

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.04 Des matinales pour décloisonner la recherche

P.12 Ateliers Jouffre : Entre Villeurbanne et New York

P.16 Panafrica : De nouvelles valeurs pour de nouveaux marchés

#4
ÉDITION
2022-2023

THINK TANK
**Ensemble,
innover autrement**

expérimentation

confiance

créativité

stratégie

intuition

design thinking



L'ÉDITO **03** CHRISTIAN VARINARD ET ÉRIC LAMBERT
Questions à...

LA RECHERCHE
EN ACTION **04** LABORATOIRE MAGELLAN
Des matinales pour décloisonner la recherche

05 OPÉRA DE LYON
Dans les coulisses d'un grand spectacle

THINK TANK **06** Ensemble, innover autrement



RETOUR
D'APPRENTISSAGE **12** ATELIERS JOUFFRE
Entre Villeurbanne et New York

13 WE-EF LUMIÈRE
Quand l'apprentissage éclaire les compétences

ALUMNI **14** APOLLINE COQUET
Une expérience internationale qui a séduit Ferrari

15 MAUD ZUCCARI
Un parcours chaotique très formateur !

COLLABORATIONS
PÉDAGOGIQUES **16** PANAFRICA
De nouvelles valeurs pour de nouveaux marchés

17 BABYMOOV
Réflexion et co-création autour d'une plateforme

ÉTUDIANTS
EN MOUVEMENT **18** DAYMODE
Gérez votre dressing en consommant moins et mieux !

AGORA **19** LDLC
L'agilité du social et de l'économie au cœur de l'entreprise

CONNECT' iaelyon
LE MAGAZINE PARTENAIRE

SCHOOL OF MANAGEMENT
iaelyon |  UNIVERSITÉ LYON III
JEAN MOULIN

6 Cours Albert Thomas - Lyon 8ème

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

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

Directeur de la publication : iaelyon
Christian Varinard - Directeur général

Directrices éditoriales : iaelyon
Anne Bentz

Comité de rédaction : iaelyon
Anass Nidam, Catherine Parmentier,
Christian Varinard

Rédaction : Bref Eco
Didier Durand, Stéphanie Polette,
Margot Coquard Fontan

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

Crédits photos
Adobe Stock : © LUA

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

Septembre 2022
ISSN en cours

Question à...

Christian Varinard et Éric Lambert

Pourquoi enseigner l'innovation dans une école universitaire de management comme l'iaelyon ? C'est la question que nous avons posée à Christian Varinard, Directeur général de l'iaelyon, et Éric Lambert, Président du Conseil.



Christian Varinard : À l'iaelyon, nous enseignons depuis longtemps l'innovation, une matière portée naturellement par nos enseignants-chercheurs et responsables de formation, en phase avec le monde de l'entreprise. Parce que l'innovation n'est pas que technologique, bien sûr. Elle concerne tout autant le marketing, les ressources humaines, le commerce, etc.

Compte tenu du profil de notre école, nous mettons particulièrement l'accent sur le management de l'innovation. Face à la mondialisation, aux différentes crises, aux revirements des marchés, il faut faire en sorte que les démarches innovantes deviennent naturelles chez les futurs managers que nous formons. Dans leur vie professionnelle, ils auront affaire à un environnement de plus en plus complexe, difficile à appréhender. Ils devront faire preuve d'agilité. L'innovation est une réponse à ce contexte mouvant, un moyen de faire face à l'incertitude.

Mais elle ne doit pas être perçue seulement comme la réaction à une situation donnée : elle est au contraire une manière d'anticiper les choses. En réalité, c'est un état d'esprit permanent, qui permettra de gérer l'incertitude socio-économique dans laquelle l'entreprise doit s'épanouir. Une façon d'être et de manager des équipes et des projets.



©Gilles Reboisson

Éric Lambert : Aujourd'hui, les entreprises ont besoin et souhaitent se développer autrement. Elles comprennent que l'innovation de notre modèle social et économique est aussi important que l'innovation dans les produits ou les technologies. Il est donc très important pour elles de recruter de jeunes managers sensibilisés et formés à de nouvelles façons de travailler. J'observe au moins trois tendances qui vont dans ce sens :

- *L'organisation du temps de travail est en train de changer. Et je ne parle pas seulement du télétravail. Les jeunes sont très attirés par l'indépendance, l'initiative individuelle et envisagent parfois d'avoir plusieurs activités en parallèle. Certains, très performants d'ailleurs, ne veulent travailler dans une entreprise qu'à 80% afin de se laisser du temps pour d'autres activités, rémunérées ou non. Ce n'est donc pas un manque d'implication sociétale. Cette tendance va demander un mode de management différent, plus agile.*
- *La crise des matières premières et le changement climatique poussent les entreprises à produire autrement, en utilisant moins d'énergie, moins de ressources. Et cela demande une autre façon de penser les activités.*
- *Nous avons besoin de retrouver un meilleur équilibre entre l'économique et le social. Cela passe par davantage d'équité, de partage dans la création de valeur, dans la vision de l'entreprise et dans le sens qu'on veut lui donner.*

Il faut donc attirer dans les entreprises des jeunes gens qui prennent ces questions à bras le corps, qui apportent un nouveau souffle d'innovation.

Des matinales pour décloisonner la recherche

Pour créer des synergies entre « praticiens », c'est-à-dire les acteurs de terrain, et les chercheurs, Marie-Christine Chalus-Sauvannet, enseignante-chercheuse à l'iaelyon, a imaginé un format de petit-déjeuner comprenant l'exposition d'une problématique, un débat et la recherche de solutions.

- Stéphanie Polette

Cinq chercheurs et neuf praticiens ont été réunis au sein de trois Matinales Recherche Entreprise mises en place durant l'année universitaire 2021-2022 par Marie-Christine Chalus-Sauvannet. Ces rencontres ont pour ambition de créer des passerelles entre les acteurs du terrain et le monde de la recherche, très active au sein de l'iaelyon. « *Les chercheurs évoluent sur des temps longs alors que l'entreprise est davantage dans l'action rapide. Peu de rencontres sont organisées entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Avec ces événements, je souhaite favoriser les synergies entre tous et montrer aux professionnels qu'il est possible d'ouvrir des moments de partage et de dialogue avec les équipes de recherche universitaire* », témoigne l'enseignante-chercheuse.

Réflexions croisées

Les trois thèmes choisis sont en lien direct avec des sujets de recherche déjà formalisés au sein du laboratoire Magellan de l'iaelyon et de diverses équipes. « *Les Matinales Recherche Entreprise présentent, pour les chercheurs, un bon moyen d'être challengés sur leurs propres sujets de réflexion, de conforter ou d'infirmer des hypothèses. Ces rencontres sont également une formidable opportunité de soulever d'autres pistes de recherche pour alimenter nos travaux* », assure Marie-Christine Chalus-Sauvannet dont l'objectif est de « *décloisonner la recherche et de s'ouvrir à de nouvelles collaborations* ».

Du côté des participants, une quinzaine de professionnels a été sollicitée pour participer aux trois matinales et à la conférence de l'équipe de recherche Create. « *Les entreprises trouvent aussi des solutions à leurs problèmes et des sources de collaboration sur des projets* », dit encore Marie-Christine Chalus-Sauvannet.

Témoigner pour alimenter le débat

« *J'ai participé à la matinale sur le thème « Femmes, entrepreneuriat et financement*, relate Nathalie Grynbaum, co-fondatrice de la société MiHotel à Lyon. *J'ai pu exposer notre expérience, notamment à l'occasion de notre première levée de fonds : nous nous étions mis alors nos propres barrières quant à l'approche et aux montants. Le constat a été relevé aussi par les chercheurs et les autres participantes de cette matinale : l'entrepreneuriat féminin est freiné par des causes intrinsèques aux femmes.* »

Sur le sujet des « *Stratégies d'internationalisation à l'épreuve de la résilience* », Bruno Neyret, dirigeant de Neyret Group qui conçoit, fabrique et installe des machines d'assemblage et de contrôle, est intervenu à double titre : il dirige une entreprise qui réalise 65% de son chiffre d'affaires à l'international et



Stéphanie Marquez et Nathalie Grynbaum, co-fondatrices de MiHotel : l'entrepreneuriat féminin, un des thèmes abordés durant les matinales.

il est Conseiller du Commerce Extérieur de la France. Trois crises majeures ont été évoquées durant la rencontre : le mandat de Donald Trump aux États-Unis, la crise sanitaire du Covid-19 et la guerre en Ukraine. « *Pour résister à de telles crises, l'anticipation et la préparation sont essentielles et relèvent du professionnalisme du dirigeant*, témoigne-t-il. *La stratégie internationale doit reposer sur l'analyse des risques par marché. La méthode de l'Amdec (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) doit être utilisée par le dirigeant pour se prémunir au maximum des crises.* »

À l'évidence, la richesse des témoignages concrets, issus du terrain, sur des sujets éprouvés par les entreprises, génère pour les chercheurs des réflexions fructueuses. ■

Trois matinales et une conférence en 2021-2022

- Femmes, entrepreneuriat et financement, 22 octobre 2021
- Les valeurs : une solution efficace face à la gestion de la crise du Covid à l'hôpital, 25 janvier 2022
- Les stratégies d'internationalisation à l'épreuve de la résilience, 8 avril 2022
- Conférence - Les dynamiques de l'écosystème entrepreneurial lyonnais : acteurs et bonnes pratiques (Create Open), 10 mai 2022

Dans les coulisses d'un grand spectacle

Une forte appétence pour la musique et le spectacle vivant, qu'elle a pratiqués, a conduit l'enseignante-chercheuse Camille de Bovis à se pencher sur le rôle managérial d'un outil essentiel à la bonne tenue d'un opéra : la « *conduite* ».

- Stéphanie Polette

« **I**l existe de la littérature en sociologie de l'art, des écrits sur l'économie d'un spectacle, sur les coûts, les jauges de rentabilité, le marketing pour attirer le public. Mais finalement, très peu d'analyses concernent la structure même d'un spectacle ou d'un orchestre. Alors que c'est un domaine absolument passionnant », relate Camille de Bovis, enseignante-chercheuse à l'iaelyon, après plusieurs mois d'observation, à l'Opéra de Lyon notamment.

Un spectacle, c'est tout un écosystème

« Un artiste ne peut exercer son art sans l'intervention de tout un écosystème : la mise en scène mais aussi la technique, les décors, les costumes, la lumière... Le spectateur assiste à une représentation où tout se déroule parfaitement alors que la complexité de l'organisation est réelle. Le metteur en scène n'est pas l'unique intervenant. La co-construction est permanente pour trouver les meilleurs modus operandi et gérer les risques ou encore la coordination de, parfois, 200 personnes sur un spectacle », poursuit Camille de Bovis.

L'outil utilisé lors de la construction d'un spectacle est la conduite. Il permet de centraliser les informations en temps réel. « Après chaque répétition, le régisseur de scène inscrit dans sa conduite les éléments majeurs de l'action. La phase d'observation que j'ai menée au sein de l'Opéra de Lyon avait pour objet cet outil qui évolue au fil de la production, la façon dont il est utilisé et dont il peut être optimisé. »

La conduite : un outil de base

Camille de Bovis note trois niveaux d'utilisation de la conduite. Le premier concerne le régisseur qui contrôle la production, donne ses top départs par exemple. Le deuxième intervient en cas de situation incertaine ou de perturbation. Le dernier niveau offre la possibilité au régisseur de, justement, se détacher de la conduite pour laisser des espaces de respiration. « C'est un véritable outil d'aide à la décision et de collecte d'éléments de fonctionnement du spectacle, enrichi par le metteur en scène et tous les intervenants techniques. La conduite est transmise en même temps que le spectacle s'il est, par exemple, vendu à une autre salle. »

La scène est un univers complexe

Les résultats de cette observation ont fait l'objet d'une publication de Camille de Bovis et Caroline Hussler, dans la Revue française de gestion, en 2019. L'enseignante-chercheuse a relevé deux approches qui pourraient enrichir l'utilisation de cette conduite. « Des captations vidéo ont été réalisées et permettent d'imaginer la digitalisation de la conduite. Autre élément intéressant : la diffusion de la conduite, transmise aux directeurs de chaque entité, pourrait



Camille de Bovis : « Un artiste ne peut exercer son art sans l'intervention de tout un écosystème. »

©Fanny Gaudin

être plus largement diffusée à l'intégralité des participants pour mesurer l'évolution en temps réel. Même si la tradition orale imprègne fortement le monde du spectacle. »

Charlotte Goupille Lebre, régisseuse de scène sur le spectacle « *Le Cercle de Craie* », conclut : « Peu de chercheurs s'intéressent à notre façon de travailler. C'est dommage car l'univers artistique est une fourmilière complexe et intéressante à étudier. J'ai beaucoup apprécié le fait de savoir qu'un chercheur était présent alors même que nous étions dans le rush du spectacle. » ■



Ensemble, innover autrement

Les classements des pays ou des entreprises selon le nombre de brevets déposés font régulièrement la Une de la presse économique, tout comme le niveau des investissements en R&D, à juste titre. Et pourtant l'innovation ne se réduit pas à la technologie. Même si l'innovation technologique est un accélérateur de croissance indéniable, l'ensemble des domaines de l'entreprise est concerné. Il s'agit davantage d'une dynamique transverse qui implique la stratégie, l'organisation et la culture de l'entreprise. L'humain est au cœur de l'innovation qui prend alors tout son sens dans une école universitaire comme l'iaelyon, alors que l'entreprise est challengée par une jeunesse avide de sens et de responsabilités environnementale et sociétale.

Les pages qui suivent montrent que l'apprentissage de l'innovation repose sur quelques incontournables.

- L'ouverture d'esprit d'abord : les travaux en groupes menés avec les étudiants montrent l'importance du travail collaboratif et permettent d'hybrider les compétences. L'imagination et la créativité, même cadrées par des datas, sont alors démultipliées. On n'innove pas seul.
- L'écoute fine de l'utilisateur, ensuite : c'est elle qui permet de dénicher les tendances, les signaux faibles, les mouvements précurseurs qui feront le monde de demain.

- Didier Durand

Les yeux grands ouverts sur l'innovation

Un nouvel espace dédié à l'innovation est en place à l'iaelyon. Ce « *Lab* » est un lieu d'échanges et d'expérimentation, comme l'explique Sonia Capelli, enseignante-chercheuse en sciences de gestion, qui nous présente l'un des premiers outils de travail mis à disposition : le eye tracking.

■ Pourquoi avoir créé ce Lab ?

Sonia Capelli : *Il s'agit de faire des expériences alimentant des recherches en sciences de gestion. Pour avoir une valeur scientifique, de telles expériences doivent être réalisées dans un lieu unique offrant les mêmes conditions « de laboratoire » à toutes les personnes qui y sont invitées pour faire des tests.*

■ Quels genres de test ?

Sonia Capelli : *En marketing, on peut étudier leurs réactions ou leurs commentaires sur un packaging ou une campagne de publicité, par exemple. On peut comparer ce qui les intéresse ou les attire dans telle vidéo par rapport à une autre, si tel texte ou telle couleur a un effet sur leur concentration. On peut aussi organiser des échanges qualitatifs sur une thématique donnée : on installe alors des micros, on observe de l'extérieur les discussions à travers un miroir sans tain, on capte des images et on analyse les réactions. Bien sûr, les personnes sont informées qu'elles sont filmées, selon un protocole très encadré par une commission d'éthique.*

■ Vous travaillez sur le eye tracking. De quoi s'agit-il ?

Sonia Capelli : *C'est une technologie connue qui s'est fortement développée durant les deux dernières décennies. Des capteurs observent la trajectoire des yeux lors de l'observation, par une personne, d'une image (un produit, un emballage...) sur un écran d'ordinateur. Sur quelle partie de l'image se posent-ils, reviennent-ils souvent sur la même zone, la pupille se dilate-t-elle, traduisant par là-même un intérêt pour l'objet, la personne ou l'information observés ? Le eye tracking est une observation objective sur l'intérêt porté par quelqu'un sur une image.*

Ainsi, les expériences menées par des collègues sur des annonces d'emplois parues sur un site Web nous ont montré que l'attention des observateurs ne se portaient pas là où l'on



Expériences et analyse du eye tracking au sein du Lab.

pouvait l'imaginer : certains labels, certains logos, certaines couleurs etc. sont plus ou moins attractifs. Ces observations peuvent se révéler très intéressantes pour optimiser les supports de communication des entreprises.

■ Et dans d'autres domaines ?

Sonia Capelli : *Le monde des ressources humaines est concerné et commence à s'intéresser au eye tracking. Autre exemple : en finance, un doctorant travaille actuellement sur la façon dont les auditeurs lisent les comptes des entreprises, selon le type de présentation des documents.*

■ Peut-on aller plus loin dans l'étude de la perception des gens vis-à-vis d'une image ?

Sonia Capelli : *Des logiciels de reconnaissance faciale peuvent reconnaître des émotions, des expressions sur un visage. De même, il existe aujourd'hui des instruments suffisamment sophistiqués pour mesurer les flux sanguins dans différentes régions du cerveau et conclure : à cet instant, cette personne est gaie, triste, attentive, touchée par une émotion, etc. L'étude du cerveau est une piste de recherche importante. Mais tout cela nécessite des investissements. Actuellement, certaines de ces technologies ne peuvent être utilisées que par des grandes entreprises ou institutions, comme le Tech3lab d'HEC Montréal, l'un des plus importants laboratoires en expérience utilisateur d'Amérique du nord... qui nous inspire beaucoup.*

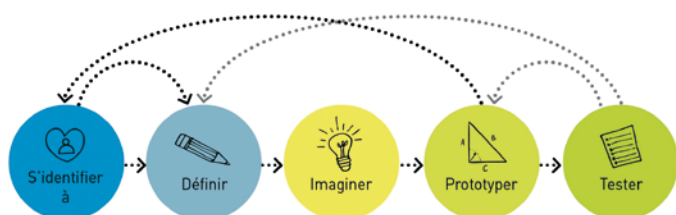
■ À qui est ouvert le Lab de l'iaelyon ?

Sonia Capelli : *Il peut être utilisé par les chercheurs, les enseignants et les doctorants. Et nous invitons parfois les collaborateurs administratifs à participer à des expériences. Nous souhaiterions, dans l'avenir, le mettre à disposition des étudiants en marketing et réaliser des expériences en collaboration avec les partenaires entreprises de l'iaelyon. ■*



Booster l'innovation par le design

Comment innover dans un monde des services (commerce, média, télécommunication, banque, hôtellerie...) violemment impacté par la digitalisation ? L'approche par le design thinking, qui suscite un réel engouement dans les entreprises, se révèle une méthode très efficace. Basée sur l'expérience des utilisateurs, elle combine intuition et analyse.



Le processus de design thinking.

Même si vous n'êtes pas un expert en plongée sous-marine, vous avez sans doute déjà fait l'expérience du masque et du tuba... en maudissant l'eau qui finit toujours par entrer ou la buée qui atténue la visibilité. C'est en écoutant les utilisateurs et en appliquant la méthode du design thinking que Decathlon a fini par trouver la solution et propose désormais un masque couvrant presque tout le visage. Pas forcément esthétique mais drôlement efficace !

Engouement autour du design thinking

Depuis quelques années, le design thinking suscite un véritable engouement dans le monde de l'innovation, s'appliquant aussi bien aux produits qu'aux services. Après avoir passé de nombreuses années au sein du groupe hôtelier Accor, Annie Chanu a pris la responsabilité du Master Marketing des Services et Expérience Client en 2016. La responsable pédagogique affiche la couleur : « Si elle est souvent reconnue comme un grand pays d'ingénieurs, la France manque cruellement de culture design ! » Et précise d'emblée de quoi l'on parle : « Le design, c'est la forme que prennent les choses ; il cherche à résoudre des problèmes fonctionnels avant tout. » Le design répond à des usages, ce n'est pas « le beau ».

Rapidement, Annie Chanu a mis en place des ateliers d'innovation en design de services. L'échange entre personnes de culture, de milieux et de métiers différents, est l'un des fondements de la méthode proposée. « Il faut faire travailler des équipes pluridisciplinaires dans lesquelles pourront collaborer des marketeurs mais aussi des juristes, des ingénieurs voire des sociologues », explique-t-elle, car l'imagination vient de partout. Et en entreprise, elle ne doit pas buter sur les habitudes de travail ou sur l'organisation en place.

Autre principe de base : adopter la méthode de travail des designers, celle qui repose sur l'observation des utilisateurs. Écouter et étudier les usages : voilà la règle d'or du design thinking, centré sur l'analyse des comportements humains.

« Généralement, cette méthode n'est pas utilisée dans les études de marché, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Elle nous pousse à nous intéresser aux personnes qui ne sont

pas encore clientes, à quitter ainsi l'océan rouge (les marchés saturés et hyper concurrentiels, comme celui de l'automobile par exemple) pour l'océan bleu (les marchés qui n'existent pas encore) », poursuit Annie Chanu*.

Les ateliers du Master font travailler les étudiants en groupes qui tentent de donner des réponses à des sujets concrets proposés par des entreprises. Et si les solutions apportées reposent de plus en plus fréquemment sur les outils digitaux et l'intelligence artificielle, les étudiants trouvent aussi des solutions créatives qui ne font pas appel aux datas. Deux approches complémentaires du marketing : l'une très centrée sur l'humain, l'autre plutôt sur les données digitales. ■

*Voir l'ouvrage « Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute (Insead).

🔍 PRIORITÉ À L'EXPÉRIENCE CLIENT

Responsable de l'expérience client chez Groupe Apicil, Laurent Vignon a fait plonger les étudiants en Master 2 Marketing des Services et Expérience Client sur un sujet stratégique pour son groupe d'assurance : comment capter une clientèle nouvelle d'assurés parmi les professionnels indépendants ? Une séance de design thinking qui s'est révélée très efficace.

L'exercice pratique consistait à imaginer un ensemble de services d'assurance destinés à quatre professions : architectes, infirmiers, experts-comptables et métiers de l'esthétique. Pour chacun de ces métiers, un profil-type avait été déterminé, définissant une « carte d'empathie » pour chaque personnage théorique : que pense-t-il, que ressent-il, que fait-il, quelles sont ses craintes et ses espoirs, ses envies, quelle vision a-t-il de la vie et de son avenir, quelle est sa situation de famille, etc. ?

Laurent Vignon explique : « L'idée est de se mettre à la place du client potentiel, l'architecte par exemple, afin de lui proposer un univers correspondant à son profil et d'ouvrir le champ des possibles, sans s'interdire les idées sortant du cadre. » Selon lui, un tel brainstorming se révèle très utile. « Chez Apicil, il nous est déjà arrivé d'organiser ce genre d'expériences. Mais inévitablement, nous sommes formatés par notre cadre de travail et nous nous posons rapidement des questions de process (« On ne pourra jamais faire ça chez nous... »). On se met des barrières, ce qui n'est pas le cas avec ces groupes d'étudiants qui ne fixent pas de limite à leur imagination. »

Essentielle, la digitalisation !

Les datas, ces données numériques détaillant pour les entreprises le comportement d'achat de leurs clients ou de leurs prospects, sont devenues essentielles au commerce. Une entreprise en développement doit les connaître, les exploiter et les maîtriser. Impératif !

Les ambitions commerciales de toute entreprise passent désormais par la digitalisation et l'optimisation de la relation-client. C'est tout le sens des ateliers animés par Vincent Coelho, responsable grands comptes au sein de Visiativ, dans le cadre du Master Marketing des Services et Expérience Client. Illustrations à travers quelques cas étudiés.

Digitaliser l'usage des transports en commun

Les transports en commun lyonnais (TCL), par exemple, s'interrogent : comment la digitalisation peut-elle améliorer et rendre plus attractifs le métro, le tramway et les bus de l'agglomération ? On commence alors par établir le profil de quelques utilisateurs des TCL, avant de recenser les « irritants » : une information peu fiable, des achats de tickets et des validations complexes, pas de Wi-Fi, des difficultés à s'orienter. Alors, comment « repenser l'expérience usagers » ?

Les solutions proposées par les étudiants passent par une solution 100% digitale, à travers une nouvelle application TCL dotée de fonctionnalités plus importantes, souples et efficaces. En résumé : un compte dédié pour des informations personnelles, la possibilité d'envoyer des documents justificatifs scannés, un paiement (y compris des amendes) ou un rechargement digital, la simple présentation du smartphone devant la borne pour validation du titre de transport, la géolocalisation en temps réel des transports autour du voyageur, l'info trafic en temps réel (trafic bondé ou pas), une activation d'alertes, la possibilité d'informer le réseau d'un incident (logique de Waze) et de partager des informations avec d'autres voyageurs... la liste est longue d'idées apportant des réponses à des clients très divers.

Faciliter le parcours des donneurs de sang

Autre problématique intéressante : comment fluidifier le



©ROSSandHELEN photographers

Comment rendre plus attractifs les transports en commun par la digitalisation ?

parcours des donneurs auprès de l'Établissement Français du Sang, grâce au digital ? L'enjeu est de taille : alors que les besoins augmentent, l'organisme public manque de donneurs (déficit de 650 000 dons par an). Or, du côté des mécontents, ce sont notamment les difficultés pour prendre rendez-vous en ligne qui sont reprochées à l'appli de l'EFS. Celle-ci est jugée « contre-intuitive », présentant souvent des bugs, et ses fonctionnalités doivent donc être améliorées.

Quel retour sur investissement ?

On pourrait multiplier les exemples à l'envi dans d'autres secteurs : la presse locale, le commerce, la mode, l'achat de lingerie... Mais Vincent Coelho met en garde : « *Tout projet numérique doit avoir un retour sur investissement et répondre à un objectif économique. Et puis, cette digitalisation galopante ne doit pas faire oublier le soin à apporter à la sécurisation des datas.* » Un autre sujet... pas moins important. ■

🔍 PIERRE-ÉRIC BETHOUX : « LE TSUNAMI DES DATAS COMPTABLES VA DÉFERLER »

C'est un signal d'alarme que lance Pierre-Éric Bethoux : les datas et l'intelligence artificielle concernent tous les métiers... même les cabinets d'expertise-comptable, de commissariat aux comptes ou d'avocats.

Pendant longtemps protégés par un système institutionnalisé, les métiers du chiffre et du droit doivent entrer dans le monde du marketing et du commercial, sous peine de se faire déborder par de nouvelles concurrences reposant sur le numérique. C'est le message de Pierre-Éric Bethoux, à la tête d'une société de conseil en développement pour les experts-comptables : « *Les professions du chiffre vont vivre une vraie révolution. La domination du numérique va encore se développer. Or, la comptabilité n'est protégée par aucune barrière technique. Le jour où Google décide de proposer un « google compta » avec des audits automatiques et prédictifs, rien ne l'en empêchera.* »

Des logiciels de calcul et de gestion de données permettent déjà de gagner en productivité grâce à des fonctions automatisées de plus en plus nombreuses : informations comptables mises à jour en temps réel, sans ressaisies manuelles, plateforme de gestion des coûts, automatisation des facturations et règlements fournisseurs, transfert des écritures et pièces comptables, simplification des circuits d'information... « *Pour les étudiants, cette mutation peut être très excitante. Les métiers du chiffre doivent se réinventer. L'intelligence artificielle ouvre des portes... et des perspectives énormes.* »

Les bienfaits de la méditation

Pratiquée dans des hôpitaux et étudiée par les neuroscientifiques, la méditation est arrivée dans le monde de l'entreprise il y a une dizaine d'années. Issue de la rencontre entre le bouddhisme et les sciences occidentales, son influence sur le management est devenue un sujet de recherche. L'iaelyon lance dès la rentrée 2022 un Certificat sur le sujet, en formation continue éligible au CPF. Christophe Falcoz* revient sur cette formation innovante dont il est le responsable.



La méditation peut faciliter le travail des managers.

■ Qu'est-ce que la mindfulness, traduite généralement par « pleine conscience » ?

Christophe Falcoz : Je préfère parler de « méditation de pleine présence ». C'est un processus, une expérience à vivre. Une démarche volontaire qui se vit dans le moment présent en se concentrant sur quelque chose (par exemple le souffle), sans jugement et sans attente. Sans réflexion non plus : on n'est ni dans l'analyse du passé ni dans l'anticipation du futur. La méditation est une invitation à être dans l'instant.

■ Elle doit se pratiquer fréquemment ?

Christophe Falcoz : L'idée est de transposer dans notre vie quotidienne les qualités déployées dans la méditation. Il s'agit de mieux se connaître pour se transformer. Cela suppose de méditer régulièrement. Pratiquée chaque jour, elle irrigue notre être, nos relations sociales et notre rapport aux événements.

■ Pourquoi la méditation de pleine conscience suscite-t-elle un véritable intérêt en France ?

Christophe Falcoz : En Occident, les « sciences contemplatives » sont nées de la rencontre entre notamment le bouddhisme et les sciences occidentales. Elles donnent lieu à des rencontres régulières entre de grands méditants et des scientifiques de très haut niveau dont certains s'intéressent à la physique quantique et à la neurobiologie. Ils reconnaissent

que les pratiques méditatives, améliorées depuis 2 500 ans, relèvent de la psychologie et des sciences du comportement.

John Kabat-Zinn, Professeur de Médecine américain, à l'origine du mouvement de la mindfulness, a enlevé tout ce qui touchait à la dimension spirituelle pour ne conserver que l'essence de la pratique méditative. Avec un objectif clair dès la fin des années 1970 : méditer peut être utile pour lutter contre les douleurs chroniques et réduire le stress.

Le programme MBSR (Mindfulness Based on Stress Reduction) est aujourd'hui le protocole de méditation laïque le plus connu. Il a donné lieu à de nombreuses recherches, notamment en neurosciences. Des millions de personnes l'ont déjà suivi aux États-Unis, au Canada et en Europe du nord. En France, des hôpitaux utilisent aujourd'hui la pleine conscience.

■ La méditation de pleine conscience est-elle présente en entreprise ?

Christophe Falcoz : Elle est entrée dans quelques groupes américains il y a une quinzaine d'années et est arrivée en France plus récemment. Des recherches empiriques ont eu lieu, avec des mesures « avant » et « après » méditation, notamment sur la concentration, le stress au travail... On commence à avoir des connaissances scientifiques sérieuses concernant les effets de la méditation sur le leadership et le management, sur la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail.

■ Pourquoi former des managers à la méditation ?

Christophe Falcoz : Leur apprendre à méditer, c'est les aider à mieux se connaître et donc, d'abord, à limiter leurs problèmes de santé au travail. L'art de se connecter à son corps, d'entrer en intimité avec soi, de reconnaître ses signaux émotionnels peut prévenir les problèmes de burn-out par exemple. En méditant, les managers iront mieux et influenceront positivement leur équipe. Ils seront plus sensibles à l'humeur des autres et plus bienveillants. La méditation facilite un management plus inclusif et développe les soft-skills et la posture managériale.

■ La méditation peut-elle avoir un effet sur l'innovation ?

Christophe Falcoz : C'est une évidence : elle stimule la créativité. Car méditer revient à laisser émerger les qualités inhérentes de chaque personne, à élargir le champ des possibles et à se connecter à des alternatives en rupture avec les routines et habitudes. D'ailleurs, des artistes, des sportifs de haut niveau, des dirigeants et créateurs d'entreprise s'intéressent de plus en plus à cette pratique. ■

*Docteur habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, il a été professeur associé à l'iaelyon jusqu'en 2019 ; psychopraticien et instructeur de pleine conscience, il est membre de l'Association de Développement de la Mindfulness (ADM).

Huttopia ou l'innovation permanente

Rien de plus traditionnel que le camping, cette « *hôtellerie de plein air* » qui accueille des millions de vacanciers chaque année. Et pourtant, quand Céline et Philippe Bossanne lancent leur concept de marque en 1999, ils veulent bousculer les codes d'une activité qu'ils jugent de qualité médiocre.

Huttopia : un nom qui renferme le goût du rêve sous tente que voulaient traduire leurs concepteurs. Céline et Philippe Bossanne se sont lancés dans l'écotourisme à une époque où ce mot n'existait pas encore. Ils étaient en révolte contre ces campings de masse gérés de façon saisonnière pour être profitables le plus rapidement possible, une hérésie entassant les vacanciers les uns à côté des autres. Ils en prendront le contrepied : partir en famille pour des séjours tranquilles, en pleine nature tout en conservant un certain confort. Un véritable art de camper. « *En fait, ça fait 23 ans qu'on est dans l'air du temps ; notre concept a été pensé dès le départ et n'a pas beaucoup changé ; il est apparu bien avant la mode du green* », sourit Marie-Charlotte Deleuze, Directrice Attractivité chez Huttopia.

Vendre des tentes canadiennes aux canadiens !

Les innovations se sont multipliées au fil des années pour faire de l'entreprise, qui veut maîtriser ses campings de A à Z, un acteur totalement intégré. Outre le choix des sites, bien sûr, les hébergements sont conçus par plusieurs bureaux d'études maison : il faut faire toujours plus léger, réversible de façon à rendre les lieux à la nature en fin d'exploitation, autonome en eau et en énergie, etc. Les huttes ou les tentes sont fabriquées par des sociétés filiales ou de proches partenaires : une scierie dans la région de Mâcon, un industriel de la toile textile à Dunkerque, un fabricant d'hébergements en kit dans le Beaujolais. Une filiale digitale a même été créée, dès le début des années 2000, pour développer le logiciel de réservation en temps réel.



La boutique lyonnaise d'Huttopia.

Autre axe innovant, pour le secteur du camping s'entend : la volonté de croissance internationale. Dès 2005, Huttopia a pris pied au Canada, en passant un accord avec la Sépaq, un office public chargé de la gestion de sites naturels du Québec. « *Nous avons vendu nos canadiennes aux canadiens, plaisante encore Charlotte Deleuze. Aujourd'hui, le contrat a pris fin mais Huttopia a implanté un camping à son enseigne près de Montréal.* »

L'aventure internationale a aussi été marquée, en 2015, par l'arrivée d'Huttopia... en Chine. Deux sites y ont été ouverts, un troisième est en attente. Et Huttopia n'a pas dit son dernier mot en dehors de la France. On évoque l'Europe, l'Amérique Latine, le Maroc ou encore les États-Unis où quelques sites sont déjà ouverts. ■



Camping Huttopia - La Pinède, à Excenevex (Haute-Savoie).

HUTTOPIA, C'EST :

- 890 campings et Villages Nature (France, Canada, États-Unis, Chine)
- 500 salariés permanents (+ 1 200 saisonniers)
- 38 salariés actionnaires
- Capital détenu en grande majorité par Céline et Philippe Bossanne
- Chiffre d'affaires 2021 : 68 M€
- Dernier rachat (2021) : OnlyCamp (23 campings en exploitation)
- Les produits de la gamme : City Camp, Camping Nature, Village.

Entre Villeurbanne et New York

Romain Jouffre et Sarà Djemaï se sont rencontrés à un moment charnière. Le premier voulait professionnaliser les ressources humaines de son entreprise. La seconde s'engageait dans un parcours d'apprentissage. Depuis 2019, ils grandissent ensemble.

- Stéphanie Polette



Sarà Djemaï.

une offre de poste qui va croiser le parcours de Sarà Djemaï, alors en quête d'un stage de cinq mois pour son année de Master 1. Le challenge est alléchant : « *construire une politique RH innovante, apporter des conseils aux managers, construire des parcours de professionnalisation et de formation, coordonner nos ateliers de Villeurbanne, New York et Rabat, communiquer en interne auprès des salariés...* »

Adaptation au rythme universitaire

« *J'ai eu un coup de cœur pour Sarà. J'ai tout de suite perçu sa capacité à relever le challenge. Nous nous sommes jetés dans l'inconnu, elle avec son bagage théorique, moi avec ma connaissance de l'entreprise. Elle a été immédiatement opérationnelle. Puis, nous avons mis en place des actions* », se souvient le dirigeant qui a dû s'adapter au rythme universitaire.

En stage durant cinq mois en Master 1, Sarà Djemaï a effectué sa deuxième année de Master en alternance. Diplômée en septembre 2021, elle a été recrutée en CDD au sein de l'entreprise. Elle s'envolera pour les ateliers new-yorkais en novembre 2022 pour un VIE (Volontariat International en Entreprise) de douze à dix-huit mois, chargée du volet stratégique des RH. À New York, elle dupliquera les outils mis en place en France, au sein de l'équipe américaine d'une quarantaine de personnes. Depuis son entrée chez Ateliers Jouffre, la nouvelle chargée de développement RH a ainsi accompagné près de trente recrutements.

L'humain au cœur de l'entreprise

D'un côté comme de l'autre, personne ne regrette ses choix. « *Sarà a compris les enjeux et ma vision de mettre l'humain en son cœur. Je suis persuadé que le bien-être au travail et la montée en compétences des collaborateurs sont des sources de performance pour l'entreprise* », affirme Romain Jouffre.

Quant à la jeune professionnelle, elle savoure, sourire aux lèvres, de « *travailler dans une PME d'un secteur qui m'intéresse, où la qualité de vie est importante, où je balaie tous les champs de ma fonction, en pleine autonomie mais en étant très bien accompagnée par Romain, même à distance* ». Elle assure que choisir l'alternance « *fait grandir* » et que rien n'est plus formateur que la pratique. ■

Les planètes se sont alignées sur les attentes professionnelles des deux protagonistes. À Mayotte, puis sur l'île de La Réunion, Sarà Djemaï intègre un DUT GEA après un bac scientifique. Elle poursuit son cursus à Aix-en-Provence, en Licence 3 Gestion des entreprises et continue en Master. « *J'avais deux envies, se souvient-elle, les ressources humaines et la communication.* » Ce seront les RH au sein de l'iaelyon. Elle s'engage alors dans un Master 2 Management des Ressources Humaines et Organisation.

Dans les Ateliers Jouffre, Romain, qui a pris à la suite de son père Charles la direction de l'entreprise de Villeurbanne, spécialisée dans les travaux tapissiers haut de gamme, lance un audit au sien de ses équipes. « *Ce travail a montré, surtout, que nous devons nous professionnaliser. Notre gestion des ressources humaines s'opérait sur notre bon sens mais il fallait formaliser des process*, évoque Romain Jouffre qui pilote l'entreprise depuis les ateliers de New York. *Le comité de direction décide d'engager une démarche pro active. Je porte ce projet.* »

Pour avancer pas à pas, Romain Jouffre choisit d'utiliser l'alternance, « *une solution qui avait parfaitement fonctionné lors de la création de notre service communication* ». Il rédige

ATELIERS JOUFFRE, C'EST :

8,2 M€ de chiffre d'affaires France en 2021

68 collaborateurs à Villeurbanne

Siège et atelier à Villeurbanne, showroom à Paris et deux ateliers de production à New York et Rabat.

Quand l'apprentissage éclaire les compétences

Justin Muzy, étudiant en Licence Professionnelle Conception et Management en Éclairage, a intégré l'entreprise WE-EF Lumière à la rentrée 2021 en tant qu'alternant. Si cette expérience lui assure une embauche à la suite de son diplôme, elle lui permet également de développer ses qualités, comme la créativité.

- Margot Coquard Fontan

Jean-Cécil Gaillot, maître d'apprentissage de Justin Muzy au sein de la société WE-EF Lumière, est aussi enseignant au sein de la Licence professionnelle Éclairage et membre de son comité de pilotage. Cette double casquette lui permet, avec ses confrères, de « cibler au mieux les profils souhaités et d'avoir un monitoring des enseignements presque en temps réel », en phase avec le marché du travail. Un point très important : « Les métiers de l'éclairage ayant une dynamique d'innovation très forte, il faut en permanence réadapter le contenu des enseignements », souligne-t-il. Grâce à ce lien entre monde professionnel et universitaire, la Licence affiche un taux d'employabilité proche de 90%, directement après l'alternance.



« L'éclairage est un métier qui devient vite passionnant. Quand on y entre, on n'en sort que très rarement. »

Jean-Cécil Gaillot, maître d'apprentissage chez WE-EF Lumière.

Échange de compétences

Si elle facilite l'insertion professionnelle, l'alternance permet aussi un véritable échange de compétences. Jean-Cécil Gaillot souhaite que les apprenants, qui constituent « un public extrêmement diversifié de parcours, de formations, d'âges et de talents », apportent leur sensibilité personnelle à l'entreprise. En effet, « le cursus demande une base technique mais en même temps, il faut avoir un bon esprit de synthèse, une bonne capacité d'analyse et une approche architecturale de l'ensemble des projets », souligne l'enseignant. Justin Muzy, précédemment diplômé d'un BTS Électrotechnique avait, avant d'intégrer cette Licence, « un parcours très technique et il a pu, avec cette année d'alternance, se confronter à des expériences d'installations plus créatives » tout en développant de nouvelles compétences.

Des contenus d'enseignement diversifiés

Si au départ, la Licence, construite avec un groupement professionnel, « reposait plutôt sur la vente et le management de l'éclairage », aujourd'hui, le cursus couvre l'ensemble des



Justin Muzy (à gauche) et Jean-Cécil Gaillot.

domaines : urbanisme, architecture, informatique, électrotechnique. Les entreprises du secteur affluent pour recruter des alternants, le nombre d'étudiants par promotion restant relativement stable pour le moment, « toujours autour d'une vingtaine ». Un faible effectif qui s'explique sans doute par un positionnement de niche de la filière et une méconnaissance du public à son égard.

Pourtant, si Justin a connu le milieu de l'éclairage par l'intermédiaire d'un projet de BTS au cours duquel il devait « éclairer une concession automobile », Jean-Cécil Gaillot l'assure : « Nous nous positionnons très facilement pour le métier de technicien éclairagiste car nous touchons quelque chose de l'ordre du visuel, en apportant des solutions, de l'ambiance. C'est un métier qui devient vite passionnant et quand on y rentre, on n'en sort que très rarement. » ■

WE-EF LUMIÈRE, C'EST :

20 M€ de chiffre d'affaires en France et 70 M€ dans le monde
70 employés en France et 400 dans le monde

Fabricant d'appareils d'éclairage extérieurs moyen et haut de gamme (pour les collectivités, les architectes, les paysagistes, bureaux d'études, etc.).

Une expérience internationale qui a séduit Ferrari

Lyon, New Dehli, Turin et enfin Londres : le parcours très international d'Apolline Coquet à l'iaelyon a séduit le célèbre constructeur de voitures italien. Elle est aujourd'hui marketing specialist pour Ferrari à Londres.

- Stéphanie Polette

Les langues et les sciences de gestion ont jalonné le parcours universitaire d'Apolline Coquet. Elle a déroulé un cursus généraliste (« *Je ne voulais me fermer aucune porte.* ») en cinq ans. Elle a commencé par mener de front une double licence à l'iaelyon et à la faculté de langues pour éprouver ses compétences en Sciences de gestion d'un côté, en anglais et en italien de l'autre. « *J'ai décidé de partir en Inde pour effectuer la 3^{ème} année de Licence. À New Dehli, j'ai découvert ma capacité d'adaptation et une bonne résistance au stress ! Ce fut une des plus riches expériences de mon parcours* », se souvient-elle.

De retour à Lyon, Apolline Coquet s'est engagée dans un Master 1 International Business Realities en « *full english* ». En Master 2, elle s'est alors dirigée vers un double diplôme avec l'université de Turin partenaire de l'iaelyon, pour, cette fois-ci, parfaire son italien.

Travail en équipe

Cinq années à l'international lui confèrent ainsi à la fois une culture ouverte et une parfaite maîtrise des langues. « *J'ai appris aux contacts d'universités et d'étudiants internationaux d'autres modes d'apprentissage et d'autres façons d'aborder les notions de marketing et de stratégie commerciale.* »

Après son Bac, Apolline Coquet était encore indécise quant à sa carrière professionnelle. « *L'iaelyon m'avait été conseillé pour, justement, son approche généraliste qui m'ouvrirait plusieurs portes. Les premières années de faculté, il faut s'accrocher. Plusieurs centaines d'étudiants dans un amphithéâtre peut en décourager certains. En revanche, dès que l'on avance dans les années de formation, on passe à des groupes d'une soixantaine d'élèves où l'on travaille en équipe sur des projets, en toute autonomie. Alliés à une vie étudiante riche, l'ambiance et les cours sont tout autres.* »

Master « full english » pour expérience multiculturelle

Le Master's Degree International Business Realities de l'iaelyon est enseigné entièrement en anglais pour plonger les étudiants dans un environnement totalement international. Une telle formation ouvre des postes au sein des plus prestigieuses entreprises françaises et étrangères mais aussi auprès de PME dont les ambitions à l'international offrent des perspectives professionnelles intéressantes.



Apolline Coquet.

©Andrew Baker

Gravir les échelons

En Master 2, Apolline Coquet a réalisé son stage de fin d'études chez la célèbre marque de voitures de luxe Ferrari. « *L'entreprise m'a proposé de rester, pour un CDD d'un an au service marketing et vente, à Londres, au sein de l'entité Ferrari North Europe. Ce stage et le CDD ont débouché sur un CDI, fin 2020, en tant que marketing specialist.* » Aujourd'hui, elle a en charge l'événementiel de la marque, l'analyse des ventes, des données clients, mais aussi la promotion des produits pour le marché anglais.

C'est une première étape pour la jeune diplômée qui entend bien gravir les échelons. « *Pourquoi ne pas franchir une nouvelle étape et devenir marketing manager dans un autre pays ? Ou même rejoindre l'équipe vente et marketing du siège de Ferrari, en Italie. C'est une marque intéressante qui doit faire face à de nombreux défis comme celui de la transition écologique et énergétique.* » ■

Un parcours chaotique très formateur !

Après un DUT de Gestion, Maud Zuccari intègre l'entreprise Rhodia, aujourd'hui Solvay, comme technicienne de paie. Depuis, elle a évolué au sein du groupe en gravissant les échelons, en sachant s'adapter. Sa formation de dix mois à l'iaelyon, en 2006-2007, est « *un moment fondateur* » de son parcours professionnel, se souvient-elle.

- Stéphanie Polette

Maud Zuccari a saisi des opportunités tout au long de sa carrière. De « *concours de circonstances* » en postes supprimés, elle n'a cessé de rebondir. Tout a commencé par un stage, en 1998, au sein de Rhône-Poulenc. « *J'ai été embauchée après ce stage comme technicienne de paie. Mais au bout de deux ans, un plan social a entraîné la suppression de mon poste. J'avais 26 ans, je n'étais pas vraiment inquiète* », avoue-t-elle avec le sourire.

Rebonds

La taille du groupe lui permet alors de rebondir : un remplacement dans un autre site en tant qu'assistante en ressources humaines dure un an, puis un poste d'adjoint RH se libère. Maud Zuccari s'y perfectionnera pendant six années. « *Puis mon poste est à nouveau supprimé* », raconte-elle, philosophe. Le questionnement surgit alors : « *Les RH sont-elles vraiment mon truc ? J'ai le sentiment d'avoir atteint un plafond de verre lié au niveau de mon diplôme. Je veux alors reprendre mes études. Et je décide d'entamer un bilan de compétences.* »

Contexte social « *rugueux* »

Les conclusions sont claires : sa personnalité, son aisance dans la relation aux autres, sa capacité à comprendre les émotions ressortent de cet exercice. « *Je décide alors d'exposer à ma hiérarchie mon souhait de me former pour devenir responsable RH. L'entreprise accepte que mon sujet de mémoire de Master 2 en formation continue, dans lequel je m'engage à l'iaelyon pour dix mois, porte sur les RH au sein du groupe.* »

Durant cette formation, Maud Zuccari travaille sur la négociation des grilles de compétences avec les partenaires sociaux et fait un bond en avant dans la maîtrise du dialogue social. « *Ce moment de formation est vraiment fondateur dans mon parcours. Ma promotion était extra. J'avais 30 ans et, comme moi, les autres alternants voulaient se réinventer et échanger avec des professionnels d'horizons variés. Pour moi, ce fut très enrichissant.* » Mais voilà, fraîchement diplômée, son poste est supprimé...

Opportunités

Mieux armée, Maud Zuccari cherche un poste de responsable RH en dehors de Solvay. Mais une nouvelle fois, des opportunités la retiennent au sein du groupe de chimie. D'abord sur le site de Roussillon puis dans le sud de la France et enfin à La Rochelle. Elle exerce ses missions en tant que responsable RH auprès d'établissements de 100 à



Maud Zuccari.

450 salariés. Les problématiques de négociations sont fortes et conflictuelles, le contexte social est tendu et « *rugueux* ». Autant d'occasions de mettre en pratique ce qu'elle a appris durant son Master 2 : « *Je me suis remémoré nos cours sur l'histoire des syndicats pour mieux comprendre les enjeux, ainsi que nos ateliers sur la conduite du changement. Je me suis aussi aguerrie sur le management d'équipe.* »

Reconnaissance

En 2019, elle décide de mettre un terme à ces missions. « *Je n'avais pas forcément envie d'aller plus haut et je ne voyais pas comment engager une mobilité transversale.* » Voilà que Solvay lui demande de patienter jusqu'à l'arrivée de son successeur, fin mars 2020. Parallèlement, on lui propose une dernière mission : réorganiser la plateforme de formation du groupe. « *J'ai accepté. Et le confinement a débuté. J'ai demandé à rester dans ma région, le Marais Poitevin, pour télétravailler. Dix-huit mois plus tard, fin 2021, nouvelle suppression de poste.* » Elle finirait par s'en amuser...

Un nouveau poste lui est alors proposé. Depuis octobre 2021, Maud Zuccari est responsable Diversité, Inclusion et Qualité de Vie au Travail, au sein du groupe Solvay, pour la France. « *Finally, c'est une reconnaissance de tout mon parcours dans les ressources humaines.* » ■

De nouvelles valeurs pour de nouveaux marchés

Pour passer des cours à la pratique, les étudiants du Master 1 Management et Commerce International ont mené un projet en collaboration avec la marque parisienne Panafrica. Ils ont pu se confronter à la réalité du monde du travail tout en découvrant une entreprise en phase avec leurs valeurs.

- Margot Coquard Fontan

Dans le cadre du Master 1 Management et Commerce International, Noémie Dominguez, Maîtresse de Conférences en Sciences de Gestion, a collaboré avec la marque de mode éthique Panafrica. Entre octobre et novembre 2021, 90 étudiants ont travaillé à l'identification de critères pour sélectionner de nouveaux marchés potentiels pour l'entreprise, en tenant compte de ses spécificités et contraintes. L'étude a débuté avec la présentation de l'entreprise par Vulfran de Richoufftz, cofondateur et codirigeant de la marque.

Prendre des décisions et les assumer

Si le projet est toujours en réflexion au sein de Panafrica, il a cependant permis aux étudiants d'appliquer à des cas réels les connaissances acquises en formation. « *Ils devaient convaincre les décideurs, expliquer leur méthodologie, en s'exposant à des questions voire à des critiques* », explique Noémie Dominguez. L'exercice s'est conclu par une restitution des travaux devant Vulfran de Richoufftz et Hugues Didier, l'occasion pour les étudiants de confronter leur travail à l'évaluation des dirigeants et de bénéficier de leurs conseils.



Vulfran de Richoufftz.

©Thierry Bazin



« *Il y a une vraie différence entre le regard d'un professeur qui vous explique quelque chose et celui d'un dirigeant d'entreprise.* »

Vulfran de Richoufftz.



Noémie Dominguez.

Outre son objectif pédagogique, cette collaboration visait à « *montrer aux étudiants qu'il existe des entreprises dont le modèle d'affaires s'inscrit dans une démarche de création de valeur partagée avec les fournisseurs et les clients* », remarque Noémie Dominguez. Cet exercice a d'ailleurs été l'occasion de réfléchir à la situation géographique des partenaires de Panafrica, dont la majorité est située en Afrique.

S'engager pour des projets qui ont du sens

Noémie Dominguez observe que les étudiants sont très sensibles à l'impact des entreprises auprès desquelles ils sont prêts à s'engager. « *Ils veulent travailler dans des entreprises qui sont en accord avec leurs propres valeurs et dans celles qui ont un engagement fort en termes de développement durable, qui ne soit pas uniquement de la communication, mais attesté par des faits.* »

Face à ces changements, le contenu des enseignements du Master évolue. Depuis deux ans, Noémie Dominguez inclut dans ses cours « *une partie sur l'impact social et environnemental des opérations d'une entreprise* ». En septembre prochain, l'offre de formation du Master sera à nouveau renouvelée « *avec des modules pour accompagner les entreprises dans leur transformation vers des business models responsables* ». ■

🔍 PANAFRICA, EN QUELQUES MOTS :

Panafrica est une marque de mode créée en 2015 par Vulfran de Richoufftz et Hugues Didier. Elle propose des chaussures colorées éthiques en travaillant avec différents partenaires sur le continent africain. En France, elle emploie une dizaine de salariés.

Réflexion et co-création autour d'une plateforme

Dans le cadre de l'International MBA (IMBA), les étudiants collaborent habituellement avec une entreprise de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette année, l'expérience a été menée auprès de la société Babymoov. L'occasion d'étudier la mise en place d'une plateforme alternative pour des produits de seconde main.

- Margot Coquard Fontan

D'un côté, treize participants de l'IMBA, de l'autre, Babymoov, une entreprise clermontoise créée il y a plus de 25 ans. Cette dernière a initié son programme RSE Green Moov en 2019 et réfléchit au développement d'une plateforme alternative de produits de seconde main reconditionnés. Dans le cadre de ce business case encadré par la Directrice du Master Silvia Didier, les étudiants ont été amenés à réfléchir à la problématique Babymoov. Objectif de l'exercice ? « *Mettre en œuvre une partie des connaissances acquises tout au long de l'année par les étudiants et apporter des compétences à une entreprise régionale qui a la volonté de s'ouvrir à un partenariat universitaire* », explique la professeure.



« Nous sommes à l'écoute de ces professionnels en reprise d'études qui ont développé leurs propres expériences, leurs propres expertises. Pour une entreprise comme la nôtre, c'est très riche. »

Célia Grignon.

Capacité d'écoute, empathie, humilité

Durant trois week-ends consécutifs, les participants de l'IMBA ont ainsi étudié la possibilité de créer une plateforme d'achat-revente incluant directement les consommateurs, sur un modèle similaire au Bon Coin ou à Vinted. Marketing, communication, étude de marché, logistique, étude financière et analyse de risque... autant de domaines sur lesquels ils ont travaillé. Une phase indispensable pour « *appréhender la typologie de la plateforme à mettre en œuvre, la manière de la développer, définir son ergonomie, les interactions entre l'entreprise et la communauté ciblée, son schéma logistique et financier* », précise Célia Grignon, Directrice générale déléguée de l'innovation et du marketing chez Babymoov.

Chacun a ainsi pu développer ses capacités à travailler en groupe et à présenter à des professionnels des recommandations relativement complexes, dans un laps de temps très court. L'exercice a également fait appel à d'autres compétences comme « *une grande capacité d'écoute, d'empathie pour le client et assez d'humilité pour recevoir des retours* », souligne Silvia Didier. En effet, les participants du MBA disposent tous d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans et les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leur parcours en entreprise « *leur permettent d'être des experts très fins*



Célia Grignon.

© Babymoov

sur des aspects juridiques et logistiques », remarque Célia Grignon.

Innovation et co-création

À l'issue du projet, les échanges entre participants et experts de Babymoov ont abouti à l'élaboration d'une conclusion factuelle : « *La valeur ajoutée d'une telle plateforme ne nous apparaît pas évidente*, relève Célia Grignon. *Et finalement, les discussions se sont davantage engagées sur un modèle à développer de type C to B (consumer to business). L'étude nous a permis de conforter notre choix et de prioriser cet axe de développement.* »

Globalement, cette collaboration université-entreprise s'inscrit pleinement dans les valeurs de Babymoov. Sa politique d'innovation passe naturellement par des processus de co-création, par exemple avec des parents et des experts médicaux, et « *c'est l'une des raisons pour laquelle l'entreprise s'ouvre aussi aux écoles* », conclut Célia Grignon. ■

🔍 BABYMOOV, C'EST :

- un groupe de plus de 25 ans présidé par Pierre Magro
- deux marques : Babymoov et Badabulle
- 60 M€ de chiffre d'affaires en 2021, dont 60 % réalisés à l'étranger.

Gérez votre dressing en consommant moins et mieux !

Nathan Chovet, diplômé du Master Entrepreneuriat et Développement des Entreprises Nouvelles (EDEN), et Malo Allée viennent de lancer « Daymode », une application de gestion de dressing destinée à éviter la surconsommation et à répondre à la demande d'achat responsable de vêtements.

- Margot Coquard Fontan

Depuis l'enfance, Nathan Chovet veut inventer. « À l'époque, je pensais qu'il n'y avait que les ingénieurs qui pouvaient inventer des choses », raconte le jeune homme de 26 ans. Après un IUT, il décide ainsi d'intégrer une école d'ingénieurs. En 4^{ème} année d'études, c'est lors d'un stage en tant que business développeur au sein de la célèbre Station F à Paris, qu'il saute le pas de l'entrepreneuriat et se réoriente vers une formation plus concrète. En septembre 2020, le voilà qui intègre la 2^{ème} année du Master Entrepreneuriat de l'iaelyon.

Encourager l'achat responsable auprès de marques éthiques

Avec Malo Allée, son associé, il crée en janvier 2022, Daymode. L'idée ? Une application mobile de gestion de dressing qui permet aux utilisateurs de « trouver de l'inspiration au quotidien et de diversifier leurs tenues », explique Nathan. En fonction des vêtements disponibles dans leur dressing, de leur morphologie, de leur carnation de peau et de leur style vestimentaire, la plateforme leur donne des conseils en habillement. Pour cela, Daymode fait appel à la technologie 3D qui identifie avec précision la morphologie des usagers et leur permet d'enregistrer leurs vêtements sur la plateforme, tout en réalisant des « essayages virtuels ».

Parallèlement, un service d'achats en ligne sera prochainement disponible sur l'application. Il recensera les vêtements de marques éthiques comme Patte Blanche Atelier, Malys Paris, Blaune, Laurence Glorieux ou encore Atelier Verde.



« À l'époque, je pensais qu'il n'y avait que les ingénieurs qui pouvaient inventer des choses. »

Nathan Chovet.

Premiers financements et premiers recrutements

En 2021, Daymode a bénéficié du programme Start, dispensé par le Centre d'entrepreneuriat Lyon Saint-Étienne. Depuis la rentrée, les deux entrepreneurs sont accompagnés par le programme Up pour trouver des financements et recruter les premiers salariés. Labellisée French Tech Tremplin, Daymode a sorti sa version alpha en février 2022, lui permettant « d'obtenir les retours de 160 utilisateurs ».



Nathan Chovet (à gauche) et Malo Allée ont recruté, en alternance, Anta Diagne nommée responsable communication et marketing.

©Margot Coquard Fontan

Si Nathan et Malo travaillent actuellement avec une agence UX (user experience) pour sortir la version bêta en juillet 2022, l'application grand public sera disponible au téléchargement en septembre prochain. Le nombre d'utilisateurs actifs à atteindre d'ici un an est espéré à 20 000.

Objectif Europe

Le développement de Daymode s'appuiera sur le paiement, par les marques de vêtements, de « frais d'entrée liés à la modélisation de leurs produits, mais aussi sur une commission prise sur les différentes ventes effectuées via l'application », précise Nathan. À terme, les deux garçons ambitionnent de répliquer leur innovation à l'échelle de chaque pays européen et de démarrer en 2023 un système de troc entre utilisateurs. Le tout, en multipliant les partenariats avec les enseignes de seconde main (Emmaüs, friperies) pour enrichir la boutique et englober tous les budgets. Grâce au soutien financier de la French Tech Tremplin, qui a subventionné Daymode à hauteur de 30 000 euros, une jeune alternante en marketing et communication est venue rejoindre Nathan et Malo en mars dernier. Une première embauche bientôt complétée par le recrutement d'un stagiaire en développement informatique et de deux autres alternants. ■

L'agilité du social et de l'économique au cœur de l'entreprise

Les vagues successives de Covid-19 n'ont pas eu raison de la bonne santé du groupe LDLC. Vingt-six ans après sa création, il affichait en 2021 un chiffre d'affaires de 724 millions d'euros, en hausse de 47% ! S'il a pu faire face à cette crise avec succès, c'est grâce à des changements opérés dès 2018, comme l'a raconté Olivier De La Clergerie, l'un de ses dirigeants, lors d'une conférence SEPL qui s'est tenue à l'iaelyon, le 17 février 2022.

- Margot Coquard Fontan



©LDLC

Olivier De La Clergerie.

En 2018, le distributeur lyonnais de matériel informatique, fondé en 1996 par les frères De La Clergerie, est en crise. « *Le groupe avait pas mal grandi entre les années 2010 et 2018 (avec des ventes multipliées par trois, NDLR). Pendant cette période, nous avons structuré l'entreprise en rajoutant des contrôles et des process* », explique Olivier De La Clergerie. Mais cette structuration a un coût. « *On se rend compte qu'au fur et à mesure de cette avancée, par rapport à l'entreprise que l'on a connue beaucoup plus petite, on perd la notion d'esprit start-up, de souplesse et d'agilité, parce que tout devient plus rigide.* »

Revenir aux bases

Face à ce constat, LDLC décide de remettre le social au cœur même de son fonctionnement. Pendant six à neuf mois, les entrepreneurs, alors persuadés que « *c'est l'exemplarité par le haut qui permet d'amener le changement* », se forment avec les directeurs du groupe pour « *retravailler*

sur le collaboratif, apprendre à se connaître et casser les habitudes de la hiérarchie pure ». Ensuite, c'est auprès des salariés que la fratrie De La Clergerie agit. « *On a commencé à mettre en œuvre des formations en interne sur le travail collaboratif, à former des coachs pour les salariés, à mettre en place des facilitateurs dont la mission est uniquement de faire qu'une réunion se passe bien et que tout le monde ait la parole.* » Rapidement, la méthode fait ses preuves, avec un taux d'engagement des salariés dans l'entreprise sans précédent. C'est tout ce travail, opéré entre 2018 et 2019, qui va permettre à l'entreprise de passer la crise du Covid-19.

« Tout le monde se serre les coudes »

Investissements informatiques liés au télétravail, renouvellement du parc informatique dans les entreprises... avec la crise du Covid-19, LDLC est passée à plus de 720 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020-2021. Cette forte hausse d'activité, qui a engendré une charge de travail très importante pour l'ensemble des collaborateurs, « *absorbée par les équipes sans remarque* », a permis de remettre en avant l'importance des rôles dans l'entreprise. Olivier De La Clergerie souligne en particulier : « *On s'est rendu compte que l'un des éléments majeurs de cette crise était l'opérationnel : sans les opérateurs logistiques par exemple, les collaborateurs qui préparent les colis de nos clients, il n'y a pas de business possible.* »

Valoriser chaque collaborateur

En juin 2020, lors de la NAO (Négociation annuelle obligatoire) avec les syndicats, la direction a fait le choix d'augmenter les salaires minimums de 15% et d'amorcer des réflexions autour de la semaine de quatre jours payés cinq. « *On s'est dit qu'il était important que nos collaborateurs, pour continuer à amener cet engagement, aient un équilibre de vie personnelle et professionnelle.* » Si ce passage à quatre jours s'est accompagné d'une réduction du temps de travail hebdomadaire de 35 à 32 heures, il ne s'est pas fait au détriment de la société. Celle-ci fonctionne toujours jusqu'à six jours sur sept, que cela concerne les magasins, la logistique ou les métiers de bureau.

De leur côté, les effectifs n'ont pas connu de variation majeure, toujours autour de 1 000-1 050 salariés. Des collaborateurs « *plus reposés, avec un rythme de travail naturel plus efficient* ». Le modèle des quatre jours est-il transférable ? Olivier De La Clergerie se montre prudent : « *Passer aux quatre jours ne se décrète pas. Ça marche si les gens l'acceptent et s'il existe une vraie notion d'engagement et de responsabilisation.* »■



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

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

Et si vous deveniez partenaire ?



iae.univ-lyon3.fr
thinklarge.fr