

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.04 Pour une meilleure transparence de la rémunération des dirigeants

P.12 Une alternance gagnant-gagnant chez Holding Textile Hermès

P.19 Olivier Hamant : «La robustesse du vivant donne une perspective»

#6
ÉDITION
2024-2025



THINK TANK

Responsabilité territoriale des entreprises : (se) nourrir en proximité

L'ÉDITO **03** MARIE-CHRISTINE CHALUS ET ÉRIC LAMBERT

LA RECHERCHE
EN ACTION **04** MOHAMED KHENISSI
**Pour une meilleure transparence
de la rémunération des dirigeants**

05 AMÉLIE BOHAS
Circuits courts : une logistique à réinventer

THINK TANK **06** **Responsabilité territoriale des
entreprises : (se) nourrir en proximité**



RETOURS
D'APPRENTISSAGE **12** HOLDING TEXTILE HERMÈS
Une alternance gagnant-gagnant

13 ARTHREX
L'alternance en milieu médical complexe

ALUMNI **14** CAROLINE BRETON
Les RH, une vocation internationale

15 OLIVIER CATHELAND
Partir pour mieux revenir

COLLABORATIONS
PÉDAGOGIQUES **16** CLUB MED
Capitaliser sur la data RH

17 CENTRE LÉON BÉRARD
La marque employeur à l'étude

ÉTUDIANT
EN MOUVEMENT **18** THOMAS PIRON
La tête et les jambes

AGORA **19** OLIVIER HAMANT
«La robustesse du vivant donne une perspective»

CONNECT' iaelyon
LE MAGAZINE PARTENAIRE

SCHOOL OF MANAGEMENT
iaelyon | UNIVERSITÉ LYON III
JEAN MOULIN

1C, avenue des Frères Lumière -
CS 78242 - 69372 LYON CEDEX 08

Contact : iaelyon
Anne Bentz
Responsable Pôle partenariats
entreprises et carrières
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

Coordination éditoriale : Bref Eco
Stéphanie Polette

Rédaction : Bref Eco
Didier Durand, Stéphanie Polette,
Florence Roux

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

Crédit image de Une :
Freepik / Sophie Sapy

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

Septembre 2024
ISSN en cours



© Gilles Reboisson

« Faire et agir en local »

Éric Lambert, Président de l'iaelyon

Face aux tensions sociales et géopolitiques françaises mais aussi internationales, je crois profondément que c'est le territoire, ses habitants et ses entreprises, en cohérence, qui permettront de retrouver du sens et de répondre aux enjeux qui sont devant nous. Je constate au quotidien, au sein de l'iaelyon comme au sein des entreprises et des organisations que je côtoie, la volonté commune de conjuguer nos actions et l'énergie mise en œuvre par tous pour y parvenir.

Faire et agir sont bien les maîtres mots d'une grande majorité de citoyens de notre territoire. De plus en plus de salariés veulent s'engager, en local, auprès de leur entreprise ou

d'associations pour agir. De grandes actions en faveur de l'environnement sont impulsées par nos entreprises qui se concentrent sur les sujets de relocalisation et de réduction de leur empreinte carbone. Elles sont soutenues en cela par un écosystème économique et politique qui privilégie le partenariat public-privé. Le territoire lyonnais est doté de formidables institutions académiques, de recherche, d'entreprises et d'acteurs publics qui se mobilisent pour développer les secteurs économiques qui renforcent le territoire comme la santé, le transport, l'environnement...

L'iaelyon, par l'excellence qu'il diffuse et la performance de l'ensemble de son personnel, a toute sa place dans ce dispositif d'ancrage territorial. Alors qu'il existe tant de tensions et d'incompréhensions dans notre société, disposer d'une telle école, publique et ouverte à tous, qui permet de développer des talents et de se former dans l'intérêt général, fait du bien à notre territoire. ■



© David Vernier

« Former des managers responsables »

Marie-Christine Chalus, Directrice générale de l'iaelyon

L'iaelyon travaille main dans la main avec le territoire pour avancer sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux. La création même des IAE découle de l'ouverture des universités sur le monde socio-économique local.

Cet ancrage territorial est d'autant plus important que nous formons des managers responsables qui, pour 67 %, intègrent les entreprises et organisations d'Auvergne-Rhône-Alpes. L'iaelyon s'implique ainsi concrètement aux côtés de ses partenaires.

Nous avons, notamment, signé, en juin 2024, une convention avec la CPME Auvergne-Rhône-Alpes afin de développer des synergies sources d'adéquation formation-emploi et d'initiatives communes au bénéfice de nos territoires, aussi bien pour les entreprises que pour les étudiants. À titre d'illustra-

tion, le campus de la Manufacture des Tabacs accueillera, le 21 novembre 2024, l'événement Meta.Morph.Ose, organisé par la CPME du Rhône, où enseignants-chercheurs, étudiants et quelque 250 chefs d'entreprise travailleront ensemble sur quatre enjeux stratégiques des entreprises : RH et management, IA et digital, développement durable et finances.

L'iaelyon est aussi récemment entré au conseil d'administration d'OnlyLyon&Co pour, une fois encore, réellement appréhender les besoins du territoire en termes de compétences et de talents.

Ce fort ancrage local n'empêche pas de rayonner au niveau national et international. Bien au contraire, ce modèle des IAE — écoles universitaires d'excellence en management — est largement reconnu et doit continuer sa progression. Assurer son rayonnement et son développement est la mission du réseau IAE France qui fédère 38 autres instituts en France et dans les territoires ultra-marins. J'ai été élue Présidente de ce réseau en juillet dernier. L'iaelyon n'est pas seul et contribue, en proximité et au-delà, à enrichir et nourrir un écosystème local. ■

Pour une meilleure transparence de la rémunération des dirigeants

Mohamed Khenissi, maître de conférences en sciences de gestion à l'iaelyon et enseignant-chercheur au sein du laboratoire Magellan de l'iaelyon, analyse depuis plusieurs années les données concernant la rémunération des dirigeants des grandes entreprises. Il les lie notamment à la performance de ces dernières. Il estime que l'intégration de critères RSE apporterait davantage de transparence et de justesse.

- Stéphanie Polette

A chaque licenciement opéré par un grand groupe, la question de la rémunération du patron est mise dans la balance et pointée du doigt. Mohamed Khenissi propose une analyse plus fine de la question en étudiant notamment les documents financiers publiés par les grands groupes. *«Il n'existe aucun lien entre la rémunération d'un dirigeant et la performance de l'entreprise»*, assure le chercheur. En résumé : ce n'est pas parce que le dirigeant a un salaire avec de nombreux zéros que son entreprise est plus performante sur le plan économique. *«Un dirigeant est rémunéré par une partie fixe et une partie variable normalement liée à l'activité, détaille-t-il. Cette dernière, composée du bonus annuel ou de stocks options, a pour fonction d'inciter le dirigeant à prendre des décisions stratégiques pour améliorer la performance à long terme de son entreprise. Or, mes recherches démontrent que cet alignement rémunération/performance économique n'est pas systématiquement au rendez-vous.»*

Décisions objectives ?

Il pointe plusieurs axes. La gouvernance en est un. *«Qui compose les conseils d'administration et les comités de rémunération des grands groupes, créés justement pour assister les membres du conseil d'administration dans la stratégie de rémunération des cadres-dirigeants d'une entreprise ? Comment sont choisis leurs membres ? Leur indépendance pour prendre des décisions objectives est-elle réelle ? Qu'en est-il de l'influence même du dirigeant sur ces organes de décision ou de consultation ?, s'interroge-t-il. J'ai eu accès aux procès-verbaux du tribunal de commerce lors de l'affaire de la rémunération considérée excessive d'Antoine Zacharias, dirigeant du groupe Vinci, au milieu des années 2000. Les liens et le réseau personnel du dirigeant étaient notamment pointés.»* Autre axe également soulevé par le chercheur dans ce cas d'école : *«les biais comportementaux de ces grands patrons et leur tendance au narcissisme»*, selon Mohamed Khenissi.

Critères extra-financiers liés à la RSE

Pourtant, face à ce manque de transparence, des critères extra-financiers liés notamment à la RSE apportent plus de justesse et de clarté dans ce sujet de la rémunération car le chercheur le rappelle, *«ce n'est pas tant le montant de la rémunération qui interpelle mais plutôt la transparence de ses mécanismes»*. Car aujourd'hui, la guerre des talents se fait aussi aux plus hautes fonctions des entreprises, dans une concurrence internationale face à des pays et des organisations prêts à déboursier de très gros packages.



Mohamed Khenissi.

© David Venier - Université Jean Moulin Lyon 3

Ces critères RSE sont progressivement intégrés dans les grandes entreprises européennes. *«En 2006, en France, seules 10 % des entreprises du CAC40 les avaient intégrés. Elles étaient 70 % en 2015 et 90 % aujourd'hui»*, avance Mohamed Khenissi. *Parmi ceux-ci, on retrouve l'impact environnemental des activités de l'entreprise, les innovations vertes, l'égalité hommes-femmes, l'accueil de collaborateurs handicapés...»* Les lois Sapin et Pacte vont dans ce sens et obligent les entreprises non seulement à publier des ratios d'équité mais à engager des politiques sociales plus égalitaires. *«Ce sont de bons outils, affirme le chercheur, pour aller vers cette transparence qui a pour vertu d'apporter davantage de confiance entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Alors oui, la transparence sur la rémunération des dirigeants tend à s'améliorer.»* ■

Circuits courts : une logistique à réinventer

L'alimentation à base de produits locaux est devenue une préoccupation pour nombre d'acteurs économiques, qu'ils soient producteurs ou consommateurs, collectivités ou associations. Les circuits courts sont à l'ordre du jour. Mais des limites apparaissent, en particulier en ce qui concerne leur logistique, qui peuvent freiner leur développement.

- Didier Durand

Crise d'approvisionnements lors de la crise du Covid, conséquences de la guerre en Ukraine, bilan carbone désastreux de produits fabriqués au bout du monde, réindustrialisation : pas de doute, les analyses et les mentalités changent, souvent sous la contrainte. La notion de souveraineté est dans toutes les bouches. Les consommateurs demandent davantage de produits alimentaires locaux et de saison, tandis qu'une partie des producteurs est prête à s'engager sur des modèles plus durables et respectueux de l'environnement.

Concrètement, on a vu se multiplier, ces dernières années, de nouveaux modèles de distribution de proximité : AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), marchés et magasins de producteurs locaux, vente à la ferme,

distributeurs automatiques de produits alimentaires... Or, cette évolution demande une profonde réorganisation des circuits de distribution et, dans ce domaine, tout n'est pas encore en place, loin de là.

Beaucoup d'agriculteurs sont prêts à changer de modèle

Maître de conférences en sciences de gestion à l'iaelyon et membre de son Comité de direction, Amélie Bohas participe à un projet de recherche retenu par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) à hauteur de 449 000 euros et qui s'étire sur quatre ans. Le sujet : « *Optimisation logistique des circuits alimentaires de proximité* ». Une quinzaine de personnes, issues de plusieurs universités françaises (Lyon, Grenoble Alpes, Tours, Troyes), vont donc plancher sur l'un des enjeux majeurs du développement des circuits courts alimentaires.

« *Beaucoup d'agriculteurs sont prêts à s'affranchir, au moins partiellement, des grands réseaux de distribution pour passer à un modèle moins productiviste. Ils sont sensibles aux questions environnementales et apprécient énormément la relation directe avec les clients qui les valorise et leur redonne confiance.* » Mais ce nouvel engagement commercial leur demande du temps et une nouvelle organisation, pas toujours très bien évalués, ou seulement à l'aune du « bon sens paysan ». Horaires et lieux de livraison, volumes à fournir, transport et stockage, contrats... avec les clients de proximité, c'est une autre façon de travailler qui émerge auprès d'autres circuits de distribution, chacun ayant sa logique de fonctionnement. « *Par exemple, fournir des restaurateurs impose des contraintes particulières, ne serait-ce que celle de l'accessibilité en ville* », détaille Amélie Bohas.

Mieux organiser les livraisons

Progressivement, des solutions se construisent pourtant, souvent sous la houlette des collectivités locales. En quelques années, les Plans Alimentaires Territoriaux se sont multipliés, comme à Lyon. Des plateformes de distribution apparaissent, comme Agrilocal 01 dans l'Ain destinée à la restauration collective, tandis qu'apparaissent des forums de l'alimentation locale. Certaines coopératives agricoles, comme dans les Monts du Lyonnais, ont depuis longtemps ouvert leur propre magasin.

De son côté, la recherche entamée à l'iaelyon apportera sa pierre à l'édification d'un nouveau modèle économique qui se cherche. Les réflexions menées et les outils qui en découleront contribueront à optimiser les nouveaux flux de produits agro-alimentaires locaux, aujourd'hui laissés à une organisation trop aléatoire. ■



Amélie Bohas.



Responsabilité territoriale des entreprises : (se) nourrir en proximité

L'ancrage territorial est une préoccupation grandissante des entreprises. Les crises, économiques, sanitaires et environnementales, ont mis le doigt sur un nécessaire recentrage en proximité. L'hybridation étudiée par la philosophe Gabrielle Halpern montre qu'une multitude d'initiatives protéiformes naissent dans les territoires. Le modèle coopératif, par sa gouvernance démocratique et la mutualisation, s'inscrit pleinement dans la perspective de retour sur un territoire.

Pour assoir ce modèle, certaines organisations se regroupent pour mieux réfléchir ensemble. À l'image de la Ruche industrielle, un collectif de grandes entreprises désormais ouvert à un écosystème large en région lyonnaise pour traiter des grands enjeux de l'industrie française. Et puis il y a celles, comme Ninkasi, qui font de la responsabilité territoriale leur cheval de bataille depuis près de 30 ans.

Aujourd'hui, ces notions sont mesurées et mises en avant pour montrer qu'interagir avec des entreprises voisines, complémentaires, ou des acteurs complètement différents, crée des opportunités et des mondes nouveaux pour nourrir tout un territoire.

- Stéphanie Polette

«*Demain, chacun sera évalué selon sa capacité à hybrider*»

Gabrielle Halpern est philosophe. Formée à l'ENS Lyon, sa thèse avait pour sujet, en 2019, «Penser l'hybride». Elle puise des exemples concrets pour alimenter ses travaux de recherche auprès d'entreprises et d'institutions publiques ancrées dans leurs territoires, une posture source de richesses protéiformes.



Gabrielle Halpern.

©Frédérique Toutou

■ Comment définissez-vous l'hybridation ?

Gabrielle Halpern : C'est un mariage improbable réunissant des métiers, des territoires, des usages, des générations, des compétences, des arts, des matériaux qui, a priori, n'ont rien à voir ensemble et, pourtant, assemblés, créent quelque chose de nouveau. Un nouveau lieu, un nouveau territoire, un nouveau métier ou secteur, une nouvelle gouvernance... L'hybridation est mon sujet de recherche depuis plus de 15 ans. J'observe de nombreux signaux faibles qui donnent naissance à cette grande tendance.

■ Serions-nous en passe de quitter le monde en silo qui régît nos organisations ?

G.H. : Notre société crève de ses silos, des frontières absurdes et artificielles que nous avons créées entre les mondes. Sont régulièrement opposés sciences dures et sciences molles, jeunes et seniors, cœur de ville, ruralité et banlieue... Un mouvement nouveau émerge où, dans un tiers-lieu, se regroupent une crèche, des artistes, une entreprise, des acteurs différents. Des contrats de réciprocité apparaissent entre des territoires, pour la fourniture de produits bio dans les cantines scolaires par exemple, entre des entreprises de secteurs différents.

Les crises ont-elles encouragé des initiatives ?

G.H. : L'innovation vient d'entreprises ou d'individus plus courageux que les autres, d'une volonté, d'un esprit de transgression, aussi. Au plus fort de la crise énergétique en 2023, j'ai observé des cantines, des restaurateurs, des hôteliers, sur un même bassin, se réunir et mutualiser des biodéchets pour faire de la méthanisation et produire ensemble de l'énergie. Les

crises ne sont pas le moteur principal mais elles bousculent nos dogmes. Nous ne ferons plus comme avant. Il faut désormais faire face aux enjeux sociaux, numériques, démographiques, environnementaux et énergétiques. Demain, chacun sera évalué selon sa capacité à hybrider, à relier les mondes.

Quelles sont les motivations de ceux qui hybrident ?

G.H. : Elles sont multiples : redonner du sens, créer de la valeur sociale, économique, générationnelle, professionnelle, territoriale...

Existe-t-il un profil type d'entreprises mieux armées pour l'hybridation ?

G.H. : Non, toutes les entreprises peuvent assumer cette hybridation. Par exemple, les ETI se situent à une échelle intéressante. Elles sont souvent à la fois très bien implantées sur leur territoire et présentes à l'international. Être en proximité et jouer la carte du monde ne sont pas antinomiques. Les innovations sont protéiformes : le numérique n'est pas la seule innovation possible. Une gouvernance partagée est une innovation sociale. Pour accompagner cet ancrage local et cette hybridation, il faudra cependant repenser les formes de coopération et de relations entre les entreprises et les différents acteurs. Nous aurons besoin d'une nouvelle génération de juristes et de financiers pour accompagner ces nouveaux partenariats.

Comment les entreprises et le monde économique s'inscrivent-ils dans cet élan ?

G.H. : Je travaille avec des entreprises, des collectivités territoriales, des fédérations professionnelles pour faire la preuve de concept que l'hybridation est possible dans de nombreux domaines. Je visite des usines et rencontre de très nombreux professionnels pour en observer la mise en œuvre. Je constate que les sujets sont nombreux : le travail des seniors, la mobilité professionnelle, la pénibilité des tâches... Des actions marchent très bien pour une entreprise et pas pour une autre. La tendance à la standardisation pour dupliquer ne fonctionne pas avec l'hybridation. Les organisations doivent se réconcilier avec l'idée de singularité. Ce qui est vrai ici ne le sera pas ailleurs.

Notre société est dépendante de nombreuses lois et contraintes. Peut-on hybrider dans ces conditions ?

G.H. : Les normes n'incitent pas à hybrider. Pourtant, je constate des initiatives locales, voire des transgressions, qui fonctionnent. En cascade, nous ferons bouger les lignes. À son niveau, chacun peut jouer son rôle et contribuer à faire évoluer la norme. Je crois fondamentalement dans la liberté de l'être humain et en sa capacité de transgression généreuse. ■

Coopératives : l'ancrage territorial pour ADN

Le modèle économique de la coopérative a pour fondement l'intérêt de ses membres et, bien souvent, du territoire sur lequel elle évolue. Sa gouvernance démocratique, un homme = une voix, lui confère une solidité pérenne. Prisées des secteurs bancaires et agricoles, les coopératives défendent leur ancrage territorial.

A Lyon, les soyeux avaient créé la première coopérative de consommateurs française parce qu'individuellement, ils rencontraient des difficultés pour vivre de leur travail. Plus récemment, dans la Limagne, le groupe semencier international Limagrain, né du regroupement d'agriculteurs, s'est progressivement diversifié dans les semences de grandes cultures potagères, de jardin mais aussi dans la fabrication de gâteaux avec les produits Brossard et Jacquet pour utiliser leurs blés transformés en farine.

« Les coopératives sont des sociétés de personnes qui mutualisent des outils de production, du foncier, des process, de la logistique, pour servir l'intérêt de leurs membres », explique William Sabadie, enseignant-chercheur au laboratoire Magellan de l'iaelyon. *Le principe un homme = une voix constitue un aspect démocratique fondamental et permet aux membres de définir la stratégie de la coopérative, dans l'intérêt général des membres, en étant plus fort grâce à la mutualisation.* »

Résistance aux crises

Attachées à un territoire, les coopératives revendiquent leur ancrage et leur impact. En France, 60 % des banques des particuliers agissent sous ce modèle. « *Le Crédit Agricole est organisé par territoire*, souligne William Sabadie. *Chaque région décide de ses actions en local. Le rapport avec son environnement est ainsi différent d'une banque classique. De plus, lors des crises financières, les banques privées ont connu plus de difficultés tandis que les banques coopératives jouissaient d'une meilleure assise et ont mieux résisté.* »

Les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire s'appuient aussi sur ce modèle. « *Près de 40 % de la production de ces secteurs, en France, sont le fruit de coopératives.* » La mutualisation d'outils de production, d'accès à des marchés ou même la sauvegarde des cultures ou des productions en local ont contribué à la création de coopératives. « *Quand l'Europe n'a plus garanti les prix et les quotas sur la production de betteraves à sucre, les privés se sont désengagés*, cite pour exemple l'enseignant-chercheur. *Les agriculteurs se sont alors regroupés pour maintenir une production et des prix. Désormais, en France, les coopératives détiennent plus de 80 % des parts de marché de la betterave à sucre.* »

La juste rémunération des agriculteurs est au cœur des enjeux du secteur. Le modèle coopératif a précisément pour objet d'as-



William Sabadie.

© David Venier

surer cette juste rémunération et d'investir dans le maintien d'un outil de production compétitif. « *Une coopérative agricole n'a pas vocation à faire du résultat positif. Ses membres fixent les prix mais aussi ce qu'ils veulent faire de la valorisation des résultats. Les réserves financières et la redistribution aux agriculteurs confortent le modèle vertueux et la création de richesses sur le territoire.* » Quant à la stabilité financière de la coopérative, l'enseignant-chercheur l'assure : « *Les réserves sont impartageables. Si une société coopérative s'écroule, personne ne part avec la caisse!* »

La création de richesses en local

Des secteurs émergents se créent sous le statut de coopérative, challengé par celui d'Entreprise à mission. « *Des coopératives d'habitants sont autorisées depuis la loi ALUR. Des personnes se regroupent face à des fonciers élevés pour créer des immeubles de logements individuels plus petits mais dotés de parties communes et de services mutualisés. C'est un moyen de limiter la spéculation immobilière et de rendre plus accessible le logement* », détaille William Sabadie. Les énergies renouvelables éclosent également sous ce modèle.

La motivation reste la création de richesses en local : les investissements sont locaux, les emplois sont créés ici, les capacités du territoire sont pleinement utilisées. « *Le ROI est difficile à mesurer*, admet William Sabadie, *mais la solidarité territoriale joue à fond. Les agriculteurs, par exemple, contribuent à préserver les paysages et à entretenir la terre. Ils s'inscrivent sur le très long terme.* » ■

🔍 La Chaire Lyon 3 Coopération

Sonia Capelli et William Sabadie sont les responsables scientifiques de cette chaire qui travaille quatre axes :

- Notoriété, valeurs et image du modèle coopératif auprès des consommateurs
- Vie mutualiste : l'engagement des sociétaires
- Marque employeur : attractivité de la marque et adhésion des collaborateurs au modèle coopératif
- Innovation coopérative

Sodiaal, la coopérative des marques comme Candia et Yoplait

Sébastien Courtois est un des 16 000 éleveurs membres de la coopérative Sodiaal. Il en est également administrateur. Installé à Saint-Bonnet-des-Bruyères, dans le nord du Rhône, il affirme qu'il ne pourrait pas exercer son métier sans la collecte de son lait effectuée par la coopérative.

Les chiffres sont vertigineux : 4,3 milliards de litres de lait collectés dans 9 000 exploitations, 61 sites de transformation en France, 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 9 000 salariés directs... Des marques dans tous les réfrigérateurs : Candia, Entremont, Yoplait, Régilait... Et une multitude de petites AOP. «*Sans Sodiaal, je ne serais pas éleveur laitier. Personne ne voudrait venir collecter mon lait.*» Comme quelque 300 éleveurs laitiers du Rhône, Sébastien Courtois est membre de la coopérative créée par des éleveurs il y a plus de 60 ans. Très implantée en Auvergne-Rhône-Alpes, ses adhérents ont contribué à la création d'une filière amont et aval du lait pour valoriser les productions. Un des sites industriels majeurs est installé à Vienne. «*On amène une activité économique sur l'ensemble du territoire,* souligne l'éleveur. *Les usines Candia et Yoplait sont les plus gros employeurs de Vienne. En moyenne, un éleveur génère six emplois indirects autour de son exploitation.*»

Les éleveurs décident

La particularité ? L'éleveur est rétribué au même tarif, que son exploitation se trouve à quelques encablures des portes de l'usine ou dans les zones de montagne les plus reculées.

Le maître mot : la transparence. Les éleveurs décident du prix du lait et surtout du sort des résultats financiers. «*La formule est claire et tout le monde accepte les règles du jeu,* assure Sébastien Courtois. *En cas de redistribution, un tiers est reversé en cash aux éleveurs, un tiers en capital social et un tiers est investi dans les outils de transformation. Les éleveurs et les producteurs ont la main.*»



Sébastien Courtois.

Sodiaal s'est consolidée par croissances externes. «*Certaines coopératives qui nous ont rejoints n'alliaient pas très bien,* concède Sébastien Courtois. *Elles étaient souvent mono-produits alors que notre taille et notre force nous permettent d'être sur tous les métiers du lait et de mieux amortir les crises.*»

Surtout, les éleveurs ont à cœur d'assurer la pérennité des exploitations. «*Nous investissons beaucoup dans l'humain. Nous aidons les jeunes à s'installer et à gérer le quotidien par des formations et des solutions pour prendre des congés. Sodiaal est surtout une aventure humaine au bénéfice de nos territoires.*» ■

Rhône Megawatts, l'alliance public-privé

La SAS Rhône Megawatts est détenue à 40 % par le Département du Rhône, à l'initiative du projet, et à 20 % par chacune des entreprises privées Terre et Lac, Serfim ENR et Solarhona, une filiale de la CNR (Compagnie Nationale du Rhône). Cette société d'énergie a été créée fin 2023 pour massifier et développer le photovoltaïque sur le territoire du Rhône. «*Pour enclencher une nécessaire transition écologique, il faut s'appuyer sur des entreprises qui savent faire et déployer une volonté politique,* assure Frédéric Pronchéry, vice-président délégué à l'Environnement du Département du Rhône. *Rhône Megawatts prend ainsi en charge le développement des projets et la programmation globale pour déployer la stratégie photovoltaïque du Département du Rhône.*»

L'alliance d'acteurs publics, comme les EPCI du territoire embarqués dans le projet par le Département du Rhône, et des professionnels privés contribuera à couvrir, d'ici à 2050, 36 % de la consommation totale des ménages grâce à la production de 500 GWh par Rhône Megawatts. «*Une cartographie de 600 sites, sur des bâtiments publics et privés, a été remise aux entreprises partenaires pour déployer les infrastructures photovoltaïques,* détaille Frédéric Pronchéry. *Cette stratégie partenariale exige beaucoup de temps de la part du Département mais notre ambitieux objectif est atteignable et doit être duplicable sur d'autres territoires.*»

La Ruche industrielle agit pour un territoire apprenant

Accélérer sa transformation numérique, environnementale ou sociétale, en partageant compétences et bonnes pratiques avec ses voisines, voici le pari de La Ruche industrielle, une association d'entreprises industrielles et d'écoles implantées à Vénissieux. Tels des abeilles, ses adhérents travaillent en mode projet pour transformer l'industrie.



Événement «Mesdames, ne restez pas sur la touche!», organisé à la Ruche industrielle le 8 mars 2024.

«**P**our aborder une quelconque problématique, deux stratégies conventionnelles s'offrent aux industriels : *make or buy*. Faire en interne avec les compétences à disposition ou acheter une solution sur étagère chez un fournisseur. Et puis il y a le choix non-conventionnel : le partenariat, le codéveloppement avec d'autres industriels qui rencontrent la même problématique, l'entre-aide, la mise en commun de compétences pour faire bouger de l'intérieur et sur son territoire. C'est ce que propose La Ruche industrielle depuis 2019», explique Caroline Félix, directrice de la structure qui exploite le tiers-lieu à Vénissieux. L'association est née de la volonté de grandes entreprises de mutualiser leurs forces. Elles sont aujourd'hui 17 membres parmi lesquelles Aldes, Haulotte, SEB, Volvo Renault Trucks ou encore L'école Centrale Lyon, l'ECAM et l'INSA Lyon. D'autres entreprises, établissements d'enseignement et institutions devraient rejoindre les rangs de cette organisation «*unique en France*».

Ressources disponibles pour tous

Ces partenaires, un par domaine d'activité pour conserver la confidentialité et travailler en toute transparence et en confiance, prennent à bras le corps des problématiques stratégiques qu'ils rencontrent individuellement pour trouver des solutions collectives. «*Ces entreprises sont câblées "amélioration continue"*», affirme Caroline Félix. *À ce jour, 35 projets ont abouti et une dizaine sont actifs chaque année. Toutes les entreprises ne participent pas activement à tous les projets mais les informations et les résultats des travaux sont partagés. Les ressources sont disponibles pour contribuer à alimenter un territoire apprenant.*»

Car l'objectif est bien de créer de la connaissance en local, avec les ressources disponibles sur le territoire, pour rendre à l'écosystème. «*Environ 320 personnes collaborent chaque année aux projets et aux événements organisés à et par La Ruche industrielle. Au total, plus de 1 000 personnes bénéficient des connaissances qui émergent ici.*» Les entreprises industrielles et leurs collaborateurs, mais aussi les collectivités locales, des collégiens, des lycéens, des enseignants, des curieux intéressés par la magie de l'industrie... peuvent pousser les portes de La Ruche industrielle pour s'immerger dans un secteur qui organise sa mue.

Créer des ponts

L'initiative est financée à 95 % par les entreprises adhérentes. «*La Convention des entreprises pour le climat encourage la collaboration par écosystème. La Ruche industrielle fonctionne comme cela avec des notions de partage, de troc que l'on n'a pourtant pas beaucoup l'habitude de pratiquer dans l'industrie*», pointe Caroline Félix. En toile de fond pour ces industriels impliqués sur leur territoire, outre le fait qu'ils servent leurs propres stratégies, les enjeux de relocalisation, de territoire résilient et d'interconnexions entre acteurs d'une même zone. Bien connaître son bassin économique et son écosystème favorise les initiatives au bénéfice de tous.

La dernière action intègre, depuis l'été 2024, PMI et TPE industrielles pour créer des ponts avec les grands groupes de leur secteur. «*L'idée est que les plus petites puissent avoir accès aux lignes de production des plus grandes, pour voir comment elles fonctionnent et les transitions à envisager*», confie Caroline Félix. La Ruche industrielle continue ainsi d'infuser à tous les niveaux. ■

🔍 Trois types de projets

– La transformation numérique et technologique.

Exemple de projet : assurer la continuité numérique des données dans une industrie, du bureau d'études au SAV

– La transformation sociétale.

Exemple de projet : développer la marque employeur pour attirer des compétences dans l'industrie et notamment des femmes

– La transformation environnementale. Deux grands sujets font l'objet de projets collaboratifs : l'optimisation énergétique pour une industrie très consommatrice à la fois pour ses bâtiments et ses process de fabrication ; l'économie circulaire pour sortir de l'industrie linéaire en récupérant et réintégrant dans la production des produits en fin de vie par exemple.

Ninkasi mesure son impact territorial

Le groupe de bars, brasseries et lieux événementiels fondé par Christophe Fargier a toujours eu à cœur de s'appuyer sur les ressources disponibles de son territoire pour grandir. Et parce que des chiffres valent mieux que des intentions, depuis trois ans, Ninkasi fait appel à In France pour connaître l'impact de son ancrage territorial.



Christophe Fargier.

«*Depuis 2020, Christophe Fargier mesure l'impact de son ancrage territorial pour montrer les résultats de sa stratégie de toujours. «**Dès notre création en 1997, je suis allé voir les producteurs locaux, les jus de fruits Bissardon, les sirops Crozet, les producteurs de fruits et légumes, pour proposer une offre différente de ce que les consommateurs trouvaient dans les bars à cette époque. Notre volonté de créer une chaîne d'approvisionnement en circuits courts, en tissant des liens forts avec nos fournisseurs, a donné du sens à notre croissance progressive et a contribué à écrire une belle histoire.**»*

La contrainte stimule

La notion «*d'entreprise citoyenne*», qui participe à la vie de la cité et fait travailler les fournisseurs locaux, s'est au fil du temps transformée en «*entreprise contributive qui se soucie davantage de ses externalités positives que négatives*» et désormais en «*entreprise régénérative qui fait du bien et qui répare les éventuels dégâts faits sur la nature*».

Surtout, et la réflexion a aussi été avancée lors de la Convention des entreprises pour le climat en 2023, celles qui ne se soucient pas de leur impact, environnemental et local, disparaîtront. «*La contrainte stimule et ouvre à la créativité, assure Christophe Fargier, nous, en tant que dirigeants, mais également nos équipes en interne.*»

Le rapport d'impact territorial commandé par Ninkasi à In France est «*la synthèse économique, sociale, fiscale et environnementale de l'activité économique de l'entreprise, selon ses effets directs, indirects et induits*».

Depuis 2020, Christophe Fargier mesure l'impact de son ancrage territorial pour montrer les résultats de sa stratégie de toujours. «*Dès notre création en 1997, je suis allé voir les producteurs locaux, les jus de fruits Bissardon, les sirops Crozet, les*

Alors le groupe travaille de plus en plus finement ses points d'amélioration pour maintenir cette chaîne de valeur. «*Nous allons construire une centrale d'achats, pour favoriser les liens directs avec les fournisseurs de nos restaurants et consolider les notions de filière. Par exemple, nous entretenons des liens étroits avec Gerbe Savoyarde, qui fabrique nos buns. Eux-mêmes tissent des relations particulières avec les meuniers locaux. La notion de proximité est forcément nécessaire pour une meilleure transparence et la maîtrise de l'ensemble des externalités.*»

En ligne de mire pour Ninkasi, le Planet-score®, un système de notation environnemental qui informe les consommateurs de l'impact environnemental des aliments. «*Progressivement, nous visons le Planet-score® B, puis A, sur toute la chaîne de fabrication de notre bun*», reprend pour exemple Christophe Fargier. Toutes ses matières premières seront décortiquées pour embrasser complètement le principe. «*À qualité équivalente, nous choisissons des fournisseurs locaux. Mais on ne s'interdit pas de collaborer avec des produits d'autres provenances, toujours dans une approche de bon sens et d'équilibre.*» Il pense notamment au houblon de ses bières. «*La filière principale du houblon est en Alsace mais on ne s'interdit pas, sur certaines recettes, d'utiliser une production de très bonne qualité de Nouvelle-Zélande.*»

Ouvertures en franchise hors de Lyon

Cette idée d'enracinement dans son territoire se déploie progressivement dans d'autres régions en France. «*Nous voulons devenir une belle marque de bière nationale*», concède Christophe Fargier dont le groupe a ouvert des restaurants en franchise, à Rouen en janvier 2023, Montpellier mi-juin 2024, Lille en juillet et prépare l'ouverture de Besançon en septembre 2024. «*Nous déployons sur ces villes la même logique qu'en région lyonnaise, en s'appuyant sur des produits locaux. À Lyon, nos planches à grignoter proposent du Saint-Marcelin, à Rouen ce sont des fromages normands...*» Pareil mais différent. ■

Les chiffres clés de l'impact du Ninkasi en 2023

- 83,6 % de ses dépenses sont réalisées en France ; dont 69,7 % proviennent de fournisseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes
- 75 % des dépenses en France se trouvent dans un périmètre de 117 km autour du siège lyonnais
- 39,5 M€ de retombées économiques totales (CA de l'entreprise + consommation des ménages)
- 510 ETP directs, indirects et induits
- 4,5 M€ de fiscalité générée



© JGuillou-CBL

Une alternance gagnant-gagnant chez Holding Textile Hermès

À 23 ans, Ashraf Omri vient de terminer une année d'alternance en contrôle de gestion, entre un Master 2 à l'iaelyon et le service financier de la Holding Textile Hermès, à Pierre-Bénite. Pour le jeune homme, ce contrat offre une expérience professionnalisante très riche, tandis que son employeur, satisfait, investit dans l'alternance comme l'on cultive un vivier de talents.

- Florence Roux



Ashraf Omri et Bertrand Ronat.

© Florence Roux

Pour le directeur, qui compte cinq alternants dans son périmètre, parmi une vingtaine dans l'entreprise, *«l'alternance est capitale, en particulier dans le contrôle de gestion où l'on peine à trouver des profils qualifiés. Prendre un apprenti est un investissement qui permet d'avoir un vivier de professionnels compétents. Même si cela ne se traduit pas par une embauche dès la sortie du parcours, le lien noué est précieux, gagnant-gagnant : on sait qu'éventuellement, plus tard, on pourra recruter cette personne que l'on connaît et qui connaît bien l'entreprise»*.

Expérience nourrissante

En alternance chez HTH à partir de septembre 2023, Ashraf s'est d'abord partagé, chaque semaine, entre l'école et l'entreprise, avant de passer à plein temps dans la holding à partir de mars 2024. *«Ces deux jours dans l'entreprise m'ont permis de garder le lien avec les personnes et le rythme de mes missions, mais il faut être rigoureux pour mener les deux de front, constate-t-il. Certains cours, sur le contrôle de gestion social, par exemple, se sont nourris directement de mon expérience dans l'entreprise. Et j'ai pu confronter des fondements théoriques à la réalité de terrain.»*

Par ailleurs, son alternance a permis à Ashraf de découvrir ce qu'est un milieu professionnel, *«avec un superbe accueil de mes collègues»*, dit-il. *«L'alternant et les stagiaires font partie de l'équipe»*, souligne Bertrand Ronat, qui se félicite aussi du *«lien régulier avec l'école, en particulier entre le tuteur et les enseignants»*. Côté missions, Ashraf Omri a commencé par des tâches récurrentes afin d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise, *«ses fondamentaux, pointe le directeur financier, et d'acquérir une base solide sur notre comptabilité analytique, par exemple»*.

Petit à petit, il a embrassé des projets complémentaires, *«très importants mais que les professionnels n'ont pas toujours le temps de gérer dans le quotidien, poursuit le directeur, des projets qui permettent aussi à l'alternant de développer une certaine autonomie, d'exprimer sa créativité»*. Exemple : un travail du contrôle budgétaire auquel le jeune alternant s'est attelé jusqu'à la fin de son contrat, début septembre, avec succès. *«Nous sommes vraiment satisfaits du travail d'Ashraf, tant pour ses qualités techniques qu'humaines qui correspondent bien aux exigences du contrôle de gestion, note Bertrand Ronat. Nous lui avons d'ailleurs proposé de nouvelles missions.»*

Quoiqu'il arrive, Ashraf s'est conforté dans son choix de métier et estime que *«l'alternance est une vraie chance. Elle offre un an pour mettre en pratique ce que l'on apprend à l'école, c'est une superbe expérience!»* ■

Tout est parti d'une rencontre, lors d'un job dating de l'iaelyon, fin 2022. *«Sur le stand de la Holding Textile Hermès (HTH), j'ai discuté avec Diane Degbevi, chargée du recrutement et de la marque employeur, et Bertrand Ronat, directeur du pôle financier, s'enthousiasme le jeune homme, alors en Master 1 de contrôle de gestion et audit organisationnel à l'iaelyon. C'était bref, mais chaleureux. Nous avons échangé sur mon parcours, parlé de l'importance du relationnel, entre respect des règles et des codes, et bienveillance.»*

Un vivier de talents

Bertrand Ronat, directeur administratif et financier filiale chez HTH (1 000 salariés), se rappelle avoir perçu chez Ashraf, *«au-delà des compétences, de réelles aptitudes humaines, de la motivation, une attention aux autres et de l'humilité. Des qualités essentielles pour un contrôleur de gestion qui, certes, contrôle, mais doit aussi savoir écouter, s'adapter aux problématiques diverses de personnes issues de tous les services»*. Sélectionné par le directeur, puis par son tuteur dans le service, Ashraf a d'abord effectué un stage de Master 1, d'avril à août 2023, puis enchaîné avec une alternance de Master 2 dans le même service.

L'alternance en milieu médical complexe

Emma Costa a réalisé son alternance de Master 2 Vente et management commercial chez Arthrex. Immérgée dans le monde de la chirurgie et du bloc opératoire, la jeune étudiante de l'iaelyon a été guidée par le professionnalisme des collaborateurs d'Arthrex, passionnés par leur métier.

- Stéphanie Polette

Trois entretiens de recrutement pour décrocher son alternance au sein de l'entreprise qui fabrique et distribue des dispositifs médicaux révolutionnant la pratique de la chirurgie orthopédique mini-invasive, c'est le processus par lequel est passée Emma Costa, étudiante en Master 2 à l'iaelyon. «*Les alternants occupent le poste de chargé d'affaires en technologies médicales*, détaille Fabrice Paluszkiwicz, directeur des ventes Endoscopie au sein d'Arthrex France. *Notre processus de recrutement des alternants est très sélectif, car nous avons beaucoup de demandes et nous tenons à vérifier que l'entreprise correspond aux attentes des candidats et inversement.*»

«*Dès le premier entretien avec les RH, j'ai eu un coup de cœur pour l'entreprise*, se souvient Emma Costa qui s'appuie sur un cursus DUT Techniques de Commercialisation à l'IUT de Roanne, une licence à Berlin dans le cadre d'un échange Erasmus puis un Master à l'iaelyon. *Les entretiens suivants se sont faits avec Fabrice pour appréhender les produits et une mise en situation au bloc opératoire. Enfin, le directeur général reçoit les alternants pour échanger sur la culture très forte de l'entreprise. L'engagement de tous montre que les alternants sont importants pour l'entreprise. Je cherchais une mission qui ait du sens. Naturellement, Arthrex répondait à cette quête.*» Emma Costa a effectué son alternance entre septembre 2023 et septembre 2024, à raison d'une semaine à l'école et trois semaines en entreprise, un rythme qui convient à Arthrex.

Le compagnonnage pour les alternants

Le siège France de cette entreprise germano-américaine est basé en métropole lyonnaise et accueille près de 180 salariés. Outre les fonctions supports et commerciales, l'entité lyonnaise dispose d'un centre de formation matérialisé par un laboratoire ainsi que d'un laboratoire mobile pour aller à la rencontre des chirurgiens français et étrangers. Ils sont près de 3 200 à être formés chaque année dans le monde par Arthrex pour réaliser toutes les procédures d'arthroscopie de l'épaule, du genou, du pied et de la main. Avec ses 18 000 produits et 2 000 brevets, l'esprit d'innovation d'Arthrex lui confère un rôle de pionnier dans les domaines de l'arthroscopie et de la médecine du sport.

«*Arthrex met des moyens très importants pour les salariés et les alternants*, avance Fabrice Paluszkiwicz, également en charge des relations écoles-entreprises. *Le compagnonnage, avec des collaborateurs seniors passionnés par leur métier, est pratiqué auprès des alternants.*» Un axe fort pour Arthrex. «*Notre entreprise et nos métiers sont très bien implantés dans*



De gauche à droite : Renda El Abed, chargée RH d'Arthrex, Emma Costa, Fabrice Paluszkiwicz, directeur régional d'Arthrex et un autre alternant.

le milieu médical et professionnel mais mal connu du grand public, des étudiants et des jeunes diplômés, constate-t-il. Or, nous sommes en très forte croissance et avons besoin de recruter de façon très importante en permanence.»

À Lyon, Arthrex intègre chaque année une dizaine d'alternants. «*Ceux motivés par nos métiers et notre entreprise reviennent vers nous pour postuler. Ceux retenus entrent dans un cursus de formation interne sur nos métiers et nos produits très complexes.*»

Intégrée et impliquée

Emma Costa a bénéficié de tout ce processus. «*J'ai réellement senti une solidarité et une synergie entre les équipes. En tant qu'alternante, j'ai été très bien intégrée et rapidement impliquée. Je ne connaissais pas du tout le milieu médical mais j'ai apprécié d'aller au bloc opératoire et d'échanger avec des professionnels de santé.*» La jeune diplômée a soutenu son mémoire de fin de Master en septembre et prépare sa prise de poste dans cette entreprise qui lui a mis le pied à l'étrier. En octobre 2024, elle occupera la fonction de responsable de secteur Médecine du sport à Reims, en CDI. La preuve qu'Arthrex soutient et accompagne ses jeunes collaborateurs. ■

Les RH, une vocation internationale

À 29 ans, Caroline Breton, diplômée du Master management des ressources humaines et organisation de l'iaelyon, pilote la formation de la maison Chaumet. Passionnée de joaillerie, elle s'y épanouit dans sa vocation pour les ressources humaines découvertes, apprises et exercées au fil d'un parcours international.

- Florence Roux



Caroline Breton.

©DR

ses cours tout en travaillant à mi-temps pour le spécialiste de boissons non alcoolisées et du café Keurig Dr Pepper. Accédant ainsi à un poste très généraliste en ressources humaines, elle découvre, outre le droit du travail canadien, «une grande ouverture d'esprit dans le recrutement qui donne sa chance à des profils atypiques et à des jeunes».

Parcours individualisé à l'étranger

De retour en France, elle choisit l'iaelyon «pour son excellente réputation, pour la ville et parce que l'école offre de construire son parcours à son image, notamment en donnant l'occasion de partir en échange en parcours individualisé à l'étranger, sans faire d'année de césure». Des cours, elle retient «une vraie cohérence avec les quatre ans de cours au Canada» et les travaux dirigés (TD) avec des intervenants des différents métiers.

«Je me souviens en particulier d'un cours qui m'a bouleversé et fait réfléchir, consacré à la détection des souffrances de salariés, et d'un autre sur l'écoute active, détaille Caroline Breton. Tandis que les cours théoriques aident à prendre du recul.» En deuxième année, elle passe le premier semestre à Valence en Espagne et le deuxième semestre à Paris, pour un stage de fin d'étude dans la maison Chaumet, du groupe LVMH. Un parcours complet et ambitieux.

Nouvelles méthodes digitales

Son Master en poche, elle remet le cap à l'étranger pour un Volontariat International en Entreprise (VIE), de septembre 2020 à août 2021 dans la société Ferrero à Bruxelles. «Un poste de RH généraliste junior», résume la professionnelle. Elle enchaîne avec un contrat de chargée du développement de la formation chez Hermès parfums, «à un moment où le secteur beauté-maquillage venait d'être lancé, avec des enjeux de formation passionnants dans cette belle maison d'artisanat!»

Cette expérience n'empêche pas la passionnée de joaillerie de quitter Hermès pour rejoindre la maison Chaumet, début 2023. Elle y pilote la formation et le développement des compétences de 300 collaborateurs, depuis les fonctions support jusqu'aux ateliers artisanaux, en passant par la logistique. «À ce poste, je peux mener des projets de A à Z, avec une très bonne équipe, s'enthousiasme-t-elle. Et, au-delà de la formation plus classique, je m'intéresse beaucoup à toutes les nouvelles méthodes digitales, du e-learning à l'intelligence artificielle.»

Caroline Breton a lancé une plateforme LMS (Learning Management System) qui couvre divers sujets d'information sur l'engagement des salariés, le code de conduite, l'anti-corruption ou les premiers secours. Avec, aussi, des modules sur l'histoire de la joaillerie parisienne ou les diamants. «La culture générale nourrit la culture d'entreprise, conclut-elle, avec un collaborateur qui est acteur de sa formation.» ■

Une année d'or, d'argent, de bronze : la maison Chaumet, créée en 1780 place Vendôme, dans la capitale, a dessiné les médailles frappées par la monnaie de Paris et remises aux athlètes olympiques et paralympiques de Paris 2024. En interne, cela s'est traduit par un intense travail alliant la création, l'innovation, la virtuosité de l'artisanat et un certain goût français décliné à l'international. Une combinaison qui semble résonner avec le parcours et les aspirations de Caroline Breton, responsable de formation du joaillier.

Une écoute active

L'ex-étudiante de l'iaelyon s'est réorientée vers cette filière après un Bachelor de commerce, à l'université de Concordia, au Québec. «Mon cours d'introduction aux ressources humaines offrait une vision à 360° des RH, se rappelle-t-elle. Et tout m'a plu : l'attention à l'humain et au développement des salariés, l'écoute active, la formation, la capacité à analyser ce que l'on dit pour le reformuler, la nécessité d'être curieux et rigoureux.»

Elle peaufine ses connaissances et trouve des stages en France pendant l'été avant de repartir outre-Atlantique pour suivre

Partir pour mieux revenir

Directeur marketing France et Afrique de Stanley Black & Decker depuis septembre 2023, Olivier Catheland y a tout d'abord effectué un stage de fin d'études alors qu'il achevait son Master à l'iaelyon en marketing et vente en BtoB. Il a quitté l'entreprise trois ans avant de revenir en gravir les échelons.

- Stéphanie Polette

« **L'**iaelyon m'a mis le pied à l'étrier. Sans ce stage chez Stanley Black & Decker, je n'en serais pas là aujourd'hui! Souvent, quand nous accueillons des jeunes, je leur démontre qu'il est possible d'entrer stagiaire et d'accéder à un poste de direction dans notre entreprise. » Olivier Catheland s'était pourtant orienté vers des études en mathématiques après son bac et non pas dans la vente. Il obtient une licence en mathématiques appliquées de l'université Claude Bernard Lyon 1. « Je ne me projetais pas comme développeur informatique ou enseignant en mathématiques, confie-t-il. Je souhaitais m'orienter vers le secteur du commerce qui m'intéressait davantage. J'ai postulé au Master marketing et vente en BtoB de l'iaelyon. »

La vraie vie

Il est alors plongé dans un monde universitaire nouveau. « Les contenus des cours et la pédagogie étaient complètement différents des sciences dures desquelles je venais, se souvient-il. Un cours sur le marketing n'a rien à voir avec une démonstration sur la thermodynamique! » L'encadrement apporté par l'iaelyon et l'intervention de professionnels ont marqué son cursus. « Ils nous parlaient de la vraie vie et des problématiques du monde économique. Ça me plaisait. » Et puis il y avait ce merveilleux cadre de la Manufacture des Tabacs et le volet festif qui accompagne tout cursus universitaire. « J'étais le patron des soirées au sein du BDE », glisse Olivier Catheland. Surtout, il est plongé rapidement dans le monde de l'entreprise. Deux stages l'immergent dans son futur métier de la vente : au département glaces du groupe Mars Chocolat France et chez Stanley Black & Decker.



« Les professionnels nous parlaient de la vraie vie et des problématiques du monde économique »

Olivier Catheland.

Stagiaire au e-commerce

Chez Stanley Black & Decker, il démarre comme stagiaire assistant Grands comptes. Et on lui confie un petit département dont personne ne voulait. « Personne n'avait le temps et, à l'époque, le secteur n'était pas stratégique pour l'entreprise quand on m'a demandé de développer le e-commerce... Durant six mois de stage, j'ai travaillé les comptes Cdiscount et Amazon pour lancer nos produits. Et puis j'ai été embauché en CDI en tant que commercial terrain, en Bretagne. »



Olivier Catheland.

Il quitte Stanley Black & Decker pendant trois ans, le temps de prendre en charge un portefeuille BtoB pour prescrire les produits Legrand, spécialiste des matériels électriques, auprès des architectes et des acteurs de la construction.

En 2014, les dirigeants de Stanley Black & Decker ressortent le dossier... e-commerce! « Ils m'ont rappelé pour bâtir la stratégie à destination des grands comptes et constituer une équipe, explique Olivier Catheland. Seul au départ, six ans plus tard, je gérais six personnes. »

La promotion interne est en marche : de directeur du e-commerce, il devient chef de projet pour la transformation digitale de l'entreprise, puis directeur des enseignes centralisées, directeur marketing de FACOM, une marque du groupe, et, depuis septembre 2023, directeur marketing France et Afrique francophone sur un périmètre de plus de vingt pays. « Je suis un super exemple d'évolution interne! », s'amuse-t-il.

Stratégie des marques

Basé à Lyon, Olivier Catheland gère aujourd'hui toute la stratégie des marques du groupe d'outillages, leur communication, l'animation des forces de vente, le lancement des nouveaux produits, la stratégie de distribution. « Dans le monde, Stanley Black & Decker réalise environ 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires par an. La France est le troisième marché pour le groupe. » Un vrai challenge... ■

Capitaliser sur la data RH du Club Med

Plancher sur la marque employeur du Club Med fut l'opportunité donnée à 24 étudiants du Master 2 marketing stratégique et opérationnel de l'iaelyon. David Brust et Virginie Fontane leur ont donné carte blanche pour ce cas à la frontière du marketing et des ressources humaines.

- Stéphanie Polette

7 5 000 candidatures par an pour seulement 4,5 % de profils retenus pour travailler dans un resort ou aux fonctions support du groupe international. Le Club Med attire les candidats mais tous ses métiers et ses process ne sont pas forcément très bien connus de ces talents qui postulent pourtant en nombre. Le voyageur à la culture très particulière entend surtout capitaliser sur les 95,5 % de candidats non retenus. «*Nous avons besoin d'optimiser cette data et d'élaborer une stratégie pour exploiter au mieux ce vivier de talents. Ce sujet de la marque employeur et de sa communication a émergé avec les étudiants de l'iaelyon grâce aux informations que nous leur avons livrées*», assure David Brust, responsable du développement des partenariats entre écoles et entreprises et des événements associés au sein du Club Med.



«*Sortez du cadre ! Les étudiants ont opté pour des initiatives payantes proposées au Club Med grâce à un benchmark dans des secteurs différents de ceux du tourisme.*»

Corinne Montoya.

«*L'humain n'est pas un produit comme les autres, note Virginie Fontane, responsable marketing et communication du groupe. Les axes de communication sont totalement différents de ceux d'un bien ou d'un service. Nous souhaitons continuer à échanger avec les candidats qui ne sont pas retenus. Le travail des étudiants a mis en avant des éléments très intéressants : le retour au présentiel indispensable dans les processus de recrutement, davantage de témoignages des professionnels qui évoluent dans les 120 métiers dans les resorts du Club Med et en backoffice, s'appuyer sur le réseau professionnel LinkedIn qui n'est finalement pas réservé uniquement aux fonctions administratives en CDI mais de plus en plus aux saisonniers et dans tous les métiers.*»

Forte culture d'entreprise

Le Club Med, c'est une culture d'entreprise très forte que les étudiants du Master ont pu approcher de près. «*David Brust et Virginie Fontane sont venus à la Manufacture des Tabacs pour présenter, en toute transparence et avec beaucoup d'informations, l'esprit et la problématique RH du Club Med, relate Corinne Montoya, responsable pédagogique du Master. J'ai créé cinq groupes d'étudiants afin qu'ils apportent chacun un rendu utile à l'entreprise.*» En effet, étant en alternance,

ces étudiants peuvent mettre à profit l'expérience acquise en entreprise.

La collaboration pédagogique, qui fait partie intégrante du cursus de Master 2, ouvre davantage à la créativité. «*Sortez du cadre !*» fut la consigne de Corinne Montoya à ces jeunes professionnels qui avaient carte blanche sur le projet. «*Au départ, ils étaient inquiets sur leur capacité à apporter quelque chose à une entreprise comme le Club Med*, ajoute l'enseignante. *Ils ont finalement opté pour des initiatives payantes grâce à un excellent benchmark dans des secteurs différents de ceux du tourisme pour faire des propositions appréciées par l'entreprise.*»

Professionalisme et actions concrètes

«*Nous avons senti que les étudiants de l'iaelyon ont pris beaucoup de plaisir à travailler sur cette thématique et sur un secteur qui sortait un peu de leur cadre de référence*, constate David Brust. *Nous regardons avec intérêt leurs recommandations, notamment celle sur l'intelligence artificielle pour optimiser l'expérience des candidats. Ils ont pris une direction de l'innovation qui nous a interpellés.*»

Même satisfaction du côté du marketing et de la communication pilotés par Virginie Fontane : «*Nous avons été ravis de cette collaboration et agréablement surpris du professionnalisme et des actions concrètes, réalisables, budgétées et planifiées proposées par les étudiants.*»

Cerise sur le gâteau, les étudiants ont mené leurs restitutions, début juillet, dans les locaux même du Club Med, à Lyon Gerland, un site majeur qui compte quelque 250 salariés œuvrant sur les fonctions support de l'entreprise. ■



La restitution du travail des étudiants s'est tenue dans les locaux du Club Med à Lyon Gerland.

La marque employeur du centre Léon Bérard à l'étude

Début 2024, 12 étudiants du Master 2 management et communication de l'iaelyon ont planché sur la marque employeur du Centre Léon Bérard (CLB). Opération réussie, tant du point de vue du centre hospitalier qui a gagné une inspiration concrète, que du responsable pédagogique qui voit une mise en situation réelle, face aux enjeux d'un établissement de soin avec des missions de service public.

- Florence Roux

De février à mi-avril, les étudiants en Master 2 ont conduit une réflexion pratique sur la politique de marque employeur du Centre Léon Bérard, établissement hospitalier et de recherche en cancérologie à Lyon. « Cette promotion bénéficie d'un format nouveau, explique Vincent Sarméjeanne, maître de conférences en communication et responsable pédagogique du Master. Tous en alternance dans des entreprises commerciales, ils se confrontent là à une problématique différente, pour un établissement qui a une mission de service public. »

Répondre à un réel besoin

« Face à des difficultés de recrutement qui se sont accentuées avec le Covid, nous souhaitons retravailler notre marque employeur, note Juliette Tauvel, chargée de communication dans une équipe de sept personnes. Nous avons besoin de préconisations pour attirer de nouveaux professionnels vers des métiers du soin en cancérologie. Et, contre les images difficiles que convoque trop souvent la cancérologie, nous voulons au contraire montrer la diversité de nos métiers, dédiés à l'accompagnement de patients dans la vie. »



« Contre les images difficiles que convoque la cancérologie, nous voulons montrer la diversité de nos métiers, dédiés à l'accompagnement de patients dans la vie. »

Juliette Tauvel.

Pour Vincent Sarméjeanne, « la demande était construite et précise ; le Centre nous interpellait pour répondre à un réel besoin ». Cette clarté a sans doute facilité le travail des étudiants. Ils se sont organisés en trois équipes de projet, respectant un calendrier serré entre la première rencontre en février, avec accueil au CLB, présentation de l'institution, du service communication et de ses outils, remise d'un brief, puis la réponse des étudiants, à la mi-avril.

Benchmark et préconisations

Comment développer l'attractivité employeur d'un établissement hospitalier spécialisé en cancérologie ? Les étudiants ont planché sur cette problématique, accompagnés sur le plan méthodologique par une enseignante.



Les étudiants ont travaillé sur l'attractivité des métiers du soin en cancérologie.

Pour Juliette Tauvel, « le résultat était professionnel et efficace. Chacun des trois groupes a fait une présentation visuelle et les étudiants ont livré un dossier d'une trentaine de pages détaillant leurs préconisations ».

Selon la chargée de communication, deux des trois dossiers présentaient un travail proche de celui d'un cabinet d'audit spécialisé, avec benchmark de démarches de marque employeur dans le secteur hospitalier et non hospitalier et liste de préconisations organisée par modalité : réseaux sociaux, site, événementiel, labellisation des ressources humaines ou vidéos sur les métiers pour briser les tabous... « L'un d'entre eux a même fait un sondage auprès de 60 personnes déjà en poste, pour comprendre ce qui leur importait dans le métier de soignant », illustre-t-elle.

« Un travail qui a entraîné un véritable plan d'action »

Le travail conséquent des trois groupes a ensuite été synthétisé par le Centre Léon Bérard et confronté aux réflexions menées depuis plusieurs mois à ce sujet au sein du service communication et du service des ressources humaines. « Les élèves ont pu faire des préconisations qui seront rajoutées à nos outils existants. Je pense notamment à l'onglet Foire Aux Questions qui viendra s'ajouter à la nouvelle maquette de la rubrique emploi de notre site internet », précise Juliette Tauvel.

Satisfait du travail des élèves et de la collaboration avec le Centre Léon Bérard, Vincent Sarméjeanne prévoit de renouveler ce projet de collaboration dans le milieu hospitalier. ■

La tête et les jambes

Comment allier études supérieures et sport de haut niveau, quand on sait les exigences demandées par les unes comme par l'autre? Le challenge demande bien sûr discipline et détermination mais aussi un certain recul et une bonne connaissance de soi. Autant de qualités qui ont permis à Thomas Piron d'évoluer dans les eaux pas toujours tranquilles de la natation internationale.

- Didier Durand

Quand nous nous sommes rencontrés, mi-juin, Thomas Piron avait deux échéances importantes en tête. Nous étions à la veille des Championnats de France de natation et à un mois des Jeux Olympiques de Paris, deux compétitions où l'étudiant à l'iaelyon comptait bien briller. Une troisième pointait aussi son nez : la soutenance de son mémoire de Master, début juillet.

Tombé dedans quand il était petit

Il est presque tombé dans la piscine quand il était petit. Avec des parents très sportifs, qui ont tous deux pratiqué le triathlon de façon intensive, Thomas Piron sait d'où il vient. *«Ils m'ont mis à l'eau dès l'âge de trois ans, juste pour que je sache nager. Plus tard, j'ai fait aussi pas mal de tennis et d'athlétisme.»* Pourquoi, alors, avoir persisté dans une discipline a priori peu ludique? L'explication contribue à cerner le personnage qui, quoique posé, n'en cache pas moins une volonté de fer. *«Le plaisir de ce sport? (silence) Je crois que c'est celui de la gagne. Je déteste perdre! Pour être franc, le plaisir n'est pas là tous les matins. Mais une fois dans l'eau, les sensations de glisse, alliées au sentiment d'être seul avec soi-même, sont immédiates et très agréables.»*

Seul? *«Dans l'effort, en course, oui. Mais en natation comme dans d'autres sports, l'esprit d'équipe est indispensable à notre équilibre et à notre progression. On a besoin de rire, de s'encourager et d'être ensemble lors des entraînements.»* Surtout quand on sait qu'ils sont longs et nombreux. Spécialiste de la vitesse (50 et 100 m), Thomas s'entraîne quotidiennement à raison de deux heures en piscine et 90 minutes en salle de musculation, soit de 6 heures du matin à 9 h 30... avant d'enchaîner avec les cours. Un engagement profond, même si son statut de sportif de haut niveau lui permet quelques aménagements horaires pour son parcours universitaire.

Ses matières préférées: comptabilité, gestion, management

Après ses premières brasses à Vichy, puis deux années passées à Marseille, Thomas a rejoint Lyon en 2018 où il vit et s'entraîne aujourd'hui. Un moment attiré par des études de kinésithérapie, il s'est finalement inscrit à l'école Polytech. Cartésien, soupçonnant un peu d'ADN familial dans ce choix, le voilà donc ingénieur. *«J'ai plutôt bien vécu cette période de travail et d'entraînement intensifs même si, a posteriori, je me demande comment j'ai fait pour tenir.»*

Mais il ne pouvait envisager de s'investir à 100 % dans la natation en excluant toute autre activité. Quelques CV envoyés, suivis d'entretiens... mais c'est l'idée de faire un double diplôme qui s'est imposée l'an dernier. Et pour cela, l'iaelyon, partenaire de Polytech, était le choix le plus pertinent. Il y poursuit



Thomas Piron.

les travaux engagés dans l'école d'ingénieurs dans le cadre du programme de recherche Neptune, pour développer des outils d'analyse des performances en natation et améliorer les techniques de nage. Son Master en management complète ainsi sa formation scientifique. *«Pour être honnête, je ne savais pas trop à quoi m'attendre. Et ce fut une très bonne surprise. J'y ai appris beaucoup de choses très utiles. Mes matières préférées? La comptabilité, la gestion, le management.»*

Passé l'été olympique et après un break bien mérité, l'heure de l'engagement professionnel va sonner. Car Thomas ne veut pas *«juste nager»*, suivant en cela le conseil que son coach lui a toujours donné. Pas d'inquiétude : d'autres challenges existent pour celui qui n'aime pas perdre. ■

« La robustesse du vivant donne une perspective »

Olivier Hamant est biologiste, directeur de recherche INRAE au laboratoire de reproduction et de développement des plantes au sein de l'ENS de Lyon. Ses travaux de recherche sur le vivant et la robustesse développée par les plantes inspirent la sphère économique.

- Stéphanie Polette



Olivier Hamant.

« Dans un monde en pleine évolution où les polycrises se succèdent, il ne faut pas s'adapter, il faut être adaptable », lance Olivier Hamant. Son affirmation découle de ses recherches dans le domaine du vivant et des plantes. « Une plante produit des dizaines de fleurs qui ont toutes la même forme. Or, l'observation fine de leurs cellules montre qu'elles sont en fait très hétérogènes. Nous avons démontré que le vivant, en général, évolue dans une logique non standardisée, complètement contraire à celle d'une chaîne de montage optimisée. Il n'a pas de programme et multiplie les plans B pour éviter d'être trop fragile. Il se construit d'abord sur ses fluctuations. »

La robustesse constitue ainsi « la valeur cardinale du vivant », selon Olivier Hamant. Il définit la notion : « La robustesse maintient un système stable, malgré les fluctuations. Le réseau plie mais ne casse jamais. La sélection qui s'opère au cours de l'évolution confère des caractères seulement satisfaisants aux êtres vivants et leur donne beaucoup de marges de manœuvres. Les êtres vivants robustes ne sont pas parfaitement adaptés, ils sont d'abord adaptables. »

Ce qui est vrai pour les plantes l'est aussi pour les humains et... les entreprises. « Il faut vivre avec les fluctuations, soutient Olivier Hamant. Cet état résonne très fort chez les humains. Nous sommes dans un monde en polycrise avec des soubresauts économiques, climatiques, sociétaux, géopolitiques... La

robustesse nous éclairera dans le siècle futur. La robustesse du vivant donne une perspective. »

Il oppose cette notion de robustesse au culte de la performance qui régit la société depuis des dizaines d'années. « La robustesse est un contre-modèle puisque l'accent n'est plus mis sur l'efficacité et l'efficience. »

Vers un nouveau modèle économique

Le monde économique peut s'inspirer du végétal pour profiter de cette robustesse qui a démontré son intérêt en biologie. « Quatre grandes étapes éclaireront les entreprises qui font face à des fluctuations pour tendre vers un nouveau modèle économique basé sur la robustesse », détaille Olivier Hamant.

Première étape : faire un audit interne de robustesse. « Pensons à l'envers et listons ce qui paraît être des contre-performances en entreprise pour constater comment, finalement, elles nourrissent sa robustesse. » La pause-café est parfois vécue comme un moment de non-performance mais elle crée du lien social et renforce le sentiment d'appartenance. « Elle crée de la robustesse ! ». Détenir du stock coûte cher mais il est utile en cas de coup dur. « Gérer et conserver un stock crée de la robustesse ! »

Deuxième étape : passer du temps sur les questions. « Longtemps, on a passé du temps sur les réponses, les business plans et les stratégies. Dans le monde de la robustesse, des protocoles se développent au contraire pour questionner les questions, par exemple en faisant appel à des personnes externes à l'entreprise. Un projet présenté à un candide permet souvent de se rendre compte qu'on ne s'était pas posé la bonne question. »

Troisième étape : vérifier que le projet alimente les trois santés : la santé humaine, la santé sociale et la santé des milieux naturels. « Ce doit être les trois, sans exception », insiste Olivier Hamant. Une entreprise hyper vertueuse sur la gestion de l'eau, de ses déchets et de sa production qui fournit la fast fashion, « ça ne marche pas, elle n'est pas robuste, puisqu'elle continue indirectement à détruire la pérennité socio-économique du secteur et les milieux naturels ! »

Quatrième étape : effectuer des tests de robustesse sur son projet. « Le chahuter par des fluctuations extérieures, comme un virus informatique qui couperait Internet pendant 6 mois, une hausse soudaine des coûts d'énergie... valident la robustesse du projet et sa capacité à produire un modèle économique viable dans un monde fluctuant. »

« S'accrocher au monde d'avant est source de stress. Par contre, basculer dans ce monde de la robustesse ouvre des opportunités, selon Olivier Hamant. Les PME-TPE sont en première ligne et ont déjà saisi ces opportunités. Elles tirent le système pour, ensuite, faire basculer les très grosses entreprises et les États. » ■

think large



Une école à l'écoute des entreprises et de leurs managers

- Des solutions pour recruter vos talents
- Des formations pour vos équipes
- Votre entreprise au cœur des enseignements
- La recherche pour développer vos expertises

**Et si
vous deveniez
partenaire ?**



iae.univ-lyon3.fr | thinklarge.fr