



Ciel dégagé pour l'immobilier d'entreprise

p. 26

&Co!

**Good business,
good ideas,
good éco and co!**

Théma

Le travail

Comment réenchanter les équipes?

p. 6



**CCI LYON MÉTROPOLÉ
SAINT-ÉTIENNE ROANNE**



La Région

Auvergne-Rhône-Alpes



LA RÉGION : **1^{ER} PARTENAIRE DES ENTREPRISES!**

- › **119 000 entreprises créées en Auvergne-Rhône-Alpes** en 2021 (source INSEE)
- › **+ de 11 000 créations d'entreprises soutenues par la Région** en 2021
- › **137 entreprises créées dans le secteur de l'ESS** (Économie Sociale Solidaire)
- › **174 start-ups financées** en 2021

© 2022 Région Auvergne-Rhône-Alpes / Photo : Adobe Stock

Plus d'informations sur
auvergnerhonealpes.fr

La Région qui agit



© J.M. Blache

« Nous, entrepreneurs, réengageons la CCI dans une politique d'investissements au service des entreprises et du territoire. »

Nos prédécesseurs à la tête de la CCI l'ont fait bien avant nous ! En 1872, ils ont posé les fondements d'emlyon business school ; ils furent ensuite des moteurs pour l'émergence de l'aéroport Lyon-Saint Exupéry ou celle du parc des expositions Eurexpo. Le temps est venu, aujourd'hui, de renouer avec l'audace de nos ancêtres, au service d'une CCI qui investit pour que les projets nécessaires au territoire et à ses entreprises émergent au bon moment, avec les meilleures chances de réussite. Nous restons en effet des entrepreneurs actionnant des réflexes d'entrepreneurs ! Nous venons ainsi de souscrire à hauteur de 1 million d'euros au Fonds d'amorçage industriel métropolitain (FAIM) porté conjointement par les Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne, dont l'objectif est d'intervenir dans des start ups industrielles à fort potentiel en phase d'amorçage et de capital risque. Nous avons aussi créé

la filiale CCI Capital Croissance dans l'ambition de figurer au tour de table de 5 à 7 start ups par an, fortement génératrices de business et d'emplois locaux. En février, nous avons signé un investissement sur le territoire roannais avec la société Ugo, spécialisée dans la numérisation des commerces de proximité. Nous avançons aussi sur notre projet de campus de la sécurité à Écully et sommes actionnaires à hauteur de plus de 2 millions d'euros du projet Bel Air Textile, qui inaugurera, en début d'année prochaine, un lieu dédié aux acteurs de cette filière historique, dans le quartier Carré de Soie à Villeurbanne. Nous portons également des réflexions dans les domaines de l'hydrogène, du photovoltaïque, de la gastronomie... La transformation opérée ces dernières années, aujourd'hui réussie, nous ouvre la porte d'une CCI aux capacités réaffirmées. Seule, ou en lien avec nos partenaires publics ou privés lorsque l'ampleur des projets le requiert, nous renouons avec notre ADN d'investisseur

au service du territoire et de ses entreprises. Défendre les intérêts des entrepreneurs est une autre de nos grandes missions. Je voudrais saluer à ce titre la décision prise par le président de la Métropole de Lyon de reporter à 2028 l'interdiction des véhicules diesel et de remettre au débat l'élargissement de la Zone à faibles émissions (ZFE) aux communes avoisinantes. Nous avons en effet appelé à davantage de souplesse et de réalisme dans les conditions et le calendrier de mise en œuvre de cette ZFE. Ce report va permettre aux entreprises d'enclencher plus sereinement cette indispensable transition. Avec une CCI en première ligne pour les accompagner dans leurs diagnostics et leurs pratiques de mobilité.

Philippe Valentin

Président de la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne



&Co! est publié par la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne | Direction des relations et de la communication institutionnelles Place de la Bourse 69289 Lyon cedex 2. 04 72 40 58 58 | Directeur de la publication Philippe Valentin | Comité de rédaction Pascal Buclon, Véronique Dupré, Marie-Claude Foucré, Nancy Furer, Philippe Malaval, Nathalie Pradines, Philippe Trintignac, Blandine Vignon | Rédaction NF2 Presse | Maquette et réalisation **MAGAZINE&FILS**. 04 78 28 84 84 | Publicité CCI 04 72 40 58 58 | Impression Fot | Routage Ciféa-Mkg | Photos Jean-Marc Blache, iStock | ISSN 2497-5591 | Tirage 84 000 exemplaires imprimés sur papier recyclé 100% PEFC



FAITES LE CHOIX D'UNE LIVRAISON PLUS RESPONSABLE.



colissimo



chronopost



dpd



LA POSTE
GROUPE



L'AVENIR DU TRAVAIL SE RÉINVENTE

Démissions, difficultés de recrutement, quête de sens, partage de la valeur... Comment réenchanter le travail ? Ce numéro d'&Co! pointe les solutions de patrons inspirants et optimistes.

1

CERTITUDE

Des tensions au plus haut

Selon une étude de la Dares et de Pôle emploi sur le marché du travail, près de 7 métiers sur 10 sont concernés par des difficultés de recrutement, principalement dans l'industrie.

Lire p. 7

ENGAGEMENT VS DÉSENGAGEMENT

Si l'engagement des collaborateurs est le Graal du manager, le désengagement est sa bête noire.

Pour les mesurer, deux indicateurs : le turnover et l'absentéisme. Mais ces deux données agissent surtout en signal d'alarme !

Lire p. 7

Le chiffre

60%

La proportion de travailleurs ressentant une augmentation de leur charge de travail sur les 5 dernières années.

Source : Les Français au travail, Institut Montaigne, septembre 2022

Lire p. 9

Le mot

ONBOARDING

La phase d'intégration des nouveaux salariés est stratégique ; sa qualité influe sur les départs précipités et un turnover non désiré. Selon Cadremploi, 35 % des nouveaux salariés démissionnent six mois après leur recrutement !

Lire p. 9

La phrase

« L'autonomie et la transparence sont les clés d'une confiance qui infuse naturellement dans notre entreprise et porte nos objectifs de performance. »

Adrian Measures, co-fondateur et directeur de Neocamino, Lyon

SOMMAIRE DE LA THÉMA

Comment réenchanter les équipes ?

12 J'ai essayé ça a marché

- 1 Jean-Michel Berjaud
- 2 Baptiste Fullen
- 3 Garance Damart

18 Altimètre

L'interview de Marie-Rachel Jacob, professeure associée à emlyon business school.

20 La belle histoire

Le fondateur d'Edrastop, Julien Russier, a exploré les caractéristiques de l'entreprise libérée. Attaché à l'épanouissement de ses collaborateurs, il préfère parler d'entreprise auto-responsable.

22 Le store

Attractivité, fidélisation, reconnaissance, organisation, management, mise en place d'une stratégie RSE... Gros plan sur six programmes d'accompagnement et prestations sur mesure de la CCI.



Comment ré- enchanter les équipes ?

Exacerbé par les tensions sociales, renforcé par la guerre des talents sur un marché de l'emploi tendu, le rapport au travail et à l'entreprise mute de manière irréversible. D'un côté, des patrons qui peinent à rester optimistes. De l'autre, des collaborateurs exprimant, parfois violemment, leurs exigences. La corde est tendue. Dans certaines entreprises, elle retrouve un peu d'élasticité. Gros plan sur ces initiatives gagnantes !

Et toi, qu'est-ce que tu fais dans la vie ? Elle est immuable cette question des soirées entre amis ; preuve s'il en est que le travail continue à positionner dans la société !

Au-delà des punchlines politiques sur le droit à la paresse, des chiffres parfois contradictoires sur la grande démission ou du débat sur l'âge de la retraite, les Français lui restent encore majoritairement attachés. Car il représente, pour une part, la valeur cardinale qui pose leur identité et structure leur existence. Ce qui change, c'est le rapport au travail. Et donc le rapport à l'entreprise ! « *Ma génération a envie de faire bouger les choses, de repenser la relation dirigeants-salariés, d'inverser certains rapports de force. Et évidemment, ça ne passe pas par un happiness manager ou un baby-foot dans le couloir !* ».



Louise Cérézo-Lahiani, directrice de Ethic Table,
 Saint-Etienne

37%

La proportion de Français en activité qui adhèrent au **quiet quitting**. Le phénomène consiste à refuser les heures supplémentaires et d'éventuelles tâches qui ne relèveraient pas de sa mission initiale.

Source : Ifop et Les makers, octobre 2022

Ainsi s'exprime Louise Cérézo-Lahiani, pas encore 40 ans et directrice de la société stéphanoise

Ethic Table. Ses 19 collaborateurs, dont 12 en insertion, assurent une prestation de traiteur et de restauration collective pour des structures de la région ; ils sont avant tout motivés par une vie équilibrée, ont envie de participer aux décisions et attendent de leur patronne qu'elle mette les mains dans le cambouis. « *La question du travail est complexe, poursuit celle-ci. Mais je reste persuadée que nous sommes capables de réenclencher une dynamique positive. Je m'attache à transformer les liens par une posture d'intégrité, d'égalité, de partage et d'exemplarité* ». Face à la pression imposée par l'économie digitalisée en termes de productivité et à la faiblesse de certains salaires à l'heure inflationniste, Louise Cérézo-Lahiani envisage la semaine des quatre jours comme une solution potentielle, à condition de maintenir les ...

// création
// développement
// transmission

PRÊT* 0%
DE 3 000 À
20 000 €

ENVELOPPE DE
FINANCEMENT
DE 5 M€**

ZÉRO FRAIS
DE DOSSIER
—
ZÉRO GARANTIE
PERSONNELLE

PRÊT COMMERÇANT AUVERGNE- RHÔNE-ALPES*,

UN PRÊT À TAUX ZÉRO POUR FINANCER VOS PROJETS

Pour en bénéficier, contactez votre
Chambre de Commerce et d'Industrie !

Parce qu'investir est
la clé de compétitivité
des entreprises, la Région
Auvergne-Rhône-Alpes,
la Banque Populaire
Auvergne Rhône Alpes
et les Chambres de
Commerce et d'Industrie
s'engagent !

 **BANQUE
POPULAIRE**
AUVERGNE RHÔNE ALPES

 **CCI**
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES



 **La Région**
Auvergne-Rhône-Alpes

*Sous réserve d'acceptation par la Banque. Ce prêt représente 20% des financements bancaires octroyés et débloqués pour le projet.

**Enveloppe de crédits mise à disposition des commerçants éligibles de la Région Auvergne-Rhône-Alpes jusqu'en décembre 2023 (jusqu'à consommation globale de l'enveloppe). Voir conditions en agences.

Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes - Société Anonyme Coopérative de Banque Populaire à capital variable, régie par les articles L512-2 et suivants du Code Monétaire et Financier et l'ensemble des textes relatifs aux Banques Populaires et aux établissements de crédit - Siren 605 520 071 RCS Lyon - Intermédiaire d'assurance N° ORIAS : 07 006 015- Siège social : 4, boulevard Eugène Deruelle - 69003 LYON - N° TVA intracommunautaire : FR 00605520071 www.banquepopulaire.fr/bpaura // Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes, 1 esplanade François Mitterrand - CS 20033 - 69269 Lyon Cedex 02 // Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes, 32 quai Perrache CS 10015 - 69286 Cedex 02 // SOCAMA Auvergne Rhône Alpes, 4 Bd Eugène Deruelle 69003 LYON, 398 409 482 RCS LYON. // Crédit photographique - Shutterstock. 02/2023



... rémunérations sur 32 heures. De nombreux patrons lui emboîtent le pas, à l'image du plus emblématique d'entre eux sur le sujet en terre lyonnaise : Laurent de la Clergerie, fondateur de LDLC et entrepreneur VRP du dispositif. Deux ans d'expérimentation lui permettent d'assurer que la productivité y gagne et que les salariés sont plus reposés et moins stressés. *« Je suis content de constater que mon intuition était bonne, confiait-il au Centre des jeunes dirigeants. La mesure fonctionne bien chez nous, où nous rémunérons tout le monde au-delà du Smic, avec un maître mot, celui de confiance. Cette dernière est un préalable. Elle pose le cadre. Quand une personne a confiance, se sent considérée, dispose des conditions de vie qui lui conviennent en termes d'horaires et de salaire, elle est à fond dans son job. C'est naturel ! ».*

Récurrent dans les discours, cet item de la confiance est d'autant plus déterminant qu'il cohabite avec une montée en puissance de la défiance à l'égard des institutions en général, et des patrons en particulier. Chez Neocamino, une start up en forte croissance de 60 collaborateurs positionnée sur le créneau du marketing digital, il est intimement lié à une plus grande responsabilisation des collaborateurs. *« L'autonomie et la transparence sont les clés d'une confiance qui infuse naturellement dans l'entreprise et porte nos objectifs de performance,*

45%

Le rapport au travail est de plus en plus pécuniaire : près d'un actif sur deux déclare ne travailler que pour l'argent, soit une hausse de 12 % en trente ans (33 % en 1993). Une proportion qui monte à 54 % chez les 18-24 ans et 47 % chez les 25-34 ans.

Source : Ifop et Les makers, octobre 2022

Top 3

La rémunération, l'absence de perspectives de carrière ou d'évolution professionnelle et le manque de reconnaissance sont les 3 causes principales d'insatisfaction au travail.

Source : Les Français au travail, Institut Montaigne, septembre 2022



Adrian Measures, co-fondateur et directeur de Neocamino, Lyon

assure Adrian Measures, co-fondateur et directeur de Neocamino. *Elle s'accompagne de faits concrets, comme la flexibilité du temps de travail grâce à des horaires libres, ainsi qu'un volume de sept semaines de congés payés que chacun pose à sa guise. Sur le télétravail, en revanche, nous revenons à davantage de cadre, car il est important pour la cohésion d'être ensemble au bureau ».* Labellisé Pépites, Néocamino a sollicité la CCI sur les thématiques de l'engagement et de l'intégration des nouvelles recrues. *« Ce que l'on appelle aujourd'hui l'onboarding est essentiel, poursuit le dirigeant. Passer de 20 à 60 collaborateurs en peu de temps n'est pas anodin. Pour que cette croissance reste humaine et acceptable, nous avons dû clarifier notre mission, notre identité, nos valeurs, le cadre de fonctionnement. À chaque nouvelle recrue, nous expliquons d'où l'on vient, où nous allons et de quelle manière. Car seul l'alignement de tous génère une performance durable, et vivable ! ».*

De fait, sur un marché de l'emploi marqué par un taux de chômage historiquement bas et où la tendance démissionnaire s'accroît en raison d'insatisfactions multiples, aussi bien chez les cadres que le personnel moins qualifié, les entreprises ne peuvent plus exclusivement s'appuyer sur la rémunération. Possibilités d'évolution, flexibilité du travail, primes, qualité de la politique RH, télétravail, actionnariat salarié, transparence des rémunérations... apparaissent désormais comme des leviers stratégiques. Au sein de Shift, une entreprise lyonnaise spécialisée dans le conseil en transformation digitale ayant levé 11 millions d'euros en 2018 et employant 150 personnes pour 15 M€ de chiffre d'affaires, un bond de géant a été accompli avec le transfert de 10 % du capital aux salariés, sur la base du volontariat ...



VOYAGEZ À LA CARTE.



Réductions sur
100% des vols.



Réservations
100% flexibles.



Avantages
100% exclusifs.



« L'an dernier, nous avons levé 800 000 euros auprès des collaborateurs à la suite d'une opération d'ouverture du capital. Cette somme est deux fois plus importante que ce que nous imaginions ! Un succès qui démontre que le partage de la valeur est une attente forte des salariés. »

Alexandre Rocco



Alexandre Rocco, président co-fondateur de Shift, Lyon

... et d'une acquisition au prix du marché. Surpris du succès, Alexandre Rocco, son président co-fondateur, souhaite ouvrir un tiers de son capital d'ici à 2025 et même, à terme, vendre l'entreprise aux collaborateurs. « On ne peut plus continuer comme par le passé, affirme-t-il. L'électrochoc a été l'éco-anxiété que j'ai vue se développer chez mes enfants. En tant qu'entrepreneur, ma question est simple : comment agir pour redonner confiance aux jeunes générations ? ». Volontiers disruptif, il a adopté le statut de société à mission, à l'image de 1 034 autres entreprises françaises selon l'Observatoire dédié, dont 30 % environ emploient moins de 50 salariés. Introduit dans le droit français par la loi Pacte pour aider les organisations à réconcilier

performance économique et RSE, ce nouvel outil juridique se distingue par une obligation de contrôle, via un organisme tiers indépendant, de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans les statuts. « Cela va bien au-delà de la formulation d'une raison d'être, indique Alexandre Rocco. Nous raisonnons sur la base d'engagements statutaires, vérifiés par des auditeurs externes, et choisis par les collaborateurs. Cela nous a pris 18 mois pour rédiger notre contrat, de manière collégiale et partagée. J'ai le sentiment d'avoir ouvert la boîte de Pandore, mais je dépasse le soupçon, toujours possible, d'insincérité ou de greenwashing ». En complément, Shift s'attache à faire progresser l'équité entre les hommes et les femmes. Un programme de développement des talents féminins accompagne les collaboratrices soucieuses de leur carrière, tandis qu'un incubateur interne à l'entreprise aide les initiatives entrepreneuriales à émerger. « Nous entretenons aussi une bonne dose d'impertinence, tout comme notre culture du feed-back », poursuit le dirigeant, non sans reconnaître que chaque démission génère de la déception chez lui. Reste – déterminant pour son engagement personnel – le sentiment d'accélérer le changement sociétal et de faire évoluer le rapport à l'entreprise.

Appel à projets

DEVENEZ SOCIÉTÉ À MISSION !

Dans le cadre d'un appel à projets spécifiques, la Métropole de Lyon propose d'accompagner les entreprises qui le souhaitent à devenir société à mission. L'aide peut aller jusqu'à 5 000 euros ; elle concerne toutes les TPE-PME-ETI du territoire de la Métropole de Lyon et intègre la formalisation d'un plan d'actions. Seule obligation : réaliser le projet dans l'année. grandlyon.com/services/appels-a-projets



« L'apprentissage fait partie de notre culture. Nous recrutons environ 700 alternants chaque année en Auvergne-Rhône-Alpes, tous accompagnés par des salariés-tuteurs, eux-mêmes formés à transmettre leur savoir, leur expérience et la culture "maison". Cela crée une émulation, car les alternants apportent leur jeunesse et des idées nouvelles. Les tuteurs apprécient quant à eux d'agir en responsabilité et en autonomie. Ces jeunes en formation constituent également un vivier de recrutement alors que nos métiers sont actuellement en grande tension ».

Isabelle Védrine-André, déléguée régionale RSE chez EDF



Entre 2019 et 2021, le chiffre d'affaires de la pépite ReCom double tous les ans.

JEAN-MICHEL BERJAUD son dirigeant, souhaite se structurer pour faire face à cette forte croissance. Un séminaire sur l'expérience collaborateur lui donne les clés pour passer ce cap.

Création 2013

1. DES « MARRAINS » BIENVEILLANTS

"Pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, nous avons lancé un programme de parrainage. Nos « marrains », des salariés volontaires, accueillent les arrivants, les aident à découvrir et à comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Cette action valorise le personnel, développe l'engagement et rassure nos recrues."

Effectif
70

2. DISCUSSIONS SANS TABOU

"Chaque premier mardi du mois, un « cazen » est organisé avec tous les collaborateurs. Contraction de café et de Kaizen, méthode japonaise de gestion de la qualité, ces rendez-vous permettent de s'exprimer de façon pragmatique sur son travail et les pistes d'amélioration possibles. Il n'y a aucun tabou ; tout le monde s'exprime sur un pied d'égalité."

3. VALEURS PARTAGÉES

"Transparence, exigence et proximité sont nos trois valeurs, que les collaborateurs se sont appropriés. De nombreux échanges individuels ont été nécessaires afin que chacun comprenne leur sens, leur signification et leur implication. Ces trois mots nous unissent et sont notre moteur aujourd'hui."

Chiffre d'affaires
3,5 M€

4. FORMATION CONTINUE

"La montée en compétences est une priorité. Le plan de formation externe vise à ce que chacun bénéficie d'un cursus adapté à ses besoins. En interne, nous misons sur le partage d'expériences. Un chef de projet supervise une équipe de *business developers* au sein de laquelle les bonnes pratiques sont échangées. Puis nous mettons en commun et harmonisons les pratiques au niveau de l'entreprise."

5. L'INFO EN LIBRE-SERVICE

"Sur notre plateforme interne, nous postons régulièrement des podcasts en lien avec notre business, sur le management ou la vie en général. Ces sons sont accessibles gratuitement afin que les collaborateurs s'informent sur des sujets divers."



early makers
since 1872

Dirigeants et managers, gagnez en réseau et profitez-en pour vous (re)former

Pourquoi ne pas challenger vos acquis et monter en compétences tout en élargissant votre réseaux sur le territoire de Lyon, Saint-Etienne et Roanne ?

Executive Master – Executive MBA – Certificat Diriger une Activité

Découvrez nos 2 programmes diplômants et notre certificat pleinement adaptés à vos attentes sur les dimensions de la stratégie, du leadership et du pilotage d'une activité.

Pour toutes informations, n'hésitez pas à échanger avec Virginie Lafont,
Head Of Recruitment to Executive Programs



Échanger avec Virginie

executive.em-lyon.com

em
lyon
business
school



Fabricant de vélos électriques pliables ultra compacts, Eovolt affiche une croissance de 200 % par an. Un changement de braquet que son dirigeant, **BAPTISTE FULLEN** a souhaité accompagner par un management rassembleur et participatif.

Création 2017

1. INTÉGRATION D'UN MIDDLE MANAGEMENT

"Nous avons réorganisé l'entreprise avec l'intégration d'un middle management composé de cinq directeurs, un par pôle d'activité. En charge de la gestion d'équipe, ces managers de proximité sont garants de la bonne application des décisions stratégiques et des performances opérationnelles. Ce nouvel échelon facilite le lien entre les collaborateurs et la direction."

Effectif 45

2. DES ÉQUIPES SOUDÉES

"La cohésion entre les équipes de production, commerciale ou support est essentielle. Chaque lundi, un petit-déjeuner permet de réunir tout le monde, de partager des infos sur l'entreprise, les résultats... Une fois par mois, nous organisons un afterwork pour renforcer les liens et mieux se connaître."

3. CODIR EN QUÊTE DE RÉSULTATS

"Suite à la création du niveau de middle management, nous avons mis en place un Codir regroupant les deux co-fondateurs et les directeurs de pôle. Cette instance nous donne les moyens de suivre au plus près les performances grâce aux remontées terrain des managers et de partager les infos business. La communication se diffuse mieux ensuite dans les services."

Vélos produits
en 2022
11 000

4. TOP DOWN INTERDIT

"En septembre, nous organisons un séminaire annuel d'une journée. Nous voulons que tout le monde partage son avis, dans le but d'optimiser les façons de travailler. Il n'y a pas de mauvaises idées ; les barrières hiérarchiques tombent. Ce travail participatif renforce l'engagement des équipes et motive à trouver des solutions."

• Tony

5vies



« Plus qu'un challenge »

Après avoir tout gagné, il s'engage
pour inspirer les futurs talents.
Découvrez son histoire, made in Lyon.



Agir ici. Changer demain.



Gérante de 3 structures - 1909 Escape Game, The Green Escape Game et 1909 Event - à Saint-Étienne, **GARANCE DAMART** pratique un mode de gestion en multisite très délégué. Cette jeune entrepreneuse de 29 ans insiste sur l'importance d'un sentiment de sécurité psychologique au travail.

Création
2016

1. L'ÉCOUTE

"Ce sont mes équipes qui me disent où elles ont envie d'aller. Lorsqu'on considère qu'une idée est la bonne, on part en projet. Nous sommes ouverts 7 jours sur 7 ; je m'efforce de rester toujours joignable, mais ce sont les salariés qui tiennent l'entreprise ! Je suis le liant."

Effectif
20

2. UN RECRUTEMENT AU SOURIRE

"Je m'appuie sur mon bras droit, Alexianne, pour les embauches. Dans notre domaine, on recrute des personnes qui sont avant tout sympas ! Or, il y a une compétence que tout le monde n'a pas : le sourire au quotidien... Nous avons la chance de travailler dans un cadre créatif. L'entreprise grandit vite, les employés sont portés par cette dynamique."

3. COMMUNICATION ET EMPATHIE

"Si je constate un malaise, un collaborateur qui ne va pas bien, je tâche de régler la situation rapidement et d'être réactive. Certains pourraient attendre le lendemain... mais il y a un humain derrière. Que ce soit un stagiaire ou un responsable d'établissement, je laisse à chacun la possibilité de s'exprimer."

Chiffre d'affaires
650 000 €

4. ACCOMPAGNEMENT À L'EMBAUCHE

"Je suis souvent le premier employeur pour certains profils alors qu'ils sont encore en études. J'endosse alors le rôle d'accompagnatrice, pour les préparer à leur métier de demain. J'essaye, par ce biais, de mettre en œuvre avec eux notre vision de l'entreprise, qui est de vivre et de faire vivre des moments hors du temps."

TOUTE L'INNOVATION NUMERIQUE

des entreprises et des métiers
est à Lyon

SALON CINUM - LYON

26 et 27 avril 2023 | EUREXPO



Cybersécurité | Relations clients | Infras & Cloud
Data & IA | Innovations | Travail collaboratif
Applications Métiers | Talents | Numérique responsable



LE MONDE INFORMATIQUE | ADIRVA | cpm69 | LE CERCLE NUMERIQUE | E | INNOVATION | LE CERCLE NUMERIQUE | CCI LYON METROPOLE SAINT-ETIENNE ROANNE

> INSCRIPTION GRATUITE SUR lyon.cinum-expo.fr

&Co!

Un média



CCI LYON METROPOLE
SAINT-ETIENNE ROANNE

**Le magazine économique
des chefs d'entreprises
et collectivités
du Rhône et de la Loire.**

250 000 lecteurs

81 000 abonnés

530 communes couvertes

3 numéros

**Le support idéal pour promouvoir
vos produits et services !**



PME, ETI, Grandes Entreprises,

**Vous voulez faire connaître votre offre
et vos valeurs auprès de PME locales ?**

Devenez annonceur sur &Co!

Prochain numéro fin juin | Bouclage début juin

Contactez-nous pour en savoir plus :

Tél : 04.72.40.58.58 | Email : vente@lyon-metropole.cci.fr



Sentiment d'injustice, suspicion d'inégalités dans les rémunérations ou les perspectives d'évolution professionnelle, épuisement... les salariés vivent parfois le travail au travers de marqueurs négatifs. Comment changer de telles perceptions ?

« La semaine de 4 jours, une solution pour certains ! »



**MARIE-RACHEL
JACOB**

**Professeure associée
à emlyon business school**

2012 Doctorat en sciences de gestion, université Paris Nanterre

Depuis 2019
Professeure associée, emlyon business school

Publication
*Des ressources ou des hommes ?
L'anti-bible des RH,*
édition Pearson

94%

La proportion de salariés estimant que « se sentir bien dans son travail permet de se sentir bien dans sa vie en général ». 91 % déclarent en outre que les difficultés psychologiques sont de plus en plus répandues au travail.

Source : Alan et Harris Interactive, 2022

La valeur « travail » est-elle en train de disparaître avec le changement des générations ?

J'ai un peu de mal à réduire la question de l'engagement au travail à une histoire d'âge. Chaque génération apporte ses marqueurs générationnels, mais l'expérience vécue du travail repose sur des vecteurs qui restent communs. Les priorités changent, mais l'envie de bien faire, par exemple, demeure propre à toutes les classes d'âge.

D'où vient, dès lors, le mal-être au travail que l'on observe aujourd'hui ?

La situation me semble très contrastée en fonction des postes et des niveaux de qualification. Dans les postes où les individus sont peu rémunérés et confrontés à des tâches répétitives, on constate en effet un désengagement réel. La motivation et la stimulation ne sont pas au rendez-vous ; un épuisement s'installe chez ces profils, y compris en termes de santé. Dans les postes qualifiés, c'est a contrario l'intensification du travail, des horaires et de la pression qui génèrent l'épuisement dont souffrent de nombreux cadres aujourd'hui. Dans les deux situations, le travail devient un poids, impose des pressions multiples. Tant pour le dirigeant que pour le manager ou les services RH, les solutions ne sont pas simples à mettre en œuvre, car l'expérience vécue du travail est aussi très différente d'un salarié à un autre, dépendante d'éléments subjectifs propres à chacun.

Pour un patron de PME, quels sont les principes de base à actionner ?

J'en citerai quatre essentiels. D'abord une certaine forme d'autonomie d'action dans le travail, à coupler avec une régulation du temps de travail, car on ne peut plus continuer aujourd'hui avec une emprise du travail

trop forte sur les collaborateurs. Ensuite, il apparaît très important de réduire les inégalités en termes de rémunération et de perspectives d'évolution. Un partage équitable de la valeur ajoutée produite est un signal fort. Par exemple, la rémunération à la performance collective fait partie des bonnes pratiques, tout comme la réduction des écarts entre les petits salaires et les plus importants, ceux des dirigeants y compris ! Le sentiment d'injustice est tellement fort aujourd'hui dans les entreprises que les différences de rémunération doivent être objectivables. Enfin, je terminerai avec la notion d'exemplarité. Le comportement du dirigeant est sous haut contrôle ; pour autant, celui-ci ne peut pas exiger de tous un engagement aussi fort que le sien ! Il est important d'accepter des investissements différents en fonction des niveaux de responsabilité.

La semaine des quatre jours serait-elle une solution ?

Sans doute pour certaines entreprises, mais à condition de baisser le temps de travail en conséquence, sinon cela revient à déplacer le problème. Pour autant, généraliser la possibilité d'un temps de travail de 32 heures pour tous les salariés est une alternative que le gouvernement n'envisage pas pour l'instant. La référence hebdomadaire du temps de travail reste fixée à 35 heures, mais l'organisation du travail évolue et se déstructure. Certains dispositifs aboutissent à ce que le salarié puisse, en accord avec l'employeur, travailler à son rythme et selon sa propre organisation.



JULIEN RUSSIER

Le patron qui ne voulait plus être chef

Il y a quatre ans, Edrastop s'est réinventé en entreprise auto-responsable. La liberté d'action et l'autonomie ont gagné du terrain sur le contrôle et la hiérarchie.

À Chambon-Feugerolles, non loin de Saint-Étienne et au cœur de la vallée de l'Ondaine, l'activité sidérurgique historique, le travail du fer et l'exploitation du charbon ont laissé place à un tissu d'entreprises porté par quelques fleurons soucieux d'innovation. À la tête d'Edrastop, spécialisé dans la fabrication et l'usinage de pièces plastiques pour des industriels de la trempe de Michelin ou Arcelor, Julien Russier appartient à ces patrons atypiques, friands de perpétuelles remises en question et de nouvelles idées à moudre. Lorsqu'il rachète la société en 2009, une demi-douzaine de collaborateurs

1,6 M€

Le chiffre d'affaires 2022 de l'entreprise, avec un effectif de 17 salariés. La moyenne d'âge s'élève à 32 ans et l'ancienneté globale avoisine les 10 ans.

« Le travail est au service de la vie et pas l'inverse ! Chacun doit trouver son équilibre. Personnellement, je suis un bourreau de travail, mais aussi un grand fainéant ; je jongle donc avec mes contradictions. Et dans la relation avec les collaborateurs, je travaille beaucoup sur la notion d'autonomie individuelle. » **Julien Russier**

Autonomie à son poste, peu de niveaux hiérarchiques et horaires 100 % libres sont parmi les piliers d'Edrastop.

travaillent à ses côtés. Depuis, l'effectif a été multiplié par trois, non sans un protocole de recrutement très personnel. « J'embauche au feeling. En trente minutes, j'ai fait le tour de la question, dit-il. Le critère fondamental à mes yeux, c'est l'envie de travailler. Car le reste s'apprend ! Et si j'ai un doute, je considère que j'ai déjà la réponse ».

Un beau jour, en juillet 2019, après avoir beaucoup lu et cogité sur la thématique de l'engagement au travail, Julien Russier met un coup de pied dans la fourmilière. Peu à l'aise dans le costume du patron paternaliste, il instaure le principe de responsabilisation en règle commune : « Ce fut un peu violent, mais nous avons construit de manière collective un fonctionnement proche de l'entreprise libérée, que nous préférons d'ailleurs appeler l'entreprise auto-responsable. Mon souhait est que les gens travaillent pour eux, pour gagner de l'argent ; qu'ils ne ressentent aucun décalage entre ce que nous affichons et la réalité, entre les valeurs prônées et leur mise en œuvre. La clé du management passe par la capacité à s'assumer tel que l'on est, un patron sympa ou un patron antipathique. Les collaborateurs ont besoin de vérité ». Chez Edrastop, chacun est autonome à son poste ; les notions hiérarchiques ont peu d'emprise - si ce n'est par le contrôle bienveillant que chacun opère sur l'autre - et les horaires sont libres, sur une base de 37 heures hebdomadaires.



Julien Russier, fondateur d'Edrastop,
 **Chambon-Feugerolles (42)**

Bilan des courses : on ne croise plus beaucoup de monde dans les bureaux après 14 heures, car la majorité des collaborateurs vient tôt le matin. « Mon rôle est d'être le garant d'un cadre large, mais dont les quelques règles fondamentales sont implacables, poursuit ce père de cinq enfants, passionné de musique. Tout le monde sait qu'un abus sur les horaires libres ou sur les heures supplémentaires, libres elles aussi, est synonyme de renvoi. Je répète à l'envi que nous ne sommes pas dans le monde des bisounours, mais dans une entreprise en quête de résultats. La confiance est un état bien plus compliqué à instaurer que le contrôle permanent ». Le chiffre d'affaires, lui, croît d'année en année, confortant, si besoin, l'efficacité du modèle instauré.

Lecture

HOMMAGE VIBRANT À LA CONFIANCE

Paru aux éditions Flammarion, le livre d'Alexandre Gérard, *Le patron qui ne voulait plus être chef*, a beaucoup inspiré Julien Russier. L'auteur, pdg du groupe Inov'On, raconte sa passion pour l'entrepreneuriat et son affranchissement progressif des codes du management traditionnel. Il détaille de quelle manière, avec ses équipes, il a déployé le concept d'entreprise libérée.



La CCI favorise votre engagement

Gros plan sur six programmes d'accompagnement et prestations sur mesure, pour concilier objectif de développement et engagement des talents.

ALTERNANCE

TRANSMETTRE LES SAVOIRS



Testez des mini-stages de 1 à 5 jours de découverte professionnelle avec de jeunes collégiens, lycéens ou étudiants avant de signer un contrat d'alternance.

- Mini-stages de découverte professionnelle : mise à disposition sur le site internet de la CCI des conventions de stage et validation
- Appui à la recherche d'alternants : conseil sur les cursus, les aides financières et le choix du contrat, aide à l'écriture d'une fiche de poste, dépôt de l'offre sur un site à forte visibilité
- Médiation : mise en place d'un processus en cas de difficultés avec l'apprenti

CONTACT

04 72 40 58 58 / infos@lyon-metropole.cci.fr

2 437 Le nombre de conventions de mini-stages signées en 2022

PÉPITES

DEVENIR UNE ETI



Copiloté avec la Métropole de Lyon, le dispositif Pépites accompagne, chaque année, 10 nouvelles PME à très fort potentiel de développement dans leur phase d'hypercroissance.

- Accompagnement sur mesure pendant un an via un conseil CCI et des ateliers collectifs
- Des expertises externes pour faciliter la résolution des points potentiellement bloquants
- Une fois le parcours terminé, intégration à l'association Cercle Pépites dédiée à l'entraide entre pairs
- Cette prestation est prise en charge par la Métropole de Lyon et la CCI

CONTACT

04 72 40 58 58 / pepites@lyon-metropole.cci.fr
programme-pepites.fr

6 000 Le nombre d'emplois créés par les entreprises labellisées Pépites

MARQUE EMPLOYEUR



RÉVÉLEZ VOTRE IDENTITÉ

L'identité de votre entreprise est le reflet de son ADN. La révéler va nourrir votre marque employeur pour attirer des candidats et fidéliser vos collaborateurs.

- Diagnostic de votre marque employeur et de votre proposition de valeur RH telles qu'elles sont perçues et vécues en interne
- Possibilité de réaliser des interviews de collaborateurs
- Présentation des éléments différenciants et des points d'amélioration de votre marque employeur
- Accompagnement : entre 2 et 6 jours

CONTACT

04 72 40 58 58 / infos@lyon-metropole.cci.fr

OBLIGATIONS RH



SOYEZ EN RÈGLE !

Mettez en place les conditions pour être en conformité avec la législation.

- Maîtrisez les formalités liées à l'embauche
- Sécurisez l'application du Droit du travail dans vos différentes pratiques RH
- Anticipez la mise en place d'un CSE et démarrez sereinement avec vos élus
- Repensez la politique de rémunération et faites de votre accord d'intéressement un véritable levier de management
- Accompagnement : à partir de 2 jours

CONTACT

04 72 40 58 58 / infos@lyon-metropole.cci.fr

RAISON D'ÊTRE ET VALEURS



DÉFINIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE FORTE

Vos valeurs et votre raison d'être sont les piliers de votre culture d'entreprise. Elles sont singulières et suscitent l'engagement de vos collaborateurs et l'envie de rejoindre l'aventure.

- Alignement avec les convictions des dirigeants et du Codir
- Ateliers sur la raison d'être et sur les valeurs
- Démarche de co-construction sous forme d'atelier pour embarquer l'ensemble des collaborateurs
- Des relais internes, impliqués dans le projet
- Durée de l'accompagnement : à partir de 5 jours

CONTACT

04 72 40 58 58 / infos@lyon-metropole.cci.fr

TANDEM PRO



NE SOYEZ PLUS SEUL !

Ce dispositif de mentorat exclusif apporte un accompagnement basé sur des échanges réguliers avec des dirigeants expérimentés dont des élus CCI, afin de trouver une cohérence entre votre projet de vie et le développement de votre entreprise.

- Une écoute personnalisée pour rompre l'isolement du chef d'entreprise
- Un soutien entrepreneurial
- Un temps pour prendre du recul en apportant un regard extérieur à vos préoccupations
- Prérequis : les entrepreneurs doivent être sur le territoire de la CCI, générer déjà du chiffre d'affaires et avoir un maximum de 2 associés
- Durée : 1 an

CONTACT

04 72 40 58 58 / infos@lyon-metropole.cci.fr

Roanne - Riorges

FORMATION SÉCURITÉ

Respectez les règles et restez en sécurité



AFIMAB

FORMATION MÉTIER

OF - CFA

Métiers du bâtiment

- Préparation du Titre Professionnel
- En continu ou en alternance

CACES® - Autorisation de conduite

- R482, R485, R486, R489, R490

Echafaudage

Habilitation électrique

SST




Contactez nous

04 77 23 01 71

Nos engagements

Métiers du bâtiment

Formation certifiante :

- Entrée possible toute l'année
- Formation 100% individualisée
- Apprentissage par la pratique
- Certification en fin de formation

Sécurité au travail

Formation CACES® ou Autorisation conduite

- Formation toutes les semaines
- Formation individualisable
- 100% du temps de pratique en activité
- Formation basée sur les recommandations de la CNAM-TS

AFIMAB, 152 rue Henri Berthaud 42153 RIORGES

commercial.afimab42@gmail.com

Retrouvez nous sur notre site et nos réseaux sociaux LinkedIn, Instagram, Facebook

Siret : 39882957200062 N° Déclaration activité : 824201037 42

Événements [professionnels]





AGENCE CLOEE

ÉVÉNEMENTS






L'équipe de l'agence Cloée est à vos côtés pour l'organisation de **VOS ÉVÉNEMENTS**

séminaires conférences, galas, remises de diplômes

Agence Cloée Événements en **Auvergne Rhône-Alpes**

04 77 83 55 67

contact@cloee42.com

www.cloee42.com





&Co!

Un média  **CCI LYON METROPOLE SAINT-ETIENNE ROANNE**

Abonnez vos salariés et clients à &Co!

- » Envoyez un ou plusieurs exemplaires à chacun de vos établissements
- » Mettez &Co! à la disposition de vos clients et visiteurs
- » Sensibilisez vos équipes aux enjeux économiques locaux



3

numéros

/ an

Restez connectés !

Le magazine &Co! c'est 40 pages centrées sur les enjeux et les tendances des chefs d'entreprises de la Région.

PME, ETI, Grandes Entreprises, contactez-nous pour en savoir plus :

Tél : 04.72.40.58.58 | Email : vente@lyon-metropole.cci.fr



« Depuis 16 ans, je vois la CCI changer. Son agilité et sa qualité de conseil me poussent de l'avant ! »



Mélissa Lacroix

Un esprit vert

Née en région parisienne puis tombée dans le « chaudron » stéphanois pour ses études, Mélissa Lacroix entretient un lien fort avec la nature et ne s'imaginait pas autrement qu'à son service. Conseillère en environnement à la CCI, cette jeune femme pragmatique vise des résultats tangibles.

Ses rêves d'enfant la portaient vers une vie de garde forestier arpentant la nature à cheval ; elle a finalement opté pour le cadre plus étroit des bureaux de la CCI à Saint-Étienne. Mais n'en nourrit aucun regret ! Seize années passées au contact des entreprises ont conforté ses choix d'adulte et fait grandir son intérêt pour les questions liées à l'environnement, aux énergies et à l'écoconception industrielle. « Ces thématiques sont suffisamment vastes pour challenger chaque jour un peu plus notre posture de conseiller, témoigne Mélissa Lacroix, spécialiste Environnement de la CCI. Je ne m'ennuie jamais ; j'ai le sentiment d'exercer une profession porteuse de sens, en lien avec les préoccupations des entreprises, que ce soit pour gérer leurs déchets, réduire leur consommation énergétique ou produire plus propre ».

Ses journées ? Un concentré d'énergie !

À l'image de ses sept collègues, basés aussi bien à Saint-Étienne qu'à Roanne ou à Lyon, la jeune femme jongle entre ses rendez-vous en entreprise, les recommandations qu'elle formule à l'issue de ses déplacements, les plans d'action à accompagner, les réponses à des questions techniques,

l'animation d'ateliers, la recherche de financements... « L'an dernier, notre équipe a sensibilisé 460 dirigeants et en a accompagné plus de 320, résume-t-elle. Nous avons aussi appelé près de 600 commerces dans le cadre d'une opération confiée par l'État pour sensibiliser ces entreprises à la transition écologique. »

Un bouillonnement d'idées galvanisant

Entrée à la CCI un peu par hasard, presque dans la foulée de son master en management environnemental et développement durable, Mélissa reconnaît que son employeur l'étonne encore. Ignorante à ses débuts des enjeux portés par une telle institution, elle pensait n'y rester qu'une poignée d'années avant de céder au chant des sirènes du secteur privé : « L'image d'une CCI vieille dame endormie est parfaitement dépassée. La transition opérée a mis un coup de jeune incroyable à tout le monde. Notre organisation, désormais, nous permet d'être agiles et parfaitement opérants pour nos entreprises clientes. Par exemple, grâce à l'équipe commerciale en place, nous gagnons du temps et de l'énergie pour notre mission de conseil ». Même le week-end, occupée à rénover sa maison ou à entraîner son tout jeune cheval, cette passionnée d'équitation reste en réflexion, en quête de nouvelles idées. Et le lundi, il n'est pas rare que les propositions fusent ! Cette année, grâce à une formation suivie en matière de pratiques bas carbone, Mélissa pourra proposer aux entreprises de s'engager dans une démarche de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre. La CCI étant récemment devenue auditeur du label Clé verte en matière de tourisme durable, elle pourra aussi accompagner les activités touristiques vers une meilleure performance environnementale.

MINI BIO

2005

Master Management environnemental et développement durable

2006

Entre à la CCI

Depuis 2016

Conseillère en environnement à la CCI

PASSION L'équitation

MOTEUR

« Grâce à des outils accessibles, j'aide les entreprises à économiser, en moyenne, 15 % sur leurs factures d'énergie. »



IMMOBILIER D'ENTREPRISE UN CIEL CHARGÉ D'OPPORTUNITÉS

Important salon français dédié à l'immobilier professionnel, le Ciel met en relation l'offre et la demande. Une centaine d'acteurs fera le point, les 7 et 8 juin prochains, sur l'implantation et le développement des entreprises dans le bassin lyonnais.

La crise sanitaire et le retour de l'inflation ont engendré une mutation massive des modes de travail et de nouvelles attentes en matière d'immobilier d'entreprise. Les dirigeants doivent désormais gérer des équipes à distance et veiller à la qualité de vie professionnelle. Le travail hybride est devenu un levier d'attractivité, comme le montre l'étude de l'Apec parue l'année dernière : 47 % des cadres ne candidateraient pas à un poste ne permettant pas le télétravail.

Une centaine d'acteurs attendue

Pour répondre à ces problématiques et appréhender la physionomie des bureaux de demain et des espaces commerciaux, le Carrefour de l'immobilier d'entreprise lyonnais (Ciel) regroupe, les 7 et 8 juin prochains à la CCI, l'ensemble de l'offre existante sur la métropole lyonnaise, des centres de logistiques aux bâtiments de production, en passant par le tertiaire et le coworking. L'enjeu est d'apporter une réponse concrète aux entreprises en recherche

de locaux, mais aussi de contribuer à l'attractivité de l'aire métropolitaine et à l'implantation de nouvelles activités. Outre ces offres qui font l'essence de ce rendez-vous, le Ciel programme une douzaine de conférences, ainsi que l'incontournable remise des trophées orchestrée avec *Mag2Lyon*.

Un marché en bonne santé

L'organisation par la CCI de cette 5^e édition s'inscrit dans un contexte de l'immobilier d'entreprises en bonne santé. Avec 325 237 m² placés l'année dernière, dont 60 % pour des produits neufs ou restructurés, le marché tertiaire lyonnais confirme sa capacité de rebond et réalise l'un de ses meilleurs exercices. Dans le climat de crises et d'incertitudes, la dynamique n'a pas faibli et a même progressé de 11 % en volume sur un an. L'année 2022 s'est également achevée sur un bilan positif pour les investissements avec près d'1,7 milliard d'euros injectés sur le territoire métropolitain lyonnais, une performance en hausse de 11 % par rapport à 2021. Il s'agit du troisième meilleur résultat derrière les records établis en 2019 et 2020.

7 et 8 juin, CCI, place de la Bourse, Lyon 2
carrefour-immobilier-entreprise.fr

24%

La part de la demande placée à la Part-Dieu en 2022. Dopé par une quête de centralité toujours plus affirmée par les entreprises, le secteur a repris sa place de quartier lyonnais le plus recherché.

Source : JLL

Relever le défi du e-commerce

Les Workshops du e-business, salon 100 % e-commerce, ex Click&Shop, reviennent pour une journée tournée vers les atouts et les promesses d'un développement digital.

Et si les entreprises pouvaient se rapprocher facilement des prestataires du e-commerce, du marketing digital et de solutions de vente en ligne pour développer leur croissance commerciale et leur activité sur le web ? C'est l'objectif annoncé des Workshops du e-business, en vue d'une solide transition digitale ! Organisé par la CCI, l'événement propose des rendez-vous sur mesure avec les meilleurs experts du domaine pour accélérer ses ventes en ligne et échanger sur les bonnes pratiques : acteurs du référencement, développeurs de solutions de paiement en ligne et de logistique, designers, créateurs de sites... Sans compter la programmation de 10 ateliers et de 3 conférences en présence de témoins reconnus.

27 avril, CCI, 57 cours Fauriel, Saint-Étienne
workshops-e-business.fr



Musclez votre aventure entrepreneuriale !

Après Lyon en décembre et Roanne en mars, au tour de Saint-Étienne de programmer son Forum de l'entrepreneuriat, le 1^{er} juin. Co-organisé par la CCI et la CMA de la Loire, le rendez-vous promet un zoom sur l'entrepreneuriat durable.

Trois salles de conférences dont une dédiée aux Foliweb (ateliers dédiés au numérique), 16 meet-ups, 20 conférences : c'est le programme fourni annoncé par le Forum de l'entrepreneuriat de Saint-Étienne. Deux animations courues s'ajoutent au menu : *Pitch ton projet* en présence d'experts-comptables, avocats et experts en création, et *Business Meeting* pour échanger efficacement les cartes de visite, projets et développements.

1^{er} juin, de 9h à 17h, CMA, rue de l'Artisanat et du Concept, Saint-Étienne
stetienne.forumdelentrepreneuriat.com

Site new look

Le nouveau site internet de la CCI rend plus lisibles les services et les prestations à destination des entrepreneurs.

Représentant souvent le premier contact des entreprises avec la CCI, le site lyon-metropole.cci.fr a fait en début d'année sa petite révolution. Habillée de bleu et de blanc, la plateforme adopte une ergonomie plus fonctionnelle. La rubrique *Votre besoin* invite à prendre rendez-vous avec un conseiller en cliquant sur une problématique allant du financement au développement durable, l'innovation, les RH... *Vos formalités* apporte une information utile sur les différentes démarches à effectuer et *Nos success stories* valorise l'action de la CCI à travers des portraits d'entreprise.

lyon-metropole.cci.fr



24 février : soirée de remise des diplômes aux étudiants Eklya. Cette école de la CCI forme chaque année près de 700 futurs professionnels en marketing et commerce sur ses campus de Lyon-Ecully et Saint-Étienne, en formation initiale ou en alternance.

AGENDA

Rendez-vous historique. Pour sa 103^e édition, la **Foire de Lyon** voit la vie en rose jusqu'au 10 avril à Eurexpo Lyon.
Nouveau salon B2B. À Eurexpo, les 26 et 27 avril, le **Cinum**, Carrefour de l'innovation numérique des métiers, donne les clés nécessaires à la réussite de sa transformation digitale. *Électrique, biogaz, hydrogène.* Les nouvelles motorisations propres sont présentées au premier **Salon de l'écomobilité** du 25 au 27 mai au Parc des expositions de Saint-Étienne. Des réponses individualisées seront apportées.
Aviation 1. Le salon **France Air Expo** offre du 1^{er} au 3 juin, à l'aéroport de Bron, un panel représentatif du milieu de l'industrie aéronautique.
Aviation 2. Décollage pour le **Salon du Bourget** du 19 au 25 juin, la plus importante manifestation aéronautique et spatiale de la planète.



ACHETER
UN BABY-FOOT
NE SUFFIRA PAS !

Rien ne remplace
une bonne formation !

#experiencecollaborateur



CCI formation

LYON • SAINT-ÉTIENNE • ROANNE



EMLYON BUSINESS SCHOOL VISE LE TOP 10 MONDIAL

Évolution de son actionnariat, nouveau président de son conseil de surveillance, deuxième place des meilleures business schools françaises en matière d'employabilité... emlyon vise désormais le top 10 mondial des Global Business Universities.



L'augmentation de son capital, en fin d'année dernière, de 50 millions d'euros, consécutive à l'entrée de Galileo Global Education (GGE), l'un des leaders européens de l'enseignement supérieur, permet à emlyon business school d'amplifier le déploiement de son plan stratégique

Confluences 2025, axé sur l'excellence académique, l'internationalisation, l'hybridation et l'engagement social et environnemental. Sous la nouvelle présidence de Guillaume Pepy, le conseil de surveillance a confirmé l'ambition d'intégrer le top 10 mondial des Global Business Universities. emlyon est déjà

fortement reconnue à l'international : en 2022, le *Financial Times* l'a classée parmi les meilleurs Masters en management dans le monde des business schools ; le Shanghai Ranking 2022 la positionne deuxième école française en management, ex-æquo aux côtés d'HEC. L'internationalisation d'emlyon va s'accélérer avec le lancement de nouveaux programmes de formation, prioritairement en Europe. Quant à l'impératif d'ouvrir le management à d'autres disciplines (scientifiques, sciences sociales, art et design), il se concrétisera par des partenariats en cours d'élaboration avec des écoles de premier plan, dont le Cours Florent à Paris. L'école rayonne aujourd'hui à travers ses 6 campus en France et à l'international. Celui de Lyon occupera de nouveaux locaux à Gerland fin 2024.

em-lyon.com

Nouvelles destinations au départ de Lyon

Ce printemps, Volotea renforce sa présence sur le tarmac de l'aéroport Lyon-Saint Exupéry. Dès le 6 avril prochain, les voyageurs pourront se rendre à Milan-Bergame grâce à des vols les jeudis et les dimanches. Ou mettre le cap sur la Toscane, à Florence, à partir du 8 avril, les mardis et samedis. La compagnie aérienne espagnole ajoute aussi une 32^e destination à son offre, avec une liaison Lyon-Madrid. Le décollage est prévu les lundis et les vendredis. La plateforme lyonnaise amplifie également son offre en direction de Dubaï. Dix ans après sa création, la ligne commercialisée par Emirates s'enrichit de deux liaisons supplémentaires, portant leur nombre à sept. Soit une fréquence d'un vol par jour. Enfin, à partir du 3 juillet, Qatar Airways ouvre une nouvelle ligne vers Doha 4 fois par semaine.

lyonaeroports.com

La formation pour une expérience collaborateur réussie

Poussées par les nouvelles générations en recherche de sens et d'un mieux-vivre au travail, les attentes changent dans les entreprises. Pour aider à prendre ce virage stratégique, CCI formation a développé des formations dédiées aux managers et services RH, notamment sur la qualité de vie au travail, le volet social de la RSE ou encore la marque employeur. Couvrant dix domaines de compétences, un large choix de modules est également accessible aux collaborateurs, en présentiel ou à distance. Car la formation demeure l'un des leviers essentiels de l'engagement des salariés ; elle permet à la fois de monter en compétences, d'obtenir une certification ou encore de développer ses *soft skills*. Autant d'acquis propices à l'épanouissement personnel.

cciformationpro.fr

SOLUCCIO
Développement durable

Les offres



CCI LYON METROPOLE
SAINT-ETIENNE ROANNE



📍 Izernore (Ain)

Christophe, responsable administratif et financier du groupe BAB
(fabrication & recyclage de palettes et emballages en bois)



J'ai eu un super [#tuyau](#) pour mon [#entreprise](#) !

🍀 Je passe à l'éclairage LED 🙌 Plus [#rentable](#), plus agréable,
et c'est 35000 kwh d'électricité économisés pour la [#planète](#) 🌱
Merci à Jérôme, mon conseiller [#CCI](#) pour sa Visite Énergie !



Transformer **DURABLEMENT** mon
entreprise, c'est plus facile avec ma CCI !

Dispositif gratuit et pris en charge
par l'ADEME et votre CCI.
lyon-metropole.cci.fr

Soutenu par



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ADEME





BOOSTEZ VOS CENTRALITÉS COMMERCIALES

Locaux vacants, baisse d'attractivité... les communes ont parfois besoin d'un coup de pouce pour revitaliser leur activité commerciale.

Le commerce de proximité est aujourd'hui confronté à de nouveaux enjeux, dans ses formes de distribution ou dans l'évolution des comportements d'achats. C'est pourquoi la CCI s'engage auprès des collectivités pour les aider à dynamiser leur tissu commercial. Récemment, en lien avec la CMA de la Loire, elle a réalisé un diagnostic des forces et faiblesses de celui de Montrond-les-Bains, qui a débouché sur la définition d'un

périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat, permettant à la ville d'exercer son droit de préemption sur des fonds de commerce. Cette année, une action sera entreprise à Saint-Étienne pour aider la ville à qualifier le type d'activités le plus adapté et ainsi trouver des repreneurs pour les mètres carrés vacants. Les villes de moins de 20 000 habitants ne sont pas oubliées. Toussieu, Saint-Bonnet-de-Mure et Saint-Laurent-de-Mure dans le Rhône, ainsi que Charlieu-Belmont et Saint-Germain-Laval dans la Loire, communes du programme national Petites villes de demain, ont bénéficié d'une expertise sur le fonctionnement de leurs centralités commerciales. Sur le volet

animations, suite à un appel à projets de la Métropole de Lyon, la CCI va accompagner Craponne et Saint-Priest : l'une pour la mise en place d'une semaine du commerce local, l'autre pour un projet de décoration des rues. Enfin, grâce aux résultats de sa 11^e enquête Consommateurs, la CCI propose un éclairage actualisé des comportements d'achats.



Le centre-ville de Saint-Priest, accompagné dans le cadre d'un appel à projets. enquete-consommateurs.fr

Un rempart de plus contre la hausse des factures énergétiques

Il y avait, en 2022 déjà, le bouclier tarifaire et le guichet d'aide au paiement des factures d'électricité et de gaz. Cette année, boulangers, artisans, bouchers, restaurateurs... les TPE de moins de 10 salariés peuvent compter sur un plafond garanti de 280 €/MWh en moyenne. Sont concernées : les entreprises qui ont renouvelé leur contrat à partir du 2^e trimestre 2022 et qui ne bénéficient pas du tarif réglementé. Un autre dispositif, l'amortisseur d'électricité, est entré en vigueur en janvier. L'État ramène le prix du MWh à 180 € pour 50 % de la facture d'électricité des TPE-PME non éligibles au bouclier tarifaire. Ces TPE-PME, en particulier côté boulangers, peuvent aussi demander le report du paiement de leurs impôts et cotisations sociales pour soulager leur trésorerie.

economie.gouv.fr

Des commerçants informés, donc protégés !

Commerce, adoptez les bons réflexes et la bonne attitude pour votre sécurité, titre du guide édité en début d'année par la CCI et la Direction départementale de la sécurité publique du Rhône et de la Loire. Douze pages de conseils pratiques et de cas concrets pour connaître les bons réflexes et les démarches à effectuer lors de situations de crise. Au sommaire : la liste des partenaires de la sécurité, les clés pour se sécuriser et protéger ses collaborateurs, les solutions de protection contre des délits comme l'utilisation frauduleuse de moyens de paiement ou les gestes à suivre lorsqu'on est victime d'actes malveillants...

À télécharger sur le site de la CCI ou à recevoir en version papier sur demande. lyon-metropole.cci.fr



Pensez à la maintenance de vos lanterneaux de désenfumage



L'entretien des installations de désenfumage est obligatoire !

La prévention contre les risques d'incendie est encadrée par des textes réglementaires précis et contraignants, selon la réglementation applicable à votre bâtiment.



VOS AVANTAGES



Présence nationale

Intervention rapide en moins de 48h partout en France, en cas d'urgence.



Intervention en binôme

Nos techniciens effectuent des essais en toiture et depuis le sol au coffret de commande.



Fabricant / Installateur

L'assurance de faire réaliser vos travaux par un fabricant de solutions de désenfumage.



Suivi moderne et efficace

Les compte-rendus de visite d'entretien sont envoyés instantanément par e-mail.



67 M€ POUR LES PÉPITES DE DEMAIN

Les Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne ont créé le Fonds d'amorçage industriel. Objectifs : accompagner le développement de pépites entrepreneuriales sélectionnées sur des critères socio-économiques et environnementaux.



Géré par Demeter Investment Managers, acteur majeur du capital-investissement dédié à la transition énergétique et écologique, le Fonds d'amorçage industriel métropolitain Lyon-Saint-Etienne (FAIM) donne un sérieux coup de pouce aux futurs champions du territoire à la tête d'une activité peu polluante, économe en énergie et en ressources, et créatrice d'emplois. Classifié *Sustainable Finance Disclosure Regulation* article 9, soit le plus haut standard en matière

d'investissement durable, le FAIM finance ces pépites au moment du lancement de leur technologie sur le marché, une étape coûteuse et sans rapport immédiat. À ce jour, trois entreprises sont concernées : Healshape bénéficie de 6 M€ pour le développement d'une prothèse mammaire imprimée en 3D ; Revcoo, spécialisée dans la captation du CO₂ des fumées industrielles, de 3,5 M€ et Woodtechno de 1 M€ pour sa solution de production de granulés de bois grâce à un procédé d'extrusion. Aux côtés des Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne, de la CCI et de la Banque des territoires, des souscripteurs privés comme L'Auxiliaire (assureur lyonnais spécialiste du BTP) et Allianz France ont aussi investi dans ce fonds d'amorçage et de capital-risque. Le montant des souscriptions s'élève aujourd'hui à 67 M€.

Du changement pour les formalités d'entreprise

Nouveau nom du Centre de formalités des entreprises (CFE) de la CCI, le Service actes et formalités gagne en missions. Il réalise l'ensemble des démarches de création, de modification ou de cessation d'entreprises pour les porteurs de projet, les dirigeants et les mandataires et les libère désormais des tâches administratives souvent chronophages. Ces derniers bénéficient d'une assistance sur mesure renforçant la garantie d'un dossier conforme transmis aux organismes dédiés. Un conseiller vérifie pour eux la conformité des pièces et des informations déclarées et effectue le dépôt sécurisé du dossier sur le site formalites.entreprises.gouv.fr. Il assure ensuite le suivi auprès des partenaires.

lyon-metropole.cci.fr

Le Roannais, destination touristique

La marque de territoire *Roanne simplement irrésistible* n'a jamais aussi bien porté son nom. Les quarante villes et villages composant Roannais agglomération ont été labellisés Communes touristiques par arrêté préfectoral. La récompense, reçue pour cinq ans, atteste des efforts engagés par les acteurs locaux, l'office du tourisme en tête, en matière de développement de la capacité d'hébergement, ainsi que d'organisation d'animations culturelles, patrimoniales, sportives et gastronomiques attractives. Une belle reconnaissance pour ce territoire dynamique, dont les collectivités ne cessent de valoriser



l'ensemble des atouts auprès de nouveaux investisseurs, des entreprises, des habitants et des touristes, aussi bien sur la scène régionale que nationale.

roannais-tourisme.com



DÉCOUVREZ LES ÉCOLES DE LA CCI LYON MÉTROPOLÉ SAINT-ETIENNE ROANNE

HYBRIA 

HYBRIA L'ÉCOLE DES **INGÉNIEURS D'AFFAIRES**

UNE FORMATION QUI MIXE
**SCIENCES DE L'INGÉNIEUR
ET SCIENCES DE GESTION**

**ADMISSIONS POST-BAC
HORS PARCOURSUP**

HYBRIA.FR



En partenariat avec

INSA INSTITUT NATIONAL
DES SCIENCES
APPLIQUÉES
LYON

early
career
LYON
LYON
LYON

EKLYA
SCHOOL OF BUSINESS

**STAGE - ALTERNANCE
RECRUTEMENT - TAXE D'APPRENTISSAGE**

**FAITES CONFIANCE À L'ÉCOLE
DE LA CCI LYON MÉTROPOLÉ**

**FORMATIONS DE BAC À BAC +5
EN COMMERCE ET MARKETING**

EKLYA.FR



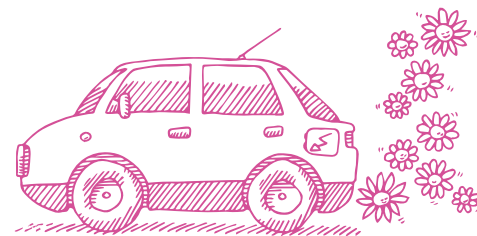


ZFE, COMMENT BIEN S'ADAPTER ?

De plus en plus contraignantes et surveillées, les Zones à faibles émissions (ZFE) nécessitent de verdir sa flotte de véhicules pour se mettre en conformité avec la loi. Une opération pas toujours aisée pour laquelle la CCI apporte son aide.

Les Métropoles de Lyon et de Saint-Étienne ont déployé, sur une partie de leur territoire, une ZFE dans laquelle les véhicules anciens et polluants n'ont progressivement plus le droit de circuler ni de stationner. Objectif : encourager l'utilisation de voitures et de poids lourds à faibles émissions dans un objectif d'amélioration de la qualité de l'air et de santé publique. Les entreprises - et les particuliers lyonnais - devront donc renouveler leurs flottes automobiles,

au risque de se voir sanctionner. Un verdissement que les dirigeants doivent prendre à bras le corps sans pour autant impacter négativement leurs activités et leurs finances. La CCI a conçu un dispositif destiné à faciliter leurs prises de décisions. Les chefs d'entreprise bénéficient de conseils pour trouver la solution la plus adéquate et accéder aux aides financières de l'État et des Métropoles. Des webinaires et des réunions



L'interdiction des véhicules Crit'Air 2 dans la ZFE lyonnaise est repoussée à 2028 pour laisser plus de temps au renouvellement des flottes.

d'information sont organisés régulièrement à destination de différentes typologies d'entrepreneurs. Les concessionnaires automobiles sont au programme de l'atelier prévu, le 6 avril prochain, à Corbas.

Contact : Nicolas Delage
zfe@lyon-metropole.cci.fr - 04 72 40 58 68

RECHERCHE CORRESPONDANCE ENTRE COMPÉTENCES ET FORMATION

Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) lance, en septembre, une licence pro Sciences Technologie Santé - mention Génie des procédés pour l'environnement, parcours gestion des déchets. Sa création répond à un besoin formulé par les entreprises dans l'étude sur les perspectives de développement de la formation supérieure réalisée par Roannais Agglomération avec la CCI. Un recensement des cursus a également été réalisé sur le territoire, révélant les écarts existants entre les besoins et l'offre et débouchant sur la proposition d'une douzaine de nouveaux cursus de bac +2 à bac +4/5, dont celui du Cnam. De son côté, Roannais Agglomération a engagé un plan d'action destiné à mobiliser l'offre de formation locale, à la faire évoluer en fonction des besoins et à créer un espace ressource sur l'emploi et la formation.

Contact : Josianne Guinand - 04 72 40 58 58

CONCILIER SOBRIÉTÉ FONCIÈRE ET ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

La loi Climat et résilience du 22 août 2021 impose aux collectivités d'atteindre Zéro artificialisation nette (Zan) d'ici à 2050. Une première échéance est prévue en 2031 avec l'obligation de réduire de 50 % la consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers par rapport à celle de 2011-2021. À l'heure de cette sobriété foncière, les élus font face à un casse-tête pour continuer à accueillir de nouvelles entreprises sur leur territoire. La CCI les accompagne dans leur prise de décision en les aidant à définir des politiques moins gourmandes en terrain, tout en garantissant l'accueil d'activités. Par exemple, la CCI et la Chambre de métiers et de l'artisanat du Rhône accompagnent la Communauté de communes de l'Est lyonnais pour élaborer un Schéma d'accueil des entreprises, ainsi qu'un Schéma de développement commercial, intégrant une gestion vertueuse du foncier économique.

Contact : Josianne Guinand - 04 72 40 58 58



Un service

CCI LYON METROPOLE
SAINT-ETIENNE ROANNE

Le saviez-vous ?

La CCI propose à la location de nombreux espaces
sur Lyon Métropole, Saint-Etienne et Roanne

** bureaux * entrepôts * espaces de coworking * plateaux **

De nombreux locataires nous font confiance,
pourquoi pas vous ?



Votre contact : Julie FRANCHI - j.franchi@lyon-metropole.cci.fr - www.lyon-metropole.cci.fr

CCI DÉLÉGATION DE
SAINT-ÉTIENNE

57 cours Fauriel, 42100 Saint-Étienne
entrée gratuite

JEUDI **27** AVRIL
2023

LES
WORKSHOPS
DU
E-BUSINESS

Accélérez vos ventes en ligne

Un événement

CCI LYON METROPOLE
SAINT-ETIENNE ROANNE



Rencontrez
des experts
du digital pour
votre entreprise.

Inscrivez-vous sans plus attendre sur : www.workshops-e-business.fr





CŒUR D'ÉLU

« Je suis très sensible à la thématique de la transmission des savoirs, un sujet majeur pour la sauvegarde des emplois. »



Stéphanie Gagnaire

L'engagée

Fondatrice de L'Immobilier, une agence spécialisée en immobilier d'entreprise, Stéphanie Gagnaire, nouvellement élue à la CCI, se plaît au contact du terrain, de ses pairs et dans le débat d'idées. Cette combattive s'investit sans compter, tout en veillant au respect de toutes les formes d'équilibre, dans ses vies personnelle et professionnelle.

Vit-elle l'engagement social, institutionnel, associatif comme une seconde nature ?

Sans aucun doute aux vues de ses mandats, en cours ou passés, dans des organismes de taille et de renommée différentes. « Selon les périodes de ma vie, j'ai toujours consacré du temps à des activités bénévoles », confie Stéphanie Gagnaire, nouvellement élue à la CCI. Cette mère de trois enfants, dont la fille pratiquait un sport de haut niveau, a officié comme présidente des parents d'élèves, s'est investie dans des clubs sportifs... elle a aussi présidé la Jeune chambre économique et adhéré au Medef pour brasser ses idées avec d'autres entrepreneurs, rencontrer des profils à l'opposé du sien et s'enrichir de leurs préoccupations. Elle aime par ailleurs

challenger ses connaissances métier, que cela soit au sein de Cobaty, l'association internationale de la construction, de l'urbanisme et de l'environnement, ou au Cercle Vendôme, le club de l'immobilier de Lyon. « Mais ces deux dernières années, j'ai ressenti le besoin de faire le point de mes engagements et d'alléger mon emploi du temps, concède cette professionnelle de l'immobilier, fondatrice en 2010 de L'Immobilier, une agence spécialisée dans les biens et les projets d'entreprise publics ou privés. Je me consacre aujourd'hui à la CCI, dont je connaissais l'action pour avoir assumé pendant plus de quinze ans les fonctions de responsable de gestion des projets immobiliers de l'aéroport Lyon-Saint Exupéry ».

Est-elle une élue transfigurée par les ors de la République ?

La question la heurte et l'interpelle. Stéphanie Gagnaire se plaît sur le terrain, en recherche de solutions concrètes, mue par son goût des dossiers atypiques. « Sans doute une déformation professionnelle, concède-t-elle. Le fonctionnement et la composition actuels du bureau de la CCI favorisent un fort esprit de délégation. Je représente le président partout où mes compétences sont

185

Le nombre d'organismes extérieurs dans lesquels

les élus de la CCI sont impliqués afin d'accompagner la performance des entreprises.

- ... un atout pour faire avancer nos missions de défenseurs des intérêts des entreprises et de promotion du territoire, notamment à l'Agence d'urbanisme de la Métropole de Lyon, au cluster Lumière, dans nos instances dédiées à l'aménagement du territoire ou au développement commercial. La problématique du manque de foncier disponible nous occupe beaucoup en ce moment, comme celle des transports et de l'accessibilité aux différentes centralités économiques ».

Quel est son autre combat du moment ?

L'élue est aussi investie dans le débat relatif aux projets de Règlement local de publicité intercommunal (RLPI) de la métropole lyonnaise, visant à un encadrement contraignant de l'usage des enseignes lumineuses et des bâches de chantier. Consciente des répercussions potentielles sur un tissu économique déjà très touché par

« Le mot d'ordre pour les élus de la CCI est simple : être sur le terrain ! Le président est un homme qui délègue ; nous le représentons dans différentes instances territoriales, c'est à la fois riche pour nous et efficace pour les entreprises dont nous sommes les porte-voix. »

les crises sanitaire et énergétique, elle apprécie que la commission d'enquête publique se soit emparée du sujet. Un autre de ses chevaux de bataille est celui de la transmission des savoirs et de la formation. Attachée à l'entraide entre les générations, Stéphanie Gagnaire fait preuve d'une grande bienveillance lorsqu'elle examine, en tant que membre du jury de l'Esdes, les dossiers des jeunes candidats aux grandes écoles de commerce.

L'IMMOBILIAIRE

2010 création de
L'Immobilier
(Lyon)

Activité : bureaux, locaux d'activité,
commerces et montage d'opérations



Ma vie d'entrepreneuse

Stéphanie Gagnaire aime que son réveil sonne tôt. À la première heure le matin, elle ouvre son agence et profite du calme pour régler les tâches administratives et juridiques. Lorsque son équipe arrive, aux alentours de 9 heures, elle fait un point commercial puis enchaîne les rendez-vous. « Le timing est serré, car je me déplace beaucoup sur différents sites industriels, friches immobilières, parcs de bureaux ou programmes en construction, mais j'aime ce rythme, dit-elle. Me retrouver en décalage avec les gens, tôt le matin et parfois tard le soir me convient bien ». Pour autant, fille d'un père chef d'entreprise ultra investi dans son affaire - dont elle s'avoue très fière - elle refuse de reproduire les cadences propres à la génération des baby-boomers : « Il n'y a pas que le travail dans la vie ! Je m'évade souvent, car c'est important pour préserver ma motivation. Être chez soi ou s'éloigner un peu le week-end entre mer et montagne sont des moments qui me structurent. Je sais couper et fais confiance aux équilibres que je ressens ». Soucieuse par ailleurs qu'un autre monde se lève dans les entreprises - plus vertueux, responsable, inclusif - Stéphanie Gagnaire dirige son entreprise, avec trois mots clés en tête : l'optimisme, la bienveillance et l'engagement.

CiEL

Carrefour de l'Immobilier d'Entreprise Lyonnais

7 & 8 JUIN

PALAIS DE LA BOURSE | LYON 2 2023

BUREAUX | LOCAUX D'ACTIVITÉS | COMMERCES

Concrétisez
votre projet immobilier
professionnel !

#CIEL2023

Nos partenaires



Un événement



CCI LYON METROPOLE
SAINT-ETIENNE ROANNE

carrefour-immobilier-entreprise.fr



MALSH PROPERTY

SYNDIC INDÉPENDANT DEPUIS PLUS DE 30 ANS

FAITES LE BON CHOIX !

Notre service **SYNDIC** s'occupe de la **gestion complète** des parties communes en **tertiaire** et **habitation** : immeubles, lotissements, parc d'activité, AFUL, ASL...

Nous apportons un **service global** en administration de biens.

GESTION
ADMINISTRATIVE



GESTION
TECHNIQUE



GESTION
FINANCIÈRE



GESTION
COMPTABLE

