

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.05

Entreprises familiales : Une vertu environnementale méconnue

P.12

Les Etincelles : Alternance grand luxe

P.19

Aderly : Un territoire reconnu pour son impact environnemental positif

#5

ÉDITION 2023-2024



THINK TANK

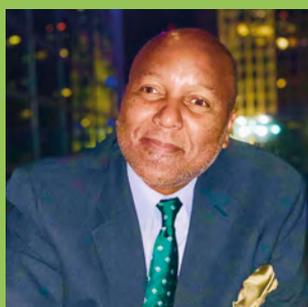
Les entreprises au cœur des mutations

L'ÉDITO **03** MARIE-CHRISTINE CHALUS
Questions à...

LA RECHERCHE
EN ACTION **04** JULIEN CLOAREC
**IA : allier performance de la personnalisation
marketing et protection de la vie privée**

05 PAUL-OLIVIER KLEIN
**Les entreprises familiales : une vertu
environnementale méconnue**

THINK TANK **06** **Les entreprises au cœur des mutations**



RETOUR
D'APPRENTISSAGE **12** LES ÉTINCELLES
Alternance grand luxe

13 AIR LIQUIDE
Faire le choix de l'industrie

ALUMNI **14** NICOLAS MARTINEZ
Droit au but

15 JOSÉPHA PORET
Un parcours marqué par l'engagement

COLLABORATIONS
PÉDAGOGIQUES **16** AÉROPORTS DE LYON
Challengés par les étudiants

17 BLANCHON GROUP
Étude du potentiel d'un nouveau marché

ÉTUDIANTS
EN MOUVEMENT **18** LA BOÎTE DU COIN
Un distributeur de plats cuisinés locaux en projet

AGORA **19** ADERLY
**Un territoire reconnu pour son impact
environnemental positif**

CONNECT' iaelyon
LE MAGAZINE PARTENAIRE

SCHOOL OF MANAGEMENT
iaelyon | 
UNIVERSITÉ LYON III
JEAN MOULIN

6 Cours Albert Thomas - Lyon 8ème
Adresse postale :
1C, avenue des Frères Lumière -
CS 78242 - 69372 LYON CEDEX 08

Contact : iaelyon
Anne Bentz
Responsable Pôle relations entreprises
& partenariats
anne.bentz@univ-lyon3.fr
04 78 78 70 70

Directeur de la publication :
Marie Christine Chalus,
directrice générale de l'iaelyon

Directrice éditoriale : iaelyon
Anne Bentz

Comité de rédaction : iaelyon
Anne Bentz, Marlène Rojas et
Catherine Parmentier

Rédaction : Bref Eco
Stéphanie Polette

Edition : Bref Eco / Université Jean Moulin
Didier Durand, Sophie Sapy,
François Ové

Crédits photos
Adobe Stock / wenich

Impression : IDMM Imprimerie
6A, rue des Aulnes - 69410
Champagne-au-Mont-d'Or

Septembre 2023
ISSN en cours

Questions à...

Marie-Christine Chalus

Quelles sont les particularités de l'iaelyon ?

Marie-Christine Chalus : L'iaelyon - Université Jean Moulin Lyon 3 est une école publique de management. Elle est au service de ses étudiants, engagée pour la construction de leur avenir et de leur employabilité. L'École est une composante de l'Université Jean Moulin Lyon 3 qui dispose d'un grand campus au cœur de Lyon. Nos actions à forte valeur ajoutée et innovantes sont orientées vers la création de valeurs partagées avec nos partenaires. Nous proposons une large offre de formations du post-bac au Doctorat inclus et couvrons tous les métiers liés au management au travers de parcours de formations personnalisables qui se déclinent en formation initiale, en alternance ou en formation continue. Des programmes courts sont aussi réservés aux professionnels, en offrant la possibilité de formations en double compétence et en spécialisation.

L'iaelyon est une école centrée sur les femmes et les hommes qui la composent, axée sur l'expérience et l'innovation, mobilisée pour une recherche de qualité élément incontournable de son rayonnement. L'école est naturellement engagée dans les défis de notre époque et inclusive.

Quels types de partenariats nouez-vous avec les entreprises ?

M-C. C. : L'iaelyon s'appuie sur des liens très forts avec les entreprises qui alimentent nos réflexions et nous créons régulièrement de belles synergies entreprises/étudiants/enseignants. Les liens tissés offrent la possibilité à plus de 1 000 enseignants-vacataires, professionnels en activité, de faire partager leurs expériences aux étudiants. L'iaelyon est un acteur de la formation continue pour la montée en compétences des cadres. Ces professionnels nourrissent nos comités de pilotage pour, toujours, rester en prise avec la réalité. L'expertise de ces entreprises bénéficie aussi à notre école par le biais de clubs, à l'image du CLEA (Centre Lyonnais d'Expertise comptable et d'Audit) qui fédère quatorze structures de l'écosystème de l'expertise comptable pour former et promouvoir les métiers de l'expertise comptable, du conseil et du commissariat aux comptes.

Comment le réseau des alumni constitue-t-il un atout à utiliser ?

M-C. C. : Toute grande école s'appuie sur son réseau d'anciens élèves, les « alumni ». Ils gardent l'iaelyon dans leur cœur et s'engagent avec nous. Ils représentent un réseau de managers en France et à l'international avec lequel nous souhaitons renforcer la collaboration.

Vous avez été élue en juin 2023 à la direction générale de l'iaelyon. Que souhaitez-vous insuffler à l'école ?

M-C. C. : Il s'agit de « faire rayonner » notre école, la distinguer par ses spécificités, dont la principale est de « Donner envie ».



Marie-Christine Chalus

Directrice générale
de l'iaelyon

©David Vernier

Donner envie « d'intraprendre », dans un monde où l'initiative de chacun est déterminante dans la construction de son parcours professionnel.

Donner envie à chaque étudiant de libérer son énergie, accroître ses compétences, s'adapter, dans un environnement en phase avec les besoins du monde de l'entreprise.

Nous souhaitons insuffler une nouvelle énergie pour affronter les grands enjeux d'un monde professionnel en évolution constante. Développer des projets qui déclinent les enjeux sociaux, écologiques et numériques, en phase avec la stratégie de l'Université Jean Moulin, mais aussi, avec les acteurs de notre territoire qu'ils soient institutionnels, économiques et sociaux ou environnementaux et orientés vers la dimension internationale, composante incontournable. ■

IA : allier performance de la personnalisation marketing et protection de la vie privée

La digitalisation de la vie des consommateurs pose des questions éthiques que Julien Cloarec a mises au cœur de ses recherches. Ingénieur diplômé en informatique, il est actuellement Professeur des Universités à l'iaelyon, au sein du laboratoire Magellan-iaelyon. Ses travaux portent sur le compromis entre performance de l'intelligence artificielle et protection de la vie privée des consommateurs.

Presque tous les aspects de la vie des consommateurs sont ou seront impactés par l'intelligence artificielle. Les données jouent un rôle central dans une tension décrite par Julien Cloarec : « *Les consommateurs demandent une personnalisation marketing, mais en même temps, ils hésitent à partager leurs informations personnelles.* » Pour mieux comprendre cette tension, le chercheur collabore avec plusieurs équipes et présente trois projets de recherche en cours.

Appartement connecté

À Heilbronn, dans le sud de l'Allemagne, la fondation Dieter Schwarz (le fondateur de Lidl) a alloué 1,5 million d'euros à l'équipe de recherche de Julien Cloarec pour développer un appartement connecté qui améliore le bien-être de ses occupants. « *L'idée est d'étudier les conditions et le seuil d'acceptabilité du niveau de connectivité d'un appartement afin d'influer sur le bien-être de ses résidents. Dieter Schwarz ambitionne de transformer sa ville en une smart city* », explique le chercheur. Les travaux antérieurs de Julien Cloarec ont révélé des différences géographiques : « *Un appartement qui collecte des données personnelles n'entame pas la confiance du public chinois quant à la protection de sa vie privée, tandis que les Européens accordent une grande importance à cette question. Les Allemands semblent également plus préoccupés que les Français.* » Des outils connectés sont déjà présents dans nos appartements, tels que les réfrigérateurs ou les capteurs de luminosité qui apprennent nos habitudes et s'adaptent à leur environnement.

Véhicule autonome

Un autre sujet étudié par Julien Cloarec et ses coauteurs concerne le niveau de confort des automobilistes en fonction du degré d'autonomie de leur véhicule. Le partenaire industriel, le fabricant Daimler-Mercedes à Stuttgart, a mis à la disposition de l'équipe un véhicule autonome d'une valeur de près de 200 000 euros, ainsi qu'un simulateur de conduite de niveau 5 d'une valeur de 50 000 euros. « *La collecte d'informations à l'aide de capteurs physiologiques et de questionnaires vise à comprendre l'expérience et la dynamique de l'automatisation par l'IA sur le bien-être des conducteurs* », explique Julien Cloarec. Les aides à la conduite sont classées en six niveaux, allant de 0 (aucune aide) à 5 (autonomie complète, sans intervention humaine, sans volant ni pédales), en passant par le



Julien Cloarec

niveau 2 (autonomie pour se garer et changer de voie, présent sur 50% des nouveaux véhicules sur le marché). « *Nos recherches ont démontré que les conducteurs passant d'un niveau 0 à un niveau 2 gagnent en bien-être et en confort. En revanche, avec une perspective de niveau 5, le niveau de bien-être revient à son état initial* », révèle Julien Cloarec. Pour ce projet de recherche, il a reçu le prix de la meilleure communication lors du congrès de l'Association Française du Marketing en 2022.

Data Protection Officer

Depuis 2018 et l'entrée en vigueur du RGPD, les entreprises et organisations qui traitent des données personnelles doivent désigner un référent appelé Data Protection Officer. « *En collaboration avec une chercheuse post-doctorante de Télécom Paris, nous étudions l'éthique de la personne occupant cette fonction au sein des entreprises. Nous évaluons la légitimité de son rôle au sein de son organisation, son environnement de travail qui peut constituer un obstacle à sa mission, les éventuelles divergences entre ce qu'elle souhaiterait faire de cette fonction de manière éthique et ce qu'elle peut réellement accomplir, ainsi que les soutiens institutionnels et financiers dont elle bénéficie ou non...* » Cette étude a été présentée au Linc, le laboratoire d'innovation de la CNIL, ainsi qu'à l'Association Française des Correspondants à la protection des Données à caractère Personnel (AFCDP). ■

Les entreprises familiales : une vertu environnementale méconnue

L'activité économique pollue. Mais selon la gouvernance et la stratégie d'une entreprise, les niveaux de pollution sont variables. Paul-Olivier Klein, Maître de Conférences en Finance à l'iaelyon et chercheur au laboratoire Magellan-iaelyon, met en avant les performances environnementales des entreprises familiales. Il propose une perspective nouvelle sur le rôle de ces entreprises dans nos sociétés.

« **E**n moyenne, chaque million de dollars de revenus génère directement 124 tonnes de CO₂, sans prendre en compte les émissions indirectes. Les entreprises non familiales génèrent 144 tonnes de CO₂ par million de dollars de revenus, quand les entreprises familiales en génèrent 83 tonnes, soit une différence assez conséquente », note Paul-Olivier Klein.

Ces chiffres émanent des recherches qu'il a mené avec Marcin Borsuk (New-York University), Nicolas Eugster (University of Queensland) et Oskar Kowaleski (Iéseg School of Management), en analysant des mesures précises effectuées par des cabinets spécialisés et non uniquement déclaratives, de 6 610 entreprises implantées dans 44 pays, entre 2010 et 2019, tous secteurs confondus (pétrole & gaz, matériaux, industrie, biens de consommation, services aux consommateurs, santé, technologie et télécommunications). « Dans nos économies, près de 90 % des entreprises sont familiales avec, à l'origine, une personne et une famille, dit le chercheur. De la boulangerie à la très grande entreprise, la majorité est à capitaux familiaux. L'échantillon à la base de nos recherches se focalise sur les entreprises cotées et compte 33 % d'entreprises familiales, toujours gouvernées par leurs fondateurs ou leurs descendants ou dont la famille détient encore une part non négligeable du capital. »

De génération en génération

Paul-Olivier Klein et ses coauteurs soulèvent la question : « Pourquoi observe-t-on des niveaux de pollution différents d'une entreprise à l'autre lorsqu'elles exercent dans le même secteur d'activité, au sein d'un même pays et qu'elles présentent des caractéristiques financières similaires ? »

Le groupe de chercheur avance plusieurs explications. La première est la vision de long terme, familiale et patrimoniale de ces entreprises qui œuvrent depuis et pour plusieurs



Paul-Olivier Klein

génération avec des conseils d'administration aux mandats longs. Ils ont estimé qu'il faut en moyenne 8 ans de mandat pour commencer à observer une réduction significative des émissions de CO₂. « Leurs stratégies financières familiales s'inscrivent davantage sur le long terme, dans un objectif de transmission à la génération suivante et un souci d'impact de son activité aujourd'hui et demain, détaille Paul-Olivier Klein. Elles sont aussi davantage préoccupées par leur communauté et l'image qu'elles déploient auprès de cette communauté. » Au-delà de la maximisation du profit financier, qui n'est pas leur moteur premier, les entreprises familiales souhaitent être reconnues pour leur impact positif sur l'environnement et plus globalement sur la société. « On

peut évoquer la théorie socio-émotionnelle de la valeur », ajoute le chercheur.

Basculement à l'embauche d'un PDG externe

L'étude révèle aussi que ces entreprises vertueuses ne font pas étalage de leurs performances en faveur de l'environnement. Elles affichent très peu ces niveaux de pollution bas. Elles sont « discrètement plus vertes ». Elles agissent, parfois même sans une stratégie environnementale très claire, et communiquent peu sur leurs résultats. « C'est un paradoxe inattendu : bien que moins carbonées, les entreprises familiales affichent des scores environnementaux, sociaux et de gouvernances (ESG) plus faibles, y compris les seuls scores environnementaux », révèle Paul-Olivier Klein.

Et tout change quand un PDG externe à la famille est embauché : elles commencent alors à obtenir de meilleurs scores ESG, à s'engager publiquement à réduire leurs émissions ; cependant, c'est aussi avec l'arrivée d'un PDG externe que la pollution des entreprises familiales augmente. C'est lorsque les entreprises communiquent et s'engagent le plus sur l'environnement, qu'elles voient leurs performances environnementales se dégrader. Entre nécessité de rassurer l'actionnariat et *greenwashing*, il ne semble alors y avoir qu'un pas.

Paul-Olivier Klein dévoile la conclusion au regard de ces résultats : « L'affichage environnemental peut donner un mauvais signal de l'impact réel. Les investisseurs ainsi que les régulateurs devraient préférer s'appuyer sur des données d'émissions concrètes à des déclarations environnementales non contraignantes, au risque de n'avoir que peu d'effets climatiques réels. » ■



« La gestion par le bon sens et la vision du futur des entreprises familiales ont un impact positif sur leurs émissions de CO₂. »

Paul-Olivier Klein.



Les entreprises au cœur des mutations

Face aux dérèglements climatiques, à la raréfaction des ressources naturelles et aux évolutions sociétales, les entreprises, les universitaires et les individus modifient leurs pratiques pour répondre aux mutations environnementales, sociétales et économiques en cours.

Progressivement, les entreprises changent leurs modèles en s'appuyant sur l'innovation pour imaginer des productions vertueuses, créatrices de richesses, tout en étant inclusives pour leurs salariés et responsables envers leur écosystème.

La volonté des Hommes est au cœur des mutations. Ils ont le pouvoir d'agir par leurs choix stratégiques, par les investissements qu'ils choisissent de faire et les engagements qu'ils prennent.

La mutation est en marche au bénéfice de la sauvegarde la planète, de l'innovation pour inventer de nouvelles manières de produire, de l'économie pour créer une richesse verte, et des femmes et des hommes, acteurs et bénéficiaires d'une performance globale.

Exemples à l'appui : Circulère et le groupe Vicat, 1083, Serge Ferrari et Norsys sont pleinement engagés dans ces transitions avec des partis pris forts en faveur de l'environnement, de la performance économique et du bien-être de leurs collaborateurs.

« Soutenir un modèle de bien-être global »

Enseignant-chercheur en philosophie et en éthique appliquée à UNC Charlotte, en Caroline du Nord, Eddy Souffrant est auteur de plusieurs ouvrages sur la responsabilité sociale des entreprises. Son dernier livre, *Global development ethics : a critique of global capitalism*, interroge sur la participation et la contribution de chacun à un monde où tous les êtres vivants sont impliqués. Il a bien voulu partager sa vision internationale de la RSE avec Connect'iaelyon.

■ Que signifie être en responsabilité ?

Eddy Souffrant : C'est un enjeu qui doit tous nous interroger : comment je participe, je contribue, j'adopte une attitude humaine qui prend en compte le monde et ses êtres vivants dans sa globalité.

■ Les entreprises sont-elles conscientes d'une telle posture ?

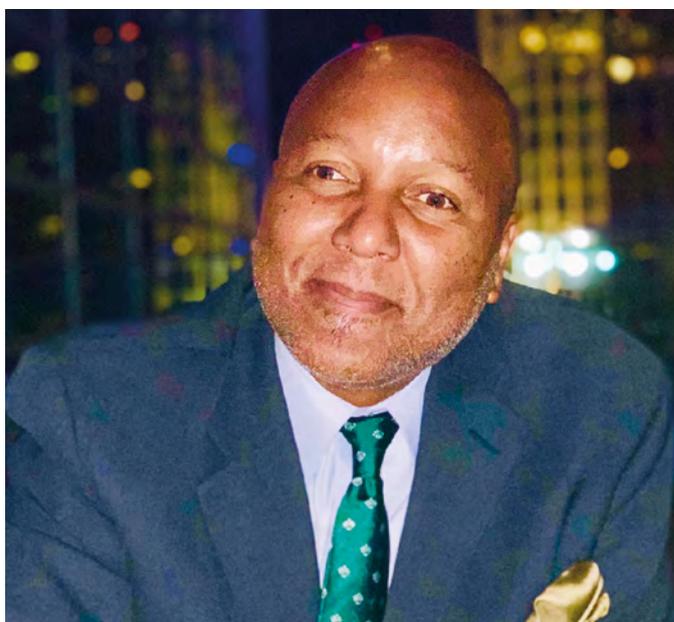
E. S. : Pas toutes. Des entreprises ont compris et sont très claires dans leur positionnement et les relations qu'elles entretiennent avec l'environnement, leurs communautés et leur développement économique pour soutenir un modèle de bien-être global. Citons Patagonia, la marque de vêtements de sport, soucieuse de l'impact de son activité. D'autres entreprises, se questionnent sur le trajet que font leurs produits, par exemple. Cependant, la plupart des entreprises restent axées sur le profit financier à court terme. Cette attitude, promue par l'économiste américain Milton Friedman, continue d'être l'approche dans le monde des affaires. Des entreprises sont encore aveuglées par les bénéfices immédiats en laissant les questions environnementales aux générations suivantes. Une telle approche est malsaine et n'est plus supportable.

■ Votre livre évoque le contexte dans lequel évoluent les entreprises et notamment les politiques publiques à travers le monde. Parlez-nous de l'exemple de l'exploitation du pétrole.

E. S. : Dans certaines zones géographiques, des entreprises pétrolières savent pertinemment que leurs méthodes d'extraction ne sont pas acceptables. Elles font évoluer leur fonctionnement dans les pays où le gouvernement sanctionne mais sont moins disposées à le faire dans un pays moins répressif. Mais une entreprise en responsabilité globale ne devrait pas attendre que la justice d'un pays soit au bon niveau pour faire attention à l'impact de son activité sur la population, l'environnement et sa propre communauté.

■ Comment se dessine ainsi l'avenir selon les recherches que vous menez ?

E. S. : Je suis assez optimiste car, de plus en plus, les entreprises prennent en main leurs devoirs et leur responsabilité éthique. Elles choisissent d'écarter des projets qui ne sont pas en accord avec leurs valeurs ou dont l'impact négatif est trop important. D'autres se créent sur le postulat qu'elles font partie d'une société homogène et que leurs processus sont bâtis sur



Eddy Souffrant

une façon d'agir positive, quelle que soit la puissance du pouvoir politique dans lequel elles vont évoluer. Elles ont décidé d'avoir un impact sur le bien-être global.

Ce libre-arbitre se retrouve dans le domaine purement financier. Investir dans des entreprises éthiques, soucieuses des populations et de l'environnement contribue au bien-être de la société en général. Les modèles économiques peuvent muter.

■ Quel est le rôle de l'Homme ?

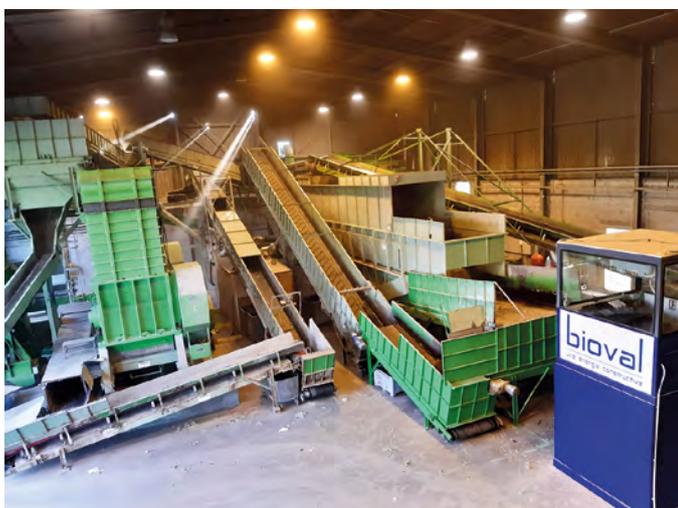
E. S. : L'Homme doit prendre conscience qu'il appartient à un tout. Il doit connaître les liens et l'interdépendance qui l'unissent à son environnement au sens large. Sa pensée doit être critique, collective et non individuelle. L'éducation devrait enseigner cela, afin que les collaborateurs qui rejoignent les entreprises ne soient pas motivés par le profit uniquement mais bien par une vision globale.

■ La philosophie enseignée aux futurs managers fait-elle partie de la solution ?

E. S. : La philosophie amène cette pensée critique et peut faire réfléchir sur le sens du bien-être par rapport aux autres êtres vivants. La philosophie apporte le sens de l'humanitaire. ■

Vicat : Circulère, sa filiale dédiée à l'économie circulaire

Depuis toujours, les cimentiers utilisent une part de déchets pour fabriquer ciments et granulats. Les enjeux de décarbonation de cette industrie ont incité Vicat à créer sa propre filiale en 2021, Circulère, pour promouvoir ses schémas de valorisation et favoriser l'économie circulaire sur ses sites de production en France, dans un premier temps.



L'usine Bioval en Savoie

A l'heure où les ressources naturelles sont devenues des biens précieux, recycler, économiser et valoriser nécessitent l'implication de tous. Apporter des solutions concrètes en local, à proximité de ses propres cimenteries, et utiliser les forces de ses savoir-faire en termes de valorisation des déchets ont mené le cimentier Vicat à créer sa filiale Circulère, issue d'un processus de réflexion sur l'impact de ses activités datant de 2018. « À horizon 2030, nous avons pour ambition d'atteindre 0 % d'énergie fossile dans le processus cimentier en France. Cette trajectoire de neutralité carbone sur toute la chaîne de valeur de nos métiers nous engage à sécuriser nos approvisionnements en valorisant les terres excavées, issues de la dépollution des sols par exemple, et le recyclage des matériaux issus de la déconstruction, en partenariat notamment avec les collectivités locales », détaille Stéphane Rutkowski, directeur général de Circulère.

Plateformes de traitement des déchets

Pour déployer et accompagner le développement économique des territoires où il est implanté, le cimentier a créé des plateformes de traitement de déchets. En partenariat avec le groupe lyonnais Serfim, deux plateformes sont déjà actives : Terenvie, dans le Rhône, pour la dépollution des friches industrielles, et Bioval, en Savoie, pour la production de combustibles solides de récupération. « L'objectif est de créer des partenariats avec

des entreprises locales pour favoriser l'économie circulaire dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Paca, Grand Est, sites d'implantations principaux des cimenteries Vicat. »

En 2023, la filiale Circulère compte seize collaborateurs, dont 50 % implantés au siège de L'Isle-D'abeau et 50 % au sein même des cimenteries, pour s'assurer de la conformité des déchets reçus et traités.

Plus largement, Circulère entend « hybrider une culture de services pour consolider l'expérience du groupe et poursuivre le développement de son activité industrielle », explique Stéphane Rutkowski. ■

Plasturgie : comment muter vers une économie circulaire ?



Telle est la question soulevée par Léa Barbaut, doctorante en Stratégie au sein du laboratoire Magellan-iaelyon, dans la thèse qu'elle débute sur la thématique « La transition d'une filière industrielle vers un modèle d'économie circulaire ». « Les réglementations française et européenne incitent les entreprises de la filière plastique à repenser leurs modèles d'affaires en intégrant davantage de plastiques recyclés. On voit aussi émerger les nouveaux plastiques biosourcés, une innovation de rupture pour lesquels les process industriels pour le plastique conventionnel ne sont pas adaptés à la production de plastiques biosourcés. Des investissements importants sont nécessaires et contraignants pour ces acteurs, qui sont souvent des start-ups. L'objectif de ma thèse est d'analyser cette transition », expose Léa Barbaut.

La jeune doctorante a effectué, en 2021-2022, un stage au sein du laboratoire IMP (Ingénierie des matériaux polymères) de l'Insa de Lyon. Ses recherches se sont poursuivies dans le cadre du projet pluridisciplinaire Bioloop pour analyser les conditions techniques et socio-économiques de la diffusion de ces nouveaux plastiques de rupture.

1083 : 10 ans de relocalisation pour un jean 100 % français

Thomas Huriez s'est attaqué à un basique de la mode pour recréer une filière de production en France : le jean. Pas à pas, il a d'abord décortiqué le modèle marketing et de distribution du produit textile le plus vendu au monde, pour repenser une filière éthique basée sur la production locale.

Parce qu'il s'ennuyait dans son job de responsable SI, Thomas Huriez a quitté Grenoble pour s'installer à Romans-sur-Isère, dans la maison de ses grands-parents, face à Marques Avenue... « *Je me suis alors dit que j'allais vendre des vêtements éthiques. En 2007, le Made in France et la notion d'impact environnemental étaient à leurs balbutiements, se souvient-il. Fondamentalement, l'homme est plutôt bon, à condition qu'il soit en responsabilité, face à des choix vertueux et conscients. Les vêtements écolos sont très éthiques mais surtout très éthiques et pas mal baba cool. Il y avait un décalage entre l'universalité des valeurs que je défendais et les produits que j'ai vendus entre 2007 et 2013.* »

80 % du denim tissé en interne

Alors il se penche sur les modèles de la mode, de la fast fashion et s'attèle à déconstruire les schémas. « *Un jean de marque à 130 euros et un jean fast fashion à 30 euros sont fabriqués dans les mêmes pays, le Vietnam, le Bangladesh, la Turquie, au même prix de revient, une dizaine d'euros. La différence repose sur les modèles de distribution et l'image de marque. Appliquons le circuit court pour fabriquer un jean à 40 euros et le vendre à 130 euros.* ». Et c'est là que l'aventure commence. Thomas Huriez trouve « *des bribes de compétences pour reformer collectivement une filière* » de fabrication de jeans. Il veut que ses produits estampillés 1083 soient tissés, teintés, filés et confectionnés en France. « *Là où vraiment, il n'y a pas encore la technologie, on se tourne vers l'Italie.* »

Pour remettre l'ouvrage sur le métier, il lance une campagne de financement participatif en 2013 pour préfinancer 100 jeans. « *Nous en fabriquerons 1 000.* »

Deux ateliers de confection sont créés. 1083 tisse désormais 80% de son denim et confie les 20% restants à des partenaires



Thomas Huriez

externes. Dix ans après ce démarrage industriel, l'entreprise drômoise a contribué à reconstruire l'ensemble d'une filière textile qui ne demande qu'à être développée. Une école de couture de jeans est créée à Romans-sur-Isère en 2018 et un atelier de confection dans les Vosges en 2023.

Être concurrentiel

« *Tout l'enjeu désormais est de déployer des capacités de confection qui servent certes 1083 mais aussi d'autres marques françaises.* » Les ateliers 1083 confectionnent d'ailleurs en marque blanche pour d'autres. L'entreprise noue des partenariats avec des marques et fabricants français dans sa même mouvance : Blanc des Vosges pour les jeans blancs, Max Vincent pour les sandales, Saint James pour les pulls, La gentile factory pour les sweats en coton bio... « *L'objectif de ces partenariats est aussi d'être davantage concurrentiel que les autres marques qui fabriquent au bout du monde.* »

Il milite pour que d'autres entreprises produisent en France. « *Si seulement 0,1 % des 67 millions de jeans vendus en France y étaient aussi produits, ce serait des dizaines de milliers d'emplois créés...* » ■

🔍 1083 en chiffres :

- 50 000 jeans 1083 vendus en France, soit la moitié du marché de jeans fabriqués en France chaque année ;
- 50 % des ventes par internet et 50 % via 5 boutiques (Romans-sur-Isère, Lyon, Grenoble, Paris et Nantes) et 130 revendeurs multimarques ;
- 12 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 ;
- 3 à 4 % de rentabilité depuis 10 ans ;
- 105 salariés, dont 60 % en production ;
- 150 emplois indirects supplémentaires alimentés par ses partenariats.

1083... km

Le nom de l'entreprise drômoise vient de la distance qui sépare les deux villes françaises les plus éloignées l'une de l'autre : Menton et Porspoder. Cette distance illustre aussi l'éthique de la marque de jean : le produit doit être fabriqué en France et de façon écoconçue.

Serge Ferrari : la RhSE® transforme l'entreprise

L'entreprise familiale spécialisée dans la conception et la fabrication de toiles composites pour des applications d'architectures légères ou d'aménagements intérieurs continue à croître sans « consommer plus ». Santé et sécurité de ses salariés, décarbonation des process industriels, utilisation de plus de matières recyclées sont au cœur de sa RhSE®, la responsabilité humaine, sociale, sociétale et environnementale.



Fany Allarousse

Depuis 2014 et son entrée en Bourse, Serge Ferrari accélère son développement, en croissances organique et externe. Les crises et les attentes réglementaires en matière environnementale l'ont incitée à réinterroger ses enjeux RSE pour en faire le pilier de son développement. « L'entreprise a été créée il y a 50 ans sur ces valeurs », affirme Fany Allarousse, responsable RhSE® et déléguée générale de la Fondation Serge Ferrari. La petite entreprise de textile, grâce à la technologie du pré-contraint®, fabriquait dès sa création des toiles durables et légères. Depuis deux ans, nous avons requestionné nos enjeux internes et externes, pour définir notre projet de RhSE® afin d'accompagner le développement et la transformation de notre industrie pour être parfaitement alignés avec notre stratégie

financière et créer des opportunités à l'échelle des Hommes qui composent l'entreprise et ses marchés. »

Place centrale des collaborateurs

« La contrainte ne nous fait pas avancer. Les challenges oui! Toutes nos décisions stratégiques passent progressivement par le prisme de notre examen de conscience RhSE® », assure Fany Allarousse. Fabriquer mieux, avec des matériaux recyclés, en consommant moins d'énergie, en réduisant ses émissions de CO2 de 30 %, tout en améliorant les conditions de travail de ses collaborateurs constituent le challenge porté par l'entreprise.

L'outil industriel est en cours de modernisation avec la digitalisation, l'apport de l'IA et une R&D offensive qui permettent de définir la trajectoire et un plan d'actions. Les collaborateurs y ont une place centrale. « Notre projet n'est viable que si les femmes et les hommes sont pleinement impliqués », est convaincue Fany Allarousse qui s'appuie sur les best practices de chaque pays. « Notre site basé en Suisse propose de belles initiatives pour l'intégration de personnes en rupture d'emploi. En Allemagne, le système d'apprentissage et d'intégration est un modèle à suivre. En France, nous avons signé un engagement avec les services de l'État via la charte "Les Entreprises s'engagent". Dans tous nos sites, nous encourageons nos salariés à contribuer à des projets écosystémiques pour que chacun s'engage et agisse. »

Démarche impulsée par la famille Ferrari

La gouvernance de la stratégie s'appuie sur trois leviers : la volonté de l'actionnariat familial qui a impulsé cette démarche et la conviction sincère du président du directoire Sébastien Baril ; l'engagement des salariés, invités à proposer projets et idées ; une gouvernance adaptée et dynamique impliquant toutes les parties prenantes. « Faire plus avec moins d'impact guide toute notre stratégie », résume Fany Allarousse. ■

🔍 Serge Ferrari en chiffres :

- 338,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 ;
- 1 300 collaborateurs ;
- 6 sites de production en France, Suisse, Italie, Allemagne et Taïwan ;
- Filiales et bureaux commerciaux dans 16 pays.

17 alternants planchent pour Serge Ferrari

Dans le cadre de leur cours sur la RSE internationale animé par Hervé Goy, professeur à l'IAE Lyon, 17 étudiants du master 2 Manager des Affaires Européennes ont travaillé avec les équipes de Serge Ferrari. Durant trois mois, les alternants ont identifié auprès de 5 entreprises partenaires les best practices en matière de RSE et proposé des solutions à diffuser dans les sites européens de l'entreprise. Une belle réflexion croisée qui a permis aux alternants de proposer une restitution de qualité, en anglais, le 25 mai 2023. Pour Fany Allarousse, cette collaboration pédagogique est « une belle occasion de s'enrichir de regards différents, sous un angle multigénérationnel et culturel ».

Norsys : d'un modèle engagé à un modèle militant

Créée en 1995 dans le Nord de la France, Norsys, entreprise de services numériques qui développe des applications web et mobile, s'est bâtie sur trois piliers de performance : l'humain, la performance économique et l'engagement sociétal et environnemental. Aujourd'hui, elle va plus loin en misant sur la permaentreprise, inspirée de la permaculture.

« **P**rendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les richesses sont les principes éthiques de Norsys. Ils découlent d'un processus de plusieurs années et d'un travail de réflexion sur la nature mené au sein de l'entreprise en 2019, détaille Sétaré Cousin, directrice de la région Sud-Est de Norsys. Surtout, ce concept de permaentreprise résulte des convictions même du fondateur qui dirige son entreprise dans une vision humaniste. »

Dès les années 2000, Sylvain Breuzard, président-fondateur, met la performance globale au cœur de son modèle. « La performance d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par sa performance économique mais par un équilibre entre les trois piliers humain, économie, environnement. Tout notre modèle est basé sur l'équilibre de ces trois finalités », illustre Sétaré Cousin. En 2018, Norsys traduit ainsi sa raison d'être : « Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde ». La marche suivante, c'est l'application des principes de la permaentreprise, qui s'inspire de la permaculture.

L'agencement des parties prenantes

La permaculture mise sur l'agencement des parties prenantes, un sujet complètement transposable en entreprise, pour aller plus loin que les labels, par exemple, qui ont tendance à siloter. Pour bâtir un nouveau modèle, Norsys s'est appuyé sur le travail d'un collectif de collaborateurs, d'abord pour vérifier la



Travail collaboratif sur la permaentreprise

transposabilité du principe. Huit enjeux ont émergé ainsi que leurs indicateurs pour mesurer les évolutions.

Un de ces indicateurs confirme l'intérêt d'un tel modèle : « En moyenne, notre secteur d'activité enregistre un turn-over de l'ordre de 25%. Norsys est à 12%, une performance à souligner à l'heure du désengagement des salariés envers leur entreprise », note Sétaré Cousin. L'absentéisme se limiterait à trois jours d'arrêt maladie, en moyenne, par an et par salarié. 90% des collaborateurs de Norsys affirment être « enthousiastes à venir travailler ».

Surtout, les appels entrants boostent le chiffre d'affaires de l'ESN.

Un conseil d'éthique

Passée « d'un modèle engagé à un modèle militant », l'entreprise ne s'interdit pas de refuser un business qui n'entre pas dans ses valeurs. « Un organe de gouvernance interne, le conseil d'éthique, peut être saisi par chaque collaborateur qui estime qu'un prospect présente, par exemple, une activité fortement émettrice de CO2 et émet une réserve quant au projet à mener, explique Sétaré Cousin. La balle est aussi dans le camp des entreprises pour orienter leurs investissements et collaborer avec des clients aussi vertueux qu'elles. » ■

Le livre de la permaentreprise

Sylvain Breuzard et l'illustrateur Etienne Appert sont les auteurs du livre *La permaentreprise, un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture*. Le collectif permaentreprise emmené par le fondateur de Norsys affirme avoir vendu ou distribué 10 000 livres. 120 entreprises auraient expérimenté le modèle.

Les huit enjeux de la permaentreprise chez Norsys

- Pérenniser le modèle de développement de l'entreprise en gardant une indépendance capitalistique ;
- Permettre aux collaborateurs d'influencer l'évolution de l'entreprise ;
- Être reconnue comme une ESN haut de gamme par son état d'esprit et le niveau d'exigence des prestations ;
- Mettre l'innovation au service d'usages numériques efficaces et éthiques ;
- Régénérer l'énergie des collaborateurs en cultivant leurs leviers de qualité de vie ;
- Régénérer les ressources naturelles tout en limitant l'impact des activités de l'entreprise ;
- Partager les richesses financières, matérielles et humaines ;
- Essaimer auprès des entreprises et autres organisations le modèle de permaentreprise.

Alternance grand luxe

Un bachelor Hôtellerie internationale suivi d'un master Management en hôtellerie, restauration et loisirs à l'iaelyon ont propulsé Lou Cormier aux sommets. Ceux des Alpes tout d'abord pour effectuer ses deux années de master en alternance au sein du groupe hôtelier Les Etincelles. Une alternance qui s'est transformé en un poste d'adjointe de direction, en CDI, dans un des hôtels du groupe en septembre 2023.



Lou Cormier

©DR

C'est au sein d'un groupe hôtelier haut de gamme que Lou Cormier a fait sa place. Diplômée d'un bachelor de l'école Vatel à Lyon, la jeune femme a choisi de poursuivre ses études en management grâce à l'alternance proposée à l'iaelyon. « Dès le démarrage de ma formation, nous avons convenu avec le groupe Les Etincelles que je resterais durant mes deux années de master, se souvient Lou Cormier qui débute son alternance dans les Alpes en juillet 2021. *J'ai eu l'opportunité de collaborer avec deux directrices. La première année, j'ai travaillé sur les notions de ressources humaines, de supports administratifs, de gestion des hébergements. La seconde année, qui s'achève, au côté de Carole Inaudi, a été davantage orientée sur la restauration, la formation des équipes et la gestion quotidienne.* » Un challenge et des missions complètes qui ont permis à chacune des deux parties de grandir.

Montée en compétences

« Collaborer avec une alternante est une première expérience pour Les Etincelles, dévoile Carole Inaudi, directrice de plusieurs hôtels du groupe et implantée à Tignes. *Surtout, le parcours universitaire de Lou, en école hôtelière avec des stages significatifs dans des établissements de luxe et une formation en management spécifique à notre secteur d'activité, correspondait au profil que notre entreprise souhaitait accueillir.* »

Le rythme de l'alternance est de trois semaines en entreprise et

une semaine à l'iaelyon. « Une organisation parfaite pour nos métiers saisonniers. Nos périodes d'ouverture entre décembre et avril sont très intenses, dans l'opérationnel. Nos équipes permanentes ont également une activité dense en basse saison, davantage tournée vers la gestion et la préparation de la rentrée suivante : plannings, contrats des saisonniers, budgets, bilans de fin de saison... », explique Carole Inaudi.

Pour la jeune alternante, « les périodes de fermeture des établissements permettent de faire le point et de constater la bonne corrélation entre mon travail au quotidien et mes cours à l'iaelyon ; l'hiver, on a plutôt la tête sous l'eau ! »

Rapidement autonome, Lou Cormier monte en compétences pour assurer progressivement l'ensemble des missions d'assistante de direction dans toutes les fonctions supports : gestion administrative, commerciale, ressources humaines... « Et dans ce domaine, les challenges sont importants à double titre, constate Carole Inaudi. Au niveau de notre secteur d'activité tout d'abord, la gestion des saisonniers a fortement évolué. Ils ne viennent plus pour enchaîner les heures comme il y a quelques années. Les ressources humaines sont devenues stratégiques alors que le monde de l'hôtellerie de montagne s'endormait... Lou apporte ce regard neuf sur la gestion des RH. Pour notre groupe ensuite. Il y a seulement deux ans, il était composé de cinq hôtels. Nous gérons désormais seize établissements haut de gamme où le sens du service et de l'accueil est essentiel. Là encore, Lou est très impliquée sur ce volet. »

La rencontre de deux parcours en pleine ascension

La rencontre de Lou Cormier et des Etincelles s'est révélée gagnante pour les deux parties : d'un côté se former aux méthodes d'un groupe en croissance, en quête de talents pour mener ses projets, de l'autre, bénéficier d'une étudiante disposant déjà d'une expérience et motivée pour se perfectionner. L'alternance de Lou Cormier a finalement débouché sur un CDI d'assistante de direction au sein d'un groupe qui s'adjoint les compétences d'une nouvelle recrue parfaitement opérationnelle. ■

🔍 Les Etincelles, c'est :

- 16 établissements, chalets et résidences hôtelières 4 et 5 étoiles en haute montagne ;
- 150 personnels permanents ;
- Jusqu'à 600 saisonniers l'hiver.

Faire le choix de l'industrie

Air Liquide a ouvert ses portes à Lucie Blandel pour effectuer son alternance dans le cadre de son master 2 Management des achats à l'iaelyon. Retour sur une collaboration riche et une intégration réussie, résultat d'un processus de recrutement bien rôdé.

Pousser la porte d'un grand groupe industriel français par la voie de l'alternance a parfaitement réussi à Lucie Blandel. « Depuis 2020, notre service accueille des alternants selon un processus établi par notre Direction Ressources Humaines, détaille Michael Carniel, responsable développement performance fournisseurs d'Air Liquide advanced Technologies, sur le site de Sassenage. Nous définissons deux axes. Le profil à intégrer : un étudiant de niveau master minimum avec une spécialisation sur la fonction achats. Et la fiche de poste, dont les missions s'orientent sur la collaboration avec des équipes internes pluridisciplinaires, pour des familles d'achats et des projets définis, le suivi de la performance fournisseurs et des indicateurs achats. » La Direction Ressources Humaines publie alors une annonce sur le site internet de l'entreprise.

« J'ai trouvé mon alternance sur le site d'Air Liquide, confirme Lucie Blandel. Mon parcours, un DUT GEA (Gestion des entreprises et des administrations) à Nantes en 2019, puis un DUETI (Diplôme universitaire d'études techniques et internationales) en Lettonie et une licence en Sciences de gestion, m'a permis de définir le type d'entreprise et de fonction dans lequel je souhaitais poursuivre ma carrière. J'ai découvert le métier des achats. » Et le master Gestion de production, logistique et achats, en deux ans, de l'iaelyon. La seconde année s'effectuant forcément en alternance, Lucie Blandel s'est mise en quête d'une entreprise.



Lucie Blandel

Blandel. Elle passe le premier entretien avec le service recrutement d'Air Liquide advanced Technologies qui valide les prérequis, puis avec son futur tuteur, Michael Carniel. La collaboration démarre en septembre 2022 pour une année, avec des périodes en entreprise et des sessions à l'iaelyon, avant un été passé au sein d'Air Liquide pour aller au terme de l'alternance le 8 septembre 2023.

Un rythme à intégrer de part et d'autre. « Au début, il faut s'organiser, admet Lucie Blandel, entre nos cours et les missions confiées par l'entreprise. » « Des points tous les dix ou quinze jours avec l'alternant évaluent les charges de travail, les réajustements et la conformité au planning initial », ajoute Michael Carniel. « J'ai apprécié la facilité de dialogue et le suivi avec mon tuteur. J'ai pu faire des propositions et me suis sentie vraiment à l'aise au sein de l'équipe », poursuit Lucie Blandel.

Source de recrutement

« L'alternance donne accès à un vivier de candidats, assure Michael Carniel. Les missions confiées par Air Liquide visent bien évidemment à enrichir la formation des étudiants mais si tout se passe bien, le processus débouche sur un emploi pérenne. »

Du côté de l'alternant, un tel parcours est gage d'insertion professionnelle rapide. « Je souhaitais effectuer ma dernière année en alternance car elle est un tremplin vers le monde professionnel. Cette période de formation est un véritable multiplicateur de compétences, elle est essentielle pour la suite de ma carrière professionnelle », affirme Lucie Blandel, qui devrait rester chez Air Liquide... ■



« L'alternance, c'est s'assurer un apprentissage accéléré »

Lucie Blandel.

Facilité de dialogue

« J'ai envoyé environ quinze CV, pour neuf retours positifs. J'ai choisi une entreprise que je connaissais, dans l'industrie et dans laquelle je savais que j'apprendrais », confie Lucie

Le rôle essentiel du tuteur

« Le tuteur donne de son temps pour partager son expérience et accompagner la formation de l'alternant, témoigne Michael Carniel. Les ressources humaines cadrent la mission et s'appuient sur des volontaires, diplômés dans le domaine concerné, et avec minimum trois ans d'expérience dans le métier pour devenir tuteur. Elles animent aussi la communauté des alternants, qui se réunissent autour d'un petit-déjeuner chaque semestre. »

Droit au but

Une entreprise résolument internationale. La communication et le marketing. Les RH et le management. Voici les critères que Nicolas Martinez souhaitait impérativement cocher dans son activité professionnelle. Diplômé du master Management et Communication de l'iaelyon en 2019, il est désormais responsable Communication interne France chez Adidas depuis mai 2022. Un parcours qui va droit au but.

« **A** didas me berce depuis que je suis petit. Je suis sportif, j'ai fait de la natation en compétition. Travailler dans une telle entreprise fut une véritable opportunité », assure Nicolas Martinez. En seulement quelques années, le jeune homme a réussi à décrocher ce poste après un parcours universitaire et professionnel cohérent. « J'ai obtenu un bac scientifique et dès mon orientation je savais que je voulais travailler dans une entreprise internationale », se souvient-il. Pour ne se fermer aucune porte, il démarre ses études supérieures par un DUT GEA (Gestion des entreprises et des administrations), à Angers. « Une formation suffisamment généraliste pour acquérir des compétences en communication, en marketing, en comptabilité, en droit des affaires, en ressources humaines... Mes deux stages de découverte dans des agences de communication à Paris et à Angers ont confirmé mon intérêt pour le marketing et la communication. » Pour intégrer une entreprise internationale, l'anglais est indispensable. Nicolas Martinez s'envole un an à Dublin, en Irlande, en parfaite immersion pour suivre un bachelor Business, option Commerce International et Gestion des Organisations, et parfaire la langue d'Oscar Wilde.

Le retour en France l'amène à l'iaelyon pour achever ses études : ce sera un master Management et Communication. « Une fois encore, je ne souhaitais pas une école de communication qui n'inclurait pas ces notions de gestion d'entreprise et de management. L'iaelyon est une école réputée, qui laisse de l'autonomie à ses étudiants, tout en assurant un bon encadrement. Je pouvais faire une seconde année en alternance et poser ainsi un pied dans l'entreprise. » Nicolas Martinez aborde les domaines qui lui sont chers comme le management et la communication d'entreprise. Il se forme aux techniques de création graphique, d'audiovisuel, de rédaction... « Je suivais une formation très complète dont la théorie était incarnée par des professionnels qui venaient de l'entreprise. »

Partage d'expérience à l'iaelyon

Nicolas Martinez a participé en décembre 2022 au Focus Métiers de la vente, de la communication et du marketing qui s'est tenu à l'iaelyon. « Il y a seulement quatre ans, j'étais à la place de ces étudiants en quête d'informations auprès des professionnels. J'appréciais ces sessions qui me permettaient aussi d'avoir des liens avec des anciens élèves. J'ai alors aussi souhaité partager mon expérience avec de futurs professionnels. »



Nicolas Martinez

Organisation internationale

Un premier stage dans une agence de communication à Lyon, puis une deuxième année en alternance au service communication interne de Renault Trucks à Saint-Priest lancent son parcours professionnel. Le jeune diplômé décide cependant de s'offrir huit mois en Nouvelle-Zélande pour devenir vraiment bilingue. « J'ai voyagé trois mois et j'ai fait des petits boulots le reste du temps : commercial pour un garagiste, serveur dans un bar, opérateur dans une usine de kiwis... »

Le retour en France coïncide à l'après-période Covid. Il évolue pendant un an dans une entreprise de conseil en transformation digitale, sur un poste de communication interne. Et l'opportunité Adidas se présente. « Le processus de recrutement a été long mais j'ai eu le poste », dit celui qui s'épanouit pleinement au sein « d'une entreprise qui a une place dans mon cœur ». Il dépend d'une organisation internationale. « Ma responsable est en Espagne et je travaille en étroite collaboration avec mes homologues des autres pays européens pour déployer, en France, la stratégie de communication interne d'Adidas qui compte 750 collaborateurs, magasins compris, dont 300 dans les fonctions Corporate du siège. »

À 27 ans, Nicolas Martinez a toujours soif d'apprendre pour continuer à gravir les échelons dans une entreprise qui le passionne. ■

Un parcours marqué par l'engagement

L'économie sociale et solidaire, l'humain et la gestion des projets complexes rythment le quotidien de Josépha Poret, directrice de l'incubateur lyonnais Ronalpia. Son bac en poche, elle oriente à la fois son cursus universitaire et ses engagements pour répondre aux défis de notre société.



Josépha Poret

En 2016-2017, Josépha Poret passe sept mois au sein de l'ONG Gawad Kalinga qui vise à éradiquer l'extrême pauvreté des familles aux Philippines et à restaurer la dignité des plus pauvres. « *Plusieurs volets étaient abordés : reconnecter les Philippines aux métiers de l'agriculture car ils produisent peu et importent beaucoup ; créer une école pour les jeunes issus des bidonvilles afin qu'ils apprennent l'anglais, le français ainsi que les métiers de la Terre ; accompagner les familles des bidonvilles pour sortir de l'extrême pauvreté ; soutenir le déploiement un incubateur social.* » Lors de sa licence, Josépha Poret faisait du soutien scolaire auprès d'enfants défavorisés alors qu'elle suivait une licence Sciences économiques et de gestion à Lille... C'était une évidence : sa carrière professionnelle sera consacrée à l'aide aux autres.

Une année de césure aux Philippines

Sa licence en poche, elle démarre un master 1 Management de l'innovation pour aborder la gestion de projets complexes et, surtout, le volet humain. À l'issue de ce master, elle part aux Philippines, en année de césure. À son retour en France, elle cherche une formation qui allie l'entrepreneuriat et cet engagement social qui lui tient à cœur. « *Dans le cadre de mes études et stages, j'ai côtoyé des entrepreneurs sociaux, dont les projets avaient une vocation environnementale et sociale forte, comme les enjeux de remobilisation de jeunes, d'insertion, de mobilité des plus fragiles, des entrepreneurs qui agissent sur des problématiques de société pour œuvrer en faveur de leur territoire* », assure Josépha Poret.

Elle repère ainsi l'iaelyon et son master 2 Eden (Entrepreneuriat et développement des entreprises nouvelles) et choisit l'incubateur Ronalpia pour y effectuer la fin de son cursus universitaire en alternance. « *J'ai croisé les doigts pour être prise dans les deux structures.* » Banco ! Les choix sont validés. Elle arrive à Lyon en septembre 2017 pour embrasser la carrière professionnelle qu'elle désirait.

Grandir dans l'entrepreneuriat social

« *J'ai apprécié le caractère professionnalisant des masters proposés par l'iaelyon, témoigne-t-elle. L'intervention des professionnels, dont le contact se poursuit avec certains ; les petites promotions pour faciliter les échanges et les apprentissages nous ont permis d'évoluer ensemble dans l'entrepreneuriat. Le master n'avait pas une vocation ESS dédiée mais je me suis formée sur ce volet par mon alternance.* »

Josépha Poret intègre Ronalpia en tant que chargée des programmes post-création. « *Une fonction complémentaire aux cours à l'iaelyon où nous apprenions les méthodologies d'accompagnement des entreprises, les techniques de management...* » Son alternance terminée, l'incubateur en ESS lui propose un CDI et la mission d'assurer son développement territorial. Quand les fondatrices de l'incubateur (Léna Geitner et Enora Guérinel) choisissent de voguer vers de nouvelles aventures, elles lui proposent de prendre la main. Josépha Poret est nommée directrice en octobre 2021. Aujourd'hui employeur, elle regarde avec intérêt les étudiants qui suivent le master 2 Eden. « *Je sais qu'inclure des stagiaires, des alternants ou des collaborateurs ayant été formés à l'iaelyon, à l'équipe de Ronalpia est gage de qualité !* » ■

Zoom sur Ronalpia

L'incubateur né à Lyon en 2013 compte neuf antennes en Auvergne-Rhône-Alpes : deux dans le Rhône, deux en Isère, deux dans la Loire, une dans chaque département de la Drôme, l'Ardèche et l'Ain. Ses champs de compétences sont des projets entrepreneuriaux en lien avec l'inclusion, l'insertion, le handicap, l'économie circulaire... L'association compte trente salariés et un budget annuel d'environ 1 million d'euros, issu à 50 % de fonds privés (fondations, entreprises) et 50 % de dotations publiques. Ronalpia accompagne, chaque année, près de 150 entrepreneurs à la création, au déploiement ou au changement d'échelle de leurs entreprises. Pour rejoindre Ronalpia : www.ronalpia.fr

Aéroports de Lyon challengés par les étudiants

Alors que la décarbonation de l'aviation est un enjeu majeur de l'ensemble des acteurs de la filière, les équipes VINCI Airports de l'aéroport de Lyon ont travaillé avec les 53 étudiants du master 1 Management des Equipes, Qualité et Développement Durable de l'iaelyon lors d'un Décarbonathon riche d'enseignements.

Si l'aviation n'émet « qu'environ » 3 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, elle crispe les débats publics. Le sujet n'est pas nouveau pour Aéroports de Lyon. « *Sur le périmètre de ses activités, Aéroports de Lyon agit déjà pour réduire à un niveau incompressible de 500 tonnes/an ses émissions de CO₂, séquestrés par la plantation de plus de 7 hectares de forêts dans la région, permettant d'atteindre 0 émission nette de carbone dès 2026, détaille Lionel Lassagne, directeur du développement durable des Aéroports de Lyon. Les aéroports et leurs écosystèmes vont massivement se décarboner. Aéroports de Lyon a déjà lancé son master plan environnemental pour les 15 prochaines années, dont la feuille de route concerne toutes les directions de l'entreprise et tous les investissements. Un plan d'actions tout aussi ambitieux est lancé pour agir sur la décarbonation de l'aérien (scope 3) soit principalement les émissions des avions en vol, leurs cycles atterrissage/décollage (LTO) et les accès à la plateforme aéroportuaire.* »

Immersion d'une demi-journée

Et c'est là que les étudiants du master 1 MEQ2D entrent en jeu. « *Ma direction est intervenue auprès des étudiants de l'iaelyon, pour leur présenter ce plan stratégique et notre démarche environnementale. La classe a été immergée dans l'aéroport Lyon-Saint Exupéry une demi-journée et nous leur avons demandé d'établir un rapport d'étonnement avec les points positifs comme négatifs.* »

Pour Lionel Lassagne, collaborer avec des étudiants présente un double intérêt : « *Ils sont nos clients actuels et surtout futurs et représentent une génération qui est peu présente dans nos process de décisions. Nous étions curieux de connaître leur*

positionnement et de détecter des signaux faibles, sources de travail futur pour notre démarche en faveur du développement durable. »

Plusieurs sujets ont émergé de ce Décarbonathon. Le premier concerne la communication faite sur les efforts engagés par Aéroports de Lyon en tant qu'entreprise. « *Les étudiants ont constaté que ce qui importait aujourd'hui, c'étaient des actions en faveur de la filière aéronautique, pas uniquement de la part de l'entreprise.* » Deuxième élément : l'offre de restauration. « *Ils n'ont pas identifié d'offre végétarienne/vegan proposée dans les restaurants de l'aéroport. Les questions de bien-être animal et de santé, englobent cette problématique que nous n'avions pas soulevée.* » Enfin, la possibilité de confier son animal de compagnie, pour un passager, à un partenaire de confiance de l'aéroport, a été avancée par les étudiants. « *Ce sont autant de pistes à étudier qui viennent de la société civile et des nouvelles générations et que nous devons avoir en tête. Ils deviendront peut-être des marqueurs importants dans dix ans* », assure Lionel Lassagne.

L'équipe qui a proposé le rapport d'étonnement le plus pertinent l'a présenté au comité de direction des Aéroports de Lyon. Les deux premiers sujets soulevés par les étudiants de l'iaelyon sont dans les tablettes stratégiques de l'infrastructure. ■

Confronter la passion à la réalité du terrain

Répartis en équipes de cinq-six, les étudiants du master 1 MEQ2D ont étudié, durant 20 heures, la matière fournie par Aéroports de Lyon, en amont de leur visite sur le site pour la séance d'observation. « *L'objectif de cet exercice est de mettre rapidement les étudiants en situation pour qu'ils s'approprient les connaissances dispensées en cours, explique Françoise Goter, responsable pédagogique du M1 MEQ2D. Ils sont tous passionnés par l'environnement et le développement durable. Certains veulent s'engager dans la transition énergétique ou écologique. Ce type de projet leur permet de se tester par rapport à un sujet passion et de se confronter à la réalité en entreprise.* »

Autre aspect important d'une telle collaboration pédagogique : « *Permettre à l'école de rayonner sur ces sujets et, à travers ses étudiants, de s'engager.* »

Après la communication des résultats de cette collaboration pédagogique, de grandes entreprises ont manifesté leur intérêt pour, elles aussi, profiter de ces regards étudiants riches d'enseignements.



Présentation des actions environnementales aux étudiants

Étude du potentiel d'un nouveau marché

Blanchon Group, fabricant européen de produits de finition, de protection, de décoration du bois et de peintures de spécialité, a confié l'étude de son positionnement sur un nouveau segment de marché à onze participants en formation continue de l'executive international MBA (IMBA). Une partie de ce travail sera intégrée au plan stratégique 2024-2027 du groupe implanté à Saint-Priest.

Quatre thèmes avaient été proposés par Blanchon Group pour alimenter l'étude de cas réel qui clôture le cursus de formation continue de l'IMBA. C'est finalement l'étude du potentiel d'un nouveau marché qui a retenu l'attention de la promotion IMBA. « L'objectif pour les participants était d'opérer une analyse stratégique pour aider notre comité de direction dans la prise de décision. C'est un sujet complexe, large, de niche dont les informations sont difficiles à obtenir. L'entreprise était au début de sa réflexion stratégique pour ce probable sous-segment de marché », détaille Guillaume Clément, président de Blanchon Group.

Les onze participants sont partis d'une feuille quasiment blanche. Dès le lancement de cette collaboration, Guillaume Clément s'est personnellement impliqué dans l'exercice. Il a également mobilisé la directrice marketing et quatre directeurs de business unit pour couvrir les pays concernés par l'étude de cas : la France, la Belgique et les Pays-Bas, pour les marchés à destination des artisans, des industriels et de la grande distribution spécialisée. « Nous avons produit une note de synthèse sur les métiers du groupe, précise Guillaume Blanchon. Les participants ont passé une journée sur site pour visualiser nos process, nos produits, nos emballages, nos formats et la complexité de nos business. » Ils ont ensuite eu six semaines pour travailler sur le sujet.

« Une équation temps investi/retour très favorable »

Lors d'un rendu oral, l'entreprise a pu découvrir le travail conséquent de la promotion, aboutissement de plusieurs mois de formation, et adresser son feedback aux participants. « Les propositions étaient claires et judicieuses. Les sous-groupes



Journée visite du site Blanchon Group par les étudiants de l'IMBA

ont proposé des focus assez différents, avec des offres, une vision concurrentielle et un pricing plutôt bien creusés, selon Guillaume Clément. Globalement, leur travail nous sera utile. Il nous a aidé à mieux comprendre les grands enjeux de ce segment de marché. Il nous a confirmé qu'il y avait bien un potentiel que nous devons développer dans notre prochain plan stratégique. »

S'engager dans une collaboration pédagogique et soumettre une étude de cas exigent indéniablement une certaine implication de l'entreprise « mais l'équation temps investi/retour est très favorable, témoigne Guillaume Clément. C'est la première fois que notre groupe collaborait avec une université et ce fut vraiment une très bonne expérience. » ■

« Donner le meilleur de nous-même », Marie Deroussent

Définir une stratégie de développement, respecter un planning, gérer les priorités sans perdre de vue l'objectif final... L'étude de cas de fin de MBA vise à mettre les participants en situation réelle en travaillant un maximum d'items vus durant les cours, tous les vendredis et les samedis. Onze professionnels, aux profils et horizons variés, en activité pour la plupart, ont décidé de monter en compétences grâce à l'iaelyon. « Dès le départ on s'est organisé en mode projet avec trois équipes pour travailler sur les trois clientèles de Blanchon Group, détaille Marie Deroussent, participante de ce IMBA et business developer chez bioMérieux. La combinaison de nos expériences passées et les connaissances acquises durant nos sessions de formation, a été mise au service d'un cas ambitieux pour lequel nous avons dû travailler sur un temps assez court. »

Finir avec un tel exercice donne tout son sens à la formation. « Nous avons tous donné le meilleur de nous-même face à une entreprise qui a fait preuve d'un engagement total. »

Pour Marie Deroussent, le bilan est positif : « Le MBA m'a aidée à prendre de la hauteur, à confirmer ma légitimité personnelle et à m'apercevoir que mes connaissances étaient déjà importantes, avec pour objectif de renforcer ma position au sein de mon entreprise. »

Un distributeur de plats cuisinés locaux en projet

La Boîte du coin a été imaginée par Florine Deronza et Anthony Bouvier, étudiants en master Vente et Marketing BtoB sur le campus de Bourg-en-Bresse de l'iaelyon. Un projet qu'ils espèrent concrétiser en véritable entreprise.

Tout est parti d'un constat, le leur et celui de leurs camarades : « *Suivre nos études à Bourg-en-Bresse est un choix de notre part. L'aspect humain, convivial et la proximité des étudiants, des enseignants et du personnel administratif rendent tout plus accessible. En plus, le coût de la vie est bien moindre qu'à Lyon* », assure Anthony Bouvier, un jeune troyen qui n'a pas hésité à déménager à Bourg-en-Bresse pour suivre une licence LEA puis le master qui l'intéressait, uniquement proposé dans l'Ain par l'iaelyon.

Florine Deronza a fait le même choix de la proximité, elle qui a obtenu son bac à côté de Meximieux et mène l'ensemble de son cursus universitaire à Bourg-en-Bresse. Comme leurs camarades, les deux étudiants sont confrontés à un sujet : la restauration sur le campus. « *Il n'y a rien !* résume Anthony Bouvier. *Et les élèves s'en plaignent. Le resto U est du côté du campus de Lyon 1, sur le technopole Alimentec et nous devons prendre une voiture pour nous y rendre. La pause déjeuner est parfois trop courte. Nous avons réfléchi à une solution qui allie les enjeux environnementaux, essentiels aujourd'hui pour tous, et le budget des étudiants.* »

2^{ème} au concours J'M Entreprendre 2023

La Boîte du coin, le nom du projet des deux étudiants, a pour ambition d'installer des distributeurs automatiques, d'abord au sein des campus, de plats cuisinés par des restaurateurs locaux avec leurs invendus, en respectant un budget de 7-8 euros pour un menu complet, à destination des étudiants. « *L'idée est de proposer des plats simples pour éviter le gaspillage dans les restaurants, avec du transport limité grâce à l'implication de restaurateurs locaux, tout en permettant aux étudiants de se nourrir sainement dans un budget contraint* », détaille Anthony Bouvier.

Le projet a fait mouche lors du concours J'M Entreprendre 2023. La Boîte du coin est arrivée 2^{ème} du concours organisé par l'incubateur de projets entrepreneuriaux Manufactory Sans Souci, porté par l'Université Jean Moulin Lyon 3.



« *Nous avons réfléchi à une solution qui allie les enjeux environnementaux, essentiels aujourd'hui pour tous, et le budget des étudiants.* »

Anthony Bouvier.

L'apport d'un incubateur interne

Tous deux en alternance dans le cadre de leur master, Florine Deronza et Anthony Bouvier entendent profiter du tremplin du



Anthony Bouvier et Florine Deronza

concours dédié pour approfondir leur idée et continuer de faire le lien entre leurs cours en amphi, la pratique en entreprise par l'alternance et le développement de leur projet entrepreneurial. « *Les trois mois d'accompagnement gagnés dans le cadre de J'M Entreprendre vont nous servir à affiner notre business plan, notre potentiel de chiffre d'affaires en rencontrant les restaurateurs pour fixer des tarifs dans la réalité du marché, à travailler le marketing et la communication. Nos expériences professionnelles passées et nos cours nous servent pour trouver des solutions commerciales viables.* »

Les deux étudiants visent d'abord l'implantation de leur distributeur sur leur campus, à Bourg-en-Bresse, en mobilisant l'écosystème local. « *Mais nous aimerions aussi en installer un sur le site de la Manufacture des Tabacs à Lyon. Et, à plus long terme, au sein de petites structures comme des TPE et des PME, en imaginant tout un univers autour de ce distributeur de repas comme une salle de repos ou des services annexes* », ambitionne Anthony Bouvier.

Le parcours de ces deux étudiants illustre concrètement tout l'apport d'un incubateur interne. « *Nous avons vraiment profité de ce dispositif pour tester notre idée et nous lancer dans l'entrepreneuriat* », admet le jeune étudiant. ■

Un territoire reconnu pour son impact environnemental positif

Dès 2019, l'Aderly (Agence de développement économique de la région lyonnaise) s'engage dans une stratégie d'attractivité sélective privilégiant l'implantation d'entreprises à impact positif pour le bassin économique local. Cette stratégie d'impact s'affine encore pour viser la prospection d'entreprises et de compétences permettant d'apporter au territoire des solutions nécessaires pour contribuer aux transitions. Rencontre avec Bertrand Foucher, directeur de l'Aderly.



Bertrand Foucher

Depuis près de 50 ans, l'Aderly œuvre au rayonnement du territoire en France et à l'international pour attirer des entreprises et contribuer à son développement économique. Cofinancée par la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne et la Métropole de Lyon, et animée par une gouvernance économique large composée du monde économique et des collectivités territoriales de l'aire urbaine

Lyon-Saint Étienne, elle est l'une des plus anciennes agences de développement économique en Europe. Son équipe d'une quarantaine de collaborateurs contribue à l'installation, chaque année, de 60 à 70 entreprises pour la création d'au moins 1 500 emplois.

Pionnière, elle l'est, en particulier en matière d'impact environnemental et de transition avec une mutation progressive de sa stratégie pour attirer des capitaux « vertueux ».

« Dès 2019, une nouvelle équation a émergé : quelle attractivité mettre en avant pour des territoires comme le nôtre, denses, avec des ressources foncières, en compétences, naturelles... limitées ? Cette question n'est pas lyonnaise mais partagée par nos homologues en Europe. La problématique de la réindustrialisation avec des ressources contraintes s'est accentuée depuis la crise Covid », expose Bertrand Foucher, directeur général de l'Aderly.

Des filières stratégiques

Deux leviers accompagnent l'Aderly dans sa mission : la sélectivité des secteurs d'activité et l'impact des entreprises sur le territoire, avec la question sous-jacente de la mesure de cet impact.

« Le choix des secteurs relève à la fois d'une stratégie locale, française, européenne et de contraintes législatives sur la neu-

tralité carbone ou encore la zéro artificialisation nette des sols à horizon 2050, détaille Bertrand Foucher. Dans ce contexte, l'Aderly privilégie les filières autour de la santé, des nouvelles énergies, des transitions dans l'industrie avec la chimie verte ou encore la décarbonation, les mobilités douces avec l'industrie du vélo, l'agroalimentaire pour des enjeux de souveraineté nationale, le textile, et, d'une façon générale, les entreprises au caractère social et environnemental fort. »

Concernant l'impact, l'Aderly étudie le projet global de l'investisseur : envisage-t-il de coopérer avec le milieu académique local ? les emplois proposés favorisent-ils l'inclusion ? son projet peut-il s'installer dans l'aire économique lyonnaise pour desserrer la densité lyonnaise ? « Sans réguler l'économie locale, notre rôle est d'accompagner un projet d'implantation afin que son action soit la plus impactante pour notre territoire », assure Bertrand Foucher.

Quant à la mesure de l'impact, elle revêt non plus un caractère quantitatif, mais une situation qualitative globale. « Ce sujet est travaillé avec les agences de développement économique européennes pour détecter des indicateurs pertinents, partageables, comparables et créer un langage commun. »

Une stratégie qui commence à être reconnue en France et à l'international. Selon les équipes de l'Aderly, les entreprises viennent naturellement frapper aux portes lyonnaises pour s'épanouir dans cet environnement. ■

L'offre académique et de recherche locale prisée des entreprises

Parmi les critères d'impact de l'Aderly, la coopération des entreprises avec les milieux académiques tient une bonne place. Le nombre d'étudiants, la qualité et la diversité des formations professionnalisantes (ingénieurs mais aussi techniciens nécessaires à la réindustrialisation), l'expertise des laboratoires de recherche attirent les capitaux étrangers (40 % des implantations). « Les sciences de gestion et d'économie locales qui accompagnent ces mutations sont prisées des entreprises », relève Bertrand Foucher.

think large



**Une école socialement responsable
engagée dans les dispositifs PRME
et UN Global Compact depuis 2013.**

