

Capucine défie ses limites

boxe - ce soir salle Couros

Un corps harmonieux mais frêle. Le regard fixe et déterminé, qu'un voile de sensibilité recouvre néanmoins. Une détermination proche de la certitude et puis un cortège de doutes qui entretient le paradoxe. Capucine Pauchet n'est plus une adolescente. Vingt-huit ans bientôt. Et seulement un an de boxe. Née dans le Nord, son enfance ne fut pas celle d'un roman de Zola : « *Nous avons toujours mangé à notre faim, toujours eu ce dont on avait besoin.* » Moins comique toute de même que les « Ch'tis » : « *Nous étions d'un milieu modeste où j'ai dû me battre ; on ne nous a rien servi sur un plateau.* » Avec Charlotte, sa soeur jumelle, c'est la passion du tennis qui les guida vers l'exigence du sport et la recherche d'excellence : « *Mon rêve était d'être numéro un mondiale. Mais, sans argent...* »

Charlotte resta seule sur les cours. Capucine privilégia les études. Bac plus sept, dans le domaine de la gestion, l'organisation de l'entreprise. Elle termina allocataire, de recherche, puis consultante à ISEOR de Lyon, la plus grande école française du

genre. Elle vient de lancer avec son père une société de vente de piscine.

Elle s'essaya au rallye-raid, qu'elle abandonna. Faute d'argent encore. Alors ce fut la boxe : « *Je suis allé dans une salle à La Garde. Au bout de quinze jours j'ai demandé à combattre. On m'a alors conseillé d'aller voir chez Charly Giovannetti au Boxing Club Valettois.* » Un an plus tard elle en est à treize combats amateurs. Deux défaites quasi imparables puisqu'elle s'est attaquée au Championnat de France, puis avec l'équipe de France en Espagne, à une Russe d'un autre monde.

Régler un compte avec la violence

« *Je ne suis qu'un bébé en boxe* » s'excuse-t-elle. « *Mais lorsque je sens que j'ai pigé quelque chose, je suis heureuse. Même si je suis pressée, je sais qu'il faut en passer par là !* » Pourquoi avoir donc choisi ce sport, tellement macho et éprouvant : « *Myriam Lamare - la meilleure boxeuse française - remarque que la boxe c'est un parcours de vie. C'est ça. J'ai besoin de me confronter à la violence sur un ring. Pour évacuer celle que j'ai connue par quelqu'un*

de proche... »

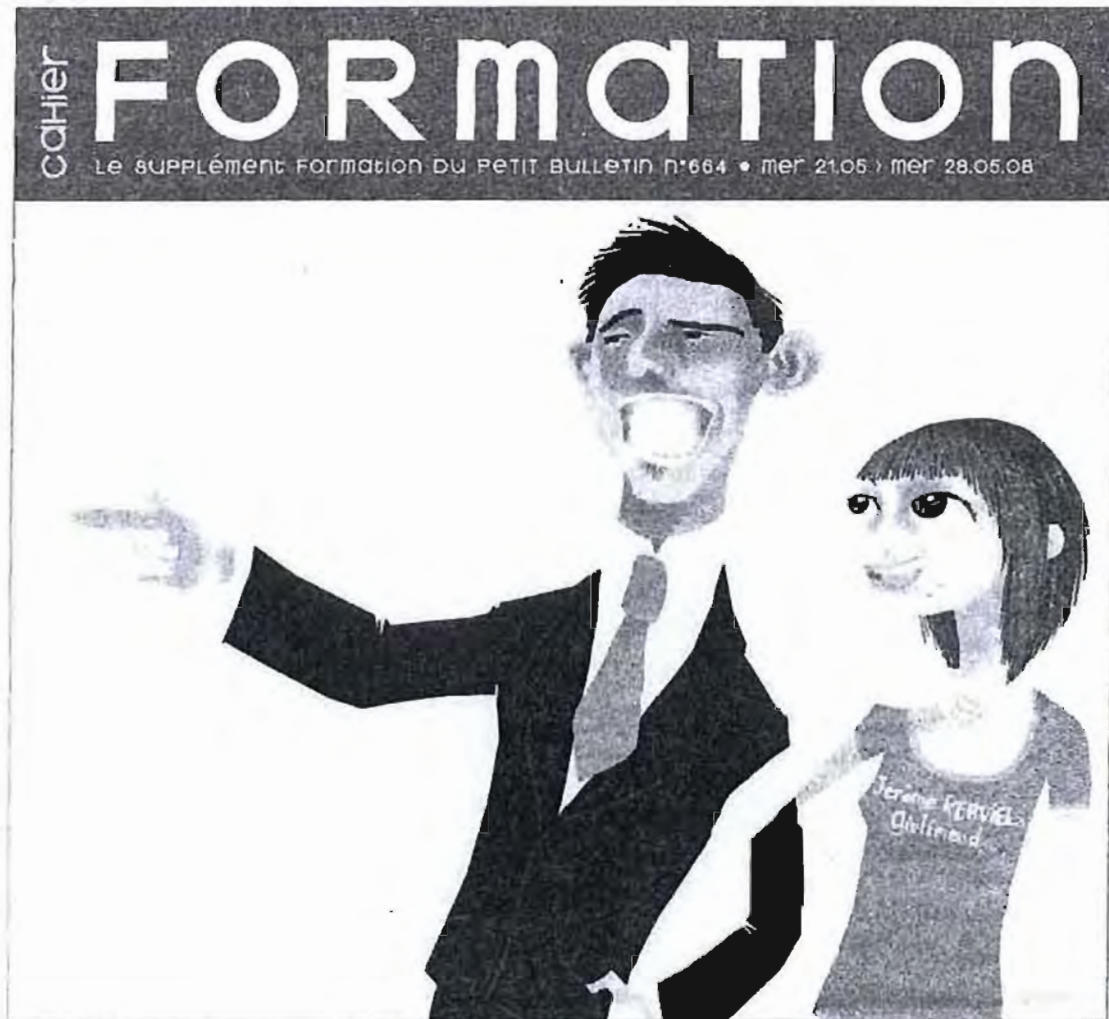
Capucine croit aussi que l'être humain ne sait jamais estimer ses propres limites. Elle veut les atteindre : « *Je n'ai pas peur. Je suis ultra-déterminée. Mon rêve, est d'être la première. En amateur ou en professionnelle, ma religion n'est pas faite. Mais ce que je voudrais par-dessus tout c'est qu'il y est, au bord du ring, un soir de combat décisif, mon amie Jane - à qui je dois tant -, ma soeur Charlotte - qui est toujours là - et mes parents - qui ne sont encore jamais venus par crainte -.* »

Forte de ces soutiens, mue par un caractère hors normes et des qualités physiques rares, Capucine espère savoir dont elle capable sur un ring. Même si c'est... avant la limite !

JACQUES LARRUE

ISEOR FÊTE SES 33 ANS

Ce laboratoire universitaire, intervenant dans 34 pays, accompagne le changement au sein des entreprises avec une approche socio-économique des organisations. Parmi les outils méthodologiques, les chercheurs intervenants utilisent la méthode des coûts cachés. "Nous faisons une analyse très précise des postes de travail pour repérer ceux pour lesquels il n'y a plus de valeur ajoutée. Nous proposons ensuite des solutions pour mieux organiser les équipes, mais en ayant toujours le souci d'un accompagnement des personnes", explique Delphine Fauré. Le laboratoire, qui compte une trentaine de chercheurs, réunira les 23 et 24 octobre les doctorants et les entreprises qui ont travaillé ou fait appel aux services d'Iseor.



MANAGEMENT, COMMERCE, GESTION : LE VENT EN POUPE

LE DOSSIER / DANS LA LISTE DES SECTEURS PORTEURS DE L'ÉCONOMIE, LES METIERS DU MARKETING, DE LA GESTION ET LA FINANCE ONT UNE PLACE INDÉBOULONNABLE AUX CÔTÉS DES NON MOINS SOLIDES SECTEURS INFORMATIQUES OU DU BTP. PROMENADE DANS LE SILLAGE DE CES FORMATIONS DE PLUS EN PLUS PROFESSIONNALISANTES. NADIA POBEL

LES ETUDES COURTES

Les études courtes (niveau bac +2 ou moins) sont encore très courues et constituent souvent une clef pour entrer rapidement sur le marché du travail. Cependant de plus en plus d'étudiants poursuivent leurs études. Bruno Raibond, directeur du département Gestion et Administration des Entreprises de l'IUT de Grenoble, affirme que dans son institut ce sont quasiment 100% des étudiants qui poursuivent quand la moyenne nationale se situe plutôt aux alentours des 60 à 70%. Ce n'est pas que le bac

+2 ne serait plus suffisant, mais l'harmonisation européenne des diplômes et l'introduction du parcours LMD pousse à obtenir au moins une Licence. La plupart se lancent même dans un cursus long avec une licence puis un Master ou une école de commerce plutôt que dans une licence professionnelle. Cet IUT GEA propose trois options : finance-comptabilité, petite et moyennes organisations (PMO) et, la plus récente des trois, ressources humaines, crée il y a environ une dizaine d'années pour faire face aux besoins des entreprises. Les postulants à ce type

d'études sont encore majoritairement des bacheliers de la filière économique suivis par ceux de la section scientifique. Les titulaires du bac STG (Sciences et Technologies de la Gestion) constituent environ 20% des effectifs de ce DUT mais selon Bruno Raibond, « il y a moins de demandes de dossier de ces bacheliers-là alors qu'ils réussissent leurs études aussi bien que leurs camarades des filières générales ». Par un effet de vase communicant, les titulaires de DUT trouvent actuellement facilement du travail dans la mesure où ils sont de moins en moins nombreux à

se présenter sur le marché de l'emploi avec ce type de diplôme et qu'ils correspondent aussi à des attentes, notamment pour les postes de techniciens supérieurs, contrôleurs de gestion, gestionnaire des stocks, de la production ou du personnel dans un service de ressources humaines. Comment choisir entre un BTS et un DUT ? Aux yeux des employeurs il y a peu de différences mais le premier est plus axé sur l'enseignement professionnel et dispensé dans un lycée quand le second est rattaché à une université. Les taux de réussite sont plus >>> suite page 11

>>> importants en DUT (80%) qu'en BTS (60%) et le BTS convient mieux à un étudiant qui ne souhaite pas poursuivre d'études. Les deux BTS de ce domaine préparent, l'un à la comptabilité et à la gestion des organisations (8 établissements préparent à ces BTS dans l'Isère et le Rhône), l'autre à l'assistantat de gestion de PME-PMI (7 dans l'Isère et le Rhône), seul le lycée lyonnais de la Martinière-Duchère prépare aux deux BTS. Outre le DUT GEA, on trouve le DUT «GACO», gestion administrative et commerciale. Des études plus courtes encore ? C'est possible. Le BEP métiers de la comptabilité est l'un des plus suivis en France. Pas moins de 1010 établissements ont cette formation à leur menu. Ce BEP initie aux techniques de bureaux les plus performantes afin de travailler dans l'un des trois champs : comptabilité, administration commerciale ou service du personnel. Le bac professionnel qui peut être l'approfondissement du BEP est d'ailleurs aussi logiquement le plus demandé. Mais face à cette concurrence, mieux vaut développer un point fort pour se démarquer comme par exemple la maîtrise d'une langue.

EXPERT COMPTABLE

Des diplômes en comptabilité existent jalonnent tous les degrés de l'éducation nationale. De nombreux étudiants suivent un cursus court pour devenir

comptables, mais il est possible de se spécialiser bien au-delà. Depuis la rentrée 2007, un nouveau cursus de référence de l'État est en vigueur avec deux diplômes balisés : le DCG (diplôme de comptabilité et de gestion) équivalent à un bac +3 et le DSCG, son prolongement équivalent à un bac +5 qui mène au titre d'expert-comptable après trois années de stage dans un cabinet. Le DCG n'est cependant pas la seule filière possible. Il est possible d'avoir auparavant obtenu un Master universitaire ou d'avoir suivi l'enseignement d'une grande école ou d'une école de commerce.

LES ETUDES LONGUES

Les possibilités d'études longues sont innombrables. Les écoles françaises sont très bien placées dans les classements européens, les universités un peu moins mais elles comblent leur retard en étant de plus en plus attentives aux besoins du marché du travail et toujours aussi exigeantes sur la qualité de l'enseignement et des enseignants (voir l'interview du directeur adjoint de l'IAE de Lyon ci-contre). Six écoles françaises arrivent dans les dix premières du classement annuel des Masters in management publié par le *Financial Times* en 2007 dont l'EM Lyon et l'ESC Grenoble. Il est possible d'accéder à ces écoles après une classe préparatoire ou sur admission parallèle. Ces dernières se multiplient et sont ouvertes aux titulaires d'un

BTS, DUT ou d'une Licence. Le concours Passerelles regroupe aujourd'hui seize écoles dont l'ESC Grenoble. Le concours est unique, mais les coefficients varient en fonction des écoles. 36 centres d'examens sont répartis sur toute la France. Bien souvent, il ne s'agit plus d'une bifurcation ou d'une poursuite d'études improvisée mais bien d'un choix établi dès le bac. L'étudiant acquiert ainsi une double compétence et apporte un «plus» à son CV. Les grandes écoles de commerce sont de véritables gages d'insertion sur le marché de l'emploi dans des proportions enviables : 77% des diplômés signent un CDI à leur sortie de l'école, 63% sont cadres pour un salaire brut moyen annuel de 34 530€ selon l'APEC. Quant à savoir vers quelles spécialités se dirigent les étudiants, Alain Scappaticci, directeur des programmes marketing et gestion des entreprises de l'IDRAC Lyon, dit qu'il est difficile de savoir si une spécialisation est plus demandée qu'une autre. Il concède que le secteur de la finance et les métiers de la banque s'affirment. Mais la particularité d'une formation comme celle-ci tient au nombre croissant d'étudiants qui préparent le diplôme en alternance. Près des deux tiers d'entre eux sont dans cette situation. Le phénomène est nouveau et est dû à l'aide importante que la région Rhône-Alpes octroie aux employeurs.

Quand la *formation* tout au long de la vie bouscule l'*orientation*

Nicole Dantzer

En ce début de *xxi*^e siècle, le concept d'orientation est appelé à une profonde mutation. Le paradigme de la formation tout au long de la vie qui fonde la société de la connaissance, invite à rompre avec des logiques d'orientation qui ne fonctionnent plus, notamment celle de la sélection scolaire.

Avec les évolutions liées, d'une part, à la mondialisation dans les secteurs de l'économie et de l'emploi et d'autre part à la mise en œuvre des lois récentes sur l'éducation et la formation (loi du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, et loi du 23 avril 2005, d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école) le concept d'orientation est amené à dépasser le modèle « d'orientation scolaire » lié à la grande Réforme de 1959 qui visait « l'unification des systèmes éducatifs secondaires inférieurs »¹, et qui, dans une logique de « sélection »,

reste largement fondé sur le principe « d'échec scolaire ».

Construire un projet de vie

Le nouveau cadre de l'action publique, en phase avec la « Stratégie de Lisbonne » définie en 2000, visant à faire de l'Union Européenne, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde », donne au système d'orientation un rôle majeur dans la construction du projet de vie et du parcours professionnel des individus.

Dans un système globalisé, qui génère une accélération des cycles, qui requiert de la mobilité, de la fluidité, la notion

de *navigation professionnelle*, processus continu d'interactions entre formation et situation professionnelle, se substitue progressivement à la vision traditionnelle d'un métier pour la vie. Un système d'orientation adapté aux contraintes et opportunités de ce nouvel environnement devient une nécessité.

Les récentes études menées par l'OCDE, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), la Fondation Européenne pour la formation et la banque mondiale, se rejoignent sur la définition du concept d'orientation qui devient : « un ensemble de services visant à aider tous les citoyens, quel que soit leur âge, à prendre des décisions conscientes en termes d'éducation, de formation et de profession et à gérer leur carrière à toutes étapes de leur vie ». « De tels services, publics et privés, doivent, selon le Cedefop,

répondre à la fois aux besoins des individus et à ceux de la société et de l'économie². Selon l'OCDE, l'orientation, qui est indissociable des objectifs nationaux en termes d'apprentissage tout au long de la vie, d'insertion sociale, de régulation du marché du travail et de développement économique, est amenée à jouer un rôle clé en matière de politique publique.

Créer des synergies

Le rapport annuel commun 2005 des inspections générales de l'Éducation nationale souligne les « faiblesses du fonctionnement des dispositifs d'orientation ». Souffrant d'un manque de lisibilité de ses missions, d'évaluation de ses activités et de ses résultats, l'orientation scolaire reste un concept flou à connotation négative. Dans un système toujours fondé sur une logique d'émancipation qui valorise « le savoir triomphant repris des Lumières par la République »³ et les « têtes bien pleines »⁴, où, seule, la poursuite d'études générales est jugée digne d'intérêt, l'orientation est souvent vécue comme le choix par défaut d'une filière professionnelle devenue symptôme d'un échec dans les représentations des élèves, des parents et même des enseignants...

Selon un sondage réalisé par TNS Sofres en 2006 sur l'orientation professionnelle⁵, près de 60 % des sondés pensent que l'école prépare mal ou très mal à la vie professionnelle. Seulement 21 % des chefs d'entreprise PME ont le sentiment que les choses vont très bien ou plutôt bien en France en ce qui concerne l'adéquation du système éducatif avec le monde du travail.⁶

Par ailleurs, les comparaisons internationales, à l'instar de l'enquête Pirls 2006 ou du programme Pisa 2006 de l'OCDE mettent en cause la qualité même du système éducatif français. À l'évocation de la litanie des dysfonctionnements qui pèsent sur la vitalité de notre pays, la facilité consiste alors à trouver les coupables... Dans le domaine de l'éducation et de la formation, l'orientation est montrée du doigt. Pas si simple...

Le système d'orientation est-il seul en cause dans les 160 000 sorties annuelles de jeunes sans qualification ? Dans le taux « faible » de 38 % de diplômés de l'enseignement supérieur, comparés aux 80 % en Suède, 73 % en Finlande ? Ou dans le « manque d'ambition scolaire » des jeunes, cause souvent invoquée à l'appui de l'explication d'un taux

de bacheliers, qui peine à franchir les 60 % d'une classe d'âge dans certaines académies ? Pas assez de bacheliers, pas assez de diplômés de l'enseignement supérieur, mais un taux d'échec préoccupant avec 80 000 sorties⁷ sans diplôme de l'enseignement supérieur par an : la faute à l'orientation ?... Avec un taux de chômage⁸ des moins de 25 ans qui atteint 20,9 %, l'orientation est-elle seule responsable des difficultés d'insertion professionnelle des jeunes ou de recrutement de personnels dans certains secteurs économiques ?... Comment expliquer les 728 000 postes non pourvus révélés dans l'enquête⁹ réalisée par l'Unedic et le Credoc en avril 2005, concernant des « métiers en tension » où il manquait alors 94 475 employés et agents de l'hôtellerie, 70 133 animateurs socioculturels, de sport et de loisirs, 28 155 ingénieurs et cadres spécialistes de l'informatique, 26 018 maçons quali-

rés, l'orientation est appelée à devenir un système générateur de cohérence des politiques publiques. Analyser les causes multiples qui sont à l'origine des difficultés observées au sein même du système éducatif, mais aussi dans les différents systèmes constitutifs de la société, et notamment ceux qui ont des liens privilégiés avec l'école, à l'instar de l'économie, du travail et de l'emploi, devient une nécessité pour penser un système d'orientation cohérent, pertinent, efficace et efficient.

Du pilotage au management des systèmes

Dans la loi de 2005, les finalités sociales et économiques de l'éducation sont clairement énoncées ; l'article 23 précise que « l'orientation et les formations proposées aux élèves tiennent compte de leurs aspirations, de leurs aptitudes et des perspectives professionnelles liées aux

Une véritable politique d'orientation au sein du système éducatif implique de rompre avec le modèle scolaire qui assimile, notamment au sein du « collège unique », la notion d'égalité à celle d'uniformité.

fiés, des cadres commerciaux, des aides-soignants... la liste est longue...

Une évaluation du système d'orientation scolaire ne peut se concevoir indépendamment des finalités du projet éducatif global de la nation, des choix stratégiques de mise en œuvre de ce projet au sein de l'institution scolaire, mais aussi des autres politiques publiques.

Une véritable politique d'orientation au sein du système éducatif implique une rupture avec le modèle scolaire qui assimile, notamment au sein du « collège unique », la notion d'égalité à celle d'uniformité. Dans une économie mondialisée où « la ressource humaine est la clé de la croissance », la valorisation et le développement de toutes les formes d'intelligence deviennent des orientations stratégiques essentielles.

Les changements annoncés dans le nouveau projet éducatif de la France qui induisent, d'une part, une diversification de l'offre scolaire et l'évaluation des établissements, et, d'autre part, une plus grande individualisation des parcours de formation, devraient générer un besoin croissant de conseil en orientation.

Du rôle d'instrument privilégié de sélection et de gestion des flux scolai-

besoins prévisibles de la société, de l'économie et de l'aménagement du territoire. Dans ce cadre, les élèves élaborent leur projet d'orientation scolaire et professionnelle avec l'aide des parents, des enseignants, des personnels d'orientation et des autres professionnels compétents. Les administrations concernées, les collectivités territoriales, les organisations professionnelles, les entreprises et les associations y contribuent ».

Mettre en œuvre une politique implique le « management de systèmes complexes »¹⁰. La mobilisation de tous les acteurs devient nécessaire pour, d'une part, penser l'organisation du système et son architecture et d'autre part, piloter par les résultats et par les régulations. C'est une logique de responsabilisation individuelle et collective qui doit se substituer peu à peu à la logique mécaniste de pilotage et de contrôle du modèle bureaucratique. L'ouverture aux expériences réussies dans les autres pays prend alors tout son sens. Ainsi, l'observation attentive de l'organisation scolaire finlandaise, qui place l'amélioration de la qualité au centre de la politique éducative et dont l'efficacité est démontrée sans ambiguïté dans les comparaisons internationales, peut contribuer à faire évoluer des logiques

dépassées. Dans le domaine de l'orientation, l'approche orientante¹¹ (AO) développée au Québec, mérite d'être étudiée. En intégrant la finalité d'insertion professionnelle dès l'école primaire et l'objectif de qualifier 100 % des élèves, c'est une conception multi-dimensionnelle de l'accompagnement des jeunes incluant « développements professionnel, social et citoyen » qui est proposée.

C'est aussi par l'implantation d'une véritable logique d'évaluation, complémentaire au contrôle, que l'objectif d'amélioration de la qualité peut devenir une réalité. Il convient alors d'articuler « évaluation interne » et « évaluation externe »¹² de chacun des « systèmes d'action concrets contingents »¹³ à l'œuvre dans les différents domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi...

C'est notamment par de nouvelles modalités d'accompagnement des établissements et des services, nouveau paradigme de la formation continue des personnels, que la mise en œuvre des changements nécessaires peut être facilitée. En contrepoint au prosélytisme idéologique qui tient parfois lieu de formation intra-établissement, l'accompagnement d'un processus longitudinal, intégré aux situations professionnelles, et favorisant l'intégration de méthodes et d'outils de management, peut contribuer à la mobilisation des différentes catégories d'acteurs. Décliné en trois phases, il favorise le développement des compétences individuelles et collectives, levier majeur « d'empowerment » des personnels et d'amélioration de la qualité :

En premier lieu, une évaluation diagnostique participative, adaptée de l'analyse socio-économique¹⁴, permettant de faire apparaître les dysfonctionnements qui génèrent l'insatisfaction des personnels et nuisent à l'efficacité de l'action collective.

En second lieu, sous l'impulsion du leadership de la direction, la définition d'un plan d'actions stratégiques.

En troisième lieu, la mise en œuvre synchronisée des actions prioritaires et l'élaboration collective d'un processus d'évaluation interne, visant l'amélioration continue de la qualité du management, du fonctionnement et des prestations délivrées. Appuyée sur l'élaboration de référentiels de bonnes pratiques et d'un système d'information stimulant, l'évaluation interne

peut alors contribuer à donner du sens à l'évaluation externe, réalisée par des tiers et axée sur le jugement.

Dans la société de la connaissance, où chaque individu peut se construire un « socle de connaissances et de compétences », gage d'une authentique émancipation, facilitant l'entrée dans la vie professionnelle, la participation active à la vie sociale et la poursuite d'une formation à tout moment d'un parcours professionnel, l'orientation peut constituer l'indispensable générateur de cohérence et d'efficacité facilitant les interactions entre l'individu et les différents systèmes optimisés d'éducation, de formation, d'emploi, mais aussi entre ces systèmes eux-mêmes, au bénéfice de l'individu et de la société tout entière. Relever les défis de l'avenir implique la mobilisation de l'intelligence de tous, dès l'école, et l'intégration du nouveau concept d'orientation tout au long de la vie.

Nicole Dantzer
Consultante, Nîmes

1 Louis Legrand, *Les différenciations de la pédagogie*, PUF, 1995.

2 « Les politiques de l'orientation scolaire et professionnelle », *La lettre d'information*, n° 25, mars 2007, VST-INRR.

3 « Existe-t-il une exception française en matière de programme d'enseignement », R.-F. Gauthier, IGAENR, *La revue de l'inspection générale*.

4 Claude Allegre, *10+1 questions à Claude Allegre sur l'école*, éd. Michalon, mars 2007.

5 Éducation « Les bancs de l'école pour bien assise sa carrière », *Le sondage, Midi Libre*, 12 oct. 2006.

6 Ipsos/Ordre des experts-comptables, sept. 2007.

7 « Universités : Rentrée délicate », *L'Express*, 2/8/2007.

8 Sources : Insee et ministère de l'Emploi, données juin 2007, *Alternatives Économiques*, n° 261, sept. 2007.

9 « Les offres d'emploi non pourvues », A. Rousseau, *L'Est Républicain*, 19 avril 2005.

10 Alain Bouvier, *Management et sciences cognitives*, PUF - Que sais-je ?, 2004.

11 *Id* note 2.

12 « Descriptions nationales sur les modes d'évaluation des établissements d'enseignement obligatoire », Unité européenne Eurydice, mai 2001.

13 Michel Crozier & Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil - Points, 1992, 1^{re} édition 1977.

14 Henri Savall et Véronique Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », *Economica*, 4^e édition, 2003, 1^{re} édition 1987.

Les Matinées RH&M



Anne BOUSSAINGAULT,
DRH Monde, DIAGNOSTICA STAGO

Philippe DURANCE,
Prospectiviste, Chercheur associé
au LIPSON (CNAM Paris)

Emmanuel JAHAN,
Représentant du groupe AIR France
KLM pour les affaires sociales auprès
des institutions européennes

Marc BONNET,
Président de CAGRI, Professeur à
ISEOR (Université Lyon 3)

Jean-Luc VERGNE,
DRH, PSA PEUGEOT CITROËN

Laurent CHOAIN,
DRH, Groupe CAISSE D'ÉPARGNE

LA PROSPECTIVE RH, VECTEUR STRATÉGIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE RH



Article rédigé par
Corinne FORASACCO,
Directeur de l'Innovation
et de la Prospective
Ressources Humaines,
Groupe Caisse d'Épargne

Faire des directions de ressources humaines de véritables contributeurs à la stratégie d'entreprise, leviers de performance et de changement est dans le métier des ressources humaines une ambition largement partagée. Cependant l'accélération du monde, la croissance à la fois de la complexité et de l'incertitude ajoutée à la servitude du court terme ne facilitent pas la concrétisation de cette volonté.

La prospective entend apporter aux ressources humaines, à la fois des éclairages de leurs décisions et de leur action et des moyens d'appropriation pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. À ce titre elle leur donne l'opportunité de réinvestir le champ stratégique.

Guillaume Sarkozy, introduisant la matinée, pose la question du changement, de son anticipation et de sa gestion à travers sa propre problématique dans le pilotage et la gouvernance de l'institution MEDERIC.

Transformer son organisme en un réel intégrateur de protection sociale, initier une relation de long terme avec les personnes dans leurs différents cycles de vie, introduire « l'innovation du paritarisme compétitif » telles sont les ruptures à imaginer puis à conduire.

Un besoin classique d'anticipation et au-delà, d'imagination des possibles pour l'avenir se trouve ainsi posé. Et le lien avec la prospective, démarche qui permet « d'avoir une vision pour éclairer l'action »

Les MATINÉES de la revue RH & M

Présidée par Guillaume SARKOZY,
Délégué Général, MÉDÉRIC

apparaît alors clairement. Comment anticiper les tendances lourdes et travailler sur les ruptures, tels peuvent être les apports de la prospective.

Mais qu'en est-il de cette prospective « à la française » ? Pourquoi et comment développer une prospective appliquée aux ressources humaines ? Existe-t-il en termes macro-économiques une prospective sociale et ressources humaines ? Quels apports de la recherche en ressources humaines et quelles traductions opérationnelles dans les entreprises observons-nous ? Toutes ces questions ont été évoquées au cours des échanges croisés de cette conférence débat.

Aux origines de la prospective dans sa typicité française

Philippe Durance, prospectiviste, a résumé le débat autour de la prospective RH en rappelant les origines de la prospective en France, dans les années 50 sous l'impulsion de Gaston Berger, qui fut philosophe, haut fonctionnaire et chef d'entreprise. Ce dernier parlait « d'une science de l'homme à venir ». La spécificité de l'approche de G. Berger et de la prospective telle qu'elle se développe en France s'illustre en effet par « l'Homme au centre » ou comme finalité du système. La pratique et le développement de la prospective doivent aussi permettre la réconciliation de la sagesse (liée au savoir) et de la puissance (expression du pouvoir), gages d'une action d'entreprise responsable. Les ressources humaines ne sont cependant



Guillaume SARKOZY

pas le domaine dans lequel jusqu'alors la prospective s'est vue réellement développée même s'il existe des dimensions comme la GPEC, la gestion des âges, les observatoires d'ores et déjà utilisées pour la conduite du changement.

Quels intérêts peut porter la prospective ou pourquoi la développer en RH ?

Anne Boussaingault, DRH de Diagnostica Stago initia les échanges sur cette question fondamentale à laquelle elle-même répondit autour de trois arguments favorables à l'introduction de la prospective RH dans l'entreprise :

- Conduire une approche pluridisciplinaire permettant une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, Sortir de la pesanteur et de la contrainte du court terme,
- Intégrer non seulement des éléments de prévision mais aussi de rupture générant une perception et une gestion différente du risque.
- Disposer de moyens pour passer du management stratégique des ressources humaines au management stratégique par les ressources humaines tel est l'enjeu.

Existe-t-il, en termes macro-économiques une prospective sociale et ressources humaines ?

Emmanuel Jahan, Représentant du Groupe Air France KLM pour les Affaires Sociales auprès des Institutions Européennes caractérise la veille sociale au niveau de l'Europe comme une démarche à trois niveaux : la veille formelle (permettant la mise en conformité des entreprises), la veille informelle et la veille non formelle s'exerçant au sein de « think tanks ».

Les éléments de démographie, les caractéristiques de niveaux d'éducation, les données liées au temps et coûts de travail sont autant de composantes de réflexion prospective et fondements de politiques. En termes sociaux sur des thématiques telles que la fluidité du marché du travail, la portabilité de certains droits des salariés ou la « flexicurité » la posture en Europe est alors l'adoption de principes communs puis la mise en œuvre de déclinaisons nationales.

Et comment faire de la prospective en entreprise ?

La prospective nécessite de penser autrement et conduit pour ce faire à adopter des attitudes spécifiques et à mettre en place des méthodes et des outils destinés à diminuer l'incertitude.

Dépassant les trois premiers réflexes usuels de comportement face à l'avenir ; passivité, réactivité et « pré-activité » la prospective s'impose directement en pro-activité et comme base d'ambition et d'innovation.

Une première posture consiste en une lecture différente du présent, par l'observation des tendances lourdes mais aussi par une attention portée aux signaux faibles (indicateurs pour demain) et par une sensibilisation aux ruptures potentielles.

Une seconde, suppose de regarder le futur dans ses deux dimensions, le temps et l'espace qui doit conduire d'une part à se projeter et d'autre part à repérer les zones en avance.

Et en synthèse anticipation, action et appropriation traduisent la mise en œuvre d'une prospective de nature stratégique.

L'éclairage des chercheurs en GRH pour une meilleure gestion du « potentiel humain »

Marc Bonnet, Professeur à l'Université de Lyon 3, positionnant en effet clairement les études en GRH comme une réflexion pour l'action, évoque des thèmes de recherche qui résonnent telle une actualité aussi pour les praticiens : de la santé à la bêta-normalisation ou la transmission d'entreprise. D'autres sujets relèvent aussi d'intérêt car plus émergents et plus significatifs de rupture tel par exemple le renforcement du lien

QUELQUES CHIFFRES CLEFS ECLAIRANT LA PROSPECTIVE L'Europe sociale en Europe et dans un contexte mondial

Démographie 2000-2050	
Inde : + 470 Mdl / USA : + 123 Mdl / Chine : + 120 Mdl / Europe : + 10 Mdl	
Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64ans)	
Japon : 64,7% / USA : 61,6% / Europe : 43,5% dont la France 38,1%	
Diplômes universitaires 2006	
Chine : 2,4 M / Inde : 1,4 M / USA : 1 M / Russie : 0,6 M / Japon : 0,3 M	
Coût horaire	
Europe : 20,35€ / Danemark : 31,96€ / France : 29,29€	
Pays Bas : 27,41€ / UK : 24,47€ / Pologne : 5,55€	
Taux d'imposition du travail	
Europe : 38,5% / Danemark : 37,3% / France : 42,1% / Pays Bas : 30,7%	
UK : 25,6% / Pologne : 35,5%	

entre entreprises et territoires.

La traduction opérationnelle de la prospective en entreprise ou comment avoir « un coup d'avance »

Jean-Luc Vergne, DRH de PSA, s'il nous décrit la cellule de prospective, pluridisciplinaire, qui imagine les véhicules du futur pour le Groupe, considère qu'en termes RH il fait plutôt « de la prospective sans le savoir ». Le fait est que les thématiques PSA a illustré sur de nombreuses thématiques qu'il s'était donné les moyens d'un « coup d'avance ».

Comment traduire la prospective en action, telle est en effet la question.

Les illustrations pourraient être multiples tant au niveau de l'activité même de l'entreprise qu'en termes de positionnement sur le champ



Edgard ADDED,
Directeur de la Revue RH&M

sociétal. Anticiper les implantations sur de nouveaux territoires et tous leurs impacts de communication, recrutement, forma-

tion est au quotidien un challenge. L'originalité de la démarche GPEC ; un observatoire des métiers, une commission stratégie destinée aussi à informer les partenaires sociaux, un benchmark permanent dans les 22 filières métiers mondiales, un large process d'information des salariés sont les moyens de la proactivité mise en place. Mais le Groupe PSA a aussi le souci d'anticiper les évolutions sociales, démographiques et de s'inscrire dans son environnement sociétal. Deux grandes actions peuvent à ce titre être citées.

Tout d'abord au titre de la diversité le 1er accord d'égalité homme/femme labellisé qui permet d'ailleurs après cinq années d'observer une réelle évolution des mentalités.

Ou citons encore le 1er accord diversité, signé en 2004 partant du postulat que la diversité des talents et des cultures constitue un atout certain pour l'entreprise.

La vaste action volontaire engagée sur les problématiques des risques psychosociaux à partir d'un audit sur le stress conduit fin 2007, est de la même veine et s'illustre aussi par sa volonté d'ouvrir à la discussion ce sujet, en transparence et responsabilité, avec les partenaires sociaux.

La prospective, c'est enfin aussi une posture, en externe via les réseaux (économiques, RH...) en interne avec le management.

Laurent Choain, DRH du Groupe Caisse d'Épargne confirme cette préoccupation d'opérationnalité de la prospective : « le cœur du sujet est comment mettre en œuvre. Au sein du Groupe Caisse d'Épargne, le sujet est de repenser globalement le rapport au travail. Ensuite les thèmes déclinés sont des exercices puis les thèmes dédiés mais où l'importance est de ne pas rester au niveau des idées mais d'agir. Faire les bons choix dans ses angles d'approche, savoir convaincre et mobiliser dans l'action constituent les réels enjeux ».

La prospective doit permettre une identification des risques et par là prendre et doit donner une vision claire de ce qui peut être innovant pour éclairer l'action.

Et même s'il existe au sein du Groupe une entité nouvelle et originale de « Prospective et Innovation RH » la volonté est de « faire de la prospective en collectif ».

La démarche conduite dans l'élaboration du Plan stratégique 2008-2012 en est une réelle illustration. Un large chantier de benchmark sur les meilleures pratiques, un travail de nature « brain storming » avec les 80 acteurs clés des ressources humaines du Groupe suivi d'une réflexion structurée des mêmes équipes autour des grands enjeux du Groupe a permis la mise en perspective et l'élaboration du volet RH du Plan stratégique. La posture est aussi un réel accompagnement de la filière RH dans sa conduite du changement.

La prospective en RH, « outil » au service de l'agilité des organisations et du capital humain, doit nous permettre de « ne plus présupposer du souhaitable sans avoir imaginé les possibles ». A cette condition les directions de ressources humaines pourront mieux développer leur légitimité et leur efficacité en qualité d'acteur effectif de la stratégie d'entreprise. ■

Agenda

Réunions et manifestations



DU 8 AU 15 JUIN

La 60^e édition du Critérium du Dauphiné Libéré se tiendra du 8 au 15 juin sur les routes rhônalpines. Depuis 19 ans, la Région Rhône-Alpes est partenaire de cette manifestation sportive de forte renommée en parrainant le leader au classement par points (maillot vert). Depuis 1999, Rhône-Alpes a initié l'opération Jeunes sur le Critérium du Dauphiné Libéré. Chaque jour, une trentaine de jeunes cyclistes rhônalpins profitent d'une opportunité exceptionnelle : parcourir les 50 derniers kilomètres de la course, avant le passage des coureurs professionnels.

LUNDI 28 AVRIL

A Lyon 2^e. Intervention d'Henri Savall, professeur de sciences de gestion à Lyon 3, directeur de l'ISEOR, sur le thème « Vers un management socio-économique du développement de la métropole lyonnaise ». A 18h dans la salle Jacquard du Palais du commerce, entrée place de la Bourse.

Contact : 04 78 92 28 07.

MARDI 29 AVRIL

A Lyon 6^e. Conférence des dirigeants d'IBM sur le thème de l'entreprise du futur « Routes de l'innovation 2008 », animée par Daniel Chaffraix, président directeur général d'IBM France, et Michel-Louis Prost, président de l'Association des directeurs informatiques Rhône-Alpes. A 18h30 au Palais des congrès.

LES 3 ET 4 MAI

A Lyon 2^e. Dans le cadre de la 8^e édition nationale de la Quinzaine du commerce équitable,

grand marché du commerce équitable (artisanat, alimentaire, prêt-à-porter) et nombreuses animations gratuites (cafés-débats, projections de films, expositions, contes, jonglage et concerts). De 10h à 23h30 le samedi et de 10h à 22h le dimanche. Place Carnot.

LES 13 ET 14 MAI

A Lyon. 1^{er} Symposium international autour de la Syrah, co-organisé par le Forum œnologie et l'Syrah-Lyon. Cette manifestation réunira une sélection d'experts scientifiques et techniques reconnus. Deux axes de réflexion : « Viticulture et œnologie de la Syrah : connaissances, recherches et pratiques » le mardi 13 mai ; « Le marketing de la Syrah : innovations et perspectives » le mercredi 14 mai.

Renseignements : 04 27 85 85 24.
Programme détaillé sur www.syrah.symposium.tv

JEUDI 15 MAI

A Lyon 6^e. Soirée Business Woman Rhône-Alpes sur le thème « Les artisans, les nouveaux entrepreneurs ». Intervenants : M. Berlioz-Curlet, vice-président de la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône et artisan ; Cécile Tavernier, femme d'artisan en ferronnerie d'art ; Eric Lardet, artisan-chocolatier ; Isabelle Gallin, créatrice de bijoux de table. A partir de 19h à la Chambre de métiers et de l'artisanat, 58 av. Foch.

JEUDI 15 MAI

A Lyon 2^e. Rencontre anciens et nouveaux adhérents de la CGPME Rhône. A 18h30 à la patinoire Charlemagne, 100 cours Charlemagne.

JEUDI 15 MAI

A Lyon 9^e. Fidal organise une journée de formation sur le thème « Comment vendre aux collectivités publiques : des clés juridiques et commerciales ». De 9h à 12h30 et de 14h à 17h30 à la délégation régionale de Lyon, 3 place Verrazano.

Contact : 04 72 85 70 16.

VENDREDI 16 MAI

A Lyon 2^e. Journée de formation du Centre d'études des cultures et des religions et de l'Ecole supérieure de commerce et management de l'Université Catholique de Lyon sur la thématique « La diversité en entreprise : management et enjeux ». De 9h à 17h à l'Université Catholique de Lyon, 25 rue du Plat.

Contact : 04 72 32 51 31.

DU 16 AU 18 MAI

A Lyon-Eurexpo. Salons Naturels (salon bien-être, saveurs au naturel, agriculture biologique, commerce équitable, développement durable) et Ecohome (habitat naturel, matériaux de demain).

Renseignements :
www.naturels-ecohome.com

EN BREF

Le management en questions

Jusqu' au 24 avril 2008, l'ISEOR organise deux colloques, en partenariat avec l'Academy of Management (Etats-Unis), la Direction de la Revue Sciences de Gestion, l'IAE de Lyon à la « Manufacture des Tabacs », Université Lyon 3 (6 cours Albert Thomas Lyon) Les 21 et 22 avril : Colloque-séminaire



D.R.

doctoral en partenariat avec l'Academy of Management, Etats-Unis, Division « Organizational development and change »

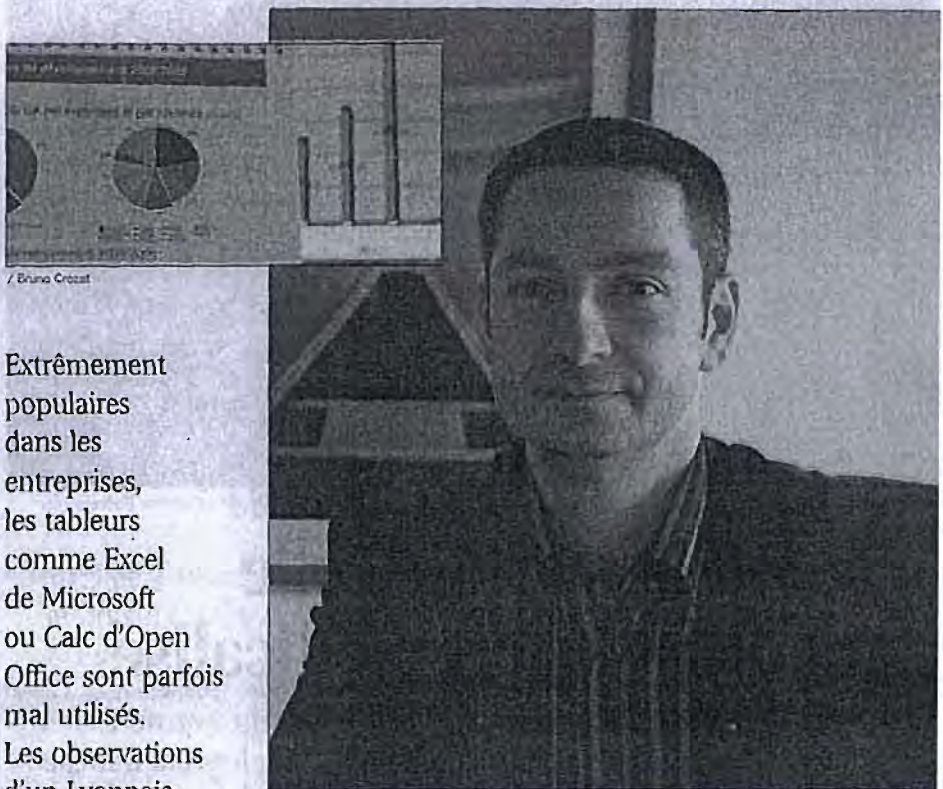
Les 23 et 24 avril : Colloque du 30^e anniversaire de la « Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión »

350 personnes de seize pays sont attendues. Ces colloques couplés permettront d'aborder des sujets qui préoccupent bon nombre de dirigeants d'entreprises, de DRH, de Directeurs financiers, et responsables d'unités. Il sera, entre autres, question de :

- management stratégique
- gestion des ressources humaines, financières et comptables
- gestion commerciales et marketing
- système d'information

Renseignements : ISEOR Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations 15 chemin du petit-bois 69134 ECULLY cedex Tel : 33(0)4 78 33 09 66

Grandeur et misère de la feuille de calcul



/ Bruno Crozat

Extrêmement populaires dans les entreprises, les tableurs comme Excel ou Calc d'Open Office sont parfois mal utilisés. Les observations d'un Lyonnais...

Le tableur permet d'organiser les résultats, mais pas de protéger les données / e.c.

« Combien de fois j'ai vu des données erronées lors d'une présentation de résultats d'une entreprise », s'exclame François Conesa, mathématicien et directeur opérationnel d'une société d'études, de conseils et de formation en statistiques.

« La principale source d'erreur vient d'une mauvaise utilisation d'Excel. Un tableur est un outil de calcul. Mais nombre de salariés s'en servent pour collecter les données. »

Un tableur est avant tout un outil de valorisation des résultats plus qu'un logiciel de stockage. Pour engranger des données, il existe Access de Microsoft ou Odo Base pour les logiciels libres. Dans une base de données, les informations sont stockées dans des tables et les

données accessibles uniquement par des requêtes. Mais l'utilisateur a l'impression de pas avoir un libre accès aux données.

En utilisant Excel, il lui semble qu'elles sont beaucoup plus disponibles. Cela lui donne le sentiment de mieux les maîtriser parce qu'il les voit. « Mais la vocation d'un tableur est de faire des calculs et de restituer les résultats en proposant une mise en forme. Pas de protéger les données », renchérit François Conesa.

« La première astuce consiste déjà à verrouiller les cellules en utilisant une fonction de

protection. Mais les utilisateurs ne prennent pas le temps de le faire ».

Le nombre de fausses manipulations est légion. Il suffit

d'appuyer sur « Entrée » ou sur la barre d'espace, et la cellule se vide de son contenu, la donnée est morte. C'est extrêmement rapide, une simple inadvertance provoque l'erreur. L'avantage du tableur, c'est la souplesse, son inconvénient, le risque.

Excel permet d'associer un code aux feuilles de calcul. Un véritable langage de programmation qui est le Visual Basic. Il est possible de personnaliser l'interface, les calculs. C'est d'une très grande force et d'une très grande souplesse. Le tableur est capable de se

convertir en une plateforme de développement des applications. Ces modules de gestion sont très souples par un stagiaire, et vale.

Il concocte un petit qui met en forme en fonction des besoins de la société et produit de beaux tableaux. Mais une fois le stagiaire parti, de relire ces petits mes...

Comme les tableurs sont à tous, chacun a ses propres résultats. Les entreprises : complètement et c'est une qualité qu'elles tant mis en place B.

« La première astuce consiste en un verrouillage des cellules »

AGENDA

L'IMR de Bordeaux Ecole de Management et l'AGRH, l'équipe de Recherche Humanisme et Gestion de BEM, le laboratoire échanges Nord Sud - RGH de l'agence universitaire de la francophonie co-organisent la 5^{ème} Journée Humanisme et Gestion sur le thème « **Innovation, responsabilité et prise de risques dans la société d'aujourd'hui** », le jeudi 17 avril 2008 à BEM - Bordeaux Management School Contacts PIERRE John Gréguy - 00 33 (0)5 56 84 42 19 - ZOUHAIR Laaraf - zouhair.laaraf@bem.edu - 00 33 (0)5 56 84 42 19 - ZAHIR Yanat - Zahir.yanat@bem.edu - 00 33 (0)5 56 84 22 50

Le prochain colloque organise conjointement par l'IAE de Metz et l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre du colloque ACFAS 2008 du 5 au 9 mai 2008 aura lieu à Québec, sur le thème « **Présence de Georg Simmel dans l'organisation contemporaine. Relectures actuelles** » Le lien pour l'ACFAS est http://www.acfas.ca/congres/a_propos.html - Renseignement Isabelle BARTH - Professeur des Université de Sciences de gestion - IAE de LYON, IAE de METZ, ISEOR - tél 06 84 51 41 05

LIRE MANAGEMENT

LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ: UN THÈME D'ACTUALITÉ



Christophe FALCOZ
Directeur RCF Management,
docteur en sciences de gestion



Isabelle BARTH
Professeur des Universités en Sciences de Gestion à
l'Université de Metz, chercheur à ISEOR



En à peine cinq ans, le terme diversité a gagné une place de choix dans le discours des entreprises françaises, à tel point que l'on peut parler aujourd'hui d'un véritable phénomène de mode managériale. La charte de la diversité initiée par l'Institut Montaigne (plus de 1500 entreprises signataires en trois ans), la mise en place de la HALDE fin 2004, ou encore la signature de l'Accord Interprofessionnel relatif à la Diversité il y a un peu plus d'un an, sont autant d'événements qui ont initié une nouvelle ère dans laquelle les entreprises ne peuvent plus ignorer les enjeux d'une diversification de leur main d'oeuvre.

Cette actualité a d'ailleurs pris plus récemment un tournant nouveau avec la multiplication de procès pour discrimination en raison de l'âge, de l'origine ethnique ou du sexe. Des entreprises comme Garnier, Adecco, Bosch, des cabinets de recrutement, des PME - PMI lyonnaises ou bordelaises... se voient traînés devant les conseils de prud'hommes tandis que la HALDE compte aujourd'hui plusieurs dizaines de procédures en cours. Cette toute jeune autorité administrative indépendante connaît d'ailleurs un succès retentissant puisqu'elle devrait traiter plus de 6 000 réclamations en 2008 contre 1400 en 2005.

MAIS POURTANT DÉJÀ ANCIEN

Si l'on considère que le terme 'diversité' englobe l'égalité, la lutte contre les discriminations et le respect des différences au travail, cette thématique pos-

sède alors un long passé. En 1972 puis en 1983, le législateur français avait posé les bases de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes en matière de rémunération (d'ailleurs complété et élargi en 2001 et en 2004); la Loi sur le handicap de 2005 est venue renforcer la loi de 1987... Il ne faudrait donc pas (re)découvrir à la fois le cadre juridique et les nombreuses bonnes pratiques développées depuis deux décennies, sous couvert du nouveau label 'diversité'.

Pourtant, deux phénomènes ont profondément changé la donne. Tout d'abord, sous la pression des directives européennes, le code du travail a notamment élargi en 2001 la liste des critères de discrimination, modifié la charge de la preuve... Surtout, des entreprises ont pris toute la mesure des démarches diversité, et ont, comme dans le cas de Hewlett Packard, choisi une démarche plus proactive qui va au-delà de l'égalité et de l'anti-discrimination.

DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES TRÈS DIVERSES!

Bien sûr, il faut être prudent quant aux vocables utilisés. Une charte d'entreprise baptisée 'diversité' peut se réduire à un projet défensif centré sur l'amélioration des process de recrutement, de la remontée et du traitement des discriminations et de l'affichage de garanties d'égalité. Ainsi, « L'accord européen sur l'égalité des chances » du groupe TOTAL ne traite véritablement que des femmes et du handicap. « L'accord sur la diversité et la cohé-

sion sociale » du groupe PSA vise l'âge, les nationalités, les origines scolaires et insiste sur le testing, des objectifs quantifiés, la formation de l'encadrement intermédiaire ou sur les instances spécifiques de pilotage. Ces accords sont aussi souvent le reflet d'une spécificité française autour du 'problème des banlieues'. Ils laissent une large place aux 'diplômés issus de zones sensibles', aux 'jeunes issus de l'immigration'... comme cela est le cas dans l'accord du groupe 'Casino'. Ces actions ciblées, bien que riches, intéressantes et dignes d'intérêt ne peuvent se prévaloir pleinement de la gestion de la diversité. Enfin, force est de reconnaître que ce sont principalement les grandes entreprises privées (L'Oréal, Danone, Adia...) et, dans une moindre mesure, publiques (France Télévisions notamment) qui ont acquis une maturité sur ces questions, ce qui est moins net dans le cas des trois fonctions publiques et des PME-PMI.

UN MODÈLE D'ORIGINE AMÉRICAINE

Il ne faudrait pas perdre de vue que le management de la diversité est d'abord une pratique initiée depuis une quinzaine d'années outre-atlantique. La politique de quota mise en place dans les années 1960 y a été rapidement transformée en une politique d'objectifs chiffrés à atteindre sur des périodes délimitées. L'Affirmative Action n'est donc pas la discrimination positive telle que présentée dans le débat politique en France. L'Etat fédéral ainsi que certaines institutions publiques (dont les Universités) sont fortement engagées et exemplaires en matière de lutte contre les discriminations. Les 'affinity groups' (réseaux communautaires regroupant plusieurs centaines de milliers d'employés) et les syndicats jouent un rôle important dans le dialogue social avec les employeurs. Les pratiques juridiques

de 'class action', de médiation et l'ampleur des réparations demandées par les tribunaux, font du contexte américain un contexte bien plus contraignant que pour les entreprises implantées en France...

Le cadre dans lequel s'est développé le management de la diversité aux Etats-Unis n'est donc pas celui de la France. D'autant que la thématique diversité correspond à la volonté de la part des entreprises de reprendre l'initiative de façon plus proactive et de sortir d'une simple attitude sous contrainte de mise en conformité à la Loi. Ainsi, l'approche 'Business Case' tente de mettre en avant les enjeux et les avantages économiques de l'égalité et du respect des différences. On peut citer : la réduction des coûts liés au turn-over et aux procès pour discrimination, l'amélioration de l'image de l'entreprise, la meilleure attraction et rétention des talents, l'amélioration de l'offre et de la relation client, ne plus grande créativité des équipes, le renforcement de la satisfaction des salariés...

QUELQUES PISTES POUR UN VÉRITABLE ENGAGEMENT À LONG TERME

Il n'est pas question de suivre à la lettre le cas américain. Pourtant, plusieurs enseignements peuvent être tirés des expériences étrangères plus anciennes pour lesquelles nous disposons d'un plus grand recul.

Tout d'abord, il est surprenant que les entreprises ne sélectionnent que tel ou tel motif de discrimination, le plus souvent celui des femmes et du handicap. Les discriminations définies légalement constituent plutôt un socle sur lequel doit reposer une politique globale d'égalité, de lutte contre les discriminations et de management de la diversité. Bien sûr, l'argument de l'interdiction de collecte de données sensibles émises par la CNIL est sou-

vent avancé pour justifier le fait de ne pas s'occuper de certaines minorités, en particulier les moins visibles (religieuse, liées à l'état de santé ou à l'orientation sexuelle...). Pourtant, avec un certain nombre de précautions, il est tout à fait possible de recueillir les représentations des salariés en matière de discrimination ainsi que leurs caractéristiques socio-démographiques, en garantissant l'anonymat, en faisant traiter les données par un organisme extérieur, en agrégeant les résultats pour ne pas pouvoir revenir aux cas individuels...

Si la politique diversité doit être globale, les dispositifs et les pratiques doivent prendre en compte la spécificité des différentes situations. Ainsi, des critères de discrimination sont stables (origine ethnique) et d'autres pas (âge, appartenance syndicale), certains sont visibles (le sexe) alors que d'autres peuvent être facilement cachés (certains handicaps). Pour ces derniers, les enjeux de la diversité sont cruciaux parce qu'ils peuvent permettre de garantir un dévouement sans risque au travail.

Former les dirigeants et les managers paraît aussi essentiel, parce que leur exemplarité sera un gage de la crédibilité des politiques et parce qu'elles/ils sont les principaux vecteurs de la démultiplication des politiques diversité. Ces formations doivent passer par un travail mobilisateur sur les stéréotypes, sans quoi elles risquent de ne pas modifier les comportements ; le théâtre et les jeux de simulation peuvent aider à atteindre cet objectif.

Enfin, l'enjeu de demain est celui de la capacité des managers d'équipe à tirer partie des différences, or l'on sait que le désir de se retrouver 'entre soi' et les difficultés de communication entre personnes diverses ne doivent pas être sous-estimés. La route est encore longue, mais le chemin vaut la peine d'être pris... ■

À vos agendas !

- Les lundi 21 et mardi 22 avril, 2e Colloque-séminaire doctoral international organisé par ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des ORganisations) et Academy of Management (États-Unis). IAE, Site universitaire de la Manufacture des Tabacs, Lyon 3, 6 rue du Professeur Rollet. Renseignements sur le site, regroupera des témoignages d'experts et d'entreprises. A 8h30 à la CCI Nord Isere – 5 Rue Condorcet à Villefontaine

- Du vendredi 25 avril au dimanche 11 mai, Quinzaine du commerce équitable 2008 organisée par le Collectif Lyonnais des Acteurs de Commerce Équitable (Clace). Pendant cette période, quinze restaurants proposent des menus cuisinés à partir de produits issus du commerce équitable. Les samedi 3 et dimanche 4 mai, sur la place Carnot à Lyon, auront lieu des animations pour tous. Programme complet sur le site
<http://www.ccinordisere.fr>
<http://www.univ-lyon3.fr/>

Consultez les archives de Bref Rhône-Alpes sur [Lyon 3](#)

Agenda

Réunions et manifestations

MERCREDI 16 AVRIL

A Paris 9^e. Petit-déjeuner de FIDAL sur le thème « Heures supplémentaires : 2 000 entreprises françaises face à la loi TEPA ». A 8h30 à l'Hôtel International, 2 rue Scribe.

Contact : 01 48 24 60 54.

JEUDI 17 AVRIL

A Lyon. Colloque sur « Vauban, le militaire et l'honnête homme ». Les intervenants retraceront la vie et le génie de ce personnage exceptionnel, considéré comme le plus célèbre des ingénieurs militaires d'Europe. De 9h à 18h30 au Cercle militaire de garnison, quartier Général Frère.

Contact : 04 37 27 39 78
ou 04 37 27 26 59.

SAMEDI 19 AVRIL

A Couzon au Mont d'Or. Assemblée générale ordinaire de la Fédération départementale des chasseurs du Rhône. De 8h45 à 12h à la salle d'animation rurale.

DU 21 AU 24 AVRIL

A Lyon 8^e. ISEOR en partenariat avec l'Academy of Management (E-U), la direction de la Revue Sciences de gestion et l'IAE de Lyon, organise deux colloques, qui aborderont différentes thématiques : management stratégique ; gestion des ressources humaines, financières et comptables ; gestion commerciales et marketing ; système d'information... A l'Université Jean Moulin Lyon III, 6 cours

Albert Thomas.

Contact : 04 78 33 09 66.

MARDI 22 AVRIL

A Lyon 2^e. Réunion d'information organisée par la société Kauders Médan Hublot sur « Les fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) et l'optimisation de l'ISF ». Un rappel des nouvelles mesures d'allègement de l'ISF précèdera une présentation des opportunités d'investissement dans les sociétés innovantes non cotées. A 18h30 au Palais de la Bourse, 1 place des Cordeliers.

Inscriptions et renseignements :
contact@kmh.fr

MERCREDI 23 AVRIL

A Villeurbanne. A l'occasion de la prochaine soirée de GEVIL, conférence menée par la direction de la communication Rhône-Alpes d'EDF sur « L'énergie, un enjeu mondial pour les générations futures ». A 19h à l'amphithéâtre Freyssinet, campus INSA - La Doua.

Rens. : 06 11 73 75 13.

LES 24 ET 25 AVRIL

A Lyon. Lors des Journées solutions entreprises, l'équipe de BMW 6^e Avenue organisera une conférence sur le thème « La fiscalité automobile dans l'entreprise » et répondra aux questions sur la gestion des parcs de véhicules et l'impact des réformes fiscales 2008.

Contact : 04 78 63 55 66
ou 04 78 78 39 39.



Plus loin
avec

ISABELLE BARTH

Chercheuse en gestion

PARCOURS

- Isabelle Barth est professeure des universités en sciences de gestion à l'université de Metz et à l'IAE de Lyon, et professeure affiliée à l'Inseec Business School.
- Elle mène, à l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), un programme de recherche sur la question de la diversité au sein des forces de vente ou des personnes au contact des clients.

LECTURES

- Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, La Découverte, 2004.
- L'individu hypermoderne, sous la dir. de Nicole Aubert, Eres, 2004.
- L'impossible éthique de l'entreprise, André Boyer, Éditions d'Organisation, 2002.
- La tête bien faite. Repenser la réforme, réformer la pensée, Edgar Morin, Seuil, 1999.
- Pensées de M. Pascal sur la religion et sur quelques autres sujets, Blaise Pascal.
<www.gallica.bnf.fr>

Le management de la diversité nécessite des engagements à long terme

Le management de la diversité est très présent dans les discours des entreprises et des institutions. Mais l'utiliser comme un argument de marketing, sans réel projet managérial, risque de créer frustration et démotivation chez les salariés.

E & C : Dans un ouvrage* que vous avez coordonné, vous parlez de "la face cachée" du management de la diversité. Qu'entendez-vous par là ?

Isabelle Barth : Les discours les plus souvent tenus sur la diversité sont angéliques ou volontaristes. Il est important de s'interroger sur leur authenticité et leur adéquation à la réalité. Il n'est pas question de remettre en cause le bien-fondé et la pertinence

du management de la diversité, dans son essence, mais de le saisir dans toute sa complexité et de mettre en relief les difficultés rencontrées.

Pour favoriser l'adhésion des responsables d'entreprise, les discours sur la diversité ont tendance à la simplifier. On est passé de "la lutte contre



les discriminations", à connotation négative, à "l'égalité des chances", puis à "la gestion de la diversité", à connotation positive. Désormais, la différence est perçue comme une ressource, créatrice de valeur. Mais attention à ce que les discours ne soient pas des coquilles vides...

E & C : Comment les entreprises intègrent-elles la diversité dans leur stratégie ?

I. B. : De plus en plus, elles considèrent la diversité comme un levier dans leur stratégie de gestion des ressources humaines, qui favorise de meilleurs recrutements et une meilleure attractivité. La performance sociale devient un atout important. Il y a quelques années, la qualité avait joué ce rôle. Demain, cela pourra être le développement durable et l'éthique.

Le management de la diversité ne doit pas se limiter à des actions ponctuelles (recruter des personnes handicapées ou nommer une femme au comité de direction). Si on ne veut pas qu'il soit l'arbre qui cache le désert, il doit s'accompagner d'engagements à long terme et d'une conduite du changement en profondeur. C'est souvent difficile à réaliser, car il touche à des choses intimes qui dépassent le monde de l'entreprise. Il s'agit, ici, d'un chantier immense, et les actions mises en œuvre sont encore difficiles à évaluer. Les effets ne devraient être visibles que dans quelques années. Les entreprises ont du mal à définir des indicateurs fins et pertinents. Le simple

comptage est trop réducteur. La Halde signale, notamment, que si des progrès ont été réalisés lors des recrutements, les problèmes se sont déplacés après l'embauche, lors de l'intégration et des évolutions de carrière.

E & C : L'entreprise doit-elle porter seule cet enjeu ?

I. B. : Sous la double pression de l'opinion publique et des textes législatifs, les entreprises ont accepté de prendre des initiatives et de sortir de leurs frontières habituelles. Mais ont-elles vocation à tout faire ?

Comme le rappellent avec pragmatisme les chartes éthiques américaines, la première responsabilité de l'entreprise est de faire du profit. D'où l'importance des relais institutionnels et politiques, qui peuvent travailler davantage dans la durée.

E & C : Les discours sur la diversité semblent rendre le pouvoir à la fonction RH au détriment d'autres discours - technique, financier. Cela se traduit-il dans la réalité de l'entreprise ?

I. B. : De même que la qualité a redonné du pouvoir à la production, la diversité accroît la responsabilité des directions RH. C'est une belle opportunité, à condition qu'elle soit traitée comme un vrai projet managérial. Mais il ne faut pas être naïf non plus, il peut y avoir de l'opportunisme de la part de certains DRH. Derrière ces idées très généreuses, un *business* se met en place qui peut céder aux recettes faciles et aux slogans.



Il faut dire la vérité, prendre en compte les résistances et ne pas occulter les investissements financiers et humains qu'exige le management de la diversité

E & C : Quels sont les risques et les dérives les plus à craindre ?

I. B. : L'effet de nouveauté caractérisant le management de la diversité, il existe un risque que l'entreprise passe à une autre mode qui apparaîtrait plus urgente, ou plus rentable (comme l'écologie). Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le management de la diversité a été récupéré par le marketing. On voit apparaître de plus en plus de produits dits "communautaires". Si certains d'entre eux correspondent à de réelles différences (par exemple, dans la cosmétique), on peut se demander si d'autres ne cristallisent pas, voire inventent, les différences. La situation est potentiellement dangereuse. Pour l'entreprise, les risques de désintégration du collectif existent. On libère la parole, mais on risque également d'exacerber les différences. Il faut avancer, mais en faisant attention aux effets pervers. Il faudrait davantage

de repères pour acheminer, consolider le pilotage. Trop souvent, les managers sont désarmés face à la diversité.

E & C : Quelle est la principale erreur à éviter ?

I. B. : Le discours par les bonnes pratiques a tendance à gommer les difficultés, au risque de créer des frustrations importantes et des réactions plus ou moins violentes. Si la réalité ne ressemble en rien à l'image proposée ou si les écarts entre les promesses et les comportements sont trop importants, cela peut créer démotivation ou frustration de la part des salariés. Il faut dire la vérité, prendre en compte les résistances et ne pas occulter les investissements financiers et humains qu'exige le management de la diversité.

PROPOS RECUEILLIS PAR
GAËLLE PICUT

* Elle a coordonné, avec Christophe Falcoz, l'ouvrage *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, 2007.

Entretien

« Il ne concevait l'économie que pour l'action »

Henri Savall, de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), président des Amis de François Perroux, a accepté de répondre à nos questions.



Henri Savall, président des Amis de François Perroux

En quoi la commémoration du souvenir de l'économiste lyonnais François Perroux prend-elle cette année à vos yeux une importance particulière ?

François Perroux était un visionnaire, très partisan de réformes en profondeur. Bien qu'il soit difficile de faire parler un disparu, on peut penser qu'il aurait apprécié la mise en place de nouvelles règles du jeu économique et social. Quand j'ai travaillé avec lui de 1974 à 1987, j'ai remarqué qu'il attendait davantage de courage du politique. Comme nous sommes maintenant à la croisée des chemins, cette commémoration est particulièrement opportune, comme une invitation à le relire.

Il a appuyé trois hommes politiques : Pierre Mendès-France, au sortir de la Seconde guerre mondiale. Puis le général de Gaulle en 1958. L'un de ses disciples Jean-Marcel Jeanneney a même été ministre de l'Industrie. Enfin, il a soutenu Raymond Barre, Premier ministre en 1976. Ce sont tous des hommes de rigueur, qui n'avaient d'autre chemin à montrer à la France que celui de l'effort. La rigueur était l'un

des thèmes permanents de son discours, bien qu'il fût ouvert à l'humanité.

L'Association que vous présidez rassemble-t-elle des personnalités venues d'horizons politiques divers, voire opposés ? Comment cette « ouverture » est-elle possible ?

Il a eu des disciples de tous les bords, en un phénomène unique. Lors de la célébration du centenaire de sa naissance, se sont retrouvés des marxistes chrétiens, des libéraux, des centristes. Le degré de tolérance était impressionnant : Perroux a mal vécu les événements de mai 1968 mais il a montré des qualités de dialogue durant les décennies suivantes. Il aimait surtout les pragmatiques. L'évolution de l'économie vers une science qui n'est plus politique le chagrinait car cette science abstraite rencontre bientôt des limites. Il ne concevait l'économie que pour l'action.

A votre avis, quelles mesures du gouvernement actuel François Perroux approuverait-il le

plus chaleureusement ? Quelles mesures désapprouverait-il avec le plus de vigueur ?

L'idée même de libérer la croissance l'aurait convaincu. Il a combattu les monopoles et les situations de rente, se montrant favorable à la libération de l'Homme. Je pense qu'il aurait largement approuvé les conclusions du récent rapport de Jacques Attali. Par exemple, sur le renoncement à la retraite-couperet ; les relations entre générations ; la lutte contre l'exclusion ; la nécessité d'une bonne maîtrise du lire-écrire ; les pôles de développement ; les blocs ; l'intercommunalité ; le rôle moteur des Régions, etc.

Parmi ses demandes les plus pressantes, on aurait certainement trouvé celle d'un souffle nouveau sur le devenir des nations pauvres. Il aurait déploré les lacunes des trente dernières années dans ce domaine et l'absence presque complète de cette question dans le rapport Attali. Les grandes nations ne pourront pas avancer davantage en lais-

sant les autres sur le bord du chemin. Il y a là un danger réel.

Seriez-vous heureux que François Perroux ait enfin dans sa ville natale une rue ou une place à son nom ?

Nous sommes nombreux à avoir attendu qu'il eût un Prix Nobel. Un Français, Maurice Allais, a enfin obtenu cette distinction en 1988, un an après que François Perroux nous eut quittés. Voir un espace public porter son nom dans la ville où il naquit et enseigna serait simple justice. On ne cesse, lorsque l'on voyage, de rencontrer à l'étranger des personnalités qui le connaissent.

Propos recueillis par Gérard Buétas

François Perroux

François Perroux est né à Lyon le 19 décembre 1903. En 1928, il sort premier du Concours d'Aggrégation d'Economie. C'est alors le plus jeune agrégé de France. Une brillante carrière universitaire s'ouvre devant lui. Il en franchira rapidement tous les échelons. Il sera successivement Professeur d'Economie à l'Université de Lyon (1928-1937) puis de Paris (1935-1955). En 1955, il devient titulaire de la chaire d'économie au Collège de France, l'institution la plus prestigieuse de l'Université française. Dix-huit universités étrangères lui conféreront le titre de Docteur honoris causa en hommage à son œuvre. A l'Institut de Science Economique Appliquée (ISEA) qu'il fonda à Paris en 1944, il recevra non seulement les plus éminents économistes mais les plus grands savants du monde entier. Il associera toujours ses étudiants à ces rencontres, à son enseignement et à ses recherches. Il meurt à Paris le 2 juin 1987. Il repose au cimetière de Saint-Romain-de-Popey à l'orée du Beaujolais.

4^{ème} Salon de l'imaginaire
Jeux de rôles, wargames, etc

(19-20 avril)

LOISIRS/SPORTS

lieu : Parc Expo (Hall A), Saint-Etienne

public : tout public

organisateur : Association Nocturnes Forézienne

tél : 04 77 32 12 24

contact : Agnès Bayle

nocturnes@iree.fr

//nocturnes.free.fr

Grézieu Nature*6^{ème} exposition-vente de plantes à Grézieu-la-Varenne*

(28 avril)

lieu : Parc de Chamanon, Grézieu-la-Varenne

public : tout public

organisateur : Mairie de Grézieu-la-Varenne

contact : Céline Martin

tél : 04 78 57 16 05 - fax : 04 78 57 12 55

celine.martin@mairie-grezieulavarenne.fr

www.grezieunature.info

ENVIRONNEMENT > Pour célébrer les beaux jours, plantes arbustes et fleurs parfumées embaumeront le parc de Chamanon durant une journée. Des spécialistes des plantes venus de la région Rhône-Alpes présenteront de grandes variétés de produits : plantes aromatiques, aquatiques, cactées, de collection, plantes vivaces et à massif, graminées, agrumes mais également de l'artisanat : poterie, confiture, création, girouettes... Différentes animations rythmeront le programme de la journée : bourse d'échanges de plants, association Rhône-Alpes orchidées, association Bonsa Nature, atelier pour enfants "Jardiniers en herbe", conseil de jardinage... Musique en nature... Des professionnels seront présents pour guider le public dans leurs achats de plantes et accessoires destinés à embellir les terrasses et jardins. Ils pourront donner des conseils sur le choix des sols, l'emplacement des plantes et l'arrosage...

Organizational Development and Change*Colloque et séminaire doctoral international*

(21 au 23 avril)

lieu : IAE, Université Jean Moulin Lyon 3

public : tout public

organisateur : ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, France) et Academy of Management (USA)

contact : Delphine Fauré

tél : 04 78 33 09 66 - fax : 04 78 33 16 61

laure@iseor.com

www.iseor.com

SCIENCES/CULTURE SCIENTIFIQUE > Echange scientifique sur les pratiques internationales du management touchant au développement organisationnel et au changement. De nombreux participants sont attendus : au total plus de 500 universitaires ont participé aux colloques antérieurs, entre 2001 et 2007.

ESAFORM 2008*Conférence de l'Association Européenne pour la Mise en Forme des Matériaux*

(23 au 25 avril)

lieu : LaMCoS/IRSA de Lyon

public : chercheurs

organisateur : LaMCoS/IRSA de Lyon

tél : 04 72 43 82 06 - fax : 04 72 43 89 13

ESAFORM2008@insa-lyon.fr

//esaform2008.insa-lyon.fr/

SCIENCES/CULTURE SCIENTIFIQUE > La onzième édition d'ESAFORM s'intéresse comme à l'accoutumée à la mise en forme des matériaux. Cette conférence internationale s'intéresse à l'ensemble des matériaux : métaux, polymères, céramiques, composites mais également aux biomatériaux. Ces trois journées sont organisées autour de séances plénières et d'ateliers. L'objectif est de croiser les regards de spécialistes sur l'ensemble du domaine en apportant tant des notions théoriques que des informations expérimentales.

Assemblée générale du Foyer Notre-Dame des Sans-Abri

(24 avril)

lieu : le Foyer Notre-Dame des Sans-Abri, Lyon

public : tout public

organisateur : le Foyer Notre-Dame des Sans-Abri

contact : Sébastien Guth

tél : 04 72 76 73 53 - fax : 04 72 76 73 71

communication.fnds@wanadoo.fr

www.fnds.org/

CITIZENNET > L'assemblée générale du foyer Notre-Dame des Sans-Abri est un temps fort pour l'association qui cherche sans cesse à améliorer l'accueil des personnes sans domicile fixe ou en grande difficulté.

Eau et Patrimoine*Balade en VTT au Grand Parc Miribel Jonage*

(26 avril)

lieu : Grand Parc Miribel Jonage

public : tout public

organisateur : Grand Parc de Miribel Jonage

contact : Blandine Péreál

tél : 04 78 80 23 70 - fax : 04 72 04 07 95

perreal@grand-parc.fr

www.grand-parc.fr

ARTS/CULTURE/VE DES MÈRES > Situé dans la plaine alluviale du Rhône, le site de Miribel-Jonage a été façonné par le fleuve et les hommes. De la navigation à l'hydroélectricité, en passant par le champ d'expansion des crues, et l'alimentation en eau potable, les vocations du site sont multiples. Déversoir, brèches, barrages... cette balade en VTT propose de découvrir les différents aménagements dédiés à l'eau (de 13h00 à 17h30, 15 personnes maximum, 8 euros par personne, à partir de 12 ans). Il est possible de louer des vélos sur place.

Printanières de Bron*5^{ème} édition*

(26 avril)

ENVIRONNEMENT

lieu : Place de la Liberté, Bron

public : tout public

organisateur : Ville de Bron - Service espaces verts

tél : 06 62 35 78 90 - fax : 04 72 36 14 84

contact : Marion Traversi

mariontraversi@hotmail.com

L'ornementation architectonique des Gaules : la transmission des modèles

(26 avril)

lieu : Maison de l'Orient Méditerranéen, Lyon

public : tout public

organisateur : Maison de l'Orient et de la Méditerranée - Jean Pouilloux, Institut de recherche sur l'architecture antique (IRAA)

contact : Jean-Charles Moretti

tél : 04 72 71 58 55

jean-charles.moretti@mom.fr

SCIENCES/CULTURE SCIENTIFIQUE > Les avancées apportées à la connaissance de l'architecture romaine montrent que l'ornementation architecturale des édifices est une des composantes parmi les plus révélatrices des communautés ou des hommes qui les ont commandités. Les travaux menés depuis une dizaine d'années permettent de proposer aujourd'hui un ambitieux programme de recherches. Il s'agit d'une part d'élaborer une synthèse consacrée à l'évolution de l'ornementation architecturale dans laquelle la dimension chronologique trouverait toute sa place, et d'autre part, de lancer la réalisation d'un outil théorique pour l'étude des milliers de fragments ou de blocs errants. Ce dernier travail, qui pourrait prendre la forme d'un dictionnaire, nécessite le regroupement des chercheurs français et des plusieurs partenaires (CNRS, universités, INRAP et collectivités territoriales). Plusieurs rencontres consacrées à la mise en œuvre de ce programme seront organisées dont, la première, en 2008, concernera la transmission des modèles augustéens dans les provinces de Gaule et leurs premières expressions dans l'architecture publique.

Formation supérieure continue - Lyon MASTER MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE



1 rue de l'Université
69007 Lyon
<http://iae.univ-lyon3.fr>

1ères CARACTÉRISTIQUES

- Formation en alternance**
 Université/Entreprise :
 1 semaine sur 2
 ou 2 jours /3 jours
- Programmes innovants**
 . MIXITÉ DES PARTICIPANTS formation initiale & formation continue
 . APPROCHE GLOBALE du management de l'entreprise

>> 8 PROGRAMMES EN MASTER 2 - (Bac + 5)

- M1. CONSULTANT EN INGÉNIERIE DU MANAGEMENT (DUCIM)**
 Conseil et intervention en management, conduite de projets et organisation des processus de changement et d'innovation - Métiers : Consultants internes/externes en cabinets conseil ou organismes de formation, services fonctionnels de grandes organisations, cadres et dirigeants de PME.
- M2. MANAGEMENT PUBLIC ET ADMINISTRATIONS DÉCENTRALISÉES (MAPAD)**
 Amélioration du management des ressources humaines et financières et de la qualité de service dans les organisations publiques, para-publiques et territoriales, sanitaires et sociales. - Métiers : cadres et dirigeants, responsables de projets, de service ou d'établissement, auditeurs, responsables qualité, des ressources humaines, de formation, chargés de mission.
- M3. AUDIT SOCIAL (AS) - PARTENARIAT INSTITUT INTERNATIONAL D'AUDIT SOCIAL (IAS)**
 Méthodes et outils d'audit et d'amélioration de la gestion des ressources humaines - Métiers : Auditeurs sociaux ou experts dans les moyennes/grandes organisations, responsables administrations et gestion du personnel.
- M4. SÉCURITÉ INDUSTRIELLE, ENVIRONNEMENT, CERTIFICATION (SIEC)**
 Management des normes d'environnement, de sécurité et de qualité - Métiers : responsables de projets, auditeurs qualité, certificateurs, experts en sécurité de l'environnement, responsable de normes environnementales.
- M5. GESTION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS (GESE) RECHERCHE - (EX. DEA)**
 Formation scientifique de haut niveau, par des méthodologies de recherche-intervention, préparation à des activités d'études et de recherches, possibilités d'accès au Doctorat en sciences de gestion - Métiers : enseignement supérieur (Universités, grandes écoles), consultant, auditeur, responsable opérationnel en PME innovantes.
- M6. MANAGEMENT INTÉGRÉ DE LA PRODUCTION & SYSTÉMIQUE (MIPS) - PARTENARIAT ÉCOLE CENTRALE DE LYON - LABORATOIRE DE SOUTIEN GI-TASS**
 Maîtrise de l'outil de production et des ressources de l'entreprise - Métiers : managers opérationnels et polyvalents, informatique et production
- M7. VENTE ET MANAGEMENT COMMERCIAL**
 Formation aux techniques de vente et du management des forces de vente - Métiers : Ingénieur d'affaires, commercial grands comptes, ingénieur technico-commercial, chef de marché, responsable d'agence bancaire, directeur des ventes, chef des ventes, directeur commercial.
- M8. MANAGEMENT DES ACTIVITÉS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES (OUVERTURE - OCTOBRE 2008)**
 Formation en management à des personnes titulaires de diplômes conduisant à des professions libérales - Métiers : associés et cadres de cabinets d'expertise comptable, étude notariale, cabinet médical, d'huissiers, d'avocats...

2èmes CARACTÉRISTIQUES

Soutien du laboratoire de recherche ISEOR : pôle de management international et d'innovation des enseignements

Ce type de management est unique au monde et s'appuie sur une méthode d'intervention générale se substituant à l'approche sectorielle. Elle permet d'accompagner les changements de l'entreprise à l'interne prenant en compte l'environnement social et économique. La démarche originale de l'ISEOR repose sur une consultation scientifique comme méthodologie d'élaboration de concepts innovants. Ainsi, la théorie des coûts-performances cachés permet de révéler le potentiel humain et économique, premier facteur de création de valeur ajoutée dans les entreprises. L'ISEOR pratique au quotidien des interventions (1200 entreprises sur 34 pays) et organise des congrès internationaux en partenariat avec l'Academy of Management - Etats-Unis qui permet une ouverture concrète et complète sur le management international doté d'un fort réseau.



15 chemin du Petit-Bois - 69134 Ecully Cedex - www.iseor.com - 04 78 33 09 86

Renseignez-vous - 04 78 78 76 94 ou 93 - Téléchargement des dossiers >> <http://iae.univ-lyon3.fr>