

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.04 Nestlé :
Le long chemin
de la RSE

P.14 Romain
Boucaud-Maitre :
Une passion
nommée chocolat

P.18 Ressources
humaines :
Evidences
trompeuses

#2
ÉDITION
2020-2021

THINK TANK
ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL

Les frontières se redessinent



L'ÉDITO

03

CHRISTIAN VARINARD
« *Les échanges internationaux
ne sont pas remis en cause* »

LA RECHERCHE
EN ACTION

04

NESTLÉ
Le long chemin de la RSE

05

FIGARO GROUP
Mieux innover avec les collaborateurs

THINK TANK

06

**ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL :
Les frontières se redessinent**



RETOUR
D'APPRENTISSAGE

13

BANQUE PALATINE
La dimension humaine d'abord !

ALUMNI

14

ROMAIN BOUCAUD-MAITRE
Une passion nommée chocolat

15

PIDAXY
Quatre garçons dans le vent

COLLABORATIONS
PÉDAGOGIQUES

16

MIYOSHI EUROPE
Internationalisation à l'étude

17

LAFUMA MOBILIER
Une réalité pas seulement financière

LES INVITÉS DU
BLOG THINK LARGE

18

RESSOURCES HUMAINES
Evidences trompeuses

AGORA

19

TEDxUNIVERSITÉLYON3
Les trois dimensions

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
Delphine Gréco, Anass Nidam,
Catherine Parmentier, William Sabadie,
Christian Varinard

Rédaction : Bref Eco
Didier Durand

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

Crédits photos
Adobe Stock : ©1xpert ;
©Cristina Conti ; ©fran_kie

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

Décembre 2020
ISSN en cours

« Les échanges internationaux ne sont pas remis en cause »

« Nos activités universitaires ont été fortement perturbées par la crise sanitaire, nous ne faisons pas exception. Nous vivons les mêmes contraintes que toutes les entreprises. Côté administration, le recours au télétravail ne facilite pas les liens avec le secteur pédagogique et la recherche. Côté étudiants, les cours en présentiel ont alterné avec les cours à distance... sans compter les problèmes posés pour les examens. A cela s'ajoute l'instabilité de la situation qui nous contraint à nous adapter en permanence. Bref, la situation est complexe à gérer... et elle est très mouvante. Il faut nous réinventer, être d'une grande agilité.

Sur le plan international, suite à l'arrêt des vols aériens et la fermeture de certaines frontières, nous avons également été très impactés : alors qu'environ 300 étudiants partaient chaque année à l'étranger, ils sont seulement 40 à l'avoir fait cette année, seulement en Europe d'ailleurs, dans des pays qui voulaient bien les accueillir. La même réalité s'est imposée pour la mobilité internationale des enseignants, habitués à se déplacer pour donner des cours dans des universités étrangères partenaires : les échanges ont été quasiment stoppés.

Autre impact très concret : notre « Semaine internationale », une grande opération qui se tient en janvier et au cours de laquelle nous recevons une cinquantaine d'enseignants étrangers en cours de master, a été maintenue en 2021 mais uniquement en distanciel. Nous ne sommes pas les seuls dans ce cas, le secteur événementiel étant particulièrement touché : le salon international APAIE qui devait se tenir à Vancouver par exemple, qui était prévu en mars 2021, est déjà annulé. Celui qui doit se tenir à Orlando (NAFSA), en mai, est très incertain.



Christian Varinard,
Directeur Général
de l'iaelyon

Combien de temps cette situation sanitaire va-t-elle durer ? Personne ne peut le dire. Pourtant, une chose est sûre et c'est un aspect positif que nous devons relever : aucun de nos partenaires universitaires étrangers, confrontés peu ou prou à la même situation et tous dans l'attente, n'a jusqu'à présent remis en cause nos accords. Les ponts ne sont coupés avec personne. Le sentiment général qui domine, de la part des étudiants comme de toutes les équipes universitaires que nous côtoyons à l'international, c'est l'impatience de nous rencontrer à nouveau : tout en étant lucide sur la situation, personne ne remet en question l'importance des échanges internationaux. »

Le long chemin de la RSE

Dans le cadre de sa thèse de doctorat centrée sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Anna Mineeva se penche sur le travail des enfants au sein de la filière cacao. Pour cela, elle est allée interroger un grand acteur mondial du secteur : Nestlé.

Alorsqu'elle a déjà réalisé une vingtaine d'entretiens pour sa thèse, Anna Mineeva est allée solliciter l'un des plus grands groupes mondiaux de l'agroalimentaire, le Suisse Nestlé (300 000 salariés dans le monde) dont le siège social est installé sur les rives du lac Léman, à Vevey.

Gros fabricant de produits chocolatés, Nestlé a été la première entreprise de son secteur à introduire une surveillance pour l'éradication du travail des enfants, dans le cadre de son Cocoa Plan. L'édition 2019 de son rapport sur le sujet, un document de 40 pages qui décrit les actions menées concrètement par le groupe, apporte un message clair : « *Nous avons trouvé 18 000 enfants effectuant des travaux dangereux et nous n'en sommes pas fiers, mais nous avons pu améliorer leurs conditions de vie (...) Nous les aidons à cesser de participer à des activités inacceptables et, quand cela s'avère nécessaire, nous les aidons à accéder à une éducation de qualité.* »



« *Un des enjeux de mon travail de recherche est de présenter la manière dont les grandes entreprises gèrent leur chaîne d'approvisionnement. Je m'intéresse en particulier à l'impact social de leurs activités sur les communautés locales dans les pays producteurs de cacao,* explique Anna Mineeva.

La doctorante s'est attaquée à un sujet complexe qui touche à la fois des questions éthiques, économiques et culturelles.

Travail des enfants : des causes multiples

Comme la plupart des chocolatiers, Nestlé achète son cacao aux coopératives locales de fermiers. Et n'a donc qu'une prise indirecte sur les conditions de travail et l'organisation des exploitations. Combattre le travail des enfants, c'est d'abord en comprendre les causes.

Elles sont d'abord économiques et démographiques : face à la pauvreté, les campagnes souffrent d'un exode rural et voient partir leurs forces vives, les cultivateurs ont donc besoin de leurs enfants pour travailler dans les champs. Les infrastructures sont aussi pointées du doigt : dans les zones rurales, les écoles sont peu nombreuses et loin des villages, lesquels n'ont souvent pas l'électricité... difficile pour les enfants d'étudier.



Anna Mineeva, doctorante au Centre de Recherche iaelyon Magellan.



Darrell High, responsable de Nestlé Cocoa Plan.

Les freins peuvent enfin être culturels : comme la croyance selon laquelle les enfants doivent s'endurcir, que porter des charges lourdes les aidera à développer leur force musculaire alors qu'il est prouvé que cela nuit à leur colonne vertébrale ; ou comme la volonté des parents de leur préparer assez tôt une formation utile et pratique de cultivateur.

Une chaîne de mobilisation

Darrell High a dirigé pendant douze ans le Nestlé Cocoa Plan et il connaît bien la Côte d'Ivoire et le Ghana. Homme de terrain, travaillant aussi sur les questions de déforestation et de bonnes pratiques agronomiques, il est conscient que l'éducation est un sujet central : « *Nous avons construit 49 écoles, des cantines, des puits, plus de 80 écoles-passerelles et distribué des kits scolaires.* » Mais si volontaires soient-elles, les actions menées par Nestlé ne peuvent pas, à elles seules, résoudre la question du travail des enfants. Celle-ci doit mobiliser tous les acteurs concernés... et il sont nombreux : gouvernements, autorités locales, communautés, coopératives et autres fournisseurs, ONG bien sûr, et les enfants eux-mêmes.

Un juste retour

Pour Anna, la prochaine étape est peut-être celle d'un déplacement en Afrique. En attendant, elle est très reconnaissante à Darrell High pour les longs échanges qu'ils ont eus ensemble. Et s'interroge : comment se fait-il qu'un groupe comme Nestlé ouvre ses portes à une jeune étudiante de l'iaelyon ? La réponse de Darrell est pleine de bon sens : « *Quand j'étais étudiant, j'ai fait des thèses et de nombreuses personnes m'ont aidé. Et puis, j'ai une fille... peut-être qu'un jour, elle sera, comme Anna, à la recherche de gens pour l'aider dans un travail de recherche.* » Rien à ajouter. ■

Mieux innover avec les collaborateurs

On connaît la veille concurrentielle et commerciale, la veille technologique ou légale voire politique, moins la veille appliquée aux ressources humaines... pourtant stratégique. Exemple avec la thèse de Gohar Sargsyan.

Être à l'écoute de ses équipes pour anticiper les signaux faibles mais aussi protéger les savoir-faire et innover : la veille en ressources humaines est souvent oubliée dans les discours sur le management. Elle devrait pourtant être au cœur du fonctionnement de toute entreprise qui se veut agile : elle permet en effet d'y faire circuler les idées, de faciliter les initiatives des collaborateurs, bref, de stimuler la créativité et l'innovation. Entre autres choses.

Veille et innovation managériale

La thèse de Gohar Sargsyan développe plusieurs cas concrets observés dans son pays d'origine, l'Arménie, et plus précisément dans le secteur de la restauration. On sait que les entreprises de ce secteur reposent largement sur la qualité, la fidélité et la motivation de leurs employés qui sont au contact quotidien de la clientèle.

La doctorante a étudié une petite chaîne de restauration au sein de laquelle elle aura passé près de deux ans pour comprendre les problématiques, réaliser des entretiens individuels et formaliser une méthode de veille stratégique. Le Groupe Figaro (aucun rapport avec la presse française...) emploie près de 200 salariés dans une dizaine de cafés-restaurants à Erevan, et dispose d'un contrat de franchise avec une marque italienne de café.



Gohar Sargsyan a soutenu sa thèse à Erevan (Arménie) en 2020. Son doctorat a été réalisé sous l'égide de l'Université Française en Arménie et de l'iaelyon.



« Une stratégie de veille interne, qui s'appuie sur les ressources humaines de l'entreprise, contribue à sa performance. »

Gohar Sargsyan.

« Au sein de l'entreprise, la veille existait de manière très informelle, explique Gohar Sargsyan. Nous avons proposé de la systématiser avec les équipes de collaborateurs : remontée et échange des informations, partage d'idées et de pistes d'innovation, responsabilisation, etc. »

Bien comprise, la veille peut ainsi contribuer à la découverte du potentiel et à la promotion de certains salariés. Gohar Sargsyan cite un premier exemple : *« Un collaborateur de Figaro a proposé un jour de créer une école locale de baristas (spécialistes de la préparation du café), en lien avec le franchiseur. La direction a cru en cette idée et lui a proposé de prendre en charge le management de la première école de ce type en Arménie. Voilà comment un serveur créatif peut devenir manager. »*

La veille, facteur de performance

Dans un registre très différent, qui n'en repose pas moins sur la confiance et l'engagement des salariés, la culture de la veille interne peut avoir d'autres vertus. Gohar Sargsyan poursuit : *« L'un des restaurants de Figaro est situé sur le site de l'aéroport. Un jour, son manager détecte un concurrent faisant des photos de l'établissement. Il en informe l'entreprise qui, du coup, réagit rapidement en accélérant la renégociation du contrat de concession avec les autorités de l'aéroport. »* Partie des équipes de terrain sensibilisées à la question, la veille a fonctionné et permis à Figaro de se protéger. La doctorante évoque d'autres domaines dans lesquels la veille en ressources humaines (VRH) a un rôle central : détection des conflits sociaux internes, service clients, développement de la marque employeur...

« Une stratégie de veille interne, qui s'appuie sur les ressources humaines de l'entreprise, contribue à sa performance », conclut Gohar Sargsyan. Elle pourra désormais appliquer ce précepte au quotidien chez Figaro... qui vient de la recruter comme directrice du marketing et consultante interne pour la gestion de la crise de la Covid. ■



ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL

Les frontières se redessinent

Après plusieurs décennies de mondialisation à outrance, le balancier de l'économie semble vouloir prendre un mouvement inverse. La décision du Brexit, la politique américaine de Trump ou le retour d'un certain patriotisme économique avaient déjà annoncé une possible fin de cycle, avec des conséquences lourdes sur le commerce international. La crise de la Covid, qui entrave les déplacements, enfonce le clou. Volonté de renforcer les chaînes logistiques, relocalisations industrielles au plus près des marchés, circuits courts : le village mondial, dont la conscience environnementale ne cesse de se renforcer, a commencé de redessiner ses frontières économiques et son organisation.

Pour les entreprises, si l'export reste un accélérateur de croissance, les règles changent. Elles doivent s'adapter, s'organiser autrement, voire viser d'autres cibles géographiques... dans un contexte encore flou.

Les nouvelles voies de l'international

Après avoir encaissé le choc de la crise économique liée à la Covid, les entreprises les plus solides s'interrogent sur leur stratégie à l'international en attendant un retour de conditions plus « normales ». Mais les échanges mondiaux, fortement ralentis en 2020, pourraient bien changer de logique géographique sous l'influence de nouveaux comportements de la part des consommateurs comme des entreprises.

Vaste opération de sensibilisation et d'information des entreprises en cette mi-octobre 2020, en pleine deuxième vague de la Covid : les rendez-vous Team France Export se sont tenus, en Auvergne-Rhône-Alpes comme ailleurs, avec des dizaines d'ateliers ou de rendez-vous sur des sujets aussi divers que « comment s'implanter à Hong Kong » ou « Opportunité d'implantation et de croissance externe en Italie ». L'ambiance est à la contre-attaque. Tout le monde est sur le pont : publiques ou privées, les structures d'aide et de soutien à l'export (CCI, Région, Business France, Bpifrance, CCE, OSCI, INPI Douanes, Pôle emploi, Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises...) font bloc et jouent ensemble la carte de la (re)mobilisation !

Quelques jours auparavant, le Plan de Relance Export du gouvernement avait donné le ton en annonçant une série de mesures d'urgence en soutien des entreprises exportatrices : distribution de 15 000 chèques Relance Export (prise en charge jusqu'à 50% des dépenses d'une prestation d'accompagnement à l'international) abondé désormais par la Région à hauteur de 1 000 euros ; 3 000 chèques de 5 000 euros pour la prise en charge d'un jeune VIE (Volontaire International en Entreprises), renforcement de l'assurance prospection, etc. Globalement, ce sont 247 millions d'euros qui s'ajoutent ainsi aux dépenses de soutien export déjà existantes et dont les PME et ETI seront les principales bénéficiaires, elles qui représentent 95% des exportateurs.

suite p. 8



Bénédicte Durand

**directrice générale
de Mecelec**

LES 5 POINTS À RETENIR

1/ Face à un commerce international entravé par les contraintes sanitaires, l'Etat français débloque toute une palette de nouvelles aides destinées aux entreprises exportatrices.

2/ Selon les Conseillers du Commerce Extérieur, l'export doit rester un axe stratégique pour les entreprises qui y sont déjà présentes. L'heure n'est pas au retrait !

3/ Les pays voisins de la France souffrent aussi. De nouvelles alliances voire des croissances externes pourront être menées par les entreprises françaises les plus résistantes à la crise.

4/ Relocalisations et circuits courts sont à l'ordre du jour. La géographie du commerce international est en train de changer : l'Europe redevient une priorité industrielle et commerciale.

5/ L'exportation n'est pas un grand fleuve tranquille. Aux dangers plus ou moins classiques (contrefaçon, risque monétaire ou politique...), s'ajoute désormais le risque numérique.

Repli sans précédent

Car l'épidémie de Covid-19 a provoqué un repli sans précédent de l'activité et des échanges commerciaux. A pandémie mondiale, débauche du commerce mondial. Selon les Douanes, les exportations françaises de biens étaient en baisse de 21,5% au premier semestre, soit un repli plus important encore que celui enregistré au plus fort de la crise de 2009. Toutes les régions du monde sont concernées, les exportations vers les pays européens étant un peu moins affectées (-17%). Et tous les secteurs économiques aussi, exception faite des produits pharmaceutiques et des produits agricoles. Bien sûr, la région Auvergne-Rhône-Alpes n'est pas épargnée (-25%). Les riverains de l'aéroport Lyon-Saint-Exupéry n'ont même pas eu besoin de ces statistiques pour s'apercevoir de la chute du trafic aérien parallèle à celle des voyages d'affaires : sur l'année 2020, le trafic de l'aéroport, contraint par toutes les mesures sanitaires des pays européens qu'il dessert, devrait baisser de... 60 à 70% !

Boris Lechevalier : « Ne rien lâcher ! »

Entravé par la crise de la Covid, l'international n'en reste pas moins un axe stratégique de développement pour les entreprises. Dirigeant associé de la société de conseil Altios, par ailleurs Conseiller du Commerce Extérieur, Boris Lechevalier nous explique pourquoi.

■ Connect'iaelyon : La crise actuelle doit-elle freiner les ambitions des entreprises françaises à l'export ?

Boris Lechevalier : *Surtout pas. Pour une entreprise qui a une vraie stratégie à l'international, aucune raison de freiner ses ambitions ! Si vous êtes dans les produits cosmétiques et que votre 1er marché est le Brésil, il faut rester sur ce marché ! Si vous avez un marché intéressant en Italie ou aux Etats-Unis, vous allez tout faire pour poursuivre vos efforts ! Vous n'allez pas tout arrêter du jour au lendemain, à cause de la Covid. Si les dirigeants ont une vision claire et des priorités clairement définies, la stratégie de leur entreprise ne changera pas, ils ne vont rien lâcher !*

D'ailleurs, je ne constate aucune remise en cause des stratégies à l'exportation de la part des entreprises déjà structurées à l'international. Mieux, on le sait maintenant : dans la situation actuelle, celles qui sont bien implantées à l'international s'en sortent mieux que les autres.

L'export pour les entreprises, c'est un peu comme l'innovation : ce n'est pas parce qu'il y a des difficultés qu'on doit arrêter, bien au contraire !

Face à cette situation inédite, les interrogations des entreprises sont bien sûr très nombreuses : comment repartir à l'export quand la situation a beaucoup changé dans tous les pays, sans prendre trop de risques ? Ou trouver des informations fiables et actualisées sur les pays, les secteurs, les consommateurs ? Comment faire pour montrer mes produits et faire une démonstration à mes prospects alors que la plupart des salons professionnels qui m'intéressent sont reporté d'un an ? Je ne peux plus me rendre régulièrement en Asie à cause des restrictions de vol, alors que mon activité se réduit, que faire ?



Boris
Lechevalier

■ Connect'iaelyon : Les obstacles ne sont pas minces, tout de même, à commencer par les déplacements d'un pays à l'autre...

Boris Lechevalier : *Effectivement, il est plus difficile de voyager. Afin de limiter les risques et l'investissement en temps passé, la question à se poser est sans doute : quels sont mes deux ou trois pays prioritaires ? Pour les entreprises, il va sans doute falloir rationaliser les actions à l'international. Mais ce sont des questions qu'elles devaient déjà se poser avant la Covid.*

En réalité, la crise actuelle est un vrai frein pour ceux que j'appelle les « voltigeurs » à l'export : ceux qui n'avaient pas de vraie stratégie, qui passaient d'un pays à l'autre, d'un salon professionnel à l'autre, sans vraiment se fixer sur une cible. Désormais, on n'a plus le temps de se disperser. Et pour les primo-exportateurs (les entreprises qui s'internationalisent pour la première fois, N.D.L.R.), il est vrai que la période actuelle n'est pas le meilleur moment pour se lancer à l'export et démarrer les premières démarches.

■ Connect'iaelyon : L'export est entravé, tout de même...

Boris Lechevalier : *Pas pour tout le monde. Les entreprises qui s'en sortent mieux aujourd'hui, sont celles qui ont déjà*

Les optimistes

Mais les entrepreneurs les plus aguerris à l'international restent optimistes. Joël Viry, qui dirige à Oyonnax le groupe plasturgiste PRP (180 collaborateurs), spécialisé dans la fabrication de flacons pour des grandes marques de cosmétique, en fait partie. Quelque peu provocateur, il affirme tout de go : « Sur le plan des affaires, la Covid est un épiphénomène. On ne peut pas s'arrêter et se replier sur soi-même. Le Made in France conserve une vraie valeur à l'étranger, en particulier dans notre filière du maquillage et du parfum haut de gamme. Il faut faire le dos rond. Dans ces moments de crise, ceux qui auront su ou pu préparer la sortie gagneront. »

Boris Lechevalier, dirigeant de la société de conseil Altios, ne dit pas autre chose (lire interview, p.8). Mais il constate quelques phénomènes émergents qui devraient changer les habitudes : « Beaucoup de salons et de conférences professionnelles se feront désormais en visio. Et puis, la vente par

des filiales à l'étranger. En Asie par exemple, où l'économie est repartie. Mais il est vrai que les visioconférences et autres réunions à distance ne remplacent pas les contacts humains directs pour gérer les équipes, échanger avec un distributeur local ou le patron d'une filiale. Une solution ? Faire appel à des sociétés de conseil privées qui, elles, sont déjà sur place et à qui vous pouvez déléguer des opérations dans certains pays. Les entreprises pratiquent ce qu'on appelle l'export distanciel et elles sous-traitent certaines opérations de prospection ou de maintien de courant d'affaires à des tiers de confiance qui sont sur place.

■ Connect'iaelyon : Dans ce contexte international difficile, y a-t-il des opportunités nouvelles pour les entreprises ?

Boris Lechevalier : Clairement, oui ! En cette période compliquée pour tout le monde, les dirigeants d'entreprises sont plus ouverts à des rapprochements avec d'autres dirigeants, dans un même pays ou dans des pays différents. Ils se disent que la survie et l'avenir de leur société passent par là. Une entreprise en difficulté va ainsi chercher des alliés avec lesquels elle pourra développer des synergies, une stratégie commune. Cela pourra prendre plusieurs formes : du simple accord commercial au rapprochement capitalistique. Chez Altios, nous avons aujourd'hui une forte demande de recherche de sociétés cibles pour des prises de participation à l'étranger, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Comme le dit la langue chinoise, une crise est aussi une opportunité.

■ Connect'iaelyon : Globalement, même en cette période difficile, l'international reste donc un facteur de succès pour les entreprises ?

Boris Lechevalier : Encore une fois, remettre en cause l'international n'aurait pas de sens ! Il faut passer la période et ne rien lâcher, ne pas se disperser et continuer ses efforts là où le potentiel marché est certain. ■

correspondance a explosé avec le Covid, les entreprises doivent prendre ça en compte. » Et il met en garde : finis les voyages en Asie « pour voir », les missions « au doigt mouillé », les opportunités sans lendemain. Place à de vraies stratégies !

suite p. 10



Raidlight : retour à la case départ

Racheté par Rossignol il y a quatre ans, le fabricant de sacs à dos et produits textiles outdoor Raidlight-Vertical n'aura guère profité des synergies commerciales internationales que lui promettait alors le groupe d'articles de sport d'hiver. « Nous exportons alors 35% de nos ventes mais nous avons du mal à aborder certains marchés difficiles, comme les Etats-Unis, par exemple. Or, Rossignol y était déjà, de même qu'en Allemagne, en Italie ou en Autriche, autres pays qui nous intéressaient. L'idée était donc qu'il nous aide sur ces destinations », explique Benoît Laval, fondateur de Raidlight.

Malheureusement, « rien n'a bougé » et le dirigeant, qui vient de racheter à son tour son ex-entreprise à Rossignol, n'est pas loin de penser que la volonté manquait. Le voilà à nouveau à la tête d'une entité qu'il connaît parfaitement et à laquelle il entend faire prendre un nouveau départ. Avec un objectif prioritaire pour l'exportation de ses articles de trail : le Japon. « Nous allons nous appuyer sur les courses de trail japonaises pour améliorer la notoriété de notre marque », poursuit Benoît Laval.

Côté production, la logique reste la même : les articles Raidlight seront toujours fabriqués en Chartreuse, dans un atelier qui fut, il y a peu, à deux doigts de mettre la clé sous la porte. « Il faut relancer une collection, recruter rapidement. On repart presque de zéro. Et, made in France ou pas, ce sont les clients qui décideront de notre avenir. »

L'importance des réseaux

Les stratégies d'entreprise, donc. Elles passent le plus souvent par la fameuse « chasse en meute », l'intégration à des réseaux. Mais lesquels ? Noémie Dominguez, maîtresse de conférence à l'IAE Lyon et codirectrice de la Chaire « Internationalisation des PME », apporte une réponse : « *Bien sûr que les réseaux jouent un rôle essentiel dans le développement des PME à l'international. Pour celles qui amorcent leur internationalisation et ont besoin d'informations et de conseils généralistes, les réseaux institutionnels sont bien adaptés. Celles qui ont déjà une bonne*

expérience se tournent plutôt vers des réseaux professionnels informels, composés de membres de leur secteur d'activité et très bien informés. »*

Les Conseillers du Commerce Extérieur (CCE) font partie des réseaux reconnus de haut niveau de compétence. Bénédicte Durand, directrice générale de la société ardéchoise Mecelec (170 salariés) est elle-même une CCE. Son entreprise fabrique peu de produits en propre : elle fournit des pièces composites généralement de gros volume pour les industriels de l'automobile ou du ferroviaire ; des coffrets, contours de fenêtres et autres planchers. Elle exporte encore peu en direct mais expédie beaucoup de pièces pour des clients dont les usines sont installées à l'étranger, en tant que sous-traitant ou équipementier. Elle réfléchit aujourd'hui à une première implantation lointaine.

*Noémie Dominguez, Ulrike Mayrhofer, Claude Obadia : « *Internationalisation des PME : le rôle du partage d'informations dans les réseaux* », in Revue internationale des PME, vol. 33, n°1, 2020.



Noémie Dominguez

©Thierry Bazin

La stratégie « tête de pont » : s'appuyer sur un pays pour.. en aborder un autre !

La stratégie « tête de pont » a été théorisée à travers la thèse de doctorat de Noémie Dominguez qui a étudié le développement à l'international de cinq entreprises industrielles d'Auvergne-Rhône-Alpes (Groupe ABC, Slat, Emball'iso, Mixel, Hydrola).

« *L'idée est de créer une entité industrielle ou commerciale dans un pays pour vendre ses produits dans un pays tiers, voisin* », nous explique l'auteure. L'intérêt ? Il peut y en avoir plusieurs : contourner des droits de douane trop lourds entre la France et le pays cible, profiter de l'image de produits locaux, choisir un pays plus stable ou encore un « hub géographique » pour desservir plusieurs pays voisins, etc. Le choix de la localisation d'une filiale n'est donc plus forcément guidé par le potentiel du pays retenu mais par celui de l'ensemble des pays voisins, comme cela peut être le cas au Mexique ou au Maroc, par exemple.

« *Cela peut apparaître comme une stratégie assez complexe à mettre en œuvre mais elle a montré son efficacité. Sur l'échantillon que j'ai étudié, les entreprises l'appliquent encore et en sont très satisfaites* », affirme Noémie Dominguez.

La PME face à la contrefaçon internationale

La contrefaçon ne touche pas seulement les produits de luxe ou les médicaments. Toute entreprise industrielle peut y être un jour confrontée. Et l'international accentue le risque. Alors, comment s'en prémunir ?

Une entreprise sur deux et une PME sur trois seraient victimes d'une contrefaçon chaque année. Auteure d'une thèse sur le sujet, Manal El Bekkari s'est penchée sur le sujet et traite de la problématique de la gestion du risque de contrefaçon dans le contexte des activités internationales des PME.*

International et danger de contrefaçon

Elles s'exposent ainsi à des déconvenues, de la part de sous-traitants ou partenaires commerciaux peu respectueux des règles de la propriété intellectuelle. Manal El Bekkari raconte : « *Une société française que j'ai étudiée a découvert dans un pays du Proche-Orient... un commerce de copies de ses propres produits, alors qu'elle n'avait jamais mis les pieds dans ce pays. Le distributeur local les importait de Chine.* » La contrefaçon peut avoir de multiples origines : un sous-traitant ou un agent commercial qui décide d'exploiter pour lui-même les plans de prototypes et les informations dont il dispose, ou encore un collaborateur trop bavard voire malveillant. Dans un cadre international, il est souvent difficile pour les PME de contrôler tous ces facteurs de risque.

Export ou localisation ?

« Ma stratégie ne sera pas une stratégie d'export pour l'export ; l'idée est plutôt de localiser des unités de production à proximité des constructeurs et des marchés. En Inde par exemple, où le marché de la construction de trains est très important. Envoyer au bout du monde des pièces fabriquées en Ardèche n'est pas très responsable, ça n'a plus beaucoup de sens ! Je crois en ces stratégies de localisation, à condition de ne pas y aller pour un seul client. »

Relocalisation ou simplement localisation : le sujet est d'actualité dans plusieurs secteurs. La société Chamatex et ses partenaires (Salomon, Millet, Babolat... ; lire encadré, p. 10) vont dans ce sens : leur future usine 4.0 pourrait très bien, dans l'avenir, être dupliquée dans d'autres pays ou continents pour se rapprocher des consommateurs de chaussures de sport.

suite p. 12



Relocalisation annoncée dans la fabrication de chaussures de sport

L'aventure, qui symbolise le retour de l'industrie en France, ne fait que commencer mais nul doute qu'elle sera suivie de près. La première pierre d'une usine qui pourrait révolutionner la fabrication des chaussures de sport vient d'être posée à Ardoix, en Ardèche. Les initiateurs se nomment Chamatex, Siemens, Zebra mais aussi Babolat, Salomon et Millet, trois grands noms de l'industrie des articles de sport. Le futur site devrait sortir ses premières chaussures mi-2021 avec un potentiel, à terme, de 500 000 paires par an.

Aujourd'hui, toutes les « baskets » du monde (ou presque) sont fabriquées en Asie. Le projet ardéchois, une smart factory dans laquelle sont investis 10 millions d'euros et qui va créer localement 50 emplois, pourrait n'être qu'une première étape : une réserve foncière permet d'envisager un agrandissement à Ardoix, tandis qu'est déjà envisagée une seconde usine française et d'autres unités dans le monde pour desservir des marchés locaux.



Manal
El Bekkari

© Charles-Edouard Cili

Un vrai business organisé... pour une qualité bas de gamme

Une chose est sûre : la contrefaçon est devenue un vrai business, très organisé et difficile à contrôler. Et l'e-commerce a accéléré les choses. Pour l'entreprise copiée, qui se voit ainsi privée d'une partie de son marché, le danger peut être important. Si les copies sont de piètre qualité, c'est son image de marque, résultat de plusieurs années d'efforts, qui est égratignée : elle risque de perdre la confiance de ses clients. « J'ai vu une entreprise modifier radicalement sa stratégie sur un pays car ses produits y avaient progressivement pâti d'une image bas de gamme à cause de copies de mauvaise qualité », poursuit Manal El Bekkari. D'autres sont allées jusqu'à rapatrier leur sous-traitance en France. Sans parler des questions de sécurité concernant des produits techniques qui, s'ils ne sont pas réalisés dans les normes, peuvent blesser des clients.

Un maître-mot : anticiper !

Face à la contrefaçon, la réaction des PME est souvent mitigée. Elles hésitent à réagir de façon offensive, via un avocat par exemple, et préfèrent tenter de régler le problème à l'amiable en contactant le fautif. D'autres ne réagissent pas, estimant que la tâche est trop compliquée, trop longue ou trop chère.

Alors, que faire pour limiter les risques ? « Anticiper », dit Manal El Bekkari qui insiste sur un certain nombre de précautions à prendre. Le dépôt de brevet, par exemple, lui paraît indispensable, au moins sur les innovations stratégiques, même s'il a un coût. « Sans brevet, on ne peut pas prouver sa propriété et donc engager la moindre procédure. » De même, il est nécessaire de bien s'informer sur les risques que tel ou tel pays (en particulier la Chine, en tête des pays contrefacteurs) peut représenter avant de s'y lancer. Il faut aussi être prudent dans le choix de ses partenaires locaux, y compris en enquêtant au préalable sur leur réputation. Enfin, il peut exister quelques technologies (marquage...) plus ou moins efficaces pour les produits à protéger.

« En réalité, la lutte contre la contrefaçon commence très en amont, dans l'entreprise elle-même, conclut Manal El Bekkari. Question de culture d'entreprise » : informer les collaborateurs (voire les clients) afin qu'ils soient eux-mêmes plus vigilants, protéger les prototypes et contrôler les non-conformités, être prudent avec les stagiaires... bref, un ensemble de bonnes pratiques relevant souvent du bon sens. ■



Lire l'article de Catherine Mercier-Suissa et Manal El Bekkari sur le blog Think Large de l'iaelyon et dans theconversation.com :

« PME industrielles : six principes pour gérer le risque de contrefaçon », mars 2020.

Nouvelle géographie du commerce

Faut-il donc s'attendre à la mise en place d'une nouvelle géographie du commerce mondial ? Boris Lechevalier le pense et n'est pas loin d'imaginer un certain recentrage des exportations industrielles européennes... sur l'Europe. Et pas seulement parce que les déplacements sont plus difficiles en cette période de Covid ou que le marché américain, par exemple, est moins perméable. « *Je vois une autre raison. Dans certains pays nordiques, on commence à s'interroger sur le sens d'aller vendre des produits à l'autre bout de la terre, en regard à l'empreinte carbone. Les consommateurs y pensent, les acheteurs de la grande distribution aussi. C'est un mouvement de fond ! Quant aux industriels allemands, moins sûrs d'eux-mêmes sur le marché américain et chinois, ils pourraient bien eux aussi se recentrer sur l'Europe.* »

L'Europe serait-elle finalement la destination internationale la plus prometteuse ? ■



Catherine
Mercier-Suissa

Les réseaux sociaux, nouveau risque à l'export

Aux risques intrinsèques à une démarche d'exportation ou d'internationalisation, d'autres se sont rajoutés sur internet. Pour une PME, le danger peut être important. Explications de Catherine Mercier-Suissa, enseignante-chercheuse en sciences économiques à l'iaelyon.

■ **Connect'iaelyon : Si l'international est devenu une nécessité pour une PME, la démarche n'est pas sans risque...**

Catherine Mercier-Suissa : Bien sûr, aller à l'international est risqué pour une entreprise. On peut souligner trois grands types de risques, classiques :

- Un risque financier, d'abord : celui d'un non-paiement d'un client suite à la livraison d'un produit. Si le problème peut aussi se poser en France, il est plus difficile à régler dans un pays étranger où le recouvrement d'une créance sera toujours plus compliqué.
- Un risque monétaire, ensuite : le risque existe que la monnaie dans laquelle la PME est payée se dévalue. Certes, les banques proposent toutes une couverture de change... mais ce service a un coût, bien sûr.
- Un risque d'instabilité politique, enfin : selon les pays, en cas de crise politique, l'entreprise peut avoir du mal, par exemple, à rapatrier les activités ou les bénéfices réalisés localement. Sans parler des problèmes d'organisation industrielle ou sociale qui peuvent subvenir.

■ **Connect'iaelyon : Des risques nouveaux sont apparus avec le développement d'Internet. Lesquels, précisément ?**

Catherine Mercier-Suissa : Cela concerne principalement l'e-réputation. Une campagne de dénigrement peut aller jusqu'au boycott de certains produits ou d'une marque. Aujourd'hui, certaines PME craignent que des concurrents ne diffusent, sur les réseaux sociaux, des rumeurs nocives les concernant. Fondées ou non, elles peuvent avoir des effets extrêmement dangereux, d'autant plus pour une petite entreprise. Les forums de discussion ou les faux sites web augmentent incontestablement le risque de mauvaise réputation d'une entreprise ou de ses produits. Du coup, à la veille concurrentielle s'ajoute désormais un besoin de veille réputationnelle.

■ **Connect'iaelyon : Vous mettez donc en garde les PME ?**

Catherine Mercier-Suissa : Bien sûr, par nature, l'entreprise vit le risque au quotidien. Et l'international constitue un risque parmi d'autres. Mais ce qu'un groupe multinational pourra supporter plus ou moins facilement, si un problème survient dans un de ses pays d'exportation par exemple, peut avoir des conséquences tragiques pour une PME concentrée sur un seul type de produit ou un seul pays étranger. A ce titre, le choix d'un intermédiaire commercial local de confiance, par exemple, est crucial.

■ **Connect'iaelyon : Comment ces risques sont-ils perçus par les dirigeants d'entreprise ?**

Catherine Mercier-Suissa : D'une façon générale, la perception des risques varie beaucoup d'une entreprise à l'autre car elle dépend principalement de son dirigeant : son profil, sa psychologie, son histoire, son expérience... Il serait intéressant de travailler sur cette question en cette période de Covid qui apporte, bien sûr, une nouvelle dimension au risque entrepreneurial. ■

La dimension humaine d'abord !

Peu attractifs, les métiers bancaires ? Ne dites pas ça à Clément Joubert, il vous rirait au nez. Lui, qui vient de terminer son Master 2 en alternance à la Banque Palatine, compte s'engager pleinement dans un secteur qui reste un rouage essentiel de l'économie.

Il est tombé dans l'entreprise quand il était petit, avec un père qu'il a accompagné sur les chantiers durant quelques étés, pour des « *petits boulots* » qui ont formé l'état d'esprit de l'étudiant qu'il est devenu. Et ses ambitions. Après une licence en sciences de gestion qui a confirmé ses aptitudes aux maths, à la finance et la comptabilité, il a choisi un master « *Banque et gestion de patrimoine* » et plus particulièrement sa filière « *chargé d'affaires entreprises* ». En alternance, selon sa volonté de ne pas éterniser des études sans perspectives précises de débouché professionnel. « *En Master 1, j'ai passé cinq mois au CIC. Cette année, c'est la succursale lyonnaise de la Banque Palatine qui m'a accueilli, au rythme de trois semaines dans ses murs pour deux semaines en formation.* »

Une longue histoire

Un parcours des plus habituels à la Banque Palatine, comme le précise Samuel Guillemin, directeur de l'établissement lyonnais : « *La relation que nous entretenons avec l'iaelyon relève d'une longue histoire. Sur la vingtaine de collaborateurs de notre succursale, près de la moitié sont issus de ses rangs.* » Lui qui, par ailleurs, y délivre quelques formations en master, explique cette préférence universitaire : « *Nous ne cherchons pas à intégrer des étudiants sortant de grandes écoles de management. D'abord parce que leurs prétentions salariales immédiates sont trop élevées ; ensuite parce qu'ils ne restent pas longtemps chez nous, préférant la région parisienne.* »



« *Ce qui nous intéresse aussi, c'est la dimension humaine des candidats étudiants.*

Nous cherchons des collaborateurs compétents, aguerris, que nous faisons grandir, auxquels nous donnons envie. »

Samuel Guillemin, directeur à Lyon.



Clément Joubert.



Samuel Guillemin.

Dans une banque à taille humaine comme la Palatine, le profil psychologique des candidats - peut-être futurs collaborateurs - est déterminant. Ici, l'étudiant en alternance est acteur de son parcours. Après une période initiale marquée par un encadrement très suivi, une grande autonomie lui est laissée. Samuel Guillemin poursuit : « *A lui de profiter de cette période, de s'investir, d'amener des idées. Parce que notre clientèle cible (PME et ETI) n'entre pas forcément dans les cases de systèmes d'information et de décision normalisés* »

Une expérience qui débouche sur un premier emploi

Volontaire et passionné, appréciant l'indépendance sans pour autant oublier l'esprit d'équipe et le respect du collectif : le tempérament de Clément Joubert correspond en tous points au profil généralement recherché par la Palatine. Le jeune homme en a profité pour multiplier les missions : prospection, montage de dossiers de financement d'exploitation, opérations de haut de bilan, problématiques patrimoniales... « *Au bout d'un mois, j'étais en lien direct avec les clients : dirigeants, directions financières, comptabilité...* » Du concret, du contact... et une expérience qu'il peut d'ores et déjà mettre en pratique : il vient d'être recruté par la succursale de la Banque Palatine de Marseille. ■

LA BANQUE PALATINE, C'EST :

333 millions d'euros de chiffre d'affaires

1 200 collaborateurs

46 centres d'affaires dont 8 en Auvergne-Rhône-Alpes

Une filiale à 100% du groupe BPCE

En Auvergne-Rhône-Alpes : 30 millions d'euros de chiffre d'affaires, 80 collaborateurs, 8 centres d'affaires.

Ce qui ne signifie pas pour autant que la banque soit moins exigeante. « *Soyons clairs, nous visons toujours les meilleurs éléments d'une promotion. Tout simplement parce que cette formation en alternance doit déboucher sur leur recrutement en CDI. Sur les cinq dernières années, nous avons recruté cinq alternants en CDI.* »

Et le dirigeant de rappeler les « *soft skills* » de sa banque : efficacité, sens de la responsabilité, autonomie, implication, exemplarité, solidarité, courage, écoute.

Une passion nommée chocolat

Le chocolatier et torréfacteur Voisin fait partie de l'histoire de Lyon depuis plus d'un siècle. Son actuel dirigeant, Romain Boucaud-Maitre, est le Parrain de la promo 2019 de l'iaelyon. Plus qu'un symbole : une évidence !

Pas de propos liminaires avec Romain Boucaud-Maitre. La discussion a à peine commencé qu'il parle déjà de son arrière-grand-père. On a vite compris que chez Voisin, les racines, ça compte. Le story telling aussi : « *Au début du siècle dernier, Léon Voisin et Joseph Boucaud-Maitre s'étaient donné comme mission de faire connaître aux Lyonnais les meilleurs chocolats et cafés du monde.* »

Des circuits courts... depuis un siècle

En pleine crise de la Covid-19, qui ne prendra pas d'allure catastrophique chez Voisin même si l'activité de l'entreprise est en baisse, le dirigeant est persuadé que le moment finira par avantager l'entreprise. Question de valeurs : « *Nous avons toujours porté au plus haut la passion du métier, la qualité, le respect du « bon ».* Les circuits courts, on en fait depuis cent ans, sans le dire ! » Les achats de cacao et de café importés du Venezuela, d'Equateur, de Tanzanie ou de Madagascar ? « *Ils sont payés au-dessus des prix du marché* », avec une contrepartie : les producteurs s'engagent à ne pas déforester, à ne pas faire travailler les enfants et à se former aux techniques de culture. « *Si les gens, sur place, vivent bien de leur métier, ils feront de bons produits, c'est aussi simple que cela.* »

Une passion qui s'est fait attendre

Comme son grand-père et son père avant lui, on pourrait penser que Romain est « *tombé dedans* » quand il était petit. C'est vrai mais pas totalement. « *Mon père ne m'a en aucune façon poussé à travailler dans l'entreprise. J'aurai pu faire tout à fait autre chose, ça n'aurait choqué personne dans la famille.* »

Romain a mis longtemps pour trouver sa voie. Son bac d'économie en poche, c'est vers l'université qu'il se dirige. Il finira ses études à l'iaelyon avec un DESS de Management des entreprises. « *J'ai adoré ! Je n'étais pas très scolaire mais j'avais une vraie soif d'apprendre, de comprendre le monde*



qui m'entoure, de découvrir l'histoire et la sociologie autant que l'économie. A l'université, j'ai aimé cette interdisciplinarité qui m'a ouvert l'esprit, avant de plonger dans le management des PME. » Il a débuté sa vie professionnelle dans quelques grands groupes, Black & Decker et Safran en particulier. Avant de comprendre qu'il n'était pas fait pour ça. Il a besoin de liberté, de porter ses propres projets, pas de faire des reporting permanents. Tout ce que l'entreprise familiale peut lui offrir. Il lui faudra alors peu de temps pour découvrir que le chocolat, sa madeleine de Proust, est devenue « *son* » monde.

Comprendre l'intemporel

C'est en 2002 qu'il entre chez Voisin. « *On fabrique des produits passion... La passion, vous l'avez... ou pas. Elle ne s'invente pas.* » A petites touches, il a apporté son style à l'entreprise, sans brusquer les choses. « *Il m'a fallu comprendre l'importance de l'intemporel... avant de retravailler le concept des boutiques, la communication, le packaging, etc.* » Des chantiers menés de front, ce qu'adore Romain l'entrepreneur : « *Ce que j'aime, c'est fédérer des compétences diverses autour d'un plan d'ensemble. Avoir une compréhension globale des choses, et m'appuyer sur de vrais savoir-faire pour développer un projet commun.* » Manager, quoi. ■



DIVERSITÉ DES CHEMINS :

L'Université ? Romain Boucaud-Maitre y a trouvé un lieu qui convenait à sa curiosité.

« *C'est un endroit de savoir, d'apprentissage. J'adorais la bibliothèque. A l'Université, on peut rester soi-même et on en ressort l'esprit plus riche. Nous n'avons pas été formatés.* »

Preuve en est la diversité des chemins empruntés par ses anciens copains de la fac, du trading à l'humanitaire.

Quatre garçons dans le vent

C'est une histoire de copains, d'amis même, désormais entrepreneurs. Elle a commencé avec la Junior-Entreprise de l'iaelyon. Et se poursuit sans anicroche même face aux difficultés économiques. Un cas d'école !

Si vous prenez rendez-vous avec Pidaxy, préparez cinq chaises. Certes, la rencontre avec ces quatre mousquetaires, organisée spécialement pour Connect'iaelyon, était un peu particulière. Mais leur amitié de longue date est inscrite dans leur histoire personnelle... et maintenant professionnelle.

Un acte fondateur

C'est au sein d'IAE Lyon Junior Conseil que la fine équipe s'est constituée. Tous en master dans des filières diverses, ils s'engagent alors dans une aventure qui va marquer leur parcours d'une pierre blanche. Un acte fondateur. La Junior-Entreprise est un « cabinet de conseil apprenant » composé d'étudiants, à statut associatif, qui propose ses compétences aux entreprises : études de marché, business plans, stratégie commerciale, ressources humaines... « *En nous poussant à nous rapprocher des entreprises pour leur proposer des missions, cette expérience nous a beaucoup apporté. Elle est un « plus » indéniable dans notre cursus. Et, dans un CV, le fait d'y avoir participé est un atout* », explique Loïc Gauthier. Ils travaillent ainsi, ensemble, pendant deux ans. Un groupe est né, une amitié aussi. « *A tel point qu'au terme de notre cursus, on s'est dit qu'il fallait qu'on renouvelle ce genre d'expérience plus tard, une autre fois* », poursuit Thibaut Troufa.



« *Nous restons en lien avec l'iaelyon. C'est toujours un plaisir de croiser les personnes que nous avons connues du temps de la Junior-Entreprise ; ce sont des gens qui se mobilisent à fond pour les étudiants et l'image de notre école.* »

Loïc Gauthier.

Une nouvelle aventure, pour rebondir ensemble

Mais chacun est alors happé par ses premières expériences professionnelles, dans sa spécialité : consulting digital pour Thibaut, direction d'un site industriel pour Thomas, manager commercial pour Benjamin et expertise-comptable pour Loïc. Six ans au cours desquels la vie ne les sépare pas vraiment. Quand l'un convole en noces, un autre est témoin du mariage. Et la bande élargie se retrouve, régulièrement, autour d'un bon repas ou pour un anniversaire, alors que chacun s'épanouit dans son job. Enfin, presque. Car les premiers doutes et frustrations apparaissent, la trentaine aidant. « *Aucun de nous n'avait envie d'une carrière formatée comme il y en a tant dans les grands groupes* », dit Thomas Leim.



De gauche à droite : Thibaut Troufa, Benjamin Pierrisnard, Thomas Leim et Loïc Gauthier.

Prêts pour une nouvelle aventure commune ? Le moment imaginé huit ans auparavant est arrivé. Quelques mois de réflexion, plusieurs réunions de brainstorming et la décision est prise de créer, à quatre coassociés-fondateurs bien sûr, une entreprise de conseil aux entreprises. La société Pidaxy naît en juillet 2019. Trop jeunes pour ce genre de prestations ? « *Justement, nous revendiquons cette jeunesse auprès des prospects : avec elle, nous apportons une vision que les dirigeants n'ont pas toujours. Notre complémentarité est aussi un atout : d'une vague idée, nous sommes capables de polir, à plusieurs, un vrai diamant économique en parlant pilotage financier, stratégie numérique, plan commercial ou ressources humaines* », s'enthousiasme Benjamin Pierrisnard.

Une deuxième entreprise

L'activité des premiers mois de Pidaxy sera très dense, avec des hauts et des bas... jusqu'en mars 2020. Comme beaucoup d'autres, Covid oblige, Pidaxy voit alors ses projets mis en stand-by. « *Nous nous sommes demandés alors comment mettre cette période difficile à profit.* » Et l'équipe crée en mai une deuxième entreprise, OPE Five, spécialisée dans le conseil en objets publicitaires. Un challenge comme les quatre jeunes gens les aiment. Dans la joie et la bonne humeur, avec l'amitié comme ciment. ■

31 QUELQUES DATES :

2007-2013 : Master à iaelyon

2010 : Création de la Junior-Entreprise IAE Lyon Junior Conseil

Juillet 2019 : Création de Pidaxy

Juin 2020 : Création de OPE Five

Internationalisation à l'étude

Installée en région lyonnaise, la filiale européenne du groupe japonais Miyoshi cherchait à élargir ses débouchés commerciaux. Elle a fait appel à une récente promotion de l'International MBA pour répondre à quelques-unes de ses questions stratégiques.

Miyoshi fabrique, pour le compte des grands noms de l'industrie cosmétique, des matières premières qui entreront dans la composition des crèmes et autres produits de maquillage. Une opération industrielle que la société développe au Japon mais aussi dans ses sites installés aux Etats-Unis, en Chine et, donc, à Saint-Priest d'où est desservi le marché européen.

Un regard extérieur

Nicolas Blanchon, responsable commercial de Miyoshi Europe, explique la genèse de la collaboration avec l'iaelyon. « Depuis quelques temps, nous voulions étudier de nouveaux marchés et, en particulier, la Russie et l'Iran, deux pays pas faciles d'accès mais d'un potentiel intéressant. Contactés par l'iaelyon, nous nous sommes dits que c'était l'occasion de pousser la réflexion plus loin. » La mission prenait la forme d'une étude de marché de très bon niveau.



« Les étudiants en formation continue de l'IMBA pouvaient nous apporter un regard extérieur, riche de leur expérience en entreprise, chacun dans leur domaine d'activité et dans leur fonction. »

Nicolas Blanchon, responsable commercial de Miyoshi Europe.

Préconisation surprenante

Il aura fallu quelques semaines de travail pour que les deux groupes de participants en formation continue, encadrés par Silvia Didier, expert de l'international et executive coach, ne rendent ses conclusions... et préconisations. Pour la Russie, plusieurs distributeurs locaux ont été ciblés. Côté Iran, c'est une autre affaire... et l'hésitation initiale s'est transformée en dissuasion catégorique. Le marché iranien est totalement dépendant de la géopolitique internationale (boycott actuellement) et des relations avec les Etats-Unis... où Miyoshi ne peut pas mettre en danger ses positions commerciales. « Malgré cette recommandation clairement négative, l'équipe nous a proposé un scénario possible, au cas où nous voudrions vraiment tenter l'aventure iranienne : plutôt que de travailler en direct depuis la France, pourquoi ne pas y aller... en passant par la Russie ? » Une piste surprenante mais à travailler, peut-être.

Nicolas Blanchon en est convaincu : « Clairement, ces deux recommandations constituent le point de départ d'un futur business plan. »



Promotion International MBA 2019-2020.

Une diversité qui aide à « sortir de la boîte »

Du côté des apprenants aussi, l'expérience fera date, comme l'explique Ghada Chodorge qui vient de passer sept ans en tant que chef de projet dans une entreprise industrielle : « La diversité professionnelle des membres du groupe d'IMBA a apporté toute sa richesse : elle a permis de proposer à Miyoshi une démarche à laquelle personne ne pensait au départ. Il nous a fallu « sortir de la boîte », lancer et tester des idées nouvelles. »

Brittany Duboz-Quinville, qui a managé l'une des deux équipes, apporte une autre conclusion : « A travers le business case Miyoshi, nous avons mis en pratique les méthodes de management que nous avons étudiées en cours. Elles nous ont aidé à structurer notre travail. J'ai beaucoup aimé la complémentarité des deux approches. » Entre théorie et pratique, pas la peine de choisir... ■

MIYOSHI EUROPE, C'EST :

Siège et production à Saint-Priest (Rhône)
Chiffre d'affaires 2019 : 27 millions d'euros
3 000 m² de locaux.
50 salariés dont 30 en production, R&D et contrôle qualité.

Une réalité pas seulement financière

La communication financière des entreprises, cotées ou non, n'est plus suffisante aux yeux de leurs actionnaires. Elles doivent désormais exposer leur politique en matière d'environnement, de relations sociales, bref de développement durable.

Pour les grandes sociétés désormais très exposées aux médias et aux ONG, gare au manque de transparence, à l'éthique hasardeuse, aux erreurs ou aux accidents environnementaux. Les conséquences sur leur image et les contrecoups commerciaux peuvent se révéler catastrophiques. D'où l'importance prise, au fil des années, par la communication extra-financière, qu'elle soit réglementaire ou volontaire.

Créer de la valeur pour la société, à long terme

On connaissait le rapport RSE des entreprises. Voici désormais le Rapport Intégré, une nouvelle démarche volontaire qui prend de l'ampleur. Plus ambitieux que le premier, c'est un document synthétique et concis qui expose la performance sociale, environnementale et de gouvernance de l'entreprise et les effets de sa politique pour la création de valeur à long terme.

Responsable du Master 2 Ingénierie Financière et Transaction, Edouard Chastenet explique : « Dans un Rapport Intégré, l'entreprise montre non seulement qu'elle ne détruit pas de valeur sociétale ou environnementale, mais également qu'elle crée de la valeur globale pour la société », poursuit-il. Issu du monde de l'entreprise, Edouard Chastenet se fait un devoir de mettre systématiquement ses étudiants en situation réelle.



« Cette année, je leur ai demandé de travailler sur la « raison d'être » et la « mission » des entreprises, deux notions qui, si elles ne remettent pas en cause le système capitaliste lui-même, n'en constituent pas moins une petite révolution. »

Edouard Chastenet, professeur associé.

Des valeurs modernes et dans l'air du temps

Lafuma Mobilier a fait partie des entreprises qui ont bien voulu se prêter au jeu, en s'ouvrant à un groupe d'étudiants du Master Comptabilité Contrôle Audit. Mais la démarche universitaire a eu un autre effet... pas forcément attendu mais essentiel. « Les étudiants ont effectué un excellent travail de synthèse et ont rendu un document de très bonne qualité », explique Arnaud du Mesnil, directeur général de Lafuma Mobilier. « En réalité, les échanges que nous avons eus avec eux nous ont beaucoup apporté. Ils étaient arrivés avec une image de notre entreprise faite de souvenirs de



Arnaud
du Mesnil

mobilier de jardin de leurs parents ou grands-parents... et ils ont redécouvert une marque qui correspond aux aspirations actuelles : bien-être et confort, écoconception et recyclage des produits, process industriel respectueux de l'environnement, équilibre vie professionnelle / vie personnelle dans l'entreprise... Grâce à eux, nous nous sommes aperçus que nous étions sur le bon chemin, que les valeurs que nous portons, si anciennes soient-elles, sont dans l'air du temps... et c'est très rassurant pour l'entreprise. »

Acteur de son territoire

Dans l'air du temps, le made in France que promeut Lafuma Mobilier l'est aussi. Concrètement, la société a toujours assumé le choix de fournisseurs établis dans un rayon de 150 km autour d'Anneyron, ce qui lui vaut d'ailleurs une labellisation Origine France Garantie. Les toiles sont fabriquées à Lyon et La Tour-du-Pin, les pièces plastiques à Oyonnax, la peinture vient de Montbrison, seuls les tubes métalliques proviennent d'Italie.

Avec 140 salariés habitant en grande majorité dans un rayon de 30 km, Lafuma Mobilier, filiale du groupe suisse Calida, sait qu'il est aussi un acteur de son territoire. Et qu'à ce titre, « c'est aussi notre rôle d'entreprise régionale, qui n'en exporte pas moins 55% de sa production, que d'accueillir des étudiants d'un site universitaire voisin ». Un intérêt réciproque bien compris pour une démarche gagnant-gagnant. ■

Evidences trompeuses

Suffit-il d'accroître la rémunération des collaborateurs pour améliorer leur performance ? « Bien sûr que non ! », répondent Chloé Guillot-Soulez et Claude Roussillon Soyer. La performance des salariés repose aussi sur d'autres facteurs.

■ Connect'iaelyon : On aurait pu penser qu'une meilleure rémunération pousse un collaborateur à être plus performant... ce n'est pas le cas ?

Claude Roussillon Soyer : *La question de la performance est beaucoup plus vaste. Elle touche à l'engagement des salariés dans leur travail. Or, leur motivation dépend, certes, de la rémunération mais aussi de leur perception individuelle du travail, de leur âge, du contexte proposé par les entreprises, de la nature et de l'ambiance du travail, etc.*

■ La rémunération c'est, pour une partie des salariés, un salaire fixe et des primes. Cette structure remplit-elle son rôle ?

Chloé Guillot-Soulez : *La composition des rémunérations peut être très diverse. Pour les entreprises, il existe une palette très large de solutions. Au-delà du salaire de base, une prime peut être fixe ou variable, ponctuelle ou régulière, individuelle ou collective, revue plus ou moins régulièrement, fonction des objectifs commerciaux ou/et des ventes réelles, des résultats, elle peut aussi être à la discrétion du manager, etc.*

Selon les cas de figure, sa définition est plus ou moins simple. Et généralement, elle demande une réflexion en profondeur quand elle est collective ou qu'elle ne repose pas sur des objectifs quantitatifs.

A chaque entreprise de trouver et définir ses règles. Mais à une condition : il ne faut pas fixer une rémunération sans message ; celle-ci doit avoir une justification et une histoire, afin de maximiser l'engagement des collaborateurs.

Claude R. S. : *Rappelons aussi le rôle du salaire fixe qui, a priori, traduit la reconnaissance d'un niveau de compétences. Il n'est pas lié à la performance intrinsèque de chacun, il repose sur la confiance puisqu'il est défini au début du contrat de travail. Il est aussi un signe de soutien du salarié.*

■ Vous dites que la prime peut avoir des effets négatifs. Lesquels ?

Chloé G.-S. : *La prime est à manier avec précaution. Une prime individuelle au chiffre d'affaires peut pousser le salarié à vendre le plus possible, quitte à diminuer le temps qu'il passait sur la qualité ou le service après-vente avec les clients ; vendre davantage devient plus important que satisfaire le client.*

Autre exemple : une prime allouée sur la vente d'un produit nouveau peut avoir des effets négatifs sur des produits existants qui seraient laissés de côté par l'équipe commerciale. Enfin, on sait bien qu'un système de prime peut générer un sentiment d'iniquité de la part de ceux qui n'en profitent pas.



Claude Roussillon Soyer,
Docteur en Sciences de Gestion,
Management des Ressources
Humaines, Université Toulouse -
UMR LISSST, ENSFEA.



Chloé Guillot-Soulez,
Maître de Conférences en
Sciences de Gestion, iaelyon
School of Management -
Université Jean Moulin Lyon 3.

Claude R. S. : *Je vois un autre effet pervers : un cadre peut se servir de la prime pour se désengager lui-même du dialogue social. Pour toutes ces raisons, il faut parler de « management de la rémunération » : on ne distribue pas une prime pour la prime ! Il a été démontré que les primes ne modifient pas durablement les comportements. La vraie question est donc celle... du management !*

■ Selon vous, la prime peut aussi donner au salarié l'impression d'être manipulé. Que voulez-vous dire ?

Chloé G.-S. : *Une rémunération variable peut anéantir l'autonomie du salarié : au lieu de travailler pour le plaisir de son activité, il va tout faire pour obtenir la récompense qu'il peut d'ailleurs interpréter comme le résultat d'une tâche ennuyeuse. Il peut aussi penser qu'un système de prime est un moyen de contrôler son travail.*

■ Alors, comment permettre au salarié de gagner plus d'argent tout en se faisant plaisir au travail ?

Claude R. S. : *Le dialogue doit précéder la prime. Le plaisir au travail relève d'une quête individuelle de sens. Le dirigeant doit donc aider les salariés à trouver leur propre sens au travail, en leur expliquant au mieux le fonctionnement de l'entreprise, la place qu'ils y tiennent et leur apport au groupe. On touche ici à la psychologie. Le manager n'est pas qu'un technicien... mais c'est peut-être un autre débat. ■*



Retrouvez les expertises des chercheurs de l'iaelyon
en actualité sur le blog www.thinklarge.fr

Les trois dimensions de l’R

L’R du temps : le jeu de mots choisi par les étudiants de l’IAE Lyon Junior Conseil pour le seul événement TEDx organisé, début 2020, par une école universitaire lyonnaise, avait tout pour attirer la curiosité et susciter la réflexion*. Au fait, on parle de l’ère, de l’air ou de l’aire ?

Un public de cent étudiants et professionnels dans l’auditorium Malraux, deux cents autres personnes dans l’amphithéâtre de retransmission et près de deux mille en live streaming : la troisième édition du TEDxUniversitéLyon3 a fait le plein pour un beau moment, porté par des interventions de haut vol, originales et inspirantes.

Créée en 1984 aux Etats-Unis, TED est une organisation non politique, transdisciplinaire et à but non lucratif. Son objectif : diffuser des idées capables de changer le monde. Son audience : 1,1 million de vidéos ont été vues chaque jour en 2015 (trente langues différentes).

L’impact de la e-réputation

L’R du temps, donc... Emmenés par Elody Testud et Solène Fréneat, les étudiants organisateurs avaient fait appel à des speakers d’horizons très divers pour illustrer les multiples questions posées par le monde en mutation qui est le nôtre.

L’entrepreneur Amghar Malik est venu parler de l’e-réputation, en ouvrant son discours sur le roman d’anticipation 1984, de Georges Orwell, et en démontrant, de nombreux exemples à l’appui, que Big Brother est d’ores et déjà parmi nous. A travers les données diffusées sur internet et les réseaux sociaux, tout le monde est concerné. Par exemple, « 80% des entreprises analysent votre e-réputation avant d’entamer le processus de recrutement ; et 30% d’entre-elles ont déjà refusé de rencontrer un candidat après être tombé sur ses réseaux sociaux », avance Amghar Malik.



« Notre équipe, constituée d’une dizaine d’étudiants, a tout géré, de A à Z : recherche de sponsors, recrutement des intervenants, communication, scénographie, etc. (...) Nous étions là pour apprendre... et nous avons beaucoup appris ! Quand les lumières se sont éteintes, l’au revoir a été un grand moment d’émotion. »

Elody Testud, coordinatrice de l’édition 2020.



L’Homme obsolète

La juriste Marie Potus confirme quant à elle que la réalité dépasse parfois la science-fiction, dans un monde qui est à la recherche de l’homme parfait. Les idées du transhumanisme, un mouvement qui cherche à dépasser les capacités biologiques humaines grâce aux nanotechnologies, aux biotechs ou à l’intelligence artificielle, sont en plein essor. Certains veulent pouvoir choisir la génétique de leur enfant, d’autres rêvent d’un Homme « augmenté » avec une rétine artificielle capable de voir la nuit, ou avec la prothèse d’un troisième bras pour mieux jouer de la batterie, ou encore d’une puce implantée dans la main pour payer plus rapidement ses courses... toutes ces perspectives posent une multitude de questions juridiques auxquelles il faudra bien répondre.

Un nouveau marché du travail

Pour Morgan Hammami, cadre dans une société de conseil, la quatrième révolution industrielle est une question de survie pour l’entreprise qui, malgré ses résistances au changement, doit trouver les clés de son adaptation. Les changements ont toujours rebattu les cartes de la société, en particulier de l’emploi. C’est sûr, on est entré dans une nouvelle ère. ■

*Neuf speakers étaient au programme : <https://www.ted.com/tedx/events/36073>

31 26 février 2021, c’est la date de la prochaine édition du TEDxUniversitéLyon3.

Vous souhaitez assister ou soutenir l’événement ?

Contactez l’équipe organisatrice sur :

Tedxuniversitelyon3@iaelyonjuniorconseil.fr

RELATION ENTREPRISES & PARTENARIATS

#Accompagner

#Connecter

#Valoriser

iae-pep@univ-lyon3.fr | iae.univ-lyon3.fr

think
large