

CONNECT'iaelyon

LE MAGAZINE PARTENAIRE



P.04 Une journée d'exception pour célébrer et explorer

P.14 L'alternance : d'une voie de second plan à un levier vers l'emploi

P.18 Une stratégie internationale à 360°, fondée sur l'exigence et l'ouverture

THINK TANK

Se transformer
sans se renier

#8
ÉDITION
2026-2027

L'ÉDITO

03

MARIE-CHRISTINE CHALUS

04

YVES PIGNEUR : « Libérer l'innovation dans les entreprises »

HARTMUT ROSA : « Retrouver la capacité d'agir »

05

ISABELLE AUTISSIER : « Nous ne sommes rien sans les autres »

MARIE-AMÉLIE LE FUR : « Donner un cap et une vision »

06

GIULIA MANSENCAL ET SIMON LACHÈVRE
Quinze ans d'écart, une même expérience étudiante à l'iaelyon

07

VÉRONIQUE TOULLY ET DIDIER VINOT
Dix ans d'un partenariat gagnant-gagnant entre industrie et recherche

THINK TANK

08

Les valeurs comme boussole pour se transformer sans se renier



REGARDS SUR L'ALTERNANCE

14

FORMASUP ODYSSEE / EDF
L'alternance : d'une voie de second plan à un levier vers l'emploi

COLLABORATIONS PÉDAGOGIQUES

15

BRIOCHE PASQUIER
Quand les étudiants de l'iaelyon challengent Brioche Pasquier

ALUMNI

16

YANIS OURABAH
Parcours grand angle

ÉTUDIANT EN MOUVEMENT

17

VALENTIN MOIGNOUX
Entreprendre sans attendre

INTERNATIONAL

18

THINK LARGE
Une stratégie internationale à 360°, fondée sur l'exigence et l'ouverture

ENTREVUE

19

OLIVIER FINAZ
Un entrepreneur engagé

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
Florence Barnola, Audrey Desfève,
Louna Fernandes Lagache et Stéphanie Polette

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

Crédit image de Une :
Yanis Ourabah

Impression : Imprimerie Chaix
Régis Bruyère
43 rue Magenta
69100 Villeurbanne

Septembre 2026
ISSN en cours



« Célébrer cette jeunesse qui construit l'avenir de notre société »

Marie-Christine Chalus,
directrice générale de l'iaelyon

Fêter les 70 ans de l'iaelyon revient à montrer la pérennité de notre école universitaire d'excellence en management. En 70 ans, l'iaelyon a toujours su se renouveler, se transformer dans une unique ambition : accompagner nos étudiants à s'épanouir dans leurs vies personnelle et professionnelle pour toujours avoir le choix. Pour cela, nous agissons sur plusieurs leviers.

L'adéquation entre les formations et les attentes des entreprises en termes d'emplois et de compétences guide chacune de nos actions. Le taux d'employabilité à six mois de nos diplômés avoisine les 90 %, avec des salaires autour des 40 000 euros annuels.

Le laboratoire de recherche intégré, Magellan, et ses enseignants-chercheurs présentent une dynamique reconnue en France et à l'international grâce à un nombre important de publications scientifiques. Cette année des 70 ans marque la création d'une collection d'ouvrages scientifiques iaelyon (EMS Éditions), dont le premier, *Repenser les écosystèmes entrepreneuriaux*, est sorti le 19 mars 2026, jour de célébration de l'anniversaire de l'école. Le deuxième ouvrage, prévu à l'automne 2026, a pour thème *Vers un futur durable : perspectives multidisciplinaires en sciences de gestion*. Ces ouvrages se présentent comme des outils actionnables par les étudiants, les organisations et les entreprises pour appréhender l'impact de la recherche menée au sein des laboratoires de l'iaelyon. Cette collection pérenne s'enrichira de deux à trois ouvrages supplémentaires dans les prochains mois.

L'ancrage dans notre territoire est au cœur de l'histoire et de la pérennité de l'iaelyon. Il se nourrit de partenariats solides et durables avec de nombreux acteurs socio-économiques de la région. Cet engagement se reflète dans le parcours de nos diplômés alors que 76 % d'entre eux exercent leur activité au sein d'une entreprise ou d'une collectivité locale, ou choisissent de créer leur entreprise sur notre territoire. Des liens forts avec Les Entrepreneurs (ex-CPME), par exemple, donnent l'opportunité à nos étudiants et à nos enseignants de collaborer au livre blanc réalisé lors de leur événement Meta.Morph.Ose. Le partenariat avec le comité des CCE (Conseillers du Commerce Extérieur) a abouti à la création du think tank Expl'Aura, avec la Faculté de Droit, pour réfléchir sur les enjeux du développement international des entreprises régionales. C'est aussi cela une université publique de premier rang : s'appuyer sur des experts dans chaque domaine pour accompagner les ambitions locales.

Célébrer 70 ans nous incite à regarder vers l'avenir et à maintenir des ambitions fortes pour former et célébrer une jeunesse qui façonne notre société. Nous travaillons à la reconnaissance nationale de notre expertise et de notre impact. Cet impact territorial vient d'être mesuré par la FNEGE, dans la continuité de l'étude menée en 2017. Notre stratégie converge vers une seule ambition : former des jeunes à appréhender un monde complexe.

Enfin, l'avenir c'est aussi donner de l'espoir, encourager les initiatives et créer des espaces pour agir, dans un contexte anxiogène pour les jeunes. En septembre 2026, l'iaelyon pilotera pour l'Université Jean Moulin Lyon 3 le nouveau pré-incubateur pour des projets sociétaux, start-up mais aussi associations ou événements. Cet espace permettra de réfléchir, de confronter des idées, d'être accompagné et de bénéficier d'outils pour offrir une capacité entrepreneuriale. Ce projet me tient vraiment à cœur car il ouvre la curiosité des étudiants et maintient l'optimisme qu'il est essentiel de conserver et que l'ensemble de l'écosystème iaelyon ne cesse jamais d'impulser. ■



Une journée d'exception pour célébrer et explorer

À l'occasion de la célébration des 70 ans de l'iaelyon, le 19 mars 2026, Yves Pigneur, Isabelle Autissier, Marie-Amélie Le Fur et Hartmut Rosa ont partagé leurs expériences, leurs expertises et leurs parcours inspirants. De leurs interventions ressortent des réflexions riches et des échanges stimulants. Extraits.

- Stéphanie Polette

« Libérer l'innovation dans les entreprises »



Yves Pigneur

Professeur de management et de gestion des systèmes d'information à l'université de Lausanne, Yves Pigneur est cofondateur, avec Alexander Osterwalder, du Business Model Canvas. Ses travaux de recherche portent sur la création de méthodologies pour détecter des propositions de valeurs innovantes au sein des modèles d'affaires des entreprises.

L'amphithéâtre de l'iaelyon était comble lors de la conférence d'Yves Pigneur, organisée à l'occasion de la célébration des 70 ans de l'école. Étudiants, enseignants, chercheurs et partenaires étaient captivés par l'intervention de l'éminent professeur. « 83 % des entreprises classent l'innovation comme une priorité, mais seulement 3 % estiment être capables de s'engager dans de véritables démarches d'innovation. Le gap entre l'ambition et la réalité est immense. Il faut libérer l'innovation dans les entreprises », lance-t-il pour

poser le cadre. Exploiter et explorer : ce sont les deux piliers qu'il développe pour innover dans les modèles d'affaires. Faire des pas de côté, accepter l'échec, apprendre, recommencer... « Il existe un mythe dans l'innovation : penser que l'on va trouver la bonne idée en faisant la même chose depuis 20 ans et ainsi éviter l'échec. » Le sens de la formule et les mots percutants du conférencier résonnent dans l'amphithéâtre.

Parce que la pratique permet de comprendre, le chercheur invite les participants du jour à réfléchir à un cas concret afin de « libérer l'innovation dans les organisations ». La salle s'anime et remplit progressivement son Business Model Canvas. Partenaires clés, canaux de distribution, activités clés, ressources clés, relation client, structure de coûts, segments clients, proposition de valeur... La démonstration fait mouche.

« Les entreprises ne savent pas comment s'y prendre, admet-il. Elles sont confrontées à des questions de méthodologies auxquelles les universitaires, les laboratoires de recherche comme celui de l'iaelyon, peuvent répondre et les accompagner. » ■

« Retrouver la capacité d'agir »

Figure majeure de la pensée critique contemporaine, le sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa analyse depuis plusieurs années les effets de l'accélération sociale sur nos vies. À travers ses travaux sur la résonance, il interroge aussi notre capacité à conserver une relation vivante au monde, aux autres et à nous-mêmes.



Hartmut Rosa

Pour sa conférence à l'iaelyon, il part d'une question simple : « Que devient notre pouvoir de jugement dans des sociétés de plus en plus organisées par les règles, les indicateurs et les technologies ? » L'arbitrage dans le football lui offre une première illustration. Avec la VAR, une situation complexe est isolée et ramenée à une série de critères précis. « L'arbitre n'est alors plus un agent, il devient un exécutant », explique Hartmut Rosa.

Il observe ce basculement dans de nombreux domaines : dans le train, à l'université, dans les entreprises ou dans la

vie quotidienne. Le contrôleur qui ne peut plus adapter une sanction, comme l'enseignant invité à suivre une grille de notation, voit ainsi se réduire sa capacité d'appréciation et de jugement. Ces dispositifs répondent pourtant à des objectifs légitimes : garantir l'égalité de traitement, limiter les biais et améliorer l'efficacité.

Mais à vouloir tout optimiser, le risque est de rompre le lien entre ce que nous ressentons et ce que nous faisons. « Les émotions nous donnent l'énergie d'agir. » Lorsque nos émotions n'ont plus d'effet sur l'action, le sentiment d'impuissance

peut s'installer, voire nourrir l'épuisement.

Pour Hartmut Rosa, la réponse repose sur la confiance et le discernement. « Passons d'un système qui cherche à contrôler chaque action à un système de supervision globale. » Redonner des marges de manœuvre, accepter qu'une situation ne puisse jamais être entièrement réduite à des indicateurs : autant de conditions essentielles pour préserver notre capacité de jugement, rester acteurs du monde et entrer véritablement en résonance avec lui. ■



Marie-Amélie Le Fur et Isabelle Autissier.

« Nous ne sommes rien sans les autres »

Navigatrice, autrice et aujourd'hui engagée pour la sauvegarde de la planète, Isabelle Autissier embrasse avec passion les domaines dans lesquels elle s'investit. Les hommes et les femmes qui composent les organisations, qu'il s'agisse d'une équipe pour une course en solitaire, d'une association ou d'une entreprise, restent la clé de toutes ses réussites.

« Si je n'essaie pas, je m'en voudrais toute ma vie. » Ce sentiment, au moment de décider de s'inscrire à sa première course autour du monde en solitaire, témoigne de la force de caractère de la navigatrice Isabelle Autissier. Sa carrière débute sur une envie profonde qui guidera chacun de ses choix *« avec bonheurs et naufrages »*, tant le quotidien d'une navigatrice est fait de hauts et de bas. Chaque projet de course s'organise autour d'une équipe : architectes pour la construction du bateau, techniciens, gestionnaires pour le volet financier. *« Ma vie est une forme de petite entreprise. J'ai créé une structure pour chaque course, un outil pour que le projet existe, avec les bonnes compétences. J'ai souvent été chef de bord, avec chacun sa place, tous interconnectés pour avancer ensemble. J'ai appris que l'on n'est rien sans les autres... »*

Après une quinzaine d'années au large, Isabelle Autissier ouvre une nouvelle page en se consacrant à l'écriture. Dans les années 2000, cette scientifique de formation s'engage également aux côtés du WWF, une organisation de protection de l'environnement, afin de sensibiliser et de contribuer à une prise de conscience collective des enjeux pour la planète. *« La véritable solution se trouve dans l'action collective, martèle la militante. Je constate que certaines entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs, agissent et se fixent des objectifs environnementaux. Et même en temps de crise, les organisations les plus engagées ne reviennent pas sur ces sujets, car elles en constatent les bénéfices tous les jours. » ■*

« Donner un cap et une vision »

Percutée par une voiture à l'âge de 15 ans, Marie-Amélie Le Fur perd une jambe. La petite fille, passionnée de sport et qui rêvait de devenir sapeur-pompier professionnelle, grandit d'un coup, sur un lit d'hôpital. Entourée de sa famille, elle décide qu'une jambe en moins ne lui empêchera pas de vivre pleinement. Elle deviendra une athlète paralympique multimédaillée. Un parcours qui fait d'elle une figure emblématique de la résilience par le sport.

« Lorsque trois jours après mon accident, l'équipe médicale décide l'amputation, j'ai deux choix : abdiquer et rester sur mon lit d'hôpital ou prendre acte de la situation, l'affronter et repartir. » Le choix est instantané. Elle recourra. Marie-Amélie Le Fur ne pense pas immédiatement à la compétition de haut niveau. L'opportunité de tester une lame pour courir lui ouvre de nouveaux horizons. *« En 2005, courir avec une lame est chaotique. Mais je retrouve progressivement le plaisir de courir. »*

Tout un écosystème se bâtit alors autour de la jeune femme : médecins, coachs, préparateurs physiques, ingénieurs, sa famille toujours... Les victoires s'enchaînent dès 2006 avec les championnats du monde d'athlétisme. Le palmarès est impressionnant : trois médailles d'or, quatre médailles d'argent et deux médailles de bronze aux Jeux paralympiques ; quatre médailles d'or et huit médailles d'argent aux championnats du monde ; trois médailles d'or, une médaille d'argent et une médaille de bronze aux championnats d'Europe.

Au-delà de la performance sportive, ce parcours illustre toute l'importance du management. *« Choisir les bonnes personnes ne signifie pas forcément qu'elles sont les meilleures, dit-elle. Mais leur dimension humaine, leurs valeurs, leurs méthodes, leur capacité à toujours se remettre en question contribuent à constituer des équipes qui partagent des objectifs clairs. La transversalité des compétences et l'écoute sont centrales pour un sportif de haut niveau, au même titre qu'un chef d'entreprise qui donne le cap et la vision pour son entreprise. » ■*



1956-2026 : l'iaelyon fête ses 70 ans

- 70 années au service de la formation de managers éclairés, responsables et prêts à devenir acteurs des transitions.
- 70 années qui ont vu l'iaelyon grandir et s'affirmer comme une référence nationale des écoles universitaires de management, et devenir le 1er IAE de France par sa taille.
- 70 années tournées vers l'excellence académique, la recherche et l'innovation, pour s'inviter au cœur du débat public.
- 70 années, 70 000 diplômés, et autant de trajectoires écrites dans notre territoire et à l'international.

Quinze ans d'écart, une même expérience étudiante à l'iaelyon

Giulia Mansencal est étudiante en master 1 Gestion de production logistique et achats (GPLA) à l'iaelyon. Simon Lachèvre y a obtenu son diplôme en 2012, lorsque la formation s'appelait encore master Qualité achats. Quinze ans séparent leurs parcours. Pourtant, leurs témoignages montrent combien certains fondamentaux de l'expérience étudiante à l'iaelyon traversent les générations.

- Audrey Desfève

« **D**'une fonction support, les achats sont devenus une fonction stratégique. » Giulia Mansencal et Simon Lachèvre partagent le même regard sur leur métier et la même passion pour cette fonction achats.

Étudiante franco-italienne, Giulia Mansencal a intégré le master GPLA à la rentrée 2025, après une licence Gestion et management à l'iaelyon. Elle partage aujourd'hui son temps entre une semaine de cours par mois et son alternance en tant qu'acheteuse junior chez EDF.

Simon Lachèvre est aujourd'hui price & profitability manager au sein du groupe Chart Industries, spécialisé dans les compresseurs, les turbines à vapeur et les systèmes de ventilation. Après un DUT Gestion des entreprises à Saint-Malo, il rejoint l'iaelyon pour une licence Sciences de gestion et poursuit en master Management des opérations puis en master Achats et qualité. Son parcours le conduit chez MGI Coutier, SPIE Nucléaire, Comeca puis Grosfillex, avant de rejoindre Chart Industries en 2022 comme directeur achats de la business unit française. Il siège aujourd'hui au comité exécutif Aftermarket Europe de l'entreprise. « Cette expérience m'a permis de développer une véritable vision business, mais les achats me manquent un peu ! Ce sont surtout les achats projets qui m'éclatent ! ».

L'achat projet, c'est justement le cœur de la mission de Giulia Mansencal chez EDF, « notamment pour le projet EPR2 ».

Des apprentissages qui traversent les générations

Quinze ans après avoir obtenu son diplôme, Simon Lachèvre continue de s'appuyer sur les enseignements reçus à l'iaelyon. « Il m'est souvent arrivé de remonter dans certains cours ! » Il retient une formation qui lui a donné une vision globale de l'entreprise, bien au-delà de la seule fonction achats.

Une expérience que partage aujourd'hui Giulia Mansencal. Entre les cours et son alternance chez EDF, elle fait constamment le lien entre les enseignements et la réalité du terrain. « Les enseignants sont des professionnels. Je peux appliquer en entreprise ce que je vois en cours. » Une approche qui favorise les échanges entre étudiants et intervenants autour de situations concrètes.



Giulia Mansencal

Au-delà des enseignements, elle souligne l'importance de l'accompagnement proposé tout au long du parcours. La proximité avec l'équipe pédagogique, les échanges réguliers avec l'école et le suivi en lien avec les tuteurs d'entreprise contribuent, selon elle, à créer un cadre rassurant et propice à la progression des étudiants.



Simon Lachèvre

Les parcours des deux diplômés se rejoignent aussi d'une autre façon : Simon Lachèvre est désormais intervenant dans la formation qu'il a lui-même suivie. Il transmet à son tour son expérience aux nouvelles promotions.

De son côté, Giulia Mansencal envisage déjà la suite de son parcours. Son objectif : poursuivre en master 2 et continuer à développer ses compétences dans un environnement international. La destination importe finalement peu, « tant que je peux travailler en anglais », explique-t-elle. Au fil de son parcours, elle a eu l'occasion de développer une pratique de plusieurs langues, dont le français, l'italien, l'anglais et l'espagnol.

Deux générations d'étudiants, deux parcours différents, mais une même façon de raconter ce que l'iaelyon a apporté à leur trajectoire. ■



L'évolution de la fonction achats par Philippe Benollet, directeur du master GPLA

En quinze ans, la fonction achats est devenue stratégique, digitalisée et pilotée par la donnée. L'acheteur doit aujourd'hui conjuguer maîtrise des risques, résilience de la supply chain, intégration de la RSE et négociations créatrices de valeur, dans un management plus holistique (équipes, fournisseurs, clients internes, fonctions supports). Les compétences clés de demain se structurent autour de la stratégie et de la « glocalisation », du digital et de l'IA, du pilotage par la donnée, ainsi que de la négociation et de la gouvernance à forts enjeux. Le master Achats de l'iaelyon forme des professionnels capables d'accompagner ces transformations avec exigence, éthique et impact.

Dix ans d'un partenariat gagnant-gagnant entre industrie et recherche

Depuis 2016, l'entreprise pharmaceutique UCB travaille main dans la main avec des universitaires de Lyon 3 autour d'une double discipline : le management et la philosophie. Une collaboration fructueuse entre le monde de l'industrie et celui de la recherche.

- Audrey Desfève

C'est l'histoire d'une entreprise biopharmaceutique mondiale, UCB, et des enseignants-chercheurs de l'université Lyon 3, qui travaillent ensemble sur des thématiques aussi complexes qu'importantes dans le monde médical depuis une dizaine d'années.

L'histoire commence en 2015 quand Jean-Philippe Pierron, alors doyen de la Faculté de philosophie, donne une conférence sur « l'intégration du point de vue des patients dans le système de santé », se souvient Didier Vinot, professeur des universités à l'iaelyon. Roch Doliveux, alors président d'UCB, lui prête une oreille attentive et voit dans cette réflexion une façon de penser autrement. Les deux hommes se rencontrent, réfléchissent à la façon dont le monde industriel et la recherche pourraient collaborer sur des sujets de management et de philosophie.

«Une production intellectuelle qui alimente la réflexion»

Ils décident alors de se rapprocher de Didier Vinot, qui vient d'arriver à l'iaelyon, et dont les travaux portent sur le management par les valeurs appliquées au champ de la santé.

C'est ainsi qu'est né tout un programme de recherche, initialement construit pour une durée de neuf ans,

autour de cette double discipline, la philosophie et le management. UCB finance une première thèse de philosophie sur « l'intégration des personnes épileptiques dans les thérapeutiques ». Cette collaboration offre « une production intellectuelle, qui alimente la réflexion d'UCB », détaille Didier Vinot. Depuis, quatre autres thèses en management ou philosophie et sept post-docs ont été financés, avec l'appui d'un poste d'ingénieur de recherche.

Il est vrai que le premier thème étudié, l'épilepsie, a une vraie résonance pour UCB puisque l'entreprise est spécialisée dans la conception et la production de médicaments concernant l'immunologie et la neurologie – l'épilepsie étant une maladie neurologique. Le champ de recherche s'élargit au fil du temps, « la valeur du soin » devient un thème central. Un objet difficilement mesurable, qui demande du temps. Et justement, « les chercheurs disposent du temps et de l'expérience nécessaires pour travailler sur ces questions », explique Véronique Touilly, senior vice-présidente d'UCB en charge de la durabilité, des



Didier Vinot



Zoom sur les chaires de recherche à l'iaelyon

À l'iaelyon, plusieurs chaires de recherche ont vu le jour. Il s'agit d'entités de recherche portées par des enseignants-chercheurs de l'iaelyon, conçues en partenariat avec des entreprises partenaires qui peuvent notamment contribuer à leur financement. Ces chaires visent à développer une expertise d'enseignement et de recherche autour de thématiques bien définies, comme « Valeurs du soin », « La valorisation des modèles coopératifs et mutualistes » ou encore « Expertise et conseils des TPE/PME ».

affaires publiques et des risques. Il s'agit d'augmenter les connaissances sur la valeur du soin. »

Des travaux universitaires en lien avec la raison d'être de l'entreprise

Pour l'entreprise, les travaux des chercheurs sont « une source d'inspiration. Ils permettent à nos salariés de réfléchir sur un champ plus large », assure Véronique Touilly. Cette thématique fait écho avec la raison d'être d'UCB : « Créer de la valeur pour le patient maintenant et dans le futur ».

Sur la thématique de la valeur du soin, les questions de la relation et de la place de la personne sont centrales. Pour UCB, la traduction de ces travaux peut être très concrète. « Il s'agit de mettre au centre le patient dans la façon dont nous développons un médicament, nous les incluons très tôt dans la chaîne de création d'un médicament. Il s'agit de prendre en compte leur vision, leurs attentes », détaille Véronique Touilly. Le patient est le meilleur expert de sa maladie. »

Parmi les thématiques de travail actuelles, on peut citer « la manière dont l'IA modifie les compétences des soignants ; l'implantation des robots aides-soignants dans les services hospitaliers ou encore la qualité de vie au travail dans les établissements de santé », explique Didier Vinot. ■



Véronique Touilly



Les Tissages de Charlieu perpétuent la tradition tout en misant sur l'innovation.

Les valeurs comme boussole pour se transformer sans se renier

Alors que le monde est en pleine mutation, percuté par les crises économiques et les troubles géopolitiques, les entreprises naviguent dans des systèmes toujours plus complexes. Une constante leur permet cependant de ne pas se perdre : les valeurs. Les valeurs dont elles ont hérité. Les valeurs qu'elles se sont créées. Les valeurs qui font sens pour leurs dirigeants et finalement pour l'ensemble des équipes qui les suivent. La valeur humaine est au cœur des réacteurs. Elle guide les investissements des capitaux risqueurs comme Siparex qui cherche d'abord à comprendre l'histoire bâtie par des hommes et des femmes avant d'investir. Elle accompagne les valeurs fondatrices d'un dirigeant qui souhaitait que La Vie Claire nourrisse sainement la population. Elle soulève des montagnes quand les difficultés chahutent l'industriel Boiron. Elle prend tout son sens au moment de transmettre l'entreprise familiale Maviflex à une autre entreprise familiale. Elle permet à l'individu de se réaliser et de convaincre tout un écosystème que produire du textile de qualité, écoresponsable et créatif est pleinement possible grâce aux Tissages de Charlieu.

Qu'elle soit choisie ou subie, la transformation d'une entreprise n'a de sens que si elle s'appuie sur les valeurs qui la portent depuis des décennies. Elles constituent une boussole essentielle pour lui permettre de s'adapter aux évolutions du monde et de s'inscrire durablement dans le temps.

- Dossier réalisé par Stéphanie Polette



Thibaud de Portzamparc

« Pour imaginer l'avenir d'une entreprise, il faut comprendre son passé »

Siparex, groupe de capital-investissement international créé à Lyon, accompagne les entreprises, de la start-up au grand groupe, dans différentes phases. Thibaud de Portzamparc, associé du département Siparex ETI, évoque les critères pour s'engager. Les valeurs figurent en bonne place...

■ Quelle est la stratégie de Siparex en matière d'investissements ?

Thibaud de Portzamparc : Globalement, Siparex investit dans des entreprises qui se portent bien. Soit pour accompagner et accélérer le développement d'une entreprise. Soit pour soutenir un changement d'actionnaires, lorsque certains souhaitent vendre leurs parts, lors d'une succession familiale par exemple... Notre métier de capital-investissement nous incite à imaginer le futur de cette entreprise dans cinq ou sept ans, lors de notre sortie potentielle. Les critères pour l'accompagner sont multiples, selon la typologie, mais ses valeurs, son mode de gouvernance, sa capacité d'innovation sont étudiés de près.

■ Comment les valeurs intrinsèques des entreprises pèsent-elles dans vos choix ?

T.d.P. : Nos équipes s'intéressent au métier de l'entreprise, à son histoire, à sa culture, à ses hommes et ses femmes, à ses perspectives, à sa capacité à passer les crises, à rebondir, à accélérer. Pour comprendre l'avenir, il faut d'abord comprendre le passé. L'arrivée d'un capital investisseur traduit un

cap important pour une entreprise, qui peut être progressif avec des prises de participation minoritaires puis évoluer avec l'équipe dirigeante.

■ Vous évoquez l'importance de la culture de l'entreprise. Comment l'appréhendez-vous ?

T.d.P. : Elle importe beaucoup car nous allons nous appuyer sur ce qui fait l'essence même de l'entreprise pour la développer. Notre façon de faire ne bouscule pas tout. Nous n'avons aucun intérêt à casser une culture d'entreprise. Au contraire, nous avons tout à gagner à la développer. La marque employeur, la manière dont les dirigeants, les managers et les collaborateurs interagissent constituent tout ce qui produit l'attractivité de l'entreprise. Le dialogue avec les dirigeants et la proximité permettent à nos équipes de s'appuyer sur ces valeurs pour déployer un nouveau projet de croissance.

■ Les valeurs peuvent-elles être conservées quand le capital change de main, que des fonds importants sont accordés ou que de nouveaux managers arrivent... ?

T.d.P. : Une entreprise veut-elle rester figée ou veut-elle évoluer ? Veut-elle grandir ou mourir ? La réflexion semble un peu philosophique. C'est surtout une vision. L'enjeu primordial des entreprises aujourd'hui est de disposer des bonnes compétences aux bons postes. Quand une dynamique de croissance permet de doubler le chiffre d'affaires en cinq ans, le comex s'étoffe. Notre intérêt, en tant que capital investisseur, est que les collaborateurs soient heureux au sein de leur entreprise pour soutenir son projet. Nos équipes sont pleinement attentives à maintenir, voire à renforcer, les valeurs et la marque employeur. ■



Baromètre de l'engagement des entreprises 2025

La communauté *Les entreprises s'engagent*, initiée par le ministère du Travail et des Solidarités et France Travail, relève les points clés dévoilés par 400 entreprises françaises quant à la notion d'engagement :

- 83 % se disent conscientes de leur impact au sein de la société française et au fait qu'elles doivent impérativement prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.
- 80 % évoquent un désir de s'engager dans des notions sociétales comme l'égalité professionnelle homme/femme, des actions en faveur de la jeunesse, la lutte contre les discriminations.
- 97 % des entreprises interrogées évoquent leur impact territorial et leur soutien à l'économie locale.



Siparex en chiffres

- 50 ans en 2027
- 4,5 milliards d'euros d'actifs sous gestion
- 6 bureaux en France, dont le siège à Lyon
- 3 bureaux en Europe (Milan, Berlin et Bruxelles)
- 150 salariés

La Vie Claire cultive ses valeurs fondatrices

En 80 ans, le distributeur de produits bio dont le siège est à Grigny, dans le Rhône, a vécu plusieurs étapes clés. Les réussites de chacune tiennent au respect, par ses différents dirigeants, des valeurs initiales déployées par son fondateur Henri-Charles Geffroy, pionnier de l'alimentation saine dès 1946.

« **L**a Vie Claire est une enseigne pionnière qui a su se moderniser grâce à des piliers que nous défendons toujours : le goût, le bien-être et l'environnement. Les différentes actions en faveur de ces trois piliers ont profondément évolué en 80 ans mais les engagements restent fidèles aux valeurs du fondateur de la Vie Claire », expose Marjorie Favre, directrice RSE Qualité de La Vie Claire.

Trois étapes marquent profondément la vie de l'entreprise : sa création en 1946 pour atteindre 94 magasins en 1965 ; son rachat par Bernard Tapie en 1980 qui la transforme, générant aussi quelques difficultés économiques ; sa reprise en 1996 par Régis Pelen et son groupe Distriborg, spécialiste de l'alimentation biologique. Convaincu du potentiel de développement de cette entreprise, Régis Pelen cède son groupe pour se consacrer, à partir de 2000, exclusivement à la croissance de La Vie Claire.

comme le Planet-score. Les emballages sont principalement fabriqués en monomatériau pour faciliter le recyclage et le réemploi.»

Le bio accessible au plus grand nombre

La communication joue un rôle essentiel dans le dispositif. Si Henri-Charles Geffroy lançait sa revue La Vie Claire dès 1946 pour promouvoir une alimentation saine, la marque mise aujourd'hui sur les réseaux sociaux, les animations avec des producteurs locaux, la diffusion de recettes zéro déchet et les conseils en naturopathie. «L'objectif est de rendre le bio accessible au plus grand nombre, assure Marjorie Favre. Cela passe par des prix adaptés bien sûr, grâce à quelque 200 produits à moins de 5 euros pour cuisiner bio de façon simple, mais aussi par une communication qui sensibilise directement les consommateurs.»

« Se moderniser grâce à ses piliers : le goût, le bien-être et l'environnement.

Chahutée après la crise du Covid qui avait fortement impacté le secteur du bio, La Vie Claire a bâti «Cap Clair» en 2022. Ce plan stratégique a pour socle ses valeurs originelles. La performance de l'entreprise est au rendez-vous. En 2025, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 358 millions d'euros, en hausse de 7,4 %, à périmètre constant, par rapport à 2024. Sans renier son ADN. Bien au contraire. ■



©Quentin Gaillot

Évolution des enjeux

Les ouvertures de points de vente, 318 aujourd'hui dont 135 magasins intégrés et les autres en franchises, comme la construction de sites de stockage et de logistique en région lyonnaise témoignent du développement de La Vie Claire. Mais ces évolutions, comme la mise en place d'outils de mesures pour préserver la qualité nutritionnelle des produits bio ou la formation des collaborateurs, gardent impérativement en ligne de mire les piliers d'Henri-Charles Geffroy. «Les enjeux ont évolué durant ces décennies, mais les équipes de La Vie Claire produisent un travail important pour l'amélioration continue de nos produits dans le respect des principes du fondateur, assure Marjorie Favre. 87 % de nos fournisseurs, qui fabriquent nos produits selon nos recettes, sont français. L'origine des produits est évaluée grâce à des indicateurs



Société à mission depuis 2025

À la création de La Vie Claire, on ne parlait pas de RSE. Pourtant, la prise en compte de son impact sur l'homme et son environnement était déjà au cœur de la manière dont l'entreprise envisageait son activité. En 2025, elle passe un cap en choisissant de devenir société à mission. Sa raison d'être est inscrite dans ses statuts : «Donner à chacun le goût de mieux consommer pour prendre soin des Hommes et de la Terre». Trois objectifs concrets en découlent : promouvoir une consommation responsable et accessible ; accompagner les clients et les équipes ; préserver l'environnement et soutenir la filière bio. «On retrouve les trois piliers d'Henri-Charles Geffroy», glisse Marjorie Favre.

Boiron, entreprise résiliente et robuste

Depuis 2021 et le déremboursement de l'homéopathie, Boiron a dû s'adapter et faire face à une baisse brutale de son chiffre d'affaires. Ses valeurs familiales et humaines, socle de sa longévité, l'ont aidée à passer la crise, à rebondir et à se réinventer.

« **D**ès le déremboursement par la Sécurité sociale de l'homéopathie, Boiron a perdu 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, sur les 600 millions d'euros qu'elle faisait, et la moitié de ses volumes industriels. Pourtant, cinq ans plus tard, l'entreprise est toujours là... » Éric Lambert, secrétaire général du groupe, relate l'histoire d'une entreprise familiale, implantée en région lyonnaise, dont les valeurs ont été des piliers du redressement lorsqu'un coup dur la percuta de plein fouet. « *Le moment a été douloureux*, se souvient-il. Le déremboursement de l'homéopathie a entraîné un PSE concernant un quart des effectifs en France, soit 450 personnes. Dix des 25 sites de distribution et un site de production ont fermé. Mais de nouvelles actions très positives ont vu le jour à l'international, dans la diversification des produits et l'innovation sociale, ainsi que dans l'adaptation de nos outils et process industriels. »

Une dimension humaine au cœur des décisions

Pour relancer la machine et traverser la crise, l'entreprise s'est appuyée sur une gouvernance proche de ses salariés et une dynamique sociale inscrite dans son ADN. « *La façon de fonctionner de l'entreprise, qui n'est pas guidée par des intérêts uniquement financiers, a permis de prendre des décisions difficiles, mais avec une relation au temps différente. Les PSE ont été construits*

dans la durée, pour accompagner chacun, parfois sur plusieurs années. » La dimension humaine était au cœur des décisions de la famille Boiron pour permettre à l'entreprise de se réinventer et de poursuivre son histoire. « *Nous constatons chaque jour l'extrême implication du personnel, son attachement aux valeurs de la famille, de l'entreprise et aussi à l'homéopathie. Les difficultés rencontrées se sont traduites par une responsabilité accrue de ceux qui sont restés* », témoigne Éric Lambert.

« **Une gouvernance proche des salariés et une dynamique sociale dans son ADN.**

De nouveaux horizons pour rebondir

Aujourd'hui, le groupe Boiron a durablement ancré sa stratégie sur de nouveaux axes de développement. L'international d'abord. « *Nous vendions déjà aux Américains, adeptes de l'automédication en raison des coûts prohibitifs du système de santé. Nous avons clairement accéléré sur ce marché. Boiron s'est positionné en Chine et en Amérique du Sud. La part export du chiffre d'affaires s'est inversée en cinq ans, en atteignant désormais 60 %.* »



Éric Lambert,
secrétaire général
du groupe.

© Gilles Reboisson

La diversification était également stratégique en misant sur des produits de spécialités, hors médicaments aux obligations réglementaires complexes, ainsi que sur des gammes de compléments alimentaires, de phytothérapie, de probiotiques et de cannabis thérapeutique.

L'innovation sociale perdure. « *Le groupe bénéficie d'une très bonne image car il prend soin de ses collaborateurs. Malgré les plans sociaux, les accords en faveur de la participation, de la rémunération, de la retraite, du temps de travail ont été maintenus* », souligne Éric Lambert.

Enfin, dernier pilier développé depuis la crise du déremboursement : l'évolution des process industriels. « *10 millions d'euros ont été investis dans le système informatique, avec l'intégration de l'intelligence artificielle pour gagner en productivité et en efficacité. Nous avons également accéléré sur les innovations produits pour devenir plus offensif sur un marché du complément alimentaire davantage concurrentiel que celui de l'homéopathie.* » ■



Boiron en bref

Les jumeaux Jean et Henri Boiron, pharmaciens, créent l'entreprise en 1932. Ils deviennent pionniers dans la recherche, la fabrication et la distribution de médicaments homéopathiques. Dans les années 1970, Christian Boiron en prend la tête. Puis en 2005, Thierry Boiron assure la direction. Depuis 2024, le groupe est dirigé par Pascal Houdayer. En 2025, Boiron a réalisé 501 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie environ 2 000 collaborateurs en France et 1 000 dans le monde.

Maviflex, une histoire familiale qui se réinvente

À Décines-Charpieu, le fabricant de portes souples, installées principalement dans des environnements industriels, est dirigé par la troisième et la quatrième génération. Anne-Sophie Panseri passe progressivement le flambeau à son fils, Thomas, directeur général adjoint depuis 2021. La PMI est entrée dans le giron d'un industriel allemand en 2018, également une saga familiale qui assure la longévité de Maviflex, créée en 1936 par Victor Simon et spécialisée dans les portes souples depuis 1966.

Être industriel pendant l'entre-deux-guerres et en 2026, ce n'est plus vraiment faire le même métier... *«Chaque génération apporte des choses différentes, mais notre vraie force, c'est d'apporter une vision familiale qui mise sur le temps long, tant pour les prises de risque dans nos projets que pour nos capacités financières. Notre histoire et notre approche nous ont permis de faire le dos rond quand la conjoncture était mauvaise et de prendre le temps nécessaire pour notre développement. Sans pression financière.»* Anne-Sophie Panseri est la petite-fille de Victor Simon. Avec son frère Romain Simon, elle prend la suite de son père Bernard Simon, en 2000, pour accélérer. *«Mes grands-parents avaient choisi de sous-traiter certaines fonctions, donc d'avoir plus d'agilité mais une maîtrise moindre des marges, raconte la dirigeante. En 2000, nous décidons d'investir plusieurs millions d'euros dans la création d'une usine à Décines pour intégrer complètement la production de nos portes souples. À l'époque, c'était une stratégie complètement à l'opposée de ce qui se pratiquait dans l'industrie.»*



© Olivier Ramonette

L'IA invente un futur d'opportunités

Vingt-cinq ans plus tard, un nouveau plan d'investissement de 14 millions d'euros est engagé pour robotiser, transformer les process industriels et répondre à une demande qui a muté de la production en série à la fabrication à l'unité, avec une forte innovation. *«Les évolutions s'accélèrent, constate Anne-Sophie Panseri. L'IA invente un futur d'opportunités qui touche toutes les strates de l'entreprise, de la comptabilité à la production.»*

Malgré les bouleversements technologiques, la dirigeante, aujourd'hui épaulée par son fils et son actionnaire allemand, ne perd pas de vue l'essence même de Maviflex. *«Nous sommes d'abord une entreprise industrielle qui ne cesse de se réinventer. Nos business models évoluent aussi. De la vente d'usage, nous progressons vers une vente de services, avec des portes qui contiennent des datas, qui agissent sur les économies d'énergie... Nous continuons d'innover et de répondre à de nouveaux besoins. C'est passionnant!»*



Un actionnaire respectueux des valeurs familiales

En mai 2018, Anne-Sophie Panseri et son frère Romain Simon ont choisi de céder Maviflex à Hörmann, une ETI allemande qui dépasse le milliard d'euros de chiffre d'affaires, compte 40 usines dans le monde et emploie 6 000 salariés. *«Ce fut la transmission d'une famille à une autre famille, assure Anne-Sophie Panseri. Nous partageons les mêmes valeurs industrielles, familiales et territoriales. C'était très important pour moi. Le site de Décines est maintenu. Mon fils a été nommé DGA par le groupe Hörmann, qui lui-même prépare la cinquième génération. La transmission se fait progressivement entre mon fils et moi qui quitterai tranquillement fin 2028. C'est confortable d'avoir ce temps long. À lui désormais d'accélérer avec le soutien d'un groupe international qui nous ressemble.»*



Une vision familiale qui mise sur le temps long, tant pour les prises de risque dans nos projets que pour nos capacités financières.

Être en interaction

Une entreprise expérimentée passe-t-elle mieux les crises que les autres? *«Oui, car nous avons l'expérience et les compétences. Le danger est cependant de s'installer dans une sorte de routine, relève Anne-Sophie Panseri. Depuis toujours, je pousse mes équipes à sortir, à être en interaction avec ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, de connaître le monde des start-up qui, par leur agilité, pourraient percuter nos modèles, de se faire challenger par des cabinets conseil et même d'aller regarder les innovations dans d'autres univers. Malgré notre expertise, nous restons à l'affût. Toujours. Depuis toujours.»* ■

Les Tissages de Charlieu, un héritage industriel français à faire vivre

Impacter positivement l'environnement. Agir sur le temps long. Maintenir un métier ancestral en misant sur la créativité. Surtout, s'appuyer sur des hommes et des femmes. Ces valeurs guident Éric Boël, qui a repris l'entreprise, créée en 1902, il y a plus de 30 ans. Il est convaincu que l'entreprise a la capacité de révéler les valeurs humaines pour qu'elles s'expriment pleinement.

Dire que le secteur du textile a été chahuté en France est un euphémisme. Mais pas une fatalité. La preuve : Les Tissages de Charlieu, au cœur d'un bassin ligérien profondément marqué par l'industrie textile, tant dans ses années d'euphorie que dans ses crises, existe et se déploie d'une manière différente des tisserands ancestraux. En misant cependant sur une valeur qui traverse les époques : faire confiance aux hommes et aux femmes. *«L'entreprise peut et doit être un support de développement et d'épanouissement de l'être humain, assure Éric Boël. Nous proposons un chemin pour grandir plutôt qu'un simple job.»* Les Tissages de Charlieu illustrent cet engagement en s'appuyant sur trois piliers mis au même niveau : «Pour l'humain», avec un management responsable ; «Pour l'environnement», qui contribue à une industrie textile décarbonée et circulaire ; «Pour l'économie», qui démontre que produire du textile en France est possible.



Éric Boël

prendre en main son destin. *«Nous sommes une communauté humaine qui travaille ensemble. L'entreprise contribue pleinement à humaniser la société.»*

Concrètement, au sein des Tissages de Charlieu, l'activité a muté. De façonnier, l'entreprise est devenue plus créative. *«Ce pôle est passé d'une à douze personnes, pour créer des tissus et montrer qu'il est possible de fabriquer des produits créatifs en France.»* Depuis 2008, le développement durable est devenu la norme au sein de la PME. *«95 % de nos achats de matières sont bio, recyclés ou issus de l'agriculture française. Notre entreprise est de plus en plus tournée vers le recyclage et l'économie circulaire pour contribuer à une industrie décarbonée.»*

Ruissellement des valeurs

Plusieurs structures gravitent autour de l'écosystème des Tissages de Charlieu, cause ou effet du ruissellement de ses valeurs. En 2009, l'entreprise crée l'association Alter-Tex pour fédérer quelques industriels français du secteur qui œuvrent en faveur de l'environnement. L'intrapreneuriat est encouragé. *«Nous aidons nos collaborateurs qui ont des idées de business. À l'image de Sophie Badot, qui a imaginé Létol, fabricant d'étoiles en coton bio aujourd'hui commercialisées dans 23 pays. Ou Indispensac, qui conçoit des tote-bags et des packagings en tissus recyclés.»* L'économie circulaire n'est pas qu'un concept. Les Tissages de Charlieu en font une réalité. ■

«L'entreprise doit être un support d'épanouissement de l'être humain.»

Les Tissages de Charlieu, dont les productions alimentent les marchés de l'habillement, l'ameublement et les textiles techniques, est devenue société à mission avec pour raison d'être «Tissons ensemble de jolis liens». *«Françoise, notre collaboratrice comptable, a imaginé cette devise, glisse Éric Boël. Elle reflète parfaitement ce que représente notre entreprise : un endroit pour tisser des liens, s'améliorer et s'épanouir.»*

Sa capacité à accueillir les vicissitudes de la vie

Ce socle de valeurs permet d'accompagner les mutations et l'adaptation de l'entreprise aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques. C'est aussi un état d'esprit. *«Mettons-nous dans une disposition de cœur et d'esprit pour accueillir pleinement ce qui arrive, assure Éric Boël. Comme toute vie, celle d'une entreprise est faite de vicissitudes. La différence réside dans la capacité de chacun à les accueillir.»* Le dirigeant donne le la et met chacun en position de



Labellisée Entreprise du patrimoine vivant (EPV)

Pour marquer son attachement à faire perdurer une activité industrielle textile écoresponsable, Les Tissages de Charlieu est labellisée EPV et participe chaque année, en septembre, à la fête de la Corporation des tisserands qui se tient à Charlieu depuis 1542. *«C'est aussi une façon de montrer que notre métier se transmet et que nous sommes toujours capables de produire, dans notre pays, des produits que nous consommons», pour Éric Boël.*

L'alternance : d'une voie de second plan à un levier vers l'emploi

Aujourd'hui proposée par de nombreuses écoles, l'alternance est devenue une référence pour les étudiants. Olivier Marion, directeur général de FormaSup Odyssee, et Caroline Meiss, déléguée régionale de l'emploi chez EDF, sont en première ligne pour observer les changements de paradigme concernant ce dispositif.

- Louna Fernandes Lagache

Il y a quinze ans, choisir l'alternance, c'était souvent renoncer. Une voie perçue comme un repli, réservée aux élèves en difficulté scolaire, loin des grandes écoles et des cursus valorisés. Aujourd'hui, le tableau a radicalement changé, notamment sous l'effet de la réforme de 2018, qui a simplifié les démarches. Les aides publiques déployées par la suite ont également renforcé l'attractivité de l'alternance pour les entreprises, malgré leur récent recul. « Nous percevons aujourd'hui une meilleure image de l'alternance, mais il reste encore un important travail de valorisation de ce dispositif auprès des parents et des jeunes », affirme Caroline Meiss, déléguée régionale de l'emploi chez EDF.

À Lyon et Saint-Étienne, FormaSup Odyssee, le CFA de l'enseignement supérieur, a doublé ses effectifs en six ans, avec quelque 7 600 apprentis qui ont choisi l'alternance préparant à 250 diplômes. Pour Olivier Marion, son directeur général, l'alternance est devenue un réel outil pour les jeunes, professionnalisant certes, mais aussi contribuant à leur autonomie. « L'apprentissage est un levier d'égalité des chances. Les coûts pédagogiques sont nuls, et l'apprenti touche un salaire, ce qui lui permet de s'autonomiser. Pour nous, l'apprentissage est un levier d'émancipation, d'égalité des chances qui permet une ouverture à l'enseignement supérieur beaucoup plus large que la formation initiale, et ainsi de promotion sociale. » Les résultats sont là pour le confirmer : six mois après leur sortie du dispositif, plus de 85 % des alternants passés par FormaSup Odyssee sont en insertion professionnelle durable dans le métier visé. Le taux de rupture de contrat au CFA atteint moins de 3 %, quand la moyenne nationale frôle les 30 %.

Pour recruter, les organismes se fondent notamment sur la renommée de l'école où étudie le jeune. « L'entreprise qui recrute un jeune formé à l'iaelyon vise clairement un résultat », précise Olivier Marion. L'alternance sur l'enseignement supérieur est privilégiée avec des écoles bien positionnées et reconnues par nos métiers. L'iaelyon en fait pleinement partie », confirme Caroline Meiss. Pour EDF, l'alternance est historiquement une voie connue pour les métiers du tertiaire, même si les recrutements se font majoritairement dans les métiers techniques.

Une question de transmission

Pour les entreprises, recruter un alternant aujourd'hui, c'est miser sur l'avenir. « On ne recrute pas des

alternants juste pour avoir des alternants », confie Caroline Meiss. Nos recrutements via l'alternance sont majoritairement examinés au regard de nos besoins GPEC et nous permettent de sécuriser, pour partie, nos embauches futures. »

Pour FormaSup Odyssee, accueillir des alternants au sein d'une entreprise est un pari sur l'avenir, mais surtout une transmission de savoirs et de compétences. « Il est très important de concevoir le dispositif non pas juste comme une modalité de formation mais aussi comme une transmission des savoirs d'une entreprise pour assurer sa pérennisation », affirme le directeur général. Il y a quelque chose de l'ordre de la transmission intergénérationnelle. Les seniors qui jouent le rôle de maître d'apprentissage construisent les collaborateurs qui prendront le relais pour le développement de l'entreprise et du territoire. »



Caroline Meiss

« L'apprentissage est aujourd'hui un levier d'égalité des chances. »

Au-delà des chiffres, Olivier Marion voit dans l'alternance un levier à portée sociale bien plus large. Une jeunesse insérée, des entreprises qui se développent sur leur territoire, un dialogue organisé entre générations : autant d'éléments qui dessinent, selon lui, les contours d'une société plus résiliente. ■



L'alternance au sein du groupe EDF en chiffres :

- En Auvergne-Rhône-Alpes
 - 850 recrutements en 2025-2026
 - Sur 2 075 embauches en CDI en 2024, près de 20 % sont issues de l'alternance
- Au niveau national
 - 4 500 recrutements en 2025-2026



Olivier Marion

Quand les étudiants de l'iaelyon challengent Brioche Pasquier

Au fil des collaborations, les étudiants de l'iaelyon se plongent dans les enjeux stratégiques de Brioche Pasquier à Charancieu. Sur ce site industriel, berceau des célèbres Pitch et de la gamme pains, les business cases stimulent l'innovation et font émerger de nouvelles pistes de développement.

- Stéphanie Polette

Études de cas gourmandes. C'est ce qui attend les étudiants en master de l'iaelyon quand Jim Le Bihan, chef des ventes de Brioche Pasquier, arrive à la Manufacture des Tabacs, à Lyon, pour présenter un nouveau business case. « Notre partenariat de longue date avec l'iaelyon nous permet, chaque année, de nous appuyer sur des cerveaux supplémentaires, créatifs et sans potentielles barrières, afin de réfléchir sur des problématiques de vente, de marketing, de communication ou encore d'événementiel, détaille-t-il. Nous avons face à nous des étudiants dynamiques, qui se questionnent et apportent, au final, de véritables idées que l'on peut tester et déployer. »

Brioche Pasquier, dont le siège social est près de Cholet, dans le Maine-et-Loire, est toujours dirigée par les descendants des fondateurs. Pascal Pasquier et son fils Étienne, ont organisé



Pascal Pasquier, à gauche, rencontre des participants FC de l'iaelyon.



Quand les idées des étudiants prennent vie

Jim Le Bihan cite pour exemples deux études de cas proposées aux étudiants de l'iaelyon ces dernières années.

- **Développer les ventes à l'unité de Pitch.** Usuellement, les paquets de Pitch contiennent huit briochettes fourrées. Une année, les étudiants de l'iaelyon se sont penchés sur le potentiel commercial de développer des ventes à l'unité. « Suite aux travaux des étudiants et à nos recherches en interne, des tests de vente de Pitch à l'unité ont été effectués dans notre boutique d'usine, à Charancieu, et auprès de stations-service sur la route des stations de ski des Alpes. Nous discutons aujourd'hui avec des enseignes de la grande distribution pour implanter ces Pitch à l'unité. Le travail des étudiants nous a été utile pour ce segment. »
- **Augmenter les parts de marché des gammes de pains.** Brioche Pasquier a lancé une gamme de pains en 2018. Pas suffisamment identifiée par les consommateurs selon l'entreprise, cette gamme reste stratégique pour Brioche Pasquier qui souhaite doubler ses parts de marché à horizon 2028. « Nous avons exposé aux étudiants notre stratégie commerciale jusqu'à aujourd'hui et nous leur avons annoncé nos ambitions. À eux de nous aider à réfléchir sur ce qu'il est possible de faire autour de cette gamme pour implanter durablement nos références de pains en rayons. »

le groupe, qui compte plus de 3 700 salariés pour un chiffre d'affaires de quelque 945 millions d'euros par an, par « file de produits ». « À Charancieu, nous sommes référents, pour l'ensemble du groupe, des files Pitch et Pains, précise Jim Le Bihan. Nos équipes développent ainsi toute la stratégie commerciale, développement et innovation pour les produits de ces deux gammes. Les étudiants de l'iaelyon travaillent aussi sur ces deux sujets et disposent de toutes les données commerciales pour apporter des idées nouvelles sur ces lignes phare de Brioche Pasquier. »

Valeurs communes

Les deux structures se connaissent bien et entretiennent leur partenariat à travers de multiples actions : études de cas, visites du site de Charancieu, interventions de Pascal Pasquier et participation aux événements de recrutement de l'iaelyon. Jim Le Bihan va à la rencontre des étudiants pour présenter le cas de l'année. Il est à leur écoute à mi-parcours du semestre pour répondre aux questions qui ne manquent jamais de fuser d'un groupe à l'autre. « On apporte également un côté ludique à cette collaboration, en récompensant les étudiants, à la fin de l'étude de cas. Ils viennent visiter l'usine et repartent avec des produits. »

Pour le chef des ventes, les échanges avec les étudiants mais aussi les équipes de l'iaelyon sont « fluides, cordiaux et très constructifs ». Des valeurs communes sont le pilier de cette collaboration de longue date. ■

Parcours grand angle

Photographe professionnel, Yanis Ourabah est notamment (re)connu à travers son projet Dance in Lyon, qu'il décline pour la photo de Une de Connect'iaelyon. Diplômé d'un master 2 en Marketing et Commerce de l'iaelyon, c'est aussi l'école de management qui lui a donné le goût des voyages. Aujourd'hui, ce dirigeant d'entreprise avoue se servir tous les jours de ce qu'il a appris à l'université.

- Stéphanie Polette

Le ciel est bleu. Le soleil éclaire le bon angle. Yanis Ourabah arpente les allées extérieures de la Manufacture des Tabacs, à Lyon. Des lieux qu'il connaît bien. Il les a fréquentés entre 2002 et 2007 alors qu'il était étudiant à l'iaelyon. En ce mois de mai 2026, c'est son œil aiguisé de photographe passionné qui scrute chaque recoin de l'université. Il se prépare à réaliser la photo de Une de Connect'iaelyon... «*Les repérages sont essentiels pour trouver le lieu qui correspond à l'univers recherché, au choix des lignes, à la couleur du tutu de la danseuse... Je cible les lieux qui me plaisent et je les travaille dans mon esprit pour les proposer à mon client*», confie Yanis Ourabah. Ce travail de préparation est un rituel auquel il ne déroge jamais.

Méthodologie, approche commerciale et marketing, écoute du besoin client et livraison d'un produit qui fait sens. Pour agir ainsi, il a été à bonne école... «*Tous les jours, dans la gestion de mon entreprise et mon approche client, je me sers de ce j'ai appris à l'iaelyon.*»



© Pierre-Antoine Lalaude

Passionné de montagne, il rejoint un réseau de magasins de sport où il pilote les achats et l'animation commerciale de 130 points de vente en stations de ski. «*Lorsque ce groupe est racheté par un géant de l'agroalimentaire, je ne suis plus en phase*, confie-t-il. *Après une quinzaine d'années de pratique de la photo en amateur, je décide de me lancer...*»

Mais il ne part pas de rien. Depuis plusieurs années, il développe son activité photographique en parallèle de son métier et noue des collaborations avec des entreprises, des magazines et des marques du monde du sport. En 2015, il se lance et crée son entreprise. «*Quitter un poste de cadre avec mutuelle et voiture de fonction rend fébrile quelques mois...*» Il s'adresse directement à une clientèle BtoB et fait marcher le réseau des anciens de l'iaelyon, qui occupent des postes de communication et marketing.

Son talent et son approche intéressent.

«*Je discute avec des responsables marketing et des dirigeants qui attendent d'un photographe une compréhension de leurs attentes. Mes études et mon expérience professionnelle font que nous parlons le même langage.*» Ses images véhiculent un message, une histoire, une émotion... qui ne laissent jamais indifférents. ■



Il s'adresse directement à une clientèle BtoB et fait marcher le réseau des anciens de l'iaelyon.

Parler le même langage

C'est à l'iaelyon qu'il décide de poursuivre ses études. «*Je voulais m'ouvrir le maximum de portes car je n'avais pas d'idées précises du métier que je souhaitais exercer*». Curieux et ouvert sur le monde, Yanis Ourabah s'intéresse aussi bien à l'économie et à la géopolitique qu'à la photographie, qu'il apprend en autodidacte à l'époque de l'argentique. Amateur de montagne et de voyages, il nourrit déjà un goût prononcé pour la découverte. «*Dans mon cursus, j'apprends le droit, la comptabilité, les mathématiques et me perfectionne à l'anglais, notamment grâce à une année dans une université partenaire de l'iaelyon, au Danemark, pour valider mon master 2. C'était une expérience formidable! Depuis, j'ai multiplié les voyages partout dans le monde.*»



Dance in Lyon... et bien plus

Tout part d'une envie personnelle. «*J'avais envie de photos d'action*, expose Yanis Ourabah. *Et de m'amuser! J'ai mobilisé des danseurs et des danseuses dans la rue. Depuis 2012, Dance in Lyon est devenu un fil rouge dans mon travail ainsi qu'un véritable outil de communication pour mes prestations. Des entreprises et des collectivités me contactent pour aller dans des lieux improbables!*» Cette signature s'exprime sur les toits de Lyon, les bords de Saône mais aussi dans des hôtels particuliers, des immeubles en construction ou dans les sous-sols du métro. Yanis Ourabah décline le concept et l'enrichit d'expositions, d'un livre, d'une boutique en ligne avec des tirages photos et de la Une de Connect'iaelyon.

À suivre sur Instagram @dance_in_lyon

Entreprendre sans attendre

Valentin Moignoux a créé son entreprise, La Briquette®, à seulement 16 ans... Aujourd'hui en 2^e année de licence Business management à l'iaelyon, son statut d'étudiant-entrepreneur lui permet d'adapter son cursus universitaire, d'appliquer directement les enseignements à ses problématiques entrepreneuriales et de profiter de ses stages pour développer La Briquette® au Mexique et en Chine.

Stéphanie Polette



© DR

« J'adore les Lego® et j'ai beaucoup voyagé enfant, se souvient le jeune dirigeant de tout juste 20 ans. Je voulais toujours rapporter un souvenir en briques des sites que j'avais visités et ça n'existait pas... » Lorsqu'il a l'opportunité, en classe de 3^e, de suivre un module de l'association

Entreprendre pour apprendre, son idée de créer des souvenirs des régions en briques de construction prend forme. Originaire de Perpignan, il imagine ainsi La Briquette® et conçoit son premier âne catalan. « Les briquettes sont compatibles avec Lego®. J'ai fabriqué 500 exemplaires de mon âne catalan que je suis allé vendre dans les boutiques près de chez moi. J'ai tout vendu, alors j'ai lancé l'escargot catalan ! »

Croître avec une structure légère

L'idée du jeune entrepreneur fait rapidement son chemin. Valentin Moignoux se rapproche du Conseil général des Pyrénées Orientales qui lui confie la conception de reproductions en briquettes des principaux monuments du territoire. « Le Palais idéal du facteur Cheval, dans la Drôme, est également séduit par l'idée pour vendre les boîtes du jeu de construction dans sa boutique. » Depuis, il décline sur-mesure des produits personnalisés pour des entreprises ou des collectivités. « Thales, le Crédit Agricole ou encore Enedis, font partie de mes clients pour des constructions à l'unité ou en série », glisse fièrement le dirigeant.

Si la brique en elle-même est fabriquée en Chine, Valentin Moignoux conçoit les objets en CAO, s'appuie sur des entreprises européennes pour la fabrication du packaging et confie

la mise en sachet des briquettes à un ESAT (Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail) de Perpignan.

En forte croissance, son entreprise poursuit son développement, avec une croissance annuelle de 50 %. « Je suis optimiste et mon entreprise va croître, en essayant de conserver une structure légère. Je souhaite devenir la référence en France en produits personnalisés en briquettes, en développant notamment la gamme grand public sur les produits culturels, comme l'âne et l'escargot à l'origine du projet. »



© DR



La Briquette® poursuit son développement, avec une croissance annuelle de 50 %.

Le monde, nouveau terrain de jeu

Et les études dans tout cela ? « Le cursus à l'iaelyon correspond parfaitement à mon projet entrepreneurial, affirme Valentin Moignoux. J'apprends beaucoup en pratiquant et en appliquant directement les enseignements reçus en cours à mes problématiques quotidiennes. Les cours de droit, de comptabilité, sur la supply chain ou l'analyse des coûts sont particulièrement utiles au quotidien pour mon entreprise. » Il entend poursuivre jusqu'en master et profiter de ses séjours à l'étranger pour développer son concept à l'international. « J'ai fait mon stage de 2^e année dans une entreprise médicale au Mexique. J'en ai profité pour vendre des sets de briquettes... » Sa 3^e année se fera en échange à l'université de Shanghai. Un nouveau terrain de jeu pour prospecter et créer des nouveaux modèles de souvenir La Briquette® ■



Un logo iaelyon en briquettes

Pour les 70 ans de l'iaelyon, Valentin Moignoux a conçu le logo de l'iaelyon en briquettes. « Les collaborateurs de l'école ont monté un logo d'1,50 mètre, à l'accueil de l'établissement, et Marie-Christine Chalus, la directrice de l'iaelyon, a posé la dernière briquette lors de l'événement du 19 mars 2026 célébrant les 70 ans de l'école. » Un set miniature représentant le site de la Manufacture des Tabacs a également été créé pour l'occasion.

Une stratégie internationale à 360°, fondée sur l'exigence et l'ouverture

Avec 150 partenaires à travers le monde, l'iaelyon déploie une stratégie internationale articulée autour de la mobilité étudiante, de partenariats académiques durables et une «internationalisation à la maison».

- Florence Barnola

«**N**ous permettons à nos étudiants d'avoir l'expérience internationale qu'ils souhaitent dans une très grande diversité de contextes», explique Noémie Dominguez, responsable développement international et accréditations à l'iaelyon.

Professeure des Universités en sciences de gestion, responsable pédagogique du master 2 Manager des affaires européennes, elle pilote, avec Silvia Didier, la stratégie d'internationalisation à l'iaelyon. «L'une de nos missions est de développer et de consolider des partenariats avec des universités étrangères qui partagent les mêmes valeurs et le même niveau d'exigence que les nôtres.» Parmi les partenariats dont l'école est particulièrement fière figure celui avec l'université de Tübingen, en Allemagne, classée dans le top 100 mondial. «Nos étudiants peuvent obtenir un double diplôme avec une université de renom qui facilite grandement leur employabilité.»

Une internationalisation aussi in situ

L'approche de l'iaelyon ne se limite pas à envoyer des étudiants à l'étranger un semestre ou une année entière. Elle s'articule autour de piliers, les 4 I : Immersif, Innovant, Inclusif et Impact. Cela se traduit sur le terrain par un travail effectué à deux niveaux : la mobilité vers l'étranger et «l'internationalisation à la maison». «Il s'agit de tirer parti de la diversité des profils déjà présente sur le campus, via des étudiants en échange Erasmus ou inscrits dans des cursus complets à Lyon. Il s'agit aussi de faire venir des intervenants de l'étranger afin d'offrir à nos étudiants un regard extérieur sur les choses. La mobilité virtuelle complète ce dispositif, notamment à travers



Noémie Dominguez et Silvia Didier rendent visite aux partenaires new-yorkais en juin 2026.

des projets BIP (Blended intensive programme) où une partie du travail collaboratif avec des partenaires européens se fait en ligne, avant une phase physique de rencontre.» L'objectif de ce plan d'action est de donner accès à un grand nombre d'étudiants à l'expérience internationale, quelles que soient les conditions de ressources ou sociales.

Cap sur de nouvelles dynamiques mondiales

Près de 150 établissements, issus d'une cinquantaine de pays, collaborent avec l'iaelyon. Certains de ces partenariats durent depuis plus de 30 ans, à l'image de celui établi avec l'université de Lodz en Pologne (voir encadré). Dans les années à venir, la priorité sera donnée à l'approfondissement des échanges plutôt qu'à la multiplication des partenariats. «Nous ne cherchons pas forcément à multiplier le nombre de partenaires, déjà nombreux, mais plutôt à enrichir ces collaborations», affirme Noémie Dominguez. Trois zones sont identifiées comme prioritaires : l'Asie du Sud-Est, le continent africain, encore sous-représenté dans le réseau actuel, et l'Amérique latine. Ces choix correspondent aux dynamiques économiques que l'école juge essentielles pour ses étudiants. «C'est là où l'avenir du commerce se situe», souligne la responsable du développement international. Elle revient enthousiasmée d'une visite à l'université de São Paulo, «notamment pour ce qui se passe sur le plan de la deeptech, de l'intelligence artificielle, des liens entre IA et santé». Une conviction guide Noémie Dominguez : la réciprocité et l'apprentissage interculturel. «Nous avons beaucoup à apprendre de leur vision du monde, de leur façon de faire des affaires et de faire société.» ■



Une collaboration franco-polonaise historique

«Outre les échanges Erasmus, cela fait 33 ans que nous animons, sans interruption, ce programme (ndlr, un diplôme de gestion) entre notre université et l'iaelyon, ce qui est assez exceptionnel pour des partenariats. C'est le seul diplôme universitaire en gestion français-anglais qui se fait en Pologne avec des enseignants de l'Université Jean-Moulin Lyon 3. Plus de 500 étudiants y ont participé. Nous sommes très contents car c'est l'une des plus anciennes collaborations que nous avons avec un établissement étranger. Pour nous, c'est un partenariat stratégique, très important.»

Tomasz Domanski, professeur de marketing international à l'Université de Lodz en Pologne

Un entrepreneur engagé

Olivier Finaz dirige L'Atelier Luxe. Basée à Lyon, l'entreprise possède une manufacture à La Tour-du-Pin, aménagée dans un ancien corps de ferme inscrit aux Monuments historiques, qu'elle a rénové en 2017. Patrimoine, artisanat, valeurs humaines et engagement sociétal guident le quotidien du dirigeant.

- Propos recueillis par Stéphanie Polette



■ Que représente l'engagement pour vous ?

O.F. : Il est difficile d'être chef d'entreprise sans s'engager. Et cet engagement va bien au-delà de sa propre entreprise. Au sein de nos sociétés, les valeurs propres de chaque entreprise caractérisent leurs engagements. Une culture du management dans la proximité et la confiance se révèle le cœur battant de l'entreprise. Et cela fonctionne dans les deux sens : du manager vers ses collaborateurs et inversement. Ces valeurs sont très importantes au sein de L'Atelier Luxe. Nous sommes exigeants, pour être performants, mais surtout bienveillants. L'un et l'autre ne sont pas incompatibles. Notre engagement se porte aussi sur la conjugaison de la tradition et l'innovation.

■ Comment arrivez-vous à marier ces deux notions de tradition et d'innovation ?

O.F. : L'Atelier Luxe fabrique des écrins pour des grandes marques de luxe françaises, notamment du groupe LVMH. Nous évoluons dans des métiers d'arts, rares, aux savoir-faire dans la couture, l'ébénisterie, la maroquinerie souvent transmis par des Compagnons du Devoir.

Le label EPV (Entreprise du Patrimoine Vivant) atteste ces expertises. La tradition n'empêche nullement l'innovation, axe fort de nos entreprises, puisque nous savons intégrer la lumière, le son ou encore le digital dans nos produits.

■ Comment se traduit votre engagement sur un pan autre que purement entrepreneurial ?

O.F. : Je fais partie des chefs d'entreprise convaincus que même une PME peut être contributive à son territoire. Nous avons décidé qu'une entreprise comme la nôtre pouvait aussi tendre la main à une population défavorisée. J'ai participé à un programme expérimental impulsé par le Medef Lyon-Rhône, la préfecture du Rhône et la Protection Judiciaire de la Jeunesse, intitulé « Marcher pour entreprendre », qui a donné naissance à l'association AVI, Ascension Vers l'Insertion. Depuis 10 ans, des chefs d'entreprise emmènent dix jeunes sous main de justice marcher en montagne pendant trois jours pour apprendre à se connaître et créer un début de confiance. Nous les aidons ensuite à se réorienter professionnellement.

■ Pourquoi avoir décidé de consacrer du temps et d'aider ces jeunes ?

O.F. : Lors de ma première participation à cette marche en montagne, j'ai été bouleversé par la rencontre avec ces jeunes et j'ai rapidement décidé d'en faire un axe de développement pour notre entreprise en créant AVI. La transmission qui nous est chère passe aussi par une main tendue à des plus défavorisés que nous. Ils ont entre 13 et 18 ans et nous sommes convaincus qu'ils peuvent sortir de la délinquance grâce au travail. Sur les 35 salariés de l'entreprise, trois en

permanence sont issus d'AVI. Nous les formons et nous découvrons des talents. Certains restent. D'autres partent.

■ Quel est l'impact de cette mission auprès de vos collaborateurs et de vos clients ?

O.F. : En interne, au départ, la démarche a suscité des craintes. L'inconnu et les préjugés prennent parfois le dessus. Mais très rapidement, nous avons été touchés par leurs parcours. Dès que le contact humain est établi, l'attachement prend le dessus et les salariés ont souhaité les aider. Autre leçon importante : ils sont tellement déstabilisants pour une entreprise qu'ils nous apprennent à penser autrement, à réfléchir pour s'adapter. C'est une démarche constructive pour l'ensemble de l'entreprise.

En externe, auprès de nos clients du luxe, c'est devenu un avantage concurrentiel qui traduit un engagement sociétal fort de notre entreprise. Nous ne l'avons pas fait pour cela au départ mais notre engagement est devenu un atout auprès de nos grands donneurs d'ordres. C'est aussi un axe relevé par les jeunes générations en quête de sens. Ils sont fiers d'appartenir à une entreprise qui donne du sens. ■



Bio express

1986 : diplômé de l'IGS

1988 : création d'ATS

2015 : création de L'Atelier Luxe

2020 : création de l'association AVI, portée par le fonds de dotation « Donner envie de vivre »



« Je fais partie des chefs d'entreprise convaincus que même une PME peut être contributive à son territoire. »



70^e

anniversaire

1956 - 2026

70 années au service de la **formation de managers éclairés**, responsables et prêts à devenir acteurs des transitions.

70 années qui ont vu l'iaelyon grandir et s'affirmer comme **une référence nationale** des écoles universitaires de management, et devenir le 1^{er} IAE de France par sa taille.

70 années tournées vers **l'excellence académique**, la recherche et l'innovation, pour s'inviter au cœur du débat public.

70 années, près de 75 000 diplômés, et autant de trajectoires écrites **dans notre territoire et à l'international**.



Les partenaires de nos 70 ans

