

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE

P.05 La recherche
ne se fait pas
dans une tour
d'ivoire !

P.13 Formation
continue : David
Lepreux a soif
d'apprendre
pour s'élever

P.19 Flore Vasseur :
« Agir, c'est rester
vivant »

#7
ÉDITION
2025-2026

THINK TANK

**Capital immatériel : la valeur
de ce qui n'a pas de prix**



L'ÉDITO

03

ÉRIC LAMBERT ET MARIE-CHRISTINE CHALUS

LA RECHERCHE
EN ACTION

04

ROMAIN LESAGE

**Swift trust ou la confiance rapide
au service de l'innovation**

05

ISABELLE ROYER

**« La recherche ne se fait pas
dans une tour d'ivoire ! »**

THINK TANK

06

**Capital immatériel :
la valeur de ce qui n'a pas de prix**



CONNECT' iaelyon
LE MAGAZINE PARTENAIRE

SCHOOL OF MANAGEMENT

iaelyon



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

Contact : iaelyon

Anne Bentz

Responsable Pôle partenariats
entreprises et carrières
anne.bentz@univ-lyon3.fr
04 78 78 70 70

Directeur de la publication :

Marie Christine Chalus

Directrice générale de l'iaelyon

Directrice éditoriale : iaelyon

Anne Bentz

Comité de rédaction : iaelyon

Anne Bentz, Marlène Rojas

Coordination éditoriale : Bref Eco

Stéphanie Polette

Rédaction : Bref Eco

Audrey Desfève, Didier Durand,
Stéphanie Polette

Édition : Bref Eco / Université Jean Moulin

Didier Durand, Sophie Sapy,
François Ové

Crédit image de Une :

Adobe Stock / kanesuan

Impression : Imprimerie Chaix

Régis Bruyère
43 rue Magenta
69100 Villeurbanne

Septembre 2025

ISSN en cours

RETOURS
D'APPRENTISSAGE

12

ALSTOM

Une alternance pour développer le réemploi

FORMATION
CONTINUE

13

DAVID LEPREUX

« J'ai soif d'apprendre pour toujours m'élever »

ALUMNI

14

SANDRINE DELAYE

« Ne jamais s'arrêter d'apprendre »

15

CÉLINE GUILLAUME

Une carrière pleine d'énergie

COLLABORATIONS
PÉDAGOGIQUES

16

SANTOS

**Santos interroge les opportunités
du marché américain**

17

SUZON & SUZETTE

**Les étudiants accompagnent
Suzon & Suzette à l'international**

ÉTUDIANT
EN MOUVEMENT

18

LUCAS SALLÈS

L'amour des fleurs et du patrimoine en héritage

ENTREVUE

19

FLORE VASSEUR

« Agir, c'est rester vivant »



«Le socle de la valeur immatérielle des entreprises»

Éric Lambert, président de l'iaelyon

Le succès du modèle des IAE n'est plus à démontrer. Le nombre de candidats faisant le choix de l'iaelyon dans Parcoursup a augmenté de 40 % cette année. Le taux d'insertion professionnelle de ses étudiants s'élève à 94 %, six mois après l'obtention de leur diplôme, dont 49 % recrutés dans l'entreprise qui les a accueillis durant leur alternance ou leur stage.

Les raisons de ce succès, porté par sa direction et les équipes opérationnelles, reposent sur trois piliers.

L'excellence académique, grâce aux contenus des formations, aux axes de recherche et aux valeurs des enseignants,

contribue à former des futurs professionnels citoyens et responsables.

La proximité avec les entreprises prend différentes formes comme la recherche partenariale, les vacations de professionnels pour les cursus de formation, les cas pratiques... pour répondre pleinement à leurs enjeux économiques et sociétaux.

L'ouverture au monde et la dimension résolument internationale de l'iaelyon, avec des cursus en anglais et l'accueil d'enseignants et d'étudiants étrangers, renforcent la nécessaire adaptation des étudiants au monde dans lequel ils évoluent.

Cette approche incarnée par des valeurs de bienveillance et de solidarité par tout l'écosystème de l'iaelyon vise un but ultime : former des étudiants qui seront le socle de la valeur immatérielle des entreprises pour s'adapter aux enjeux environnementaux et sociétaux de demain. ■



«Œuvrer pour un monde meilleur»

Marie-Christine Chalus, directrice générale de l'iaelyon

La stratégie et les actions de l'iaelyon convergent vers un but commun : former des managers acteurs des transitions, économiques, environnementales, sociétales, en portant de belles valeurs.

Notre école est en elle-même un lieu qui accueille des jeunes de tous horizons et qui offre, à celles et ceux qui ont envie de travailler et de progresser, la chance de se doter des compétences pour évoluer dans un monde en mouvement perpétuel.

Nous les accompagnons pour cela à travers l'excellence académique mais aussi en les ouvrant sur les autres pour développer

la solidarité et cultiver l'optimisme. En la matière, les initiatives de notre école de management sont plurielles.

Tous les deux ans, l'iaelyon organise ses Grandes conférences qui introduisent des perspectives nouvelles. À titre d'exemple, celles proposées par des chercheurs de renom sur les océans et les ressources naturelles ont amené à réfléchir sur l'impact de ses actions, le temps long, la rigueur...

Même approche lors de la projection du documentaire de Flore Vasseur, *Bigger than us*, qui montre l'engagement des jeunes générations. Nous incitons d'ailleurs nos étudiants à s'impliquer comme bénévole dans différentes associations pour se confronter à la fois à la réalité de la vie et à l'importance de la solidarité.

En prenant conscience de ces transitions, nos futurs managers se préparent à œuvrer demain pour un monde meilleur. ■

Swift trust ou la confiance rapide au service de l'innovation

Source de performance, la confiance entre les partenaires d'un projet l'est encore davantage sur les sujets d'innovation. Comment créer cette confiance quand les partenaires n'ont jamais travaillé ensemble ? C'est tout l'objet d'une recherche de Romain Lesage, maître de conférence en entrepreneuriat et stratégie à l'iaelyon, qui a étudié la Swift trust ou l'art de créer une « confiance rapide ». Les résultats de ses recherches ont fait l'objet d'une publication scientifique début 2025, dans la revue Innovations.

Stéphanie Polette



« **D**onner des clés sur la dynamique d'innovation et la dynamique de confiance », tel est l'objectif de Romain Lesage dans l'étude approfondie de la Swift trust et la mise en exergue des mécanismes permettant la production de cette confiance rapide pour des projets d'innovation. « J'ai tout d'abord étudié comment la confiance facilite l'engagement entre individus et par là même entre organisations d'un écosystème pour favoriser l'innovation collective, détaille-t-il. Ce concept se retrouve à différents niveaux et prend différentes formes. Parmi eux, la confiance rapide ou Swift trust, un concept mis en lumière dans les années 1990. À tra-

autre mécanisme pour suivre l'avancement de chacun avec des outils collaboratifs et la coordination de l'acteur pilote. La confiance rapide se nourrit aussi de preuves tangibles de compétences : chaque partenaire montrait, par ses résultats ou sa réactivité, qu'il maîtrisait son domaine et contribuait au projet. »

« La confiance facilite l'engagement entre individus et par là même entre organisations d'un écosystème. »

Outil pour les entreprises

Aujourd'hui, les entreprises innovent rarement seules et s'intègrent dans des écosystèmes. Elles composent des équipes souvent dispersées et coopèrent avec des partenaires externes. Dans ce contexte, créer rapidement un climat de confiance devient une compétence pour innover collectivement. « La Swift trust, pilotée et coordonnée, est un outil managérial pour créer la confiance sur des projets nécessitant une mise en place rapide, avec une forte contrainte temporelle », assure Romain Lesage. ■

vers un projet d'innovation baptisé L'Ange Pleureur, j'ai voulu comprendre de quelle façon des organisations qui n'avaient jamais collaboré ont réussi à créer cette confiance rapide pour aboutir à un livrable en un temps record. »

Mécanismes producteurs et mécanismes régulateurs

Durant cinq mois, Romain Lesage a suivi les sept protagonistes du projet de L'Ange Pleureur afin d'identifier les mécanismes de la confiance rapide. « Mes recherches ont permis de confirmer trois mécanismes producteurs de confiance et d'identifier d'autres mécanismes qualifiés de régulateurs. » Les trois mécanismes producteurs sont : le mécanisme de réputation, de l'entreprise ou de l'individu engagé dans le projet, qui inspire immédiatement la crédibilité ; la clarification des rôles de chacun qui évite malentendus et conflits ; des critères d'évaluation pour mesurer l'avancement des missions des partenaires. « Les mécanismes régulateurs, quant à eux, permettent de maintenir cette confiance rapide dans la durée, assure Romain Lesage. J'ai notamment identifié la compatibilité sociale des partenaires qui partagent des valeurs, une vision, une histoire commune. La communication dans l'équipe temporaire est un



L'Ange Pleureur d'Amiens

Pour mener ses recherches sur la Swift trust, Romain Lesage a suivi le projet L'Ange Pleureur, coordonné par un cabinet en innovation, à la demande d'un groupe bijoutier-joaillier historique d'Amiens. En 2017, à l'occasion des festivités annoncées du centenaire de la Grande Guerre, cette entreprise a souhaité créer un bijou à l'effigie de la statue, un symbole pour les soldats anglais mobilisés à l'époque. En quatre mois, des experts qui n'avaient jamais travaillé ensemble, ont été réunis pour modéliser la statue et utiliser l'impression 3D pour fabriquer quelques unités en or, une première dans ce matériau précieux pour ce type de production. Un exemplaire a été offert à la famille d'Angleterre, à la mairie d'Amiens et un autre vendu aux enchères. Tous les mécanismes de la Swift trust ont été activés pour mener à bien le projet dans les temps.

« La recherche ne se fait pas dans une tour d'ivoire ! »

Chercher vise à apporter une compréhension à des questions non encore élucidées. La recherche en sciences de la société, autant qu'en sciences de l'ingénieur ou en mathématiques, a beaucoup à apporter au monde de l'entreprise, d'autant plus dans la période de transformation rapide que nous traversons. Isabelle Royer, directrice de l'École Doctorale en Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lyon, s'insurge contre l'image d'une recherche trop théorique blottie dans sa tour d'ivoire.

- Didier Durand

L'École Doctorale en Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lyon, que dirige depuis 2017 Isabelle Royer, enseignante-chercheuse elle-même, compte actuellement 158 enseignants-chercheurs et 143 doctorants. Elle regroupe huit laboratoires dont les travaux sont extrêmement variés. De la dynamique des marchés financiers au management des services de santé, de la théorie des jeux à l'économie des transports, de l'actuariat à la gouvernance des organisations... impossible d'être exhaustif.



sur le prix de l'immobilier dans les différentes régions françaises. La présence d'ilots de verdure et de fraîcheur à l'intérieur d'une même ville, également. De même, on sait que les catastrophes naturelles ont des conséquences sur le monde de l'assurance. On peut aussi citer la diminution et la gestion des déchets qui sont des questions cruciales dans une société de consommation comme la nôtre », explique Isabelle Royer.

Les apports de la recherche en entreprise

Si la valeur ajoutée de la recherche en sciences sociales n'apparaît pas toujours immédiatement, de plus en plus d'entreprises curieuses et ouvertes choisissent d'intégrer des doctorants au sein de leurs équipes. « C'est logique pour des recherches en gestion, poursuit Isabelle Royer. Nous ne travaillons pas dans une tour d'ivoire. D'ailleurs, certaines entreprises vont jusqu'à cofinancer, à travers les conventions CIFRE, certains sujets de recherche. C'est le cas de 15 à 20 % de nos doctorats. Le sujet est alors défini par l'étudiant, l'Université et l'entreprise. »

Des sujets très actuels et prospectifs

Une chose est sûre : contrairement à une idée reçue récurrente, la recherche en sciences économiques et du management est, directement ou indirectement, connectée aux questions d'actualité. Par exemple, on perçoit facilement les conséquences que peuvent avoir le vieillissement de la population sur les marchés de la santé. De même, les questions économiques liées au changement climatique et à l'environnement sont nombreuses. « Le réchauffement climatique aura des effets



Quelques thèses soutenues à l'iaelyon

Au-delà des grands thèmes comme l'entrepreneuriat, le développement à l'international ou encore l'innovation, les thèses soutenues à l'iaelyon en 2024 sont largement influencées par les questions d'actualité. Quelques sujets pris au hasard : la responsabilité sociale et environnementale des organisations, la gamification, la désinformation, la santé des dirigeants, l'entrepreneuriat féminin ou encore l'intelligence artificielle.

Parmi les travaux de recherche doctorale en cours, on trouve aussi des sujets touchant la résilience des entreprises, la motivation au travail ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Autant de questions qui se posent avec acuité au sein des entreprises, particulièrement depuis la crise du covid.



« La recherche en sciences économiques et du management est connectée aux questions d'actualité »

Tenter de mieux comprendre les problèmes rencontrés pour mieux les résoudre n'est pas l'apanage des seuls grands groupes. « La plus petite entreprise qui ait fait appel à nous comptait cinq salariés », confirme Isabelle Royer qui rappelle que les entreprises sont aussi source de recrutement. « Si deux tiers des chercheurs poursuivent leur carrière en enseignement et en recherche, un tiers est embauché par des entreprises, par exemple sur des postes de responsable de projet ou de direction de l'innovation. » Celles-ci peuvent alors s'appuyer sur les compétences précieuses des chercheurs : capacité d'analyse, formalisation des problèmes, créativité, esprit critique. Sans oublier leurs qualités intrinsèques : patience, objectivité, humilité et... ténacité ! ■



Capital immatériel : la valeur de ce qui n'a pas de prix

Les bâtiments, les machines et les stocks font partie des actifs matériels des entreprises. On les voit. On les compte. On les touche.

Mais au-delà de cette réalité physique, il existe un capital invisible et intangible, qui façonne l'âme de l'entreprise et en constitue souvent la véritable richesse. Les actifs immatériels des entreprises rassemblent «*des éléments identifiables sans substance physique*», résume Olivier Arthaud. Cette richesse émane de savoir-faire d'excellence, estampillés Entreprise du Patrimoine Vivant comme les Etains de Lyon ; d'une stratégie d'entreprise affinée sur la propriété industrielle et les brevets, pratiquée dans la culture d'entreprise d'Haulotte Group, ou sur la data, comme dans le Groupe Seb ou chez Visiativ, qui capitalisent sur la donnée. L'image et l'héritage d'une façon d'être pour aborder son secteur d'activité marquent également durablement une entreprise. Les valeurs de Paul Bocuse guident toujours les dirigeants de Maisons Bocuse.

Toutes ces entreprises s'accordent sur la difficulté d'évaluer financièrement ces actifs immatériels. Mais toutes assurent qu'ils sont sources de richesses, générateurs de revenus et d'avantages concurrentiels.

- Dossier réalisé par Stéphanie Polette

« Tirer le meilleur parti de ses actifs immatériels »

Olivier Arthaud dirige le cabinet de conseil financier et d'audit, Arthaud & Associés, qui accompagne quelque 2 000 entreprises à Lyon, Paris et Bordeaux. Le sujet des actifs immatériels est récurrent dans son dialogue avec les dirigeants.

■ Quelle est la définition des actifs immatériels ?

Olivier Arthaud :

Dans les normes comptables, les actifs immatériels sont définis comme des éléments identifiables sans substance physique. Les entreprises en sont généralement propriétaires. Ces actifs doivent générer des ressources et des avantages économiques futurs. Ils ne sont retranscrits dans les comptes d'une entreprise que s'ils ont été acquis ou apportés, comme un brevet ou une marque. En revanche, même s'ils ne sont pas comptabilisés à l'actif, ils peuvent avoir une valeur parfois significative.

■ **Comment une entreprise peut-elle les valoriser ?**

O.A. : Selon la catégorie de l'actif immatériel, la méthode d'évaluation est différente. La première action à mener pour une entreprise est de lister ses actifs immatériels pour les évaluer et savoir comment en tirer le meilleur parti. La marque et la relation client sont les deux actifs immatériels qui ont généralement le plus de valeur. Prenons l'exemple de la relation client. Une entreprise a signé des contrats très engageants, sur 5 ou 10 ans, avec une certaine typologie de clientèle. Cela représente une valeur très forte pour l'entreprise. Du côté de la marque, l'évaluer passe d'abord par un diagnostic juridique, en s'assurant de sa protection à l'INPI par exemple, et par un diagnostic de notoriété. La valorisation n'est pas la même si la notoriété est internationale ou si elle ne dépasse pas les

frontières régionales... Une connaissance précise de ses actifs permet à une entreprise de bien les valoriser.

■ À quel moment est-il important de procéder à cet état des lieux ?

O.A. : Les groupes, cotés principalement, réalisent ce travail essentiellement dans le cadre de la consolidation de leurs comptes. Une opération de croissance externe est généralement propice à établir cet état des lieux, pour déterminer le goodwill, l'écart entre le prix payé pour acquérir une entreprise, sa valeur comptable et la valeur des actifs immatériels sous-jacents.

■ Les grandes entreprises maîtrisent plutôt bien ces notions. Qu'en est-il pour les PME ?

O.A. : Les PME sont assez démunies et n'ont pas forcément ce réflexe d'évaluation de leur entreprise. Elles déposent moins de brevets qu'une ETI ou un grand groupe et sont davantage concentrées sur leur chiffre d'affaires et la gestion au quotidien. Le dirigeant d'une PME se préoccupe plutôt de ces questions au moment de la vente de son entreprise, pour en déterminer un juste prix.

■ Pourquoi capitaliser sur ses actifs immatériels ?

O.A. : Parce qu'ils sont sources de chiffre d'affaires additionnels. Pour les PME, qui rencontrent souvent des difficultés de recrutement, travailler par exemple leur marque employeur les aiderait à attirer des talents. Car la réelle valeur d'une entreprise reste celle de ses équipes.

■ Les ressources humaines font-elles parties des actifs immatériels d'une entreprise ?

O.A. : Il n'existe aucune méthode pour déterminer la valeur marchande des collaborateurs. En revanche, les RH restent des postes clés qui impactent directement la valeur globale de l'entreprise et donc ses actifs immatériels. ■



L'exemple de la valeur de la marque

Plusieurs approches théoriques se côtoient sur le sujet de la marque. Son coût de revient peut être mesuré en prenant l'ensemble des investissements engagés en budget marketing, internes et externes, depuis que l'entreprise a créé sa marque. Elle peut être évaluée par le différentiel de marge entre, par exemple, un sac à main de marque de luxe et un autre, à qualité égale. On évoque aussi la redevance de marque, accordée lors d'un contrat de licence, avec un pourcentage de chiffre d'affaires à rétribuer à l'entreprise détentrice de la marque. Des taux sectoriels de référence existent pour déterminer ce pourcentage.



Les catégories d'actifs immatériels

- Les actifs incorporels technologiques, comme les brevets ou les logiciels ;
- Les actifs immatériels marketing, comme la marque ou l'image de marque ;
- Les actifs incorporels en lien avec les contrats commerciaux, la relation avec sa clientèle.

Un plan stratégique pour capitaliser sur ce qui n'a pas de prix

Selon la typologie de l'entreprise, sa taille et son secteur d'activité, ses actifs immatériels ne déclenchent pas tous les mêmes leviers de performance. Diagnostiquer, cartographier et mettre en place des indicateurs de performances, Laurent Fiard analyse les leviers qui contribuent à réellement capitaliser sur ce qui fait finalement la quintessence de l'entreprise.

« Une entreprise a tout intérêt à travailler ses points forts et les opportunités plutôt que sur ses faiblesses, assure Laurent Fiard, fondateur de l'éditeur de logiciels Visativ et du collectif Entreprise du Futur. Les innovations et les atouts concurrentiels différenciants émergent des points forts. L'impulsion du dirigeant ainsi qu'une stratégie affirmée et une gouvernance alignée feront ressortir ces actifs immatériels qui font toute la différence d'une entreprise à une autre. »

L'analyse extra-financière

Au-delà de leur performance financière, les entreprises devront de plus en plus (et bientôt par obligation) produire un rapport extra-financier. L'environnement et la responsabilité sociétale des entreprises sont les premières notions intégrées



à ces documents. Pour Laurent Fiard, « Il faudra aussi, à l'avenir, savoir mesurer la satisfaction client et l'impact des actions d'une entreprise sur la transformation de ses propres clients ». Structurer son rapport extra-financier autour des actifs immatériels permet de dégager des pistes de transformation, d'innovation et donc de valeur additionnelle. « LA DPEF, la déclaration de performance extra-financière, est un bon terrain de jeu pour s'exprimer sur les actifs immatériels. »

Les labels

Ils constituent une première marche, grâce à l'audit des pratiques de l'entreprise et les axes d'amélioration à initier. Là où la réglementation CSRD s'avère complexe, l'objectif d'obtenir un label contribue à identifier les premiers actifs immatériels de l'entreprise et à les faire fructifier. ■

Visativ : le SI au cœur des actifs immatériels d'une entreprise

L'éditeur de logiciel lyonnais a revisité sa dynamique de proposition de valeur au moment de son entrée en Bourse en 2014. Sa stratégie d'entreprise d'identifier en permanence ses actifs non-tangibles pour en faire des leviers de transformation s'infuse aussi auprès de ses clients et de ses partenaires dans le collectif Entreprise du Futur.

Le système d'information est le réacteur nucléaire de toute transformation d'entreprise. C'est en son sein que se trouvent les actifs immatériels à exploiter pour actionner les leviers. « L'entreprise de demain est une entreprise plateforme, assure Laurent Fiard le cofondateur de Visativ, qui sait capter la bonne donnée au service du digital, de l'IA, donc de la stratégie et de l'expérience client. Cette approche que nous déployons auprès de nos collabo-

rateurs et de nos clients s'accompagne d'un travail important sur la marque et la notoriété. »

En parallèle, le collectif Entreprise du Futur, à l'initiative de Laurent Fiard, brasse les expériences et les bonnes pratiques de milliers de dirigeants depuis 2016. « Jouer collectif et faire grandir le monde est une dynamique contagieuse. En réfléchissant, en interne et avec d'autres entreprises, à comment mes actifs accélèrent la croissance et me permettent de monétiser mes savoir-

faire, je participe à réinventer sans cesse un modèle économique qui sert ma proposition de valeur mais aussi celle de mes partenaires. » ■



« Jouer collectif et faire grandir le monde est une dynamique contagieuse. »

Monsieur Paul pour guide

Maisons Bocuse porte un héritage, celui du pape de la gastronomie. Jérôme Bocuse et Paul-Maurice Morel, les dirigeants, mais aussi les chefs des restaurants et la direction marketing veillent collectivement à cette marque incarnée par l'illustre Paul Bocuse.

Le prénom et le nom font saliver les papilles des gastronomes du monde entier. « *Maisons Bocuse est très différent d'un autre groupe de restauration, admet Amandine Volle, sa directrice marketing. L'entreprise est incarnée par un personnage. Nous avons tous un très grand respect pour l'image de marque véhiculée. Pour chaque action engagée, nous nous posons systématiquement la question du bon respect des valeurs de Monsieur Paul.* » Il a définitivement quitté les fourneaux en 2018. Plusieurs années avant son décès, les dirigeants du groupe mesuraient à la fois le poids de l'héritage et son potentiel. « *Il était visionnaire. L'innovation faisait partie de son fonctionnement et du développement de sa cuisine et de ses restaurants dans le monde. Les dirigeants actuels perpétuent cet élan, tout en respectant les fondamentaux de la marque* », explique Amandine Volle.



Vivre l'expérience Bocuse

Ce subtil équilibre entre innovation, tradition culinaire et nécessaire modernité se retrouve dans les trois positionnements du groupe : le restaurant gastronomique de Collonges-au-Mont-d'Or où la tradition perdure ; les brasseries et les restaurants en clin d'œil à un Paul Bocuse bon vivant ; Bocuse Original Comptoir, le concept street-food qui souligne « *le côté canaille de Monsieur Paul* ».

Cette référence quotidienne aux valeurs du chef du siècle porte aussi sur les développements à l'international et les partenariats. « *La volonté de tous, au sein de Maisons Bocuse, est de faire rayonner cette marque très forte. Mais nous évitons impérativement le piège d'être partout et de dégrader l'image de marque. Quels que soient le pays ou la typologie de nos restaurants, les consommateurs veulent vivre l'expérience Bocuse. C'est ce que nous veillons à apporter.* » ■

Un savoir-faire manuel à conserver

Étains de Lyon travaille ce métal depuis 1947. À l'origine bijoutier, son savoir-faire s'exerce désormais uniquement pour le placage d'étain sur des supports bois de mobilier sur mesure. Entreprise du patrimoine vivant, son capital immatériel tient en son savoir-faire ancestral.

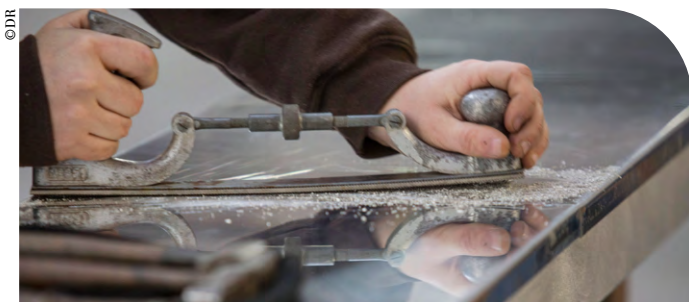
Aucune école ne forme à notre matière, l'étain. Elle exige avant tout un savoir-être : patience, douceur, délicatesse et calme. Nous exerçons un métier de soyeux du métal... », évoque avec passion Grégory Laurent, le dirigeant d'Étains de Lyon. La transmission du geste reste le pilier de la formation dispensée en interne, pendant près de deux années, à toute nouvelle recrue. Car c'est bien l'excellence et l'expérience qui font de l'entreprise un fournisseur des lieux les plus prestigieux comme des paquebots, des palaces ou encore une brasserie du jardin du Château de Versailles... « *Ces marchés nous sont accessibles depuis 2008, au moment où nous avons obtenu le*

label EPV, renouvelé depuis tous les cinq ans, détaille celui qui est aussi l'animateur régional de cette communauté d'entreprises aux savoir-faire d'excellence. Ce label caractérise assez bien ce que représentent nos actifs immatériels. »

Se réinventer sans cesse

Ce rapport à la matière et la capacité d'Étains de Lyon à la magnifier lui permettent de développer l'export et de se réinventer sans cesse. « *La conjoncture nous incite à travailler différemment, assure Grégory Laurent. Notre savoir-faire d'excellence nous a ainsi permis de porter la part de notre chiffre d'affaires export de 30 % à 50 % et surtout de doubler le panier moyen de nos clients.* »

Sa capacité à inventer et innover constitue ses atouts. « *Nos métiers rares ne s'inscrivent pas dans le fonctionnement d'une entreprise classique. Nous savons nous adapter et nous remettre en question pour toujours viser l'excellence. Cet état d'esprit constitue le patrimoine immatériel d'Étains de Lyon.* » ■



Data et services annexes : l'industrie capitalise sur la donnée

L'ère industrielle évolue avec la transformation numérique, où la donnée devient un levier essentiel pour créer de la valeur à tous les niveaux, de la production au marketing, en passant par la relation client. Le Groupe SEB illustre cette mutation en intégrant pleinement la gestion des données dans sa stratégie globale, notamment via son département IT à Écully, qui joue un rôle central dans cette évolution.

La transformation numérique des industries les a poussés à s'intéresser de près à la gestion des données pour faire muter leurs fonctionnements. «*La digitalisation permet aux industriels de produire, capter et exploiter des données pour améliorer leurs processus internes et leurs services et ainsi créer de la valeur*», explique Bernard Loiseau, directeur de la data au sein de l'IT du Groupe SEB. Depuis 2015 et l'avènement de l'industrie 4.0, le groupe a structuré ses activités pour exploiter au maximum les données collectées dans un objectif triple : «*Mieux recruter, mieux vendre et mieux produire.*»

La donnée est une richesse stratégique

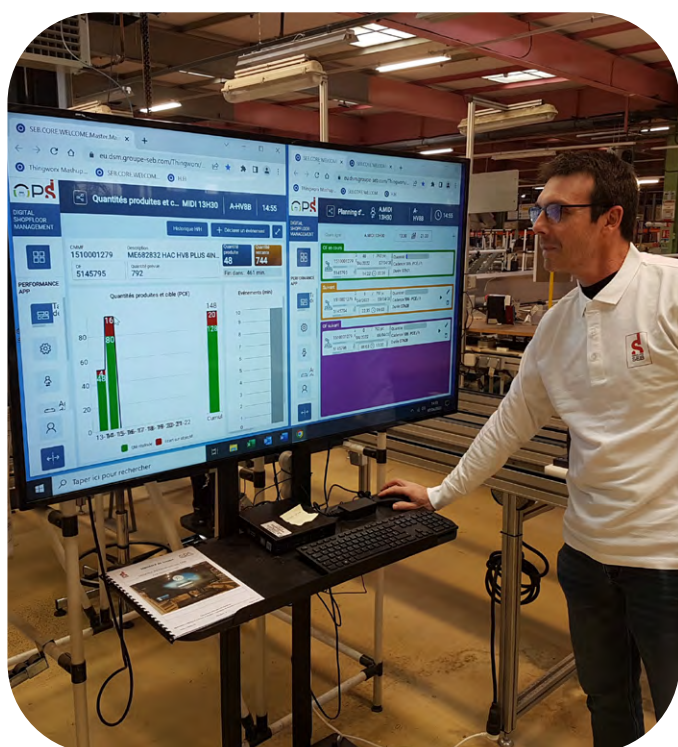
Le Groupe SEB abrite divers métiers : l'assemblage et la production, la force de vente, le marketing, les fonctions supports... «*La donnée est perçue comme un avantage concurrentiel majeur*, assure Bernard Loiseau. *Avec une gouvernance tout à fait consciente des risques liés à une mauvaise gestion, notamment sur les ventes ou la gestion des stocks.*» L'expérience consommateur est au cœur de cette stratégie. «*Le*



Une priorité pour le comex

«*Les comités de direction des grandes entreprises industrielles, comme celui du Groupe SEB, accordent une importance croissante à la gestion des données, considérée comme un enjeu transversal et stratégique*, assure Bernard Loiseau. *L'objectif est de rendre la donnée accessible et exploitable par toutes les équipes, au-delà des spécialistes IT, afin que chacun puisse améliorer ses processus. Cette démocratisation de la donnée, avec des garanties de confidentialité, vise à accélérer la création de valeur à tous les niveaux de l'entreprise.*»

En résumé, le Groupe SEB illustre comment l'industrie moderne capitalise sur la donnée pour transformer ses opérations, renforcer sa compétitivité et offrir des services personnalisés à ses consommateurs, dans un contexte où la donnée est devenue un actif stratégique incontournable.



©DR

groupe est historiquement orienté produits mais évolue aussi vers un monde de services. En collectant la data, c'est-à-dire les interactions des consommateurs depuis différents points de contact, tels que les sites web, les applications mobiles ou les produits connectés, le groupe peut développer des services personnalisés et cibler finement ses communications selon leurs profils et leurs usages. Les services proposés aux consommateurs leur seront donc d'autant plus utiles.»



«*Grâce aux informations collectées via nos sites web et nos différentes communications, des services personnalisés sont développés à destination de nos consommateurs.*»

Cette connaissance acquise peut être réutilisée dans d'autres services du groupe, notamment pour améliorer la qualité des produits fabriqués dans les usines du Groupe SEB, couvrant 45 marques et 50 familles de produits distribués dans 150 pays. ■

« Le brevet donne un avantage concurrentiel »

Parfois considérés comme des coûts, le brevet et le dépôt de marques ou de dessins constituent pourtant de véritables atouts qui entravent la concurrence et renforcent l'avantage concurrentiel. Chez Haulotte Group, fabricant de matériels d'élévation, Hélène Salaville identifie les actifs immatériels pour les protéger et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la propriété industrielle.

« Certes, déposer des brevets représente un coût pour l'entreprise si l'on se positionne uniquement d'un point de vue financier. Mais la stratégie de dépôt génère indirectement un avantage concurrentiel certain sur un marché international et s'avère être une barrière technologique puissante », assure Hélène Salaville, responsable de la propriété industrielle chez Haulotte Group, implanté à Lorette, dans la Loire.

Le groupe détient environ 330 brevets dans 50 familles. Il a aussi protégé neuf marques et dix dessins et modèles. Pour prendre date, en cas de codéveloppement avec des laboratoires ou d'autres entreprises, ou à chaque nouvelle idée du centre de R&D interne, des enveloppes Soleau sont déposées. « Ce sont plusieurs dizaines par an. »



© Loffi Dakili

« Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la propriété industrielle. »

La stratégie Propriété Industrielle du fabricant d'engins concerne des domaines larges : ses avancées technologiques dans les domaines de l'hydraulique et de la mécanique mais aussi sur les nouvelles technologies électriques et le digital.

Identifier et sensibiliser pour mieux protéger

« Le dépôt des brevets est clairement lié à la stratégie de l'entreprise, détaille Hélène Salaville. L'ensemble des actifs immatériels sont identifiés afin de savoir ce que l'on protège et pourquoi. » Son rôle est aussi de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à cette stratégie de propriété industrielle. « Chacun dans l'entreprise est missionné pour observer ce

qui se passe sur le marché. Nos collaborateurs sur le terrain, notamment dans les filiales à l'étranger, sont pleinement impliqués pour faire remonter des informations. »

En parallèle, Hélène Salaville s'attache à faire connaître largement les brevets en portefeuille pour garder une veille active sur les éventuelles contrefaçons. « Nous utilisons des newsletters internes, des bulletins de veille, je diffuse des images dans tous nos sites pour que nos collaborateurs s'imprègnent de nos innovations. Cette stratégie de l'innovation fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. »

Chaque année, le groupe de 1 700 personnes, réparties dans cinq usines et vingt filiales à l'international, dirigé par Alexandre Saubot, investit 4 % de son chiffre d'affaires en R&D. En 2024, il a réalisé 634 millions d'euros de chiffre d'affaires. ■

Le chiffre

19,8 %

En 2023, 19,8 % des demandes de brevets publiés à l'INPI émanant des déposants personnes morales proviennent d'inventeurs localisés en Auvergne-Rhône-Alpes. La première région déposante est l'Île-de-France (45 %) et la troisième, l'Occitanie (6,8 %).



Être en veille sur son secteur d'activité

L'INPI agit directement auprès des entreprises et notamment des PME pour les sensibiliser à la propriété industrielle, actif immatériel stratégique à l'heure où l'État français entend retrouver sa souveraineté industrielle. « Non seulement déposer doit faire partie d'une stratégie d'entreprise mais elle doit aussi être en veille permanente sur la PI de son secteur d'activité et de ses concurrents », affirme Hélène Salaville, experte du domaine au sein de l'INPI pendant 20 ans et chez Haulotte Group depuis 2018.

Alstom : une alternance pour développer le réemploi

Étudiant en première année de master MEQ2D, qui prépare aux métiers du développement durable, de la qualité et du management, Hugo Bonnot effectue ses deux ans d'alternance chez Alstom. Aux côtés de Coline Mellin, ingénieure économie circulaire, il déploie l'activité réemploi des équipements et pièces électroniques.

- Audrey Desfève



Coline Mellin et Hugo Bonnot chez Alstom.

« Cette expérience correspond complètement à mes convictions : travailler dans le secteur ferroviaire et dans l'économie circulaire ». Hugo Bonnot, 24 ans, a démarré, en septembre 2024, une alternance chez Alstom, à Villeurbanne, qui conçoit et produit des équipements et des cartes électroniques pour les trains et les transports en commun. Étudiant en première année de master MEQ2D (Management des équipes, qualité et développement durable) de l'iaelyon, il est apprenti chargé de développement opérationnel économie circulaire.

« Rencontrer des professionnels dans les différents métiers avec lesquels nous sommes en lien. »

Il seconde Coline Mellin, ingénieure économie circulaire, responsable de l'activité réemploi au sein du département Services, qui s'occupe de la maintenance et du SAV des trains Alstom. En lien étroit avec l'équipe Gestion d'obsolescence, la jeune femme construit, depuis quatre ans, l'activité réemploi des pièces et des équipements électroniques. « Le processus se divise en trois étapes : le rapatriement des pièces auprès des compagnies ferroviaires clientes d'Alstom, le reconditionnement et la revente », explique Hugo Bonnot. L'alternant a

également été recruté pour assurer une seconde mission de taille : mener à bien le processus d'obtention du label européen RecQ (Reconditionnement de qualité) de Rcube, la fédération des acteurs du réemploi et de la réparation, qui permet de « légitimer cette activité tant auprès des clients qu'en interne », précise-t-il.

Se remettre en question

Pour Coline Mellin, le travail d'Hugo Bonnot lui offre la possibilité de se « dégager du temps pour développer le réemploi, notamment sur d'autres types de pièces et d'autres sites. C'est la première fois que j'encadre un alternant. J'apprends beaucoup sur l'aspect managérial, j'apprends à déléguer. Collaborer avec Hugo m'incite à me remettre en question et à reconsidérer tout ce que j'ai pensé sur l'activité depuis ces quatre dernières années. C'est très positif. »

Hugo Bonnot, quant à lui, a commencé ses études par un DUT Techniques de commercialisation, avant de partir six mois travailler dans la restauration en Norvège. Il se réoriente ensuite vers un BTS NDRC (Négociation et digitalisation de la relation client), qu'il effectue en alternance au sein d'une entreprise spécialisée dans les piscines, pour laquelle il développe un réseau de revendeurs professionnels. Il intègre l'iaelyon en septembre 2023 pour suivre une licence Commerce en BtoB des produits de l'industrie, toujours en alternance. Il occupe alors un poste de technico-commercial dans un groupe de distribution de matériel électrique. Fort de cette expérience, Hugo Bonnot poursuit son parcours en intégrant le master MEQ2D et décide de postuler chez Alstom. Et l'aventure commence. « Je suis très satisfait d'avoir été recruté. Coline m'a accueilli et m'a fait rencontrer des professionnels dans les différents métiers avec lesquels nous sommes en lien ». Aujourd'hui, « nous échangeons beaucoup au quotidien », affirment Coline Mellin et Hugo Bonnot. Ce dernier poursuit son alternance jusqu'en septembre 2026. ■



Alstom Villeurbanne en chiffres :

Le site Alstom de Villeurbanne est spécialisé dans les systèmes et produits électroniques ferroviaires, véritables « systèmes nerveux » des trains. Il compte près de 1 200 collaborateurs, dont environ 85 % d'ingénieurs et de cadres. Le site accueille, chaque année, près de 60 apprentis et 40 stagiaires. Le groupe Alstom, quant à lui, développe des solutions de mobilité durable (TGV, métros, infrastructures, etc.), est présent dans 63 pays, compte 86 000 employés dans le monde et regroupe 184 nationalités.

« J'ai soif d'apprendre pour toujours m'élever »

David Lepreux est responsable grands comptes au niveau national chez Rexel, distributeur de produits et services pour les professionnels du secteur de l'énergie. À 39 ans, il a repris des études pour être diplômé du master 2 Management et direction commerciale de l'iaelyon. Avec une VAE, ce parcours lui a donné des clés supplémentaires pour mieux appréhender la stratégie de son entreprise et se positionner pour en gravir les échelons.

- Stéphanie Polette

En 2010, David Lepreux intègre Rexel, outillé de ses formations fortement techniques dans le domaine du génie électrique et de la mécanique, « loin d'un parcours universitaire ». Il complète son parcours par une licence professionnelle Vente en BtoB, spécialité distribution industrielle, à l'iaelyon, et est embauché en tant que commercial dans l'entreprise qui l'avait accueilli en alternance. « Cette double compétence technique et vente a fait de moi un employé tout terrain », assure-t-il. Tout terrain mais surtout doté d'une soif d'apprendre et de progresser en permanence pour toujours s'élever. « Après une dizaine d'années de vie professionnelle, j'avais exploré toutes les fonctions commerciales. » Pour « ne jamais être obsolète », il veut renforcer ses compétences en management et en stratégie, afin de don-



ner une nouvelle dimension à son parcours professionnel.

L'introspection comme tremplin

Il s'engage alors dans un parcours de Validation des acquis de l'expérience (VAE) en vue de poursuivre par un master 2. « L'année consacrée à la VAE m'a permis une réelle introspection sur ma vie et ma carrière, témoigne David Lepreux. Je me suis aperçu que mes choix étaient cohérents. Ce temps de pause a été un moment de mise en perspective de toutes mes compétences. Ce temps de réflexion personnelle associé aux cours magistraux par des professionnels dans des domaines pointus ont été une expérience fabuleuse. »

Quand il présente son mémoire à la fin du processus de la VAE, les responsables pédagogiques de l'iaelyon l'incitent à gravir une marche supplémentaire. « Au regard de mon profil, l'université m'a proposé de suivre le master 2 Management et direction commerciale, que j'ai intégré en juin 2023 pour une année d'études et une validation en juin 2024. »

posé de suivre le master 2 Management et direction commerciale, que j'ai intégré en juin 2023 pour une année d'études et une validation en juin 2024. »



Formation continue – Executive Education à l'iaelyon

L'iaelyon forme chaque année plus de 300 professionnels.

- Des formations diplômantes (bac+5) compatibles avec des responsabilités professionnelles :

- Executive Master (management, finance, RH...), MBA (en anglais), Executive DBA (doctorat professionnel), Diplômes Universitaires
- Licence et Master couvrant toutes les fonctions support de l'entreprise

- Des formations courtes et certifiantes pour développer une expertise managériale : posture de coach, IA, marchés publics...

- La VAE (Validation des acquis de l'expérience) pour valoriser un parcours professionnel au travers un diplôme d'État.

Pour les entreprises, l'iaelyon construit des programmes sur mesure pour accompagner les transformations managériales et organisationnelles.



« Chercher de nouveaux leviers de compétitivité pour son parcours professionnel. »

Un diplôme qui compte

Il suit les cours les vendredis et les samedis, avec une souplesse de son emploi du temps accordée par son employeur. « Mon entreprise n'a pas financé ma formation mais elle m'a soutenu dans ma démarche », assure David Lepreux, qui se sent aujourd'hui mieux armé pour comprendre la dimension stratégique de son entreprise. « Mon poste n'a pas encore évolué mais ma façon de travailler a changé, admet-il. Et je suis prêt à gravir un échelon quand l'opportunité se présentera en interne. Je travaille dans un groupe coté, le diplôme compte dans l'évolution interne. » À bon entendeur. ■

« Ne jamais s'arrêter d'apprendre »

Sandrine Delaye est directrice des ressources humaines France chez Ecotone, spécialiste de l'alimentation biologique. Elle intègre cette entreprise en 2001, lors de son stage de fin d'études, au terme de son DESS effectué à l'iaelyon.

- Audrey Desfève

« **M**a mission ? Que les bonnes personnes soient au bon endroit, que les salariés soient engagés, trouvent du sens dans leur travail et grandissent au sein de l'organisation. » Sandrine Delaye, directrice des ressources humaines chez Ecotone France depuis six ans, résume ainsi son métier. L'entreprise compte quelque 450 collaborateurs en France, dont environ 300 au siège social de Saint-Genis-Laval.

Ecotone est spécialisée dans l'alimentation biologique. « Je suis très fière de travailler pour cette entreprise et les produits que nous proposons. » Aujourd'hui âgée de 48 ans, Sandrine Delaye a intégré l'entreprise voilà 24 ans. « Je suis entrée en tant que stagiaire, dans le cadre de mon DESS, effectué à l'iaelyon », explique-t-elle. Elle a ensuite occupé différents postes jusqu'à sa fonction actuelle. « Le groupe a beaucoup évolué, je ne me suis jamais ennuyée ! »

En janvier 2025, son périmètre s'est élargi avec de nouvelles responsabilités européennes et la coordination des expertises RH. « Mon rôle est de développer, avec mon équipe, des processus et des outils communs à tous les pays où le groupe est présent en matière de formation, de rémunération, de performance humaine, d'engagement, etc. » Sandrine Delaye fait également partie du comité de direction de Bjorg et cie.

Diversité et inclusion

Les questions de diversité et d'inclusion, des axes prioritaires dans la stratégie RH d'Ecotone, l'intéressent tout particulièrement. Elle estime que la diversité dans les entreprises est une richesse à cultiver et qu'elle génère de la performance. La diversité s'exprime à travers les origines des collaborateurs, l'âge, mais aussi les parcours. « Je suis issue d'une formation



© Fabrice Schiff

universitaire. Il y a plus de 20 ans, nous étions moins représentés, dans des postes à responsabilités, que les personnes issues des grandes écoles. Aujourd'hui, l'image des IAE a beaucoup évolué. Leurs formations sont davantage reconnues. L'iaelyon propose des formations de qualité et ouvertes à tout public. »

Sandrine Delaye a effectué ses cinq années d'études supérieures à l'iaelyon : DEUG, licence et maîtrise AES (Administration économique et sociale), puis DESS Management des petites et moyennes organisations, oscillant entre les sites universitaires des quais du Rhône et de la Manufacture des Tabacs à Lyon. Non seulement cette formation lui correspondait, mais ce choix lui a permis de concilier études et sport de haut niveau. « J'étais gymnaste au niveau national. Le statut de sportif de haut niveau au sein de l'iaelyon m'a permis d'avoir de la souplesse dans l'organisation de mon agenda et de rester près de mon club », raconte-t-elle. La gym est un sport « exigeant », qui apprend « le sens de l'effort, la pugnacité et la résistance au stress ».



« Le groupe a beaucoup évolué, je ne me suis jamais ennuyée ! »

Marraine de la promo 2023 des masters de l'iaelyon

En mars 2024, Sandrine Delaye est retournée dans les locaux de l'iaelyon, en tant que marraine de la promotion 2023 des masters. « J'étais super fière ! J'ai partagé mon expérience et donné des conseils. » Quels conseils donnerait-elle aujourd'hui à un jeune diplômé ? « J'en ai deux. Le premier est de ne jamais s'arrêter d'apprendre en profitant des missions qui nous sont confiées et des rencontres que l'on fait. Le second est d'être soi-même et authentique, deux notions importantes pour créer la confiance dans l'environnement professionnel. On ne peut pas tous être des clones ! » ■



Ecotone, acteur de l'alimentation biologique

Le groupe Ecotone compte, sous sa bannière, seize marques, dont Bjorg, Clipper et Alter Eco, distribuées dans 80 pays. L'entreprise, dont le siège est basé à Saint-Genis-Laval, emploie 1 600 personnes dans le monde. Ses sites de production sont localisés dans sept pays européens. Sous le statut d'entreprise à mission, elle s'est donnée pour raison d'être « nourrir la biodiversité ».

Une carrière pleine d'énergie

L'amour des langues, la passion des voyages, du sport et du marketing ont guidé Céline Guillaume dans la carrière professionnelle qu'elle mène depuis son master à l'iaelyon. À Londres, sa personnalité authentique et sincère, associée à ses compétences professionnelles, lui ont permis de décrocher un poste à hautes responsabilités au sein d'une grande marque de boissons énergisantes.

- Didier Durand

L'amour des langues étrangères, non pas dans une version littéraire qui aurait pu déboucher sur l'enseignement ou l'interprétariat, mais plutôt en direction du commerce, du business et du marketing. L'histoire professionnelle de Céline Guillaume est partie de là. Elle a commencé au Pays de Galles, via le programme Erasmus dont elle a pu profiter lors de ses premières années universitaires à Besançon.

Mais ce sont ses deux années passées en master International business reality à l'iaelyon, cursus en langue anglaise, ainsi que son stage de fin d'études au sein du pôle marketing du Groupe Seb qui ont conforté son choix de l'international. « Cette expérience a été passionnante. Les produits et les différentes marques du groupe sont présents dans le monde entier. J'ai beaucoup appris ! »

Changement de ville, changement de vie

L'étape suivante fut italienne, dans le cadre d'un contrat VIE (Volontariat international en entreprise), sur un poste de représentante locale d'une société française. Installée dans les bureaux de la CCI France à Milan, la jeune femme poursuit son apprentissage professionnel avec enthousiasme. « Cette étape

de 18 mois a été une très belle opportunité, très formatrice. Il fallait tout faire : créer des liens avec des fournisseurs locaux, tenir des réunions avec des clients un peu machos, respecter les objectifs de vente... » Et gérer son stress !

Changement de vie, de ville et de culture : c'est Londres que vise désormais Céline Guillaume. Elle y passera plusieurs années, au sein des services marketing de grandes entreprises dans les produits de beauté, le luxe et l'horlogerie. C'est un choc, la découverte d'une autre culture du travail : « À Londres, si on travaille après 17 heures, on passe pour quelqu'un d'inefficace. Deux jours par semaine, l'équipe se retrouve au pub après le travail. Un moment de détente qui peut durer... La pause du midi, c'est un sandwich à la main, les yeux sur l'ordinateur. Tout le contraire de l'Italie où le repas de midi peut durer 1 h 30 et où les pauses café sont très nombreuses. »

Six mois passés dans la grande distribution et dans le retail, « qu'il faut connaître absolument pour comprendre ce qu'est le commerce », puis une année chez Harrods à placer des espaces de vente, à créer des événements sur des bateaux de luxe ou à l'opéra, talons aiguilles et ongles faits, la pousseront à faire une pause en 2017, en France et en famille, le temps d'une prise de recul. Une certitude apparaît alors : « À 30 ans, j'ai voulu rompre avec le monde du luxe : il m'avait beaucoup appris mais ses nombreux codes entraient en conflit avec ma quête d'authenticité. »

L'innovation comme moteur

Un secteur beaucoup plus innovant va alors la séduire, celui des boissons énergisantes, à travers une marque américaine en plein envol en Europe, Monster Energy. Le poste qui lui est proposé coche ses cases préférées : le sport (elle court tous les jours, joue au tennis tous les week-ends) et les voyages. La marque, qui promeut le dépassement de soi dans le sport, s'appuie exclusivement sur des athlètes et des personnalités du sport (Formule 1, moto GP, etc.) qui jouent le rôle d'influenceurs. Depuis le siège londonien qui couvre l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, Céline Guillaume multiplie les missions. Pas une semaine sans voyage d'affaires. Un rythme qui lui convient. Quelle énergie ! ■

© DR



Trois conseils

Si Céline Guillaume avait un message à formuler aux étudiants, il serait triple : « Accepter de nouveaux challenges, rester très curieux pour pouvoir apprendre "on the go" et se fixer de nouveaux objectifs régulièrement car "progress is happiness!" » Du vécu, c'est sûr.

Santos interroge les opportunités du marché américain

Une quinzaine de participants de l'Executive international MBA se sont penchés sur le cas du fabricant de matériels électriques pour les bars et restaurants, Santos, implanté à Vaulx-en-Velin. Bien qu'elle exporte dans 130 pays, l'entreprise continue de s'interroger sur sa stratégie aux États-Unis. Les participants de l'IMBA ont proposé des pistes de développement pour relever ce défi.

- Stéphanie Polette

Depuis 1954, Santos conçoit et fabrique, en France, avec un réseau de sous-traitants à 85 % rhônalpins, des appareils électriques comme des extracteurs de jus, des blenders, des distributeurs de boissons réfrigérés, des hachoirs à viande ou encore des moulins à café. La PME s'adresse exclusivement aux professionnels de la restauration, de l'hôtellerie et des bars dans 130 pays. Elle a réalisé 19 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024.

L'étude de cas proposée aux participants de l'IMBA de l'iaelyon par Santos avait pour objectif de repenser sa stratégie et clarifier ses questionnements concernant sa présence sur le marché américain. « Nous avons des idées. Il s'y passe



« Les débats ont été riches et les recommandations particulièrement pertinentes avec des informations inédites. »



« Les participants ont été particulièrement sensibles à la confiance accordée par Aurélien Fouquet et les équipes de Santos dans ce business case qui clôture leur cycle de formation. Durant leurs sessions théoriques de l'IMBA, ils ont appris tous les domaines du management, des ressources humaines, du marketing, de la finance... Les dernières semaines concrétisent leur formation et leur permettent de mettre en pratique tout ce qu'ils ont appris. Les dirigeants de Santos se sont réellement impliqués auprès des étudiants grâce à un cas aux enjeux importants à la fois pour l'entreprise et pour les étudiants. Et puis Aurélien Fouquet a partagé les valeurs fortes de cette entreprise familiale, ce que les étudiants ont largement apprécié. »

Silvia Didier, responsable pédagogique de l'IMBA

beaucoup de choses. Une entreprise internationale comme la nôtre ne peut pas se couper de ce marché. Pourtant, il reste très compliqué pour nous. C'est ce que nous avons exposé à cette promotion de l'iaelyon qui a fourni un travail particulièrement intéressant», estime Aurélien Fouquet, codirigeant, avec son frère Nicolas, de l'entreprise familiale Santos.

Dans le tourbillon quotidien d'une PME de 50 personnes, l'exercice devait impérativement ouvrir des portes et fournir des clés supplémentaires sur ce marché américain stratégique dans la trajectoire résolument internationale de Santos.

Des préconisations utiles

Les participants de l'IMBA ont été accueillis dans l'entreprise en mai 2025 pour s'imprégner de son environnement industriel et de ses valeurs. « Nous faisons la promotion dans le monde entier du Made in France avec des salariés à Vaulx-en-Velin. Il était primordial que les étudiants en prennent conscience, dévoile Aurélien Fouquet. Puis nous

avons refait ensemble tout l'historique de notre présence aux États-Unis, en leur ouvrant largement l'accès à nos informations, afin que les étudiants puissent travailler concrètement. C'était la condition sine qua non en interne : que ces travaux soient exploitables pour Santos. »

Les participants, pour la plupart dotés d'une solide expérience internationale et d'un parcours professionnel de haut niveau, ont bluffé les équipes de Santos. « Dès le départ, nous avons compris que nous avions face à nous des experts, à la limite du consulting. Ils ont été très méthodiques dans leur approche, validant chaque étape, questionnant chaque détail. La session finale de restitution a confirmé ce professionnalisme. Les débats ont été riches. Leurs recommandations particulièrement pertinentes avec des informations inédites et réellement utiles pour notre présence sur ce marché américain », s'enthousiasme Aurélien Fouquet qui devrait pouvoir contacter rapidement de nouveaux distributeurs américains dénichés par les étudiants. ■

Les étudiants accompagnent Suzon & Suzette à l'international

Les étudiants de master Management et commerce international de l'iaelyon ont planché sur un cas concret : le déploiement à l'international de Suzon & Suzette, une petite entreprise lyonnaise d'accessoires de vélo. Un partenariat gagnant-gagnant, tant pour Laetitia Cros, co-fondatrice de l'entreprise, que pour Noémie Dominguez, co-responsable de la formation.

- Audrey Desfève



Laetitia Cros et Anne-Charlotte Peridon, cofondatrices de Suzon & Suzette.

« **J'** aime faire travailler les étudiants sur des entreprises engagées. »

Noémie Dominguez, professeur des universités et co-responsable du master Management et commerce international à l'iaelyon, a invité ses 60 étudiants de master 1 à se pencher sur une étude de cas proposée par Suzon & Suzette. Le projet s'inscrivait dans le cours de développement international des organisations. Suzon & Suzette,

une jeune marque basée à Brignais, au sud de Lyon, et créée en 2021 par Laetitia Cros (alias Suzette) et sa belle-sœur, Anne-Charlotte Peridon (alias Suzon). La petite entreprise propose des accessoires de vélo colorés et 100 % français, confectionnés dans des ateliers qui emploient des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi. Leurs produits ? Des manchons, des couvre-selles, des attache-jupes...

Lorsqu'elles se sont lancées, les deux entrepreneuses, cyclistes, sont parties de deux constats : l'univers du vélo est très masculin et les accessoires viennent souvent de Chine. Contradictoire lorsque l'on se déplace à vélo, moyen de transport décarboné par excellence ! Aujourd'hui, les produits Suzon & Suzette sont disponibles en ligne et dans 150 points de vente, de grands distributeurs type Décathlon ou des petites boutiques. En France, mais aussi dans des pays frontaliers, où la marque compte quelques revendeurs. « Notre objectif est de s'implanter davantage dans d'autres pays, en particulier la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas », explique Laetitia Cros.

Une base de travail partagée avec les associés

Ce sont précisément ces marchés que les étudiants ont été chargés d'analyser. En janvier 2025, Laetitia Cros les a rencontrés pour leur présenter l'entreprise, répondre à leurs questions et définir le projet ainsi que les attentes associées. Pendant trois semaines, les étudiants ont travaillé en groupe sur le sujet, en respectant un cahier des charges précis défini par l'entreprise.

Après une première phase de restitution, « nous avons sélectionné les trois meilleurs dossiers », explique Noémie Dominguez. Chaque groupe a travaillé sur un pays différent

— Belgique, Allemagne et Pays-Bas — et a analysé le marché du vélo et des équipements, le développement des infrastructures... « Ils ont notamment analysé la sensibilité aux équipements responsables, au made in France, ainsi que les stratégies d'entrée sur ces différents marchés, détaille-t-elle. Beaucoup de nos étudiants ont effectué une année en Erasmus et ont pu mobiliser leur réseau à l'international. »

En mars, les trois groupes ont partagé leur travail avec Laetitia Cros. « Leur sérieux m'a marqué. Chaque groupe a apporté sa touche personnelle et une analyse pertinente. J'ai apprécié ces regards extérieurs ! Cela nous a permis de clarifier nos idées, de conforter certaines intuitions ou d'explorer de nouvelles pistes. En fait, ce projet nous a fait gagner du temps. Le travail des étudiants m'offre une base solide à partager avec mes associés », explique Laetitia Cros. Du côté des étudiants, « ce projet leur a beaucoup plu, c'était très concret », constate Noémie Dominguez.



« Notre objectif est de s'implanter davantage dans d'autres pays, en particulier la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas. »

Depuis, Suzon & Suzette a avancé sur son ambition de déploiement à l'international, participant notamment à des salons en Belgique et en Allemagne, où l'entreprise s'apprête à renforcer sa présence. Pour les Pays-Bas en revanche, « il est trop tôt, il faut d'abord que nous nous implantions bien dans les pays voisins », explique Laetitia Cros. Au-delà de l'exercice, cette expérience « a amené les étudiants à prendre conscience que, pour un même prix, il est possible d'acheter des produits engagés », constate Noémie Dominguez. Cela les a poussés à réfléchir sur leur propre consommation. »■



Suzon & Suzette en chiffres :

- 2021 : date de création
- 6 collaborateurs : 4 associés et 2 alternants
- Produits distribués dans 150 points de vente
- 3 ateliers de couture : 2 en région lyonnaise et 1 à Vichy

L'amour des fleurs et du patrimoine en héritage

Lucas Sallès, 22 ans, incarne la nouvelle génération d'entrepreneurs passionnés. Étudiant en deuxième année de Master Entrepreneuriat et développement d'entreprises nouvelles (EDEN) à l'iaelyon, il s'investit dans l'entreprise familiale basée à Hyères, capitale française de la fleur coupée. Fils d'un horticulteur, dernier producteur français d'œillets méditerranéens, et d'une créatrice florale, il allie tradition et ambition. Son but : préserver un savoir-faire rare et valoriser un patrimoine local unique. À la croisée des générations, son projet est à la fois personnel et porteur de sens.

- Audrey Desfève

« **Q**uand je suis entré à l'iaelyon, je savais pourquoi je venais. » En septembre 2023, Lucas Sallès a intégré le master EDEN, avec une idée claire : développer l'entreprise familiale. Son père, Gil, horticulteur, a repris, en 1999, l'exploitation fondée par son propre père, en 1974. Sa mère, Laetitia, a créé en 2019 Fleurette, qui propose des compositions florales élaborées à partir d'œillets locaux.

Entre créativité et gestion

« Mon rôle est de faire grandir l'entreprise. » Entre sensibilité artistique et rigueur analytique, Lucas Sallès combine créativité et gestion. « J'ai une fibre créative mais aussi une forte affinité avec les chiffres, la stratégie, la finance qui me permettent d'avoir une vision globale. »

Formé à l'iaelyon en sciences de gestion, il complète le duo parental avec une approche stratégique. Tandis que son père s'occupe de la culture et sa mère de la création, lui se concentre sur l'organisation. « Je m'appuie sur leur savoir-faire pour développer une vision globale et des outils de pilotage. »

Lucas Sallès pilote le marketing, le digital et la communication de Fleurette. Il dirige aussi la partie artistique avec des photographes, des graphistes et des artisans pour créer un univers en accord avec les exigences du luxe. « Nous défendons un art



de vivre fondé sur le beau, l'authenticité et le raffinement. »

Il porte une vision engagée : « Notre identité est de valoriser les œillets et les fleurs du bassin méditerranéen. Mais ce qui me passionne aussi, c'est de faire rayonner le patrimoine de Hyères et sa région. » Il est particulièrement attaché au XIX^e siècle, époque où Hyères devient une destination prisée pour son climat et sa douceur de vivre. « J'ai un faible pour cette période qui incarne un art de vivre élégant, un rapport à la beauté et à la nature que je veux retrouver dans nos compositions. » La marque exprime cette ambition à travers sa signature : « Fleurir l'Histoire, éveiller l'Espérance. »

L'étudiant s'investit dans une dynamique engagée et durable qu'il décrit comme « patrimoniale », loin des approches opportunistes. Il s'inspire de Tom Tarsiguel, fondateur de Tableaux Paris, traiteur de luxe intégrant les fleurs dans ses créations apéritives. Il a développé cette posture entrepreneuriale à l'iaelyon dès la première année de master. « Je suis très content d'avoir intégré cette formation. Elle m'a transformé. » Il apprécie la diversité des profils rencontrés. Par ailleurs, sa pratique du tennis de haut niveau lui apprend « anticipation, endurance et résilience ».

Les enjeux de l'héritage et de la transmission

Après avoir effectué son stage de master 1 chez Fleurette Hyères et son alternance de master 2 dans les serres de son père, Lucas Sallès est aujourd'hui associé avec sa mère. « Il y a beaucoup d'affect quand on travaille en famille. La communication reste la clé. Je m'entends bien avec mes parents et ils me font confiance. »

La frontière entre famille et entreprise, ainsi que la transmission, posent de vrais défis. Comment accueillir les clients sur un site qui est aussi la maison des grands-parents ? Comment pérenniser le savoir-faire ? Comment articuler les liens entre générations ? Ces questions nourrissent son mémoire : « La posture médiatrice des héritiers successeurs dans le cadre des transmissions d'entreprises familiales. » ■



Soutenir la fleur française

En France, près de 85 % des fleurs coupées vendues sont importées, notamment de Hollande, du Kenya, d'Éthiopie, d'Équateur et de Colombie, avec les impacts sociaux et environnementaux forts. Le nombre d'horticulteurs a drastiquement baissé ces dernières décennies. Fleurette est membre du Collectif de la Fleur Française, qui promeut la culture et la consommation de fleurs locales et de saison en France.

« Agir, c'est rester vivant »

Le 11 septembre marque la « *bifurcation* » de Flore Vasseur vers un engagement affirmé pour bâtir un autre monde et inciter chacun à s'engager pour un avenir meilleur. « *Bon petit soldat* » issu du monde de la finance et du marketing, elle publie et réalise désormais ouvrages et films pour donner la parole à ceux qui agissent. La jeunesse est, pour elle, un véritable levier pour cette prise de conscience.

- Stéphanie Polette

« **O**n a besoin de vous, de votre cœur, de votre énergie, de vos idées, de vos larmes, de votre audace. L'humanité a besoin de vous. » Lors de son intervention aux Grandes conférences de l'iaelyon, Flore Vasseur avait porté, auprès des étudiants et des enseignants-chercheurs de l'université, le discours qui l'anime depuis 25 ans. À la suite de la projection de son film *Bigger Than Us*, elle ouvre les débats, répond aux questions et confronte les idées pour éveiller les consciences sur un monde actuel dysfonctionnant, guidé par la finance, sur une société qui n'est plus viable. Comme dans son documentaire, qui accompagne sept jeunes installés sur tous les continents et qui agissent pour une cause, Flore Vasseur s'adresse aux plus jeunes pour les inciter à s'engager pour un monde meilleur. « *Les adultes restent dans leur confort. Ils ne changeront pas, s'insurge-t-elle. Ils ne font pas grand-chose alors que les enfants, les jeunes, aussi parce qu'ils n'ont pas le choix, prennent les problèmes à bras le corps. Agir, c'est rester vivant.* »

« *Son combat continue pour dénoncer les désordres du monde et montrer ses possibles.* »



Déclencher les conversations

Son action à elle est de montrer, par ses films et ses livres. Celle qui ne cesse de chercher et de s'interroger donne la parole aux lanceurs d'alerte, aux activistes, aux défenseurs des droits... Son documentaire *Bigger Than Us* a fait l'objet de plus de 4 500 projections citoyennes en France dans les écoles, les universités. « *Des partenariats avec le ministère de l'Éducation nationale, mais aussi le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche ont permis de le diffuser dans de nombreux établissements scolaires en France.* » Mais aussi en entreprise et auprès des acteurs politiques et associatifs. Flore Vasseur se déplace souvent, plus de 600 débats avec elle ont suivi ces projections. « *J'ai souhaité en faire un véritable outil pédagogique pour déclencher les échanges,* témoigne-t-elle. *Les enfants et les étudiants me posent tous les mêmes questions: que puis-je faire à mon niveau? comment puis-je m'engager personnellement?* »

Toute cette matière recueillie depuis la sortie du film en 2023 a alimenté son dernier essai, « *Et maintenant, que faisons-nous?* », publié aux éditions Grasset en octobre 2024.

Un prochain film de cinéma, attendu pour septembre 2026, est en préparation. « *Il parlera de l'énergie, de féminin, du choix de la joie et d'une question cruciale: comment tenir quand rien ne tient?*, confie Flore Vasseur. *Nous interrogeons des militants et ceux qui réfléchissent à ces sujets. Il évoquera un élan vital plus global.* » Son combat continue pour dénoncer les désordres du monde et montrer ses possibles. ■



Bio express

1973 – Naissance à Annecy

1991-1994 – Diplômée de l'IEP Grenoble

1994-1997 – Diplômée d'HEC Paris

1999 – Création d'une start-up à New-York

Depuis 2001 – Journaliste, réalisatrice, écrivain



Une école connectée aux enjeux des entreprises et de leurs managers

- Une offre de **formation continue** pour accompagner vos équipes
- Des solutions pour **recruter** et **fidéliser** vos talents
- La **recherche** pour développer vos expertises

**Et si
vous deveniez
partenaire ?**



iae.univ-lyon3.fr | thinklarge.fr