

## Editorial - Hommage à Sylvie Roussillon

Notre collègue Sylvie Roussillon était une personnalité référente dans notre communauté des enseignants-chercheurs en GRH et son départ laisse un grand vide car elle avait su donner une dimension exceptionnelle à l'enseignement et la recherche sur les compétences dites douces ou « soft skills », devenues si importantes aujourd'hui à l'heure du digital, dans son institution l'EM Lyon et plus largement au sein de la communauté académique. Sylvie a marqué le champ de la GRH par ses travaux sur les dirigeants et les hauts potentiels notamment une collaboration avec notre collègue Frank Bournois, aujourd'hui Directeur Général de l'ESCP Business School, et la publication en 1999 aux Editions d'Organisation du fameux livre « Préparer les dirigeants de demain » qui a marqué toute une génération d'enseignants-chercheurs et praticiens.

Mais, au-delà de sa carrière académique, c'est également son écoute et son humanité que je tiens à saluer ici : je me souviens d'une discussion très personnelle sur une évolution possible de ma carrière où elle avait eu les mots justes pour me dissuader de faire un choix qui aurait pu être une erreur. Je lui dois ici une éternelle reconnaissance car c'est à ces moments là que l'on reconnaît ses vrais amis. En tant que Président de l'AGRH, j'adresse mes plus sincères condoléances, au nom de notre communauté des 1000 enseignants-chercheurs en GRH, à la famille de Sylvie et à ses proches.



**Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS**

**Professeur Émérite HEC Paris, Président de l'AGRH**

## **Créativité, passion, vision**

***Frank BOURNOIS, agrégé et docteur de sciences de gestion, Directeur de l'ESCP Business School***

***Agathe POTEL, docteur de sciences de gestion, professeur leadership et développement personnel à emlyon business school.***

Un grand vide incommensurable s'est créé autour de nous avec le départ de Sylvie tant sur le plan intellectuel que sur le plan personnel.

### ***Sa créativité hors norme au profit du développement personnel***

Son talent ineffable pour voir dans l'individu toutes ses facettes et les multiples façons de le faire progresser et dont tant d'entre nous ont bénéficié. Sa capacité de comprendre souvent mieux que lui/elle comment lui faire atteindre ses objectifs et lui éviter des déboires inutiles. Sa fascinante habileté à mobiliser les concepts subtils de la psychologie en les alliant à des problématiques concrètes.

### ***Une passion commune pour l'action des dirigeants***

Sylvie demeure pour nous une grande sportive de la formation des dirigeants. En témoignent ces longs moments où elle rédige des propositions de séminaires pour des entreprises comme si elle fait de la peinture d'art, en imaginant à haute voix les commentaires des clients et en simulant les réponses qu'elle va apporter. Un peu comme un échange de balles de tennis, sport qu'elle affectionne tout particulièrement.

### ***Une co-auteure d'exception***

Mais au cœur de l'action managériale, elle est pionnière en matière de l'action en équipe, cette autre forme de la fraternité, terme qu'elle aime également. Dans les années 1980, le management n'est pas très outillé pour aborder la question du travail en équipe. Les chercheurs s'intéressent plutôt à l'individu-dirigeant avec ses ressources personnelles propres. Sur les questions de dirigeance, elle va mettre en avant le potentiel et la dynamique de l'équipe. Elle sait débusquer des intervenants étrangers d'envergure internationale et elle parvient à les fidéliser.

***Une visionnaire discrète***

Au fait des évolutions du monde du travail et des entreprises dont elle analyse les conséquences sur les cadres, les dirigeants, elle est constamment à l'affût des pratiques émergentes d'accompagnement pour les intégrer avec la nécessaire réflexion qui doit les soutenir. Elle encourage à repenser et transformer nos offres avec créativité et audace : développement personnel, analyse de la pratique, outdoors, co-développement, team-building, facilitation collective ... Elle est à l'origine des premières réflexions portant sur ces questions dans l'hexagone et rallie ainsi de nombreux intervenants autour de pratiques originales avec de l'exigence certes mais aussi un soutien sans faille !

***Une amitié immarcescible***

Sa valeur suprême : la famille, les enfants et petits-enfants et un intérêt constant pour les tout-petits, modèles d'apprentissage. Dans l'écriture d'articles et de chapitres, elle apprend à beaucoup d'entre nous la tolérance et la rigueur, chaleureuse et généreuse en nous poussant à jeter la pensée sur le papier ou l'écran mais toujours ferme dans la nécessité d'expliquer avec de la pédagogie, son champ de prédilection. Toujours présente pour ses amis dans les moments des choix difficiles et toujours disponible avec des solutions nouvelles et justes pour avancer et tenir bon.

Merci infiniment Sylvie pour ces cadeaux de vie précieux et ce privilège rare de cheminement ensemble.

**Délicatesse et Intelligence*****Julienne BRABET, Professeur émérite, Université Paris Est Créteil***

A notre amie Sylvie,

Sylvie représentait pour moi la conjugaison de la délicatesse et de l'intelligence. Nous avons partagé plusieurs jurys de thèse ou de HDR ; je me souviens du caractère incisif de ses analyses mais surtout de la finesse avec laquelle elle savait présenter ses critiques. L'une de ses remarques m'a particulièrement aidée, non parce que j'ai réussi à imiter les (bonnes) manières de Sylvie mais parce j'en ai tiré des leçons en termes de direction de thèse. Sylvie a dit à la doctorante « *Vous avez construit un bel immeuble, pour ce faire vous aviez besoin d'un fort échafaudage et vous l'avez bâti, mais à la fin vous n'avez pas pris le temps de le retirer* ». Elle reprochait ainsi délicatement, mais en une seule phrase elle résumait aussi beaucoup des éléments essentiels du travail doctoral : construire des échafaudages (et de préférence également des fondations), prendre le temps d'analyser la littérature, de mettre en débat les travaux précédents, de se hisser sur les épaules des géants, s'autoriser des errances et des détours, se familiariser avec des terrains, obtenir la confiance des acteurs pour pouvoir proposer des diagnostics pertinents et des repères pour l'action ; et prendre le

temps, à la fin, de retirer l'échafaudage, pour retenir l'essentiel et souligner la beauté de l'architecture. Ce commentaire que nous avons longuement discuté avec Sylvie par la suite, a sans doute alimenté ma méfiance par les (jeunes) thèses sur articles et sur les thèses en trois ans qui n'aident guère à former des chercheurs dans nos disciplines. Et bien sûr Sylvie m'inspirait qui comprenait bien les conditions du développement des personnes.

Depuis trop longtemps, je n'avais plus de contact avec Sylvie. Il y a plusieurs années, je l'ai su malade, j'ai essayé de la joindre sans la déranger et ... sans succès. Ensuite, j'ai été si négligente, si occupée par les urgences d'une part, le phantasme de réparer le monde, d'autre part, que je n'ai pas persévéré. J'aurais dû trouver une autre occasion pour réaffirmer l'amitié que je lui portais.

### **Ses collègues d'EMlyon témoignent**

#### ***Tessa MELKONIAN, Professeur de Management et de Comportement Organisationnel***

Chère Sylvie, ta disparition laisse un vide immense et une tristesse profonde chez tous ceux qui ont eu le privilège de te connaître. J'ai eu la chance que tu m'accompagnes depuis ma période d'étudiante jusqu'à celle de collègue à l'emlyon. Je t'ai vu œuvrer sur tous les fronts avec la même lumière et la même aisance, auprès de publics aussi divers que les étudiants, les managers ou les dirigeants. Au-delà de ta carrière exemplaire d'enseignante chercheuse, la multiplicité de tes engagements associatifs reflète la richesse de ton cœur et de ton esprit. Tu as su aussi accompagner de nombreux collègues, qui trouvaient auprès de toi écoute, intelligence, et pistes d'actions. Nombreux sont ceux qui te sont reconnaissants. Avec mon éternelle amitié, Tessa.

#### ***Pierre Yves GOMEZ Professeur- directeur de l'IFGE chez EMLYON Business School/ Conférencier/ Chroniqueur au Monde France***

Sylvie Roussillon a été de celles et ceux qui ont « fait » emlyon, au même titre que les Calori, Guéry, Marion, Paliard et tant d'autres dont la liste ne dira sans doute rien à beaucoup de collaborateurs actuels, bien qu'ils en soient les héritiers. Car une institution universitaire se bâtit non pas par quelques publications éparses, mais par l'investissement et l'accumulation patiente et cohérente de connaissances et de convictions qui donnent un style et une philosophie à une manière de penser, d'enseigner et de déployer une discipline dans la durée. Ce qu'on appelait naguère « une école ».

Sylvie a contribué à ce qu'emlyon soit reconnue et féconde sur les questions touchant au développement personnel et à une approche du leadership fondée sur la personne vulnérable plutôt que sur la posture héroïque. Elle a pu le faire grâce à un mélange de talents, de recherches et de valeurs personnelles servi par une expérience de terrain et une curiosité toujours renouvelées. J'ai le

souvenir, alors que je participais au comité de direction de l'École, de discussions sur la gestion de son département pédagogique accablé de sollicitations d'interventions par les entreprises et auxquelles elle exigeait de répondre malgré les difficultés logistiques (et nos encouragements à sélectionner les appels d'offre) parce qu'elle considérait que c'était de son devoir de le faire, puisqu'il y avait une demande sociale et humaine pour cette approche du développement personnel. Dans le contexte, j'ai eu le sentiment que cela relevait pour elle moins de l'activité professionnelle que de la vocation.

Le hasard de la vie a voulu que, il y a quelques années, je rende visite à des amis et je découvre qu'elle habitait l'appartement au-dessus ! Nous avons pu échanger quelques messages et j'ai été frappé par l'attention qu'elle portait à l'actualité des réflexions et des publications, malgré la maladie qui la fatiguait.

Par un autre hasard de la vie, en février dernier, un auditeur m'a abordé à l'issue d'une conférence, me disant qu'il connaissait bien emlyon par Sylvie Roussillon. Il m'en a fait un portrait bref mais vibrant, sincère. Il a prononcé les mots « grande dame ». J'ai été heureux d'entendre que près de dix ans après son départ à la retraite, elle était toujours présente dans le souvenir de ceux qui avaient, un jour parfois lointain, bénéficié de ses apports. Quelle plus belle reconnaissance pour un enseignant-chercheur ?

***Thierry PICQ, Directeur, early maker development EM Lyon Business School.***

Je n'ai connu Sylvie que sur le plan professionnel, mais j'en garde un souvenir très fort, comme celui qu'on garde d'une amie. C'est elle qui m'avait recruté à emlyon, avec Franck Bournois et je sais qu'elle avait eu un avis réservé sur moi. Nous étions très différents sur de nombreux points, elle et moi. Mais nous avons pris le temps de nous connaître, de travailler ensemble et j'aime à croire qu'il s'est construit une confiance, une reconnaissance et un respect mutuel entre nous. Je garderai un souvenir fort de nombreux échanges en toute complicité, sur des projets menés ensemble, ou sur des questions d'équipes lorsqu'elle était responsable de l'UPR ou simplement pour un conseil personnel, un avis, un soutien, toujours constructif. Ses prises de positions directes, parfois très tranchées sur certaines situations et personnes se sont toujours inscrites dans un sens aigu du professionnalisme et d'un engagement sans faille pour l'institution et les personnes de son équipe. Sylvie avait un côté décalé, (on dirait aujourd'hui disruptif) qui en faisait un personnage unique, mais très attachant.

Sylvie aura marqué toute une génération de collègues, professeurs, intervenants, coachs, étudiants, managers et dirigeants et aura eu un impact énorme sur la prise en compte de l'humain dans le monde du business, bien au-delà des frontières d'emlyon.

Les mots ne suffisent pas pour traduire, à titre personnel, l'empreinte que je garderai de Sylvie. Un simple merci, authentique, sincère et venant du cœur est le meilleur hommage que je peux lui rendre. Je sais qu'elle apprécierait.

**Marie-Josée BERNARD - Professeure Phd, Management - Leadership - Développement des personnes et des dynamiques collectives. Experte en Résilience. Executive et Career Coach.**

J'ai rencontré Sylvie Roussillon il y a déjà bien longtemps lors d'une formation que nous suivions toutes les deux sur Paris. A cette époque j'étais consultante dans un cabinet qui avait été fondé par un professeur de l'EM LYON.

Cette 1ere rencontre avait été étonnante et très percutante !

Un peu plus tard j'ai pris la décision de créer ma propre activité de conseil et de formation et c'est à ce moment-là que Sylvie m'a proposé de la rejoindre ainsi que l'équipe leadership et Développement personnel d'EM LYON.

Je garde de Sylvie un très beau souvenir de nos échanges passionnés et passionnants autour de nos différences et de nos complémentarités théoriques ; Elle venant de l'univers de la Psychologie et de la Psychanalyse et moi de celui de la Philosophie et de l'Histoire des Idées, au sein duquel j'avais pu suivre de prestigieux cours de Psychologie et de Psychanalyse, ce qui faisait entre nous un trait d'union riche en débats !

Chaque échange avec Sylvie a été à haute densité réflexive et un temps d'ouverture sur une perception élargie.

La Philosophe que je suis, passée également par une formation RH, et deux postes de DRH dans l'industrie, a souhaité renouer avec le monde des Idées et de la réflexion dans un autre univers celui de l'enseignement dédié aux organisations et des affaires. Je me suis prise de passion pour l'Entrepreneuriat qui commençait à émerger à l'EM Lyon, et Sylvie m'a vivement encouragé à exprimer mon approche, ma pratique d'enseignement et d'accompagnement à travers l'écriture. C'est à ce moment-là que j'ai écrit mon 1<sup>er</sup> article dans une contribution commune à notre équipe.

Ce fût le tout début d'une grande aventure qui plus tard a donné naissance à tous mes travaux de recherche sur le sujet de la Résilience. Sylvie a beaucoup contribué à impulser le sentiment suffisant de légitimité interne, nécessaire au travail d'écriture et de recherche avec toute la discipline et la rigueur que cela impose. Je la remercie du fond du cœur pour cela.

Nous avons partagé ensemble beaucoup de moments forts, parfois difficiles, de transformation au sein de notre équipe si particulière au cœur d'une culture et d'un environnement pas « naturellement » orientés vers l'humanisme. Chaque étape nous a fait grandir collectivement. Je garde aussi des souvenirs inoubliables comme notre 1<sup>ere</sup> co-animation devant un groupe de dirigeants d'une très grande banque française et internationale, où nous étions un peu les « femmes à abattre » ! Nous avons relevé ensemble le challenge avec beaucoup de plaisir partagé et il faut le dire d'efficacité ! Sylvie a su aussi rassembler des personnalités et des parcours différents au sein de cette équipe qui s'est étoffée au fil du temps, ce qui est un vrai exemple de management inclusif de la diversité. Elle a

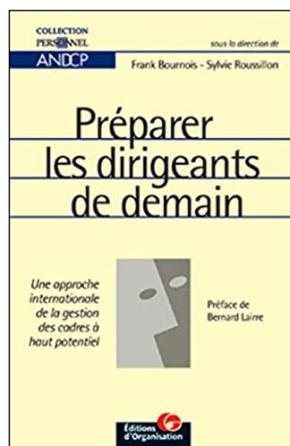
été une pionnière dans la création de cette nouvelle discipline du développement personnel au service des organisations, des managers, des dirigeants et du développement des collaborateurs.

Avec la disparition de Sylvie Roussillon, emlyon perd une collègue remarquable et un pilier de la faculté. Sylvie a été membre de la faculté emlyon pendant plusieurs décennies. Elle en constituait à vrai dire un pilier : par la qualité et la portée de ses travaux, par son talent d'intervenante, mais aussi par le soutien et le support qu'elle apportait aux collègues dans leur propre progression professionnelle. Je garde d'elle le souvenir de ses yeux bleus taquins et perspicaces. Je perçois encore la détermination et la grande énergie qui l'habitaient dans tout ce qu'elle entreprenait. Je présente mes sincères condoléances à sa famille.

### **Fabienne AUTIER - Doyenne Associée à la Faculté - Membre du Directoire Emlyon business school**

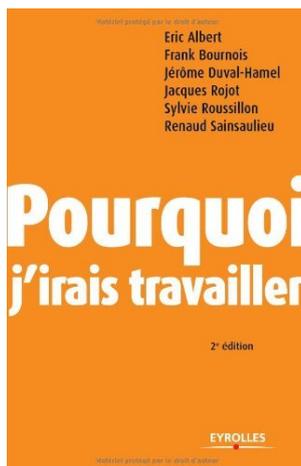
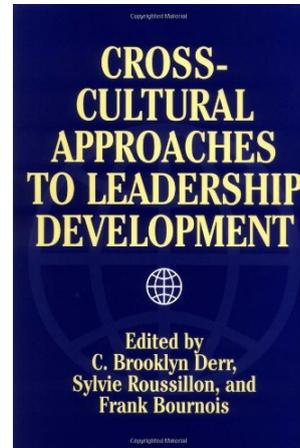
Avec la disparition de Sylvie Roussillon, emlyon perd une collègue remarquable et un pilier de la faculté. Sylvie a été membre de la faculté emlyon pendant plusieurs décennies. Elle en constituait à vrai dire un pilier : par la qualité et la portée de ses travaux, par son talent d'intervenante, mais aussi par le soutien et le support qu'elle apportait aux collègues dans leur propre progression professionnelle. Je garde d'elle le souvenir de ses yeux bleus taquins et perspicaces. Je perçois encore la détermination et la grande énergie qui l'habitaient dans tout ce qu'elle entreprenait. Je présente mes sincères condoléances à sa famille.

## Une sélection d'ouvrages de Sylvie Roussillon



Bournois F. et S. Roussillon (2001), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'Organisation,

Brooklyn Derr C. ; Roussillon S. et F. Bournois (2002), *Cross-cultural approaches to leadership management*, Praeger Publishers inc.



Albert E. ; Bournois F. ; Duval-Hamel J. ; Rojot J. ; Roussillon S. et R. Sainsaulieu, *Pourquoi j'irais travailler ?* (2006), Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition

Bournois F. ; Duval-Hamel J. ; Roussillon S. et J. L. Scaringella (2007), *Comités exécutifs. Voyage au cœur de la dirigeance*, Editions d'Organisation.

