

# CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.04 | EFI Automotive :  
Stratégie commerciale  
en question

P.16 | Hardis :  
Naissance  
d'une market  
place

P.19 | Michel Offerlé :  
Les patrons  
dans l'œil d'un  
sociologue

#1  
ÉDITION  
2019-2020

## THINK TANK

MUTATIONS SOCIÉTALES  
ET TECHNOLOGIQUES :

À la recherche  
de nouveaux  
équilibres



REGARDS CROISÉS | **03** PASCAL RONZIÈRE ET CHRISTIAN VARINARD  
**La mutation des entreprises passe par une formation différente**

LA RECHERCHE EN ACTION | **04** EFI AUTOMOTIVE  
**Stratégie commerciale en question**

**05** MAZARS  
**Quand la croissance externe dope les entreprises**

THINK TANK | **06** MUTATIONS SOCIÉTALES ET TECHNOLOGIQUES...  
**Les entreprises à la recherche de nouveaux équilibres**



RETOUR D'APPRENTISSAGE | **13** SOLVAY  
**L'international, version Solvay**

ALUMNI | **14** CLAIRE RIBOULLARD  
**Le déclic universitaire**

**15** NICOLAS FARRER  
**Un homme de réseaux**

COLLABORATIONS PÉDAGOGIQUES | **16** HARDIS  
**Naissance d'une market place**

**17** BIOUSUN  
**An american case, for real**

LES INVITÉS DU BLOG THINK LARGE | **18** ADDWORKING  
**Cap sur l'ubérisation de l'emploi**

AGORA | **19** MICHEL OFFERLÉ  
**Les patrons dans l'œil d'un sociologue**

## CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

iaelyon School of Management  
Université Jean Moulin  
6 Cours Albert Thomas - Lyon 8ème  
Adresse postale : 1C, avenue des Frères  
Lumière - CS 78242 - 69372 LYON  
CEDEX 08

**Contact :** iaelyon  
Delphine Gréco  
Responsable partenariats entreprises  
Pôle relations entreprises &  
partenariats  
delphine.greco@univ-lyon3.fr  
04 78 78 70 70

**Directeur de la publication :** iaelyon  
Christian Varinard - Directeur général

**Directrice éditoriale :** iaelyon  
Delphine Gréco - Responsable  
partenariats entreprises

**Comité de rédaction :** iaelyon  
Nathalie Donjon, Jean-François  
Gajewski, Delphine Gréco, Anne-Sophie  
Gueho, Catherine Mercier Suissa,  
Corinne Montoya, Anass Nidam,  
Catherine Parmentier, Christian  
Varinard

**Rédaction :** Bref Eco  
Didier Durand, Anne Joly, Florence Roux

**Edition :** Bref Eco / Université Jean Moulin  
Didier Durand, Sébastien Laurans,  
François Ove

**Crédits photos**  
Adobe Stock : ©Victor Tongdee  
iStockPhoto : ©francescoch ;  
©cosmin4000

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

Octobre 2019  
ISSN en cours

# La mutation des entreprises passe par une formation différente

Les entreprises se trouvent aujourd'hui face à de nombreux défis à relever : recrutement et management de nouvelles générations, nouvelles aspirations des collaborateurs, qualité de vie au travail, etc. Les acteurs de la formation ont un rôle central à jouer pour répondre à ces enjeux qui sont aussi les leurs.

La parole à Pascal Ronzière, Directeur des affaires externes régionales France de Sanofi et Président du Conseil de l'iaelyon ; et à Christian Varinard, Directeur Général de l'iaelyon.



**Pascal Ronzière :**  
« Répondre à une recherche de sens au travail. »

« A cette liste de défis pour les entreprises, je rajouterai l'incertitude permanente, une situation qui demande beaucoup d'agilité de la part des équipes. Une chose est claire : les méthodes classiques de management ne sont plus adaptées aux jeunes générations, disruptives en matière d'organisation du travail. Je veux insister aussi sur l'importance de faire travailler ensemble les jeunes et les collaborateurs plus âgés. Ces derniers apportent une expérience inestimable.

Une nouvelle recherche de sens ? Oui, elle est de plus en plus forte, chez les jeunes en particulier. Mais elle touche toutes les générations. Par exemple, les entreprises sont très attendues sur le respect de l'environnement, sujet sur lequel la demande des salariés est désormais très forte. Les recruteurs sont ainsi interrogés sur les questions de mobilité : comment rejoindre son lieu de travail en utilisant les modes de transports doux ?

Pour rester attractive vis-à-vis de ses collaborateurs et de ceux qu'elle sera amenée à recruter, l'entreprise doit enfin assumer son rôle sociétal. A Lyon, par exemple, Sanofi s'engage dans des structures comme Rhonalpia ou Le 107, qui soutiennent l'innovation sociale et à la création d'entreprises sociales. Nous voulons aussi favoriser l'engagement des collaborateurs dans des missions sociales : parrainage et mentoring, expertise, mécénat de compétences, en renforçant encore les connexions avec la société civile. » ■■



**Christian Varinard :**  
« Nous devons accompagner ces mutations économiques. »

« L'école doit accompagner, bien sûr, ces bouleversements socio-économiques. Nous avons un rôle énorme à jouer pour accompagner les entreprises et leurs mutations. Dans les années à venir, beaucoup de nouveaux métiers vont apparaître. A nous de répondre. Mais ce n'est pas facile : par exemple, comment doit-on enseigner l'agilité, nouvelle exigence des entreprises ? S'il paraît évident que nous devons beaucoup plus développer la formation à distance (nous proposons déjà des Mooc), il est difficile de savoir quelle place conserveront les cours en amphithéâtre, dans l'avenir. Nous avons depuis longtemps favorisé le travail collaboratif, en mode projet, où les étudiants travaillent en groupe. C'est une préparation importante pour l'insertion dans l'entreprise où l'innovation, par exemple, est désormais un phénomène très ouvert et collectif.

Parmi les aspirations des étudiants, nous observons par ailleurs une demande très importante de mobilité internationale. Il faut reconnaître que l'attractivité des territoires français n'est pas toujours au rendez-vous. Dans l'Hexagone, les jeunes restent très attirés par les métropoles et Auvergne-Rhône-Alpes est privilégiée de ce point de vue.

Face à ces enjeux, j'aimerais souligner le caractère « inclusif » de l'Université qui conserve un vrai rôle d'ascenseur social même si, là aussi, tout n'est pas parfait. Il est un fait que nous accueillons des jeunes issus de milieux très divers, arrivés ici par le mérite, et grâce à la modicité des droits d'inscription. A l'iaelyon, le taux de boursiers parmi nos étudiants est très élevé, de l'ordre de 40%. » ■■

# Stratégie commerciale en question

**Dans un secteur automobile mondialisé et en pleine mutation, l'équipementier EFI Automotive doit constamment faire évoluer sa stratégie commerciale. C'est l'un des cas d'entreprise qu'a étudié Anastasia Sartorius-Khalapsina dans le cadre de la thèse de doctorat qu'elle soutiendra prochainement.**

— Didier Durand

**U**ne usine en Chine, une autre aux Etats-Unis, une troisième en Turquie et, depuis 2015, une au Mexique. Le groupe familial EFI Automotive, créé à Beynost (Ain) il y a 83 ans, a suivi le tourbillon de la mondialisation opéré par l'industrie automobile. Elle fournit aujourd'hui une bonne partie des grands constructeurs automobiles (Ford, VW, BMW, Renault, General Motors...). Elle alimente leurs usines en capteurs, actionneurs et sous-ensembles mécatroniques qui seront intégrés dans les moteurs, boîtes de vitesses et autres systèmes de suspension.

## Adapter la fonction commerciale

Lors de la dernière décennie, le secteur automobile a connu un certain nombre de fusions-acquisitions. Et sa concentration n'est pas achevée (rachat d'Opel par PSA il y a quelques années, projet de fusion - interrompu... pour l'instant ? - entre Renault-Nissan et Fiat). Dans ce contexte, la stratégie commerciale des équipementiers est bousculée en permanence. « *Nous sommes trop petits pour influencer la stratégie des grands constructeurs. Et pour nous, une des questions centrales est de trouver les bons interlocuteurs au sein des groupes automobiles dont le périmètre international est très mouvant. Par exemple, le Japonais Jatco nous a référencé comme fournisseur car il devait répondre à une question posée par son usine mexicaine. Il nous demande aujourd'hui d'intervenir sur son site chinois. Nous sommes organisés en directions commerciales géographiques. Mais il nous faut définir une stratégie commerciale globale, de façon*

*à proposer des réponses cohérentes et efficaces à nos clients sur tous les continents* », explique Jacques Thollin, membre du directoire d'EFI Automotive.

## Stratégie et relations humaines

C'est sur ce sujet de la stratégie commerciale qu'a travaillé Anastasia Sartorius-Khalapsina dans le cadre de sa thèse de doctorat au centre de recherche iaelyon Magellan. Après avoir réalisé de nombreux entretiens et fait un état des lieux, elle s'interroge avec la direction : « *Comment améliorer la coordination au sein d'EFI pour que les équipes commerciales soient être plus efficaces auprès des grands clients internationaux ? La question est celle de leur adaptation et de leur réorganisation. C'est aussi celle de l'intelligence économique : il faut faire en sorte que les informations acquises par les équipes de terrain remontent et puissent être utilisées par d'autres en interne.* »

La structuration commerciale n'est pas le seul enjeu. Jacques Thollin rappelle quant à lui l'importance de la relation humaine avec le client. « *Il faut échanger, être proche de lui, lui démontrer tout notre engagement sur nos projets communs, lui faire sentir l'importance qu'il a pour nous et notre totale implication. Il faut parler sa langue, respecter sa culture, comprendre ses raisonnements. Je pense même que cette relation humaine est de plus en plus importante dans les affaires.* »

## L'importance du marketing

Depuis quelques temps, Jacques Thollin est plus particulièrement chargé de la diversification et de la prospective au



Anastasia Sartorius-Khalapsina et Jacques Thollin.

sein du groupe familial. Une responsabilité hautement stratégique, à un moment où le secteur automobile est en plein bouleversement technologique : émergence des véhicules autonomes, montée en puissance des voitures électriques, perspective des systèmes à hydrogène... Le dirigeant explique : « *Avec près de 250 ingénieurs dans le groupe, nous avons une vraie culture technologique. Nous accordons chaque année 8% de notre chiffre d'affaires à la R&D. Mais désormais, il nous faut aussi une vraie vision marketing. Connaître le marché et les usages à venir est aussi important que d'innover sur le plan technologique.* »

C'est une des raisons qui ont poussé EFI Automotive, qui organisait jusqu'à présent des collaborations avec des écoles d'ingénieurs, à accepter la proposition de recherche d'Anastasia Sartorius-Khalapsina. Une prise de recul pour améliorer durablement des pratiques dans l'entreprise et en pérenniser le développement. Même si les chercheurs n'ont pas de solutions toutes prêtes, leur démarche analytique aide le dirigeant dans ses réflexions et ses prises de décisions.

## EFI AUTOMOTIVE, c'est :

- 250 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018.
- 1 800 collaborateurs.
- 4 sites industriels à l'étranger : Chine, Etats-Unis, Mexique, Turquie.

# Quand la croissance externe dope les entreprises

**Dans une étude réalisée à la demande du groupe d'audit et d'expertise comptable Mazars, deux chercheurs montrent comment les opérations de croissance externe aident les PME à se transformer en ETI. Une quantification bienvenue.**

– Florence Roux

**Q**uel peut être l'effet du rachat d'entreprises sur le développement des PME, qui conduirait les plus dynamiques à se transformer en ETI ? C'est autour de cette question qu'Alain Marion, Professeur émérite en sciences économiques et Ludivine Chalençon, Maître de conférences en sciences de gestion, ont rendu à l'automne dernier leur étude pour le groupe Mazars.

« Dans le cadre de ma thèse, j'avais travaillé sur les fusions-acquisitions des entreprises cotées, explique Ludivine Chalençon. En 2016, l'un de mes deux directeurs, Alain Marion, m'a proposé d'orienter mes recherches sur la croissance externe des PME et ETI. La difficulté des PME à se transformer en ETI est un thème sensible en France, sur lequel il existe peu de données objectives. Chemin faisant, nous sommes entrés en lien avec Mazars qui accompagne justement les entreprises dans ce travail. C'était passionnant d'avoir un retour professionnel sur notre étude. »

## Décrire et expliquer les effets de ces opérations

Sur la même longueur d'onde, Pierre Beluze, associé commissaire aux comptes et expert-comptable chez Mazars, explique : « Cette question est centrale dans mon activité. Je réalise l'évaluation et/ou l'audit d'une trentaine d'acquisitions par an. Mais nous avons besoin d'une démarche scientifique pour décrire et expliquer les effets de ces opérations. »

L'étude, qui s'intéressait à des PME dont l'investissement dans un rachat dépasse un million d'euros, montre que cette opération inscrit les entreprises dans une stratégie de croissance structurante : elle leur donne plus de poids, accélère leur développement et génère un besoin de ressources financières externes. Comme

le remarque Alain Marion, « une fois franchie la barrière psychologique d'une première croissance externe, les PME ont moins de réticences pour les suivantes. »

Sur la période observée, en 2011-2015, les TPE étudiées multiplient en effet leur chiffre d'affaires par six, les petites entreprises par trois, et les PME par deux. En fin de période, un tiers des moyennes entreprises sont devenues des ETI réalisant un chiffre d'affaires de 77,7 millions d'euros, après avoir investi 6,5 millions d'euros dans la croissance externe. Le rachat a renforcé leurs ressources matérielles, financières et humaines.

## Les hommes avant les chiffres

Pour nourrir cette « hypercroissance », les opérations de rachat s'appuient à 75% sur des levées de capitaux propres. Mais selon Pierre Beluze, l'étude permet aussi d'appréhender les hommes au-delà des chiffres : « Le chef d'entreprise est parfois un peu seul pour préparer une croissance externe. Il faut bien exploiter les chiffres pour border son plan de financement, mais aussi anticiper sur le plan humain, pour l'intégration de la société rachetée, la gestion des synergies et du temps. »

La collaboration entre les chercheurs et le groupe Mazars a noué un dialogue direct entre le monde académique et la vie de l'entreprise. « Nous parlons beaucoup de cette étude avec nos clients, note Pierre Beluze. Elle a vraiment mis en lumière notre travail. Et, intellectuellement, il y a un vrai plaisir à échanger... » Le plaisir se partage, car depuis la sortie de l'étude, en novembre 2018, Mazars a déjà organisé trois matinales, à Lyon, Lille et Besançon, pour la présenter à des chefs d'entreprise, en présence d'un des chercheurs.

« Ces réunions sont un excellent vecteur de communication pour des cher-



Pierre Beluze

cheurs en direction des professionnels, s'enthousiasme Ludivine Chalençon. Ce projet de recherche appliquée est idéal car s'il comporte une dominante académique forte, il trouve aussi un réel intérêt pratique pour les professionnels. Parallèlement, nous allons également publier d'autres éléments de nos recherches via des revues scientifiques, sur un mode plus classique. » Les deux se complètent. ■■■

## MAZARS, c'est :

- 400 collaborateurs et 8 bureaux en Auvergne-Rhône-Alpes.
- 120 personnes recrutées en 2018 (même nombre prévu pour 2019).



MUTATIONS SOCIÉTALES ET TECHNOLOGIQUES :

## À la recherche de nouveaux équilibres

— Didier Durand

Génération zappées, en quête de sens et d'accomplissement personnel, volonté de consommer responsable, de maîtriser son empreinte environnementale, critique de la mondialisation effrénée... les entreprises sont à la croisée de mutations sociétales et technologiques qui les intiment à modifier, rapidement, leurs modèles, leur raison d'être et à intégrer l'ensemble des parties prenantes.

Le constat, unanime, interroge le milieu universitaire et plus particulièrement les chercheurs en sciences de gestion dont les travaux de terrain, au cœur des organisations, visent à mettre en lumière certaines propositions inspirantes. Le mouvement coopératif, modèle ancien des plus actuels, reste l'une d'entre-elles (page 6-7-8). L'économie circulaire en est une autre, qui remet plus que jamais le territoire au cœur des débats (page 9). L'un comme l'autre sont l'illustration de modèles économiques plus équilibrés, plus inclusifs, qui s'interrogent sur le sens donné à l'activité qu'ils génèrent (p10-11).

# Mouvement coopératif : un ancien modèle des plus actuels

**La coopérative ? Toute une histoire ! On fait remonter son apparition au 19<sup>e</sup> siècle. Certains même à l'Égypte Antique. Et pourtant, elle est toujours d'actualité, s'affichant comme l'antithèse du capitalisme débridé... sans pour autant rejeter les fondements du libéralisme.**

**L**a première coopérative de production a été créée en 1834 par quatre ouvriers parisiens qui fondèrent L'Association chrétienne des bijoutiers en doré. A la même époque, à Lyon, la première coopérative française de consommation était mise sur pied. Sonia Capelli, professeur en marketing à l'iaelyon et responsable scientifique de la chaire Lyon 3 Coopération, explique : « *Pour les canuts lyonnais au 19<sup>e</sup> siècle, l'idée était de se regrouper pour acheter moins cher les produits de première nécessité. La création du Crédit Agricole relève de la même logique, combler un manque : les paysans ont décidé de créer leur propre banque pour avoir accès au crédit.* » Depuis, le mouvement coopératif a bien changé. Initié par des personnes de condition modeste désirant se protéger des difficultés auxquelles elles devaient faire face en tant que travailleurs, clients ou fournisseurs, ou afin d'accéder à des marchés dont elles étaient exclues du fait de leurs faibles ressources, il a été à l'origine de grandes entreprises, dans la banque (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires, Caisses d'Épargne...), l'industrie agroalimentaire (Terreos, Limagrain) ou la grande distribution (Super U, Biocoop, E.Leclerc). Sonia Capelli rappelle qu'actuel-



Sonia Capelli, professeur en marketing à l'iaelyon et responsable scientifique de la chaire Lyon 3 Coopération.

lement, « *60% de la banque de détail française et 40% des industries agroalimentaires relèvent du mouvement coopératif* ». Ainsi, la France est devenue le premier pays coopératif en Europe, totalisant 1,26 million de salariés et 27 millions de sociétaires ! Et le mouvement ne s'essouffle pas. Il a, par exemple, trouvé sa place sur le marché libéré de l'énergie, notamment dans des

projets de production d'énergie renouvelable. Ainsi, Enercoop s'est positionnée sur la distribution d'électricité verte : créée en 2005 par des ONG (Greenpeace, Les Amis de la Terre, Hespul, le Cler) et les coopératives Biocop et la Nef, elle compte plus de 40 000 sociétaires et livre aujourd'hui 70 000 particuliers, professionnels et collectivités.

## À PARAÎTRE : Les réponses des entreprises coopératives

Le Mouvement coopératif occupe une place importante au sein de l'économie mondiale : 2,6 millions de coopératives répondent aux besoins de plus d'un milliard de personnes et emploient 12,6 millions de salariés. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit une coopérative comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». Une coopérative est donc fondée par des membres qui ont un intérêt direct à son activité et non par des actionnaires cherchant uniquement à faire fructifier un investissement. Si les coopératives sont longtemps restées discrètes sur leur mode de gouvernance auprès du grand public

(savez-vous que le sucre Beghin-Say ou le pain de mie Jacquet appartiennent à des agriculteurs ?), le contexte actuel les invite à communiquer.

Le prochain ouvrage coordonné par Sonia Capelli, Chloé Guillot-Soulez et William Sabadie est le résultat de plusieurs années de recherche universitaire, d'études concrètes et d'échanges entre chercheurs et managers. Il étudie les différents secteurs du mouvement coopératif (Coopératives agricoles, Coopératives d'Habitat, Mutuelles bancaires et d'Assurances, etc.) et recueille les regards croisés de chercheurs et de managers sur les stratégies des coopératives. Il paraîtra aux Editions EMS à l'automne 2019.



Limagrain, une coopérative agricole, devenue également industriel, à travers ses marques Jacquet et Brossard.

### Intelligence collective

En Auvergne-Rhône-Alpes, Limagrain constitue un cas d'école depuis sa création en 1965. Les jeunes agriculteurs qui en sont à l'origine ont alors fait un pari entrepreneurial en développant leurs propres semences de maïs précoces, sur la base de ce qu'ils avaient observé aux Etats-Unis en matière d'hybridation. En quelques décennies, une politique ambitieuse de recherche et développement va faire de Limagrain, qui conserve toutes ses forces vives au pied des volcans d'Auvergne, le challenger des plus grands semenciers mondiaux qui sont tous, quant à eux, des chimistes (Dow, Syngenta, Bayer-Monsanto...). Avec ses 2 000 exploitations agricoles adhérentes, 10 000 salariés, plus de 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 77% réalisés hors de France, et 15% des ventes consacrées à l'innovation, Limagrain est devenu un acteur majeur des céréales et plantes potagères (Vilmorin, HM Clauze). Leader mondial en tomates, carottes, melons et choux-fleurs, sur le podium international pour les haricots, courgettes et poivrons, la coopérative s'est même invitée dans l'aval de la filière, à travers ses usines qui fabriquent les produits de boulangerie-pâtisserie Jacquet et Brossard. Mais elle n'a jamais renié ses idéaux originels : « *Nous sommes une société de personnes et non de capitaux. Nos actionnaires sont associés, clients*

*et fournisseurs (...). Comme dans toute coopérative, le principe fondateur est : un homme = une voix. Chaque associé a le même pouvoir quel que soit le nombre de parts sociales détenues. »*

### Les coopératives en progression

Incontestablement, la dernière décennie a joué en faveur du modèle coopératif. En France, le nombre de salariés de structures coopératives a augmenté de 3% entre 2014 et 2018, poursuivant une hausse constante depuis 2008. Sonia Capelli donne une explication : « *La crise financière de 2008, ajoutée aux crises alimentaires et au mal-être paysan, a sensibilisé la population à ce modèle, a priori plus respectueux et davantage attaché à son territoire. En France, ce retour en grâce repose sur l'affirmation de valeurs, la recherche de sens davantage que sur le besoin de lutter contre la pauvreté, comme cela a pu être le cas dans le Brésil de Lula ou au Portugal. »*

La grenobloise Alma (10 millions d'euros de CA 2018 ; plus de 130 personnes), société coopérative de services numériques, illustre le propos. A l'occasion de son 40<sup>e</sup> anniversaire en 2019, une concertation impliquant l'ensemble des collaborateurs a été organisée pour dessiner l'avenir de l'entreprise. « *Nous avons besoin*

*de nous redonner un objectif partagé, nourri par du sens, et de co-construire notre avenir »*, explique Laurence Ruffin, sa présidente. Pérenniser un certain esprit de travail, se remettre en question, parler innovation technologique, consolider son indépendance ou faire émerger de nouvelles idées et de nouveaux responsables au sein des équipes... tous les salariés, qui deviennent associés après un an de présence, sont appelés à débattre. Ils donneront aussi leur avis sur les 7 000 m<sup>2</sup> en cours d'acquisition près des locaux actuels : faut-il construire un bâtiment pour héberger des sociétés à compétences complémentaires, une pépinière... ou autre chose ? Deux sessions de travail se sont tenues, avec réflexion de groupes et restitution en plénière. Des interviews individuelles ont aussi été menées avec les collaborateurs peu à l'aise en public. L'objectif est d'arriver, fin 2019, à la rédaction d'une feuille de route à cinq ans, avant que Laurence Ruffin ne pose sa candidature pour un nouveau mandat de pdg.

### Les valeurs restent le socle des coopératives

C'est aussi sur les valeurs qu'insiste Raphaël Appert, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est. Après avoir

## L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE QUI GAGNE !

18 ans après son lancement, le modèle imaginé par la société PME Centrale confirme l'intuition de son fondateur, Gaëtan de Sainte Marie.



L'idée de départ était simple, même pas nouvelle : créer une centrale de référencement pour les achats non stratégiques des PME (téléphonie, gaz, télécoms, outillage, interim, vêtements de travail, etc.). PME Centrale est aujourd'hui au cœur d'un écosystème de plus de 20 000 PME adhérentes. La plateforme collaborative qu'elle anime s'est considérablement élargie. Car ce qui fonctionne pour les achats peut s'appliquer à bien d'autres domaines. De nouvelles opportunités sont apparues, résultat d'un travail en comités réunissant chefs d'entreprises, responsables achats et fournisseurs (plus de 500 personnes impliquées). C'est ainsi qu'a été mis en place un bouquet de services mutualisés : ventes et achats, développement digital,

formation, construction, organisation d'événements, animation de réseaux clients, etc. Autant de plateformes coiffées, depuis 2019, par la marque Qantis.

### La coopération entre PME a de l'avenir

L'ensemble représente aujourd'hui 200 millions d'euros de volume d'achats, générant 27% d'économie en moyenne pour les adhérents. Et la croissance ne devrait pas s'arrêter en si bon chemin : « *Qantis entend donner aux entreprises trop petites pour suivre le mouvement les clés (de) la numérisation de l'économie. Internet va accélérer l'économie collaborative »*, affirme Gaëtan de Sainte Marie.

Certes, le modèle Qantis, à l'opposé de l'image traditionnelle du patron solitaire, reste encore modeste (50 collaborateurs, 5 millions d'euros de chiffre d'affaires). Mais le proverbe « *Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin* » pourrait bien faire flores chez les PME.





Raphaël Appert, directeur général du Crédit Agricole Centre-Est.

rêvé d'être une banque « *comme les autres* » et pris modèle dans les années 1980 sur des établissements privés classiques, le Crédit Agricole affiche aujourd'hui fièrement ses couleurs coopératives. La crise de 2008 n'y est, effectivement, pas pour rien. Alors que l'opinion publique accusait alors « les » banques d'avoir agi de façon irresponsable, le monde coopératif bancaire s'est senti injustement visé. Quoi de commun entre le responsable d'une agence bourguignonne et un trader new-yorkais ? « *Outre la nécessité d'expliquer nos métiers à nos clients, il nous a paru important de réfléchir sur notre vraie nature de banquier coopératif, sur notre utilité sociétale, sur nos fondements mêmes* », explique Raphaël Appert.

Les réponses sont aujourd'hui très claires. « *Année après année, et les chiffres sont là pour le prouver, nous démontrons que la performance sociétale génère la performance économique. Nos valeurs sociales sont au nombre de trois : la proximité, la solidarité et la responsabilité. Nous sommes au service de tous nos territoires et tous les clients nous intéressent, sans exception ; nos décisions sont prises localement pour soutenir des projets humains.* » Début juin 2019, le groupe Crédit Agricole présentait un plan à horizon 2022 qui exprimait pour la première fois, formellement, sa raison d'être : « *Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société.* » Un fondement davantage qu'un slogan, intégrant également le projet d'une croissance rentable.

Certes, la dynamique du monde coopératif ne doit pas faire oublier son poids encore relativement faible dans l'économie nationale : 5,5% de l'emploi salarié en France. Sonia Capelli reconnaît que « *d'une façon générale, le modèle coopératif reste peu mis en valeur, y compris dans le monde de l'enseignement. Par exemple, alors que les incubateurs de start up sont désormais légion, ceux qui sont dédiés aux coopératives sont beaucoup plus rares.* »

### L'alliance de l'économie et de la démocratie

Mais de nouvelles initiatives apparaissent régulièrement, notamment en région Auvergne-Rhône-Alpes. Il y a une dizaine d'années, Transméa constituait ainsi une première nationale : créé par plusieurs acteurs coopératifs (Urscoop, Crédit Coopératif, Macif, Socoden, Sep, Nef) et soutenu par la Région, cet outil financier soutient en fonds propres des projets de reprise d'entreprises par leurs salariés. Il affiche aujourd'hui 54 interventions en capital dans des entreprises de quinze salariés en moyenne, pour un ticket moyen de 75 000 euros. Grâce à un dispositif d'accompagnement et de mise en réseau des repreneurs, le taux de pérennité des reprises soutenues par Transméa est de 82%. Dix ans, c'est aussi l'âge de Graine de Sol, une coopérative d'accompagnement à la création d'activité qui compte quant à elle 67 associés. De jeunes acteurs qui perpétuent l'aventure de la coopération en pariant sur l'alliance de l'économie, de la démocratie participative et du service à la société. ■

## HABITER AUTREMENT :

En Auvergne-Rhône-Alpes, les coopératives d'habitants se sont multipliées ces dernières années. A un stade plus ou moins avancé, elles comptent entre 5 et 20 logements.

Elles se nomment La Gargousse, Oasis is Good, Les Loirs dans la théière, Graine de Bitume, Mosaicoop, Ecoravie, Le Cairn, Chamarel-les-Barges ou encore Permaculture et Chocolat. Dans un paysage immobilier français qui fait une très grande place à la propriété individuelle, les coopératives d'habitants font encore figure d'ovni, avec leurs principes de démocratie (participation aux décisions), de propriété collective (chacun détient des parts sociales) et de déconnexion du marché (pas de but lucratif). Pete Kirkham, co-président de la fédération Habicoop (Fédération française des coopératives d'habitants), rappelle l'état d'esprit et les valeurs qui les anime : « *Les projets de coopératives d'habitants ont une dimension environnementale (consommer moins d'énergie, moins d'espace, etc.) et sociétale (créer du lien social) autant qu'économique.* » Mais les difficultés ne sont pas minces pour monter les programmes. Trouver un terrain à bâtir, négocier avec les banques, établir un partenariat avec un bailleur social pour faciliter l'investissement, obtenir le soutien des collectivités locales... la gestation est souvent (très) longue.

### Les mentalités changent

En région lyonnaise, Village Vertical (Vaulx-en-Velin ; 14 logements) fait figure de pionnière. Il lui aura fallu près de huit ans pour voir le jour, en 2013. Depuis, elle a connu cinq départs dus à l'évolution de la vie des coopérateurs (divorces, changements de lieu de travail...), et autant de reventes de parts sociales. Une perspective qui doit être posée dès l'origine du projet avec les coopérateurs, en particulier en régions rurales ou peu attractives, là où le remplissage des immeubles pourrait poser problème.

Contrairement à la Suède ou la Norvège, les coopératives d'habitants sont encore marginales en France. Habicoop y recense aujourd'hui 72 projets dont la plupart n'ont pas encore été concrétisés. Le mouvement est-il appelé à prendre de l'ampleur ? Pete Kirkham est sûr d'une chose : « *Coopérative ou pas, l'habitat participatif et la notion de partage sont de vraies tendances de fond. Les mentalités changent.* » Il s'est d'ailleurs rapproché de l'iael pour réfléchir à un projet de résidence universitaire sous forme coopérative. A suivre.

# Quelles entreprises pour les nouvelles générations ?

**Y, Z... l'arrivée des nouvelles générations dans l'entreprise bouscule les codes, la façon d'envisager le travail... et la vie. Pour rester attractives, les entreprises doivent s'adapter, d'autant plus que la baisse du chômage se confirme... et qu'une nouvelle dynamique entrepreneuriale s'empare de la société.**

**M**aître de Conférences en Gestion des Ressources Humaines, Chloé Guillot-Soulez s'était penchée sur les attentes de la génération Y (millennials, nés entre 1980 et 2000) à travers une étude menée en 2010 auprès d'étudiants <sup>(1)</sup>. Parmi les souhaits émis pour leur futur emploi, on retrouvait, certes, une bonne ambiance de travail et la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Mais on les découvrait aussi très attachés au CDI. Chloé Guillot-Soulez explique : « *Les jeunes sont prêts à s'investir... mais pas à n'importe quel prix. Ils attendent que l'entreprise s'engage, elle aussi. La peur du chômage était aussi bien présente.* » Cependant, les réponses n'étaient pas homogènes. Et parmi les profils types, on avait aussi de jeunes carriéristes.

Aujourd'hui, Chloé Guillot-Soulez met en garde contre les idées reçues. « *La question de la génération n'est pas la bonne clé d'entrée. Tous les profils se retrouvent dans la jeunesse actuelle. La vraie question est celle de l'évolution de la société, comme l'illustre par exemple la montée en puissance du télétravail. Les changements viennent davantage de l'évolution des technologies et des innovations que d'une génération.* » Ce qui ne signifie pas, bien sûr, que la jeunesse n'a pas d'influence. Elle dit souvent tout haut ce que les générations précédentes gardaient pour elles. Et, alors que la génération en place avait toujours transmis les savoirs, c'est la jeune génération qui peut aujourd'hui apprendre à ses aînés, notamment via les outils numériques qu'elle maîtrise mieux.

Marie-Christine Chalus Sauvannet, Professeuse des Universités, apporte elle aussi un regard critique sur les clichés concernant les jeunes générations : « *Attention, elles restent encore très attirées*

*par les grandes entreprises qui apparaissent plus sécurisantes. Et quand les étudiants sont en stage dans des start-up très séduisantes de prime abord, babyfoot à l'appui, ils sont souvent très déstabilisés face à une réalité quotidienne qui exige une très grande autonomie dans le travail, à laquelle ils ne sont pas habitués. Autre observation : à partir d'une certaine taille, les start-up en réussite finissent par recruter... des cadres seniors ! Ce qui montre bien que l'entreprise respire mieux quand elle est composée de plusieurs générations et ne peut pas raisonner uniquement en fonction de la génération Y.* »

## La marque employeur, une réponse

La question du « *sens* » (du travail, de la vie) n'est pas non plus l'apanage des jeunes générations. « *La vraie question est de savoir si nous avons les bons managers pour gérer ces changements* », estime Chloé Guillot-Soulez.

Dans ce contexte, la *marque employeur* est une réponse aux interrogations des millennials... et des autres. Le terme définit les conditions proposées par une entreprise à ses salariés : économiques (rémunération), fonctionnels (conditions de travail, mobilité, formation) et symbolique (valeurs). Dans un monde où la réputation peut être faite ou dé faite à vitesse grand V à travers les réseaux sociaux, la *marque employeur* est un enjeu important pour les entreprises quand il s'agit d'attirer les meilleurs collaborateurs. « *Mais en réalité, elle est surtout liée aux tensions sur le marché du travail. Sur la population des cadres, par exemple, dont le taux de chômage est faible, la question de l'attractivité est devenue très importante.* » Le raisonnement touche particulièrement les secteurs « *qui ne font plus rêver* » et les métiers en tension (l'industrie, la banque,



Chloé Guillot-Soulez

l'expertise-comptable, etc.), de même que les PME, en manque de notoriété.

## Respecter la promesse

Le développement des labels employeurs, comme *Great place to work*, est symptomatique de l'importance accordée désormais à la *marque employeur*. Pour les entreprises, pouvoir arborer un tel label est un gage de bonnes conditions de travail et un atout indéniable pour celles qui recrutent. Leur image et leur prestige en sortent renforcées, notamment dans le milieu étudiant <sup>(2)</sup>.

Mais attention, avoir une belle *marque employeur* n'est pas suffisant. Chloé Guillot-Soulez met en garde : « *Une fois obtenu un label, il est très important de tenir la promesse qu'il représente. Si ce n'est pas le cas, il y a rupture du contrat psychologique avec les collaborateurs, et cela peut générer une baisse de motivation voire une augmentation de l'absentéisme.* » La *marque employeur* est un véritable engagement.

## Etudiants : de nouveaux entrepreneurs

Pierre Poizat anime l'incubateur universitaire Manufactory depuis sa création il y a quelques années. Il confirme sa montée en puissance : « *De quelques projets, nous sommes passés à une trentaine de start-up accompagnées chaque année. Nous proposons trois dispositifs de soutien, correspondant à autant de niveaux de maturation des projets : « Start » pour ceux qui n'ont encore qu'une idée et doivent démontrer une attractivité marché ; « Up »*



Marie-Christine Chalus Sauvannet

*pour ceux qui maîtrisent leur proposition de valeur et doivent développer leur stratégie ; et « Pro » pour ceux qui sont en phase de croissance. Les deux premiers dispositifs sont gratuits, le troisième payant (environ 600 euros par mois).* »

Le manager reconnaît une tendance dans la nature des projets portés par les étudiants. « *Ils sont de plus en plus nombreux à reposer sur des valeurs très actuelles : le respect de l'environnement ou des enjeux sociétaux en général. Exemple type : Cyclik, qui propose des vélos haut de gamme dont le cadre est réalisé en bambou ! Son dirigeant veut relancer l'exploitation de bamboueraies en France. Autres exemples ? La Belle Bouse (produits fertilisants naturels), Cosmoz (cosmé-*

*tiques bio à base de miel de Manuka) ou encore Hunza, une plateforme de colocation intergénérationnelle.* »

## Une dynamique plus inclusive et plus féminine

Marie-Christine Chalus Sauvannet, Professeur des Universités, souligne quant à elle le caractère inclusif de l'incubateur, lequel accueille des étudiants de toutes origines sociales. « *On observe aujourd'hui une vraie dynamique entrepreneuriale autour de l'inclusion. Manufactory est un exemple. Il y en a d'autres, comme l'incubateur Singa, présent à Lyon et créé pour les personnes issues de l'immigration, en particulier les femmes.* »

Femmes et création d'entreprise, voilà un autre aspect de la diversité (lire notre encadré ci-contre). Marie-Christine Chalus Sauvannet connaît bien le sujet, elle qui a créé la sienne et a fait partie du réseau Femmes Business Angels. « *Les créatrices d'entreprise s'intéressent davantage aux sujets à impact environnemental ou social que leurs homologues masculins. Dans la gestion, elles seront aussi plus à l'aise dans le compromis, moins dans le challenge pur. Elles doivent aussi dépasser deux plafonds de verre qu'elles s'imposent souvent à elles-mêmes : celui du « Je n'y arriverai pas » et celui, central, de l'équilibre vie de famille/vie professionnelle.* » Une autre dimension du fameux « sens » recherché par les collaborateurs... et les dirigeants. ■■

<sup>(1)</sup> Guillot-Soulez C., Sainte-Onge S. et Soulez S. (2019) : « *Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats* », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 34, n°3, pp 6-32.

<sup>(2)</sup> Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011) : « *Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y* », *Recherche et Application en Marketing*, vol.26, n°1, p.39-57.



## Oser au féminin

**Ancienne cadre supérieure et chef d'entreprise, Ghislaine Torres est aujourd'hui membre active de Femmes Business Angels, une structure qui investit dans des start-up. Elle aide aussi les femmes à créer leur entreprise à travers un incubateur féminin (Les Premières).**

### ■ Que vous a appris votre expérience de cadre supérieure sur les femmes en entreprise ?

J'ai travaillé 20 ans dans un grand groupe comme cadre. Le salariat n'induit pas la même notion de risque que la création d'entreprise, mais les femmes sont encore minoritaires dans l'encadrement car elles osent moins. Pour briguer un poste par exemple, une femme doit se sentir à 95% de ses compétences, tandis qu'à 30%, un homme dira qu'il sait faire... Les femmes entretiennent en partie leur plafond de verre.

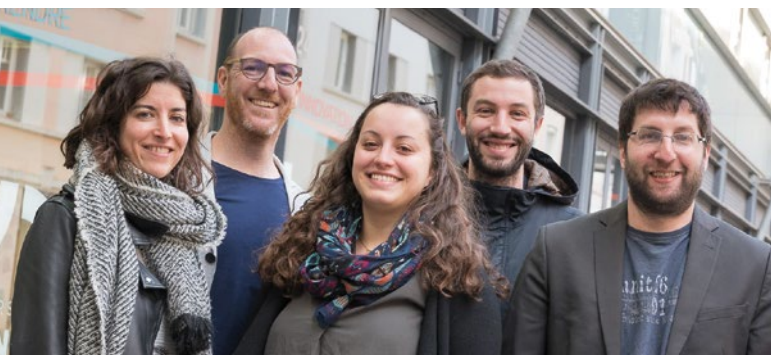
### ■ Et vis-à-vis de l'entrepreneuriat ?

Quand il s'agit de créer leur propre entreprise, elles osent souvent moins que les hommes engager de l'argent dont elles ne se sentent pas pleinement propriétaire, qui pourrait « *manquer au foyer* ». Et elles redoutent aussi de ne pas réussir à concilier leur vie de famille et leur carrière de dirigeante.

### ■ Vous avez dirigé puis revendu une entreprise avant de devenir business angel : vous avez donc osé...

Heureusement, je ne suis pas la seule. Au sortir du salariat, j'ai repris une entreprise industrielle dans laquelle j'ai été associée à un homme à 50/50, pendant treize ans. Quand je l'ai revendue, il y a trois ans, je souhaitais m'engager autrement dans l'entrepreneuriat : investir, accompagner. Je suis devenue business angel. Entre femmes, nous sommes à l'aise pour échanger. Nous abordons les projets avec une approche peut-être moins lucrative et plus mesurée dans la prise de risques, tout en nous fiant beaucoup à notre intuition... J'ai déjà investi dans quatre projets, deux de femmes et deux d'hommes. ■■

— Propos recueillis par Florence Roux



L'équipe de l'incubateur Manufactory : Anne Clausse, Ludovic Rérolle, Clara Hardy, Alexandre André et Pierre Poizat.

# Le retour du territoire

Alors que beaucoup d'entre-elles sont allées chercher des fournisseurs, des produits et des clients au bout du monde, certaines entreprises se tournent désormais vers les territoires voisins et les acteurs de proximité.

Une nouvelle économie, plus frugale et locale, voit le jour sous la pression des questions environnementales.

**C**omment l'environnement peut-il ouvrir la voie à la performance des entreprises ? C'est une des questions auxquelles tente de répondre le CIRIDD (Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable). « En une dizaine d'années, la conscience écologique a donné naissance à une volonté d'engagement de la part de responsables économiques qui se sentent pleinement citoyens. Les entreprises ont compris qu'elles doivent réinventer leur business model pour respecter l'environnement. Nous les aidons à développer de nouvelles pratiques », explique Denis Cocconcelli, directeur du CIRIDD.

## Écologie industrielle et valeur territoriale

C'est le cas avec l'économie de la fonctionnalité. Il s'agit alors de passer de la vente d'un bien physique à une offre de service garanti et performant : les clients ne sont plus propriétaires mais usagers, comme d'une voiture ou d'un vélo qu'on n'achète plus mais qu'on uti-

Thomas Huriez, président de 1083.



lise quand on en a besoin. « On passe d'une relation client-fournisseur basée sur l'équation coût-qualité-délai à une logique d'engagement de service dont la conséquence immédiate est le choix porté sur des produits qui doivent durer et sur le développement d'emploi qualifié au plus près des clients », poursuit Denis Cocconcelli.

Deuxième piste : l'économie circulaire et l'écologie industrielle et territoriale. Illustration à travers l'exemple d'Evian : l'entreprise veut préserver les espaces de captation de l'eau, sur lesquels on recense des activités agricoles. Afin d'aider les agriculteurs à se passer d'intrants chimiques, elle a décidé d'investir, avec les collectivités locales, dans un méthaniseur qui traite les effluents agricoles, permettant un épandage de boues naturelles sur les terres avoisinantes tout en produisant du biogaz. Autre exemple à la plateforme chimique de Roche-Roussillon, dans la Vallée du Rhône, qui accueille une quinzaine d'industriels : les sous-produits ou déchets des uns servent de ressources matières aux autres. Ces synergies peuvent aussi créer des emplois voire générer de nouveaux services à la population voisine (distribution de chaleur fatale issue des process industriels, par ex.). D'effets industriels négatifs, on passe à des externalités positives pour le territoire.

Muriel Maillefert, professeur en Aménagement et Urbanisme à l'Université Jean Moulin, parle quant à elle de valeur territoriale <sup>(1)</sup>. Elle cite l'exemple de Gecco, porteuse d'un projet de transformation d'huiles usagées en biocarburant, à Lille : « Cette entreprise incarne un nouveau modèle économique territorial collaborant avec une multitude de parties prenantes : restaurateurs, friteries, multinationale (Mac Cain), Ville, Métropole, Région, acteurs de l'économie sociale et solidaire (...), des acteurs divers



Catherine Mercier-Suissa.

visant à répondre collectivement aux enjeux climatiques et sociaux. »

## Des jeans made in France

À l'aelyon, Catherine Mercier-Suissa a quant à elle mené des recherches sur des initiatives d'entreprises favorisant la proximité tout en diminuant l'impact environnemental de leurs activités. Le fabricant de jeans 1083, installé dans la Drôme, en est une bonne illustration <sup>(2)</sup>. Son dirigeant-fondateur a fait le pari de produire ses jeans dans un rayon de 1 083 kilomètres (la distance la plus grande entre deux communes du territoire français métropolitain), alors « qu'un jean parcourt jusqu'à 65 000 kilomètres lors de sa fabrication ». Proximité des fournisseurs, matières utilisées provenant de cultures bio : les valeurs écologiques de 1083 sont déclinées tous azimuts. Après trois ans de R&D, la société a mis au point le recyclage de la fibre du coton de jeans usagés pour en fabriquer de nouveaux. En attendant, pour 2020, des jeans consignés et fabriqués à partir de bouteilles de plastique recyclé.

L'entreprise drômoise a jusqu'à présent créé 65 emplois. « Même s'il est encore marginal, le cas de 1083 est révélateur d'un état d'esprit qui change : son dirigeant veut donner du sens à l'activité qu'il développe », conclut Catherine Mercier-Suissa. Et il n'est pas le seul. ■

<sup>(1)</sup> Muriel Maillefert et Isabelle Robert : « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle ». Armand Colin, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, décembre 2017.

<sup>(2)</sup> Catherine Mercier-Suissa et Magdalena Godek-Brunel : « 1083-Borne in France, illustration de la théorie entrepreneuriale de l'effectuation ; création d'une entreprise « made in France » éco-responsable ». © CCMP 2018.

# L'international, version Solvay

**Lyon est une place forte d'envergure mondiale pour Solvay. Le groupe belge y puise des compétences historiques et reconnues en chimie. Et entretient des liens forts avec l'Université, en particulier en accueillant régulièrement des étudiants du Master Management et Commerce International. Exemple à l'appui avec Amalia Marchetti San Martino.**

– Didier Durand



## SOLVAY, c'est :

- 100 millions d'euros investis à Saint-Fons dans un nouveau laboratoire.
- En Auvergne-Rhône-Alpes : 5 sites industriels, 3 centres de recherche, des sites administratifs et des sièges mondiaux (arôme, silice...).
- 30% des stagiaires reçus qui y entament leur carrière professionnelles.

Susanne Sorez (à gauche)  
et Amalia Marchetti San Martino  
(Master 2 Commerce Extérieur).

**T**rès présent à Lyon, le groupe Solvay y a repris, il y a quelques années, la fabrication de produits chimiques de Rhodia, lui-même issu de l'histoire de la chimie lyonnaise. Il n'a fait, depuis, que renforcer ses sites de la vallée de la Chimie. Il est d'ailleurs en train de construire un nouveau centre de R&D, à vocation mondiale, à Saint-Fons.

Côté tertiaire, les activités lyonnaises du chimiste restent importantes. En particulier, un important service clients est installé à la Part Dieu, qui n'a jamais hésité à faire appel à des stagiaires. L'iaelyon est, à ce titre, un partenaire de longue date. Et trouve en Solvay l'assurance d'une formation de terrain et de haut niveau international.

### Pleinement opérationnels... en quelques semaines

Amalia Marchetti San Martino a intégré ce service en mars 2019, pour six mois à plein temps dans le cadre de son Master 2 « Commerce Extérieur ». En collabora-

tion avec Susanne Sorez, elle fait pleinement partie de cette équipe de coordinateurs commerciaux dont le rôle est central. Composée de 25 collaborateurs, celle-ci est en effet chargée du suivi des dossiers clients, depuis la réception de la commande jusqu'à la livraison finale. Lancement de la demande de production dans les usines, réservation des camions et des bateaux, suivi de l'expédition et de la chaîne logistique, documentation, facturation, gestion des réclamations voire des litiges : voilà les missions qu'assurent les coordinateurs commerciaux... et les stagiaires, au nombre de six. « Il faut quelques semaines, notamment pour se former sur nos logiciels (SAP), afin que les étudiants puissent être opérationnels. Ensuite, ils travaillent tous en binômes, avec un salarier du service », explique Susanne Sorez.

### De vraies responsabilités

De nationalité italienne, Amalia Marchetti San Martino prépare en réalité un double diplôme, issu d'un partenariat entre l'iaelyon et l'Université de Turin.

Après trois mois passés chez Solvay, elle confirme la réalité d'une formation très pratique et opérationnelle, consciente des responsabilités qui lui incombent : « Chaque client traité a ses spécificités. Le plus difficile, c'est quand nous rencontrons un imprévu, un retard dans la chaîne logistique, par exemple. Ou un problème bancaire ou juridique avec un client à l'autre bout du monde, sachant que 90% de notre travail se fait dans un cadre international. Heureusement, il existe ici un véritable esprit d'entraide qui nous permet de surpasser ces moments difficiles, d'échanger facilement avec les autres membres du service pour trouver une solution. Une chose est sûre : cette expérience est très formatrice. » C'est ce qu'en attendait la jeune femme en venant à Lyon.

L'équipe dont fait partie Susanne Sorez recrute également un ou deux alternants chaque année. Avec une difficulté particulière. « Le rythme propre à l'alternance (quelques semaines à l'école puis en entreprise) demande beaucoup de souplesse d'esprit et d'organisation aux étudiants », insiste la coordinatrice commerciale. A chaque formule ses contraintes et ses vertus. ■

# Le déclic universitaire

Après avoir passé une douzaine d'années à la direction d'associations professionnelles, Claire Ribouillard a fini par créer son entreprise, une idée qu'elle avait en tête depuis longtemps. Mais elle affirme que c'est sur les bancs de son école universitaire qu'elle a vécu les premiers déclics de sa vie professionnelle.

— Didier Durand



Claire Ribouillard.

**M**aster Management Territorial : c'est une formation bien connue dans le monde des collectivités locales et autres associations professionnelles dont l'activité peut s'inspirer désormais de celle des entreprises. Claire Ribouillard a quitté l'iaelyon avec son Master 2 en poche dans cette spécialité, en 2006. « J'avais trouvé passionnante la partie consacrée au développement touristique et j'ai d'ailleurs effectué mon stage de fin d'étude au Comité Régional du Tourisme Rhône-Alpes. » Son premier poste professionnel est une suite logique : elle devient déléguée générale de Tistra, une association de tourisme industriel et scientifique. Une prise de responsabilité

immédiate en même temps qu'une initiation au fonctionnement du monde associatif, laquelle va durer près d'un an. « J'y ai découvert le souci de l'intérêt public, d'une solidarité nécessaire entre les acteurs d'un territoire support du développement économique. Cette expérience m'a aussi conforté dans ma volonté de créer, un jour, ma propre entreprise », poursuit la jeune femme.

## L'appel de l'entreprise

Mais le moment n'est pas encore venu. L'étape suivante, qui va durer dix ans, élève encore le niveau des challenges : cette fois, Claire Ribouillard est choisie par la Chambre de commerce et d'industrie nord-Isère pour créer et développer pas moins de... deux associations d'entreprises. Deux clusters à lancer sur des filières puissantes de ce territoire : le PIC (Pôle d'Innovations Constructives) et le Pil'es (Pôle d'Intelligence Logistique Europe du Sud) sur lequel elle finira par se concentrer. Le challenge sera relevé avec brio - « Nous sommes passés de dix à près de 130 entreprises adhérentes représentant 500 professionnels impliqués » - mais pas sans difficultés. Dans la recherche de fonds, de sponsors, d'experts, la concurrence est rude et la politique jamais très loin dès qu'une partie des financements est publique.

Finalement, l'appel de l'entreprise est trop fort. Claire Ribouillard prépare sa succession puis son départ du Pil'es, qui se concrétisera en mars 2016. Sa première idée de création d'entreprise, une librairie spécialisée en bandes dessinées, n'ira pas à son terme. « J'ai eu peur de m'ennuyer dans un magasin, moi qui avait toujours vécu dans un tourbillon de contacts professionnels, en bougeant sans cesse. J'ai renoncé. » La deuxième sera la bonne... se plaçant dans la continuation de ses précédentes expériences : c'est ainsi que naît Kairosarium, qui offre la force d'une équipe permanente aux associations d'entreprises.

« Durant toutes ces années, j'avais observé la solitude du dirigeant d'association, avec des présidents plus ou moins présents. J'avais vu aussi nombre d'associations disparaître faute de stratégie et d'animation. » Elle connaît bien ce monde, elle décide donc de lui proposer ses services : appui à l'organisation, à la définition d'une stratégie. En soutien du management ou directement en chef de projet. « Nous sommes dans l'opérationnel, le concret. Jusqu'à présent, nous avons accompagné, sur une vingtaine de missions, six associations totalisant 600 adhérents. » Kairosarium a maintenant rejoint le monde de l'Economie Sociale et Solidaire en prenant le statut de coopérative.

## Des personnalités marquantes

Parallèlement, Claire est restée en contact avec l'iaelyon, intervenant à plusieurs reprises auprès des étudiants. Parce qu'elle a le sentiment qu'on doit rendre un peu de ce qu'on a reçu. Et parce que l'Université fait partie de son histoire. « Une phrase d'un enseignant m'a marquée. Il nous disait : dans les structures territoriales, il vous faudra souvent créer votre poste. Je l'ai vécu quelques années plus tard. » D'autres l'ont aidée à trouver sa voie. « J'ai adoré les interventions des professionnels. C'est suite à un cours de l'un d'entre eux, responsable au sein d'une grande collectivité, que je me suis dit : c'est ce que je veux faire dans la vie ! » Un déclic. Des noms (Valérie Girard, Annie Chanu...) reviennent facilement, illustrant un mix gagnant entre la formation académique et le monde de l'entreprise. ■

## SA PASSION, c'est :

« La bande dessinée, je ne peux pas vivre sans ! Je me souviens de mon premier tome, j'avais un dizaine d'année, c'était City Hunter, à 25 francs. Aujourd'hui, ma petite bibliothèque compte 750 tomes. »

# Un homme de réseaux

**Dites Nicolas Farrer et on vous répondra : homme de réseaux. C'est systématique, notoire et indiscutable. Et ce quinquagénaire épris de vitesse, qui met la main aux derniers préparatifs de sa prochaine aventure professionnelle, sait que c'est l'une de ses grandes forces.**

– Anne Joly

**D**epuis qu'il est sorti de l'agence de communication qu'il avait co-fondée il y a huit ans, Nicolas Farrer se frotte aux « *petites tracasseries* » de la création d'entreprise. Pas de quoi entamer son « *enthousiasme face à ce nouveau projet* », ni « *l'euphorie de retrouver une certaine liberté et l'ivresse qu'elle procure* ». Bref, à l'aube de ce nouveau défi professionnel, Nicolas Farrer ne cache pas son envie d'en découdre. Ni son impatience (mais ça, c'est un peu une constante, chez lui). Pour lui, c'est le grand saut. Pour la première fois de sa vie, il entreprend seul. Et devinez quoi ? Il joue, cette fois à fond, en direct et sans détour sa carte première - sa connaissance fine des réseaux d'affaires - en créant Inkarn, une agence conseil dédiée à l'expression et à la relation des dirigeants et managers. Un job sur mesure où il entend mettre à la disposition de ses clients le fruit de son expérience.

## Librairie familiale

Son expérience ? Elle a commencé de curieuse façon pour un juriste spécialisé en droit des affaires et de la propriété intellectuelle, à la tête de la librairie familiale, sur décision grand-maternelle. Lui qui incarne la 5<sup>ème</sup> génération d'une lignée de libraires et d'éditeurs passe un deal avec l'aïeule et obtient de gérer la boutique... le temps de la revendre. Il veut alors être juriste d'entreprise, frappe au Medef pour une recommandation et en sortira onze ans plus tard, après y avoir exercé comme délégué aux affaires économiques puis comme directeur général, « *nommé à 32 ans, j'étais le plus jeune de France* », précise-t-il. Période durant laquelle il a décroché le Master MAE Management Général de l'iaelyon, histoire de « *passer du droit à la gestion* » et de se donner les moyens de « *vivre autre chose* ».

En l'occurrence, de prendre la direction d'April Entreprise pour constituer un courtier d'assurances puissant, à Lyon, après un intense travail de fusion de plusieurs sociétés appartenant à April. Mission accomplie et quatre ans plus tard, en 2011, il démissionne pour participer au lancement d'Ekno, une agence de communication corporate sachant se mêler de stratégie et d'influence. Entre autres.

## « Mon moteur, c'est d'apprendre »

« *Mon moteur, c'est d'apprendre et durant ces huit dernières années, j'ai beaucoup appris sur la communication, l'identité des organisations et des marques... Comme à chaque fois, j'ai fait l'éponge !* » Et continué à enrichir son carnet d'adresses et cultiver ses réseaux. Membre élu de la CCI de Lyon et de la CCI Régionale, il a plusieurs mandats d'administrateur (dont un à l'iaelyon) et entend partager avec ses clients tout ce qu'il sait de la ville et de ses sphères, publique et privée. « *Ce qui me passionne, c'est la relation avec le dirigeant* », répète celui qui continue à plonger son nez dans des bouquins. En tête de liste aujourd'hui : tout ce qui paraît sur l'intelligence émotionnelle et l'intelligence sociale. ■

Nicolas Farrer.  
© NNB 2016

## UN AUTEUR PRÉFÉRÉ ?

« *Joseph Kessel parce que c'est "un lion". Je pense d'abord au parcours incroyable de cet auteur ; ses œuvres en sont bien le reflet. Grand reporter et écrivain, aventurier et voyageur infatigable, il agissait en homme libre. Une sacrée personnalité capable d'excès. Pour servir la même liberté, il s'est aussi illustré au sein de la Résistance.* »





Guilaine Talens et Frédérique Salini-Lhote, entourées des étudiants du Master 2 SIA.

“

Nos métiers ne sont pas seulement numériques. Nous recherchons des profils à compétences multiples... et dotés d'une grande ouverture d'esprit.

Frédérique Salini-Lhote (Hardis).

## Naissance d'une market place

**L'exercice consistait à créer de toute pièce une place de marché pour le compte d'une société de services numériques. Pendant un mois, à temps complet, trois équipes d'étudiants en Master 2 SIA « *Systèmes d'Information Avancés* » ont planché sur la question. Résultat bluffant, selon Hardis, l'éditeur de logiciels qui avait lancé le challenge.**

– Didier Durand

**A**vec un millier de salariés, Hardis est l'une des principales entreprises de son secteur en Auvergne Rhône-Alpes. Cette société grenobloise en pleine croissance, qui dispose d'une implantation à Lyon, est venue frapper à la porte de l'iaelyon avec une idée en tête : proposer à des étudiants de plancher sur l'un de ses projets d'innovation. Les deux managers de son activité de conseil en transformation digitale, Frédérique Salini-Lhote et Vincent Bonnabaud, ont peaufiné leur idée auprès de Guilaine Talens, responsable du Master 2 SIA : « *Il s'agissait de développer une plateforme numérique, sorte de marketplace permettant à nos prospects de se connecter et de nous demander un devis directement via le Web* », explique Frédérique Salini-Lhote. Une interface qui constitue, de fait, un projet stratégique pour Hardis.

### Une première !

Trois équipes de cinq étudiants ont été constituées et ont travaillé un mois du

rant sur cette étude de cas. « *C'est la première fois que ce travail était réalisé dans le cadre d'un vrai projet d'entreprise. Les équipes ont rencontré les responsables d'Hardis à trois reprises pour bien comprendre leur demande, la préciser, échanger. C'est, à l'évidence, un facteur de motivation (et de pression !) supplémentaire par rapport à un travail plus académique* », explique Guilaine Talens.

Côté Hardis, c'était aussi une première. « *Honnêtement, notre crainte était que cela nous prenne beaucoup de temps d'encadrer et de faire vivre le projet.* » Erreur : « *On a vite senti que les étudiants étaient très motivés pour relever un challenge réel, le nôtre* », poursuit Frédérique Salini-Lhote qui insiste : « *Nous avons été bluffés par leur enthousiasme mais surtout par leur réactivité -ils ont vite compris ce qu'on leur demandait- et la rapidité avec laquelle ils ont conçu l'outil demandé. Ils nous ont aussi montré qu'ils pouvaient développer une très bonne méthodologie de*

*travail.* » Lors de la soutenance orale devant jury, les trois projets présentés étaient très différents les uns des autres.

Pour Frédérique Salini-Lhote et Vincent Bonnabaud, eux-mêmes diplômés de l'iaelyon, l'opération est largement gagnante. Nul doute que la société va s'inspirer des projets étudiants pour développer sa vraie market place. Si Hardis a déjà signé d'autres partenariats avec des écoles d'ingénieurs comme l'Insa par exemple, celui réalisé avec l'iaelyon devrait avoir une suite, peut-être dans le cadre de formations en alternance. « *Historiquement, nous sommes des informaticiens mais nos métiers ne sont pas seulement numériques : nous recrutons aussi des commerciaux, des conseillers en optimisation de process, en organisation et transformation des entreprises. Nous recherchons des compétences multiples, pas seulement des experts. Et surtout des qualités humaines, un savoir-être, des valeurs, une ouverture d'esprit nécessaire dans des métiers qui évoluent rapidement et demandent de grandes capacités d'adaptation au changement.* »

Autre effet positif pour Hardis : avant cette opération, sa notoriété à l'Université de Lyon était proche de zéro. Pour une entreprise qui recrute plus d'une cinquantaine de jeunes chaque année, et qui vient d'obtenir le label « *Great Place to Work* », cette réalité devait changer. C'est chose faite. ■

### HARDIS, c'est :

- 1 115 collaborateurs.
- une croissance de 17,5% en 2018 (116,4 millions d'euros).
- 35 ans d'existence en 2019.



# An American case, for real

**Comment une entreprise industrielle régionale peut-elle accéder au marché américain ? Neuf étudiants de l'International MBA ont mené une étude grandeur nature pour Biossun, un fabricant grenoblois de pergolas bioclimatiques.**

– Florence Roux



Un dialogue constructif et concret entre les étudiants et l'entreprise.

**P**our les participants de l'International MBA (IMBA), une étude de cas commence forcément par une question. Huit ans après la création de la société, celle posée par les dirigeants de Biossun était claire : « *Comment aborder le marché des Etats-Unis ?* »

## Explorer l'international en direct

« *L'entreprise se trouvait alors à la croisée des chemins, confirme Stéphane Poudevigne, le directeur administratif et financier. Notre maillage français était complet. Nous étions présents dans les pays limitrophes. Pour nous développer encore avec notre produit innovant et haut de gamme, le marché américain offrait l'atout d'un pays où l'outdoor (la vie en plein air, ndlr) est devenu un mode de vie.* »

Après un premier voyage fin 2017, suivi d'une étude de marché auprès de professionnels prescripteurs, le dirigeant, par ailleurs conseiller du commerce extérieur, accepte l'offre de Silvia Didier, responsable pédagogique de l'IMBA, qui propose qu'un groupe d'étudiants se penche sur sa problématique. « *Un entrepreneur se doit de participer à l'effort de formation, note le dirigeant. C'est pourquoi nous leur avons confié notre cas stratégique, ouvert nos livres, donné nos informations.* »

Silvia Didier rappelle pour sa part que « *les étudiants explorent, à l'issue de l'IMBA, la problématique d'internationalisation d'une entreprise, à travers un cas réel. L'entreprise y gagne une véritable aide à la décision. Les étudiants, eux, utilisent concrètement leurs acquis de l'année. Et ils apprennent à travailler ensemble.* »

## Comprendre le produit et la stratégie

Vero Yang, participante du IMBA qui a tenu le rôle de project manager (PM), confirme quant à elle l'effet moteur du groupe constitué : « *Nous avons des profils très variés, venus de divers pays et champs professionnels... Tous avec une expérience qui nous a aidé à travailler de manière concrète.* »

Le projet s'est décliné sur trois week-ends. Durant le premier, le groupe a visité l'entreprise, pour comprendre le produit et la stratégie des dirigeants. « *Il faut alors capter le factuel et le ressenti, éviter d'arriver avec la solution, souligne Silvia Didier. Rapidement, l'équipe s'organise, les rôles sont distribués.* » Avant le deuxième week-end, chacun avait recherché des informations sur le marché du pays cible, et mobilisé ses

propres connaissances. Puis l'équipe a peaufiné ses projets pour arriver, le troisième week-end, avec une proposition quasiment bouclée qui devait répondre au défi de Biossun.

La difficulté de transporter les pergolas de 200 à 250 kilos, d'un encombrement de 7 m<sup>3</sup> - réelle contrainte à l'export - avait orienté le fabricant vers une implantation chiffrée à 1 million d'euros pour la création d'une unité de production et de distribution aux Etats-Unis.

## Un scénario inspirant

« *J'ai demandé aux étudiants de travailler sur trois alternatives d'implantation industrielle aux USA, confie Stéphane Poudevigne. La première où Biossun intégrait une unité de production identique à celle que nous avons en France pour assurer en interne l'usinage, le contrôle qualité et l'emballage de nos produits. La deuxième, où l'usinage était confié à un sous-traitant, alors que nous ne conservions en interne que le contrôle qualité et l'assemblage. Dans la troisième, nous sous-traitions l'ensemble de la production à un ou plusieurs industriels américains.* »

Après recherches, analyses et échanges, les étudiants de l'IMBA ont opté pour le scénario 2, avec une implantation en deux temps : « *Notre idée était d'y aller d'abord en observateur, relève Vero Yang. De prendre le temps de faire une étude de marché plus approfondie, en portant une grande attention à la cible, plutôt des clients en BtoC, contrairement à l'Europe. Puis de rechercher un agent local pour la distribution.* »

Résultat, pour Biossun : « *L'entreprise va combiner cette réflexion « out of the box », de très bon niveau, avec son expérience des marchés pour construire sa démarche* », estime le directeur administratif et financier. L'implantation américaine n'est pas encore effective, le lancement de nouvelles gammes ayant été prioritaire. Mais cela ne saurait tarder. ■

## BIOSSUN, c'est :

- 65 salariés.
- 25% de ventes réalisés à l'export.
- 14,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017.

# Cap sur l'ubérisation de l'emploi

A travers le cas de la société Addworking, sorte de « *pôle emploi des travailleurs indépendants* », Marielle A. Payaud et Jordan Vazquez, chercheurs à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (UJM), ont étudié le phénomène récent que constitue l'ubérisation de l'emploi. Un cas pédagogique développé dans le blog THINK LARGE de l'iaelyon.

– Didier Durand

## ■ Qu'est-ce que l'ubérisation ?

Le terme ubérisation vient de l'entreprise Uber. Il s'agit d'un bouleversement des prestations de services lié à l'utilisation des nouvelles technologies grâce auxquelles professionnels et clients se mettent en contact direct, de manière quasi instantanée.

## ■ Pourquoi est-ce un sujet brûlant ?

Le sujet est sensible parce que, jusque-là, l'ubérisation n'est pas seulement synonyme de liberté (d'organisation, de choix, etc.), de flexibilité, de rapidité, mais aussi de précarité, d'absence de protection sociale. Tout dépend du point de vue duquel on se place : entrepreneur ? consommateur ? travailleur ?

D'un point de vue entrepreneurial, il est réjouissant de constater que notre société permette de créer des entreprises différentes, cela suppose une certaine liberté d'action.

Pour le consommateur, l'ubérisation est plutôt positive : elle donne accès à un service à un prix soit inférieur, soit identique mais de qualité supérieure, plus simple et quasi-instantané. Le client « *consomme* » dans un environnement de confiance car il dispose des évaluations des professionnels par les utilisateurs ; enfin, les paiements sont maîtrisés.

Du point de vue du travailleur qui délivre la prestation, la réponse est plus délicate. Rappelons que les professionnels ont le statut d'auto-entrepreneurs, avec tout ce que cela entraîne en termes d'avantages et d'inconvénients (protection sociale, congés payés, absence de revenus stables, accès à la formation plus difficile, etc.). Sont-ils contraints de faire appel à ce type de travail précaire ? Est-ce un emploi principal ? Un revenu complémentaire de confort ou de survie ? Faut-il se réjouir de cette possibilité ? En tout cas, les systèmes de protection sociale doivent se réinventer pour cette nouvelle économie !

## ■ L'ubérisation peut-elle toucher tous les secteurs d'activité ? Se dirige-t-on vers une généralisation d'une économie de freelancers ?

La plupart des secteurs peut être concernée, sauf les services faisant appel à des infrastructures lourdes comme le transport aérien, maritime, la distribution d'énergies, qui nécessitent des réseaux techniques. Tout reste à inventer, nous assistons aux premiers frémissements de l'économie ubérisée, on voit même des tentatives dans le secteur médical, mais l'ordre des médecins veille. L'innovation sera dans l'offre, dans l'usage, la législation devra suivre pour que personne ne subisse. Est-ce possible ?

## ■ En quoi la société Addworking peut-elle être perçue comme un acteur de l'ubérisation de l'économie ?

A l'instar des entreprises pionnières de l'ubérisation (Uber

dans le domaine du transport de personnes, AirBnB dans le domaine de l'hôtellerie), Addworking a centré sa stratégie sur le développement d'une plateforme dématérialisée de mise en relation entre des entreprises et des prestataires indépendants. La relation contractuelle entre les deux parties est gérée en totalité via cette plateforme, qui certifie en outre la véracité des profils enregistrés. Pour l'entreprise cliente, outre une grande flexibilité, cette solution permet de disposer d'un accès (presque à la carte) à une multitude de compétences. Pour le prestataire indépendant, la plateforme d'Addworking fait office de levier dans le cadre d'une recherche d'emploi ou pour générer des revenus supplémentaires.

## ■ Si l'on en juge par sa croissance, Addworking répond à un vrai besoin...

En janvier 2019, Addworking a réalisé une levée de fonds à hauteur de 1,2 million d'euros. L'entreprise était déjà parvenue à lever 600 000 euros un an plus tôt. Une preuve que le concept qu'elle propose aiguise l'appétit des investisseurs. Son chiffre d'affaires est passé de 1,4 million d'euros en 2017 à 6 millions d'euros en 2018.

En France, les travailleurs indépendants représentent 11,5% des actifs. Une part non négligeable mais largement en deçà de celle de leurs homologues américains qui culmine à 33%, selon la Freelancers Union. De nombreux analystes considèrent que la proportion des travailleurs indépendants français va fortement croître dans les années à venir. Le journaliste Jean Pierre Gaudard estime ainsi que nous entrerons bientôt dans l'ère de « *l'artisanat de masse* ». Pour les entreprises comme Addworking, il s'agit d'une opportunité considérable. Addworking envisage ainsi de doubler sa masse salariale d'ici fin 2019. ■



Charles Liénart et Julien Pérona, cofondateurs d'Addworking.  
© Addworking

# Dans l'œil d'un sociologue

Le 13 juin dernier, le sociologue Michel Offerlé donnait une conférence issue de l'ouvrage collectif qu'il a dirigé en 2017, intitulé *Patrons en France*.

— Florence Roux

**T**out le monde a son idée sur les patrons. Voire une mauvaise opinion, comme 62% des Français qui jugent les grands patrons « méprisants » et « autoritaires »<sup>(2)</sup>. « *Le patronat est à la fois connu et méconnu* », prévient Michel Offerlé en ouvrant sa conférence. Le sociologue a d'abord analysé les organisations professionnelles, avant de passer au crible les « métiers » dans *Patrons en France*, l'ouvrage collectif qu'il a coordonné en 2017.

## Une catégorie diversifiée

« *La sociologie s'était peu intéressée à eux*, dit-il. *Avec des étudiants et confrères, nous avons mené des centaines d'entretiens, sur leur histoire de vie, leur formation, leur métier, mais aussi leurs goûts ou leurs valeurs... Le plus grand dirigeait 100 000 salariés, le plus petit, aucun.* » Résultat : « *le patron ventru, avec haute-forme et cigare* » a vécu. Et les quelque deux millions de dirigeants de France (dont 170 000 pilotent une entreprise de plus de dix salariés) représentent une catégorie sociale très diversifiée.

Parmi eux, 40% sont fils d'ouvriers ou d'employés. « *Mais, précise Michel Offerlé, plus on monte dans la hiérarchie, plus il y a une reproduction sociale.* » C'est une population plutôt âgée - 37% ont plus de 50 ans - et « en voie de féminisation », avec 25% de femmes. « *Et surtout, elle est très étirée au niveau des diplômes : des autodidactes aux détenteurs d'un CAP, jusqu'à des bac+5 ou +10.* » Cette forte diversité se retrouve dans les pratiques culturelles - du passionné d'opéra au fan de séries télévisuelles -, comme dans les revenus, relève encore le chercheur, « *avec des patrons qui ne se payent pas et d'autres qui gagnent des fortunes* ».

## Du paternalisme à la distance

Multiple, l'identité patronale se définit en partie par la négative, « *par des adversaires ou des dégoûts communs*, note Michel Offerlé. *Mais celle-ci s'exprime plus ou moins frontalement selon que l'on dirige une entreprise du CAC40 ou*

*une PME.* » La liste est longue des objets de mécontentement des patrons : rapport à l'Etat ou à l'Urssaf, inspection du travail, fonctionnaire (tour à tour « inspecteur » ou « fainéant »), syndicats (surtout la CGT), crainte des Prud'hommes, banquiers...

« *Il y a aussi la plainte vis-à-vis des salariés* », complète le sociologue. Les patrons de PME se plaignent de « *ne plus trouver de jeunes qui ont envie de travailler* »... Ceux du CAC40 ne trouvant pas assez de « *soft skills chez les candidats* »... Mais le rapport avec les salariés varie beaucoup selon la taille de l'entreprise. « *Certains, à la tête d'une PME, sont hommes orchestre, experts dans leur profession et pilotes d'une équipe mais ne souhaitent pas diriger une ETI*, analyse le sociologue. *Parmi eux, quelques-uns assument leur rôle de chef, quand d'autres revendiquent une forme de paternalisme, et peuvent aller loin dans l'aide à leurs salariés, en cas de handicap ou de deuil* »... Plus la taille de l'entreprise augmente, moins le patron est en prise directe avec le social, poursuit le chercheur, « *Il transmet souvent aux RH le « sale boulot » dans la gestion du personnel. Le dirigeant d'un groupe de 50 000 salariés connaît un maximum 200 personnes.* »

## L'argent, la créativité, le produit

Le plaisir de l'entreprise ? L'argent, pour certains. « *Mais pas seulement*, plaide le sociologue. *D'autres se passionnent pour leur produit, évoquent la réalisation de soi, la créativité. Avoir du pouvoir sur les autres et sur le monde social est sûrement aussi une motivation.* » Mais, devant le sociologue au moins, beaucoup préfèrent parler de la compé-

tition, évoquant « *l'esprit d'entreprise à la française* », avec cette idée que « *nous sommes en train de devenir une nation d'entrepreneurs, qui développe un discours fort et un désir d'entrepreneuriat* »... Cela pouvait aussi concourir au renouvellement de la figure du patron.



Michel Offerlé

<sup>(1)</sup> Michel Offerlé est professeur de sociologie politique à l'ENS. Cette rencontre-débat a été organisée par le Master Management des Ressources Humaines et Organisation, en partenariat avec l'APSE, Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise et le réseau REFERENCE RH.

<sup>(2)</sup> Sondage réalisé en mars dernier par Odoxa-Aviva pour Challenges et BFM.

“

Cette conférence m'a passionné. L'avis du chercheur objective ce que l'on ressent sur le terrain... Notamment l'éloignement des grands patrons de leurs salariés.

Cyril Mouche, salarié qui crée son entreprise de conseil à l'issue d'un Master MAE à l'iaelyon.

À l'iaelyon School of Management  
**40% de nos étudiants**  
prennent l'ascenseur social  
**#iaelyonFacts**

