrepreneurs at the end of their studies at emlyon. This is not the objective. On the other hand, taking part in the New Venture Project from the first year helps them to acquire a very good grounding in general business management culture. The students will have made a huge leap forward. They will be able to make better decisions, will possess multidisciplinary skills, and will have the ability to detect weak signals and to develop the know-how and life skills that they will draw on throughout their careers.

03

04

05

**MANAGEMENT,
DROIT ET
RESSOURCES
HUMAINES**

La recherche en management et gestion des ressources humaines

TOUR D’HORIZON PAR NIKOS BOZIONELOS

emlyon business school possède une solide équipe de professeurs qui pratiquent la recherche et l’enseignement dans des disciplines directement liées au management. Ce champ de recherche comprend la **gestion des ressources humaines** (GRH), qui propose des techniques que responsables RH et managers peuvent mettre en pratique au quotidien au sein de l’entreprise. Par exemple, comment mettre en place et gérer un système de management de la performance permettant d’optimiser la motivation et le développement de compétences ?



Il couvre également le **comportement organisationnel**. Cette discipline apporte des connaissances qui, si elles ne sont pas directement applicables en tant que techniques managériales, proposent des principes psychosociologiques que les managers peuvent exploiter pour améliorer la qualité de leur management. Un exemple de recherche dans ce domaine porte sur la manière dont les salariés interprètent telle ou telle décision de management comme étant « juste » ou « injuste » et l’impact que cela provoque sur leur engagement et leurs efforts au travail.

Enfin, l’**étude des carrières** se concentre sur la vie et la carrière d’une personne dans leur globalité afin de mieux comprendre – en conséquence de diverses influences (personnalité, type d’industrie, relations au travail) – ses attentes en termes de travail, de carrière et de vie personnelle.

Au cours des années, les professeurs d’emlyon ont été à l’avant-garde d’avancées notables dans ce champ du management et des ressources humaines. Une quantité importante de connaissances a été accumulée sur la façon

dont les individus perçoivent, agissent et réagissent à différents types de management et de managers. Les travaux de recherche menés sont allés plus loin. Grâce à eux, le principe de durabilité dans la GRH est entré dans les mentalités. La conscience de la nécessité de ne pas réduire la notion de performance aux simples résultats financiers s’est accrue au sein des entreprises. Pour obtenir des résultats et des profits durables, il faut aussi se soucier du bien-être des salariés. Ont-ils une vision positive de leur travail ? Parviennent-ils à combler leurs différents besoins – ont-ils, par exemple, le temps et l’énergie suffisants pour prendre soin de leurs familles et profiter de leurs vies personnelles ? Nous détaillons dans cet article quelques-unes des évolutions clés récentes dans le domaine du management et des ressources humaines auxquelles nous avons apporté notre contribution.

GRH DURABLE

Jusqu’à il y a peu, l’attention se portait principalement sur ce que nous appelions l’« *output* » des salariés. La principale préoccupation des organisations consistait à maximiser la performance des salariés. L’efficacité des systèmes de GRH (gestion des ressources humaines) était évaluée à l’aune d’indicateurs mesurables tels que le bénéfice par salarié ou encore le retour sur investissement. Tant que ces chiffres se révélaient satisfaisants, les dirigeants, consultants et la plupart des spécialistes étaient contents. Nos recherches ont permis de démontrer l’importance de ne pas se focaliser uniquement sur les résultats financiers. Non pas uniquement pour des raisons humanistes, mais également pour préserver les performances dans

la durée et assurer la stabilité de la société. En outre, nous avons constaté que la recherche de résultats financiers satisfaisants à court terme se faisait souvent au détriment de la longévité. Nul ne peut demeurer au maximum de ses performances pendant trente ou quarante ans s’il n’est pas épanoui. Cette question clé de la « durabilité » s’est finalement imposée.

Pour maintenir leurs objectifs de performances et leur rentabilité, les organisations doivent mettre en place une gestion des ressources humaines durable (GRH durable). Mais quels sont les axes sur lesquels construire une GRH durable ?

■ **Employabilité** : maintien des connaissances à jour dans le domaine de compétences et de bonnes notions des dernières évolutions dans les secteurs connexes, ainsi qu’une idée précise des besoins des employeurs.

■ **Santé** (à la fois physique et psychologique) : un salarié en mauvaise forme produira de moins bons résultats et pourrait représenter un poids pour ses collègues et au sein du système social.

■ **Bien-être** et ressenti positif des salariés à l’égard de leur travail et de leur vie en général. Le bien-être est extrêmement important, car il ne signifie pas seulement que les collaborateurs sont « heureux », mais aussi qu’ils se montrent plus créatifs et innovants. Éprouver des sentiments positifs entraîne une plus grande créativité et davantage de motivation pour concrétiser ses idées.

■ **Équilibre** entre vie professionnelle et vie personnelle. Les salariés ont des centres d’intérêt en dehors du travail ainsi que des obligations personnelles à remplir.

Un management durable vise à créer les conditions permettant la réalisation de ces quatre objectifs. Les atteindre offre l’opportunité de carrières plus durables pour les salariés. Remplir ces objectifs permet aussi de réaliser des performances durables sur le long terme (possiblement plusieurs décennies) et se révèle bénéfique pour toutes les parties prenantes : les entreprises, les salariés, ainsi que la société au sens large. Les entreprises jouissent de bonnes performances et s’assurent la loyauté de leurs salariés sur le long terme. Ces derniers sont gagnants car ils conservent leur emploi et peuvent consacrer du temps à leur famille et leurs loisirs. La société, enfin, est bénéficiaire car ses membres jouissent d’une bonne santé et d’emplois durables, ce qui leur permet de concevoir des projets personnels sur le long terme, qu’ils ont ensuite le loisir de réaliser grâce à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Voici quelques exemples de découvertes réalisées dans le cadre de notre recherche en matière de GRH durable :

■ La GRH durable opère comme un environnement fertile pour les organisations, leur permettant à la fois de développer de nouveaux produits et de dégager des bénéfices des produits existants. On parle d’« ambidextrie organisationnelle », un indicateur clé qui sert à mesurer les capacités et le potentiel organisationnels des entreprises.

■ En proposant des formations de manière régulière, les entreprises s’assurent de bonnes performances de leurs salariés sur le long terme tout en garantissant leur employabilité, qui elle-même génère en retour de meilleures performances.

■ Atteindre les quatre objectifs simultanément exige un équilibre fragile : un trop grand degré d’exigence peut nuire à la performance des salariés, à leur bien-être et à leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle – en particulier sur le long et le moyen termes. À l’inverse, en demander trop peu peut se révéler dommageable au bien-être et conduire au « *bore out* », ou ennui au travail. Ce cas de figure peut nuire également à l’employabilité et à la performance si les compétences ne sont pas mises à jour. Par conséquent, une communication ouverte et régulière est primordiale. Les besoins et les ressources de chacun (par exemple, le temps, la tolérance au stress, l’attention) sont des données instables qui peuvent varier avec le temps, raison pour laquelle il est indispensable de garder les canaux de communication ouverts.

■ Les salariés dont l’évaluation des performances et la rémunération dépendent en grande partie de la clientèle (les personnes qui comptent sur des pourboires, par exemple) sont davantage exposés à des conditions néfastes pour leur bien-être (clients agressifs, par exemple).

■ Il est fréquent que les salariés se montrent proactifs pour modeler eux-mêmes leur poste à leurs besoins. Cette tendance, nommée « *job crafting* », ne conduit pas nécessairement à un meilleur bien-être, car des motivations et un environnement de travail adéquats restent nécessaires.

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES SALARIÉS ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Les caractéristiques personnelles des individus ont trait à la façon dont ils appréhendent certaines situations ou problèmes. Qualifiées d’« intelligence », « personnalité », « style



d'apprentissage » ou encore « style cognitif », elles présentent un lien direct avec le comportement et les performances des individus. Il existe des évolutions récentes dans ce domaine qui aident à mieux comprendre pourquoi les salariés interprètent et réagissent de manière très différente à certains événements ou situations, avec des implications directes dans le management et la GRH.

Nos recherches ont permis à la Faculté d'emlyon de contribuer de manière significative aux dernières avancées réalisées dans ce domaine. La notion de « *mindset* » fait partie des concepts qui ont gagné du terrain ces dernières années. Le *mindset* joue un rôle important dans la motivation des individus et dans leur volonté de progresser. On distingue deux catégories : les « *growth mindsets* » et les « *fixed mindsets* ». Les personnes dotées d'un *growth mindset* pensent que les capacités sont fluides et que les individus – eux y compris – ont le potentiel de changer et de progresser, à condition d'y consacrer des efforts. À l'inverse, les personnes ayant un *fixed mindset* sont convaincues que les capacités sont stables et immuables. Le *mindset* exerce une influence importante dans la plupart des domaines de la vie, notamment la manière d'appréhender une situation ou une tâche au travail. Les chercheurs d'emlyon ont été pionniers dans les recherches menées récemment à ce sujet. Il a par exemple été établi que les individus dotés d'un *fixed mindset* étaient moins enclins à accepter des objectifs difficiles au travail et à entreprendre des activités de développement, comme le développement du leadership, par exemple. Lorsqu'ils occupent des postes de management, ils sont par ailleurs moins susceptibles de s'investir pour faire pro-

gresser leurs subordonnés. Les personnes dotées d'un *growth mindset* sont quant à elles plus promptes à relever les défis. Elles manifestent leur envie de progresser et de faire progresser les autres. Il est possible de mesurer les *mindsets*, avec des implications directes en termes de recrutement, et de les faire évoluer grâce à des formations.

Un autre exemple de contribution apportée par la recherche menée au sein de l'École concerne l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité des individus à comprendre leurs émotions et celles des autres, et à les gérer en fonction de leurs objectifs. De nombreux progrès ont été réalisés ces dernières années dans l'évaluation de l'intelligence émotionnelle, mais aussi dans la manière dont celle-ci influence le comportement et la performance au travail. S'appuyant sur les toutes dernières connaissances en matière de neuropsychologie, des membres de la Faculté d'emlyon ont mis au point un test permettant de mesurer l'intelligence émotionnelle et destiné à être utilisé en entreprise. Les organisations peuvent se servir de cet outil pour sélectionner et recruter des salariés, mais aussi pour identifier des besoins en développement. Récemment, des chercheurs d'emlyon ont également fait une découverte intéressante sur le lien entre intelligence émotionnelle et performance au travail. Leurs études ont démontré que les salariés ayant les moins bonnes performances selon leurs supérieurs hiérarchiques, ne sont pas ceux qui présentent l'intelligence émotionnelle la plus basse, mais plutôt ceux qui possèdent une intelligence émotionnelle moyenne. Il s'agit d'un point essentiel car les salariés qui bénéficieraient le plus de formations dans ce domaine sont ceux qui possèdent une intelligence émo-

tionnelle moyenne. A contrario, dispenser ce type de formation aux personnes dotées d'une intelligence émotionnelle basse nuirait à leurs performances.

**LA PERCEPTION DES SALARIÉS,
GUIDE DES PRATIQUES RH**

Nous savons depuis longtemps que la motivation des salariés ne dépend pas uniquement de leur environnement de travail en tant que tel, mais aussi de la manière dont ils le perçoivent et l'interprètent. Ainsi, certaines pratiques RH utilisées en entreprise jouent souvent un rôle moins important que la manière dont les managers les mettent en application et les motivations que les salariés leur prêtent. La perception qu'ont les salariés des comportements de leurs managers et des politiques organisationnelles mises en œuvre est cruciale en matière de gestion du personnel. Il en est de même pour la perception de l'équité et le sentiment de justice sur le lieu de travail (si les salariés appréhendent les décisions prises par le management comme étant justes ou injustes). Cette perception exerce une influence importante sur leur loyauté, leurs efforts et leurs performances.

Voici quelques exemples de contributions des chercheurs d'emlyon aux connaissances sur la façon dont la perception des salariés façonne leurs comportements, leur implication et leurs performances :

■ La manière dont les salariés évaluent leurs managers. Ils observent à la fois les performances passées de leurs managers et si leur style de management correspond à l'idée qu'ils se font de leur leader idéal. Moins l'information à propos des performances passées du manager sera fiable, plus importante sera l'impression que le manager devra donner d'être un bon leader. Savoir cela est déterminant, car dans la plupart des cas, il n'est pas aisé d'évaluer objectivement les performances d'un manager. C'est donc son style de management qui donnera l'impression qu'il est compétent. Cela comporte des implications majeures en termes de GRH, les salariés faisant preuve de plus de loyauté envers les managers qu'ils estiment compétents.

■ L'évaluation par les managers des compétences et de l'employabilité des collaborateurs repose en grande partie sur la façon dont le manager et son subordonné considèrent leur relation dans une interaction complexe. Cette donnée aide les entreprises dans la gestion de performance et autres processus connexes tels que l'évaluation des performances.

■ La croyance des salariés selon laquelle l'organisation s'est montrée juste vis-à-vis d'eux lors d'un événement majeur (restructuration, fusion avec une autre entreprise, par exemple) ne demeure pas stable. Elle évolue dans le temps à mesure que l'événement se déroule et varie si l'événement en question a modifié la relation psychologique entre l'entreprise et ses salariés.

■ Les bonnes pratiques RH améliorent le bien-être des salariés plus efficacement lorsque ceux-ci ont le sentiment que leurs managers les traitent de façon juste au niveau interpersonnel – la clé étant d'adopter un comportement respectueux et droit et de fournir suffisamment d'informations lors des prises de décision.

GRH ET MOBILITÉ INTERNATIONALE

Selon les chiffres officiels, environ 250 millions de personnes par an franchissent les frontières pour des raisons professionnelles. Cette main-d'œuvre à mobilité internationale offre des avantages, mais présente également des défis pour les employeurs et les pays d'accueil. Les études sur cette catégorie de personnes ont rapidement progressé ces dernières années, offrant davantage d'outils pour faciliter leur management.

Un élément important apporté par la recherche menée à l'École en la matière consiste dans la distinction entre AE (*Assigned Expatriates*, soit les expatriés affectés) et SIE (*Self-Initiated Expatriates*, soit les expatriés de leur propre initiative). Les AE sont les salariés employés par une entreprise dans leur propre pays (« pays d'origine ») envoyés à l'étranger, dans le pays dit d'accueil. Ils ne changent pas d'employeur, seulement de lieu de vie et de travail. Une personne travaillant pour une multinationale française qui est mutée pour plusieurs années dans un pays où celle-ci est implantée est un AE. Les SIE, a contrario, s'expatrient de leur propre initiative. Ils trouvent eux-mêmes du travail au sein du pays d'accueil (avant ou après leur installation) et se chargent par leurs propres moyens de tout le volet logistique. Les SIE contribuent de manière significative à l'économie de leur pays d'accueil, car il s'agit généralement de personnes hautement qualifiées en début ou milieu de carrière, qui possèdent de solides connaissances et sont fortement motivées. Elles sont souvent employées par des entreprises locales, contribuant ainsi à la base de l'économie du pays d'accueil. Ces expatriés sont cependant confrontés à d'autres types de défis. Ils disposent de ressources moindres pour s'adapter dans leur pays d'accueil. Les dépenses liées à l'hébergement et aux écoles ne sont pas prises en charges par l'entreprise comme dans le cas des

AE. Ils occupent des postes à responsabilité moins élevée que les AE et occupent des emplois moins stables. Par conséquent, leur management pose plus de difficultés. Nos recherches ont permis d’en savoir davantage sur les mesures qu’entreprises et gouvernements des pays d’accueil devraient mettre en place pour tirer le meilleur des SIE : leur proposer une forme de mentorat en les appariant avec des salariés locaux, leur fournir une aide pour les démarches administratives ou encore sensibiliser les salariés du pays d’accueil à faciliter l’intégration sociale de ces expatriés.

Des travaux plus récents ont contribué à enrichir les connaissances relatives à un type d’expatriation qui s’est considérablement développé : les volontaires travaillant pour des organisations non-gouvernementales (ONG) ou des organisations intergouvernementales (telles que les Nations Unies) au sein de missions étrangères. Il s’agit par exemple des volontaires qui se rendent dans des pays en proie à des crises humanitaires. Nous avons observé que ces expatriés présentent des personnalités et des profils différents de ceux des expatriés classiques et qu’ils étaient principalement animés par l’idée de venir en aide à la population de leur pays d’accueil. À partir de ces données, il est conseillé aux ONG de mettre en place des procédures de type feedbacks réguliers avec les managers et activités sociales, permettant d’apporter à ces expatriés des informations détaillées sur la façon dont ils participent à la mission de l’organisation.

L’AVENIR DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT À EMLYON

Conduire de tels travaux de recherche permet de faire progresser les connaissances acquises sur des problématiques contemporaines. Mais la recherche est également tournée vers l’avenir afin de préparer autant que possible les organisations aux problématiques de demain. Voici quelques exemples d’enjeux importants identifiés par les chercheurs d’emlyon pour aujourd’hui et l’avenir :

■ **Travail et carrières au sein de la *gig economy*** ou économie des petits jobs. Travailler « à la demande », livrer de la nourriture ou transporter des clients, pour des plateformes comme Deliveroo ou Uber, représente un mode de travail aujourd’hui largement répandu. On estime qu’entre trois et cinq millions de personnes le pratiquent en France. Bien qu’ils constituent une part importante de la force de travail, on en sait encore peu sur les *gig workers*. On ignore si leurs motivations sont différentes de celles des salariés traditionnels. Ils semblent apprécier leur autonomie mais

doivent aussi faire face à des salaires variables et à une plus grande instabilité. Quid de ce qui leur procure du bien-être ou de la manière dont ces *gigs* s’inscrivent ou non dans un projet de carrière ? Nos recherches se penchent sur des facteurs tels que la planification de carrière de ce nouveau type de travailleurs ou encore leur gestion de l’équilibre vie professionnelle/personnelle.

■ **Bien-être des salariés.** Il s’agit là d’une thématique essentielle, qui s’intègre au mouvement de GRH durable. Les recherches que nous menons incluent notamment les paradigmes suivants : comment organisation du travail irrégulière (horaires décalés, par exemple) et insécurité de l’emploi affectent-elles le comportement en dehors du travail (habitudes de vie néfastes pour la santé, relations nuisibles, par exemple) ? Comment style de management et pratiques RH peuvent-ils interagir pour favoriser d’excellentes performances d’équipe tout en assurant le bien-être de chacun ? Ou encore quelles sont les conséquences du « travail émotion » (emploi qui exige des individus qu’ils affichent des émotions spécifiques dans le cadre de leur travail) sur le bien-être des salariés ? Et quelles techniques de gestion des émotions peuvent les aider ?

■ **Nouveaux modes de travail et management du personnel.** S’il s’est considérablement répandu avec la pandémie de Covid-19, le télétravail et les modes de travail connexes (e-travail par exemple) existent depuis longtemps. Alors que de nombreuses entreprises s’efforcent aujourd’hui de ramener leurs effectifs dans leurs bureaux, le télétravail demeurera une pratique omniprésente. Beaucoup de choses restent ignorées sur les effets du télétravail et sur les meilleures pratiques en la matière. Nous nous penchons notamment sur les questions suivantes : quelles sont les conséquences du télétravail de masse sur la cohésion des équipes ? Quel impact le télétravail a-t-il sur l’équilibre vie professionnelle/vie privée et sur le bien-être ? Comment les salariés peuvent-ils pratiquer le *job crafting* lorsqu’ils travaillent partiellement ou exclusivement à distance ?

■ **Management de différentes relations employeur/salarié.** Il est de plus en plus fréquent que différents types de contrats (CDI, CDD, intérimaires) coexistent au sein de la même organisation. Cette situation pose des difficultés pour les employeurs. Comment motiver des salariés qui travaillent dans la même équipe ou pour le même manager, mais ne partagent pas les mêmes exigences contractuelles ? Quant aux travailleurs, les intérimaires par exemple, ils doivent consacrer davantage de temps à

gérer leurs relations avec divers employeurs et clients, et disposent de moins de temps de travail effectif.

■ **Travailler avec des machines intelligentes.** Les machines intelligentes, qu’il s’agisse de programmes informatiques (algorithmes) ou de robots contrôlés par intelligence artificielle, ont déjà fait irruption dans le monde du travail. Leur nombre ne va cesser d’augmenter. Cette situation présente des implications sérieuses pour les personnes qui devront collaborer avec des non-humains « intelligents ». Les salariés humains sont-ils capables de montrer la même empathie à l’égard de « machines » intelligentes qu’avec des êtres humains ? Est-il possible de créer de la synergie et de la cohésion dans des groupes de travail constitués d’humains et de machines intelligentes ?

La recherche en management s’ouvre à des questions inédites et passionnantes.

L’expertise de NIKOS BOZIO NELOS porte essentiellement sur les domaines des ressources humaines, de la gestion de carrière et de la gestion interculturelle. Ses principaux intérêts de recherche concernent l’employabilité, le rôle de la personnalité dans l’environnement de travail, les systèmes de travail de haute performance, le harcèlement en milieu de travail et l’expatriation.



Research on people management at emlyon

AN OVERVIEW BY NIKOS BOZIONELOS

emlyon has a strong team of professors who research, consult, and teach in fields that are directly connected with People Management. These include Human Resource Management (HRM), which gives us techniques that managers and specialists can use directly in managing the workforce (for example, how to best set up and run a performance management system that maximizes employee motivation and skill development); Organizational Behavior (OB), which gives us knowledge that may not always be directly applicable as management techniques, but which can help managers to improve their management skills (for example, knowledge about how employees interpret various acts of management as “fair” or “unfair” and the impact this has on their commitment and their effort at work); and Career Studies, where we study a person’s life and career history as a whole in order to better understand how various influences (for example, personality, industry type, or work relationships) affect their expectations in terms of work, career, and personal life.

In the past few years we have seen exciting progress in our understanding of how to best manage people. Professors at emlyon have been at the forefront of these developments.

We have accumulated substantial new knowledge about how people perceive, act, and react to different management systems and leadership styles. And that is not all. In the past few years we have become much more conscious about looking beyond simple bottom-line financial results. “Sustainability” in people management has entered into our mindset: we have understood that to sustain performance and profits in the long term we must also take care of employees’ well-being: whether they feel positive about work and whether they are able to meet other needs in life, such as having the time and energy to take care of their families and enjoy their personal lives.

We present below some key developments in People Management, where emlyon professors have made substantial contributions in recent years.

SUSTAINABLE PEOPLE MANAGEMENT

Until relatively recently much of our focus was on what we call “output” from people. The main concern was to maximize employee performance and we would judge the success of our human resource systems in terms of “hard” measures, such as profit-per-employee and return on investment, etc. When these “hard” indices were satisfactory, executives, consultants, and most academics were happy. What we discovered, however, is that bottom-line financial results should not be the sole objective. This is not only for humanitarian reasons, it also relates to the sustainability of performance and the stability of society. Organizations and businesses do not stand alone, they are part of a society that they serve (by, for example, giving work to its members) and that serves them (by, for example, providing businesses with able employees and consuming their products). In addition, we found that to achieve short-term, bottom-line results we often compromise our capacity to stay in business in the long term (people cannot be constantly at the top of their game for 30 or 40 years if they are not fulfilled). We now know—and professors in emlyon have contributed to this awareness—that “sustainability” is the key. Organizations must be able to sustain their performance (profitability) in the long term, and this can only be achieved by means of “sustainable HRM”. Sustainable HRM means that people are managed in a way that optimizes the following:

- **employability:** employees need up-to-date knowledge in their work domain along with awareness of developments in adjacent domains and a good idea of employers’ needs;
- **health, both physical and psychological:** if employees are not healthy they cannot be productive, in addition, they pose a burden to other employees and to the social system;
- **well-being:** the experience of positive emotions about their work and lives in general. Well-being is extremely

important because it not only means that employees are “happy”, but that they are more creative and innovative, since positive feelings increase creativity and motivate people to implement their ideas;

- **balance** between work and personal life (work-life balance). People often have interests beyond work and also have personal obligations to fulfill.

The goal of sustainable HRM is to create conditions that enable these four objectives to be achieved: employability, health, well-being, and work-life balance (those four together also mean that people have sustainable careers). Meeting those four objectives helps to sustain performance in the long term (maybe over decades) and benefits all stakeholders: organizations, employees, and society in general. Organizations enjoy long-term performance and loyalty from their workforce; workers benefit because they maintain their employment and are able to take care of other important domains of their lives, such as dedicating time to their families and pursuing other interests; and society benefits because its members enjoy health and long-term employment, which enables them to make long-term personal plans that they then have the time to achieve thanks to a good work-life balance.

Here are some specific examples of findings by emlyon professors in the domain of sustainable HRM:

- Sustainable HRM provides a fertile environment for organizations, allowing them to both develop new products and reap the benefits from existing ones (called “organizational ambidexterity”, a key indicator of organizational capabilities and potential).
- By providing regular training, organizations simultaneously ensure the long-term performance of their employees and maintain their employability, which in turn generates better performance.
- There is a fine line between achieving all four objectives together: too many demands on employees will damage performance, well-being, and work-life balance, especially in the long- and medium-term. On the other hand, if very few demands are made, this will also damage employees’ well-being (known as “bore-out”), employability (no skills updating), and performance. This makes open, regular communication with employees critical. People’s needs and resources (for example, time, tolerance to stress, attention) are not stable but may change over time, which makes open communication channels indispensable.

- Employees who are highly dependent on customers for performance evaluations and for pay (for example, when the employees are very reliant on tips from customers) are more likely to be exposed to conditions (e.g., harassment from customers) that are detrimental to well-being.
- Employees are often proactive in shaping their jobs to their needs. This trend, called “job crafting”, does not necessarily improve well-being, as the right incentives and work environment are still necessary.

EMPLOYEES’ PERSONAL CHARACTERISTICS AND THEIR BEHAVIOR AT WORK

We know that employees’ characteristics in terms of how they approach situations and problems (often seen as “intelligence”, “personality”, “learning style”, or “cognitive style”) are related to their behavior and performance. Though much knowledge has been accumulated over the years, recent developments in the field can help us to better understand why employees differ in the way they interpret and react to events and situations. This has implications for people management. emlyon professors have significantly contributed to this important field.

Professors from emlyon have worked on “mindsets”, an idea that has gained ground in the past few years. “Mindsets” play an important role in employees’ motivation and willingness to improve themselves. We distinguish between “growth mindsets” and “fixed mindsets”. People with a growth mindset believe that abilities are fluid and that people (including themselves) have the potential to change and improve provided they invest the necessary effort. On the other hand, people with a fixed mindset consider that our capabilities (including their own) are set and unchangeable (“you are either born with it or not” attitude). People’s mindsets influence most domains of life, including how they approach situations and tasks at work. emlyon professors have pioneered recent research in mindsets. We find, for example, that people with fixed mindsets are less likely to accept difficult goals in their work, less likely to undertake development activities (for example, leadership development), and when in management positions they are less likely to invest in developing their subordinates. People with growth mindsets exhibit diametrically opposed behaviors. They are likely to accept challenges and to try to improve themselves and others. Mindsets can be measured, which has direct applications when recruiting employees. In addition, mindsets can change with training, which means that managers can help employees with fixed mindsets.

Another contribution by emlyon professors is on emotional intelligence, people's ability to understand their own emotions and those of others, and to manage these emotions according to their goals. The past few years have seen much progress in the assessment of emotional intelligence but also in how it influences people's behavior and performance at work. Using state-of-the-art knowledge in neuropsychology, emlyon professors recently constructed a test to measure emotional intelligence for use in the workplace. Organizations can use the test to select and place employees, but also to identify development needs. emlyon professors also discovered an interesting pattern in the way emotional intelligence relates to job performance. Their studies showed that employees who perform worst according to their line managers are not those who have the lowest emotional intelligence but rather those who have average emotional intelligence. This finding is very important for emotional intelligence training: employees with average emotional intelligence should be trained, while those with low emotional intelligence should not be trained because it will harm their work performance.

EMPLOYEE PERCEPTIONS AS A GUIDE TO PEOPLE MANAGEMENT

We have long known that it is not only the actual work environment that influences employees' motivation, commitment, and performance, but also how employees perceive and interpret their surroundings. For example, the formal HR practices established by organizations often play less of a role than how managers implement the HR practices and the motives employees attribute to the employer behind these practices. The employee's perception of management behavior and of the organization's policies is crucial for people management. The same applies to employees' perceptions of fairness or justice in the workplace (whether employees believe that decisions made by managers are fair or unfair), which strongly influence their loyalty, effort at work, and performance.

emlyon researchers have contributed to our understanding of how employees' perceptions of events shape their behavior, commitment, and performance. These contributions include:

■ How employees rate their own managers. When evaluating their managers, employees observe both past performance and whether the management style matches their idea of an ideal leader. If the information about the manager's past performance is less reliable, it is more important that the manager gives the impression of being a good leader. This knowledge is critical, because in most cases it is not easy to objectively assess a manager's performance. The impression of competency thus stems from the management style adopted. This has major implications for people management, because employees are loyal to managers they consider competent.

■ Managers' ratings of employee competence and employability depend strongly on how the manager and the subordinate view their relationship in a rather complex interaction. This knowledge helps organizations in performance management and related processes such as performance appraisals.

■ Employees' beliefs about whether the organization was fair with them in its handling of a major event (such as a restructuring or merger with another company) do not remain stable but change over time as the event unfolds, depending on whether the event changes the employees' psychological relationship with the organization.

■ Sound HR practices are more effective in improving employee well-being when employees believe that their managers treat them fairly at an interpersonal level, i.e., that they behave respectfully and correctly towards them, and provide sufficient information when making decisions.

THE MANAGEMENT OF INTERNATIONALLY MOBILE WORKERS

Large numbers of people move across borders for work—official statistics put the number of such people at around a quarter of a billion globally. These internationally mobile workers provide benefits, but also pose challenges for employers and for the countries where they work (called “host countries”). Knowledge about internationally mobile workers has progressed rapidly in the past few years, giving us more tools to facilitate their management.

A major contribution by emlyon researchers is the distinction between assigned expatriates (AEs) and self-initiated expatriates (SIEs). AEs work for an organization in their own country (“home country”) and are dispatched to an international post in the host country. They do not change employers, but

simply the location where they live and work. An employee who works for a French Multinational Corporation (MNC) and is sent to work for a few years in a country where the MNC has operations is an AE. SIEs, on the other hand, move to the host country of their own accord. They themselves find work in the host country (either before or after they move) and typically make all arrangements for the move themselves. SIEs contribute substantially to the economies of host countries because they are typically well-qualified individuals in their early or mid-careers. They are thus knowledgeable and strongly motivated to work. In addition, they often work for local employers, contributing to the base of the host country economy. On the other hand, they also face unique challenges: they have fewer resources to rely on for adaptation (for example, housing and schooling expenses for AEs are covered by the MNC but this is not the case for SIEs), they work in less powerful positions than AEs, which makes them more vulnerable, and they typically have less secure posts.

Their management, therefore, poses challenges. We now know more about what host country firms and governments should do to get the most from SIEs: matching them with local employees in mentoring relationships, providing assistance to help SIEs deal with host country authorities, and “educating” home country employees to socially accommodate SIEs.

More recently, emlyon researchers have also contributed to our understanding of a particular type of expatriation that has grown significantly in importance and in numbers: volunteers who work for non-governmental organizations (NGOs) or intra-governmental organizations (such as the United Nations) on foreign missions (for example, volunteers who work in locations where major humanitarian crises are unfolding). We found that these expatriates have different personality profiles from typical expatriates. Their main motivation is to help the people of their host country. Based on this data, NGOs are advised to implement procedures such as regular feedback with managers and social activities, which provide these expatriates with detailed information on how they are participating in the organization's mission.

THE FUTURE OF RESEARCH IN PEOPLE MANAGEMENT AT EMLYON

We conduct research to advance our knowledge of contemporary issues. But we also need to keep an eye on the future in order to better prepare for the problems of tomorrow. Here are some topics identified by emlyon professors as being important today and in the future:



■ **Work and careers** in the “gig economy”. Working “on demand” (for example, delivering food or transporting customers with companies like Deliveroo and Uber) has become widespread (estimates put the number of people doing such work at 3-5 million in France). Although they now constitute a significant part of the workforce, little is known about these “gig workers”, including how their motivations may differ from traditional employees (they seemingly enjoy autonomy, but on the other hand they have to deal with fluctuating pay and greater uncertainty), what contributes to their well-being, and how “gig work” may be part of a career. emlyon researchers are focusing on factors such as career planning for gig workers and how they manage their work-life balance.

■ **Employee well-being.** This is an essential theme and part of the sustainable HRM movement. Ongoing research by emlyon professors includes: how irregular work patterns (for example, working irregular shifts) and employment uncertainty influence the behavior of workers outside work (such as engagement in unhealthy behaviors, personal relationships). How the style of the manager may interact with organizational HR practices to enable both high team performance and individual well-being at the same time. The consequences of emotion work (work that requires employees to display particular emotions as part of their job—for example, in customer service) for employee well-being, and the emotion regulation techniques that can help “emotion workers”.

■ **New modes** of working and the management of the workforce. Although its prevalence increased exponentially with the Covid-19 pandemic, telework and related work modes (such as e-work) have been around for a long time. Despite many companies attempting to move part of their workforce back to the office, telework will remain pervasive. There is much we do not know about the consequences and best ways to implement and manage telework. emlyon researchers are examining the topic. Ongoing projects include the following: What are the consequences of mass telework for the cohesion of work teams and units? How does telework impact work-life balance and well-being? How do employees engage in job crafting (i.e., altering their jobs to fit their own needs and capabilities) as a consequence of extensive or exclusive teleworking?

■ **The management** of different employment relationships. It is increasingly the case that different employment relationships (permanent, fixed-term, and agency workers) co-exist within the same organization. This poses

challenges for employers (how to motivate people under different contractual expectations who work in the same team or under the same leader) and for workers (for example, agency workers spend more time and energy in managing their relationships with multiple employers and clients, which directs resources away from their work).

■ **Working with intelligent machines.** Intelligent machines in the form of computer programs (algorithms) or robots powered by artificial intelligence have already entered the work environment and the rate of penetration is expected to increase. This has serious implications for managing the people who will be working with “intelligent” non-humans. Important questions that emlyon researchers intend to investigate include: Can human employees show empathy towards intelligent “machines” in the same way they show empathy towards humans? Can work groups that comprise both human employees and intelligent machines exhibit synergy and cohesion?

NIKOS BOZIOELOS’ expertise includes the fields of human resources, organizational behavior, career management, intercultural management, and research methods. His main research interests include employability and careers, developmental relationships in the workplace, the role of personality in the work environment, high performance work systems, workplace harassment, and expatriation.

Donner aux étudiants les outils juridiques pour devenir les managers de demain

LORSQU’ELLES ET ILS ENVISAGENT D’INTÉGRER UNE ÉCOLE DE COMMERCE, LA PLUPART DES FUTURS ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS OPTENT POUR UN PROGRAMME DE MANAGEMENT DES AFFAIRES AU SEIN D’UNE INSTITUTION DE PREMIER RANG – ET ILS ONT TOUT À FAIT RAISON. CEPENDANT, ILS DEVRAIENT AUSSI SE DEMANDER SI LE CURSUS CHOISI PROPOSE DES COURS DE DROIT.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Parce qu’il est fondamental de posséder des connaissances juridiques élémentaires si l’on ambitionne de réussir dans le monde des affaires. Florencio Travieso, professeur de droit à **emlyon** business school (et Directeur Académique du Programme Grande Ecole), affirme que *« si on ne le voit pas nécessairement, le droit est pourtant omniprésent dans les affaires. Nous sommes tous et toutes liés par des contrats, tout le temps. En tant que professeurs, il est de notre devoir de montrer aux étudiantes et aux étudiants que toute relation implique un aspect juridique. »*

Pour cette raison, emlyon a hissé l’enseignement du droit au rang de priorité – un enseignement adapté aux étudiantes et étudiants qui deviendront les managers de demain. En ligne avec ses collègues Anne Tercinet et Ève Schönberg, Florencio Travieso déclare : *« Nous souhaitons proposer un enseignement moderne et dynamique qui soit en lien étroit avec l’actualité [...] Notre approche vise à outiller les étudiantes et les étudiants afin qu’ils puissent évoluer dans un environnement juridique international ».*

Le cursus que propose Florencio Travieso se concentre sur trois axes : *« Le premier consiste à aider les étudiantes et étudiants à comprendre ce qu’est une structure juridique. »* En effet, celle-ci représente la base juridique même dans tout document et toute relation. Elle est primordiale en ce qu’elle permettra aux futurs managers de posséder les connaissances indispensables lorsqu’elles et ils devront quotidiennement relire et signer de nombreux documents et mener des discussions avec divers interlocuteurs ou employés – tous, en effet, sont liés par des contrats avec l’entreprise.

Le deuxième axe important concerne la compréhension des risques. Selon Florencio Travieso, en tant qu’école de commerce il en va de la responsabilité d’emlyon de former les futurs dirigeantes et dirigeants à connaître et comprendre les risques inhérents au monde des affaires. *« Si les managers sont capables d’identifier les risques, alors elles et ils auront conscience des pertes potentielles qu’impliquerait le fait d’enfreindre la loi, par exemple. »*



Enfin, le dernier axe relève de la prévention : une manière, pour les futurs managers, de transformer la compréhension de règles juridiques en pratiques concrètes qui leur permettront de respecter la loi. Un point clé, dans la mesure où emlyon estime crucial d’inculquer à ses étudiants une compréhension business des principes juridiques. Comme Florencio Travieso le souligne : *« Comment les managers pourront-ils éviter les potentiels écueils s’ils ne possèdent pas des connaissances juridiques élémentaires ? »*

En plus de ces trois axes clés, les modules de droit proposés mettent l’accent sur les disciplines suivantes : droit des contrats, droit des sociétés commerciales, éthique et conformité, protection des données personnelles et droit de la concurrence – des sujets d’actualité essentiels et des outils juridiques indispensables pour nos futurs managers. Une part importante de l’enseignement est en outre consacrée à l’éthique et à la conformité : *« Il est primordial de se demander comment gérer de manière éthique une entreprise à but lucratif, mais de façon responsable et durable. »*

Ces discussions – imprégnées des problématiques actuelles en matière de business – sont extrêmement précieuses pour les étudiantes et étudiants et se révèlent souvent aussi importantes et nécessaires que le reste du cursus. Florencio Travieso ajoute en outre qu’illustrer les principes enseignés par des exemples concrets inspirants aide grandement les étudiants dans leur apprentissage et favorisera leur mise en application dans la vie courante.

Aux yeux de Florencio Travieso, ces discussions ouvertes couplées à un enseignement plus holistique du droit constituent l’avenir de l’éducation. À plus forte raison avec l’intégration de thématiques telles que l’éthique, la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et la conformité : l’enseignement deviendra alors un processus comportemental qui permettra aux étudiantes et aux étudiants de créer des liens avec leurs collègues à l’échelle locale et internationale et les aidera à mieux décrypter le monde des affaires. Pour leur donner accès aux outils qui feront d’elles et eux de meilleurs managers encore.

Giving students the legal tools **to become the managers of the future**

WHEN IT COMES TO STUDYING BUSINESS, MOST PROSPECTIVE STUDENTS OPT FOR A BUSINESS MANAGEMENT PROGRAM AT A RENOWNED INSTITUTION-AND THEY ARE ABSOLUTELY RIGHT. HOWEVER, THEY SHOULD ALSO CHECK THAT THE PROGRAM THEY HAVE CHOSEN OFFERS LAW COURSES.

WHY IS THIS IMPORTANT?

Because basic legal knowledge is a fundamental part of running a successful business. Florencio Travieso, Professor of Law at emlyon business school (and Academic Director of the Grande École Program), confirms that law is everywhere within a business, we just can't see it, "We are all linked by contracts all the time. We don't see them but it is our job as professors to make students understand that there is a legal aspect to every relationship."

For this reason, emlyon business school has prioritized the importance of teaching law, but tailored to business school students who will be the managers of the future. Together with his colleagues, Professors Anne Tercinet and Ève Schönberg, Professor Travieso notes, "We aim to teach in a very modern, and dynamic way that keeps up to date with current affairs [...] it's a particular approach of upskilling managers for an international legal environment."

As part of the course, Professor Travieso focuses on three angles of teaching business law. "Angle number one is to guide students to understand what a legal structure is." The legal structure is the essence of law in any document or relationship, and it is essential that managers have a basic understanding as they sign or read numerous documents every day, and have conversations with stakeholders, employees etc. who are all bound by contracts with the business.

The second element is understanding risk. Professor Travieso believes that as a business school, emlyon is responsible for training future managers to ensure that they understand, and are aware of, the risks inherent in the business world. "If managers identify the risk, they will be aware of the potential loss that, for example, breaking the law would imply."

The final angle is prevention: a way for future managers to transform their understanding of legal rules into simple practices to comply with the law. This is key, as emlyon believes that it is important to provide



its students with a business understanding of legal aspects. As Florencio Travieso points out, "How can managers prevent potential pitfalls if they don't have the basic legal knowledge required?"

In addition to these three key angles, the law modules at emlyon place a strong emphasis on contract law, business and company law, ethics and compliance, personal data protection, and competition law. These are key and current topics, indispensable basic legal tools for future managers. Ethics and compliance are a key area of focus, "It is essential to discuss how to run a business ethically, with the goal of making a profit, but in a responsible and sustainable way."

These discussions within the classroom, filled with current topics from today's business issues, are incredibly valuable to students, and are often as important and eye-opening as the rest of the curriculum. The professor emphasizes that connecting the learning experience with inspirational examples is what helps students learn, helping them to apply their knowledge in real-world scenarios.

These open discussions, and a wider holistic legal training, will be the future of education, says Professor Travieso, especially with the integration of topics such as ethics, CSR, and compliance. Teaching will become a behavioral process, allowing students to make connections with their local and international colleagues and helping them better decipher the business world. It will give students access to the tools they need to become even better managers.

Enseigner le management revient d’abord à déconstruire des idées préconçues. Puis à développer une approche critique de la discipline en tenant compte des enjeux culturels et individuels dans le cadre de l’entreprise. Une pédagogie que revendiquent **Catou Faust**, professeure en management interculturel et **Marie-Rachel Jacob**, professeure en management des ressources humaines.

Ressources humaines et interculturelité : comprendre les tensions inhérentes au management

Le management est une discipline regroupant plusieurs champs, dont le management des ressources humaines et le management interculturel que vous enseignez respectivement. À partir de votre prisme, quels mots placez-vous derrière le terme « management » ?

Marie-Rachel Jacob : Le management se trouve pris en tension entre l’accompagnement des personnes dans leur travail quotidien et la création d’un collectif capable d’atteindre les objectifs de performance économique et financière. Le management des ressources humaines est centré sur la gestion de la relation d’emploi entre les personnes et l’organisation productive. La fonction RH (Ressources Humaines) est à la fois un levier stratégique pour l’entreprise et une démarche visant à satisfaire les souhaits des salariés.

Catou Faust : Le management conduit également à faire coopérer des individus qui, a priori, n’ont pas choisi de travailler ensemble et, s’ils sont de cultures différentes, qui ne voient peut-être pas les choses de la même façon. Or, ensemble et malgré les différences culturelles au sens large (nationale, entreprise, métier, ...) il faut atteindre les objectifs de l’entreprise. C’est cela qui caractérise le management interculturel regroupant toutes les formes de cultures réunies au sein d’une entreprise.

Ces deux disciplines du management sont complémentaires et poursuivent le même but, à savoir la productivité d’une entreprise. Dès lors, de quelle manière l’humain et la productivité s’imbriquent-ils ?

M.-R. J. : Le management a toujours revêtu une dimension instrumentale, c’est plutôt la manière de l’appliquer qui a évolué. Dès la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor a cherché à rationaliser les méthodes de production au travers d’un management des tâches plutôt que des personnes. Rapidement, le courant des Relations Humaines a mis en avant la nécessité de prendre en compte également les personnes pour agir sur la productivité. L’objectif de productivité reste le même mais la manière de l’obtenir est différente entre un management d’inspiration taylorienne ou plus centré sur les attentes des personnes.

C.F. : La motivation ainsi que le sens donné au travail sont effectivement importants. Or ces facteurs sont aussi culturels, tout comme la notion de reconnaissance. Il faut adapter son style de management en conséquence pour garder les salariés motivés.

Quelle(s) complémentarité(s) déterminent vos disciplines ?



CATOU FAUST est une spécialiste du management interculturel. Ses travaux de recherche s'intéressent aux problématiques de Gestion des Ressources Humaines liées au développement des compétences interculturelles et plus récemment, à l'ancrage culturel des représentations de la génération Z.

MARIE-RACHEL JACOB enseigne le management stratégique de la fonction RH des entreprises. Ses projets de recherche actuels portent sur l'expérience vécue du travail et de l'emploi dans la transformation des entreprises.

C.F. : Concrètement, du point de vue de la fonction RH, une entreprise internationale ne peut pas toujours utiliser les mêmes outils dans ses filiales à l’étranger qu’en France. Par exemple, une entreprise internationale française peut avoir à adapter la grille d’évaluation de ses salariés pour sa filiale japonaise ou américaine car la pondération des critères, la pratique de la notation peuvent être différentes. Il en va de même pour les pratiques de recrutement, on ne recrute pas en France comme on recrute en Inde où l’appartenance à un réseau, les recommandations et les liens familiaux ont un poids plus important.

M.-R. J. : Nous proposons un module sur les enjeux internationaux de la fonction RH puisque chaque pays possède sa propre législation en matière de droit du travail. Les deux aspects, technique de la GRH et interculturel, doivent être pensés ensemble, comme l’a précisé Catou Faust dans l’exemple de la grille d’évaluation.

Face aux mutations de la société, à l'internationalisation des entreprises et à leur digitalisation, comment avez-vous vu évoluer vos disciplines ?

C. F. : Le management interculturel est une discipline relativement récente apparue lorsque la question de l’internationalisation des entreprises s’est posée au cours des années 1960-1970. En allant chercher des marchés à l’étranger, elles se sont aperçues que leurs bonnes pratiques ne fonctionnaient pas. Elles se sont alors appuyées sur des études quantitatives dont nous sommes très critiques avec ma collègue Virginia Drummond car elles tendent à catégoriser les cultures, à les essentialiser et ainsi, à favoriser les stéréotypes. Pour comprendre les cultures, nous devons plutôt développer une démarche anthropologique. Aujourd’hui, des questions épidermiques telles que celles des identités culturelles et de l’appropriation culturelle sont très présentes sur les réseaux sociaux et il faut outiller les étudiants pour qu’ils puissent se positionner sur ces débats.

M.-R. J. : Sur le fond, le cadre de l’approche stratégique de la fonction RH est le même

depuis la fin des années 1990. En revanche, nous observons des évolutions parfois liées à des effets de mode, mais aussi à la montée en puissance de l’individualisation de la relation d’emploi qui rend plus complexe le travail des managers et des professionnels des RH. De plus, les technologies de l’information et de la communication brouillent les frontières entre le lieu de travail et la temporalité du travail, ce qui crée encore une fois des problèmes de management du travail et des travailleurs. Si des changements sont constatés dans les discours des entreprises au sujet de leurs politiques de GRH, dans la pratique la tension demeure forte à partir du moment où il faut atteindre des objectifs économique et financier imposés.

Auprès des étudiants et des participants, adaptez-vous la pédagogie du management interculturel et du management des ressources humaines ?

C. F. : Nous observons une approche de la matière différente depuis dix ans. Les étudiants disent « connaître l’international ». Pour autant, voyager ou effectuer un stage à l’étranger ne leur donnent pas nécessairement les compétences interculturelles utiles en entreprise. Il faut d’abord qu’ils comprennent que les questions culturelles sont complexes et toujours présentes malgré la mondialisation. Il est vrai aussi qu’on enseigne différemment suivant le public que l’on a. Les étudiants français, chinois ou américains n’ont pas été habitués aux mêmes pratiques pédagogiques et n’ont pas les mêmes attentes. Enfin, nous, les professeurs, nous sommes en concurrence en cours avec les réseaux sociaux que les étudiants gardent en permanence ouverts sur leurs ordinateurs. Cela nous oblige à nous positionner autrement et à savoir où se situe notre véritable valeur ajoutée. C’est le but de la classe inversée, dispositif pédagogique très efficace pour les engager et leur permettre d’absorber une partie de la théorie, de la comprendre et d’initier un questionnement. Se poser la question du « pourquoi ? » est essentiel.

M.-R. J. : On oblige les étudiants à avoir ce recul critique et réflexif. emlyon fait partie des rares

écoles de management dotées d’un centre de recherche orienté sur des approches critiques du management. Nous avons l’objectif de développer leur esprit critique et de transmettre des connaissances reposant sur des travaux académiques. Ce travail d’enseignement est très exigeant et repose sur un travail collectif de production de supports pédagogiques auquel j’ai le plaisir de contribuer avec mes collègues Fabienne Autier et Olivier Bachelard. Nous avons également la chance de travailler avec une instructrice, Angela De Oliveira, qui déploie notre pédagogie auprès des publics de formation initiale et continue.

L’inclusion fait désormais partie des notions fondamentales du management au même titre que les enjeux de responsabilité sociale et environnementale. Les étudiants y sont-ils sensibles ?

M.-R. J. L’inclusion est une approche très exigeante. Elle nécessite un engagement mutuel fort pour apprendre à se connaître, à tirer parti des forces des uns et des autres dans la différence. La performance obtenue peut être supérieure mais à plus long terme par rapport à des approches privilégiant l’homogénéité des profils. Les étudiants ont entendu parler de l’inclusion, certains l’ont intégrée dans leur discours, mais ils la pratiquent peu dans les faits, préférant souvent travailler « entre semblables ».

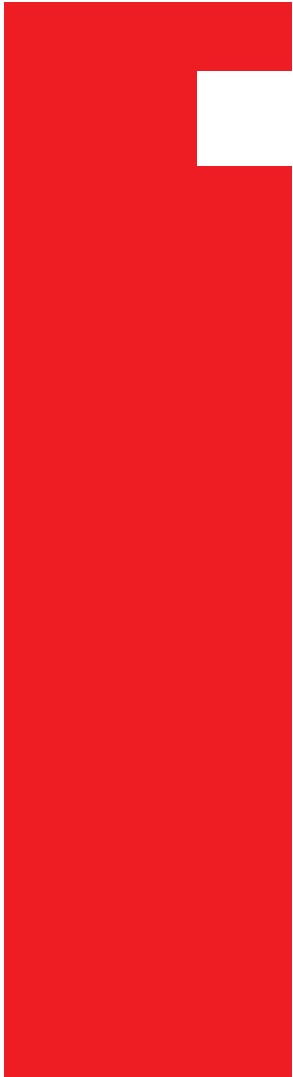
C. F. : Le management interculturel est par essence inclusif puisqu’il prend en compte l’altérité et doit permettre de travailler ensemble malgré ses différences. En revanche, je suis plus nuancée sur le rapport des étudiants aux valeurs environnementales et sociétales qui sont pourtant des sujets fondamentaux. En proportion d’une cohorte générationnelle, tous n’y ont pas la même sensibilité, notamment lorsqu’ils recherchent un emploi, et n’intègrent pas les mêmes critères.

Quel futur imaginez-vous pour vos deux disciplines ?

C. F. : L’enjeu est de sortir le management interculturel de l’essentialisme car les sociétés sont mixtes, complexes et les normes de

comportement peuvent y être nombreuses et contradictoires. Dans cette lecture culturelle qui devient plus difficile à faire, il faut garder l’essentiel : l’expérience de l’altérité.

M.-R. J. : Face aux enjeux géopolitiques et climatiques qui se dessinent actuellement, les entreprises auront forcément à adapter leur stratégie et à faire face, en même temps, à l’impératif d’un management responsable des ressources humaines.



Teaching management begins by deconstructing preconceived ideas. It then involves developing a critical approach to discipline, taking into account cultural and individual issues within the company. **Catou Faust**, professor of intercultural management, and **Marie-Rachel Jacob**, professor of human resources management, are both committed to this pedagogical approach.

Human resources and interculturality: understanding the inherent management tensions

Management is a discipline that encompasses several fields, including human resources management and intercultural management, your respective teaching areas. From your individual perspectives, how would you describe the term “management”?

Marie-Rachel Jacob: Management is caught in a state of perpetual tension between supporting people in their daily work and creating a collective capable of achieving its economic and financial performance objectives. Human resources management is focused on managing the employment relationship between people and the productive organization. The HR (Human Resources) function is both a strategic lever for the company and a set of procedures aimed at satisfying employees’ wishes.

Catou Faust: Management also leads to cooperation between individuals who have not chosen to work together per se, and who, if they are from different cultures, may not necessarily see eye to eye on certain issues. However, by working together, and despite cultural differences in the broadest sense (national, company, professional, etc.), they must achieve the company’s objectives. These are the characteristics of intercultural management, which brings together all forms of cultures within a single company.

These two management disciplines are complementary and pursue the same goal, namely corporate productivity. So how do people and productivity fit together?

M.-R. J.: Management has always had an instrumental dimension, but the way it is applied has evolved. At the end of the 19th century, Frederick Taylor sought to rationalize production methods by managing tasks rather than people. The Human Relations movement quickly emphasized the need to take people into account in order to improve productivity. The productivity objective remains the same, but the method of achieving it differs depending on whether we adopt Taylorism-inspired management or a management style more focused on people’s expectations.

C.F.: Motivation and the meaning given to work are certainly important. But these factors are also cultural, as is the notion of recognition. You have to adapt your management style accordingly to keep employees motivated.

In what ways are your disciplines complementary?

C.F.: Concretely, from an HR perspective, an international company cannot always use the same tools in its foreign subsidiaries as it does in its home country. For example, a French international



CATOU FAUST
With a PhD in Management Sciences, Catou Faust specializes in cross cultural management. Her research focuses on HRM issues related to the development of cross cultural competencies and, more recently, Generation Z's cultural representations.

MARIE-RACHEL JACOB
Marie-Rachel Jacob lectures in strategic management in corporate HR. Her current projects concern people's experience of work and employment at a time of corporate transformation.

company may have to adapt its employee evaluation form for its Japanese or American subsidiaries because the weighting of criteria and the rating practices may be different. The same is true for recruitment practices, recruiting in France is not the same as it is in India, where belonging to a network, personal recommendations, and family ties have a greater weight.

M.-R. J.: We propose a module on the international challenges faced by the HR function, because each country has its own labor laws. The two aspects, technical HRM and intercultural issues, must be considered together, as Catou Faust pointed out in her evaluation form example.

Faced with social change and the internationalization and digitalization of companies, how have your disciplines evolved?

C. F.: Intercultural management is a relatively recent discipline that emerged when the question of the internationalization of companies arose in the 1960s and 1970s. When they went looking for markets abroad, companies realized that their best practices were not working. They then turned to quantitative studies, which my colleague Virginia Drummond and I are very critical of because they tend to categorize and essentialize cultures and thus promote stereotypes. To understand cultures, we must instead develop an anthropological approach. Moreover, today, issues such as cultural identity and cultural appropriation are very common on social networks and students need to be equipped to position themselves in these debates.

M.-R. J.: The framework for the HR function's strategic approach has essentially remained the same since the late 1990s. On the other hand, we have observed changes that are sometimes linked to current fashions, or to the increasing individualization of the employment relationship, which complicates the work of managers and HR professionals. In addition, information and communication technologies blur the boundaries between the workplace and the temporality of work, which again creates problems when managing work and workers. Although

companies' dialogue about their HRM policies has evolved, in practice strong tensions remain once economic and financial objectives are imposed.

Have you adapted the pedagogical approach you use for intercultural management and human resources management to different students and participants?

C. F.: We have seen a different approach to the subject over the past ten years. Students claim to "know the international scene". However, traveling or completing an internship abroad does not necessarily give them the intercultural skills they will need in a company. They must first of all understand that cultural issues are complex and ever present, despite globalization. It is also true that we teach differently depending on our audience. French, Chinese, and American students are not accustomed to the same pedagogical practices and do not have the same expectations. Finally, in the classroom, we, the professors, have to compete with the social networks that students are permanently connected to on their computers. This forces us to position ourselves differently and to recognize where our real added value lies. This is the goal of the flipped classroom, a very effective pedagogical practice for engaging students and allowing them to absorb part of the theory, to understand it, and to initiate a process of questioning. Asking the question "Why?" is essential.

M.-R. J.: We expect our students to adopt this critical and reflective perspective. emlyon is one of the few management schools with a research center focused on critical approaches to management. Our goal is to help them develop their critical thinking skills and to transmit knowledge drawn from academic studies. This teaching work is very demanding and relies on the collective production of teaching materials, which I have the pleasure of developing together with my colleagues Fabienne Autier and Olivier Bachelard. We are also fortunate to work with an instructor, Angela De Oliveira, who helps to deliver our pedagogy to initial and continuing training audiences.

Inclusion is now part of the fundamental notions of management, along with social and environmental responsibility issues. Are students receptive to this?

M.-R. J.: Inclusion is a very demanding approach. It requires a strong mutual commitment to get to know each other and to take advantage of each person's strengths in a context where everyone is different. Performance in this case will be far superior, although it takes longer to achieve compared to approaches that favor homogeneous profiles. Students have heard of inclusion, some have incorporated it into their dialogue, but they do not often employ it in practice, generally preferring to work with people "similar to them".

C. F.: Intercultural management is essentially inclusive since it takes into account otherness and must help people to work together despite their differences. On the other hand, I have a more nuanced opinion of students' relationships with environmental and societal values, which are nonetheless fundamental topics. Not everyone in a particular generational cohort is equally receptive, especially when looking for a job, and people do not necessarily incorporate the same criteria.

What future do you imagine for your two disciplines?

C. F.: The challenge is to extricate intercultural management from essentialism, because societies are mixed and complex and behavioral norms can be numerous and contradictory. In this cultural reading, which is becoming increasingly difficult to achieve, we must not lose sight of the essential point: the experience of otherness.

M.-R. J.: Faced with the geopolitical and climate-related challenges that are currently taking shape, companies will necessarily have to adapt their strategy and at the same time deal with the need for responsible human resources management.

04

05

06

STRATÉGIE
ET THÉORIE DES
ORGANISATIONS

STORM : pour une recherche qui compte en stratégie et organisation

PARHAM ASHUR ET BERNARD FORGUES

nauguré à emlyon en septembre 2016, le Centre de Recherche en Stratégie et Organisation STORM se consacre à une recherche de la plus haute qualité, s’astreignant à la fois à la rigueur scientifique et à la pertinence pratique. Le Centre de Recherche STORM a été conçu pour couvrir un large éventail de sujets –stratégie et organisation – et de méthodes – qualitatives et quantitatives–. En produisant ainsi des résultats obtenus par le biais des standards scientifiques les plus élevés et qui ont des implications directes pour les entreprises et les organisations, STORM apporte des solutions de qualité à des problématiques concrètes.

CARTOGRAPHIE DE LA RECHERCHE STORM

Avec 104 articles publiés à ce jour, STORM est l’un des centres de recherche les plus productifs d’Europe – à plus forte raison si l’on tient compte de sa taille relativement modeste. Afin d’obtenir une vision synthétique des travaux de recherche conduits par STORM, nous avons d’abord élaboré une cartographie sémantique en nous appuyant sur nos publications. Celle-ci a mis en évidence quatre clusters : Management International et Stratégie, Création et Changement Organisationnels, Innovation et Action Collective, et Gouvernance et Pratique Organisationnelle (figure 1). Nous avons ensuite utilisé le *machine learning (topic modeling)* afin d’identifier les sujets qui composent ces clusters (tableau 1).

Nous allons à présent nous intéresser à cinq domaines de recherche. Nous commencerons par l’environnement général dans lequel les organisations opèrent, et descendrons progressivement jusqu’au niveau des individus.

MANAGER DANS UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT

Il est difficile d’ignorer à quel point notre environnement change sur bien des aspects, et à un rythme qui semble s’accélérer. Observant le caractère profond et pérenne de ces évolutions, les chercheurs et chercheuses les définissent comme constituant le « nouvel environnement normal » (Ahlstrom et al., 2020). Parmi les questions clés qui ont un impact sur les entreprises, la dimension économique met en lumière les inégalités croissantes entre pays et entre générations, et une croissance plus lente de la productivité. Des tendances démographiques divergentes, des bouleversements sociaux et un paysage politique changeant contribuent aussi à un climat d’incertitude, en particulier pour les multinationales. En étudiant trois types de technologies (les rayons X utilisés en mammographie, les unités centrales IBM et la DRAM, Dynamic Random Access Memory), Dattée (2017) a montré que les modèles de diffusion traditionnels surestiment la taille des marchés de 10 à 55% en fonction des types d’industrie et de produits. Cette marge d’erreur est en grande partie due aux générations successives de technologies qui arrivent sur le marché et captent les ventes prévues pour les modèles précédents. Les innovateurs qui échouent à prendre en compte des « chutes convexes » dans



Figure 1. Cartographie sémantique de STORM (réalisée avec VOSviewer).

les substitutions technologiques prennent le risque de commettre d’importantes erreurs dans leurs prévisions et, ainsi, de mettre en péril la survie de leur entreprise.

Outre la technologie, les organisations doivent affronter d’autres types de forces sociales, y compris les institutions qui constituent les fondations de notre société. Pour mieux comprendre de quelle manière les institutions peuvent engendrer des évolutions sociales, Garud et Tharchen (2016) se sont penchés sur deux décisions de justice : la légalisation du mariage entre personnes de même sexe aux États-Unis en 2015, et la reconnaissance de l’existence d’un troisième genre en Inde en 2014. Des parallèles établis entre ces deux décisions montrent que si les institutions préservent les conventions existantes, elles peuvent aussi contribuer à faire émerger d’importantes réformes sociales. Elle y parviennent en s’appuyant dans leurs arguments sur des précédents historiques. De telles évolutions ont bien entendu un impact sur la société, mais elles peuvent aussi influencer la manière dont les entreprises opèrent – politique de recrutement, avantages sociaux, par exemple.

La pandémie de Covid-19 est un exemple récent de changement environnemental ayant eu d’importantes répercussions sur les organisations. Cette crise a été l’occasion d’observer les problématiques nombreuses et complexes rencontrées par les managers au sein des entreprises multinationales, qu’il s’agisse d’un paysage mondial transformé, de la raison d’être de leur entreprise, ou encore des stratégies de développement à l’international. Les managers doivent par conséquent développer des « capacités supra-dynamiques » – la capacité à

développer de nouvelles capacités –, qu’ils se doivent de faire évoluer rapidement et fréquemment (Hitt et al., 2021).

Aujourd’hui, le changement environnemental le plus massif pour les organisations – et dont elles peinent à se saisir – est le changement climatique. Une très grande incertitude associée à des politiques publiques faibles voire inexistantes laissent les dirigeants démunis pour affronter les défis colossaux qui les attendent. Une fausse solution typique, défendue par le secteur financier, consiste à proposer des produits financiers tels que la compensation carbone ou les « catastrophe bonds ». Les « catastrophe bonds » (ou « cat bonds ») permettent aux investisseurs de parier sur des catastrophes naturelles spécifiques (par exemple, un tremblement de terre dans une région donnée dans les trois années à venir). Si de tels dispositifs peuvent sembler judicieux à première vue, ce n’est en réalité pas le cas. En examinant les 1069 cat bonds placés depuis 1997, Etzion et ses collègues (2019) ont montré que l’extrême complexité des modèles, l’existence de déclencheurs contestables et de procédures judiciaires à rallonge empêchent les cat bonds de jouer leur rôle, à savoir débloquer des fonds rapidement en cas de catastrophe. Les cat bonds ne sont qu’un exemple supplémentaire de financiarisation devenue incontrôlable.

UTILISER LES RÉSEAUX INTELLIGEMMENT

Toute organisation est liée à d’autres, tissant ainsi des réseaux qui se révèlent souvent très importants pour le succès. Ces liens peuvent cependant prendre des formes très différentes – alliances, interlocks, mouvements de dirigeants inter-

CLUSTERS ET SUJETS	QUELQUES RÉSULTATS DE RECHERCHE
Management International et Stratégie	
■ SUJET 5 ENTREPRISES FAMILIALES (pays, affaires, public, famille, stratégie, économie)	Dans les marchés émergents, le contexte institutionnel local favorise ou réduit l’avantage compétitif des entreprises familiales cotées en Bourse (Duran et al., 2018)
■ SUJET 7 MANAGEMENT INTERNATIONAL (famille, international, pays, business, structure, contexte)	Les institutions informelles sont essentielles pour comprendre les différences de prévalence, de stratégie et de performance dans les entreprises familiales à travers le monde (Berrone et al., 2020) Le caractère plus ou moins autoritaire ou égalitaire d’une famille explique l’hétérogénéité de l’internationalisation des entreprises familiales (Arrègle et al., 2019)
■ SUJET 13 ENVIRONNEMENT POLITIQUE (politique, investisseur, propriété, financier, étranger, pays)	Les entreprises publiques et les liens politiques ont un impact sur la stratégie des entreprises, notamment en termes de leviers financiers, d’intensité de la R&D, et d’internationalisation (Tihanyi et al., 2019) Les investisseurs interprètent une domination plus importante des régimes provisoires comme le signe d’intentions démocratiques plus faibles et y associent des perspectives plus sombres pour les entreprises locales (Naya et al., 2020)
■ SUJET 2 STRATÉGIE (stratégie, financier, mécanismes, structure, ressources, champ)	Indépendance du conseil d’administration et incitations managériales sont associées à de meilleures performances en Chine (Mutlu et al., 2017) La RSE améliore les performances financières des entreprises en mettant en valeur leur réputation, en augmentant la réciprocité des parties prenantes, en atténuant les risques pour les entreprises et en renforçant les capacités d’innovation (Vishwanathan et al., 2019)
Création et Changement Organisationnels	
■ SUJET 1 ADAPTATION ET CHANGEMENT (changement, adaptation, objectif, forme, pratique, réponse)	Les fonctions organisationnelles façonnent la manière dont les routines sont choisies, ce qui impacte le changement et l’adaptation (Nigam et al., 2016) Les organisations répondent au changement institutionnel (émergence d’une gouvernance néolibérale, par exemple) en adoptant une idéologie gagnant-gagnant (Brandtner & Bromley, 2021)
■ SUJET 8 ENCASTREMENT ET DÉLIMITATION (industrie, public, distinct, encastrer, ressources, délimitation)	Les membres d’une organisation s’engagent dans un travail de délimitation pour répondre à des besoins particuliers lorsqu’on leur alloue des ressources limitées (Radoynovska, 2018) Les frontières entre industries n’empêchent pas les évaluations de se diffuser lorsque des attributs moralement approuvés sont encastés dans des règles formelles (Aranda et al., 2021)
■ SUJET 10 ENTREPRENEURIAT (entrepreneur, entreprise, stratégie, ressources, réseau)	Les femmes entrepreneures subissent une pression importante pour réussir et arriver à des résultats tant sur le plan professionnel que personnel, afin d’incarner une superwoman démontrant une « féminité entrepreneuriale individualisée » (Vijay & Monin, 2018)

CLUSTERS ET SUJETS	QUELQUES RÉSULTATS DE RECHERCHE
Innovation et Action Collective	
■ SUJET 3 INTERACTIONS COMMUNAUTAIRES (communauté, identité, interaction, acteur, innovation)	Les entreprises peuvent bénéficier du soutien de communautés locales lorsque leurs identités sont construites sur des traditions communautaires, comme l’illustre l’exemple des microbrasseries de Franconie, en Allemagne, qui continuent de faire appel à des traditions ancestrales dans la fabrication de leurs produits (Beck et al., 2019) Les communautés sont également importantes pour les individus. L’identité des personnes marginalisées est façonnée par les institutions qui les entourent et qui ont de fortes racines historiques (Garud & Tharchen, 2016)
■ SUJET 9 ACTION COLLECTIVE ET RESSOURCES (communauté, identité, interaction, acteur, innovation)	Les problèmes d’action collective surgissent lorsque les acteurs sous-estiment les bénéfices de l’allocation de ressources liées à un marché spécifique, fournissent des ressources qui ne sont pas parfaitement substituables et sont encastés dans des réseaux avec d’autres acteurs partageant un rôle similaire dans la formation de marché (Struben et al., 2020)
■ SUJET 11 INNOVATION ET RELATIONS DE RÉSEAU (innovation, technologies, dynamique, valeur, réseau, limite, interaction)	Dans les systèmes d’innovation distribuée, les organisations gèrent les relations par le biais de trois types de mécanismes : interface, architecture participative, et infrastructures d’évaluation. Ceux-ci permettent la coordination et le contrôle des tâches (Kornberger, 2017) Les entreprises apprennent à rester alignées avec les dynamiques d’écosystèmes en planifiant et en anticipant, tout en jouant la résonance (Dattée et al., 2018)
Gouvernance et pratique organisationnelles	
■ SUJET 4 GOVERNANCE ET APPRENTISSAGE (expérience, entreprise, gouvernance, apprentissage, diversité, contexte)	Les entreprises optant pour une trop grande diversification font face à des inquiétudes quant à leur capacité ou leur engagement à satisfaire des consommateurs variés. Pour améliorer la perception de leur engagement, celles-ci peuvent communiquer sur leur authenticité (Hahl & Ha, 2019) Les organisations apprennent et améliorent leurs performances dans des conditions complexes en standardisant les pratiques et les procédures de travail (Wezel & Ruef, 2020)
■ SUJET 6 LÉGITIMITÉ (champ, interaction, acteur, employé, légitime)	Les organisations font appel à différentes stratégies discursives afin de légitimer leur activité en fonction de leur positionnement (central, périphérique ou niche) dans une industrie naissante (Kim et al., 2017) Une collaboration incluant de nombreuses interactions ainsi qu’une compatibilité en termes de mission peut faciliter une hybridité soutenue, à condition que les tensions soient reconnues et prises en compte (Savarese et al., 2020)
■ SUJET 12 GOVERNANCE (valeur, gouvernance, produit, pratique, stratégie, création)	Comparer les diamants extraits dans des mines à ceux produits en laboratoire a mis au jour que la résistance à de nouvelles pratiques est plus forte lorsque le produit est associé à un rituel social (Ha et al., 2018)

Tableau 1. Sujets communs aux articles publiés par **STORM** (utilisation de la modélisation structurelle de sujets, STM : Structural Topic Modeling).

entreprises – rendant complexe la compréhension de ce qui motive ces liens. Une importante étude menée récemment sur les 500 plus grandes sociétés cotées (S&P 500) a montré que divers facteurs entrent en jeu en fonction du type de lien qui unit deux entreprises. La formation d’interlocks est principalement motivée par des facteurs organisationnels, ce qui signifie que certaines sociétés tendent à former davantage d’interlocks que d’autres. Les liens établis par le biais de mouvements inter-entreprises – lorsque les managers passent d’une entreprise à une autre – le sont surtout en raison d’une appartenance à la même industrie. Se connecter à une autre société au travers d’une alliance s’explique par des facteurs liés à la fois à l’industrie et à l’entreprise. Lorsque des managers évaluent le potentiel de liens possibles entre plusieurs sociétés au sein d’un marché, ils doivent prendre en compte les facteurs de connectivité à l’aune d’un type de connexion spécifique, et non comme quelque chose qui pourrait accroître ou diminuer les chances de liens interentreprises en général (Novoselova, 2022).

La multiplication des connexions conduit à des réseaux denses, qui peuvent parfois prendre la forme d’écosystèmes d’innovation. Afin de répondre aux nombreuses préférences des consommateurs au sein d’un marché, les entreprises utilisent pour leurs produits une architecture modulaire et incitent d’autres sociétés à développer des produits ou des services complémentaires. Cependant, construire un écosystème d’innovation est une activité qui comporte des risques élevés. Une étude des leaders mondiaux dans l’industrie de l’informatique et des télécommunications a montré que l’entreprise devait insuffler un élan de participation tout en maintenant un contrôle dynamique sur la trajectoire de son écosystème, sans étouffer la participation, jusqu’à ce que les applications technologiques se stabilisent au sein de l’écosystème (Dattée et al., 2018).

La construction de réseaux se révèle également essentielle pour les jeunes entreprises, lorsque celles-ci sont en train d’acquérir les ressources dont elles ont besoin. Une étude de 123 projets développés par six entreprises de production télévisuelle nouvellement créées au Royaume-Uni a mis en évidence quatre types de stratégies : 1/ exagérer l’intérêt démontré par les détenteurs de ressources clé dans le but d’en attirer d’autres ; 2/ développer des relations avec les détenteurs de ressources clé, en commençant par les partenaires au statut le plus bas pour aller vers le plus élevé ; 3/ développer des relations dans son propre pays mais aussi à l’international afin d’exploiter au mieux l’intérêt exprimé ; 4/ proposer des incitations attractives aux détenteurs de ressources en quête de rendements élevés (Smith & Autio, à paraître).

Les employés aussi, dans leur travail, sont connectés par le biais d’interdépendances. Par conséquent, lorsque les organisations cherchent à évoluer, il est important que les individus comprennent ces interdépendances. Lorsque les employés expérimentent de nouvelles manières de travailler, ils s’attendent à observer des résultats de leurs actions, fondées sur la compréhension qu’ils ont des interdépendances avec les autres. Ces perceptions n’étant pas obligatoirement exactes ni partagées, les individus peuvent potentiellement ne pas anticiper les conséquences mutuelles de leurs expérimentations respectives. Un nouveau programme mis en place en Écosse dans le but d’améliorer les temps d’attente aux urgences dans les hôpitaux a montré qu’une coordination entre unités et entre niveaux exigeait des employés qu’ils mettent à jour leur modèle mental pour aller vers une compréhension partagée, un processus qui prend du temps (Dattée & Barlow, 2017). Les programmes de changement doivent pouvoir utiliser des données pour démêler les effets de différentes initiatives. Cela a des répercussions importantes sur ce que les individus sont prêts à faire pour explorer ensemble de nouvelles solutions, concevoir des programmes d’incitation, et pour éviter de dissiper les efforts consacrés au changement.



INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Les entreprises qui souhaitent se développer à l’international jettent souvent leur dévolu sur des régions telles que l’Amérique du Sud ou l’Europe. Mais chaque région comporte un certain nombre de pays, qui ont souvent des institutions différentes. La « complexité institutionnelle » qui en résulte a des conséquences immédiates sur les décisions d’investissement direct à l’étranger (IDE) prises par les multinationales. Une étude menée sur 698 multinationales japonaises opérant dans 49 pays couvrant neuf régions du monde a montré qu’un nombre élevé de pays au sein d’une région réduit la possibilité d’internationalisation des multinationales. Quant à la diversité insti-



tutionnelle, elle présente des conséquences plus complexes : une diversité institutionnelle très élevée ou au contraire très basse affecte l’internationalisation de manière négative, tandis qu’une diversité modérée montre des effets positifs sur le processus d’internationalisation (Arrègle et al., 2016). Une autre étude, également menée sur des multinationales japonaises, s’attache à comprendre comment les multinationales organisent leurs IDE (Arrègle et al., 2017). Les résultats montrent que si les multinationales privilégient les investissements dans les régions où elles sont déjà présentes, cela est moins vrai pour celles qui possèdent une plus grande expérience à l’international (Arrègle et al., 2017).

Les entreprises familiales témoignent quant à elles de comportements différents lorsqu’il s’agit d’internationalisation. Elles se montrent d’abord réticentes à l’idée de s’implanter à l’étranger, avec par conséquent des niveaux d’investissement à l’étranger moins élevés, à la fois en termes de portée et d’étendue. Les entreprises familiales ont tendance à se montrer plus prudentes lorsque les IDE sont réalisés dans un pays à forte protection des actionnaires minoritaires. Ces craintes sont cependant réduites pour les entreprises familiales basées dans des pays démontrant de hauts niveaux de confiance envers les autres (Arrègle et al., 2016).

Les entreprises familiales sont connues pour la relation particulière qu’elles entretiennent avec les « biens patrimoniaux », liés à l’histoire familiale. Ces dernières traitent ces biens différemment des autres, ce qui implique des répercussions sur leur stratégie globale. Pourtant, chaque famille et chaque entreprise familiale est unique. S’appuyant sur le champ de

l’anthropologie, une recherche s’attache à comprendre comment la structure même d’une famille influe sur la stratégie d’internationalisation de son entreprise, et plus particulièrement de quelle manière elle gère les biens patrimoniaux. Par exemple, les familles autoritaires ont tendance à privilégier la primogéniture (confier un rôle de direction à l’aîné ou l’aînée de la fratrie), ce qui conduit à de relativement moins bonnes performances (Arrègle et al., 2019).

METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE : AUTONOMIE DES FILIALES, DESIGN THINKING ET DISTINCTION OPTIMALE

Le degré d’autonomie dont jouissent les filiales vis-à-vis de leur société mère est un sujet délicat. Si l’autonomie est prétendument accordée par la société mère à sa filiale, cette dernière n’est en rien passive : en réalité, le degré d’autonomie est constamment négocié et peut varier avec le temps. Une étude qui s’est penchée pendant 11 ans sur la relation entre Lamborghini et sa société-mère Audi (groupe Volkswagen) a souligné que l’autonomie résulte de forces contraires. Les dirigeants d’Audi cherchent une intégration complète (économies d’échelle, standardisation, ressources partagées, etc.), tandis que l’équipe dirigeante de Lamborghini s’efforce de maintenir son identité et ses spécificités organisationnelles. Par conséquent, le degré d’autonomie varie avec le temps : la filiale peut regagner de l’autonomie et renouveler ses ressources et ses capacités propres (plutôt que de s’appuyer sur celles de la société mère) et, plus tard, oscillant dans la direction opposée, ces ressources et capacités peuvent être transférées vers le haut et ainsi bénéficier à la société-mère (Dattée et al., 2022).

Un outil utile dans la gestion de telles négociations, en particulier lorsqu’il s’agit d’innovation, est le design thinking (ou conception créative), une approche que les entreprises et les gouvernements du monde entier adoptent de plus en plus dans leurs activités. Des chercheurs qui ont observé un Centre de Design interdisciplinaire au sein d’une grande université américaine ont montré que le design thinking permettait aux membres de cet établissement de collaborer étroitement les uns avec les autres en développant une appréciation des perspectives de chacun. L’émergence des interactions se produit non pas en dépit de, mais grâce à la diversité des points de vue à propos de la notion même de design. Il est intéressant de noter que la capacité du design à générer des collaborations interdisciplinaires pourrait permettre aux organisations d’aborder des problématiques complexes – telles que le développement durable – qui impliqueraient la participation de divers groupes de parties prenantes (Tharchen et al., 2020).

La plupart des entreprises sont confrontées à un dilemme : être perçues par les consommateurs comme un choix sensé, tout en parvenant à se distinguer de leurs concurrents. La solution à ce problème est connue sous le nom de « distinction optimale » (« optimal distinctiveness »). Un produit trop différent des autres dans sa catégorie risque d’être ignoré, taxé de « pas sérieux », ou mal compris. Toutefois, un produit trop similaire à d’autres empêchera l’entreprise de se différencier de ses concurrents et de pratiquer des prix plus élevés. Ainsi, le but de la distinction optimale consiste à trouver l’équilibre entre ces deux objectifs contraires. Une étude de 100 producteurs de whisky single malt a mis en lumière différentes manières de se distinguer, en dépit des contraintes fortes imposées par la nature du produit. Les producteurs s’inspirent du répertoire institutionnel et s’appuient sur des caractéristiques établies et largement acceptées du produit : certains insistent sur les racines régionales, d’autres optent pour l’héritage historique, d’autres encore pour la notion d’artisanat ou mettent l’accent sur l’innovation. Ces différentes perspectives leur permettent de se distinguer les uns des autres tout en affirmant leur appartenance à leur catégorie (Forgues & May, 2017).

CARRIÈRES ET DIRIGEANTS

Le dernier sujet que nous aimerions aborder est celui des carrières. Comment de nouveaux métiers font-ils leur apparition et gagnent-ils de l’importance dans une industrie ? Pour répondre à cette question, des chercheurs se sont penchés sur la transformation de l’industrie du vin en Italie alors que celle-ci entamait une transition vers des produits de meilleure qualité. Leurs travaux ont mis en lumière l’importance croissante des experts, des consultants, des systèmes de notation et de classement, notant à quel point ils modifiaient le paysage de cette industrie très concurrentielle. Au final, le nouveau métier d’œnologue (la plupart du temps des experts free-lance embauchés par les exploitations viticoles) a gagné de l’importance, tandis qu’ils diffusent leur expertise au sein du réseau des domaines viticoles (Bottura et al., 2017).

Par ailleurs, une profession qui a été amplement étudiée en management est celle de dirigeant d’entreprise, en raison de l’influence qu’elles et ils exercent sur la stratégie de celles-ci. Une étude a posé la question suivante : quelles trajectoires ont suivi les PDG des plus grandes entreprises pour arriver au sommet ? L’étude a examiné le parcours professionnel de tous les dirigeants du classement Fortune 100 depuis le début de leur carrière. Les résultats ont montré que la majorité a suivi une trajectoire classique, à savoir une progression régulière vers davantage de responsabilités, une faible mobilité inter-

entreprises et inter-industries, et un intérêt prononcé pour les postes de management (Koch et al., 2017).

En ce qui concerne le poids des PDG dans les décisions prises par les entreprises, la recherche a établi de longue date que ceux qui approchent de la retraite ont tendance à éviter les investissements à long terme. Une étude a cependant démontré que cela n’était pas aussi systématique qu’on pouvait le penser auparavant. S’intéressant aux investissements en capitaux, celle-ci s’est concentrée sur un échantillon de dirigeants (âgés de 60 à 75 ans) d’entreprises non-financières de la liste S&P. Les résultats indiquent que les PDG qui s’identifient fortement à leur entreprise n’adoptent pas une vision à court terme à l’approche de la retraite. En outre, l’étude a montré que cette identification forte à l’entreprise est propre aux dirigeants-fondateurs d’entreprise et à ceux qui ont passé une longue période à la tête de l’entreprise. Par conséquent, il est important pour les actionnaires, les investisseurs et les comités d’administration de prendre en considération cette typologie de dirigeants et leurs inclinations lorsqu’ils créent et mettent en application des mécanismes de contrôle et de surveillance (Silberzahn & Arrégle, 2019).

Pour conclure cette brève présentation, nous pouvons dire que STORM rassemble un groupe de brillants chercheurs et chercheuses du monde entier à la pointe dans leur discipline. Elles et ils se passionnent pour les questions liées au management et se réjouissent toujours à l’idée de collaborer avec des entreprises et des organisations des secteurs public et non lucratif. N’hésitez pas à prendre contact avec nous !

BERNARD FORGUES est professeur de théorie des organisations et directeur du centre de recherche STORM. Ses recherches s’appuient principalement sur la sociologie des organisations pour étudier la technologie, l’innovation, l’évaluation... Il est président d’EGOS (European Group for Organizational Studies).

PARHAM ASHUR est étudiant dans le PhD in Management d’emlyon. Il étudie la légitimité professionnelle basée sur les compétences ainsi que le changement et la persistance culturels sur le long terme, en utilisant des programme d’intelligence artificielle en analyse textuelle.

STORM: research that matters in strategy and organization

PARHAM ASHUR AND BERNARD FORGUES

The STORM Research Center in Strategy and Organization at emlyon was launched in September 2016. It focuses on the highest quality of research, seeking both scientific rigor and practical relevance. STORM was designed to cover a wide range of topics (covering both strategy and organization) and methods (qualitative and quantitative), arriving at sound results that can be translated into actionable practice. By providing results obtained with the highest scientific standards and that have direct implications for businesses and organizations, STORM brings high-quality solutions to real-world problems.

MAPPING STORM RESEARCH

STORM has published 104 articles to date, making it one of the most productive centers in Europe, especially when considering its relatively small size. To provide an overview of STORM research, we first built a text network map of articles, highlighting four clusters: International Business and Strategy, Organizational Creation and Change, Innovation and Collective Action, and Organizational Governance and Practice (Figure 1). Second, we used machine learning (topic modeling) to identify the themes making up these clusters (Table 1).



Figure 1. Text network map of STORM publications (using VOSviewer)

CLUSTERS AND TOPICS	SOME RESEARCH FINDINGS
International Business and Strategy	
■TOPIC 5: FAMILY FIRMS (country, business, public, family, strategy, economics)	Local institutional conditions in emerging markets enable or constrain the competitive advantage of publicly listed family firms (Duran et al., 2018)
■TOPIC 7: INTERNATIONAL BUSINESS (family, international, country, business, structure, context)	Informal institutions are crucial to understanding differences among family-controlled firms’ prevalence, strategies, and performance across countries (Berrone et al., 2020) Whether a family is more authoritarian or egalitarian explains heterogeneity in family-firm internationalization (Arregle et al., 2019)
■TOPIC 13: POLITICAL ENVIRONMENT (politics, investor, ownership, financial, foreign, country)	State ownership and political connections affect the strategies that firms pursue, including financial leverage, R&D intensity, and internationalization (Tihanyi et al., 2019) Investors interpret higher interim-regime dominance as a signal of weaker democratic intentions and associate them with a gloomier outlook for local firms (Nayal et al., 2020)
■TOPIC 2: STRATEGY (strategy, financial, mechanism, structure, resource, field)	Board independence and managerial incentives are associated with better performance in China (Mutlu et al., 2017) Corporate Social Responsibility improves corporate financial performance by enhancing reputation, increasing stakeholder reciprocation, mitigating firm risk, and strengthening innovation capacity (Vishwanathan et al., 2019)
Organizational Creation and Change	
■TOPIC 1: ADAPTATION AND CHANGE (change, adaptation, goal, shape, practice, response)	Organizational roles shape how routines are selected, which impacts change and adaptation (Nigam et al., 2016) Organizations respond to institutional change (for example, the emergence of neoliberal governance) by adopting a win-win ideology (Brandtner & Bromley, 2021)
■TOPIC 8: EMBEDDEDNESS AND BOUNDARIES (industry, audience, distinct, embed, resource, boundary)	Organizational members engage in boundary work to address particularistic needs when allocating limited resources (Radoynovska, 2018) At the industry level, boundaries do not prevent evaluations from circulating when a morally approved attribute is embedded in formal rules (Aranda et al., 2021)
■TOPIC 10: ENTREPRENEURSHIP (entrepreneur, venture, strategy, resource, network)	Women entrepreneurs face pressure to succeed and to perform personally and professionally in order to be seen as (super)women demonstrating “individualized entrepreneurial femininity” (Vijay & Monin, 2018)

Table 1. Common themes across **STORM** articles (using structural topic modeling)

CLUSTERS AND TOPICS	SOME RESEARCH FINDINGS
Innovation and Collective Action	
■ TOPIC 3: COMMUNITY INTERACTIONS (community, identity, interaction, actor, interaction, innovation)	Firms can benefit from the support of geographical communities when their identities are built on community traditions, as shown with Franconian microbrewers sticking to craft beer traditions (Beck et al., 2019) Communities also matter to individuals. The identity of marginalized individuals is shaped by the institutions surrounding them, which have strong historical roots (Garud & Tharchen, 2016)
■ TOPIC 9: COLLECTIVE ACTION AND RESOURCES (community, identity, interaction, actor, interaction, innovation)	Collective action problems occur when actors undervalue the benefits of market-oriented resource allocation, contribute imperfectly substitutable resources, and are embedded in networks with others sharing a similar role in market formation (Struben et al., 2020)
■ TOPIC 11: INNOVATION AND NETWORK RELATIONS (innovation, technology, dynamic, value, network, boundary, interaction)	In distributed innovation systems, organizations manage relationships through three design mechanisms: interface, participatory architecture, and evaluative infrastructures. These allow task coordination and control in distributed innovation systems (Kornberger, 2017) Firms learn to keep up with ecosystem dynamics by road-mapping and preempting, while simultaneously enacting resonance (Dattée et al., 2018)
Organizational Governance and Practice	
■ TOPIC 4: GOVERNANCE AND LEARNING (experience, corporation, governance, learning, diversity, context)	Firms that are too diversified face concerns over their capability or commitment to serve varied customers. However, they can signal authenticity to increase perceptions of commitment (Hahl & Ha, 2019) Organizations learn and improve performance under complex conditions by standardizing work practices and procedures (Wezel & Ruef, 2020)
■ TOPIC 6: LEGITIMACY (field, interaction, actor, employee, legitimate)	Organizations employ different discursive strategies to legitimize their activity depending on their position (central, peripheral, or niche) in a nascent industry (Kim et al., 2017) A collaboration featuring numerous interactions and mission compatibility may facilitate sustained hybridity if tensions are acknowledged and managed (Savarese et al., 2020)
■ TOPIC 12: GOVERNANCE (value, governance, product, practice, strategy, creation)	Comparing mined diamonds to lab-created diamonds reveals that resistance to new practices is stronger when the product embodies a social ritual (Ha et al., 2018)

We now highlight five research areas, starting with the general environment in which organizations operate and then zooming in on individuals.

MANAGING IN A CHANGING ENVIRONMENT

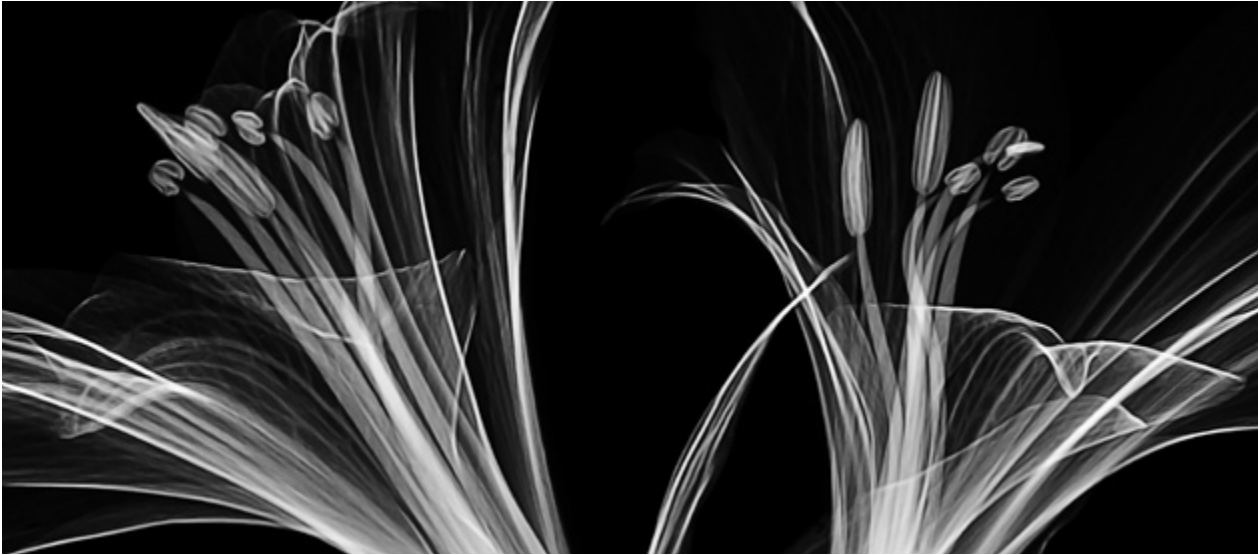
It is almost impossible to ignore the extent to which our environment is changing, across numerous dimensions and at a seemingly ever-accelerating pace. Noting that these changes are profound and here to stay, researchers define them as comprising the “New Normal” environment (Ahlstrom et al., 2020). Economic questions are among the key issues affecting businesses today. The economic dimension captures growing inequality within countries and between generations, and slower productivity growth. Diverging demographic trends, social upheaval, and a changing political landscape also contribute to uncertainty, particularly for multinational companies. Another important dimension is technology, where rapid innovations defy regulation and disrupt established business models. Dattée (2017) studies three technologies (mammography x-ray, IBM mainframes, and DRAM), revealing that traditional diffusion models overestimate market size by 10% to 55% depending on industries and products. Much of this error is due to successive generations of technologies arriving on the market and eating up the sales forecast for previous models. Innovators who fail to consider “convex drops” in technological substitution are at risk of making massive forecasting mistakes and endangering their company’s survival.

In addition to technology, organizations have to contend with other kinds of social forces, including the institutions that serve

as the building blocks of society. To better understand how institutions can bring about social change, researchers have investigated two judicial rulings: the legalization of same-sex marriage in the US in 2015, and the legalization of a third gender in India in 2014 (Garud & Tharchen, 2016). Parallels between both rulings show that institutions not only maintain existing conventions but can also trigger important reforms for social change. They do so by building on historical antecedents in their arguments. Such changes not only impact society, but can also alter business practices, from recruitment policies to social benefits, etc.

One recent example of environmental change impacting organizations is the Covid-19 pandemic. This crisis has provided an opportunity to observe the numerous and complex problems encountered by managers in MNEs (multinational enterprises), ranging from a transformed global landscape, to their company’s *raison d’être*, or international development strategies. Accordingly, managers have had to develop “supra-dynamic capabilities”, i.e., the ability to develop new capabilities, which they must alter quickly and frequently (Hitt et al., 2021).

The most daunting change that organizations are currently facing, and failing to grasp, in their environment is climate change. Massive uncertainty, coupled with weak-to-nonexistent governmental policies, leave managers ill-equipped to address the formidable challenges lying ahead. One typical false solution to the problem is advocated by the financial sector, which offers products such as carbon offsetting or catastrophe bonds. Catastrophe bonds (or cat bonds for short) allow investors to place bets on a specific catastrophe



(for example an earthquake in some specific region in the next three years). Although this might initially look like a good idea, the reality is quite different. Etzion and colleagues (2019) studied all 1,069 bonds emitted since the first one in 1997, and revealed that the the models’ extreme complexity, the existence of disputable triggers, and lengthy litigations prevent cat bonds from playing their role, namely to provide funds rapidly in the event of a catastrophe. Cat bonds are in fact just one more example of financialization run amok.

NETWORKING, THE SMART WAY

All organizations are connected to many others, forming networks that often prove highly important for success. However, those connections can take very different forms, from alliances to board interlocks to executive migration. This makes it difficult to understand the drivers of these connections. A recent large-scale study of the 500 biggest companies (S&P 500) shows that different factors are at play, depending on the type of connection linking two companies. Board interlocks are driven mainly by organizational factors, meaning that some companies tend to interlock more than others. Connections through executive migration—where managers move jobs from one company to another—are mostly a matter of belonging to the same industry. Finally, connecting to another firm to form an alliance is jointly explained by industry and company factors. Thus, when managers evaluate the potential of future connections between firms in the market, they should consider

connectivity factors in terms of a specific type of connection, not as something that might increase or decrease the likelihood of interfirm connections in general (Novoselova, 2022).

A multiplicity of connections leads to dense networks, which sometimes take the form of innovation ecosystems. To address the many preferences of customers in a market, firms sometimes use a modular architecture for their products, and entice other companies to develop complementary products or services. However, creating a new innovation ecosystem is a highly dynamic, and high stakes, game. A study of world leaders in the IT and telecommunication industries shows that firms have to build momentum for participation, while at the same time maintaining dynamic control over the ecosystem trajectory, without stifling participation until tech applications in the ecosystem stabilize (Dattée et al., 2018).

Networking is also essential for new ventures as they try to acquire the necessary resources. A study of 123 projects by six newly formed independent television companies in the UK highlighted four strategies: 1/ exaggerating interest shown by key resource holders to attract others; 2/ developing relationships with key resource holders in a sequence moving from lower to higher status partners; 3/ developing relationships both at home and abroad to leverage interest; and 4/ offering attractive inducements to resource holders seeking high returns (Smith & Autio, forthcoming).

Employees are also connected through interdependencies in their work. Accordingly, when organizations try to change, they must take these interdependencies into account. As employees experiment with new ways of working, they expect outcomes from their actions based on their understanding of interdependencies with others. Since understandings are potentially neither accurate nor shared, people may not necessarily anticipate the mutual consequences of their respective experiments. A change program that aimed to improve Accident & Emergency waiting times in the Scottish Healthcare System showed that coordinating across units and levels requires employees to update their mental models towards a shared understanding, which takes time (Dattée & Barlow, 2017). Change programs must be able to use data to disentangle the effects of different initiatives. This has important implications for how far people can explore new solutions together, for the design of incentives, and for avoiding the dissipation of change efforts.

WHEN BUSINESS GOES INTERNATIONAL

Companies thinking about internationalizing usually consider regions, such as South America or Europe. But regions have different numbers of countries, often with different levels of institutional diversity. The resulting “institutional complexity” of a given region impacts the foreign direct investment (FDI) decisions made by multinational enterprises. A study of 698 Japanese MNEs operating in 49 countries within nine regions shows that MNE internationalization is reduced when there are large numbers of countries within a region. Institutional diversity in the region has a more complicated effect: very low or



very high regional institutional diversity negatively affects internationalization, while moderate diversity has a positive effect on internationalization (Arrègle et al., 2016). Another study, also with Japanese MNEs, aimed to better understand how MNEs organize FDI across regions (Arrègle et al., 2017). Results show that although MNEs generally prefer to invest in a region where they are already present, this is less true of those with more international experience (Arrègle et al., 2017).

Family-firms exhibit different behaviors when it comes to internationalization. For a start, they tend to avoid setting up operations abroad, and accordingly have lower levels of FDI in terms of both scale and geographic scope. Family-firms tend to be all the more cautious if the FDI is in a country with strong minority shareholder protection. However, these concerns are alleviated for family-firms from countries where there is a high generalized trust of people from other nations (Arrègle et al., 2016).

Family-firms are known for the special relationship they have with “heritage assets”, i.e., assets relating to the family’s history. They treat such assets differently from other assets, which affects their overall strategy. On the other hand, each family, and each family firm, is unique. Drawing on anthropology, researchers have explored how a family’s structure influences its firm’s internationalization strategy and, more specifically, the way in which it treats heritage assets. For example, authoritarian families tend to favor primogeniture (handing an executive role to the eldest child), which has been shown to lead to relatively poorer performance (Arrègle et al., 2019).

IMPLEMENTING STRATEGY: UNIT AUTONOMY, DESIGN THINKING, AND OPTIMAL DISTINCTIVENESS

How much autonomy subsidiaries have vis-à-vis their parent is a tricky issue. Although autonomy is supposedly granted by the parent to its subsidiary, the latter is not passive: autonomy is in fact constantly negotiated and may vary over time. An 11-year study of the relationship between Lamborghini and its parent Audi (VW Group) shows that autonomy stems from opposing forces. Audi’s managers look for firm-wide integration (economies of scope, standardization, shared resources, etc.), whereas Lamborghini’s managers strive to maintain organizational identity and distinctiveness. As a result, autonomy oscillates over time: the subsidiary may regain autonomy and renew its distinctive resources and capabilities (instead of relying on those of its parent) and later, swinging back in the opposite direction, these new resources and capabilities may be transferred upwards to benefit the parent (Dattée et al., 2022).

One useful tool for managing such negotiations, especially when dealing with innovation, is design thinking, which businesses and governments around the world are increasingly implementing in their activities. Studying an interdisciplinary Center for Design at a large public university in the US, researchers show that the design approach allowed individuals at the Center to intensely collaborate with one another by developing an appreciation of the other person’s perspectives. The emergence of interactions occurs not despite, but because of, the diversity of views about the notion of design itself. Interestingly, design’s ability to generate interdisciplinary collaboration could enable organizations to address complex problems that involve the participation of diverse stakeholder groups, such as sustainability for example (Tharchen et al., 2020).

One dilemma most organizations face is being perceived as a reasonable choice by customers while differentiating their offer from competitors. The solution to this dilemma is known as “optimal distinctiveness”. A product that is too different from others in its category risks being ignored or misunderstood, or deemed as “not serious”. But being too similar to other products prevents the company from differentiating itself from competitors and charging higher prices. Optimal distinctiveness thus aims to find a balance between these two opposing goals. A study of 100 producers of single-malt Scotch whisky highlights ways of differentiating in spite of the straight-jacket imposed by the category system. Producers draw on the institutional repertoire and rely on established and widely accepted product characteristics. Some emphasize regional roots, some go for historical heritage, others for craftsmanship, and still others for innovation. This allows them to differentiate themselves while claiming membership of the category (Forgues & May, 2017).

PROFESSIONS AND CEOS

The final topic we would like to showcase focuses on careers. How do new professions emerge or gain importance in an industry? To answer this question, researchers studied the transformation of the Italian wine industry as it transitioned towards higher quality products. They found that experts, consultants, ratings, and rankings were increasingly important in changing the competitive landscape. Ultimately, the new profession of oenologist (most often freelance experts commissioned by wineries) has become very important as they have spread their expert knowledge throughout the network of wineries (Bottura et al., 2017).

One group of professionals who have been studied extensively in management are CEOs, due to their impact on companies’ strategies. One study asked: How have the CEOs of Fortune 100 companies worked their way to the top position? It examined the employment history of all Fortune 100 CEOs across their entire working careers. Results showed that the careers of the Fortune 100 CEOs have largely followed traditional paths that are symbolized by steady progression toward more responsibility, limited mobility between firms and industries, and a strong focus on general management functions (Koch et al., 2017).

As an example of a CEO’s weight in company decisions, research has long established that as CEOs get closer to retirement, they tend to avoid long-term investments. One study, however, has shown that this does not apply as broadly as previously thought. Focusing on capital investments, it studied a sample of CEOs (between the ages of 60 and 75) in S&P 1500 non-financial firms and revealed that CEOs identifying strongly with the company did not embrace a short-term perspective when approaching retirement. This strong identification with the company was shown to be a specific characteristic of founder-CEOs and those with a long tenure at the company. As a consequence, shareholders, investors, and directors need to consider these particular types of CEOs and their tendencies when creating and applying control and monitoring mechanisms (Silberzahn & Arrègle, 2019).

To conclude this brief presentation, STORM gathers a brilliant group of international researchers at the cutting edge of their discipline. They are passionate about management issues and always look forward to collaborations with companies and organizations in the public and non-profit sectors. You’re more than welcome to reach out to us!

BERNARD FORGUES is a professor of organization theory and head of the STORM research center. His research mostly draws on the sociology of organizations to study technology, innovation, social evaluation, etc. He serves as the chair of EGOS (European Group for Organizational Studies).

PARHAM ASHUR is a PhD student in management. He studies the jurisdictional legitimacy of professions in addition to cultural change and persistence over the long term, using natural language processing approaches such as structural and dynamic topic modeling.

L'enseignement de la stratégie se transforme, en accompagnant les mutations sociales, économiques et écologiques. En introduisant la philosophie, la sociologie et plus généralement les sciences humaines, il évolue dans ses méthodes, ses contenus et ses attendus pour l'entreprise. Retour sur les grandes étapes de l'enseignement de cette discipline avec **Jean-Louis Magakian**, professeur de stratégie et membre du département Strategy & Organisations.

La transformation de l'enseignement de la stratégie

Quel est le rôle de la stratégie et de quoi parle-t-on exactement ?

Le principal problème est que la stratégie devrait occuper le premier rôle dans la conduite des affaires. Mais aujourd'hui elle souffre presque d'une mauvaise réputation : elle paraît désincarnée, vide de sens ou trop orientée en faveur des actionnaires.

On constate de plus en plus une érosion de la perception de valeur

De plus, de nombreux praticiens et étudiants la confondent avec le marketing stratégique. Il y a là une vraie question concernant la différence d'utilité entre ces deux démarches, lesquelles utilisent souvent des outils conceptuels identiques... mais pas pour éclairer les mêmes situations de gestion. La stratégie d'entreprise vise à configurer, exploiter

et défendre un avantage économique sur un secteur d'activité, dans le cadre d'une économie de la concurrence de plus en plus agressive. Donc les savoirs à mobiliser ne sont pas les mêmes qu'en marketing. La stratégie cherche à rendre tangible l'analyse d'une industrie et, plus largement à imaginer les actions potentielles de l'ensemble des parties prenantes à la création de valeur. Le but d'une entreprise, comme de ses dirigeants, est de produire un avantage concurrentiel pour lequel le produit ou le service devient un médium, un moyen parmi d'autres pour extraire, exploiter une source de valeur. Le terme « exploiter » s'utilise ici dans son sens initial et perdu dans notre langage actuel, c'est-à-dire réaliser un exploit. Il faut bien comprendre que les marchés financiers n'achètent jamais les produits d'une entreprise pour investir leurs capitaux, mais la stratégie qui est proposée et dont ils anticipent l'accomplissement. C'est le futur de cette stratégie qui est analysé et qui doit se traduire en des réalités économique, sociale et écologique d'un territoire.

Quelles sont les transformations les plus marquantes pour l'enseignement de la stratégie ?

La stratégie n'impacte pas seulement les entreprises. **emlyon** business school enseigne cette



Le travail de JEAN-LOUIS MAGAKIAN porte sur les activités cognitives en entreprises et dans les organisations au travers de la théorie de l'activité (Activity Theory, CHAT). En entreprise, ce champ d'étude se situe au niveau des interactions entre dirigeants et l'ensemble des parties prenantes de la décision stratégique mais aussi au niveau organisationnel dans les contextes de stratégies participatives.

matière dans de nombreux secteurs, y compris non marchands. Elle devient indispensable pour toutes les organisations productives, qu'elles soient capitalistiques, associatives, administratives et même s'il s'agit d'un réseau collaboratif. Toutes ces organisations sont concernées par la concurrence. Cette course dans la création de valeur est non seulement accélérée par les effets de politiques économiques (comme les divers accords de libre-échange) mais aussi par la globalisation de l'enseignement de la stratégie dans l'ensemble du monde. Pour traduire plus simplement l'effet escompté par la concurrence, la stratégie exerce une pression sur les organisations productives à « créer de la valeur » ... ou à les faire disparaître de la scène économique. Cela joue sur la complexité à imaginer et mettre en œuvre un avantage concurrentiel hors produit, c'est-à-dire à penser la création de valeur avec des facteurs qui ne soient pas des attributs technologiques du produit lui-même, mais intégrés dans le modèle de management des ressources clés. À cela s'ajoute une accélération de la pression économique. Les conditions concurrentielles, aujourd'hui de dimensions mondiales, font surgir de nouvelles idées dans cette lutte pour la valeur. La concurrence n'est plus la seule explication à la perte d'un avantage compétitif. La numérisation, voire l'ubérisation, laquelle touche toutes les chaînes de valeur et l'usage même des produits ou services, accentue le phénomène. On constate aussi, et de plus en plus, ce que j'appelle une « érosion de la perception de valeur ». Le monde réel considère très rapidement les innovations stratégiques, c'est dire les formes nouvelles de valeur, comme devenant quelque chose d'ordinaire. On peut parler d'obsolescence stratégique. Regardez à quelle vitesse l'idée de mobilité a remplacé l'usage historique de la voiture. Ou comment la consommation raisonnée de viande est venue déséquilibrer l'industrie de l'alimentation. Et je ne parle pas de l'industrie de l'audiovisuel et du cinéma qui cherche un modèle stratégique pour contrer la concurrence des entreprises du web, ou mieux encore les effets de l'intelligence artificielle dans les domaines de la santé. Nous devons reconsidérer les stratégies à la vitesse des mutations digitales. N'oublions pas que nous autres, humains, vivons dans un temps analogique alors que les algorithmes calculent et

établissent des probabilités à la vitesse de la lumière.

Peut-on parler d'une histoire de la stratégie ?

Exactement, la stratégie possède maintenant sa propre histoire. Elle ne peut plus être enseignée comme en 1980 avec les outils issus d'une période économique productiviste, aujourd'hui révolue. Rappelons-le, l'étude de la stratégie consiste à identifier et mettre en œuvre des conditions de performance économique plus efficaces que celles de la concurrence. La répercussion de ces facteurs clés conduit à l'avantage concurrentiel, seulement si l'entreprise parvient à maintenir son avance. C'est donc bien cette « martingale » ou cette « recette stratégique » que le dirigeant vend à ses actionnaires comme à l'ensemble des parties prenantes. Cette histoire de la stratégie démarre avec l'économie industrielle des années 1960, période du boom de la consommation de produits physiques (téléphone, télévision, voiture, réfrigérateur, ...). À cette époque, l'enseignement de la stratégie était formalisé à l'instar de l'économie. Parallèlement la recherche se devait d'être mathématisable et mathématisée. Il s'agissait d'anticiper les besoins économiques avec les volumes de production d'un secteur d'activité. Cela donnera naissance à la planification, une méthode découlant d'une logistique productiviste propre aux années soixante, c'est-à-dire une période de reconstruction post-seconde guerre mondiale. Il faut se souvenir qu'au cours de ces années 50-70, l'économie occupe le devant de la scène dans l'enseignement des affaires pour les dirigeants et accordera ainsi une place privilégiée à la formalisation de la stratégie et surtout à ses conséquences financières. Avec la crise des chocs pétroliers de 1973, l'idée d'un plan stratégique s'est imposée et aboutira dans les années 1980 au concept non plus de plan mais de raisonnement stratégique. Ce sera l'avènement de la notion d'avantage concurrentiel, initiée par Michael Porter de l'Université de Harvard (USA) et de l'immense succès que connaîtront les cabinets de conseil comme le BCG ou McKinsey avec l'élaboration des matrices d'analyse de la concurrence.

***SWOT POUR**
Strengths
(Forces)
caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.

Weaknesses
(Faiblesses)
caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.

Opportunities
(Opportunités)
éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.

Threats
(Menaces)
éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

Quelle a été l'évolution de l'enseignement de la stratégie à emlyon ?

Très tôt notre département de stratégie s'est engagé dans la compréhension de la complexité organisationnelle avec les enjeux économiques. Dès la fin des années 1990, le département a intégré les apports des sciences humaines pour engager le virage de la compétitivité par ce qui s'appelle la stratégie par les ressources. Il s'agit d'un tournant dans l'étude de la compétitivité : la qualité de l'organisation et du management devient essentielle. Le département introduit alors dans son enseignement les principes de la sociologie et même de la philosophie et vise à pousser les étudiantes et les étudiants à intégrer les théories évolutionnistes de l'organisation dans leurs raisonnements. Donnons un exemple concret. Si les étudiants suivent un jeu d'entreprise, il ne s'agira pas de comparer les décisions rationnelles mais bien de montrer comment les effets de sélection des décisions dans un contexte organisationnel agissent sur les performances.

Plus récemment la démarche par les ressources a ouvert d'autres logiques dans la stratégie.

Aujourd'hui, notre équipe propose toute une palette de cours qui suivent les mutations de la logique concurrentielle pour comprendre comment se forme et se pratique réellement la stratégie au jour le jour, c'est-à-dire la «*Strategy as Practice*». Les contenus de l'enseignement se penchent aussi sur l'*Open Strategy*, c'est-à-dire « comment parler ouvertement de stratégie avec tous les acteurs d'une entreprise » et non seulement les acteurs désignés comme des décideurs. Disons le plus simplement : tous, absolument tous les collaborateurs d'une entreprise sont des décideurs qui agissent sur l'avantage compétitif.

Faire de la stratégie consiste à manager le plus de micro-actions possible pour construire un contexte plus réflexif de la compétitivité. En résumé, il faut détourner autant que possible nos étudiants comme nos apprenants professionnels de l'épouvantable fausse « méthode SWOT* » comme de l'absurdité d'une soi-disant « vision stratégique ». Notre objectif est de les entrainer à penser le management stratégique en tant que dynamique apportant une authentique valeur sociétale.



The way that strategy is taught has transformed to keep pace with social, economic, and ecological changes. By introducing philosophy, sociology, and the humanities more generally, strategy teaching is evolving in terms of its methods, contents, and corporate expectations. **Jean-Louis Magakian**, professor of strategy and member of the Strategy & Organizations department, reviews the key milestones in the teaching of this discipline.

The transformation of strategy teaching

What is the role of strategy and what exactly are we talking about?

The main problem is that strategy should play a leading role in business management. But today it suffers from a bad reputation: it appears to be disembodied, meaningless, or too shareholder-oriented. Moreover, many practitioners and students confuse it with strategic marketing.

We are increasingly witnessing an erosion of the perception of value

There is a real question here concerning the difference in the utility of these two approaches, which often use identical conceptual tools to shed light on different management situations. Corporate strategy aims to configure, exploit, and defend an economic advantage in a sector of activity, within the framework of an increasingly

aggressive competitive economy. The knowledge to be mobilized therefore differs from that used in marketing. Strategy seeks to make the analysis of an industry tangible and, more broadly, to imagine the potential actions of all stakeholders in the creation of value. The goal of a company, and its managers, is to produce a competitive advantage for which the product or service becomes a medium, a means among others to extract and exploit a source of value. The term “exploit” is used here in its original meaning, which is often forgotten in modern-day language, i.e., to accomplish a feat. It is important to understand that the financial markets never buy a company's products when investing their capital, but instead invest in the proposed strategy they expect will be achieved. It is the future of this strategy that is analyzed and that must be translated into a region's economic, social, and ecological realities.

What are the most significant transformations for strategy education practices?

Strategy doesn't only affect companies. **emlyon** business school teaches this subject in many sectors, including non-market sectors. It is becoming essential for all productive organizations, whether they are capital-based, associative, administrative, or structured as a collaborative network. All of these organizations are affected by competition. This race to create value is being



JEAN-LOUIS MAGAKIAN's work centers on cognitive activities in businesses and organizations via Activity Theory and CHAT. In the business world, this involves studying the interactions between company directors and all the stakeholders in strategic decision-making, as well as considering organizational factors in participative strategies.

accelerated not only by the effects of economic policies (such as various free trade agreements) but also by the globalization of strategy education throughout the world. To more simply translate the intended effect of competition, strategy pressures productive organizations to “create value”, or simply eliminates them from the economic scene. This plays on the complexity of imagining and implementing a competitive advantage beyond the product, i.e., thinking about value creation with factors that are not technological attributes of the product itself, but that are integrated into the key resources management model. In addition, economic pressure is accelerating. Competitive conditions, now global in scope, are giving rise to new ideas in this struggle for value. Competition is no longer the only explanation for the loss of competitive advantage. Digitalization, or even uberization, which affects all value chains and even the use of products or services, accentuates the phenomenon. We are also witnessing, and increasingly so, what I call an “erosion of the perception of value”. The real world very quickly considers strategic innovations, i.e., new forms of value, as something ordinary. This is known as strategic obsolescence. Think about how quickly the idea of mobility has replaced historical car use. Or how responsible meat consumption has destabilized the food industry. And I’m not even going to get into the topic of the audiovisual and film industry, which is searching for a strategic model to counter the competition from web companies; or better yet, the effects of Artificial Intelligence in the health sector. We must reconsider strategies at the same speed as digital transformations. And don’t forget that we humans live in analog time while algorithms calculate and establish probabilities at the speed of light.

Does strategy have its own history?

Yes, strategy now has its own history. It can no longer be taught as it was in 1980 using the tools of a productivist economic period that is now over. Remember that the study of strategy involves identifying and implementing economic performance conditions that are more efficient than those of the competition. The knock-on effect of these key factors creates competitive advantage, but only if the company manages to

maintain its lead. It is therefore this “martingale” or “strategic recipe” that company executives sell to their shareholders and to their stakeholders in general. This history of strategy begins with the industrial economy of the 1960s, a boom period in the consumption of physical goods (telephones, televisions, cars, refrigerators, etc.). At that time, the teaching of strategy was formalized along the same lines as economics. Research also had to be measurable and measured. It was a question of anticipating economic needs using the production volumes of a sector of activity. This would give birth to planning, a method derived from productivist logistics specific to the 1960s, in other words, the period of reconstruction following World War II. It should be remembered that during the 1950s-1970s, economics took center stage in business education for managers, giving pride of place to the formalization of strategy and to its financial consequences in particular. With the oil crisis of 1973, the idea of strategic planning gained a foothold, followed in the 1980s by the concept of strategic reasoning rather than planning. This in turn led to the concept of competitive advantage, initiated by Michael Porter of Harvard University (USA), and to the massive success of consulting firms such as BCG or McKinsey with their competitive analysis matrices.

How has strategy teaching evolved at emlyon?

Very early on, our strategy department became involved in understanding organizational complexity and the related economic issues. Since the end of the '90s, the department has integrated contributions from the humanities in order to engage in the shift to competitiveness through what is called resource-based strategy. This was a turning point in the study of competitiveness: organizational and management quality became essential. The department therefore introduced sociology and even philosophy principles into its teaching and encouraged students to integrate evolutionary organization theories into their reasoning. To take a concrete example, if students are following a business game, the aim is not to compare rational decisions but to show how the selection effects of decisions made in an organizational context affect performance.



*SWOT STANDS FOR

Strengths characteristics of the company or project that give it an advantage over others.

Weaknesses characteristics that place the company or project at a disadvantage compared to others.

Opportunities elements in the environment that the company or project could exploit to its advantage.

Threats elements in the environment that could cause problems for the company or project.

More recently, the resource-based approach has opened up other strategy methods. Today, our team offers a wide range of courses that follow changes in competitive logic to understand how strategy is really formed and practiced on a daily basis, i.e., “Strategy as Practice”. The teaching content also focuses on Open Strategy, i.e., “how to talk openly about strategy with all the actors of a company” and not only those designated as decision makers. To put it simply all, absolutely all, of a company’s employees are decision makers who affect the competitive advantage.

Devising a strategy involves managing as many micro actions as possible to build a more reflexive competitive context. In short, we need to steer our students and our professional learners away from the dreadfully misleading “SWOT* method” and away from the absurd notion of “strategic vision”. Our goal is to train them to think of strategic management as a dynamic approach that brings genuine societal value.

05

06

07

GOUVERNANCE
DES ENTREPRISES

Entretien avec **Pierre-Yves Gomez**, directeur de l’Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Un centre de recherche au cœur des transformations de la gouvernance d’entreprise

Pierre-Yves Gomez, vous avez fondé en 2003 l’Institut Français de Gouvernement des Entreprises (autrement dit l’IFGE) qui est devenu un centre de recherche très influent sur les questions de gouvernance d’entreprise mais plus largement, un lieu de réflexion reconnu sur la place de l’entreprise dans la société. Nous allons revenir sur le contenu de vos travaux mais au préalable, pourquoi avoir créé ce centre de recherche il y a 20 ans ? La gouvernance d’entreprise n’était pas une préoccupation vraiment nouvelle.

Oui et non. Il est vrai que la question du gouvernement (ou gouvernance) des entreprises est aussi ancienne que l’existence des entreprises elles-mêmes. Depuis l’origine du capitalisme, on s’est interrogé sur la légitimité des décideurs à orienter l’entreprise dans un sens plutôt qu’un autre, selon leurs visions ou leurs intérêts. Or l’entreprise est une communauté de travail qui suppose la coordination de nombreuses parties prenantes qu’il s’agisse des salariés, des clients, des fournisseurs ou des financeurs. Pourquoi certaines de ces parties prenantes auraient le droit de déterminer l’action collective et au non de quels principes ? Les réponses ont été diverses et tandis que le capitalisme a légitimé la gouvernance actionnariale par des détenteurs du capital, le mutualisme ou le coopératisme ont proposé des

alternatives en confiant cette responsabilité aux clients ou aux collaborateurs. Différentes visions de la gouvernance des entreprises se sont donc opposées au cours des deux derniers siècles, avec des ruptures et des tensions accrues lors des grandes crises économiques, que ce soit au début du 20^{ème} siècle, dans les années 1930 puis dans les années 1950. De même, les évolutions du système économique des années 1980 ont exigé à leur tour de nouvelles formulations de la manière de gouverner les entreprises. Après une période de relatif équilibre entre le capital et le travail, ce qui a été appelé la révolution néo-libérale a marqué une nouvelle étape dans l’histoire des entreprises.

En quoi cette révolution néolibérale a-t-elle modifié leur gouvernance ?

Du fait du développement considérable des marchés financiers, les détenteurs de parts sociales se sont mis à revendiquer un rôle nouveau dans l’orientation des entreprises, moins pour participer à leur gestion que pour en retirer les profits nécessaires à payer leurs engagements auprès de leurs épargnants. La pression des marchés s’est faite de plus en plus forte sur les sociétés cotées et, de proche en proche sur l’ensemble du système économique. C’est ce qu’on a appelé la financiarisation de l’économie, avec en corollaire, celle des entreprises elles-mêmes : l’activité



Économiste, PIERRE-YVES GOMEZ enseigne la stratégie, la place de l’entreprise dans la société et la responsabilité des dirigeants. Ses recherches portent sur les dimensions pratiques et politiques du gouvernement des entreprises en lien avec les décisions économiques qui sont prises.

économique a été orientée par les résultats financiers au profit des apporteurs de capitaux. Effet collatéral mais important, la manière de gouverner les entreprises a été mise en cause au nom d’une exigence de plus de transparence et d’un contrôle plus étroit des résultats par les actionnaires. C’est ce que, dans les années 1990 on a appelé la *Corporate Governance*. Pour beaucoup d’observateurs qui n’avaient pas compris la mutation profonde de l’économie, il s’agissait d’un phénomène superficiel, une mode anglo-saxonne qui passerait. En fait, le sujet était plus sérieux et les transformations de l’exercice du pouvoir dans les entreprises plus radicales. En 1996, j’ai publié *Le gouvernement de l’entreprise*, ouvrage plutôt théorique qui proposait des pistes pour analyser les fondements du modèle néolibéral de l’entreprise. J’avoue que, comme beaucoup, je n’avais pas une vision très claire des transformations pratiques en cours, mais je sentais que c’était un champ qu’il fallait investir pour comprendre la mécanique intime du système économique.

Quand s’est opéré le passage à l’acte ?

C’est au retour d’un congé sabbatique comme professeur-chercheur à la London Business School et à Harvard au tournant des années 2000. Je me suis rendu compte de trois choses : d’abord que tout le monde tâtonnait sur les questions de gouvernance et que nous, Européens, n’étions pas en retard. Ensuite que faute d’une bonne théorie de la gouvernance, on pouvait souscrire par une espèce de paresse intellectuelle à toutes les représentations idéologiques, néolibérales ou autres, qui imposent des modèles sans tenir compte des réalités matérielles, culturelles et historiques des entreprises dans les différentes parties du monde. Enfin, je constatais que la plus grande partie de la recherche était construite sur des bases de données américaines, les seules disponibles à l’époque, ce qui biaisait complètement les analyses d’autres modèles de gouvernance notamment européens. Si nous voulions faire de la bonne recherche en gouvernance, il nous fallait donc approfondir la connaissance du contexte dans lequel évoluent les entreprises au niveau national car c’est lui qui est déterminant. D’autre part, il nous fallait une

théorie claire de la gouvernance et des bases de données adaptées à cette recherche. C’est pour cela que j’ai pu fonder à mon retour de Londres en 2003 un institut français de gouvernance, au sein de emlyon, avec l’idée qu’il devrait exister de la même façon un institut allemand, italien ou chinois. C’est en conjuguant des connaissances au niveau national que l’on peut dire des choses un peu sérieuses sur ces questions, et non en généralisant quelques modèles théoriques à un monde supposé uniforme. D’ailleurs dès 2005, l’IFGE a été initiateur du *European Corporate Governance Network* regroupant des instituts équivalents espagnol, italien, néerlandais et norvégien.

Vous avez tout de suite considéré que ce centre de recherche ne devait pas en rester à l’analyse théorique mais participer aux transformations concrètes de la gouvernance dans les entreprises et même au débat public sur le sujet. Pouvez-vous rappeler pourquoi ?

Il ne me semblait pas possible de réfléchir sur une transformation en cours de la gouvernance des entreprises de manière purement théorique et abstraite sans risquer de se déconnecter de la réalité. La théorie est très importante et nous avons, je crois, fortement contribué à l’élaboration de principes théoriques de gouvernance, tels qu’on les enseigne dans nos cours et que je les ai synthétisés en 2016 dans le livre *La gouvernance d’entreprise* (collection Que sais-je ?). Mais cet effort analytique n’a été possible que parce que les chercheurs de l’IFGE ont toujours eu l’exigence de connaître le terrain en profondeur, de l’accompagner si nécessaire, d’être éventuellement acteurs de la transformation. C’est en tout cas notre philosophie de la recherche. Elle doit faire écho à des problèmes que se posent les acteurs concrets, parfois en montrant que ces problèmes ne sont pas les bons, mais toujours en prenant en considération la parole qui émane du terrain. Il ne s’agit donc pas d’opposer la théorie à la pratique mais de nourrir l’un de l’autre. En tous cas, sur les questions de gouvernance, cela m’a paru indispensable.

L’IFGE a contribué autant à théoriser des modèles de gouvernance qu’à élaborer des textes de



**régulation publique sur ces questions.
N'est-ce pas une posture plutôt originale
pour un centre de recherche ?**

Oui, tous les chercheurs de l'IFGE ont contribué à leur façon à cette double mission depuis une vingtaine d'années. Grâce aux 15 thèses de doctorat sur la gouvernance qui ont été soutenues dans le cadre de l'Institut, mais aussi par les nombreux articles académiques et communications à des colloques scientifiques qui ont permis de nourrir théoriquement nos contributions. En parallèle, avec la publication en 2008 d'un *Référentiel pour une gouvernance raisonnable*, j'ai pu étroitement collaborer à la rédaction du code de gouvernance *Middlenext* établi principalement pour les entreprises cotées de tailles petites et moyennes. Il est aujourd'hui le plus utilisé sur la place de Paris. Grâce à la reconnaissance de notre expertise, notre approche particulière pour une gouvernance raisonnable a été prise en considération et nos modèles ont même été annexés au texte officiel du code. Depuis, plusieurs chercheurs de l'IFGE ont participé à des instances publiques de réforme de la gouvernance notamment des commissions

parlementaires ou gouvernementales. Certains siègent dans des structures de gouvernance d'entreprises comme des conseils d'administration ou des comités de mission, ce qui est une autre manière de contribuer aux transformations de la gouvernance.

**Vous avez parlé d'une « approche particulière ».
Qu'est-ce qui fait l'originalité de l'IFGE
par rapport à d'autres centres de recherche
en gouvernance ?**

C'est bien sûr le fait que nous incluons la gouvernance dans un questionnaire plus large sur la place et la responsabilité de l'entreprise dans la société, en combinant des apports en économie, en gestion, en histoire, en science politique et en philosophie. Cette culture ouverte, curieuse d'autres disciplines est une des marques de fabrique de l'IFGE. Pour nous, gouverner une entreprise ce n'est pas seulement prendre des décisions qui toucheront l'interne, c'est aussi provoquer des impacts négatifs ou positifs sur la société tout entière. Nous fondons nos analyses sur un credo très simple : il n'y a pas d'entreprise responsable sans gouvernance responsable,

et pas de gouvernance responsable si les acteurs de la gouvernance ne sont pas eux-mêmes responsabilisés. Tout est lié : la société, les entreprises, les individus. La gouvernance, ce n'est pas seulement un ensemble d'institutions formelles assurant une soi-disant « bonne gouvernance ». Ce sont des hommes et des femmes qui acceptent d'exercer un pouvoir et donc des responsabilités au nom et pour le bien de l'entreprise avec un impact inévitable sur la société tout entière. Cela suppose de bien connaître les pouvoirs et les responsabilités qui leur incombent. C'est pourquoi nous avons développé une approche et une grille de lecture de la gouvernance qui permet de bien situer qui fait quoi, quels sont les périmètres d'actions, les attentes et les devoirs de chacun. Comprendre ces pouvoirs est un préalable à toute approche sérieuse de la question. C'est dans un tel cadre que l'on peut appréhender les rapports de force, mais aussi les choix éthiques qu'il s'agit d'effectuer quand on gouverne une entreprise. Mais une autre dimension s'impose : la forme que prend la gouvernance détermine aussi l'efficacité des prises de décisions au plus haut niveau car il ne s'agit pas de faire de la gouvernance pour faire de la gouvernance. Il faut construire une gouvernance juste mais aussi efficace selon le contexte de l'entreprise. Une grande société cotée n'a évidemment ni les mêmes besoins, ni les mêmes moyens en termes de gouvernance qu'une PME. Et pourtant les deux sont confrontées à des problèmes de gouvernance. Je crois qu'un apport majeur de l'IFGE a été de proposer des grilles d'analyse valables pour tous les cas de figure et qui permettent d'aborder les trois préoccupations au cœur de la gouvernance : responsabilité, efficacité et conscience de l'impact que produit l'entreprise.

**Une autre caractéristique est d'avoir
développé une base de données très riche sur
la gouvernance des entreprises françaises.
Vous disiez que ce choix a été fait dès l'origine.
Pourquoi une base française alors que la
recherche en gestion se veut internationale ?**

Je l'ai dit, j'ai fondé l'IFGE après avoir constaté que les recherches et donc les régulations qu'elles inspirent en terme de gouvernance étaient

basées sur des représentations et des données anglo-saxonnes et souvent américaines. C'est à partir de ce qui se passait au États-Unis que l'on espérait comprendre la gouvernance des entreprises françaises ! C'est évidemment absurde et dangereux car ni le droit, ni la culture, ni les sensibilités dans l'exercice du pouvoir ne sont comparables. Il nous fallait comprendre ce qui se passait en Europe et spécifiquement en France à partir de données européennes et françaises. Avec mon collègue Zied Guedri, nous avons donc développé une base spécifique de plus de 650 entreprises sur plus de 30 ans. Cela nous a permis de montrer les points communs mais aussi les différences entre la façon anglo-saxonne et continentale de considérer la gouvernance. Sur notre site, nous mettons à disposition des études fondées sur cette base de données dans des publications appelées « Les preuves à l'appui », portant sur des thèmes aussi divers que l'évolution du profil des dirigeants ou des raisons pour s'introduire en bourse.

**Est-ce à dire que vous avez intentionnellement
centré votre expertise sur la gouvernance des
entreprises françaises ou à une forme française
de gouvernance ?**

Non, il n'y a pas de forme française de gouvernance, il y a des questions de gouvernance universelles qui émergent à partir de l'observation des entreprises françaises. Autrement dit, nous travaillons à partir de données françaises ce qui ne signifie pas que nous ne nous intéressons qu'aux entreprises françaises. Nous nous fondons sur le cas français pour mettre au jour des phénomènes de gouvernance qui peuvent concerner toutes les entreprises dans le monde, de la même façon que nos collègues américains analysent d'intéressantes questions de gouvernance à partir de données américaines. Nous avons publié nos résultats dans de grandes revues internationales et contribué de cette façon à enrichir la connaissance scientifique globale. Pour ma part, avec mon complice de la London Business School Harry Korine, j'ai publié aussi des ouvrages en anglais dont *Entrepreneurs and Democracy* qui théorise notre approche « politique » de la gouvernance ou *Strong Managers, Strong Owners* sur l'activisme

actionnarial. C’est donc notre connaissance approfondie de la gouvernance en France qui nous a permis une approche scientifique globale selon un principe qu’on pourrait appeler *regard local, analyse globale*.

Depuis l’origine vous avez été accompagné par des entreprises partenaires comme Adecco, Vinci ou plus récemment, Crédit Mutuel Asset management. Là encore c’est un choix original. Ces partenariats ne risquaient-ils pas d’orienter la recherche ?

En aucune façon, et cela a toujours été un préalable à nos discussions avec nos partenaires. En revanche, j’ai toujours considéré qu’il était important d’intéresser des financeurs privés à nos recherches et d’entretenir des partenariats avec notre écosystème pour nous donner des moyens mais surtout de la crédibilité. N’est-ce pas en effet rassurant de voir que nos réflexions ont été accompagnées par des praticiens qui, même s’ils ne les utilisaient pas, les trouvaient suffisamment pertinentes pour être soutenues ? Mais les entreprises ne financent jamais des recherches particulières les concernant, elles financent l’IFGE dans son ensemble, comme centre de recherche en particulier en assurant des fonds pour les thèses de doctorat. C’est un moyen pour elles d’exercer leur citoyenneté en participant à la production de savoirs en sciences de gestion sans attendre de retour sur investissement direct.

Quelles sont les nouvelles perspectives qui se dessinent en matière de gouvernance ? Quels sont les prochains sujets chauds de votre programme de recherche ?

Depuis le milieu des années 2010, les entreprises ont commencé à émerger de la période de la financiarisation évoquée au début de notre entretien. Bien sûr, les résultats financiers restent déterminants mais ils ne résument plus la performance de l’entreprise avec la même exclusivité que dans les années 2000. Désormais, la performance doit aussi tenir compte de l’impact de l’entreprise sur la société tout entière, que ce soit en matière environnementale ou sociale. Faire du profit n’est plus un signe de succès si ce profit s’accompagne d’une dégradation

de l’écosystème naturel ou humain de l’entreprise. Telle est la nouvelle exigence qui guide l’évaluation des résultats. Après la financiarisation, nous entrons dans ce que j’appelle la sociétalisation des entreprises : l’évaluation de l’impact de l’activité de l’entreprise sur la société devient un critère de valorisation déterminant. Cela est en train de modifier radicalement la gouvernance. On n’attend plus les mêmes compétences dans les conseils d’administration et dans les directions. La légitimité des actionnaires à orienter l’entreprise est mise en cause et de nouvelles instances apparaissent comme le comité des parties prenantes ou les comités RSE. Les investisseurs financiers eux-mêmes sont soumis à des demandes en matière environnementale et sociale avec de nouveaux modes d’évaluation comme les critères ESG. On sent qu’un vieux monde financier craque et il nous faut développer les outils adaptés pour penser le nouveau monde et les nouvelles responsabilités qui seront exigées des acteurs de la gouvernance. Plus la crise climatique et sociale va se confirmer et s’aggraver, ce qui est inévitable, plus ces transformations vont s’accélérer. On ne gouvernera pas les entreprises dans 20 ans comme on les gouverne aujourd’hui. Et l’IFGE entend bien rester leader dans la recherche et dans le débat public sur ces nouvelles transformations.

En un mot, au terme de ces années passées à développer l’IFGE, de quoi êtes-vous le plus fier ?

Il y aurait beaucoup de raisons de fierté, notamment dans le fait d’avoir permis l’émergence de chercheurs en gouvernance de très haut niveau issus de l’IFGE et qui portent son approche dans d’autres institutions universitaires. Mais s’il faut choisir une seule raison de fierté aujourd’hui, je dirais que c’est d’avoir trouvé en Bertrand Valiorgue un successeur passionné par les nouvelles questions posées à la gouvernance par la sociétalisation et les défis climatiques et décidé à poursuivre le travail pionnier commencé il y a déjà 20 ans.

Interview with **Pierre-Yves Gomez**, director of the French Corporate Governance Institute

A research center at the heart of corporate governance transformations

Pierre-Yves Gomez, in 2003 you founded the French Corporate Governance Institute (*Institut Français de Gouvernement des Entreprises, “IFGE”*), which has become a highly influential research center on corporate governance issues and, more broadly, a recognized forum for reflection on the role of companies in society. We will come back to the content of your work, but first, why did you create this research center 20 years ago? Corporate governance wasn’t exactly a new issue.

Yes and no. It’s true that the question of corporate governance is as old as the existence of companies themselves. Since the dawn of capitalism, questions have been raised about the legitimacy of decision-makers to steer companies in one direction rather than another, in function of their visions or interests. The company is a work community that implies the coordination of many stakeholders, be they employees, customers, suppliers, or investors. Why should some of these stakeholders have the right to determine collective action and according to what principles? The responses have been diverse, and while capitalism legitimized shareholder governance, effectively putting the holders of capital in charge, mutualism or cooperativism have proposed alternatives by entrusting this responsibility to customers or employees. Different visions of corporate governance have thus clashed over the last two centuries, with ruptures and increased tensions emerging during major economic crises, whether at the beginning of the 20th century, in the 1930s, or in the 1950s. Similarly, the evolution of the

economic system in the 1980s in turn demanded a new approach to the way companies were governed. After a period of relative balance between capital and labor, the so-called neoliberal revolution marked a new stage in corporate history.

How has this neoliberal revolution changed corporate governance?

Following the significant development of the financial markets, shareholders began to claim a new role in the orientation of companies, not so much to participate in their management as to obtain the profits necessary to remunerate their investors. The markets exerted ever greater pressure on listed companies and, in turn, on the entire economic system. This is referred to as the financialization of the economy, with the corollary being the financialization of companies themselves, where economic activity is driven by financial results for the benefit of capital providers. A significant side effect was that the way companies were governed was called into question because of a requirement for greater transparency and closer control of results by shareholders. This is what was called Corporate Governance in the 1990s. For many observers who had not understood the profound transformation of the economy, it was a superficial phenomenon, an Anglo-Saxon fashion that would pass. In fact, the issue was more serious and the transformations in the exercise of power in companies more radical. In 1996, I published *Le gouvernement de l’entreprise (Corporate Governance)*, a rather theoretical work that proposed ways of analyzing the foundations



As an economist, PIERRE-YVES GOMEZ teaches strategy, the role of companies in society, and the responsibility of business leaders. His research covers practical and political dimensions of corporate governance relating to economic decision making.

of the neoliberal corporate model. I admit that, like many people, I did not have a very clear vision of the practical transformations underway, but I felt that it was a field that deserved attention in order to understand the inner workings of the economic system.

When did you start to put ideas into action?

When I came back from a sabbatical as a research professor at the London Business School and at Harvard in the early 2000s, I realized three things. First, that everyone was stumbling around on governance issues and that we Europeans were not at all behind. Second, in the absence of a sound theory of governance, you could subscribe, through a kind of intellectual laziness, to all manner of ideological representations, neoliberal or otherwise, that imposed models without taking into account the material, cultural, and historical realities of companies in different parts of the world. Finally, I noticed that the vast majority of research was built on American databases, the only ones available at the time, which completely biased the analysis of other governance models, particularly European ones. If we wanted to do good governance research, we needed to deepen our knowledge of the national context in which firms were developing, since this is the determining factor. On the other hand, we also needed a clear theory of governance and databases adapted to this research. This is why I founded a French governance institute, within **emlyon**, when I returned from London in 2003, with the idea that there should also be a German, Italian, or Chinese institute. To provide meaningful answers to these questions, we needed to combine knowledge at the national level, rather than simply generalizing a few theoretical models and applying them to a supposedly uniform world. In fact, back in 2005, the IFGE initiated the European Corporate Governance Network, which brings together equivalent institutes in Spain, Italy, the Netherlands, and Norway.

You immediately considered that this research center should not be limited to theoretical analysis, but should participate in concrete transformations of corporate governance and even in the public debate on the subject. Can you explain why?

I felt that if we examined the transformation of corporate governance in a purely theoretical and abstract way, we would run the risk of becoming disconnected from reality. Theory is very important and I believe that we have made a significant contribution to the development of theoretical principles of governance, which we teach in our courses and which I summarized in 2016 in the *Que sais-je?* introduction to corporate governance. But this analytical effort has only been possible because IFGE researchers have always known the field in depth, have worked on the ground when necessary, and have sometimes played a role in governance transformation. In any case, this is our research philosophy: it must echo the issues raised by the actual players, sometimes showing that these issues are not the right ones, but always taking into consideration the word on the ground. It is not a question of opposing theory and practice, but of each supporting the other. At any rate, on questions of governance, this seemed essential to me.

The IFGE has contributed both to theorizing governance models and to drafting public regulatory texts on these issues. Isn't this a rather unusual position for a research center?

Yes, and all of the IFGE's researchers have made their own, unique contributions to this dual mission over the past 20 years. Our theoretical contributions have been enriched by the 15 doctoral theses on governance that have been defended within the Institute and by our numerous academic articles and presentations at scientific conferences. In parallel, by publishing a report on the *Guidelines for Reasonable Governance* in 2008, I was able to closely collaborate in drafting the Middenext Governance Code, established primarily for small and midcaps. Today, it is the most widely used code on the Paris market. Our expertise has been recognized to the extent that our distinctive approach, focused on reasonable governance, has been taken into consideration and our models appended to the official text of the code. Since then, several IFGE researchers have participated in public governance reform bodies, including parliamentary and governmental commissions. Some sit on corporate governance structures such as boards of directors or task

forces, which is another way to contribute to governance transformations.

You mentioned a "distinctive approach". What makes the IFGE unique compared to other governance research centers?

It is certainly the fact that we include governance in a broader questioning of the role and responsibility of companies in society, by combining contributions in economics, management, history, political science, and philosophy. This open culture, interested in exploring other disciplines, is one of the hallmarks of the IFGE. For us, corporate governance not only involves making decisions that will affect the company internally, it also involves generating negative or positive impacts on society as a whole. We base our analyses on a very simple principle: companies will not behave responsibly without responsible governance, and responsible governance will not exist if the actors of governance do not behave responsibly themselves. Everything is linked: society, companies, individuals. Governance is not only a set of formal institutions ensuring so-called "sound governance", it also involves men and women who agree to exercise power, and therefore responsibilities, in the name and for the good of the company, with an inevitable impact on society as a whole. This implies a thorough knowledge of their ensuing powers and responsibilities. This is why we have developed an approach and a framework for governance that makes it possible to clearly situate who does what, the scope of potential actions, and the expectations and duties of each person. Understanding these powers is a prerequisite for any serious approach to the issue. This framework can help us to understand the power relationships and the ethical choices that need to be made when running a company. But there is another dimension to be considered: the form of governance implemented also determines the effectiveness of decision-making at the highest level, because it is not a matter of implementing governance for the sake of it. We need to build a governance system that is both fair and effective in function of the company's situation. The governance needs and resources of a large listed company clearly differ from

those of an SME, and yet both are confronted with governance problems. I believe that a major contribution of the IFGE has been to propose analytical frameworks that are valid for all cases and that allow us to address the three concerns at the heart of governance: responsibility, efficiency, and awareness of the company's impact.

Another characteristic is that you have developed a very rich database on the governance of French companies. You said that this choice was made from the start. Why create a French database when management research is meant to be international?

As I said, I founded the IFGE after realizing that governance research, and the regulations it inspired, was based on Anglo-Saxon, and more specifically, American perceptions and data. We were trying to understand the governance of French companies based on what was happening in the United States! This is obviously absurd and dangerous because the law, the culture, and the sensibilities relating to the exercise of power are simply not comparable. We needed to understand what was happening in Europe, and in France specifically, by using European and French data. With my colleague Zied Guedri, we developed a specific database of more than 650 companies over 30 years. This allowed us to show the similarities and differences between the Anglo-Saxon and continental ways of looking at governance. Our website provides studies based on this database in the "Supporting Evidence" (*Les preuves à l'appui*) publications, on topics as diverse as the changing profile of managers and the reasons for going public.

Does this mean that you have intentionally focused your expertise on the governance of French companies or on a French form of governance?

No, there is no French form of governance, but there are universal governance issues that emerge when we observe French companies. In other words, we work with French data, but this does not mean that we are only interested in French companies. We use the French case to uncover governance phenomena that may concern

companies around the world, in the same way that our American colleagues analyze interesting governance issues based on American data. We have published our results in major international journals, and have therefore contributed to enriching global scientific knowledge. In terms of my contribution, I have also published books in English with my colleague Harry Korine from the London Business School, including *Entrepreneurs and Democracy*, which theorizes our “political” approach to governance, and *Strong Managers, Strong Owners* on shareholder activism. It is our in-depth knowledge of governance in France that has allowed us to take a global scientific approach according to a principle that we could call *local perspective, global analysis*.

From the beginning, you have been supported by partner companies such as Adecco, Vinci, or more recently, Crédit Mutuel Asset Management. Once again, this is an original choice. Didn’t these partnerships risk steering your research in a particular direction?

Not in any way, and this has always been a prerequisite to our discussions with our partners. On the other hand, I have always considered it important to interest private investors in our research and to maintain partnerships with our ecosystem in order to provide us with resources, and above all with credibility. Isn’t it reassuring to see that our studies were supported by practitioners who, even if they didn’t use these studies directly, found them relevant enough to support them? Companies never finance specific research concerning their own business, they finance the IFGE as a whole, as a research center, in particular by providing funds for doctoral theses. It’s a way for them to exercise their citizenship by participating in the production of knowledge in the management sciences without expecting a direct return on their investment.

What new perspectives on governance are emerging? What are the next hot topics on your research agenda?

Since the mid-2010s, companies have begun to emerge from the financialization mentioned at the beginning of our interview. Of course, financial

results are still decisive, but they no longer monopolize the assessment of a company’s performance to the extent seen in the 2000s. Performance must now also take into account the company’s impact on society as a whole, whether in environmental or social terms. Making a profit is no longer a mark of success if it is achieved at the expense of a degradation of the company’s natural or human ecosystem. This new requirement guides the evaluation of results. After financialization, we are entering what I call the “societalization” of companies: the evaluation of the impact of the company’s activity on society is becoming a decisive valuation criterion. This is currently radically changing governance. Different skills are now expected on boards of directors and in management; the legitimacy of shareholders in guiding the company is being questioned and new bodies are appearing such as stakeholder committees or CSR committees; and financial investors are themselves subject to environmental and social requirements with new evaluation methods such as ESG criteria. We sense that the old financial world is crumbling and we need to develop suitable tools for analyzing this new world and the new responsibilities that will be required of governance actors. The climate and social crisis will inevitably become increasingly deep-rooted and severe, causing these transformations to accelerate. In 20 years, companies will not be governed in the same way as they are today. And the IFGE intends to remain a leader in research and in the public debate on these new transformations.

In a nutshell, after all these years spent developing the IFGE, what are you most proud of?

There is much to be proud of, in particular our support in developing governance researchers of the very highest standard within the IFGE, who are now spreading our approach in other academic institutions. But if I had to choose only one reason to be proud today, I would say that it is to have found in Bertrand Valiorgue a successor who is passionate about the new governance questions stemming from the challenges of climate change and societalization and who is determined to continue the pioneering work begun 20 years ago.

06

07

08

**SCIENCES
HUMAINES
ET SOCIALES**

OCE : une dynamique collective aux temps de l’individualisme académique

PAR LES MEMBRES DU CENTRE DE RECHERCHE ORGANIZATIONS, CRITICAL AND ETHNOGRAPHIC PERSPECTIVES

Mais qu’est-ce qu’un centre de recherche ? Les définitions, les tentatives d’analyse du travail de laboratoire, du travail scientifique, de l’idée même de collectif scientifique, abondent (Woolgar & Latour 1988). Le rôle de l’écrit dans la production des faits scientifiques a aussi fait l’objet d’analyses (Brives 2009). De façon générale, ce que font les chercheurs dans leurs laboratoires répond à des dynamiques complexes entre les efforts et ambitions individuelles et les besoins de mise en commun et de travail coopératif.

Un centre de recherche comme OCE est le parfait reflet de cette complexité : c’est un espace au sein duquel opèrent des mécanismes permettant d’ériger des frontières, en tout cas de marquer des limites entre de nombreuses injonctions souvent contradictoires. Par exemple, il existe une frontière relative entre la production de connaissances et l’appropriation pédagogique qui peut en être tirée. Il existe aussi une frontière, en tout cas un passage délicat, entre une certaine idée du bien commun généré par la recherche (une manière d’enseigner, la production de connaissances ancrées dans les exigences du monde social...) et celle d’un bien plus personnel, exacerbé depuis quelques décennies par les épreuves individualistes

du monde académique (produire une réputation individuelle à partir des publications des scientifiques).

Pour nous, un centre de recherche tel qu’OCE a toujours été pensé comme un moyen pour que ces interfaces souvent tendues ne soient jamais des obstacles à la coopération. Cela implique un soubassement idéologique et épistémologique largement partagé, même si pas forcément consensuel : OCE est un centre de recherche qui pratique « l’engagement ethnographique » (Cefai 2010), et s’inscrit, au moins en partie, dans le mouvement académique des *Critical Management Studies*. OCE serait donc un « espace-frontière », si l’on reprend la notion d’objet frontière définie par Star, c’est-à-dire « *un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable* » (Star 2010). Le centre de recherche offre une sorte de feuille de route et indique alors un chemin qui facilite la structuration des pratiques collectives, la construction d’un vocabulaire partagé permettant de faire des choses ensemble (Becker 1982), ne serait-ce que parler, échanger sur des travaux considérés comme pertinents et intéressants par la majorité des membres.

Cette idée permet de comprendre un peu mieux la nature du travail coopératif dans un groupe favorisant la diversité des thèmes et des sujets qui doivent être mis sur la feuille de route du collectif. Mais il y a plus en ce qui concerne un collectif de recherche comme OCE œuvrant dans une école de manage-

ment : l’épreuve de jugement de qualité y est largement fondée sur les évaluations individuelles des chercheurs, plus que sur une idée [assez vague à ce jour] de ce qu’est la performance collective d’un centre de recherche [si ce n’est l’addition, précisément, des performances individuelles]. Comment faire collectif dans un tel contexte ? C’est la question fondamentale, qui, croyons-nous, a animé les membres d’OCE depuis presque vingt ans.

Il s’agit alors de reconnaître l’ampleur du travail invisible qui permet la production scientifique collective, c’est-à-dire qui donne à l’OCE une « identité collective ».

Il s’agit alors de reconnaître l’ampleur du travail invisible qui permet la production scientifique collective, c’est-à-dire qui donne à l’OCE une « identité collective » qui lui a permis de naviguer depuis bientôt vingt ans sur les eaux agitées du monde académique. Il faut mettre au jour l’écart considérable entre les représentations formelles du travail scientifique (en particulier la publication) et le travail en coulisse, moins mesurable en unités temporelles ou monétaires (si ce n’est le nombre de séminaires ou de réunions tenues chaque année qui, *en soi*, ne dit rien de la production scientifique collective). Il faut inclure aussi l’ensemble des conversations, formelles et surtout informelles, le partage de données de terrain, souvent discutées dans l’optique d’une publication éventuelle, et surtout pour améliorer sans cesse le travail empirique, les échanges autour des projets individuels et collectifs, pédagogiques et de recherche qui indiquent (parfois discrètement, souvent de façon incertaine) les directions prises par un collectif et auquel il faut donner sens. Car il faut écrire des rapports, faire des comptes-rendus pour des organismes divers dont l’objet est d’évaluer (à nouveau) la qualité de la production de recherche institutionnelle.

Le tout constitue une succession d’assemblages d’idées qui poursuivent leur chemin, tantôt écrites, tantôt verbales, sur le campus ou dans d’autres lieux, à d’autres moments... et qui donnent au centre de recherche une idée, à l’extérieur, de ce qu’il représente. Un centre de recherche permet donc d’éta-

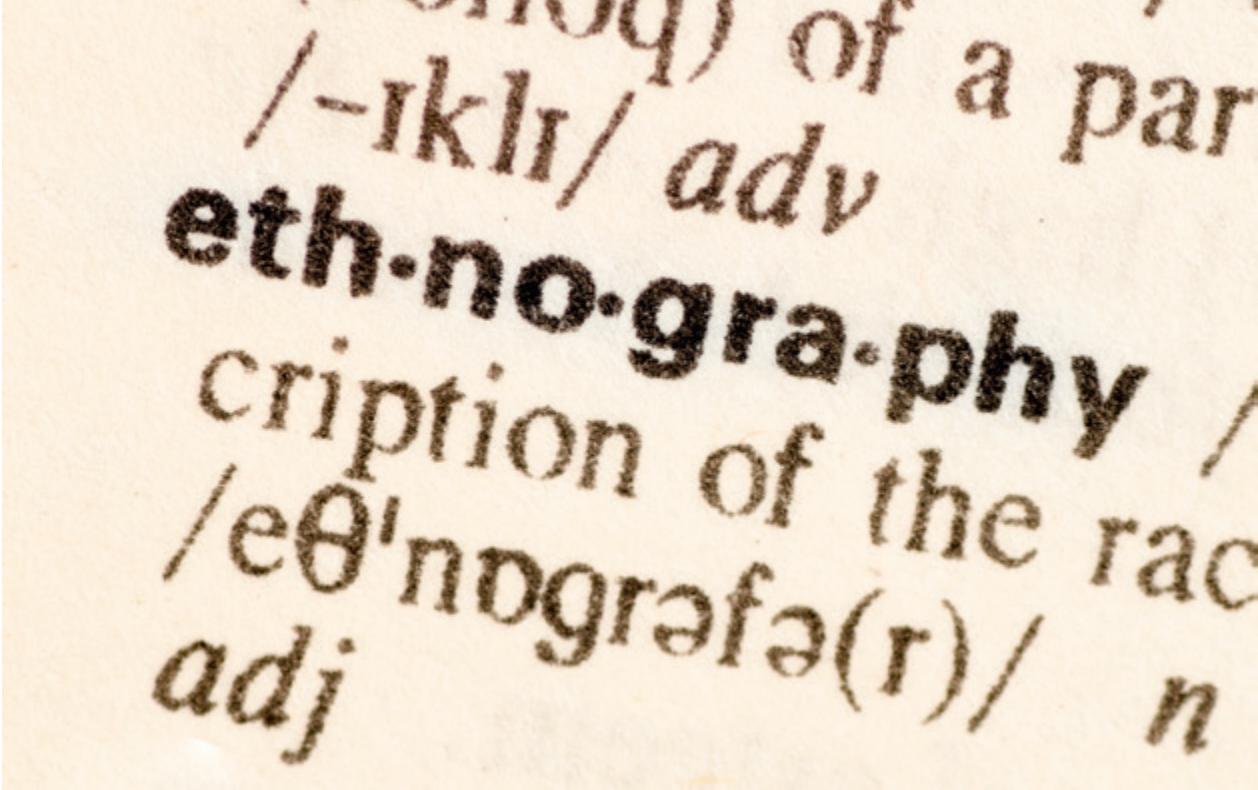
blir, au long de ces processus formels et informels qui manifestent ses avancées, une *infrastructure* (Star & Ruhleder 1996) : cela inclut l’acceptabilité de ses choix au niveau de l’institution elle-même, voire son encouragement par cette dernière : publie-t-il assez ? Ses thèmes sont-ils porteurs d’impact ? OCE est un espace qui existe à l’intérieur d’autres structures, qui va au-delà d’un événement isolé, d’une pratique unique (organiser des *paper workshops* réguliers ne suffit pas à définir un centre de recherche comme une infrastructure durable), ainsi qu’un espace d’apprentissage et de transmission de savoirs, de goûts thématiques, et bien évidemment, de rituels de sociabilité et de pratiques de convivialité (Gargani 2006).

BRÈVE HISTOIRE DE L’OCE : 2004-2022

Les premiers temps de la création du centre de recherche OCE permettaient justement de respirer le parfum des atmosphères conviviales et de l’énergie collective d’un ensemble de chercheurs réunis par des valeurs et des envies de rencontres conceptuelles et empiriques,

à un moment où emylon n’était pas encore mue par une vision productiviste de la recherche. Alors que les pressions à la productivité scientifique sont aujourd’hui partout sans précédent, il nous a semblé intéressant de raconter comment le centre OCE est parvenu, tant bien que mal, à « résister » aux assauts d’un individualisme forcené, qui a largement détérioré les collectifs de travail, à l’université, dans les écoles, comme à l’usine. Et comment ce petit collectif singulier s’est maintenu contre vents et marées dans un contexte où il n’est pas facile de faire des sciences sociales et humaines, *a fortiori* critiques.

Ancré au démarrage sur des problématiques de recherche orientées sur les dynamiques sociales des organisations, le centre développait dès l’origine un regard critique sur les formes prises par les expériences et carrières des gens au travail, voire plus généralement, sur le rapport social entre l’individu et son travail. L’enjeu premier était ainsi formulé : analyser les ressorts profonds des trajectoires individuelles [l’idée de carrière au sens de l’Ecole de Chicago, comme *trajectoire de vie*, de biographie, voir Ferrarotti 2013] dans des contextes de plus en plus fragmentés et marqués par la « liquidité » de la modernité avancée (Bauman 2013). Les recherches ethnographiques menées par les membres soulignaient la disparition progressive des solidarités de travail, la dissymétrie politique croissante entre les individus et le « système » organisationnel, reprenant à leur compte certaines des anticipations clas-



siques des grands penseurs de la modernité. La société du travail est anomique (Durkheim 1951), marquée par la montée de l’indifférence d’individus en recherche exclusive de statut (Tocqueville 2003), et assise sur les forces inaltérables de la forme de gouvernement bureaucratique (Weber 1978), seule parfois capable de calmer les éventuelles ardeurs des dissidences internes. L’analyse du travail et des travailleurs poussait alors les chercheurs OCE à l’adoption d’une posture critique, visant à poser un regard serein, sans nécessaire substrat idéologique, sur les conséquences humaines et sociales déléters des transformations organisationnelles (Courpasson 2019).

La notion de critique supposait d’orienter notre travail à deux niveaux : celui de la déconstruction des interactions sociales visant à révéler des phénomènes tels que les inégalités, les rapports de domination, les discriminations, la ségrégation, et celui d’une réflexion spécifiquement *politique* : pour les chercheurs d’OCE, l’organisation est un espace où se croisent et s’entrechoquent des ethos de travail, voire des idéaux et des visions du monde divergents dont la lutte détermine en partie le sort des personnes, ainsi que l’architecture globale des structures du pouvoir managérial. Autant aller y voir de près. Et c’est ainsi que rapidement, la perspective centrale d’OCE fut la recherche qualitative et ethnographique, de façon à privilégier l’immersion du chercheur (Dumont 2022) dans les mécanismes subtils des tensions endogènes au « système ». Le cœur théorique des discussions du centre de recherche visait alors à élaborer un programme de travail sur les ressorts des projets de domination managériale, dans les contextes « néo-libéraux » qui constituaient déjà l’essentiel de nos observations empi-

riques. En parallèle, des projets de réflexion sur les alternatives au régime bureaucratique classique, sur les formes managériales prétendument débarrassées des dogmes hiérarchiques étaient enclenchés, qui pour certains se traduisaient par un regard critique sur certaines des modes de l’époque, comme l’idée de l’entreprise libérée (Picard 2015).

Ces éléments suggèrent que le collectif, dans sa composition comme dans ses modalités de fonctionnement, a évolué à mesure que les choix de problématiques évoluaient aussi. OCE est tourné vers la société et a donc toujours été poreux aux transformations du monde. Jamais le travail théorique « en chambre » n’a pu surpasser la force des résultats empiriques dans la construction et reconstruction constante des axes de travail. Par exemple, en 2008, un projet de recherche financé par l’Agence Nationale de la Recherche a permis à plusieurs membres d’aller regarder de plus près comment les employés, en particulier les cadres et personnels qualifiés, parviennent parfois à résister aux projets puissants de la domination managériale : l’idée que les dominations pouvaient, comme dans l’espace public, être l’objet de contestations situées et réalisées par les cadres eux-mêmes devenait stimulante car des mouvements de contestation émergeaient du *middle-management* depuis quelques années, dans une population traditionnellement dévouée à l’orthodoxie gestionnaire et managériale. L’axe de travail sur la résistance productive des personnels qualifiés a donc par exemple durablement marqué le centre du sceau critique et politique, en suggérant que la domination reste un régime précaire, et un projet toujours en travail (Courpasson, Dany & Clegg 2012). Les chemins qui mènent à

la résistance s’avéraient aussi producteurs de destinées parfois entrepreneuriales (Courpasson, Dany & Marti 2016), parfois *d’exit* du monde du travail, parfois de douleur et de radicalité (Courpasson 2017).

Le collectif de recherche est aussi largement influencé dans ses choix par les personnalités scientifiques de ses membres. Par exemple, l’arrivée en 2008 d’un chercheur, Ignasi Marti, développant des travaux sur la dignité et la pauvreté réorienteront en partie OCE vers des travaux sur la résistance « hors l’organisation » proprement dite, c’est-à-dire sur l’idée de mobilisation et d’action collective : les prisons, les mouvements sociaux, le travail d’oppression des régimes totalitaires... Si la ligne tracée entre l’étude du travail et celle des régimes de pouvoir et de domination restait ferme, il s’est alors agi de compléter nos incursions dans le monde des relations industrielles et de l’emploi proprement dit (par exemple grâce à Marie-Rachel Jacob), dans les thématiques des dynamiques professionnelles et éthiques (grâce à Dima Younès et Mar Perezts en particulier), pour envisager aussi les résonances sociétales et morales de l’entreprise sur l’ensemble de la vie sociale. Un chemin confirmé et renforcé beaucoup plus récemment par le recrutement de nouveaux collègues (Lisa Buchter, Guillaume Dumont, puis Valérie Arnhold et Farida Souiah) dont les appuis empiriques, épistémologiques et méthodologiques permettent peu à peu de rénover et compléter ce que nous entendons depuis vingt ans par la perspective critique tout en s’intégrant, chacune à sa manière, dans les fameuses « feuilles de route » évoquées plus haut. Des travaux sur la différence et la discrimination au travail, la transition énergétique, l’immigration ou la consommation de drogues se sont alors ajoutés à nos objets d’étude.

Au-delà des personnalités scientifiques, le centre de recherche évolue aussi en fonction des disciplines scientifiques représentées au sein du collectif. L’ancrage sciences humaines et sociales, déjà puissant au départ, a été fortement affirmé depuis dix ans avec l’arrivée de sociologues des organisations, d’un anthropologue ou d’une politiste. Dès lors, les thèmes de travail se diversifient aussi, tout en ancrant encore plus fortement le travail du centre de recherche dans des analyses

à fort impact social : étude des pratiques de régulation de la vente et consommation de drogues dures dans une métropole catalane (Guillaume Dumont), étude de l’habitat collectif et de ses effets sur les formes de solidarité contemporaine (Lisa Buchter), analyse de la normalisation des crises dans le nucléaire (Valérie Arnhold), analyse des interrelations entre vie au travail et genre en période de crise (Ludivine Perray et Dima Younès), prise en compte des formes et dynamiques spatiales dans la construction des collectifs de travail et des modalités de la coopération (Julie Fabbri), politiques migratoires et mobilisations sociales (Farida Souiah), analyse de l’industrie du plasma sanguin comme espace d’exploitation de la pauvreté (David Courpasson) : le collectif étoffe ses thèmes d’enquête, tout en restant ferme et stable sur ses parti pris éthiques et politiques.

Parti pris éthiques et politiques...dans la tourmente et la controverse [au moins en France] sur les liens ambivalents entre recherche et militance (voir par exemple Heinich 2021), les membres d’OCE partagent une définition de ce qu’est l’engagement du chercheur. L’idée première est simple, et est selon nous fondatrice du centre, et peut-être de sa durabilité : s’engager signifie s’attacher à rendre compte de l’extraordinaire finesse et complexité des rapports humains, afin de faire apparaître les « gagnants et les perdants » des arrangements sociaux, à partir d’enquêtes au plus près du terrain. Il s’agit donc de défendre une recherche qui est à la fois empiriquement fondée et nourrie, et qui n’est pas nécessairement neutre. S’engager, c’est aussi débattre du *contenu* des observations de terrain, en discuter la validité et les limites, pour retourner au terrain et faire peut-être un peu mieux, un peu plus. Depuis la première

heure, les chercheurs du centre OCE ont discuté, souvent informellement, de l’idée d’engagement, *a fortiori* parce que les contextes de nos enquêtes de terrain sont *de facto* politiques car largement marqués par des dynamiques d’injustice et d’inégalités diverses. La définition de la notion d’engagement pour OCE n’a pas été formellement établie [le fallait-il d’ailleurs?], mais elle revient aujourd’hui dans nos conversations et surtout, dans nos choix de thématiques, alors que le débat sur l’effet des idéologies sur le travail scientifique est désormais posé de façon publique. Nul besoin d’ajouter que le centrage de la



plupart de nos travaux sur une vision ethnographique est en soi un positionnement engagé, qui réclame du chercheur une dose de réflexivité que nulle autre méthode n’impose à ce point.

UN ESPACE DE TRAVAIL DOCTORAL

La présence et l’activité des doctorants est au fondement de la construction des collectifs de recherche. Cette affirmation n’est ni gratuite, ni flagorneuse, mais assise sur les 18 ans d’expérience d’OCE avec des doctorants aux trajectoires diverses. En particulier, sans eux, notre « base de données » ethnographiques serait beaucoup moins nourrie ; moins de travaux « risqués » socialement et personnellement seraient soutenus. Le travail ethnographique a aussi ses temporalités, et les exigences pesant sur les membres du centre (administratives, managériales, pédagogiques...) peuvent parfois limiter leurs capacités à continuer à mener des enquêtes de terrain de longue durée. L’engagement ethnographique d’OCE ne peut par conséquent pas être conçu ni poursuivi sans le travail doctoral effectué depuis la création du centre.

Les recherches des doctorants du centre OCE ont en effet constitué au long des années le reflet fidèle et le marqueur des choix thématiques collectifs. Les travaux sur la résistance ouvrière en entreprise (David Sanson), ainsi que sur la résistance au capitalisme saisi par les collectifs résistants en Argentine (Pablo Fernandez), sur les formes de travail et de pouvoir autour des « nouvelles » entreprises en plateformes (Claire Le Breton), sur les communautés intentionnelles et les formes d’organisation qui s’ensuivent pour défendre des valeurs alternatives (Carine Farias), sur le travail activiste des organisations non-violentes (Yousra Rahmouni El Idrissi) et violentes (Elise Lobbedez), sur les métiers policiers dans une société démocratique en tension (Vanessa Montiès), sur l’engagement éducatif entrepreneurial à Madagascar (Joseph Tixier), sur la persistance des éthiques « artisanales » en milieu industriel (Sanjana Goreeba) ... etc, sont tous les concrétisations du regard thématique et politique privilégié par le centre.

Jamais loin des terrains d’observation, pour reprendre l’expression de Michel Agier (1997), le travail engagé de nos doctorants a aussi servi à développer une sorte d’ « école de la réflexivité » : ils nous aident à défendre l’idée selon laquelle l’existence même d’une « science critique » peut encore être validée solidement *sur* et *grâce* au terrain. La poursuite de ces travaux doctoraux dépend alors de notre capacité en tant que collectif à renouveler les modes d’observation ethnographique et les formes de l’engagement intellectuel que nous pensons utiles pour *tous* les étudiants d’emlyon, et pour la société dans son ensemble. De la même façon, les recherches doctorales, par

leur diversité même, permettent au centre de recherche de régénérer constamment sa façon d’interpréter les demandes et pressions sociales, car les contextes d’enquête ont changé depuis vingt ans et la place du chercheur en sciences sociales et humaines dans une école de management a besoin d’être [re]définie : accéder au terrain, prendre le temps de l’enquête longue, choisir la forme de l’implication ethnographique « souhaitable », restent les conditions de la production et de la transmission d’un savoir susceptible d’avoir une quelconque utilité sociale dans les contextes étudiés.

Aujourd’hui la feuille de route évolue toujours, pour s’ouvrir sur des enjeux sociétaux de plus en plus alarmants, comme l’immigration, la transition énergétique, le handicap, la santé publique, la survie dans les contextes extrêmes, le genre... tout en conservant en son coeur la question politique liée au travail. La recherche en sciences sociales et humaines a, espérons-le, de beaux jours devant elle dans le contexte d’une *business university* naissante. Pourtant, la constance de notre perspective depuis presque vingt ans a été et reste un combat contre les *a priori* et les jugements orthodoxes souvent fallacieux et mal informés sur ce qu’est une recherche légitime. Cette constance réclame plus que de l’opiniâtreté. L’adaptation des conditions qui permettront à un travail de recherche fondé sur l’enquête de terrain de continuer et de se perpétuer, un message fort sur le sens que peut avoir aujourd’hui une recherche trop exclusivement préoccupée de citations et de calculs indiciaires.

OCE: a collective dynamic in an age of academic individualism

BY THE MEMBERS OF THE ORGANIZATIONS, CRITICAL AND ETHNOGRAPHIC PERSPECTIVES RESEARCH CENTER

But what is a research center? Definitions and attempts to analyze laboratory work, scientific work, and the very idea of a scientific collective abound (Woolgar & Latour 1988). The role of writing in the production of scientific facts has also been analyzed (Brives 2009). In general, the activities of researchers in their laboratories are shaped by the complex dynamics between individual efforts and ambitions and the need for sharing and collaborative work.

A research center such as the OCE perfectly reflects this complexity: it is a space in which mechanisms operate in order to erect boundaries, or at least to mark the limits between numerous and often contradictory commands. For example, there is a relative boundary between the production of knowledge and its resulting pedagogical appropriation. There is also a boundary, or at least a delicate passage, between a certain idea of the common good generated by research (a way of teaching, the production of knowledge rooted in the demands of the social world, etc.) and that of a more personal good, exacerbated in recent decades by the individualistic tribulations of the academic world (establishing an individual reputation based on scientific publications).

For us, a research center such as the OCE has always been conceived as a means to ensure that these tense interfaces do not become obstacles to cooperation. This implies a widely shared, although not necessarily consensual, ideological and epistemological underpinning: the OCE research center practices “ethnographic engagement” (Cefai 2010) and subscribes,

at least in part, to the Critical Management Studies movement. The OCE would thus be a “boundary space”, if we were to adopt the notion of boundary objects as defined by Star, i.e., “a sort of arrangement that allow[s] different groups to work together without consensus” (Star 2010). The research center offers a kind of roadmap, indicating a path that facilitates the structuring of collective practices and the construction of a shared vocabulary that enables us to do things together (Becker 1982), even if it is only to discuss, and share ideas about, work considered relevant and interesting by the majority of members.

This idea gives us some insights into the nature of cooperative work in a group promoting diverse themes and topics to be put on the collective roadmap. But there are also other matters to be considered when a research collective such as the OCE operates in a management school: the quality judgment test is largely based on researchers’ individual evaluations, rather than on the (currently vague) idea of what the collective performance of a research center actually is (if it is not the sum of individual performances). How can we work together in such a context? This is the fundamental question, which, we believe, has motivated the members of the OCE for almost 20 years.

It is thus a question of recognizing the extent of the invisible work that enables collective scientific production, that gives the OCE a “collective identity”, allowing it to navigate for nearly 20 years on the turbulent waters of the academic world. We need to bring to light the considerable gap between the formal representations of scientific work (in particular publication) and the work behind the scenes, which is less measurable in temporal or monetary units (aside from the number of seminars or meetings held each year, which in itself says nothing about collective scientific production). We should also include all conversations, formal and espe-

cially informal; the sharing of field data, often discussed with a view to potential publication, and above all to constantly improve empirical work; and the exchanges relating to projects—individual and collective, pedagogical and research—which indicate (sometimes discreetly, often in an uncertain fashion) the directions taken by a collective and which must be

It is thus a question of recognizing the extent of the invisible work that enables collective scientific production, that gives the OCE a “collective identity”, allowing it to navigate for nearly 20 years on the turbulent waters of the academic world.

given meaning: because researchers must write reports and reviews for various organizations whose purpose is to evaluate (yet again) the quality of the institutional research production. This all constitutes a succession of assembled ideas that continue on their way, sometimes written, sometimes verbal, on the campus or in other places, at other times... and which give the research center an external view of what it represents. These formal and informal processes reveal the research center’s progress and enable it to establish an infrastructure (Star & Ruhleder 1996), which includes the acceptability of its choices at an institutional level and even its encouragement by the latter: Does it publish enough? Do its themes make an impact? The OCE is a space that exists within other structures, that goes beyond an isolated event or a single practice (the regular paper workshops that are organized cannot alone allow the research center to be defined as sustainable infrastructure). It is also a space for learning and transmitting knowledge, thematic preferences, and of course, rituals of sociability and practices of conviviality (Gargani 2006).

A BRIEF HISTORY OF THE OCE: 2004–2022

The early days of the OCE research center allowed us to inhale the convivial atmosphere and collective energy of a group of researchers united by values and the desire for conceptual and empirical encounters, at a time when emlyon was not yet driven by a productivist vision of research. In the current climate where the pressure for scientific productivity is unprecedented and widespread, we thought it would be interesting to tell the story of how the OCE center has managed, more or less, to “resist” the onslaught of unbridled individualism, which has largely weakened collective work, in universities, in schools, as well as in factories. How perhaps, this small and unique collective has survived against the odds in a context where it is not easy to take a critical approach to the humanities and social sciences.

Initially focused on research questions addressing the social dynamics of organizations, the center developed, from the outset, a critical view of the forms taken by workers’ experiences and careers, and more generally, of the social relationship between individuals and their work. The primary issue was formulated as follows: to analyze the deep pools of individual trajectories (with the idea of career in the sense of the Chicago School, as a life trajectory, a biography, see Ferrarotti 2013) in contexts increasingly fragmented and marked by the “liquidity” of advanced modernity (Bauman 2013). The ethnographic research carried out by our members underlined the progressive disappearance of work solidarities and the growing political dissymmetry between individuals and the organizational “system”, echoing some of the classic predictions of the great thinkers of modernity. The division of labor in society is anomic (Durkheim 1951), marked by the increasing indifference of individuals solely concerned with their own status (Tocqueville 2003) and based on the unalterable forces of bureaucratic government (Weber 1978), sometimes the only method capable of calming the potential ardor of internal dissent. Their analysis of work and workers encouraged the OCE’s researchers to adopt a critical stance, unfettered by any ideological underpinning, in an attempt to calmly examine the damaging human and social consequences of organizational transformations (Courpasson 2019).

The notion of criticism implied orienting our work on two levels: first, deconstructing social interactions with the aim of reveal-

ing phenomena such as inequalities, power relationships, discrimination, and segregation; and second, a specifically *political* reflection. For the OCE researchers, the organization is a space where divergent types of work ethos, or even ideals and worldviews, intersect and clash, with the struggle between them partly determining the fate of individuals, as well as the overall architecture of managerial power structures. This subject merited a closer look, and so the central perspective of the OCE quickly became qualitative and ethnographic research, in order to facilitate the researcher’s immersion (Dumont 2022) in the subtle mechanisms of tensions endogenous to the “system”. The theoretical core of the research center’s discussions



thus focused on developing a work program to examine the sources of managerial domination projects in the “neo-liberal” contexts that already constituted the bulk of our empirical observations. At the same time, projects to consider alternatives to the conventional bureaucratic regime, or forms of management supposedly freed from hierarchical dogmas, were initiated, which for some resulted in a critical look at various fashions of the time, such as the idea of the liberated company (Picard 2015).

These elements suggest that the collective, in its composition as well as in its operating methods, has evolved in line with the choice of issues. The OCE faces outwards towards society and has always been open to the transformations occurring in the outside world. Theoretical, “desk-based” work has

never been able to surpass the strength of empirical results in the constant construction and reconstruction of workstreams. For example, in 2008, a research project funded by the French National Research Agency allowed several members to take a closer look at how employees, especially managers and skilled personnel, are sometimes able to resist powerful managerial domination projects. The idea that this type of domination could, as in the public space, be resisted by the managers themselves was fascinating because resistance movements had been emerging from middle-management for several years, in a population traditionally devoted to the managerial orthodoxy. The workstream on the productive resistance of

skilled workers thus permanently marked the center with a critical and political seal, by suggesting that domination remains a precarious regime requiring continual effort (Courpasson, Dany, & Clegg 2012). The paths that lead to resistance sometimes spur entrepreneurial destinies (Courpasson, Dany, & Marti 2016), sometimes an exit from the world of work, and sometimes pain and radicalism (Courpasson 2017).

The research collective’s choices have also been strongly influenced by the scientific personalities of its members. For example, the arrival in 2008 of Ignasi Marti, a researcher who was developing work on dignity and poverty, would partly reorient the OCE towards work on resistance “outside the organization” itself, in other words, towards the idea of mobilization and collective action: prisons, social movements, the work of



oppression of totalitarian regimes, etc. With the link between the study of work and the study of regimes of power and domination firmly established, it was a matter of completing our incursions into the world of industrial relations and employment (thanks to Marie-Rachel Jacob, for example) and into the themes of professional and ethical dynamics (thanks to Dima Younès and Mar Perezts, in particular), in order to also consider the company’s social and moral resonances on social life as a whole. This path was confirmed and reinforced much more recently with the recruitment of several new colleagues (Lisa Buchter, Guillaume Dumont, and then Valérie Arnhold and Farida Souiah) whose empirical, epistemological, and methodological supports have gradually allowed us to renew and complete the understanding we have developed over the last 20 years via the critical perspective, while integrating, each in their own way, into the famous “roadmaps” mentioned above. Work on difference and discrimination at work, the energy transition, immigration, and drug use were therefore added to our study topics.

Beyond its scientific personalities, the research center has also evolved in function of the scientific disciplines represented within the collective. Its humanities and social sciences roots, which were solid from the outset, have been strongly asserted over the last ten years with the arrival of organizational sociologists, an anthropologist, and more recently, a political scientist. Accordingly, the research topics studied have also diversified, while at the same time increasingly focusing the research center’s work on analyses with a strong social

impact: a study of the regulation of the sale and consumption of hard drugs in a Catalan city (Guillaume Dumont); a study of collective housing and its effects on contemporary forms of solidarity (Lisa Buchter); an analysis of the normalization of crises in the nuclear industry (Valérie Arnhold); an analysis of the interrelations between work life and gender in times of crisis (Ludivine Perray and Dima Younès); a consideration of spatial forms and dynamics in the construction of collective workspaces and cooperation methods (with Julie Fabbri); migration policies and social mobilizations (Farida Souiah); an analysis of the blood plasma industry as a space where poverty is exploited (David Courpasson), etc. The collective continues to expand its research themes, while remaining firm and stable on its ethical and political position.

Ethical and political position... amidst the turmoil and controversy (at least in France) over the ambivalent links between research and activism (see Heinich 2021 for example), the OCE members share an understanding of what it means to be an engaged researcher. The primary idea is simple, and in our opinion constitutes the center’s foundations and perhaps its resilience: being engaged means striving to describe the extraordinary finesse and complexity of human relationships in order to reveal the “winners and losers” of social arrangements, based on investigations as close to the field as possible. It is therefore a matter of defending research that is both empirically based and nourished, and that is not necessarily neutral. To be engaged is also to debate the *content* of field observations, to discuss their validity and limits, in order to return to

the field and perhaps do a little better, a little more. From the very beginning, the OCE researchers have discussed, often informally, the idea of engagement, in particular because the contexts of our fieldwork are de facto political since they are largely marked by dynamics of injustice and diverse inequalities. The OCE has not formally established a definition of engagement (should we have done so?), but it now comes up in our conversations and, above all, in our choice of themes, at a time when the debate on the effect of ideologies on scientific work is being voiced publicly. We hardly need to add that most of our work is focused on an ethnographic vision, which is in itself an engaged position, requiring the researcher to adopt a greater degree of reflexivity than with other methods.

A DOCTORAL WORKSPACE

The presence and activity of doctoral students is at the very heart of any attempt to construct a research collective. This assertion is neither gratuitous nor sycophantic, but based on the OCE’s 18 years of experience with doctoral students on various paths. In particular, without them, our ethnographic “database” would be considerably less replete and fewer “risky” studies, from a social and personal perspective, would be supported. Ethnographic work also has its own timescales, and the demands placed on the center’s members (administrative, managerial, pedagogical, etc.) can sometimes limit their ability to continue with long-term fieldwork. The OCE’s ethnographic engagement could be neither designed nor pursued without the doctoral work performed since the center’s inception.

The research undertaken by the OCE center’s doctoral students has, throughout the years, faithfully reflected and marked the collective thematic choices. Studies on workers’ resistance in companies (David Sanson); on the fight against capitalism taken up by resistant collectives in Argentina (Pablo Fernandez); on the forms of work and power relating to “new” platform companies (Claire Le Breton); on intentional communities and the ensuing forms of organization that emerge to defend alternative values (Carine Farias); on the activist work of non-violent (Yousra Rahmouni El Idrissi) and violent (Elise Lobbedez) organizations; on police work in a democratic society under tension (Vanessa Montiès); on the commitment to entrepreneurship education in Madagascar (Joseph Tixier); on the persistence of “craft” ethics in an industrial environment (Sanjana Goreeba); to mention but a few, are all concrete examples of the thematic and political perspective adopted by the center.

Never far from the fields of observation, to use Michel Agier’s expression (1997), the engaged work of our doctoral students has also served to develop a kind of “school of reflexivity”: they help us defend the idea that the very existence of a “critical science” can still be solidly validated *in* and *because of* the field. The continuation of this doctoral work depends on our ability as a collective to renew the modes of ethnographic observation and the forms of intellectual engagement that we believe are useful for *all* emlyon students, and for society as a whole. Likewise, doctoral research, by its very diversity, enables the research center to constantly renew its way of interpreting social demands and pressures, because investigation contexts have changed over the last 20 years and the place of the humanities and social sciences researcher in a management school needs to be (re)defined: accessing the field, taking the time to conduct a long investigation, and choosing the “desired” form of ethnographic involvement remain the conditions for producing and transmitting knowledge likely to have some kind of social utility in the contexts studied.

The roadmap continues to evolve to this day, to turn towards increasingly alarming social issues, such as immigration, energy transition, disability, public health, survival in extreme contexts, gender, etc., while keeping at its heart the political question of work. Research in the humanities and social sciences hopefully has a bright future in the context of a nascent business university. Yet the constant element of our perspective for almost 20 years has been and remains the struggle against preconceptions and the often misleading and ill-informed orthodox judgments about what constitutes legitimate research. This constancy requires more than persistence, it involves adapted conditions that will allow fieldwork-based research to continue and to flourish, and a strong message on the merits, in today’s world, of research overly obsessed with citations and index-based calculations.

Les Sciences humaines et sociales

QUELLE PLACE POUR LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES EN ÉCOLE DE MANAGEMENT ?
Par Valerie Arnhold, Lisa Buchter, David Courpasson, Julie Fabbri, Elise Lobbedez, Mar Perezts et Joseph Tixier

Les Sciences humaines et sociales (SHS) deviennent aujourd’hui une dimension intégrante de la formation des managers à emlyon. L’École porte, grâce à sa direction et grâce à une équipe d’enseignants-chercheurs en pleine expansion, une vision nouvelle et innovante du rôle et de la place des SHS en prise avec les transformations des sociétés contemporaines et des mondes des entreprises et du travail.

Que l’on pense aux transformations environnementales et changements profonds des pratiques économiques et de consommation qui en résultent, aux enjeux de justice sociale et de lutte contre les discriminations en entreprise, à la place changeante des technologies dans le travail et les interactions sociales, ou encore aux évolutions des contextes géopolitiques dans lesquels les entreprises sont amenées à se positionner, il est évident que les étudiants en management ne peuvent pas faire abstraction des enjeux sociaux et politiques qui traversent les organisations publiques et privées.

ÊTRE MIEUX ARMÉS POUR S’ADAPTER FACE AUX TRANSFORMATIONS DE L’ENTREPRISE ET DU TRAVAIL

Les cours en SHS offerts à emlyon permettent aux étudiants et étudiantes de comprendre ces transformations et leurs dynamiques, d’anticiper les repositionnements stratégiques des entreprises, ainsi que de devenir acteurs et actrices de ces transformations via leur activité professionnelle et en dehors de celle-ci. Ils favorisent également le développement de capacités d’analyse, d’autonomie intellectuelle et d’esprit critique qui permettent de questionner les certitudes apparentes qui fondent la vie contemporaine: les SHS proposent un regard

singulier sur les grands récits comme le progrès, l’innovation, la transition, ou encore le management, permettant de les interroger mais aussi de développer de nouvelles compréhensions adaptées aux nouveaux enjeux des entreprises. Cela implique de sortir d’une vision consensuelle du monde et d’être attentifs et attentives aux relations de pouvoir, aux conflits sociaux, aux controverses scientifiques, ou encore aux défis de transformations économiques à venir qui ne pourront pas se contenter de réitérer les pratiques du passé.

Pour répondre à ces enjeux, nous proposons des formations aux sciences sociales appliquées, notamment par le déploiement d’enquêtes de terrain, afin que les étudiants et étudiantes puissent comprendre les ressorts de la recherche en train de se faire, puissent s’approprier des textes académiques pour écrire une revue de littérature, et mettre en œuvre un dispositif d’enquête cohérent, qui leur permette d’appréhender la conduite d’entretien, les méthodes d’observation ethnographique, ou encore d’analyse textuelle. Cette approche par la recherche en train de se faire est ancrée depuis longtemps dans l’ADN de différents programmes à l’École (cf. description de RECAPSS ci-dessous), et continue de se déployer à travers la création en 2021 d’un Institut d’Ethnographie, institut aux confins de l’espace de recherche et d’enseignement, qui a pour vocation, notamment d’un point de vue pédagogique, de développer la réflexivité, les capacités d’observation et la prise de recul critique de nos étudiants, et de les amener à réfléchir à partir de leurs expériences professionnelles (cf. description de la vision de notre Institut d’Ethnographie ci-dessous).

Une autre spécificité que nous cultivons est de confronter nos étudiants à la recherche et aux chercheurs contemporains. Le fait que notre équipe soit composée d’enseignants chercheurs toutes et tous actifs en recherche nous permet d’enseigner en partageant aux étudiants nos perspectives et nos questionne-

ments de chercheurs et de chercheuses. Nous mobilisons ainsi nos expériences de recherches (terrains, connaissances des enjeux de la recherche, articles académiques) afin de nourrir le contenu de nos cours. En outre, nous mettons l’accent sur la lecture de recherches actuelles, qui bien souvent font écho à l’actualité et à des questionnements auxquels ils et elles ont pu se confronter au préalable. Cette approche, en plus d’ancrer les conversations en classe dans des problématiques du débat public, permet aux étudiants de saisir et décrypter la recherche académique contemporaine et potentiellement, la mobiliser pour développer leur trajectoire personnelle et professionnelle.

Dans la lignée stratégique d’emlyon, nous portons de plus en plus une vision des SHS plurielle et diversifiée. La plupart de nos syllabi invitent ainsi à la lecture de textes scientifiques divers, à la fois en termes d’objet de recherche, de variété des points de vue exprimés, et s’ouvre sur les perspectives de différentes zones géographiques, afin d’apporter des points de vue internationaux. De plus, emlyon met l’accent sur la pluralité des disciplines de sciences sociales. Notre équipe comprend aujourd’hui des politistes, des sociologues, des ethnographes, des philosophes. Nos objets de recherche sont aussi divers, incluant la sociologie du travail, des organisations et des entreprises, les migrations, les mouvements sociaux, la gou-

Les étudiants en management ne peuvent pas faire abstraction des enjeux sociaux et politiques qui traversent les organisations publiques et privées.

vernance du nucléaire, les incubateurs dans le domaine de l’Économie Sociale et Solidaire, l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la précarité, le développement des habitats participatifs et coopératifs, l’anthropocène et les politiques environnementales.

LE PROJET RECAPSS (RECHERCHE APPLIQUÉE EN SCIENCES SOCIALES)

RECAPSS est un projet unique sur la scène des Grandes Écoles de management. Il a pour but de familiariser les étudiants avec l’univers de la recherche tout en leur permettant

d’acquérir des méthodes rigoureuses d’enquête et de synthèse utilisées dans plusieurs milieux professionnels (cabinets de conseil, institutions internationales, département R&D des entreprises) en s’appuyant sur les outils théoriques et méthodologiques approfondis issus des sciences sociales. Ce dispositif pédagogique a été créé en 2009 par des professeurs-chercheurs soucieux de mettre la recherche au cœur de la pédagogie, et constitue depuis le moment fort de la scolarité de la première année du Programme Grande École à emlyon. En français ou en anglais, sur quatre mois, les étudiants vont mener un véritable travail de recherche appliquée, accompagnés par une équipe de professeurs actifs en recherche à la pointe de leurs domaines respectifs. Ils choisissent leur professeur en fonction du domaine d’expertise qui les intéresse, et construisent par groupe d’environ cinq étudiants leur propre interrogation, menant une recherche théorique sur le sujet suivie d’une phase d’enquête terrain.

L’INSTITUT D’ETHNOGRAPHIE : UNE OFFRE PÉDAGOGIQUE ANCRÉE DANS L’EXPÉRIENCE

L’un des fondateurs de l’ethnographie « moderne », Bronislaw Malinowski affirmait que « les gens ne font généralement pas ce qu’ils disent qu’ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu’ils font. » (Malinowski 1922). Pour un futur acteur de l’entreprise et du monde des affaires, cette affirmation est d’une importance considérable. Elle implique que les décisions et les actes ne peuvent se comprendre sans une connaissance des intentions des gens qui les prennent. Or ces intentions sont souvent cachées aux non-initiés (Villette 2014), dans l’entreprise comme dans n’importe quel espace social. Par conséquent, il faut accéder aux cou-

lisses d’une organisation pour en comprendre le fonctionnement et les règles implicites. C’est d’autant plus important avec l’accélération constante des changements sociétaux, renforcée par les évolutions technologiques récentes, qui requiert l’acquisition de compétences complexes par la pratique (Accenture 2018).

L’enseignement de l’Institut d’Ethnographie est donc toujours plus expérientiel, misant sur la pratique et la co-construction d’un parcours pédagogique avec les étudiants. Il est nécessaire pour construire des compétences managériales d’être immergé pour comprendre un tant soit peu le « monde des



affaires », y jouer un rôle actif, pour acquérir les compétences pratiques permettant d’accéder à une compréhension intime de la vie des cadres, des ingénieurs, des ouvriers et employés dont on prétend gouverner les activités. L’ethnographie permet de s’engager dans des épreuves et d’accomplir des performances liées au travail, ainsi que de partager des émotions, des moments de convivialité qui font la trame des fonctionnements collectifs visibles et invisibles.

Comme le suggère Villette (1996), si manager consiste avant tout à comprendre une situation toujours singulière et d’ « improviser avec prudence », le travail intellectuel proposé par l’enquête ethnographique est particulièrement adapté pour contribuer à l’éducation de managers confrontés à des situations de plus en plus hétérogènes et complexes. Rokka et Sitz (2018) montrent l’intérêt de l’approche ethnographique pour appréhender la société et les marchés turbulents d’aujourd’hui. Les données ainsi produites permettent aux managers de connaître les expériences des clients, mais aussi des employés de leur propre point de vue. La compétence ethnographique permet de remettre en question ses propres idées préconçues sur les phénomènes étudiés – ce qui implique de « désapprendre » ce que « nous pensons savoir » et aborder les

changements avec un ancrage plus fort dans la réalité. Ces données peuvent informer l’orientation générale de l’entreprise, tant elles permettent de comprendre la vie des acteurs (interne ou externe à l’entreprise) et anticiper les tendances qui seraient autrement invisibles aux sondages et autres méthodes indirectes d’analyses. Pionnières en la matière, les entreprises des secteurs informatiques et du numérique ne s’y sont pas trompées et conduisent l’évolution de leur stratégie et leurs produits grâce aux données que l’observation ethnographique leur procure (Stiner 2016).

En réponse à ces enjeux de transformation sociétale et d’évolution professionnelle, l’Institut propose une offre pédagogique modulaire et adaptée à tous types de parcours du Programme Grande École. L’institut propose d’accompagner les élèves dans le parcours Apprentissage et de suivre une formation certifiée pendant un semestre dans la période qui suit leur retour de stage à l’international.

Humanities and social sciences

WHAT ROLE CAN THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES PLAY IN A BUSINESS SCHOOL?

By Valerie Arnhold, Lisa Buchter, David Courpasson, Julie Fabbri, Elise Lobbedez, Mar Perezts, and Joseph Tixier

The humanities and social sciences (HSS) are becoming an integral part of management training at emlyon today. Thanks to its leadership team and a rapidly expanding group of professors, the School has a new and innovative vision of the role and place of HSS in relation to the transformations of contemporary societies and the worlds of business and work.

Whether we think of environmental transformations and the resulting and profound changes in economic and consumption practices, the challenges of social justice and the fight against discrimination in the workplace, the changing place of technology in work and social interactions, or the evolving (geo)political contexts in which companies are required to position themselves, it is clear that management students cannot ignore the social and political issues that cut across public and private organizations.

BE BETTER EQUIPPED TO ADAPT TO CORPORATE AND WORKPLACE TRANSFORMATIONS

The HSS courses offered at emlyon help students to understand these transformations and their dynamics, to anticipate companies’ strategic repositioning, and to become actors of these transformations through, and outside of, their professional activity. They also encourage the development of the analytical skills, intellectual autonomy, and critical thinking skills that we need to question the apparent certainties that underpin contemporary life. The humanities and social sciences offer an original vision of the great narratives of progress, innovation, transition, and management, allowing us to question these narratives and to develop new understandings adapted to the latest challenges facing companies today. This implies stepping away from a consensual vision of the world and being attentive to the power relations, social conflicts, scientific con-

troversies, and challenges of the economic transformations to come, as we can no longer simply repeat the practices used in the past.

To meet these challenges, we offer training in applied social sciences, particularly through the deployment of field studies, helping students to understand the sources used for research in progress, to assimilate the academic texts needed to write a literature review, and to implement a coherent investigation method. Students learn how to conduct interviews and how to employ ethnographic observation methods and textual analysis. This research-in-progress approach has long been embedded in the DNA of the school’s programs (see the description of RECAPSS below) and continues to evolve through the creation in 2021 of an Institute of Ethnography, an institute on the borders of the research and teaching space, whose vocation, from a pedagogical point of view, is to develop our students’ reflexivity, observational skills, and critical perspective, and to encourage them to reflect on their professional experiences (see the description of the Institute of Ethnography’s vision below).

Another defining characteristic is that we introduce our students to research and contemporary researchers. The fact that our team is composed of professors, all of whom are active in research, allows us to teach by sharing our perspectives and research questions with our students. Many of us include our own research experiences (fieldwork, knowledge of research issues, academic articles) in our courses. In addition, we emphasize the importance of reading the latest research, which often echoes current events and questions that students may have already encountered. This approach, in addition to steering classroom conversations toward issues of public debate, allows students to grasp and decipher contemporary academic research and to potentially mobilize it to develop their personal and professional trajectories.

In line with emlyon’s strategy, we are increasingly adopting a plural and diversified vision of HSS. Most of our syllabi call

for the reading of diverse scientific texts, both in terms of the subject matter and the variety of viewpoints expressed, and offer perspectives from different geographical areas in order to incorporate international viewpoints. In addition, emlyon emphasizes the plurality of social science disciplines. Our team now includes political scientists, sociologists, ethnographers, and philosophers. Our research topics are diverse and include the sociology of work, organizations, and companies, migrations, social movements, nuclear governance, incubators in the social economy field, gender equality in the workplace, poverty, the development of participative and cooperative habitats, the Anthropocene, and environmental policies.

RECAPSS (THE APPLIED SOCIAL SCIENCE RESEARCH PROJECT)

RECAPSS is a unique project on the French business school scene. It aims to familiarize students with the world of research while helping them to acquire rigorous investigation and synthesis methods used in several professional environments (consulting firms, international institutions, corporate R&D departments) by relying on in-depth theoretical and method-

Management students cannot ignore the social and political issues that cut across public and private organizations.

ological tools drawn from the social sciences. This educational framework was created in 2009 by professors eager to put research at the heart of their pedagogical approach, and since then has been the highlight of the first year of the Grande École Program at emlyon. Over a period of four months, students conduct a real applied research project in French or English, supported by a team of professors active in research and at the forefront of their respective fields. Students choose their professor according to the area of expertise that interests them and in groups of about five, they construct their own inquiry, conducting a theoretical research project on their chosen topic followed by a field research phase.

THE INSTITUTE OF ETHNOGRAPHY: AN EDUCATIONAL OFFERING ROOTED IN EXPERIENCE

One of the founders of “modern” ethnography, Bronislaw Malinowski, stated that “people usually don’t do what they say

they do, but something else. You therefore have to be there to watch to find out what they are doing.” (Malinowski 1922) For a (future) player in the corporate and business world, this statement is extremely important. It implies that decisions and actions cannot be understood without knowing the intentions of the people behind them. However, these intentions are often hidden from the uninitiated (Villette 2014), in the company as in any social space. It is therefore necessary to look behind the scenes of an organization to understand its functioning and implicit rules. This is all the more important given the constant acceleration of societal changes, reinforced by recent technological developments that require the acquisition of complex skills through practice (Accenture 2018).

The teaching at the Institute of Ethnography is therefore increasingly experiential. It relies on practice and the co-construction with students of a pedagogical path necessary to build managerial skills, enabling them to be immersed in and gain a certain insight into the “business world”, to play an active role in it, and to acquire the practical skills that allow access to a first-hand understanding of the lives of the managers, engineers, workers, and employees whose activities we purport to govern. Ethnography allows us to engage in work-related tests and performances, as well as to share the emotions and moments of conviviality that form the fabric of visible and invisible collective functioning.

As Villette (1996) suggests, if managing is above all about understanding a situation that is always unique and being able to “improvise with caution”, the intellectual work proposed by ethnographic inquiry is particularly well suited to educating managers faced with increasingly heterogeneous and complex situations. Rokka and Sitz (2018) demonstrate the merits of the ethnographic approach for understanding today’s turbulent society and markets. Data produced in this way give managers an insight into the experiences of customers and employees from their own perspectives. The ethnographic skillset allows us to question our own preconceptions about the phenomena under study—which implies “unlearning” what “we think we know” and approaching changes with a stronger grounding in reality. These data can inform the overall direction of the company, as they help us to understand the lives of the various actors (internal or external to the company) and to anticipate trends that would otherwise be undetected by surveys and other indirect analysis methods. As pioneers in the field, companies in the IT and digital sectors are well aware of the value of this information and are steering the evolution of



their strategy and their products in function of data provided by ethnographic observation (Stiner 2016).

In response to these challenges of social transformation and professional evolution, the Institute offers a modular educational program adapted to all types of courses in the Grande École Program. The Institute supports students in the work-study program and they can follow a certified training course for one semester after they return from their international internship.

07

08

09

**OPÉRATIONS,
SCIENCES DES
DONNÉES
ET INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE**

Recherche en Opérations, Management Science et Data Sciences. Tour d’horizon.

AUTEUR(E)S : IMEN BEN MOHAMED, DELPHINE BILLOUARD-FUENTES, IMÈNE BRIGUI, YEMING GONG, FRANCK JAOTOMBO, AJAY KUMAR, CLÉMENT LEVALLOIS, BENOIT LOEILLET, YACINE REKIK, JEAN SAVINIEN

Si notre équipe de recherche est relativement jeune dans la grande Histoire d’emlyon business school, elle se caractérise par des profils hybrides (mathématiciens, ingénieurs et même physiciens) qui apportent une expertise technique et un regard nouveau et impactant sur les pratiques en management.

Membres du département ODAI (Operations, Data and Artificial Intelligence), nous sommes également rattachés à l’AIM Research Center on Quantitative Methods in Management (centre de recherche QUANT). Quels champs de recherche explorons nous ? Pour quelles applications.

Une équipe active en recherche sur trois champs du management.

■ Le management des opérations

Il concerne la gestion des processus en charge de la création de valeur sous forme de produits et/ou services pour le client. En d’autres termes, c’est la fonction qui se préoccupe de la transformation des entrées (matière première, énergie, main d’œuvre) en sorties (produits et/ou services). Elle couvre toutes les étapes telles que la conception, l’achat, la production, la qualité, les stocks, la distribution... À l’instar du marketing et de la finance, le management des opérations est considéré comme une des fonctions vitales de toute organisation.

■ Le “management science”

Cette discipline repose sur les outils quantitatifs et mathématiques de prise de décision. Elle utilise divers principes et méthodes analytiques basés sur une approche scientifique, notamment la modélisation mathématique, des statistiques et des algorithmes numériques, afin d’apporter des solutions optimales ou quasi optimales à des problèmes de décision complexes. Les sciences de gestion aident les entreprises à atteindre leurs objectifs en utilisant diverses méthodes quantitatives.

■ La data science en management

La science des données est un domaine interdisciplinaire qui utilise des méthodes, des processus, des algorithmes et des systèmes scientifiques pour extraire des connaissances et des informations à partir de données pour un large éventail de domaines d’application. Elle est liée à l’exploration de données, à l’apprentissage automatique, à l’intelligence artificielle, au big data, et au regard critique et croisé que l’on peut porter sur les données et les outils associés.

Une transformation cruciale

La constitution d’une telle équipe dans une école de management en une quinzaine d’années n’est pas l’effet du hasard. La transformation technologique, sociale et numérique que vit notre société depuis quelques années impose aux organisations une réactivité et un changement d’approche pour la prise de décisions.

Le client d’aujourd’hui a une voix plus audible, notamment grâce aux réseaux sociaux. Le client non satisfait d’un produit ou d’un service risque de le faire savoir. En plus de la voix, le client a de multiples points de contact. Grâce aux nouvelles technologies de communication, le modèle de distribution monocanal de vente devient limité. Le multicanal voire l’omnicanal où tous les canaux de vente (physique, internet, mobile...) doivent être en harmonie totale, devient un impératif, en particulier dans l’ère post COVID. Le client a plus de choix et surtout, beaucoup plus d’exigences. Se faire livrer son produit en un jour ou en une heure chrono devient une pratique standard pour certaines catégories de populations.

Une bataille cruciale a commencé - pas celle de gagner ou de perdre, mais celle de survivre ou de mourir.

En parallèle de ces changements, certaines technologies commencent à atteindre un niveau de maturité et à être adoptées à grande échelle. La technologie de la *blockchain*, permettant de stocker et de transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle, assure une meilleure traçabilité sur les actifs et les produits. De façon similaire, la technologie RFID (Radio Frequency Identification) faisant partie de l’internet des objets (IoT) assure un suivi précis, unique et en temps réel des produits dans les chaînes de réapprovisionnement. Le président de Toyota, M. Akio Toyoda, qualifie cette transformation de bataille cruciale où l’objectif n’est pas de gagner ou perdre mais survivre ou disparaître.

L’excellence opérationnelle, l’optimisation des processus mais surtout le rôle du numérique, des nouvelles technologies et des données dans cette transformation sont déterminants dans cette bataille. Pour cette raison, la jeune équipe ODAI ne cesse de s’agrandir depuis quelques années avec deux objectifs. Le premier est de préparer nos étudiants pour leur entrée sur le marché du travail. Le deuxième vise à produire de la recherche à forte contribution académique, avec un impact fort sur le monde socio-économique.

Afin de vous donner une idée du panorama de nos travaux,

voici une sélection de la recherche menée par l’équipe. Nous nous concentrons sur l’impact de cette recherche sur les organisations et la société.

PLACE, RÔLE ET VALORISATION DES DONNÉES

De la culture des données

La transformation numérique accélérée des entreprises et plus généralement des organisations et de notre quotidien amène des enjeux multiples. Que l’on parle d’opportunités de développement de nouveaux services, de nouveaux modèles économiques ou d’éthique et de transparence, l’un des points clés reste la compréhension et l’appropriation de ce qu’est le numérique, son mode de fonctionnement, ses limites et les données que ces outils génèrent.

Benoit Loeillet, professeur en Data Science, suggère que le développement d’une culture de la donnée (ou **data literacy**) est aujourd’hui plus que nécessaire aussi bien au sein des organisations, que pour chaque individu. L’apprentissage et la transmission de cette culture est au cœur des actions pédagogiques de notre équipe, autant qu’auprès des organisations, au travers d’actions sur le terrain, de conférences ou de formations. Dans ce sens, Benoit est activement impliqué au sein de l’association internationale MyData.



Benoit travaille également sur la réappropriation du contrôle des données personnelles par les individus. L’environnement autour des données et des usages des nouvelles technologies évolue sans cesse. De nouvelles réglementations émergent autour de la gouvernance des données ainsi que le montre l’adoption de textes au niveau européen comme le Data Act, le Data Gouvernance Act, et le Digital Services Act. Il est important que chaque organisation se mette en conformité, notamment concernant les données à caractère personnel.

Plus essentiel encore, le défi pour tout un chacun consiste à se réapproprier le contrôle de ses données personnelles. Pour tenter de répondre à la nécessaire maîtrise de nos données, un concept émerge ces dernières années avec ce que l'on nomme les « **Data intermediaries** ». Acteurs présents au niveau européen et international, ces entreprises proposent des solutions de partage contrôlé et crypté de données. Ainsi, chacun peut autoriser ou non le partage de l'une ou l'autre de ses données auprès de services spécifiques et retirer cette autorisation à tout moment. L'usage de telles solutions pourrait par exemple faciliter la compréhension et l'appropriation de politiques sanitaires, comme nous l'ont démontré récemment les enjeux liés à une pandémie.

Explorons les données

Partant du constat que les données prennent un rôle croissant dans notre vie quotidienne, Clément Levallois, professeur en Data Science, consacre sa recherche à la création des méthodes **d'exploration des données** que nous partageons sur les nouveaux forums publics que sont Twitter, Wikipédia ou Open StreetMap.

Cette recherche est également motivée par le phénomène de changement de rôles où de simples consommateurs d'information, nous sommes devenus aussi producteurs. De téléspectateurs, nous sommes devenus des streamers. De lecteurs d'encyclopédie Britannica, nous sommes passés à contributeurs sur Wikipédia.

Les recherches de Clément Levallois dans ce domaine ont débuté par la création en 2012 d'un premier outil de compréhension de textes s'intéressant aux sentiments exprimés. L'outil était limité et classait uniquement les textes en anglais, en trois catégories : « sentiment positif », « sentiment neutre » ou « sentiment négatif ». Cet outil, capable d'analyser une centaine de textes par seconde, a été évalué en 2016 comme le plus précis dans sa catégorie.

Catégoriser des textes est intéressant mais reste très schématique en termes de compréhension plus globale, holistique. Comment appréhender une conversation entière ? Sur Twitter entre milliers d'utilisateurs, sur un sujet d'actualité brûlant, et en un clin d'œil si possible ? Dans ce domaine, ses recherches ont porté sur la visualisation comme moyen efficace d'exploration de textes à grande échelle.



NOUVELLES TECHNOLOGIES

La logistique robotique

Yeming Gong, professeur en Management Science, est parmi les chercheurs à forte empreinte scientifique sur les apports des technologies dans les opérations et le business d'une façon plus générale. Il est parmi les premiers à investiguer l'apport des robots dans les centres d'entreposage. Il a particulièrement travaillé sur les systèmes RMFS (Robotic Mobile Fulfillment System) qui permettent de robotiser la préparation des commandes client. Le RMFS peut augmenter la productivité, réduire les coûts, augmenter la précision de la préparation des commandes et améliorer la flexibilité opérationnelle. Yeming Gong est le premier à étudier la livraison «bot-in-time» pour les systèmes RMFS. Ses travaux ont été publiés dans la prestigieuse revue IEEE Transactions on Engineering Management.

Il a étudié d'autres configurations appliquées à la **logistique robotique**. De nombreux centres de distribution utilisent des systèmes de tri coûteux basés sur des convoyeurs qui nécessitent de grands bâtiments pour les abriter. Dans les espaces restreints, les systèmes de tri robotisés offrent un nouveau type de solution pour trier les colis par destination.

Le phygital dans l'usine intelligente et le commerce de détail

Ces dernières années, les industries ont accordé une attention considérable à la technologie du jumeau numérique pour la mise en œuvre de l'industrie 4.0 et de la fabrication intelligente. Un jumeau numérique (en anglais, **digital twin**) est une réplique numérique d'un objet, d'un processus ou d'un système qui peut être utilisée à diverses fins. L'équipe a conçu une nouvelle ligne de production avec une automatisation, une flexibilité, une fiabilité et une reconfigurabilité élevées dans le contexte de l'usine intelligente.

Dans le même registre mixant physique et numérique mais appliqué au commerce de détail, Yacine Rekik, professeur d'Operations Management, encadre les travaux de Minh-Tam Tran (assistant de recherche à emlyon) qui travaille sur l'**omnicanalité des chaînes de distribution**. Assurer aux clients une disponibilité des produits sur plusieurs canaux de vente (boutique physique, site web, smartphone, tv/objet connectés...) exige une harmonisation parfaite de ces différents canaux. Quand une entreprise opte pour l'omnicanalité, les flux de produits des différents canaux risquent de se croiser. À titre d'exemple, un client qui achète un produit en ligne peut le collecter ou le retourner à la boutique physique. Minh-Tam

Afin de vulgariser et mettre à disposition ses travaux de recherche à un plus large public, Clément Levallois publie une version de ses travaux sur une plateforme gratuite, au minimum le plus simple possible : <https://nocodefunctions.com/>

Son espoir est que chacun(e) puisse utiliser ces méthodes d'analyse de notre monde numérique contemporain pour en devenir des acteurs encore plus critiques, réflexifs, contributeurs.

Sonder les réseaux

Jean Savinien, professeur en science des données et en IA, s'intéresse à l'étude des réseaux sociaux qui ouvrent de nouvelles directions de recherches, tant fondamentales en informatique et mathématiques, qu'appliquées en sciences de gestion et théorie des organisations. Avec ses doctorants et des collaborateurs de l'INSA Lyon, il travaille à définir des outils spécifiques de fouille des réseaux et des algorithmes d'apprentissage automatique qui soient adaptés à la complexité et au volume massif (big data) des données des réseaux sociaux. La richesse de ces données offre de nouvelles perspectives sur les relations et la communication des entreprises et des organisations. Le prisme unique des activités sur les réseaux sociaux de leurs personnels, relations et clients ou concurrents leur offre un angle d'étude de leurs activités, valeurs et systèmes de représentation inaccessible aux méthodes qualitatives – et complémentaires de ces dernières.

Adapter la pédagogie

Portée par une volonté de vulgarisation de la recherche à une large audience non nécessairement technophile, Delphine Billouard-Fuentes, professeure de Systèmes d'Information, a publié plusieurs articles de vulgarisation sur des technologies émergentes telles que le stockage des données à long terme, le stockage des données à distance, l'obsolescence des appareils électroniques et l'essor du **Low Code/No Code**.

Delphine Billouard-Fuentes capitalise sur son historique de recherche concernant l'impact des outils technologiques sur l'enseignement. Ces outils s'intègrent progressivement dans les pratiques depuis des dizaines d'années. Les débuts de la pandémie de Covid ont accéléré cette évolution, imposant subitement à tous les professeurs d'utiliser ces outils. Le recours à la visioconférence pour animer des cours nécessite une adaptation de la pédagogie. Il faut parvenir à créer des interactions pour favoriser les apprentissages dans ce contexte particulier. Delphine apporte un intérêt spécifique aux cours de programmation de plus en plus répandus dans les cursus de l'enseignement supérieur.



Tran travaille en particulier sur les politiques de tarification et de gestion de stocks pour les différents canaux pour aider les entreprises à adopter l’omnicanalité des flux.

IoT : Internet des Objets dans les chaînes d’approvisionnement

Yacine Rekik travaille également sur les technologies d’identification des produits qu’on croise de plus en plus souvent dans le commerce de détail. Il s’agit en particulier de la **technologie RFID** (Radio Frequency IDentification) qui commence à remplacer la technologie du code à barres historiquement utilisée pour identifier les produits dans les chaînes de réapprovisionnement. Cette technologie assure une identification unique pour chaque produit avec une traçabilité en temps réel et très fiable sur les mouvements et transactions. Yacine Rekik était impliqué dès les premiers projets pilotes autour de cette technologie avec les entreprises de la grande distribution. Il poursuit ses recherches à l’heure de la démocratisation de son usage dans la vie quotidienne et travaille désormais en parallèle sur l’optimisation des audits de stocks par **l’Intelligence Artificielle** (IA).

NOUVEAUX REGARDS SUR LA PRISE DE DÉCISION

L’IA contextuelle

L’IA, les nouvelles technologies et les données exigent une révision des modèles de prise de décisions. L’équipe contri-

bue activement à ce champ de recherche depuis quelques années.

Imène Brigui, professeure d’Intelligence Artificielle, conduit des travaux de recherche à la croisée entre l’Intelligence Artificielle, les systèmes multi-agents et l’aide à la décision. Ses recherches s’appliquent sur le commerce électronique, les systèmes de recommandation et l’ingénierie des connaissances. Dans ses récents travaux, elle s’intéresse à l’IA contextuelle et explique que dans un monde où tout devient instrumentalisé, connecté et intelligent, on peut presque tout situer avec exactitude. Un des challenges pour mesurer un contexte est de faire sens de multiples sources de données aux sémantiques et syntaxes très différentes. Pour se rapprocher le plus possible de la réalité des situations et atteindre une perception optimale de l’instant, il est indispensable d’avoir des systèmes embarqués et continuellement en veille.

Imène Brigui est également activement impliquée dans plusieurs communautés de recherche à l’international. Ces contributions permettent de renforcer la logique d’impact en prenant part activement à la recherche sur des thématiques touchant les individus, les entreprises et plus largement les sociétés. Elles couvrent des sujets techniques tels que la reconnaissance des formes ou le data-mining mais s’intéressent également à des problématiques de société comme la détection de signaux chez des patients atteints d’Alzheimer, l’éducation rurale ou la protection d’espèces animales en voie de disparition.

Mieux cibler les contrôles

Les travaux de Ajay Kumar, professeur en Data Science, s’inscrivent particulièrement dans cette logique d’impact de la science de données sur le monde socio-économique.

Il est impliqué dans un projet de recherche dont l’objectif premier est d’utiliser la science des données pour prédire quels restaurants devraient être ciblés par une inspection d’hygiène. Le département de la santé de la ville de New York effectue des inspections inopinées des restaurants au moins une fois par an. Les inspecteurs vérifient si les restaurants respectent ou non les règles de sécurité alimentaire. Si un restaurant enfreint les règles, les inspecteurs attribuent une note et rédigent un rapport. Dans ce projet, Ajay Kumar et ses co-auteurs tentent de concevoir une stratégie d’audit optimale pour déterminer quand et quels restaurants inspecter, avec des informations provenant des données des médias sociaux et des performances passées des restaurants. Cela devient particulièrement intéressant lorsque la main-d’œuvre et les budgets pour effectuer l’inspection sont limités.

Détecter les « fake news »

Ajay Kumar et les membres de son équipe réalisent un autre projet visant à développer un modèle de détecteur de fausses nouvelles, devenues un phénomène mondial en raison de leur croissance exponentielle. Elles sont créées en manipulant des images, du texte, de l’audio et des vidéos, en particulier sur les réseaux sociaux. Avec le développement de la technologie multimédia, les fausses nouvelles tentent d’utiliser le contenu textuel avec des images pour attirer et induire en erreur les consommateurs pour une diffusion rapide. Les méthodes existantes de détection de fausses nouvelles ne prennent en compte qu’une seule catégorie de données unimodales (texte, image, son ou des vidéo). Cela ne suffit pas pour résoudre un problème aussi complexe. L’équipe de recherche essaie de considérer deux modalités (texte et image), ce qu’on appelle les données multimodales, pour développer le modèle de détection des fausses nouvelles.

Machine learning et stratégie

Dans un contexte d’application différent, Franck Jaotombo, professeur de Data Science, travaille sur l’application des modèles de machine learning en santé publique. Il traite en particulier de la question de la réhospitalisation d’urgence sous 30 jours à partir de données structurées du PSMI (Programme de Médicalisation du Système d’Information) en utilisant des modèles classiques de Machine Learning.



Sur un niveau plus stratégique de prise de décision, les travaux de Imen Ben Mohamed, professeur de Management Science, touchent à la **conception des chaînes de réapprovisionnement**. Sa recherche s’appuie sur le même contexte à forte implication des données pour développer une prise de décision avancée basée sur l’analyse de données. Le déploiement d’approches basées sur les méthodes analytiques aide à prendre de meilleures décisions concernant le design et le pilotage de la chaîne de réapprovisionnement pour réduire les coûts, accélérer les opérations et générer des recommandations managériales. Concrètement, elle a développé des outils d’aide à la décision basés sur les méthodes analytiques aidant à faire évoluer les réseaux logistiques de la chaîne de réapprovisionnement en intégrant à la fois l’omnicanalité et la durabilité des opérations pour un grand acteur de l’industrie cosmétique en France.

Nous espérons que cette vue globale des travaux que nous menons vous a permis d’appréhender les contours d’une recherche en phase avec la transformation numérique que subissent en profondeur la société et les organisations. Nul doute que notre équipe grandira dans les années à venir et jouera un rôle important dans l’application des outils quantitatifs en sciences des données et sciences de la décision dans les pratiques managériales.

Research in operations, management sciences, and data sciences: an overview

AUTHORS: IMEN BEN MOHAMED, DELPHINE BILLOUARD-FUENTES, IMÈNE BRIGUI, YEMING GONG, FRANCK JAOTOMBO, AJAY KUMAR, CLÉMENT LEVALLOIS, BENOIT LOEILLET, YACINE REKIK, AND JEAN SAVINIEN

Although our research team is a relatively recent addition to the venerable history of emlyon business school, it is formed of hybrid profiles (mathematicians, engineers, and even physicists) who bring technical expertise and a new and impactful look at management practices.

Members of the ODAI (Operations, Data, and Artificial Intelligence) department, we are also attached to the AIM Research Center on Quantitative Methods in Business (QUANT research center). What fields of research are we exploring? What are the applications of this research? We will answer these questions for you in this article, drawing on some concrete examples and trying not to overwhelm you with technical jargon.

A team active in research in three fields of management

■ Operations management

This involves managing the processes that create value in the form of products and/or services for the customer. In other words, it is the function that deals with the transformation of inputs (raw materials, energy, labor) into outputs (products and/or services). It covers all stages such as design, purchasing, production, quality, inventory, distribution, etc. Like market-

ing and finance, operations management is considered a vital function in every organization.

■ Management science

This discipline is based on quantitative and mathematical decision-making tools. It employs various principles and analytical methods based on a scientific approach, including mathematical modeling, statistics, and numerical algorithms, to provide optimal or near-optimal solutions to complex decision problems. Management science uses various quantitative methods to help companies achieve their objectives.

■ Data science in management

Data science is an interdisciplinary field that uses scientific methods, processes, algorithms, and systems to extract knowledge and information from data for a wide range of application domains. It is linked to data mining, machine learning, artificial intelligence, big data, and to the critical and comparative view that we can adopt with respect to data and its associated tools.

A crucial transformation

The creation of this type of team in a management school over the past 15 years is no accident. The technological, social, and digital transformation that our society has undergone in recent

years requires organizations to be responsive and to change their approach to decision making.

Today's customers have a more audible voice, especially via social networks. Customers who are unsatisfied with a product or service are likely to make it known. In addition to their own voice, customers have multiple contact points. New communication technologies mean that the single-channel sales model is becoming increasingly limited. Multichannel or even omnichannel approaches, where all sales channels (physical, internet, mobile, etc.) must be in total harmony, are becoming a necessity, especially in the post-Covid era. Customers have

A crucial battle has begun—not one about winning or losing, but one about surviving or dying.

more choices and, above all, many more demands. Having a product delivered in one day or in one hour is becoming the standard practice for certain population categories.

Alongside these changes, some technologies are beginning to reach a certain level of maturity and widespread adoption. Blockchain technology, which allows information to be stored and transmitted transparently, securely, and without a central control body, ensures better traceability of assets and products. Similarly, Radio Frequency Identification (RFID) technology as applied in the Internet of Things (IoT) provides accurate, unique, real-time tracking of products in replenishment chains.

The president of Toyota, Akio Toyoda, describes this transformation as a crucial battle where the objective is not about winning or losing but about surviving or disappearing.

Operational excellence, process optimization, and above all the role that digital technology, new technologies, and data play in this transformation are decisive factors in the battle. For this reason, the young ODAI team's growth over the last few years has been inspired by two objectives. The first is to prepare our students for entering the job market. The second is to produce research that makes a strong academic contribution and that has a strong impact on the socio-economic world.

To give you an idea of the scope of our work, we present a selection of the research conducted by the team. We focus on the impact of this research on organizations and on society.

THE PLACE, ROLE, AND VALUE OF DATA

Data culture

The accelerated digital transformation of companies, and more generally of organizations and of our daily life, entails multiple challenges. Whether we are talking about opportunities to develop new services, new business models, or new ethics and transparency models, one of the key points remains the understanding and appropriation of digital technology itself, how it works, its limitations, and the data that these tools generate.

Data Science professor Benoit Loeillet suggests that the development of a data culture (or **data literacy**) is now more than necessary, both within organizations and for each individual. The learning and transmission of this culture is at the heart of our team's pedagogical actions, through our interactions with organizations, our actions in the field, and conferences or training. For example, Benoit Loeillet is actively involved in the international association MyData.



His work also examines the way that individuals take back control of their personal data. The environment around data and the uses of new technologies is constantly evolving. New regulations are emerging around data governance, as shown by the European Union's adoption of texts such as the Data Act, the Data Governance Act, and the Digital Services Act. It is essential that every organization becomes compliant, especially when it comes to personal data. Even more importantly, the challenge for every one of us is to regain control of our per-



sonal data. The notion of “**data intermediaries**” has emerged in recent years, in an attempt to meet this need to take charge of our data. Operating at the European and international level, these firms offer solutions for controlled and encrypted data sharing. Individuals can thus authorize, or not, the sharing of any of their data with specific services and withdraw this authorization at any time. The use of such solutions could, for example, facilitate the understanding and adoption of health-care policies, as demonstrated recently by the issues arising during the pandemic.

Let’s explore the data

Based on the observation that data is playing an increasingly large role in our daily lives, Data Science professor Clément Levallois devotes his research to creating methods for **exploring the data** we share on new public forums such as Twitter, Wikipedia, or OpenStreetMap.

This research is also motivated by the phenomenon of changing roles, where we have evolved from simple consumers of information to become information producers. Instead of television viewers, we are now streamers. We used to read the Encyclopedia Britannica, today we contribute to Wikipedia.

His research in this area began with the creation in 2012 of an initial text comprehension tool focusing on expressed sentiments. The tool was limited and could only classify texts in English, which were placed into three categories: “positive sentiment”, “neutral sentiment”, or “negative sentiment”. In 2016,

this tool, capable of analyzing around 100 texts per second, was rated as the most accurate in its class.

Categorizing texts is interesting but remains very schematic in terms of a more global, holistic understanding. How do you capture an entire conversation? On Twitter between thousands of users, on a hot topic, and at a glance if possible? Clément Levallois’s research in this field has focused on visualization as an efficient way to explore large-scale texts.

In order to popularize his research work and make it available to a wider public, he has published a version of his work on a free platform, in an easy-to-use format: <https://nocodefunctions.com/>

His hope is that everyone can use these methods of analyzing our contemporary digital world to become even more critical, reflexive, and contributive.

Surveying the networks

Jean Savinien, professor of Data Science and AI, focuses on the study of social networks, which open up new research directions, both fundamental (in computer science and mathematics) and applied (in management science and organizational theory). With his PhD students and collaborators from INSA Lyon, Jean Savinien is working to define specific network mining tools and machine learning algorithms that are adapted to the complexity and massive volume (big data) of social network data. The richness of this data offers new perspec-

tives on the relationships and communication of companies and organizations. The unique prism offered by the social network activities of these organizations’ staff, relations, clients, and competitors provides the researchers with an angle for studying their activities, values, and systems of representation, which are inaccessible to qualitative methods, but complementary to them.

Adapting the pedagogy

Driven by a desire to popularize research in order to reach a wide audience that is not necessarily technophile, Information Systems professor Delphine Billouard-Fuentes has published several outreach articles on emerging technologies such as long-term data storage, remote data storage, the obsolescence of electronic devices, and the rise of **Low Code/No Code**.

She draws on her existing body of research, which examines the impact of technological tools on teaching. These tools have been progressively integrated into practices for decades, however the onset of the Covid-19 pandemic has accelerated this evolution, suddenly requiring all faculty members to use these tools. When videoconferencing is used to deliver courses, the pedagogical approach must be adapted to create the interactions necessary to encourage learning in this particular context. Delphine Billouard-Fuentes focuses on the programming courses that are increasingly widespread in higher education.

NEW TECHNOLOGIES

Robotic logistics

Management Science professor Yeming Gong is a leading researcher on the contribution of technology to operations and to business in general. He was one of the first researchers to investigate the contribution of robots in warehouses. He has particularly focused on Robotic Mobile Fulfillment Systems (RMFS), which enable robots to pick customer orders. RMFS can increase productivity, reduce costs, increase order picking accuracy, and improve operational flexibility. Yeming Gong was the first to study “bot-in-time” delivery for RMFS systems. His work has been published in the prestigious IEEE Transactions on Engineering Management.

He has also studied other applications of **robotic logistics**. Many distribution centers use expensive, conveyor-based sorting systems that require large buildings to house them. In areas with tight space, robotic sorting systems offer a new type of solution to sort parcels by destination.

Phygital in the smart factory and retail

In recent years, industries have paid considerable attention to “digital twin” technology for the implementation of Industry 4.0 and smart manufacturing. A **digital twin** is a digital replica of an object, process, or system that can be used for a variety of purposes. Yeming Gong’s team has designed an innovative production line with high automation, flexibility, reliability, and reconfigurability to be applied in smart factories.

In a similar vein, mixing physical and digital but in a retail context, Operations Management professor Yacine Rekik supervises the work of Minh-Tam Tran (a research assistant at emlyon) on **omnichannel distribution**. To ensure that products are available to customers through multiple sales channels (physical stores, websites, smartphones, connected objects/TVs, etc.), these different channels must be perfectly harmonized. If a company opts for an omnichannel approach, the product flows of the different channels are likely to intersect. For example, a customer who buys a product online can pick it up or return it to the physical store. Minh-Tam Tran focuses on pricing and inventory management policies for the different channels to help companies adopt omnichannel flows.

IoT: the Internet of Things in supply chains

Yacine Rekik also works on product identification technologies, which are increasingly common in the retail industry. **RFID technology** (Radio Frequency Identification) in particular is beginning to replace the barcode technology historically used to identify products in the replenishment chain. This technology ensures unique identification for each product with very reliable, real-time traceability of movements and transactions. Yacine Rekik was involved in the first pilot projects applying this technology in mass distribution companies and he continues to develop his research at a time when the use of technology is becoming democratized in everyday life. He now works in parallel on the use of **Artificial Intelligence** (AI) to optimize inventory audits.

NEW PERSPECTIVES ON DECISION MAKING

Contextual AI

AI, new technologies, and data are making the revision of decision-making models a necessity. The team has been actively contributing to this field of research for several years.

Artificial Intelligence professor Imène Brigui conducts research at the crossroads between Artificial Intelligence, multi-agent

systems, and decision support. Her research focuses on e-commerce, recommender systems, and knowledge engineering. In her recent work, Imène Brigui focuses on contextual AI and explains that in a world where everything is becoming increasingly instrumentalized, connected, and intelligent, we can obtain the exact situation of almost everything. One of the challenges of integrating context is to make sense of multiple data sources with very different semantics and syntaxes. To get as close as possible to the reality of situations and to achieve an optimal perception of the moment, it is essential to employ embedded systems that are continuously on standby.

Imène Brigui is also actively involved in several international research communities. These contributions help reinforce the impact approach by playing an active role in research on themes that affect individuals, companies, and societies more broadly. They cover technical topics such as pattern recognition or data mining, as well as addressing societal issues such as signal detection in Alzheimer's patients, rural education, or the protection of endangered animal species.

Better targeting of controls

The work of Data Science professor Ajay Kumar is particularly attuned to this notion of examining the impact of data science on the socio-economic world.

He is involved in a research project whose primary goal is to use data science to predict which restaurants should be targeted for health inspections. The New York City Health Department conducts unannounced inspections of restaurants at least once a year, where inspectors check whether restaurants are following food safety rules. If a restaurant violates the rules, inspectors assign a score and write a report. In this project, Ajay Kumar and his co-authors have attempted to design an optimal audit strategy for determining which restaurants to inspect and when, using information from social media data and past restaurant performance. This approach is particularly useful when manpower and budgets for the inspection are limited.

Detecting “fake news”

Ajay Kumar and his team are also working on another project designed to develop a model for detecting fake news, whose exponential growth has made it a global phenomenon. Fake news is created by manipulating images, text, audio, and video, on social networks in particular. With the development of multimedia technology, fake news attempts to use textual content with images to attract and mislead consumers

and ensure rapid dissemination. Existing fake news detection methods only take into account one category of unimodal data (text, image, sound, or video). This is not sufficient to solve such a complex problem. Ajay Kumar and his research team are therefore attempting to incorporate two modalities (text and image), i.e., multimodal data, to develop a fake news detection model.

Machine learning and strategy

In a different application context, Data Science professor Franck Jaotombo studies the application of machine learning models in public healthcare. He has employed classic machine learning models and structured data from the French hospital medico-administrative database (*Programme de Médicalisation du Système d’Information*, “PMSI”) to examine the issue of unplanned 30-day rehospitalization.

On a more strategic decision-making level, the work of Management Science professor Imen Ben Mohamed examines the **design of replenishment chains**. Her research relies on the same data-intensive context to develop advanced decision making based on data analysis. Analytics-based approaches can improve decision making with respect to the design and management of the replenishment chain, helping to reduce costs, accelerate operations, and generate management recommendations. In concrete terms, she has developed analytical decision support tools to develop the logistics networks of the replenishment chain by integrating the omnichannel approach and operational sustainability for a major player in the French cosmetics industry.

We hope that this overview of our work has given you an insight into a body of research in step with the profound digital transformation affecting society and organizations. There is no doubt that our team will grow in the years to come and will play an important role in the way that quantitative tools from data science and decision science are applied in management practices.



Comprendre et s'approprier le monde des données : un enjeu de société !

PAR BENOIT LOEILLET

Avec l'avènement du tout numérique, les données sont partout. Au-delà de l'enjeu économique majeur, elles représentent un enjeu de société dont il est nécessaire de maîtriser les usages et les limites. Une vision que l'équipe d'enseignants chercheurs du département ODAI – pour *Opérations, Data Science & Artificial Intelligence* – porte et transmet aux générations actuelles et futures. Benoit Loeillet, enseignant en data science et responsable du département partage avec nous cette vision.

DE LA VALEUR DES DONNÉES

Se transformer, s'adapter et s'approprier les mutations liées aux nouvelles technologies ? La plupart des entreprises et des organisations se sont penchées sur la question et y consacrent des ressources importantes. Mais les champs d'activité concernés sont nombreux et les options multiples. Faut-il optimiser et/ou automatiser les outils de production pour accroître les performances de l'organisation ? Déployer ou renforcer l'usage d'outils numériques et des données qu'ils génèrent pour développer et proposer de nouveaux services ? Les données peuvent-elles être valorisées en externe à travers leur partage, leur échange ou revente ? Le champ des possibles est extrêmement large.

La valeur des données réside dans ce que chacun en fait (ou pourra en faire). C'est bien cela qui crée cette valorisation tant recherchée. Selon les secteurs d'activité, et les organisations elles-mêmes, la valeur qui pourra être générée n'est évidemment pas la même et elle n'est pas seulement financière. Si la collecte de données n'est pas nouvelle, force est de constater que les progrès techniques et technologiques, de même que leurs usages, ont fortement accru son importance. Et par là celle de l'Intelligence Artificielle (IA), à laquelle les données sont directement associées. Elles sont le point d'entrée de la construction de l'information à l'intelligence. Elles ont vocation à être manipulées, analysées, interprétées, contextualisées pour alimenter les processus de décision.

Aujourd'hui, les données sont à la fois quantitatives et qualitatives. Les premières sont plutôt bien maîtrisées et font appel aux outils et méthodes mathématiques et statistiques, même si cela n'enlève en rien à la complexité du phénomène analysé. Les données qualitatives sont quant à elles, plus complexes à analyser, et constituent une grande majorité des données collectées actuellement. Il s'agit de données textuelles, de contenu sonore, vidéo, etc. Cette diversité constitue l'un des défis de l'analyse des données, même si l'examen des données quantitatives permet déjà de proposer des services à grande valeur ajoutée.

Comprendre et maîtriser les données que l'on collecte au sein d'une organisation est devenu capital. Mais si les objectifs

et/ou les données ne sont pas précisément définis, la valeur tant convoitée risque d'être fortement réduite.

L'ÉMERGENCE D'UNE ÉQUIPE MIXTE

La recherche en management a souvent un temps d'avance sur les organisations. L'équipe historique en management des opérations s'est beaucoup développée en une dizaine d'années accueillant de nouveaux enseignants-chercheurs, hommes et femmes aux profils hybrides, au croisement de disciplines et passionnés par les sujets « data » et IA.



Aujourd'hui, nous sommes 22 personnes travaillant sur les thématiques autour du management des opérations, des données et de l'IA. Cette densification a rencontré l'intérêt croissant des étudiants pour ces questions. Au cours des deux dernières années, 25 % des étudiantes et étudiants du Programme Grande école ont choisi au moins un cours introductif aux sciences des données (incluant l'analyse des données, l'IA et ses applications aujourd'hui, les méthodes d'aide à la décision, ...). Les étudiants et les étudiantes montrent une



forte envie de se former pour mieux appréhender ces sujets. Chacun mesure l'enjeu de maîtriser – ou du moins de comprendre – ces concepts, méthodes et outils, ainsi que leurs usages.

À travers ce prisme, nous développons au sein de l'équipe divers contenus pédagogiques explorant de multiples thématiques, comme le management des opérations, qui vise à structurer et optimiser les processus internes d'une organisation pour faciliter la gestion et les prises de décision. Ou le *supply chain*, ou chaîne logistique, qui s'intéresse à l'ensemble des acteurs et processus d'acheminement et de distribution des productions (matérielles ou immatérielles). Nous abordons aussi la science des données (englobant les données et l'IA), qui explore plus particulièrement les méthodes, outils, et concepts liés à la collecte, la manipulation, l'analyse et l'interprétation des données. Enfin, nous portons une grande attention aux enjeux liés à ces aspects, afin de mieux cerner et maîtriser les limites de ces concepts, outils et méthodes et leurs impacts d'un point de vue organisationnel, sociétal, et individuel.

HYBRIDATION ET RÉFLEXIVITÉ

De l'introduction aux concepts, aux outils et méthodes, ainsi qu'aux impacts sur les modèles économiques et les modèles sociétaux, nous essayons d'articuler un ensemble en croisant les approches abordées par les étudiants au sein des autres disciplines enseignées à l'école.

Adeptes de la mise en pratique, nous les amenons à explorer par la manipulation de cas d'étude et/ou de jeux de données réels. Ces mises en situation leur permettent de challenger leur vision, de se confronter aux enjeux majeurs d'aujourd'hui et de découvrir ceux qui émergent.

Nous proposons aux étudiantes et étudiants qui le souhaitent d’explorer plus avant les usages et les aspects techniques, du no-code aux outils avancés de programmation. Leur objectif est d’obtenir un socle de connaissances et de compétences. Notre intention n’est pas de former des experts, mais davantage des profils intermédiaires. Des traducteurs qui sauront porter un regard différent, voire critique, sur les données, capables d’échanger à la fois avec les équipes techniques et métiers et d’identifier les défis auxquels font face les différentes parties prenantes dans le but de les guider et de prendre les meilleures options au sein d’une organisation.



Dans le cadre de notre approche pédagogique, nous refusons d’occulter les enjeux liés à l’éthique, et aux limites liées aux données, aux méthodes et aux outils actuels. Nous les mettons en débat et proposons aux étudiants des projets pour leur permettre d’identifier ces limites par eux-mêmes. Quel que soit l’impact, sociétal, environnemental, économique ou autre, il est nécessaire d’amener les étudiants à se poser des questions. Par exemple : quelles sont les limites de la surutilisation des données, de leurs applications, de leurs usages ? Pour quels usages ? Ou quelle transparence des solutions utilisées ou du système ? S’ils connaissent parfois l’importance et la valeur des données, ils et elles sont loin d’avoir tous assimilé ce cheminement réflexif lié aux outils, méthodes et usages.

UNE PÉDAGOGIE ALIMENTÉE PAR LA RECHERCHE

Les enseignants-chercheurs du département travaillent sur de nombreux projets de recherche riches et en lien direct avec le terrain (entreprises, institutions publiques, associations, société civile, etc). Certains travaux portent sur la *supply chain*, avec des réflexions conduites sur l’usage de la technologie pour tracer des produits, des circuits ou des parcours logistiques dans le but de les rendre les plus optimaux possibles. D’autres explorent l’impact et le niveau d’efficacité de la robotisation et de l’automatisation des systèmes ou encore

l’usage des outils d’analyse des données appliqués à la gestion des connaissances au sein des organisations ; ou encore l’évolution des modèles économiques des plateformes et des acteurs (émergents ou déjà monopolistiques). La thématique est si dense et au croisement de tant de disciplines que les sujets de recherche qui y sont associés sont inépuisables. Nous vous renvoyons vers l’article consacré à la recherche pour en découvrir davantage.

POUR UNE CULTURE DES DONNÉES ET L’HYBRIDATION DES FORMATIONS

Sur le plan académique, si elle infuse déjà plusieurs formations, cette réflexion sur les données et l’IA sera encore plus présente, quels que soient le domaine et le département. Une hybridation des disciplines fera naître des profils multidisciplinaires. Pour les organisations, le sujet est également transversal. L’émergence du big data et la gestion des données ont favorisé la naissance de nouveaux modèles économiques bousculant les modèles traditionnels.

Comme évoqué précédemment, l’un des défis est de renforcer la compréhension et l’appropriation de ce sujet par toutes et tous Vous l’avez compris, les données et l’IA sont devenues une clé de voûte de la prise de décision, quel que soit le secteur d’activité. Cette culture des données (aussi dénommée *data literacy*) devient incontournable, peu importe le poste ou les fonctions occupées au sein d’une organisation. Le renforcement de l’encadrement juridique en France, en Europe et à travers le monde, ainsi que les récents scandales (Cambridge Analytica, les différentes fuites de données constatées, ...) et les réactions qu’ils suscitent, montrent que la prise de conscience individuelle et collective se développe. Certains pays prennent les devants en développant et proposant de former leurs concitoyens à ces sujets, comme le programme finlandais « Elements of Ai », gratuit et ouvert à tous. Nous anticipons et accompagnons cette transformation en développant de nouveaux contenus et formations. emlyon propose ainsi, en plus de spécialisations au sein du programme Grande École, cinq formations spécialisées, portées par le département ODAI ou dans lesquelles l’équipe est très impliquée.

Docteur en astrophysique, **BENOIT LOEILLET est spécialiste des démarches d’innovation collaborative et tout particulièrement des stratégies de partage, d’ouverture et de gouvernance des données (publiques, privées et personnelles) qui permettent la création de valeurs.**

Understanding and exploiting the world of data: a social challenge

BY: **BENOIT LOEILLET**

With the advent of the digital age, we are surrounded by data. Beyond the key economic challenge, it is a social issue whose uses and limitations must be mastered. This vision is supported and transmitted to current and future generations by the team of professors in the ODAI department (Operations, Data Science & Artificial Intelligence). Benoit Loeillet, a data science professor and head of the department, shares this vision with us.

THE VALUE OF DATA

How can we transform, adapt, and exploit the transformations stemming from new technologies? Most companies and organizations devote significant resources to addressing this issue. But numerous fields of activity are affected and there are multiple options. Should production tools be optimized and/or automated to boost the organization’s performance? Should we deploy or reinforce the use of digital tools and the data they generate to develop and offer new services? Can we leverage data externally by sharing, exchanging, or selling it? The field of possibilities is extremely wide.

The value of data lies in what each person does with it (or could do with it). This is what creates the value that we strive so hard to find. The potential value generated clearly varies

depending on the sector of activity and it is not only financial. Although data collection is not new, it is clear that technical and technological advances, as well as their uses, have greatly increased its importance. This has also had an effect on the importance of Artificial Intelligence (AI), which is directly linked to data, the entry point for constructing intelligence from information. This type of data is intended to be manipulated, analyzed, interpreted, and contextualized to feed the decision-making process.

Today, data can be both quantitative and qualitative. Quantitative data is generally well understood and draws on mathematical and statistical tools and methods, although the phenomenon analyzed remains complex. Qualitative data is more complex to analyze and forms the large bulk of the data collected today. It includes textual data, sound content, video, etc. This diversity is one of the challenges of data analysis, although the examination of quantitative data is already generating high-value-added services.

Understanding and managing the data collected within an organization has become crucial. But if the objectives and/or the data are not precisely defined, the much-coveted value may be greatly reduced.

THE EMERGENCE OF A MIXED TEAM

Management research is often a step ahead of organizations. The old operations management team has developed significantly over the past ten years, welcoming new professors with



hybrid profiles at the crossroads of different disciplines and passionate about “data” topics and AI.

Today, the team comprises 22 people working on operations management, data, and AI themes. This densification has met with growing interest from students. Over the past two years, 25% of students in the Grande École Program have chosen at least one introductory course in data science (including data analysis, AI and its applications in today’s world, decision support methods, etc.). Students show a strong desire to learn more about these subjects. Everyone is aware of the importance of mastering—or at least understanding—these concepts, methods, and tools and their uses.

This vision guides our team in its development of a range of educational content exploring multiple themes, such as operations management, which aims to structure and optimize organizations’ internal processes in order to facilitate management and decision making. Or the supply chain, which concerns all the actors and processes involved in the dispatch and delivery of production (tangible or intangible). We also address data science (encompassing data and AI), which

specifically explores the methods, tools, and concepts related to the collection, manipulation, analysis, and interpretation of data. Finally, we also focus on the challenges stemming from these aspects, in order to better identify and understand the limitations of these concepts, tools, and methods and their impacts from an organizational, societal, and individual perspective.

HYBRIDIZATION AND REFLEXIVITY

From the introduction to these concepts, tools, and methods, to their impacts on economic and societal models, we attempt to convey a global vision by bringing together the different approaches taken by students in the other disciplines taught at the school.

Adept at practical applications, we encourage students to explore questions by working on case studies and/or real data sets. These simulations help them to challenge their ideas, to address the major issues of the day, and to discover those that are emerging.



For students wanting explore these issues in more depth, we offer courses on uses and technical aspects, from no-code to advanced programming tools. The objective is to construct a solid knowledge and skills base. We are not aiming to train experts, but are instead focusing on intermediate profiles. Translators who can take a different, even critical, view of data, and who are able to exchange with both technical and business teams and to identify the challenges faced by the various stakeholders in order to guide them and to choose the best options within an organization.

In our pedagogical approach, we refuse to shy away from issues relating to ethics and to the limitations of current data, methods, and tools. We put these issues up for debate and propose projects that help students identify these limitations for themselves. Whether the impact is social, environmental, economic, or other, we must ensure that students adopt a questioning mindset. For example: What limitations stem from the overuse of data, its applications, and its uses? What are these uses? Or, how transparent are the solutions used and how transparent is the overall system? Although students are sometimes aware of the importance and value of data, they have a long path to travel before fully assimilating this reflexive approach linked to tools, methods, and uses.

RESEARCH-DRIVEN PEDAGOGY

The department’s professors work on many fruitful research projects directly linked to the field (companies, public institutions, associations, civil society, etc.). Some studies focus on the supply chain, with reflections on the use of technology to map products, circuits, or logistical routes in order to optimize them as far as possible. Others explore the impact and efficiency levels of robotization and systems automation or the use of data analysis tools applied to knowledge management

within organizations; or the evolution of the business models used by platforms and actors (emerging players or established monopolies). The theme is so dense and at the crossroads of so many disciplines that the resulting research topics are endless. Please see the article on research to find out more.

A DATA-BASED CULTURE AND HYBRIDIZED TRAINING

From an academic perspective, although it already infuses several courses, this reflection on data and AI will become even more present, for all fields and departments. Hybridized disciplines will create multidisciplinary profiles. For organizations, the subject is also transversal. The emergence of big data and data management has encouraged the development of new business models that have shaken up traditional models.

As previously mentioned, one of the challenges is to reinforce the understanding and the adoption of this subject by everyone. As you have seen, data and AI have become a cornerstone of decision making, across all sectors of activity. This data culture (also known as data literacy) is fast becoming essential, regardless of the individual’s position or role within the organization. The strengthening of the legal framework in France, in Europe, and throughout the world, as well as the recent scandals (Cambridge Analytica, the various data leaks that have come to light, etc.) and the reactions they generate, show a growing individual and collective awareness. Some countries are taking the lead by developing courses and offering to train their citizens in these subjects, such as the Finnish “Elements of AI” program, which is free and open to all. We are anticipating and supporting this transformation by developing new content and training courses. In addition to specializations within the Grande École Program, emlyon business school offers five specialized training courses, either led by the ODAI department or with strong involvement from the team.

BENOIT LOELLET is a specialist in collaborative innovation processes and focuses on the strategies and governance of opening and sharing data (public, private, and personal) and how to foster value creation. He is also involved and interested in the mediation of digital issues.

08

09

10

RESPONSABILITÉ
SOCIALE
DE L'ENTREPRISE

Une voix puissante dans le débat sur le développement durable

PAR CHARBEL JOSE CHIAPETTA JABBOUR

Alors qu’emlyon business school célèbre son 150^{ème} anniversaire, on peut affirmer qu’elle forme un écosystème dynamique qui propose des initiatives novatrices en matière de RSE et de développement durable. Depuis la façon dont l’École a intégré la RSE au sein de ses propres processus opérationnels jusqu’à la manière dont ses chercheurs et chercheuses contribuent aux discussions autour de ces questions – par le biais de l’enseignement et de la recherche –, emlyon constitue indéniablement un pôle essentiel en matière de RSE et de développement durable. L’École s’est engagée sur une trajectoire positive grâce à laquelle son leadership en la matière attire de plus en plus d’acteurs de ce domaine – universitaires, apprenants, entreprises, responsables politiques. Bien entendu, cet écosystème dynamique, qui promeut un « management durable », est renforcé par la recherche de situations gagnant-gagnant dans lesquelles les organisations, l’environnement et la société peuvent être simultanément bénéficiaires. Soulignons cependant que si l’École – ainsi qu’un nombre croissant de ses membres – souscrit au concept de développement durable, c’est avant tout parce qu’il s’agit de la bonne attitude à adopter, celle que la société attend des dirigeants d’aujourd’hui et de demain, conformément aux idées

défendues par plusieurs des plus éminents spécialistes mondiaux (voir par exemple Marcus et Fremeth, 2009).



L’engagement d’emlyon dans le champ du développement durable n’est toutefois pas récent. Son investissement de longue date dans ce domaine lui a permis de consolider sa position comme l’une des plus importantes business schools au monde dans la transition vers une société plus durable, plus équitable et plus prospère, tout en se maintenant dans le classement des 40 écoles offrant à ses étudiants la meilleure employabilité, lui permettant ainsi de remplir sa principale mission : préparer des décideurs responsables pour demain, tout en les aidant à décrocher des emplois qui aient du sens pour eux et leur permettent de s’épanouir (Times Higher Education 2021).

L’École a par ailleurs été évaluée par le biais du dispositif BSIS (Business School Impact System), qui a permis d’établir l’impact positif indéniable d’emlyon sur son territoire, y compris des apports significatifs en matière de leadership et de développement en RSE à l’échelle régionale. La stratégie d’emlyon en matière de développement durable se retrouve également dans le plan stratégique de l’École, « Confluences 2025 », qui vise à épouser les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies ainsi qu’à devenir une « société à mission », tel que le définit la loi française, encourageant ainsi la responsabilité sociale et environnementale de l’École.

Toutes ces initiatives traduisent un engagement profond d’emlyon envers sa responsabilité sociale et environnementale. Mais en tant qu’établissement qui diffuse du savoir, l’École possède aussi une voix puissante dans le débat sur le développement durable, grâce à des travaux de recherche originaux, rigoureux et pertinents qui réfléchissent aux moyens d’améliorer la relation entre organisations et société. Ces recherches et connaissances appliquées contribuent à informer toute personne s’intéressant à la responsabilité sociétale et environnementale des organisations – apprenants, dirigeants, ou encore décideurs politiques.

Un certain nombre de chercheurs et chercheuses en RSE s’attachent à comprendre les défis et les opportunités relatifs à la création d’une relation plus saine et plus durable entre organisations et société. Ce réseau de recherche se concentre sur une variété de sujets visant à atteindre cet objectif.

En termes de structure organisationnelle, l’École a décidé de ne pas créer de département RSE et développement durable dédié, préférant opter pour une approche interdisciplinaire dans laquelle tous les départements de l’École intègrent ces thématiques dans leur enseignement, leurs travaux de recherche et leurs activités diverses. Si cette optique respecte les principes édictés par les Nations Unies pour un enseignement plus responsable (PRME: Principles for Responsible Management Education), elle renforce également la RSE et le développement durable comme faisant partie intégrante de la mission collective des membres de l’École.

Les travaux de recherche en RSE et développement durable menés par emlyon ont donné lieu à des connaissances inédites, à de nouvelles pratiques de management ainsi qu’à des orientations politiques visant à améliorer la relation entre organisations et société pour une transition vers un monde plus durable. Si ces recherches permettent aux parties prenantes extérieures de prendre de meilleures décisions en matière de RSE et de développement durable, elles viennent aussi nourrir

l’enseignement prodigué par l’École sur ces thématiques. Nous observons un cercle vertueux dans lequel les chercheurs et chercheuses s’engagent dans le dialogue global sur la RSE et le développement durable en montrant aux entreprises, aux apprenants et aux décideurs politiques de nouvelles manières de transformer les organisations en institutions plus durables.

Les recherches en RSE et développement durable se concentrent notamment sur la question suivante : comment améliorer la relation entre société et organisations en aidant celles-ci à engager une réflexion et à adopter les pratiques les plus responsables possibles d’un point de vue sociétal et environnemental, pratiques qui, par ricochet, auront un effet synergétique sur les objectifs de développement durable.

Dans cet article, nous nous proposons de détailler certaines des contributions les plus significatives d’emlyon en matière de RSE et de développement durable – une liste non exhaustive qui ne mettra pas en lumière tous les travaux menés au sein de l’École dans ce domaine, mais qui donnera un aperçu de la trajectoire qu’elle a empruntée au cours des dernières décennies.

ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

Globalement, les recherches que nous conduisons explorent les dilemmes, les processus de prises de décision complexes et contradictoires, ainsi que des sujets potentiellement controversés liés à la relation entre organisations et société. La recherche en éthique organisationnelle permet de mieux comprendre comment gérer des contextes dans lesquels ce qui est légal n’équivaut pas nécessairement aux décisions les plus justes et éthiques d’un point de vue sociétal. emlyon, qui n’a eu de cesse de contribuer au débat mondial autour de l’éthique organisationnelle, a été reconnue pour son excellence et son niveau d’exigence élevé dans ce domaine. Par exemple, le texte « *Serving two masters: The contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility* » (Pérezts et al., 2011) a été inclus en 2022 dans la prestigieuse sélection « PRME Best 10 List », dans la catégorie « Recherche en management responsable ».

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) ET ESG (ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL, GOUVERNANCE)

Les organisations – y compris les entreprises – produisent sur la société un certain nombre d’impacts, positifs et négatifs. La RSE vise à gérer les organisations et les entreprises en cherchant à réduire leurs impacts négatifs, tout en maximisant

leurs impacts positifs. La RSE s’appuie notamment sur l’idée que le management devrait remplacer la traditionnelle obsession du profit par des modèles économiques plus globaux fondés sur des opportunités gagnant-gagnant, où les organisations et la société peuvent toutes deux être bénéficiaires. Généralement, la RSE peut être mise en place par le biais de l’adoption volontaire de diverses mesures organisationnelles permettant de réduire les externalités négatives de l’entreprise tout en maximisant les effets positifs de leur existence sur la société. Les recherches menées au sein d’emlyon ont apporté un éclairage unique – à la fois pour la littérature et sur le terrain – sur les mécanismes complexes de la manière dont les employés perçoivent la RSE et la façon dont les initiatives visant à encourager l’égalité, la diversité et l’inclusion peuvent affecter les performances d’une entreprise. On peut citer à cet égard l’article de Rupp et al., 2018, qui explore plus avant la relation complexe entre RSE et implication des employés.

Tandis que le débat autour de la RSE évolue, notre programme de recherche s’adapte aux nouveaux besoins et aux préoccupations changeantes de la société. L’École a par conséquent inclus au sein de ses intérêts de recherche des sujets récents tels que l’ESG (Environnement, Social, Gouvernance) ou la raison d’être d’une entreprise. L’une de ces publications académiques s’est par exemple intéressée aux effets de l’ESG sur les résultats financiers des entreprises (Nekhili et al., 2021).

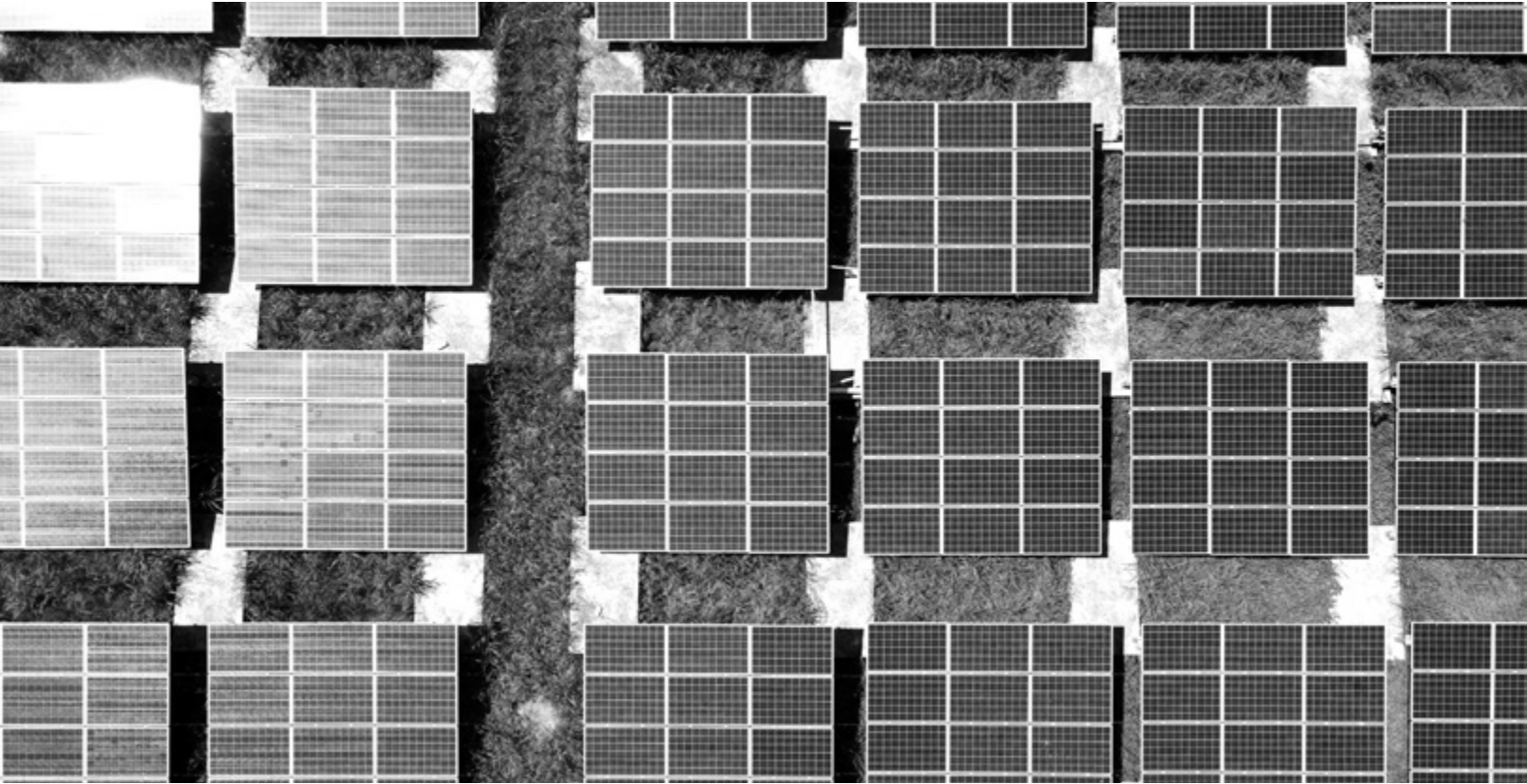
IMPLICATION ET GESTION DES PARTIES PRENANTES

L’idée pratique et théorique selon laquelle les actionnaires seuls devraient être au centre de l’attention en termes de business management et de création de valeur est aujourd’hui amplement contestée dans les études de commerce et de management. Il est désormais admis que les organisations du 21^{ème} siècle se doivent de créer de la valeur à destination d’un large éventail de parties prenantes, et non pas uniquement pour leurs actionnaires. Cette vision, relativement récente, a imprégné nos travaux de recherche en RSE. L’École a mené des projets visant à mettre en évidence la façon dont les organisations peuvent établir et gérer des relations gagnant-gagnant avec les diverses parties prenantes. Ainsi, ces recherches ont fourni aux professionnels et aux universitaires des travaux de grande qualité explorant la manière dont les organisations contemporaines établissent puis gèrent leurs relations avec leurs employés, la société au sens large, les communautés locales, les consommateurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les organismes de réglementation et les organisations à but non lucratif. Les effets produits par les mesures de management liées à l’implication des parties prenantes et au management de la performance des entreprises font

partie des sujets importants sur lesquels les chercheurs et chercheuses d’emlyon se penchent, notamment les effets positifs des parties prenantes sur l’innovation verte dans les entreprises (Singh et al., 2022).

ÉCOLOGISATION DES ENTREPRISES

Les organisations qui souhaitent améliorer leurs relations avec la société ne doivent pas seulement s’efforcer de prendre des décisions plus éthiques ou de nouer des liens avec de multiples parties prenantes. Elles doivent aussi s’attacher à réduire l’impact négatif qu’elles ont sur l’environnement. Dans ce contexte,



emlyon a mené des travaux de recherche sur les meilleures pratiques et les résultats de l’écologisation organisationnelle dans les marchés matures et émergents. Ces travaux ont par exemple montré que toutes les organisations ne s’attaquent pas à la gestion environnementale de la même façon. Ainsi, les réponses en matière d’organisation apportées par les entreprises varient-elles considérablement, leurs positions allant d’«attentiste» à «réellement proactive». Nos recherches ont mis en lumière que les organisations proactives en matière de

RSE ont tendance à adopter un mélange de pratiques : sensibilisation de l’équipe de direction, éco-conception des produits et services, méthodes de communication innovantes sur les initiatives écologiques auprès des parties prenantes, compréhension approfondie des impacts environnementaux propres des organisations.... Cependant, les chercheurs ont également souligné les problématiques autour du *greenwashing* mené par certaines organisations – quand celles-ci se targuent d’une implication environnementale, d’une proactivité et de performances plus importantes qu’elles ne le démontrent en réalité. L’écologisation des organisations représente un sujet important au sein du débat autour de la relance écologique

verte dans les économies matures. À ce sujet, les spécialistes d’emlyon ont apporté d’importantes contributions sur les initiatives de relance économique vertes réussies dans le passé (voir Appolloni et al., 2022).

DURABILITÉ DES CHAÎNES LOGISTIQUE ET DE VALEUR

Les chercheurs se sont également penchés sur la question de la durabilité des chaînes logistique et de valeur. Cet intérêt

90% des impacts environnementaux produits par les commerces alimentaires ont lieu au niveau de la chaîne logistique

de recherche élargi – qui va au-delà des organisations individuelles – est nécessaire, car la majeure partie des impacts environnementaux et sociaux des organisations se produisent au niveau de la chaîne logistique. Par exemple, on estime qu’environ 90% des impacts environnementaux produits par les commerces alimentaires ont lieu au niveau de la chaîne logistique. Par conséquent, l’un des principaux défis de la recherche en RSE et durabilité organisationnelle consiste à fournir des données qui permettront aux entreprises d’aborder l’impact social et environnemental de leurs fournisseurs, et des fournisseurs de leurs fournisseurs. Sur cette question, notons que les chercheurs d’emlyon sont régulièrement nommés parmi les plus productifs sur la question du Green Supply Chain Management (GSCM) – certains articles de recherche sont classés parmi les 1% les plus cités au monde (Kannan et al., 2014). Le Green Supply Chain Management peut être mis en œuvre en adoptant une diversité de pratiques vertes – management environnemental, développement et sélection de fournisseurs verts, éco-conception de produits et services, logistique inverse, collaboration avec les consommateurs en vue de définir des stratégies de marché vertes efficaces. Nos équipes sont à la pointe de la recherche scientifique en matière d’obstacles et de facteurs de motivation, ainsi que des implications que comporte l’adoption de pratiques de GSCM sur les performances durables des entreprises, à la fois dans les marchés émergents et matures.

S’agissant des aspects sociaux de la durabilité des organisations et des chaînes de logistique et de valeur, les domaines de recherche actuels incluent, entre autres, l’esclavage moderne dans les chaînes logistiques, le rôle des lanceurs d’alerte et des mécanismes de gouvernance dans l’amélioration des normes éthiques au sein des entreprises multinationales (qui opèrent dans plusieurs pays), et le commerce équitable entre organisations dans le nord global et le sud global. Il faut cependant souligner que la littérature consacrée à la «dimension sociale» des réseaux d’entreprises et des chaînes n’en est qu’à ses balbutiements.

LE LEADERSHIP ET L’ASPECT HUMAIN DANS LA RSE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

On constate de plus en plus que nombre d’organisations échouent dans leurs efforts de transformation durable à cause d’un manque de leadership, d’un soutien insuffisant des équipes de direction, ainsi qu’à d’autres facteurs liés à «la dimension humaine» des organisations – les aspects non-technologiques du développement durable. Les recherches d’emlyon ont par exemple montré que les organisations les plus avancées sur les questions de gestion de la durabilité tendent à recevoir davantage de soutien du top management et des divers départements organisationnels, ainsi qu’à adopter un plus grand nombre de pratiques managériales vertes – évaluation du cycle de vie, éco-conception, par exemple. Les équipes de recherche se sont aussi penchées sur l’implication des employés dans la RSE et sur la manière dont les services de ressources humaines peuvent aider les entreprises dans leur transition écologique. Cette dernière question s’intitule – à la faveur d’un partenariat académique entre des spécialistes du monde entier et l’un de nos chercheurs – «gestion des ressources humaines verte» : un nouveau champ de recherche interdisciplinaire qui met en avant les rôles essentiels que jouent la formation, l’évaluation de la performance, ainsi que l’implication et la motivation des employés dans la valorisation des actions menées par les organisations sur les questions liées au développement durable (Jackson et al., 2011). Sans implication active de la part des employés autour de ces problématiques, les organisations ont tendance à échouer dans leurs efforts de transformation durable. Les travaux effectués ont montré que, en alignant les facteurs humains avec les objectifs de développement durable, les organisations tendaient à améliorer leurs performances globales.

HYBRIDATION : TECHNOLOGIES ÉMERGENTES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Alors que les enjeux planétaires deviennent de plus en plus complexes, la recherche interdisciplinaire est nécessaire à la production de données utiles, permettant d’éclairer à la fois les universitaires et les professionnels. C’est dans ce contexte qu’emlyon, au travers de son plan stratégique «Confluences 2025», a décidé d’adopter l’hybridation de sujets émergents, tels que l’alliance entre nouvelles technologies digitales et efforts en matière de développement durable : un travail de recherche qui a montré comment les organisations peuvent intégrer une variété de nouvelles technologies, telles que la blockchain, les technologies de l’intelligence artificielle, les systèmes de traçabilité RFID, dans le but d’encourager des systèmes de production et de consommation plus circulaires

et plus durables. Sur cette question, les recherches ont fait valoir le rôle essentiel du *big data* dans l’économie circulaire (Jabbour et al., 2019).

Bien entendu, l’adoption généralisée des nouvelles technologies dans la société ne se produit pas sans déclencher des dilemmes éthiques organisationnels. À ce sujet, les travaux produits ont également mis en évidence les défis sociétaux liés à la mise en application des technologies émergentes dans le but d’améliorer les performances organisationnelles.

Depuis 150 ans, emlyon produit des travaux à l’avant-garde de la recherche en business et management. En tant que business school internationale, elle peut se prévaloir de son apport dans le débat autour des questions de RSE et de développement durable – pas seulement localement, au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, mais aussi à l’échelle mondiale. Aujourd’hui, emlyon représente un pôle de premier rang dans la recherche en RSE et développement durable. C’est aux professeures et professeurs de l’école – passés et présents – que l’on doit un large éventail d’articles de recherche de haute qualité, qui allient rigueur et pertinence et permettent d’enrichir les connaissances d’un grand nombre de parties prenantes.

Il s’agit d’un cercle vertueux. Des travaux de recherche de très grande qualité viennent nourrir des initiatives pédagogiques innovantes, telles que la mise en place d’un nouveau cours obligatoire intitulé «Agir pour le climat» au sein du PGE (Programme Grande École), ou encore la conception de nouveaux cursus – citons par exemple le cours «*Supply Chains, Environment and Circular Economy*», qui fait partie du Global Bachelor of Business Administration (GBBA), proposé pour la première fois en 2021. Aujourd’hui, emlyon ambitionne de renforcer encore davantage son empreinte dans la recherche mondiale pour parvenir à une société meilleure, un objectif que nous aurons certainement le loisir de célébrer dans les années à venir.

CHARBEL JOSÉ CHIAPETTA JABBOUR enseigne la transformation durable des organisations d’un point de vue socio-technique, notamment la création de valeur durable, les aspects technologiques et non techniques de la transition écologique, l’économie circulaire et la transition écologique de certains pans d’activité, par exemple la supply chain.

An active voice in the sustainability debate

BY: PROFESSOR CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR

As emlyon business school turns 150, it’s safe to say that the School constitutes a vibrant ecosystem of forward-thinking initiatives in CSR and sustainable management. From the way the school has embedded CSR in its own processes and operations, to the way its award-winning researchers are contributing to the sustainability debate via teaching and research, emlyon is certainly a powerhouse for CSR and sustainability. The School has embarked on a positive trajectory in which its sustainability leadership is increasingly attracting stakeholders—academics, learners, business partners, and policy makers—with an interest in sustainability. Of course, this vibrant ecosystem promoting “sustainable management” is underpinned by the pursuit of win-win situations, in which organizations, the environment, and society can simultaneously benefit. However, the essence of emlyon’s approach is that the School, and an increasing number of its researchers, are embracing sustainability because it is the right thing to do and is what society expects from current and future business leaders, in alignment with ideas that have been defended by several world-class scholars (see for instance Marcus and Fremeth, 2009).

However, emlyon’s investment in sustainability is not new. It has a long history in the field. This history has allowed the School to consolidate its position as one of the key global business universities in the transition to a more sustainable,

equitable, prosperous society, whilst also consistently ranking in the top 40 for the global employability of its graduates. It has therefore fulfilled its main mission of preparing the responsible leaders of tomorrow while helping them secure meaningful jobs so that they can thrive (Times Higher Education, 2021).

The School has also been certified by the Business School Impact System (BSIS), which comprehensively assessed emlyon’s indisputably positive impact on society, including significant contributions in terms of regional development and leadership in Corporate Social Responsibility, among other positive impacts. emlyon’s sustainability strategy is underpinned by its ambitious *Confluences 2025* strategic plan, which aims to embrace the UN’s Sustainable Development Goals and ensure its transition to “*société à mission*” (benefit corporation) status, boosting the School’s environmental and social responsibilities.

All these initiatives reveal the School’s deep, long-term commitment to its social and environmental responsibilities. However, as an institution that disseminates knowledge, emlyon also has an active voice in the sustainability debate via its original, rigorous, and relevant research on how to improve the relationship between organizations and society. This original research and applied insights will inform learners, business leaders, and key policy makers interested in the social and environmental responsibilities of organizations.

The business school has a number of researchers in the field of CSR who strive to interpret the challenges and opportunities available to create an enhanced, more sustainable rela-

tionship between organizations/business and society. This research network focuses on a variety of topics related to achieving this objective.

In terms of organizational structure, emlyon has opted not to create a specific CSR and Sustainability academic department. Instead, the School is adopting an interdisciplinary approach, in which all of its academic departments are embracing CSR and sustainability in their teaching, research, and outreach activities. This cross-departmental perspective not only follows the United Nations Principles for Responsible Management Education, but also reinforces CSR and sustainability as part of the School’s collective mission.

emlyon’s research in CSR and sustainability has produced original insights, management frameworks, and policy implications to improve the relationship between organizations and society in moving towards a more sustainable world. This research not only enables external stakeholders to make better decisions when it comes to CSR and sustainability, but also underpins the School’s CSR and sustainability teaching. In this context, there is a virtuous cycle in which researchers engage with the global debate on CSR and sustainability by providing businesses, learners, and policy makers with new evidence on how to transform organizations into more sustainable institutions.

The research conducted into CSR and sustainable development broadly focuses on how to improve the relationship between organizations and society by helping organizations reflect on and adopt best environmental and socially responsible practices that will, in turn, have a synergistic effect on the sustainable development goals.

The following section will explore some of most significant contributions of emlyon’s CSR and sustainability work. Although the list is not exhaustive and cannot begin to highlight all of the vibrant research conducted at the School, the following topics show the trajectory that emlyon’s CSR and sustainability research has followed in recent decades.

BUSINESS ETHICS

Overall, our research on business ethics explores dilemmas, contradictory and complex decision-making processes, and potentially controversial topics regarding the relationship between organizations and society. Research into business ethics offers insights on how to deal with business contexts in which what is legal does not necessarily constitute the right and moral decision to make from a societal point of view.

emlyon has continuously contributed to the global debate on business ethics, and the School has been recognized for its excellence and high standards in this area. For example, in 2022 the manuscript *Serving two masters: The contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility* (Pérezts et al., 2011) was included in the prestigious United Nations Principles for Responsible Management Education–PRME Best 10 List–Research on Responsible Management.



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG) CRITERIA

Organizations—including businesses—generate a number of positive and negative outcomes and impacts on society. Corporate social responsibility (CSR) is a way of managing organizations and businesses that focuses on reducing their negative impacts while simultaneously maximizing their positive impacts.

CSR is underpinned by the principle that management should replace the traditional fixation on increasing profits with more comprehensive business models based on win-win opportunities in which both organizations and society can simultaneously benefit. Generally, CSR can be implemented through the voluntary adoption of a variety of organizational practices capable of reducing firms’ negative externalities while maximizing the positive effects of their existence on society.



emlyon’s research has provided both literature and practice with original insights on the complex process of how employees perceive CSR and how initiatives to boost equality, diversity, and inclusion can affect firms’ performance. One example is Rupp et al. (2018), who explore the complex relationship between CSR and employee engagement. The debate on CSR continues to evolve, and our research program adapts to the changing needs and concerns of society. Consequently, the school has included the latest topics such as ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria and

corporate purpose in its research agenda. For instance, one article discussed the effects of ESG on firms’ financial performance (Nekhili et al., 2021).

STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND MANAGEMENT

The practical and theoretical perspective that shareholders alone should be the focus of business management attention and value creation is contested in modern management and business studies. It is now widely accepted that 21st century organizations should create value for a wide range of stakeholders, not only shareholders. This relatively new perspective has permeated our faculty’s contributions to CSR and sustainability research. The School has conducted projects to shed light on how organizations can better engage and manage win-win relationships with stakeholders. This research has therefore provided practitioners and academics with high-quality, original evidence on the ways in which contemporary organizations engage and manage their relationships with employees, society in general, local communities, consumers, suppliers, governments, regulatory bodies, and not-for-profit organizations. The effects of management initiatives related to stakeholder involvement and to corporate performance management are among the important topics explored by emlyon’s researchers, including the positive effects of stakeholders on green innovation in companies (Singh et al., 2022).

GREENING BUSINESSES

Organizations that want to improve their relationship with society cannot merely strive to make more ethical decisions or to engage with multiple stakeholders. They should also reduce their negative impacts on the environment. In this context, emlyon has produced research on the antecedents, best practices, and outcomes of organizational greening in both mature and emerging markets. This work has shown, for example, that not all organizations deal with environmental management in the same way. Organizations’ responses to environmental issues vary considerably, ranging from “wait and see” to “truly proactive” responses. Our researchers have shown that truly proactive organizations tend to adopt a mix of best practices concerning the greening of organizations: environmentally-friendly top management support; eco-design of products and services; new ways of communicating environmental initiatives with stakeholders; deepening the understanding of the organization’s environmental impact; etc. However, researchers have also provided rich evidence on the problems of “greenwashing” in organizations, i.e., when they claim more environmental commitment, performance, and

proactivity than they produce in reality. Organizational greening is an important topic within the debate on how to achieve green economic recovery in mature economies, and emlyon researchers have made important contributions on successful green economic stimulus initiatives in the past (see Appolloni et al., 2022).

SUSTAINABILITY OF SUPPLY AND VALUE CHAINS

Researchers have also focused on the sustainability of supply and value chains. This expanded research focus, beyond individual organizations, is necessary because the majority of an organization’s environmental and social impacts tend to occur in its supply chains. For example, it is estimated that approximately 90% of the environmental impacts of food retail firms are generated by their supply chains. In this context, one of the biggest research challenges in CSR and organizational sustainability is to produce useful insights that will allow companies to address the social and environmental impact of their suppliers, and of their suppliers’ suppliers. For instance, the School’s researchers have consistently been ranked among the most productive researchers in green supply chain management (GSCM), and some of their research articles are ranked among the top 1% most cited in the world (Kannan et al., 2014). GSCM can be achieved by adopting a particular set of green practices, such as environmental management systems, green supplier development, green supplier selection, the eco-design of products and services, reverse logistics, and collaborating with customers to develop green market strategies that work. Our researchers are at the forefront of scientific investigation on barriers, motivators, drivers, and the implications of the adoption of GSCM practices on firms’ sustainable performance in both emerging and mature markets.

When it comes to the social aspects of the sustainability of organizations and chains, contemporary research topics include, for instance, modern slavery in supply chains, the role of whistleblowers and governance mechanisms in enhancing the ethical standards of transnational organizations operating in a variety of different countries, and fair trade between organizations in the global north and the global south. However, it should be noted that the literature on the “social dimension” of business networks and chains is in its infancy.

LEADERSHIP AND THE HUMAN SIDE OF CSR AND SUSTAINABILITY

There is increasing evidence that many organizations fail in their sustainability transformation efforts because of a lack of leadership, top management support, and other factors associated with the “leadership and human” aspect of organiza-

tions, which relates to non-technological sustainability issues. emlyon’s research has shown that, for instance, organizations that are more advanced in terms of sustainability management tend to have enhanced support from senior leaders and from a variety of organizational departments, and adopt more technical green management practices, such as life cycle assessment and eco-design. Researchers have also explored how employees engage in CSR, and how human resources systems can underpin the greening of organizations. This last topic, examined via an academic partnership between scholars from around the world and one of our researchers, is labeled “green human resource management”, a new and interdisciplinary field of research that promotes the central role of employee training, performance assessment, engagement, and motivation to promote organizations’ contemporary agendas on sustainability-related issues (Jackson et al., 2011). Without the active engagement of their employees in the sustainability debate, organizations tend to fail in their sustainability transformation efforts. emlyon’s research has suggested that, by aligning human factors with sustainability objectives, organizations tend to improve their overall performance.

HYBRIDIZATION: EMERGING TECHNOLOGIES AND SUSTAINABILITY

As global challenges become more complex, interdisciplinary research is necessary in order to produce useful insights to inform both academics and practitioners. In this context, emlyon’s *Confluences 2025* strategic plan and its faculty have embraced the hybridization of emerging topics, such as the combination of new digital technologies and sustainability efforts. For example, this research has produced insights into how organizations could integrate a variety of digital technologies, such as blockchain, artificial intelligence-enabled tech, and RFID-based traceability, to unlock more circular and sustainable production and consumption systems. Researchers have also highlighted how digital-enabled big data is key to a circular economy (Jabbour et al., 2019).

Of course, the widespread adoption of digital technologies in society cannot occur without triggering organizational ethical dilemmas. In this context, emlyon has also produced evidence on the societal challenges associated with the contemporary application of emerging technologies with the aim of improving organizational performance.

After 150 years of history at the forefront of business and management research production, emlyon, as a global business university, has much to celebrate due to its contribution to the

corporate social responsibility and sustainability debate, not only regionally in the Auvergne-Rhône-Alpes, but also globally. It is now a research powerhouse in CSR and sustainability. The School’s current and previous professors have produced a vibrant array of high-quality research articles that combine rigor and relevance, informing a multitude of stakeholders.

This is a virtuous cycle, in which high-quality research underpins innovative pedagogy initiatives, such as the launch of a new mandatory “climate action” course as part of the MSc in Management-Grande École Program; and the design of new courses, such as the Global Bachelor of Business Administration (GBBA) course “Supply Chains, Environment, and Circular Economy”, which was offered in 2021 for the first time. emlyon’s

ambition is to further expand its global research footprint to achieve a better society, something we will certainly be celebrating in years to come.

CHARBEL JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR teaches the sustainable transformation of organizations and supply chains from a socio-technical perspective, including: sustainable value creation by organizations and supply chains; the "soft" and "technology" aspects of greening supply chains; and the circular economy.



emlyon business school a fait de la responsabilité sociale et environnementale l'un des axes importants de sa stratégie « Confluences 2025 ». Une approche engagée et structurée qui infuse l'enseignement et la recherche ainsi que l'ensemble des initiatives portées par l'école. Un prisme unique marqué par une volonté d'impacter tout son écosystème et un symbole fort de la transformation de l'école en une société à mission.

La RSE, symbole de la transformation du management ?

Propos recueillis auprès de Hans Schlierer

« *Former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète.* » Inscrite dans ses statuts juridiques, la raison d'être d'**emlyon** business school traduit l'engagement de l'école en matière de responsabilité sociale et environnementale. Contrairement à d'autres qui ont fait le choix de développer des diplômes en RSE ou qui disposent d'un département de recherche spécifique, emlyon a pris un chemin différent. Elle répond à cette problématique par le prisme de la diffusion des connaissances de l'impact social et environnemental à chaque niveau : de la formation à la recherche jusqu'au fonctionnement du quotidien de l'établissement. Les associations étudiantes mènent également une réflexion RSE dans leur pratique avec un référent identifié. « *Il ne s'agit pas seulement d'un sujet pédagogique ni d'une matière supplémentaire, cela concerne toutes les parties prenantes de l'école* », confirme Hans Schlierer, professeur de négociation internationale et coordinateur de l'enseignement de la RSE. « *À travers cette démarche, notre objectif est double : que l'institution ait un impact positif sur son environnement et que les étudiantes et les étudiants puissent se poser des questions sur leurs impacts sociétaux et environnementaux dans leurs prises de décision aujourd'hui et demain.* »

Mener une politique volontariste pour répondre aux enjeux de RSE représente un choix déterminant et « cohérent » pour l'École. Et surtout « *cela va dans le sens de sa transformation en société à mission* », rappelle le professeur.

Un engagement responsable depuis 15 ans

Cette prise de conscience n'est pourtant pas nouvelle. emlyon l'a engagée il y a 15 ans avec des enseignants-chercheurs qui abordaient déjà ces problématiques dans leurs contenus. L'École avait même expérimenté pendant quatre ans des cours obligatoires de RSE dans quelques formations. « *Cela ne fonctionnait pas*, se souvient Hans Schlierer. *La majorité des étudiants avaient déclaré qu'ils constataient un fossé entre les cours spécifiques de RSE et d'autres qui n'en parlaient pas. Ils se sentaient déconnectés en sortant et le message paraissait difficilement audible.* »

La décision sera prise d'abandonner ce cours obligatoire, mais d'autres initiatives comme le programme d'engagement social ont trouvé une suite positive. Sous l'égide de Christine Di Domenico, professeure d'économie et spécialiste de l'économie sociale et solidaire, des étudiants s'engagent dans des ONG et associations humanitaires. Ils et elles valident ainsi un engagement citoyen et responsable, reconnu dans



HANS SCHLIERER
enseigne
essentiellement
la négociation
internationale
dans les
programmes
Master, Master
Spécialisés,
IMBA et EMBA.
Ses recherches
portent sur
la responsabilité
sociale de
l'entreprise
(RSE) et plus
particulièrement
sur la commu-
nication RSE ainsi
que sur la mise
en place d'une
stratégie RSE.

certains cas par un certificat d'entrepreneuriat social.

En parallèle, quelques autres cours et formations RSE sont développés individuellement par des professeures et professeurs.

C'est l'arrivée en 2020 d'Isabelle Huault à la présidence de l'École qui donne véritablement l'impulsion à une politique RSE structurée et engagée. Le programme d'engagement responsable est ainsi devenu obligatoire.

« *La jeune génération est spontanément sensible à ces sujets. Mais y être sensible ne signifie pas pour autant comprendre comment cela se traduit dans les entreprises. Il a donc fallu leur apporter cette compréhension* », soutient le coordinateur de l'enseignement de la RSE. Les organisations de leur côté montrent un intérêt croissant à recruter des spécialistes ou des professionnels qui possèdent une compétence environnementale et/ou sociale. La RSE est devenue naturellement l'un des trois piliers du plan stratégique « Confluences 2025 » de l'École au côté de l'international et de l'excellence.

Une démarche pédagogique fondée sur les 17 Objectifs de développement durable

Pour déployer sa démarche, l'école s'appuie sur les 17 Objectifs de développement durable (ODD) établis par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Pour l'année 2021/2022, l'accent est particulièrement mis sur la lutte contre les inégalités (ODD n°10).

« *Aucun étudiant ne sort de l'école sans avoir acquis des outils, des références et un questionnaire RSE* », confirme Hans Schlierer. Leur faire comprendre et les former aux enjeux de la transition écologique et aux impacts sociétaux est capital pour emlyon. Un changement profond qui demande aux enseignants-chercheurs d'intégrer ces problématiques dans leurs disciplines. « *D'ici à 2023, 100 % des cours aborderont la RSE et les ODD, aujourd'hui nous en sommes à 60 % environ.* » Cette sensibilité aux problématiques RSE fait partie des critères dans le processus de recrutement des nouveaux professeurs

qui rejoignent l'École. « *On touche à des fondamentaux, on bouscule, on évalue, on remet en question. C'est une vraie révolution.* », poursuit Hans Schlierer.

Concrètement pour les étudiantes et étudiants de la première année du Programme Grande École notamment, cela se traduit de différentes façons. Chacun doit valider les concepts des 17 ODD par un test en ligne ou encore réaliser une action de 50 heures minimum dans une association ou une entreprise sociale. « *Nous sommes convaincus que certains d'entre eux vont se nourrir de cette expérience et s'orienteront plus tard vers l'économie sociale.* »

Agir pour le climat, un dispositif unique et innovant

Ce cours original, développé par Xavier Blot, professeur à emlyon et spécialiste des enjeux énergétiques, se structure en un cycle de dix semaines. Cinq conférences thématiques posent la question des grands défis environnementaux : « *La transition écologique, c'est quoi ? ; Qu'est-ce que le changement climatique ? ; Quelles sont les ressources planétaires et les limites ? ; Quelles sont les émissions de gaz à effets de serre et les transitions énergétiques ? ; Quels sont les indicateurs pour habiter un monde en commun ?* » Un socle complété par cinq autres conférences portant sur les acteurs concernés à savoir les États, les villes et les territoires, les entreprises, la société civile et les associations, et enfin les individus. En parallèle, les 1 300 étudiants travaillent en petits groupes de cinq et définissent une problématique, identifient les parties prenantes, développent des actions et réalisent des recommandations. « *Avec ce programme, ils doivent appliquer ce qu'ils apprennent pour trouver des solutions. En alignement avec la pédagogie early makers, il ne suffit pas seulement de savoir* », souligne le professeur. Tout au long de ce parcours, les étudiants sont suivis par des spécialistes experts de leur domaine. Les meilleurs projets peuvent être soumis à une entreprise, une collectivité ou une organisation à but non lucratif. « *C'est un cours que l'on n'a jamais vu ailleurs* », se félicite Hans Schlierer.



En deuxième et troisième années du PGE, l'École propose d'approfondir l'apprentissage sur ces enjeux avec une offre de cours à forte composante sociale et environnementale. Les autres programmes, de masters notamment, suivent ce mouvement général.

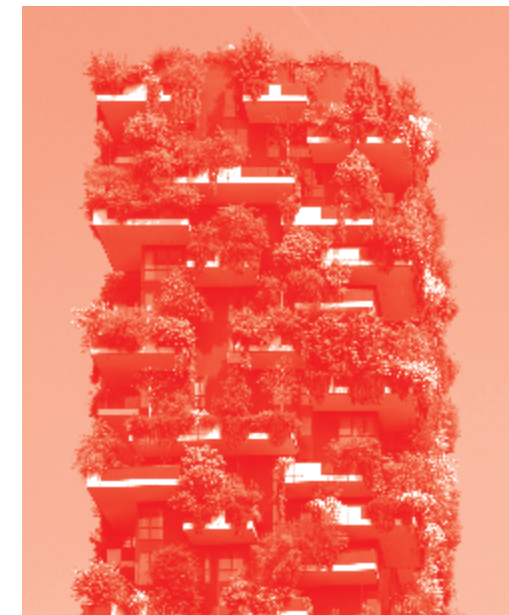
Un laboratoire des bonnes pratiques

En alignant la stratégie institutionnelle de sa politique RSE à l'enseignement, la recherche, la vie du campus ainsi qu'au recrutement et à la formation des professeurs, **emlyon** business

school affiche son objectif de devenir une école de management responsable, engagée, inclusive, tournée vers l'avenir. Un laboratoire des bonnes pratiques précurseur en termes de recherche et d'enseignement sur ces thèmes fondamentaux, dont l'exemplarité pourrait essaimer ailleurs demain. « *Je formule le souhait que dans dix ans, nous ayons un impact positif localement, nationalement et internationalement. Que nous puissions déployer cette cohérence à plus grande échelle, car c'est avec une approche collective que nous arriverons à sauver la planète* », espère Hans Schlierer.

emlyon business school has made social and environmental responsibility a key priority of its *Confluences 2025* strategy. An engaged and structured approach that infuses the School's teaching and research and all of its initiatives. A unique vision marked by a desire to make an impact on its entire ecosystem and a powerful symbol of the School's transformation to "*société à mission*" (benefit corporation) status.

Corporate Social Responsibility (CSR), a symbol of management transformation?



this issue by disseminating knowledge of social and environmental impacts at every level: from training to research to its day-to-day operations. The School's student associations also perform a CSR review with a specific adviser. "It isn't just an educational topic or an additional subject area, it concerns all of the School's stakeholders," confirms Hans Schlierer, professor of international negotiation and CSR education coordinator at emlyon. "Our goal with this approach is twofold: for the institution to have a positive impact on its environment and to enable our students to consider social and environmental impacts when making decisions today and in the future." Implementing a proactive policy to meet the challenges of CSR is a decisive and "logical" choice for emlyon business school. And above all, "it is in line with its transformation into a *société à mission*", emphasizes Professor Schlierer.

Fifteen years of responsible engagement

"To provide lifelong training and support to enlightened people who effectively change organizations to build a society that is fairer, shows solidarity for others, and respects the planet." **emlyon** business school's mission, as defined in its articles of incorporation, reflects its commitment to corporate social responsibility (CSR). Unlike other institutions, which have chosen to develop CSR degrees or to establish a specific research department, emlyon has taken a different path. The School is responding to

However, this awareness is not new. **emlyon** business school set the process in motion 15 years ago with professors who were already addressing these issues in their teaching and research. Bolstered by this recognized and fundamental awareness, the School even experimented for four years with mandatory CSR classes in some of its programs. "It didn't work", recalls Professor Schlierer. "The majority of students felt that there was a disconnection



HANS SCHLIERER primarily teaches international negotiation skills and techniques in various programs at emlyon business school including Specialized Master's Programs, IMBAs, and EMBA's. His research interests are focused on Corporate Social Responsibility (CSR), in particular the communication of CSR topics and the implementation of a CSR strategy.



between the specific CSR classes and other classes that didn't mention the topic. They felt disengaged when they left and it seemed hard to get the message across." These mandatory classes were ultimately abandoned, but other initiatives such as the social engagement program have been a success. Under the aegis of Christine Di Domenico, an economics professor specializing in the social and solidarity economy, students become involved in NGOs and humanitarian associations. They thus confirm their civic and responsible engagement, recognized in some cases by a certificate of social entrepreneurship.

In parallel, other CSR classes and training courses have been developed by professors on an individual basis.

However, it was the arrival of Isabelle Huault as President of the school in 2020 that really gave impetus to a structured and engaged CSR policy. The responsible engagement program is now mandatory.

"The younger generation is naturally attuned to these issues. But being receptive to them does not imply an automatic understanding of how they are put into practice in companies. So, we had to help them to understand this process", explains the CSR education coordinator. Organizations, for their part, are showing a growing interest in recruiting specialists or professionals with environmental and/or social competencies. CSR therefore naturally became one of the three pillars of the School's *Confluences 2025* strategic plan, alongside internationalization and excellence.

A pedagogy based on the 17 Sustainable Development Goals

To implement its approach, the School draws on the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) established by the UN as part of its 2030 Agenda. For the year 2021/2022, particular emphasis is placed on the fight against inequality (SDG 10). "No student leaves the School without having acquired the CSR tools, points of reference, and

mindset", confirms Professor Schlierer. Helping them to understand and training them in the challenges of the ecological transition and its societal impacts is crucial for emlyon business school. This is a profound change that requires professors to integrate these issues into their disciplines. "By 2023, 100% of courses will address CSR and the SDGs, today we are at about 60%." This responsiveness to CSR issues is one of the criteria in the recruitment process for new professors joining the School. "We're dealing with the fundamentals, shaking things up, evaluating, questioning. It's a real revolution", continues Professor Schlierer.

In concrete terms, students in the first year of the Grande École Program can put this into practice in different ways. Each student must validate their understanding of the 17 SDGs through an online test or complete a minimum of 50 hours' work in an association or social enterprise. "We are confident that some of them will be enriched by this experience and that it will encourage them to move into the social economy in the future."

"Act for the Climate", a unique and innovative course

This innovative and mandatory course for all new Master's students in the first year of their studies, developed by Xavier Blot, a professor at emlyon who specializes in energy issues, is structured in a ten-week cycle. Five thematic lectures address the major environmental challenges: *"What is ecological transition? What is climate change? What are the planetary resources and boundaries? What are greenhouse gas emissions and energy transitions? What are the indicators for living in a shared world?"* This grounding is completed by five other lectures on the actors concerned, namely states, cities and territories, companies, civil society and associations, and individuals. In parallel, the 1,300 students work in small groups of five to define a problem, identify stakeholders, develop actions, and make recommendations. "With this program, they have to apply what they have learned to find solutions. In keeping with the early makers pedagogy, knowing is not enough", the professor emphasizes. Throughout the program, students are mentored

by experts in their field. The best projects can be submitted to a company, a collective, or a non-profit organization. "It's a class that you won't find anywhere else", affirms Professor Schlierer.

In the second and third years of the Grande École Program, the School enables students to deepen their knowledge of these issues by offering a range of classes with a strong social and environmental component. The other programs, particularly the Master's programs, follow the same general trend.

A best practice research laboratory

By aligning the institutional strategy of its CSR policy with teaching, research, campus life, and the recruitment and training of professors, emlyon business school is demonstrating its objective of becoming a responsible, engaged, inclusive, and forward-looking management school. A best practice research laboratory that is a precursor in terms of research and teaching on these fundamental themes, whose exemplary approach could spread far and wide in the future. "I hope that in ten years' time we will be making a positive impact locally, nationally, and internationally. And that we will be able to deploy this logic on a larger scale, because to save the planet, we need to act collectively", concludes Professor Schlierer.

09

10

11

VU DE SHANGHAI

Depuis la création du campus d’**emlyon** business school Asie en 2007, l’École a ouvert plusieurs centres d’innovation et bâti des partenariats avec plus de 360 entreprises internationales et locales. Comment ces initiatives reflètent-elles l’intégration de la recherche académique et industrielle ?

Entretien avec WILLIAM HUA WANG, doyen d’emlyon business school Asie

L’implantation d’emlyon à Shanghai ces 15 dernières années s’est déroulée en deux étapes. La première est celle que j’appelle l’étape d’internationalisation, suivie par celle de globalisation. La première étape (entre 2007 et 2015) a été animée par la mobilité étudiante internationale. Le campus de Shanghai accueille des étudiants venus du monde entier pour des voyages d’études ou des séjours d’un semestre. Les liens étroits noués avec l’industrie permettent de transmettre aux étudiants les connaissances relatives au monde des affaires par le biais de conférences de chefs d’entreprise et d’In-Company Consulting Projects (ICP). À partir de 2016, nous avons initié une stratégie de globalisation, en développant plusieurs programmes à l’échelle locale. Aujourd’hui, emlyon Asie est en capacité de déployer un large éventail de formations : BBA, Master of Science, MBA, DBA, ainsi que des programmes de formation de cadres. Nous avons recruté sept professeurs permanents, une équipe de 38 chercheurs, ainsi que 50 conférenciers extérieurs pour nos étudiantes et étudiants, qui sont âgés de 18 à 60 ans et plus. C’est lors de la deuxième phase que plusieurs centres de recherche académique et industrielle ont été créés, parmi lesquels le Good Business Center, le Center for Eurasian Sport Industry, le Business Intelligence Center affilié à notre Institute for Artificial Intelligence in Management (AIM), le

Global HR & Organization Innovation Center et le Eurasia Brand Management Center. Par ailleurs, nous allons ouvrir dans les années à venir un nouveau centre de recherche dédié aux neurosciences et à l’informatique. Chacun de ces centres regroupe trois catégories de talents : professeures et professeurs de premier plan, alumni, et leaders du monde de l’industrie – ce que nous appelons l’Écosystème à Triple Hélice (*Triple Helix Ecosystem* : THE). Les alumni actifs sont le pont qui relie les deux autres catégories de talents. Chaque centre produit, entre autres, des livres blancs, des analyses de marchés, des conférences et des séminaires. Les publications académiques ont également une grande importance. Nous sommes extrêmement fiers que la recherche académique et industrielle prenne aussi la forme d’une plateforme d’apprentissage continu et de co-crédation de savoir. En 2021, nous avons organisé trois conférences qui ont réuni plus de 5000 participants. Nous avons publié quatre rapports et une analyse de marché. Pour ce qui est de notre visibilité, nous avons généré plus de 350 articles de presse, pour un total de 585 millions de vues – un aperçu significatif de notre impact en Asie.

Pour beaucoup d’étudiantes et d’étudiants d’emlyon, leur présence à Shanghai constitue leur première expérience en Chine.

En quoi est-il important que les recherches que vous venez de décrire soient directement appliquées à leur expérience d’apprentissage ?

Les recherches que nous avons menées en Chine autour de la Smart Supply Chain, ou encore la publication de la liste China Hotel Brand Value et du ICT Business Environment Report, sont des exemples concrets de nos réalisations. Nous avons également organisé le cycle de conférences China Goes Global. En premier lieu, nos rapports s’appuient sur la rigueur académique et intellectuelle de publications évaluées par des pairs. Nous produisons alors ce que nous appelons un produit dérivé, qui sera aisément compris aussi bien par un public plus large que par la communauté des affaires, comme le fait la *Harvard Business Review*. Il en résulte une réflexion intellectuelle profonde ainsi qu’une large diffusion au sein des industries concernées ou des fonctions d’entreprises, couvrant des champs importants tels que les ressources humaines et le comportement organisationnel.

Une partie de ce travail s’est concentrée sur l’économie numérique chinoise, qui se développe rapidement. D’après vos observations, quels sont les domaines qui ont connu la plus forte croissance et les innovations les plus importantes ces 15 dernières années ?

La première chose que nous observons, c’est que la Chine et les États-Unis sont les deux leaders mondiaux dans le domaine de l’économie numérique. Un rapport récent de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement montre bien que, pour ce qui concerne la capacité à s’engager dans une économie numérique de données et à en tirer les bénéfices, les États-Unis et la Chine forment quasiment un duopole contre le reste du monde. Plus concrètement, ces deux nations détiennent la moitié des Data Centers Hyperscale, le taux d’adoption de la 5G le plus élevé au monde, 94% des financements de start-up en IA (Intelligence Artificielle) ces 5 dernières années, 70% des chercheurs et chercheuses les plus éminents dans ce domaine, et presque 90% de la valeur boursière des plus importantes plateformes digitales au monde.

En Chine, des entreprises telles que Tencent, Alibaba et Baidu sont en train de devenir des sociétés numériques mondiales qui ont une portée planétaire sur les technologies clé liées aux marchés financiers, qui détiennent le pouvoir et le contrôle sur d’importantes banques de données de leurs utilisateurs. Le domaine qui a connu en Chine la croissance et les innovations les plus importantes ces 15 dernières années est l’écosystème du m-commerce (mobile commerce), qui couvre une population d’1,4 milliard de personnes. Entre la technologie 5G, l’e-commerce, des chaînes logistiques numérisées et de nouveaux systèmes financiers, les consommateurs chinois expérimentent des bouleversements majeurs, qui affectent entre autres secteurs d’activité les commerces, les restaurants et les banques traditionnels. Les achats effectués sur téléphone mobile représentent une proportion très importante des ventes du commerce de détail. Ce phénomène a été renforcé par la pandémie de Covid-19, une période où les confinements ont consolidé et même amplifié les transactions en ligne sous toutes leurs formes, notamment dans les secteurs de l’alimentaire et du divertissement.

Comment la smart mobility, notamment la transition vers les véhicules électriques et autonomes, reflète-t-elle la transformation digitale que vous constatez dans l’économie chinoise ?

La Chine est déjà, depuis la fin du 20^{ème} siècle, le pays leader en termes de production et de consommation automobile – avec plus de 26 millions de véhicules vendus en 2021. L’innovation au sein de l’industrie automobile permet d’illustrer de manière concrète la transformation numérique de l’économie globale du pays. Les systèmes de transport intelligents sont considérés comme un bien d’intérêt général, ce qui explique le soutien apporté par le gouvernement chinois dans ce domaine. Aujourd’hui, 27 provinces et plusieurs municipalités chinoises ont instauré des réglementations concernant les véhicules autonomes, avec la mise en place de 16 zones de démonstration de conduite autonome et plus de 3500 kilomètres de routes tests. Comme pour d’autres pans de l’économie numérique,

on peut noter l'importance du rôle joué par le gouvernement, à la fois en termes d'infrastructures et de politique publique. C'est ensuite à l'industrie de jouer son rôle. En réalité, les politiques publiques, les comportements de consommateurs et l'industrie convergent pour faire progresser les phénomènes de *smart mobility* et de *smart city*.

Comment les investissements étrangers directs continueront-ils de soutenir l'innovation en matière de business models, pas seulement à Shanghai mais à travers toute la Chine ?

Tout d'abord, le Gouvernement central chinois encourage fortement à communiquer sur le fait que les investissements en Chine sont les bienvenus. De nombreux signaux montrent clairement que de plus en plus d'opportunités se développent à l'heure actuelle. Le secteur financier par exemple – qui jusque-là était extrêmement régulé – est en train de s'ouvrir aux entreprises internationales. Cela a conduit l'année dernière à une hausse des entrées de capitaux sur le marché chinois, via divers canaux tels que les entreprises cotées hongkongaises ou la Bourse chinoise. Ensuite, si l'on observe les grandes entreprises multinationales présentes sur le territoire chinois, le pourcentage de revenus ou de profits générés par le marché chinois se situe souvent autour de 25% de l'activité globale. Dans l'industrie automobile, ce chiffre dépasse les 30% pour certains constructeurs de voitures de luxe. Les chiffres sont semblables pour les entreprises françaises de l'industrie du luxe, avec environ 30% de leur chiffre d'affaires réalisé en Chine – dans quelques rares cas, le pourcentage peut aller jusqu'à 40%. Soulignons par ailleurs que ces entreprises étrangères doivent prendre en considération les risques géopolitiques ainsi que ceux dus aux restrictions imposées par le gouvernement chinois en 2022 en raison du Covid-19.

Comment la recherche collective et les connaissances sur la Chine que vous avez développées via emlyon Asie s'inscrivent-elles dans l'expérience d'apprentissage, que ce soit en formation initiale ou continue ?

emlyon Asie accueille deux catégories de personnes : les étudiants internationaux qui viennent passer un semestre au sein du campus de Shanghai, et les étudiants chinois qui souhaitent acquérir une perspective globale. emlyon fournit aux premiers une compréhension des problématiques géopolitiques asiatique et chinoise, un éclairage sur l'environnement d'affaires local, des connaissances relatives à la communication interculturelle, mais aussi sur des thématiques incluant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) – des sujets essentiels pour tous les étudiants qui nourrissent l'ambition de devenir les dirigeantes et dirigeants de demain. Quant aux étudiantes et étudiants chinois, nous leur apportons une vision globale tout en les encourageant à partager et diffuser les meilleures pratiques venues de Chine et d'Asie au reste du monde. Nous nous concentrons pour cela sur quatre aspects : d'abord, le contexte géopolitique – Chine/Europe, Chine/USA – et ses répercussions sur les affaires. Ensuite, nous nous intéressons aux dynamiques de l'industrie, en ligne avec les programmes de Masters que nous proposons – Luxury Management and International Marketing, Sports Industry, Hospitality Management, Cybersecurity, entre autres. Le troisième volet concerne la RSE ou l'ESG (Environnement, Société et Gouvernance). On retrouve ces thématiques dans chacun de nos programmes, séminaires, visites d'entreprise ou apprentissage virtuel. Enfin, il y a l'innovation, emlyon étant la clé de voûte de l'écosystème à Triple Hélice qui comprend talents, recherche et industrie. Le campus est en passe de devenir la base d'un réseau de partage, de création et de diffusion de connaissances reliant entre eux chaque élément de l'écosystème.

Quelles sont les priorités d'emlyon Asie pour les 15 prochaines années ?

D'un point de vue stratégique, nous sommes alignés avec la stratégie globale d'emlyon. Trois priorités se dessinent pour l'avenir. Tout d'abord, développer la stratégie de globalisation qui crée une connectivité dynamique entre les campus tandis que nous voyons la fin de la pandémie. Dans cette optique, nous souhaitons nous déployer dans d'autres pays asiatiques afin d'interagir avec d'autres dynamiques



économiques fortes et d'autres cultures. Notre deuxième axe stratégique concerne la digitalisation, et plus particulièrement le développement d'un environnement d'apprentissage digital basé sur appareil mobile – un projet multicampus. Nous devons nous assurer que la création de contenu intègre les acteurs locaux et l'expérience riche que ces derniers apportent en termes d'industrie et de leadership. Ce programme est une sorte de « formation de formateurs ». Nous nous efforçons d'encourager la création de savoir et la diffusion de l'apprentissage par la communauté des affaires. La troisième dimension concerne l'hybridation. Dans le contexte asiatique, des domaines tels que l'IA responsable et les neurosciences représentent des sujets de pointe dont nous pouvons tirer parti. Comme je l'ai dit plus tôt, nous sommes en train de créer un nouveau centre de recherche intitulé Brain Cognition and Computing. Il s'agit d'une approche interdisciplinaire innovante qui permettra de parvenir à une meilleure compréhension de sujets traditionnels tels que le leadership ou le management d'équipe.

Si je devais demander à un étudiant ou une étudiante du BBA ou du Master

de me parler de son expérience à emlyon Asie, que partageraient-ils avec nous ?

En passant du temps sur le campus d'emlyon Asie, les étudiantes et étudiants découvrent un incroyable mélange de cultures. Lire à propos de la Chine est une chose, la découvrir par soi-même, la voir de ses propres yeux en est une autre. Shanghai est en train de devenir une mégapole composée d'un mélange de cultures riche et divers. Et Shanghai n'est que la première étape. Les étudiants internationaux partent souvent le week-end pour explorer d'autres parties de la Chine, ce que le train à grande vitesse et l'avion leur permettent de faire facilement. Cela donne à voir un contraste fascinant entre l'urbanisation ultra-moderne et les communautés rurales. En prenant du temps pour découvrir des lieux et des environnements différents, les étudiants acquièrent une bien meilleure compréhension des diverses facettes de la Chine. Je leur suggère donc de tirer profit non seulement de leur temps dans les salles de classe et de la vie culturelle et nocturne, mais aussi de parler avec les gens, de voyager et d'observer ce qui les entoure autant que possible afin de découvrir une Chine immensément riche et variée.

Since the launch of the emlyon Asia campus in Shanghai in 2007, the School has launched an array of innovation centers and has built partnerships with more than 360 international and local companies. How do these initiatives reflect the integration of industry-university research?

Interview with WILLIAM HUA WANG 王华, dean of emlyon business school Asia

The last 15 years of emlyon's presence in Shanghai can be split into two stages. The first stage is what I call the internationalization stage, followed by the second stage of globalization. The first stage between 2007 and 2015 was driven by international student mobility—the Shanghai campus is a base for hosting international students for their study trips and one-semester stay. The close ties with industry have allowed students to learn about the business world through talks by business leaders and In-company Consulting Projects (ICP). Then in 2016, we launched the globalization strategy, developing several localized programs. As a result, emlyon Asia is now able to deliver a full range of programs including BBAs, MScs, MBAs, DBAs, and Executive Education programs. We have recruited seven full-time professors and a team of 38 fellows, as well as 50 external senior lecturers for our students, whose ages range from 18 to over 60.

Several industry-university research centers were created in the second stage, including the Good Business Center, the Center for Eurasian Sport Industry, the Business Intelligence Center, which is affiliated to our Institute for Artificial Intelligence in Management (AIM), the Global HR & Organization Innovation Center, and the Eurasia Brand Management Center.

In the coming years one more disciplinary center will be launched in the field of brain cognition and

computing. Each center is composed of three categories of talents: leading professors, alumni, and industrial leaders—what we call the Triple Helix Ecosystem (THE). Active alumni are the bridge that connects the other two categories of talent. The output of each center includes white papers, industry rankings, conferences, and seminars. Academic papers are also very important. So we are very proud that industry-university research is also becoming a lifelong learning platform and a knowledge co-creation platform. In 2021, we organized three events and forums with over 5,000 participants, and produced four reports and one ranking. And in terms of impact, we have generated over 350 news clippings, with a total of 585 million page views—a significant measure of our reach in Asia.

For many emlyon students, this is their first on-the-ground experience in China. How important is it that the research you have described can be directly applied to their learning experience?

A concrete example is the research we have produced on smart supply chains in China. We have also published a China Hotel Brand Value list and an ICT Business Environment Report. In the Chinese context, we have organized the China Goes Global conferences, among others.

Our reports are first based on the intellectual or academic rigor of peer-reviewed journals, and we then produce what we call a derivative product, easily understood by a wider public and by the business community, just like the Harvard Business Review. In this way, there is a deep intellectual reflection and a broad diffusion for related industries or business functions, covering important fields such as HR and Organizational Behavior.

Part of that work has included a focus on China's rapidly developing digital economy. Where have you seen the greatest areas of innovation and growth in the past 15 years?

First of all, what we see is that China and the USA are the two leading countries in the digital economy. According to a recent report by the United Nations Conference on Trade and Development, the United States and China almost have a duopoly status versus other nations in terms of their capacity to engage in and benefit from a data-driven digital economy. More concretely, those two countries account for half of the world's hyper-scale data centers, the highest rate of 5G adoption in the world, 94% of all funding of AI startups in the past five years, 70% of the world's top AI researchers, and almost 90% of market capitalization of the world's largest digital platforms.

In China, for example, companies like Tencent, Alibaba, and Baidu are becoming global digital corporations with a planetary reach over huge financial market technologies, and with power and control over large stores of data on their users. The greatest area of innovation and growth in the past 15 years in China has been linking the mobile device based e-commerce ecosystem with a population of over 1.4 billion. With 5G technology, e-commerce, a digitalized supply chain, and new financial systems, Chinese consumers are experiencing significant change. This is affecting traditional retail businesses, restaurants, and banks among others. Cell phone based online shopping represents a very high percentage of retail sales. This phenomenon has been further cemented by Covid-19, when lockdowns consolidated and amplified online transactions in all formats, including in the food and entertainment industries.

How does smart mobility, including a transition towards electric vehicles and autonomous transport reflect this digital transformation that you are seeing in the Chinese economy?

Since the late 20th century, China has been the leading country in terms of automobile production and consumption, with over 26 million units sold in 2021. And innovation in the automobile industry is a concrete case that illustrates the digital transformation of the country's wider economy. Smart transportation is considered a public good, which explains the support provided by the Chinese government. Today, a total of 27 provinces and several municipalities have rolled out regulations on self-driving vehicles, establishing 16 autonomous driving demonstration zones and opening more than 3,500 kilometers of test roads. As with other aspects of the digital economy, we see the important role the government has to play, both for infrastructure and for public policy. After that, industry must step in and play its role. Government policy, consumer behavior, and industry are in fact converging to drive forward the smart mobility and smart city phenomenon.

How will foreign direct investment continue to support business model innovation, not just in Shanghai, but across China?

First of all, the Chinese central government strongly encourages communications stating that we welcome investment in China. You can see very clear signals of the further and deepening opportunities that are opening up. For example, the finance sector, which was previously highly regulated, is opening up to international companies. This has led to a surge of capital inflows to the Chinese market in the last year via different channels, such as Hong Kong listed companies or the Chinese stock market. Secondly, if you look at the presence of large multinational companies, the percentage of the revenues or profits generated by the Chinese market is often around 25% of their entire activity. In the car industry, this proportion is above 30% for certain leading luxury carmakers. It is very similar for French companies in the luxury fashion industry, where around 30% of their turnover is generated in China. In a few rare cases, the



percentage can even reach 40%. These foreign companies must, however, take into consideration geopolitical risks as well as the risks stemming from the restrictions imposed by the Chinese government in 2022 to contain the Covid-19 pandemic.

How does the collective research and China-focused expertise that you have developed through emlyon Asia in the last 15 years feed into the classroom learning experience, whether for a global BBA student, a Master’s student, or the Executive Education programs offered in Shanghai?

emlyon Asia welcomes two categories of populations-international students who study for one semester at the Shanghai campus, and Chinese students who want to gain a global perspective. For the international students, emlyon provides them with an understanding of China and Asia-focused geopolitics, insights into the regional business environment, cross cultural communication, and topics including CSR and ESG, all of which are essential for students whose

ambition is to become future global business leaders. In terms of the Chinese students, we offer them a global perspective, while at the same time encouraging them to share and diffuse the best practices from China and Asia to other parts of the world. To achieve this goal we focus on four dimensions. First, the geopolitical context-China/Europe, China/US-and the implications for business. The second concerns industry dynamics and the early makers’ approach. It aligns with our portfolio of Master’s programs such as Luxury Management and International Marketing, Sports Industry, Hospitality Management, and Cybersecurity, among others. The third dimension relates to CSR and Environmental, Social, and Governance (ESG) issues. This topic is embodied in each program, business seminar, company visit, and virtual learning event. And finally, there is innovation, with emlyon Asia as the key for a Triple Helix Ecosystem of talent, research, and industry. The campus is becoming a network base for knowledge sharing, creation, and diffusion, linking each part of the eco-system.



What are your priorities for emlyon Asia in the next 15 years?

We are strategically aligned with emlyon’s global strategy, and have three priorities moving forward. First we need to deepen the globalization strategy to create dynamic connectivity among the campuses as we move beyond the pandemic. As part of that we want to expand from China to other Asian countries, to interact with other strong economic currents and rich cultures. Our second strategy is digitalization, including a mobile device based digital learning environment that is a joint project between the Asia campus and the other emlyon campuses. We need to ensure that content creation integrates local participants, and the rich industrial and leadership experience they bring. It’s a kind of *training the trainer* program, and we aim to use empowerment to boost knowledge creation and the dissemination of learning from the business community. The third dimension relates to hybridization. In the Asian context, we can take advantage of cutting-edge fields such as responsible AI and neuroscience. As I mentioned earlier, we are establishing a new disciplinary center called Brain Cognition and Computing. The idea is to develop cognition and computing

empowered management knowledge. This is an innovative interdisciplinary approach that will encourage a deeper understanding of traditional topics such as leadership and team management.

If I were to ask one of the BBA or Master’s students about their emlyon Asia study experience, what insights and feedback would they share?

By spending time on the emlyon Asia campus, the students discover an incredible cultural mix. It is one thing to read about China, and another to discover it for yourself, firsthand. Shanghai is becoming a mega metropolis with a rich and diverse mix of cultures. And Shanghai is only the first step. International students often spend their weekends exploring other parts of China, with high-speed trains (or planes) providing easy access to the inner part of the country. This provides a fascinating contrast between ultra-modern urbanization and rural communities. By using their time to discover different places and environments, the students gain a much richer and better understanding of the different faces of China. So, I suggest that they not only enjoy their time in the classroom, and the cultural events and nightlife, but that they also talk to the people and try to travel by using their own eyes to discover a very rich and diverse China.



10

11

12

150
RÉFÉRENCES
ACADÉMIQUES

150 références académiques
150 Academic References

Chapitre 1
MARKETING

1 **Auriacombe B.** & Melkonian T. (2020). Former les managers à l’orientation client : le rôle clé de la prise de perspective. *Décisions Marketing*, 99, 97-112.

2 Bowen, M., **Lai-Bennejean, C.**, Haas, A. & Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance?. *Industrial Marketing Management*, 96, 166-182.

3 **Grosso, M.**, Castaldo, S., Li, H., & Larivière, B. (2020). What Information Do Shoppers Share? The Effect of Personnel-, Retailer-, and Country-Trust on Willingness to Share Information. *Journal of Retailing*, 96(4), 524-547.

4 **Guitart, I.** & Stremersch, S. (2021). The impact of informational and emotional television and ad content on online search and sales. *Journal of Marketing Research*, 58(2), 299-320.

5 **Harju, L., Rokka, J., Lopes, M., Airoidi, M., & Raïes, K.** (2021). Employee well-being profiles during covid-19 lockdown: A Latent Profile Analysis of French and UK Employees. *Frontiers in Psychology*, 12:645300. (Special issue: Happiness at Work Under Crisis Situation). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.645300>.

6 Hong, S. & **Vicdan, H.** (2016). Re-imagining the utopian: Transformation of a sustainable lifestyle in ecovillages. *Journal of Business Research*, 69(1), 120-136.

7 Ivens, B. S. & **Pardo, C.** (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470-482.

8 Juge, E., **Pomiès, A.**, & Collin-Lachaud, I. (2021). Plateformes digitales et concurrence par la rapidité : le cas des vêtements d’occasion. *Recherche et Applications en Marketing*, 37(1), 37-60.

9 Lupu, I., & **Rokka, J.** (2021). ‘Feeling in Control’: Optimal Busyness and the Temporality of Controls. *Organization Science*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1486>.

10 Ozanne, L.K., Stornelli, J., Luchs, M.G., Mick D.G., Bayuk, J., **Birau, M.**, et al. (2021). Enabling and Cultivating Wiser Consumption: The Roles of Marketing and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(2), 226-244. (Special issue: Transformative Consumer Research)

11 **Pardo, C.**, Ivens, B.S., & **Pagani, M.** (2020). Are products striking back? The rise of smart products in business markets. *Industrial Marketing Management*, 90, 205-220.

12 **Pizzetti, M.**, Gatti, L. & Seele, P. (2021). Firms Talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing ‘vicarious greenwashing’. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 21-38.

13 **Pomiès, A.**, Arsel, Z., & Bean, J. (2020). Taste. *Consumption Markets & Culture*, 24(1), 1-5. (Special issue: Taste)

14 **Rokka, J.**, Hietanen, J. & Brownlie, D. (2018). Screening Marketing: Expanding the Horizons of Filmic Research. *Journal of Marketing Management*, 34(5-6), 421-431.

15 Thompson, C.J. & **Isisag, A.** (2021). Beyond existential and neoliberal explanations of consumers’ embodied risk-taking: CrossFit as an articulation of reflexive modernization. *Journal of Consumer Culture*, 22(2), 311-330.

16 **Wei, R.**, Geiger, S. & Vize, R. (2022). Managing paradoxical tensions in platform-based modular solution networks. *Industrial Marketing Management*, 100, 96–111.

17 Weijo, H., Martin, D. & **Arnould, E.** (2018). Consumer Movements and Collective Creativity: The Case of Restaurant Day. *Journal of Consumer Research*, 45(2), 251–274.

18 Woermann, N. & **Rokka, J.** (2015). Timeflow: How Consumption Practices Shape Consumers’ Temporal Experiences. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1486–1508. (Winner of the Sidney J. Levy Award).

Chapitre 2
ECONOMIE ET FINANCE

19 **Alperovych, Y.**, Cumming, D., Czellar, V. & **Groh, A.** (2021). M&A rumors about unlisted firms. *Journal of Financial Economics*, 142(3), 1324–1339.

20 **André, E.**, Bommier, A. & **Le Grand, F.** (2022). The impact of risk aversion and ambiguity aversion on annuity and saving choices. *Journal of Risk and Uncertainty*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s11166-022-09386-9>.

21 Andrieu, G. & **Groh, A.** (2020). Strategic exits in secondary venture capital markets. *Journal of Business Venturing*, 36(2), 105999. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105999>.

22 Bensoussan, A., **Chevalier-Roignant, B.** & Rivera, A. (2022). A model for wind farm management with option interactions. *Production and Operations Management*, 31(7), 2853–2871.

23 Bertoni, F. & **Groh, A.** (2022). The Benefit of Cross-Border Investments in the Chinese Emerging Venture Capital and Private Equity Market. *Finance*, Forthcoming. <https://doi.org/10.3917/fin.pr.0001>.

24 Bommier, A. & **Le Grand, F.** (2019). Risk aversion and precautionary savings in dynamic settings. *Management Science*, 65(3), 1386–1397.

25 Bonaccolto, G., Caporin, M. & **Maillet, B.** (2022). Dynamic large financial networks via conditional expected shortfalls. *European Journal of Operational Research*, 298(1), 322–336.

26 Caporin, M., Costola, M., Garibal, J. C. & **Maillet, B.** (2022). Systemic risk and severe economic downturns: A targeted and sparse analysis. *Journal of Banking & Finance*, 134, 106339. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106339>.

27 **Coqueret, G.** (2022). *Perspectives in Sustainable Equity Investing*. Boca Raton, FL: CRC Press, IX–194 p.

28 **Coqueret, G.** & Guida, T. (2020). *Machine Learning for Factor Investing: R Version*. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis Group, xix–321 p.

29 **Corgnet, B.**, Desantis, M. & Porter, D. (2018). What Makes a Good Trader? On the Role of Intuition and Reflection on Trader Performance. *The Journal of Finance*, 73(3), 1113–1137.

30 **Corgnet, B.**, Deck, C., DeSantis, M. & Porter, D. (2021). Forecasting Skills in Experimental Market: Illusion or Reality? *Management Science*, 68(7), 5216–5232.

31 **Corgnet, B.**, DeSantis, M. & Porter, D. (2021). Information Aggregation and the Cognitive Make-up of Market Participants. *European Economic Review*, 133, 103667. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103667>.

32 de Villemeur, E. B. & **Versaevel, B.** (2019). One lab, two firms, many possibilities: On R&D outsourcing in the biopharmaceutical industry. *Journal of health economics*, 65, 260–283.

33 de Villemeur, E. B., **Ruble, R.** & **Versaevel, B.** (2014). Investment timing and vertical relationships. *International Journal of Industrial Organization*, 33, 110–123.

34 **Le Courtois, O.** & Walter, C. (2014). *Extreme financial risks and asset allocation*. London: Imperial College Press, XVII–351 p.

35 **Schneider, L.** & **Tavin, B.** (2018). From the Samuelson volatility effect to a Samuelson correlation effect: An analysis of crude oil calendar spread options. *Journal of Banking & Finance*, 95, 185–202.

36 **Tavin, B.** (2018). Measuring exposure to dependence risk with random Bernstein copula scenarios. *European Journal of Operational Research*, 270(3), 873–888.

37 Zormpas, D. & **Ruble, R.** (2021). The dynamics of preemptive and follower investments with overlapping ownership. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 129, 104175. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2021.104175>.

Chapitre 3
ENTREPRENEURIAT & INNOVATION

38 **Alperovych, Y.**, **Groh, A.** & Quas, A. (2020). Bridging the equity gap for young innovative companies: the design of effective government venture capital fund programs. *Research Policy*, 49(10), 104051. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104051>.

39 **Alperovych, Y.**, Hübner, G. & Lobet, F. (2015). How does governmental versus private venture capital backing affect a firm’s efficiency? Evidence from Belgium. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 508–525.

40 **Barbosa, S.D.**, **Fayolle, A.** & Smith, B.R. (2019). Biased and overconfident, unbiased but going for it: How framing and anchoring affect the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 528–557.

41 **Birhanu, A.G.**, Getachew, Y.S. & Lashitew, A.A. (2022). Gender Differences in Enterprise Performance During the COVID–19 Crisis: Do Public Policy Responses Matter? *Entrepreneurship theory and practice*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1177/10422587221077222>.

42 Block J. H., **Groh A.**, Hornuf, L., Vanacker, T. & Vismara, S. (2020). The entrepreneurial finance markets of the future: a comparison of crowdfunding and initial coin offerings. *Small Business Economics*, 57(2), 865–882.

43 **Bouchard, V.** & **Fayolle, A.** (2018). *Corporate Entrepreneurship*. London: Routledge, XIV–167 p.

44 Buffart, M., **Croidieu, G.**, Kim, P.H. & Bowman, R. (2020). Even Winners Need to Learn: How Government Entrepreneurship Programs Can Support Innovative Ventures. *Research Policy*, 49(10), 104052. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104052>.

45 **Clarke, J.** & Holt, R. (2017). Imagery of ad-venture: Understanding entrepreneurial identity through metaphor and drawing. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 476–497.

46 **Clarke, J.**, Llewellyn, N., Cornelissen, J. P. & Viney, R. (2021). Gesture analysis and organizational research: the development and application of a protocol for naturalistic settings. *Organizational Research Methods*, 24(1), 140–171.

47 **Clarke, J.**, Cornelissen J.P. & Healey, M.P. (2019). Actions speak louder than words: How figurative language and gesturing in entrepreneurial pitches influences investment judgments. *Academy of Management Journal*, 62(2), 335–360.

48 Fattoum–Guedri, A., **Delmar, F.** & Wright, M. (2018). The best of both worlds: Can founder–CEOs overcome the rich versus king dilemma after IPO?. *Strategic Management Journal*, 39 (13), 3382–3407.

49 **Fayolle, A.** (2014). *Handbook of Research on Entrepreneurship: What We Know and What We Need to Know*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar, IX–433 p.

50 **Fayolle, A.** & Matlay, H. (2010). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar, VIII-336 p.

51 Kim, P.H., **Croidieu, G.** & Lippmann, S. (2016). Responding from that vantage point: Field position and discursive strategies of legitimization in the US wireless telegraphy field. *Organization Studies*, 37(10), 1417-1450.

52 Laffineur, C., **Barbosa, S.D., Fayolle, A.** & Montmartin, B. (2020). The unshackled entrepreneur: Occupational determinants of entrepreneurial effort. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 105983. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105983>.

53 Lee, C. K., Wiklund, J., Amezcua, A., Bae, T. J. & **Palubinskas, A.** (2022). Business failure and institutions in entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 58(4), 1997-2023.

54 Moser, C., Reinecke, J., den Hond, F., Svejnova, S. & **Croidieu, G.** (2021). Biomateriality and organizing: Towards an organizational perspective on food. *Organization Studies*, 42(2), 175-193.

55 **Radoynovska, N.** (2018). Working within Discretionary Boundaries: Allocative Rules, Exceptions, and the Micro-Foundations of Inequ (al) ity. *Organization Studies*, 39(9), 1277-1298.

56 **Radoynovska, N.** & King, B.G. (2019). To Whom Are You True? Audience Perceptions of Authenticity in Nascent Crowdfunding Ventures. *Organization Science*, 30(4), 781-802.

57 **Radoynovska, N.** & Ruttan, R. (2021). A matter of transition: Authenticity judgments and attracting employees to hybridized organizations. *Organization Science*, Forthcoming. (Special Issue on Experiments in Organization Theory). <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1495>.

58 Sannajust, A. & **Groh, A.P.** (2020). There’s no need to be a pioneer in emerging private equity markets. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101781. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101781>.

59 **Silberzahn, P.** (2014). *Effectuation: Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Paris: Pearson, 174 p.

Chapitre 4
MANAGEMENT, DROIT ET RESSOURCES HUMAINES

60 **Carton, G.** (2021). *Les coulisses du management*. Paris: Économica, VI-106 p.

61 **Autier, F.** & Ramboatiana, S. (2022). *Travailler pour quoi faire? Guide de réussite professionnelle à l'usage de tous*, 5è ed. Le Mans: Gereso édition, 149 p.

62 **Autier, F., Jacob, M.R. & Pérezts, M.** (2016). *Des ressources ou des hommes ? l'antibible des RH*, 2è ed. [Montreuil]: Pearson, X-224 p.

63 **Bozionelos, N.,** Lin, C-H. & Lee, K. Y. (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 117(4), 16 p.

64 **Bozionelos, N.** & Simmering, M.J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 194-215.

65 **Drummond, V.** (2021). *Le management interculturel : comprendre la diversité culturelle pour mieux manager les équipes*, 8^eed. Le Mans: Gereso, 299 p.

66 **Faust, C.** (2018). Au-delà de l'expatriation, d'autres contextes requièrent des compétences interculturelles. In: Cloet, R., Guénette, A.M., Mutabazi, E. & Pierre, P. (Eds.), *Le défi interculturel: Enjeux et perspectives pour entreprendre*. Paris: L'Harmattan, 397-710.

67 **Gomez, P.Y.** (2019). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. Paris: Desclée de Brouwer, 348 p.

68 **Haag, C.,** Bellinghausen, L. & Jilinskaya-Pandey, M. (2021). QE Pro: An ability measure of emotional intelligence for managers in a French cultural environment. *Current Psychology*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01715-6>.

69 **Harju, L. K.,** Kaltiainen, J. & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953-968.

70 Heslin, P.A., **Keating, L.A.** & Minbashian, A. (2019). How situational cues and mindset dynamics shape personality effects on career outcomes. *Journal of Management*, 45, 2101-2131.

71 **Jacquart, P.** & Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051-1074.

72 Kundro, T.G., Burke, V., Grandey, A.A. & **Sayre, G.M.** (2021). A perfect storm: Customer sexual harassment as a joint function of financial dependence and emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1037/apl0000895>.

73 **Melkonian, T.** (2019). *Pourquoi un leader doit être exemplaire*. Grenoble: Université Grenoble Alpes, 93 p.

74 **Nadistic, T.** (2018). *Le management juste*. Grenoble: Université Grenoble Alpes, 94 p.

75 **Nasr, M. I.,** El Akremi, A. & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2019). Synergy or substitution? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 758-778.

76 **Sayre, G.M.,** Grandey, A.A. & Chi, N.W. (2020). From cheery to “cheers”? Regulating emotions at work and alcohol consumption after work. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 597-618.

77 **Soenen, G., Melkonian, T.** & Ambrose, M. L. (2017). To shift or not to shift? Determinants and consequences of phase shifting on justice judgments. *Academy of Management Journal*, 60(2), 798-817.

Chapitre 5
STRATÉGIE ET THÉORIE DES ORGANISATIONS

78 Ahlstrom, D., **Arregle, J.L.,** Hitt, M.A., Qian, G., Ma, X. & Faems, D. (2020). Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the new normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411-437.

79 Aranda, A.M., Conti, R. & **Wezel, F.C.** (2021). Distinct but not apart? Stigma reduction and cross-industry evaluative spillovers: The case of medical marijuana legalization. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1901-1926.

80 **Arregle, J.L.,** Hitt, M.A. & Mari, I. (2019). A missing link in family firms' internationalization research: Family structures. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 809-825.

81 Beck, N., Swaminathan, A., Wade, J.B. & **Wezel, F.C.** (2019). Industry clusters and organizational prototypes: Evidence from the Franconian brewing industry. *Journal of Management*, 45(7), 2978-3008.

82 Bottura, M., Corrado, R., **Forgues, B.** & Odorici, V. (2017). Professional emergence and boundary work in the Italian wine industry: 'Nella botte piccola c'è il vino buono'. In Krücken, G., Mazza, C., Meyer, R.E. & Walgenbach, P. (Eds) *New themes in institutional analysis*. Edward Elgar Publishing, 253-281.

83 **Dattée, B.** & Barlow, J. (2017). Multilevel organizational adaptation: Scale invariance in the Scottish healthcare system. *Organization Science*, 28(2), 301-319.

84 **Dattée, B.,** Alexy, O. & Autio, E. (2018). Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466-498.

85 **Dattée, B., Arrègle, J.L.,** Barbieri, P., Lawton, T.C. & Angwin, D.N. (2022). The Dynamics of Organizational Autonomy: Oscillations at Automobili Lamborghini. *Administrative Science Quarterly*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1177/00018392221091850>.

86 Etzion, D., Kypraios, E. & **Forgues, B.** (2019). Employing finance in pursuit of the sustainable development goals: The promise and perils of catastrophe bonds. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 530-554.

87 **Forgues, B.** & May, T. (2017). Message in a bottle: Multiple modes and multiple media in market identity claims. *Research in the sociology of Organizations*, 54b, 179-202.

88 Garud, R. & **Tharchen, T.** (2016). The performative puzzle: How institutions matter in marginalizing and reconstituting identities. *Research in the Sociology of Organizations*, 48b, 235-260.

89 **Gauthier T.** & Hanifa, V. (2020). *Prospective : anticiper, décider et agir dans l’incertitude*. Lausanne: EPFL Press, 160 p.

90 **Giolito V.** (2020). *Les 16 plus belles erreurs de la transformation numérique : avoir foi dans la data, racheter une pépite, croire aux anciennes frontières... Comment éviter de faire les mêmes erreurs, et les rattraper quand elles arrivent !* Paris: Éditions Eyrolles, 221 p.

91 Hahl, O. & **Ha, J.** (2020). Committed diversification: Why authenticity insulates against penalties for diversification. *Organization Science*, 31(1), 1-22.

92 Hitt, M.A., **Arregle, J.L.** & Holmes Jr, R.M. (2021). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259-264.

93 Koch, M., **Forgues, B.** & Monties, V. (2017). The way to the top: Career patterns of Fortune 100 CEOs. *Human Resource Management*, 56(2), 267-285.

94 Mutlu, C.C., **Van Essen, M.,** Peng, M.W., Saleh, S.F. & Duran, P. (2018). Corporate governance in China: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 55(6), 943-979.

95 Nigam, A., **Huising, R.** & Golden, B. (2016). Explaining the selection of routines for change during organizational search. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 551-583.

96 **Novoselova, O.A.** (2022). What matters for interorganizational connectedness? Locating the drivers of multiplex corporate networks. *Strategic Management Journal*, 43(4), 872-899.

97 Savarese, C., **Huybrechts, B.** & Hudon, M. (2021). The influence of interorganizational collaboration on logic conciliation and tensions within hybrid organizations: Insights from social enterprise-corporate collaborations. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 709-721.

98 Silberzahn, C. & **Arregle, J.L.** (2019). The career-horizon problem in capital investments for lone-founder and long-tenure acquirer CEOs in their final career stage. *Strategic Organization*, 17(3), 334-362.

99 **Silberzahn, P.** & Rousset, B. (2019). *Stratégie modèle mental : cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*. Paris: Diateino, 223 p.

100 **Smith, C.** & Autio, E. (2022). How counter-fate relational practices mitigate resource acquisition challenges during project nascence. *Organization Studies*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1177/01708406211069435>.

101 **Struben, J.,** Lee, B. H. & Bingham, C. B. (2020). Collective action problems and resource allocation during market formation. *Strategy Science*, 5(3), 245-270.

102 **Tharchen, T.,** Garud, R. & Henn, R. L. (2020). Design as an interactive boundary object. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-34.

Chapitre 6
GOUVERNANCE

103 Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M. & **Valiorgue, B.** (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25(2), 1-9.

104 Bonini, S., Alkan, S. & **Salvi, A.** (2012). The Effects of Venture Capitalists on the Governance of Firms. *Corporate Governance*, 20(1), 21-45.

105 **Brandtner, C.** & Bromley, P. (2021). Neoliberal governance, evaluations, and the rise of win-win ideology in corporate responsibility discourse, 1960-2010. *Socio-Economic Review*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1093/ser/mwab001>.

106 **Geiler, P.** & Renneboog, L. (2015). Are Female Top Managers Really Paid Less? *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, 35, 345-369.

107 **Geiler, P.** & Renneboog, L. (2016). Executive Remuneration and the Payout Decision. *Corporate Governance: An International Review*, 24(1), 42-63.

108 **Gomez, P.Y.** (2018). *La gouvernance d’entreprise*. Paris: Que sais-je ?, 127 p.

109 **Gomez, P.Y.** & Hollandts, X. (2015). La représentation des salariés aux conseils d’administration : Enjeux, obstacles et préconisations. *Revue de droit du travail*, 2015(07), 17-23.

110 **Gomez, P.Y.** & Korine, H. (2008). *Entrepreneurs and democracy: a political theory of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University Press, XI-336 p.

111 **Huising, R.** & Silbey, S.S. (2021). Accountability infrastructures: Pragmatic compliance inside organizations. *Regulation and Governance*, 15(S1), S40-S62.

112 Korine, H. & **Gomez, P.Y.** (2013). *Strong Managers, Strong Owners: Corporate Governance and Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, XIII-216 p.

113 **Lang, N.K.** & Wirtz, P. (2022). Kicking Off the Corporate Governance Lifecycle: Seed Funding, Venture Capital and the Nascent Board. *British Journal of Management*, 33(1), 181-210.

114 Nekhili, M., Bennouri, M. & **Nagati, H.** (2022). Do Board Gender Quotas Benefit Minority Shareholders? An Illustration through Related-Party Transactions. *British Journal of Management*, 33(2), 724-752.

115 Nekhili, M., Boukadhba, A. & **Nagati, H.** (2021). The ESG-financial performance relationship: Does the type of employee board representation matter? *Corporate Governance: An International Review*, 29(2), 134-161.

116 Sudarsanam, S., **Wright, M.** & Huang, J. (2011). Target bankruptcy risk and its impact on going private buyout performance and exit. *Corporate Governance*, 10(3), 240-258.

Chapitre 7
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

117 **Buchter, L.** (2022). Educating the sighted : When activists reorganize solidarity by prefiguring new social scripts of help and interaction. *Organization*, 29(2), 247-270.

118 **Buchter, L.** (2021). Escaping the Ellipsis of Diversity : Insider Activists’ Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 521-565.

119 **Courpasson, D., Dany, F.** & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), 801-819.

120 **Courpasson, D.** (2017). Beyond the hidden/public resistance divide: How bloggers defeated a big company. *Organization Studies*, 38(9), 1277-1302.

121 **Courpasson, D.** (2019). *Cannibales en costume : Enquête sur les travailleurs du 21ème siècle*. Paris : François Bourin, 240 p.

122 **Courpasson, D.** & Vallas, S. (Eds.) (2016). *The SAGE handbook of resistance*. London: Sage Publications, xiv-516 p.

123 **Courpasson, D., Dany, F. & Martí, I.** (2016). Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 131-160.

124 **Dumont, G.** & Ots, M. (2020). Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding. *Journal of Business Research*, 106, 118-128.

125 **Dumont, G.** (2022). Immersion in Organizational Ethnography. Four Methodological Requirements to Immerse Oneself in the Field. *Organizational Research Methods*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1177/10944281221075365>.

126 Mandalaki, E & **Perezts, M.** (2022). It takes two to tango : Theorizing inter-corporeality through nakedness and eros in researching and writing organizations. *Organization*, 29(4), 596-618.

127 Mandalaki, E & **Perezts, M.** (2021). Abjection overruled! Time to dismantle sexist cyberbullying in academia. *Organization*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1177/13505084211041711>.

128 **Perray-Redslob, L. & Younès, D.** (2022). Accounting and gender equality in (times of) crisis : toward an accounting that accommodates for emotional work? *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 35(1), 229-239.

129 **Younès, D., Courpasson, D. & Jacob, M-R.** (2020). Ethics from below: Secrecy and the maintenance of ethics. *Journal of Business Ethics*, 163(3), 451-466.

Chapitre 8
OPÉRATIONS, SCIENCES DES DONNÉES ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

130 Allal-Chérif, O., Lombardo, E. & **Jaotombo, F.** (2022). Serious games for managers: Creating cognitive, financial, technological, social, and emotional value in in-service training. *Journal of Business Research*, 146, 166-175.

131 Bai, Q., Xu, J., **Gong, Y.** & Chauhan, S.S. (2022). Robust decisions for regulated sustainable manufacturing with partial demand information : Mandatory emission capacity versus emission tax. *European Journal of Operational Research*, 298(3), 874-893.

132 **Billouard-Fuentes, D.** (2020). Evaluation of the interactions during a videoconferencing course. In: Schmidt-Crawford, D. (Ed.) *Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*. Waynesville, NC.: AACE, Association for the Advancement of Computing in Education, 226-229.

133 **Brigui-Chtioui, I.** & Saad, I. (2018). Système intelligent pour la prise de décision de groupe dans les organisations : Cas de la gestion des connaissances. *Revue des Sciences de Gestion*, 293, 89-95.

134 Chen, D., Sun, D., Yin, Y., Dhamotharan, L., **Kumar, A.** & Guo, Y. (2022). The resilience of logistics network against node failures. *International Journal of Production Economics*, 244, 108373. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108373>.

135 Chen, M., Zhao, D., **Gong, Y. & Rekik, Y.** (2022). An on-demand service platform with self-scheduling capacity: Uniform versus multiplier-based pricing. *International Journal of Production Economics*, 243, 108329. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108329>.

136 **Gong, Y.,** Jin, M. & Yuan, Z. (2021). Robotic mobile fulfilment systems considering customer classes. *International Journal of Production Research*, 59(16), 5032-5049.

137 Gong, Z. Li, Z. Liu, J. & **Gong, Y.** (2019). Machine learning in explaining nonprofit organizations’ participation: a driving factors analysis approach. *Neural Computing and Applications*, 31(12), 8267-8277.

138 **Levallois, C.,** Smidts, A. & Wouters, P. (2021). The emergence of neuromarketing investigated through online public communications (2002-2008). *Business History*, 63(3), 443-466.

139 Linghu, D., Wu, X., Lai, K., Ye, F., **Kumar, A.** & Tan, K.H. (2022). Implementation strategy and emission reduction effectiveness of carbon cap-and-trade in heterogeneous enterprises. *International Journal of Production Economics*, 248, 108501. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108501>.

140 Mohammadi, S., Mirzapour Al-E-Hashem, S.M.J. & **Rekik, Y.** (2020). An integrated production scheduling and delivery route planning with multi-purpose machines: A case study from a furniture manufacturing company. *International Journal of Production Economics*, 219, 347-359.

141 **Rekik, Y.,** Syntetos, A. & Glock, C.H. (2019). Modelling (and learning from) inventory inaccuracies in e-retailing/B2B contexts. *Decision Sciences*, 50(6), 1184-1223.

142 Xu, X., Shen, Y., Chen, W., **Gong, Y.** & Wang, H. (2021). Data-driven decision and analytics of collection and delivery point location problems for online retailers. *Omega*, 100, 102280. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2020.102280>.

143 Ye, F., Liu, K., Li, L., Lai, K., Zhan, Y. & **Kumar, A.** (2022). Digital supply chain management in the COVID-19 crisis: An asset orchestration perspective. *International Journal of Production Economics*, 245, 108396. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108396>

144 Zou, B., de Koster, R., **Gong, Y.,** Xu, X. & Shen, G. (2021). Robotic Sorting Systems: Performance Estimation and Operating Policies Analysis. *Transportation Science*, 55(6), 1430-1455.

Chapitre 9
ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

145 de Souza, M., Pereira, G.M., Lopes de Sousa Jabbour, A.B., **Chiappetta Jabbour, C.J.,** Trento, L.R., Borchardt, M. & Zvirts, L. (2021). A digitally enabled circular economy for mitigating food waste: Understanding innovative marketing strategies in the context of an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121062. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121062>.

146 Dwivedi, A., Moktadir, Md.A., **Chiappetta Jabbour, C.J.** & de Carvalho, D.E. (2022). Integrating the circular economy and industry 4.0 for sustainable development: Implications for responsible footwear production in a big data-driven world, *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121335. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121335>.

147 Khan, S.A.R., Godil, D.I., **Chiappetta Jabbour, C.J.,** Shujaat, S., Razaq, A. & Yu, Z. (2021). Green data analytics, blockchain technology for sustainable development, and sustainable supply chain practices: evidence from small and medium enterprises. *Annals of Operations Research*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04275-x>

148 Latan, H., **Chiappetta Jabbour, C.J.,** Ali, M., Lopes de Sousa Jabbour, A.B. & Thanh,

T.V. (2022). What Makes You a Whistleblower? A Multi-Country Field Study on the Determinants of the Intention to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05089-y>.

149 Rupp, D.E., Shao, R., Skarlicki, D.P., Paddock, E.L., Kim, T.Y. & **Nadisic, T.** (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579.

150 Singh, S.K., Del Giudice, M., **Chiappetta Jabbour, C.J.**, Latan, H. & Sohal, A.S. (2022). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 500–514.

REMERCIEMENTS

Contributions Faculté emlyon business school : Éric André – Valérie Arnhold – Parham Ashur – Loïc Belze – Imen Ben Mohamed – Delphine Billouard Fuentes – Nikos Bozionelos – Imène Brigui Lisa Buchter – Charbel José Chiapetta Jabbour – Brice Corghnet – David Courpasson – Grégoire Croidieu – Guillaume Dumont – Julie Fabbri – Catou Faust – Bernard Forgues – Denis Giordano Régis Goujet – Monica Grosso – Pierre-Yves Gomez – Yeming Gong – Marie-Rachel Jacob – Franck Jaotombo – Ajay Kumar – Bernard Laurent – Olivier Le Courtois – Clément Levallois – Élise Lobbedez – Benoit Loeillet – Jean-Louis Magakian – Mar Perezts – Joonas Rokka – Yacine Rekik – Jean Savinien – Hans Schlierer – Philippe Silberzahn – Joseph Tixier – Florencio Travieso – Bruno Versaevel – William Wang – Dima Younès

Conduite des entretiens : Romain Charbonnier – Matt Symonds

Coordination et recherche iconographique : Valérie Jobard

Édition : Valérie Jobard – Alice Monéger – Becky Rawlings

Graphisme : Camille Aubry & Éloïse Faure
soopameow.com
cargocollective.com/eloisefaure

Traductions : Émilie Passerieux – Becky Rawlings

Remerciements à Tugrul Atamer pour son témoignage.

Remerciements également à Stéphanie Aufauvre, Laurie Badel, Clémence Corbin et Géraldine Heurtel pour leur contribution à ce projet.

Crédits photos

1. Page ouverture face logo : PCA-STREAM
2. Page sommaire : steffen-petermann @unsplash
3. 2 visuels face Edito Isabelle Huault : PCA-STREAM
4. Visuel passerelle : Lyon Confluences – Adobe stock
5. Même page visuels campus Gerland : PCA-STREAM
6. p.16 ; p. 18-19 ; p.22 : archives emlyon
7. p.24 : li-yang @unsplash
8. double page 36-37 : PCA-STREAM
9. p.41 : Andréa Piacquadio – Pexels
10. p.42 : Balazs Ketyi @Unsplash
11. p.43 : Godisable Jacob – Pexels
12. p.46 : Marcus Spiske @Unsplash
13. p.47 : photo de gauche Mentatdgt – Pexels
photo de droite : Volkan Olmez @Unsplash
14. p.49 : Andréa Piacquadio – Pexels
15. p.52 : pixabay – pexels
16. p.60 : Raphael Rychets @Unsplash
17. p.62 : Adobe stock
18. p.64 : Adobe stock
19. p.67 : Matthew Delivera @Unsplash
20. p.68-69 de gauche à droite : @Unsplash / Adobe stock
Adobe stock – Adobe stock – Combes @Unsplash
21. p.71 : Mathilde Perrot pour emlyon
22. p.72 Melissa Bradley @Unsplash
23. p.75 : Marc Najera @Unsplash
24. p.78 : José Martin Ramírez @Unsplash
25. p.81 : Valentin Lacoste @Unsplash
26. p.90 : Prateek Katyal @Unsplash
27. p.91 : @Unsplash
28. p.92 : Gabriella Clare Marino @Unsplash
29. p.95 : slidebean @Unsplash
30. p.96 : EnvJolts @Unsplash
31. p.97 : Ricardo Gomez Angel @Unsplash
32. p.102 : Matt Artz @Unsplash
33. p.104 : Romain Etienne pour emlyon
34. p.110 : Charles de Luvio @Unsplash
35. p.113 : Adobe stock
36. p.116 : Fernand de Canne @Unsplash
37. p.121 : Adam Przewoski @Unsplash
38. p.123 : Adobe stock
39. P.136 : Krzysztof Hepnern @Unsplash
40. P.137 : Adobe stock
41. P.142 : Mathew Schwartz @Unsplash
42. P.143 : Adobe stock
43. P.144 : Adobe stock
44. P.148 : Adobe stock
45. P.151 : Romain Étienne pour emlyon
46. P.156 : Adobe stock
47. p.168 : Adobe stock
48. p.169 : Marcus Spiske – pexels
49. p.173 : Mike Setchell
50. p.174 : Tim Gouw – pexels
51. p.178 : Max Deroïn – pexels
52. p.181 : Life matters – pexels
53. p.184 : Adobe stock
54. p.186 : Adobe stock
55. p.188 : Adobe stock
56. p.189 : Adobe stock
57. p.191 : Pixabay – pexels
58. p.192 : Adobe stock
59. p.195 : Adobe stock
60. p. 197 de gauche à droite : Adobe stock
Romain Étienne pour emlyon
61. p.198 : Adobe stock
62. p.200 : Adobe stock
63. p.201 : Marcus Spiske @Unsplash
64. p. 204 : Michael Marais @Unsplash
65. p. 206-207 : Anders j. @Unsplash
66. p.211 : Mark Konig @Unsplash
67. p.213 : Matt Artz @Unsplash
68. p.216 : Martin Reisch @Unsplash
69. p.217 : Victor @Unsplash
70. p. 218 : Naja Bertolt Jensen @Unsplash
71. p. 225 : Li Yang @Unsplash
72. p. 228 : emlyon Asia
73. p. 229 : Adobe stock
74. p. 230-231 : Adobe stock

LOUIS BERG
en blanc

© **emlyon** business school, 2022

23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 ECULLY cedex
France

Imprimé en France
par Corlet imprimeur
14110 Condé-en-Normandie
N° d'imprimeur : 2205.0531

Dépôt légal : 2022

