



Entreprise DU FUTUR

Matinale DRH

ENTRETIEN AVEC SYLVIE GUINARD
VICE PRÉSIDENTE DE THIMONNIER





INTERVIEW SYLVIE GUINARD

Présidente de Thimonnier

Maud: Bonjour Sylvie, merci d'être ici avec nous aujourd'hui. Vous êtes la présidente de Thimonnier, une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de machines à emballage souple. Vous êtes la 5e génération à la tête de cette entreprise qui a été fondée en 1830. Et vous avez rejoint Thimonnier en 2002 en tant qu'ingénieur d'affaires, puis occupé différents postes avant de devenir présidente en 2009. Pouvez-vous nous raconter l'histoire de Thimonnier et ses évolutions au fil des années ?

Sylvie Guinard: Bonjour Maud, certainement. Thimonnier a commencé son activité en 1830 en fabriquant des machines à coudre. Au fil du temps, l'entreprise a connu plusieurs transformations. Pendant la Seconde Guerre mondiale, avec la démocratisation des moteurs à essence, nous avons vu apparaître des déchets tels que le PVC, un matériau plastique souple et transparent.

C'est à ce moment-là qu'un industriel de la mode est venu nous voir avec une demande spécifique : un imperméable en PVC transparent. Mon grand-père a alors inventé la soudure à haute fréquence pour souder le PVC sans faire de trous. Cela nous a conduit à développer les premiers emballages souples pour le lait, les jus de fruits, etc.

Aujourd'hui, nous concevons des machines à emballage souple pour divers secteurs tels que l'agroalimentaire, la santé, les cosmétiques et l'industrie.

Maud: Vous avez mentionné que vous avez dû conduire des transformations importantes au sein de l'entreprise. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces changements et sur votre approche en matière de gestion des équipes qui est très différent de celui de vos prédécesseurs ?

Sylvie Guinard: En effet, lorsque j'ai repris l'entreprise en 2013, j'ai réalisé qu'il était nécessaire de mener des changements radicaux, tant sur le plan de la direction que sur celui du management. J'ai accordé une grande importance à l'équipe, mais j'ai également pris conscience qu'il fallait impliquer davantage les managers.

J'ai utilisé une analogie pour expliquer ma vision : avant mon arrivée, le dirigeant était au volant de l'entreprise, mais je considère que chacun a sa propre voiture.

Je donne un point B à atteindre, chacun va le rejoindre depuis notre point A à sa façon, en empruntant la route qu'il veut.

Les managers sont là pour guider ceux qui en ont besoin, en adaptant leur approche à chaque membre de leur équipe.

Maud: Combien de temps a-t-il fallu pour que ce changement de culture managériale soit intégré dans l'entreprise ?

Sylvie Guinard: Ce changement a pris plusieurs années, plus de trois ans en réalité. En 2013, j'ai annoncé à nos collaborateurs que nous allions opérer des changements radicaux et je leur ai dit que je comptais sur leur expertise pour y parvenir.

Nous nous sommes fait accompagner dans ce processus de transformation, notamment grâce à un programme de formation appelé "Excellence opérationnelle" proposé par la région Auvergne Rhône Alpes à destination de toutes les PME.

Maud: Sylvie, pouvez-vous nous en dire un peu plus sur l'AMP, l'association pour le progrès du management, dont vous êtes membre et qui semble jouer un rôle important dans votre quête d'amélioration en tant que dirigeante ?

Sylvie Guinard: L'AMP est une association qui regroupe des dirigeants francophones, y compris des expatriés. L'une des particularités de l'AMP est d'organiser une journée de formation par mois, abordant des thèmes très variés.

Le principe fondamental est que lorsqu'un manager évolue, il fait évoluer son entreprise. Nous sommes en constante recherche d'apprentissage sur des sujets divers. En tant que dirigeants, nous sommes convaincus que nous avons toujours besoin d'apprendre. À Lyon, nous avons 13 clubs APM où nous nous réunissons régulièrement.

Maud: Vous avez mentionné que l'enjeu actuel est de développer des équipes capables d'accompagner les transformations futures de votre entreprise. En tant qu'entreprise industrielle dans le secteur de l'emballage, rencontrez-vous des difficultés liées à la pénurie de talents et comment y faites-vous face ?

Sylvie Guinard: En effet, il est actuellement difficile d'attirer les talents. Pour contrer cela, nous devons nous démarquer davantage.



Heureusement, nous avons deux atouts majeurs. Tout d'abord, notre orientation vers l'exportation constitue un avantage attractif pour attirer les talents. De plus, nous pouvons proposer des postes très polyvalents, ce qui est souvent apprécié par les candidats.

Lorsque nous accueillons des alternants, ils découvrent chez nous l'ensemble de leur programme de formation, ce qui est enrichissant pour eux. En tant que dirigeante, mon rôle est de renforcer l'attractivité du groupe en prenant régulièrement la parole et en communiquant sur les valeurs de l'entreprise. J'assume ainsi le rôle de sa principale représentante, ce qui est essentiel. À mon sens, il incombe au dirigeant d'incarner les valeurs de l'entreprise.

Maud: Vous avez évoqué l'importance des valeurs de l'entreprise. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ces valeurs sur lesquelles vous communiquez, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental de vos emballages ?

Sylvie Guinard: Nous concevons et fabriquons des machines d'emballage souples destinées à protéger des produits sensibles. Notre objectif est de permettre aux produits d'arriver jusqu'aux consommateurs dans des conditions optimales.

Nous sommes conscients que supprimer complètement les emballages n'est pas une option réaliste. Notre préoccupation est donc de rendre nos emballages aussi peu impactants que possible pour la planète.

Cette préoccupation environnementale est une demande légitime de nos collaborateurs et des candidats. Il convient de souligner que mon grand-père était un précurseur dans le domaine de l'environnement, car nous utilisions déjà des écorecharges à l'époque, ce qui est ancré dans l'ADN de notre entreprise.

Aujourd'hui, nous devons concevoir nos machines de manière éco-responsable, en réfléchissant à leur entretien et en adoptant une approche de "non-obsolescence programmée". Nous nous inscrivons dans une logique de durabilité et d'engagement envers l'environnement.

Maud: Vous avez également mentionné les perspectives d'évolution offertes aux collaborateurs de votre groupe. Comment cela se traduit-il dans la politique RH de Thimonnier ?

Sylvie Guinard: Nous attachons une grande importance à permettre à nos collaborateurs de grandir au sein de l'entreprise. Pour moi, la croissance passe par un apprentissage perpétuel. Lorsqu'un collaborateur rejoint notre entreprise, je lui demande d'être ouvert, curieux et désireux d'apprendre et d'évoluer. Cela se concrétise principalement par le biais de la formation.

En 2013, nous avions des heures de formation inutilisées et j'ai donc saisi l'opportunité du plan PME qui nous permettait d'envoyer nos collaborateurs suivre autant de formations que nécessaire, les formateurs étant rémunérés. J'ai encouragé tous nos collaborateurs à suivre au moins une formation. Cette démarche a créé un déclic, le « choc de formation » et désormais la formation fait partie intégrante de l'ADN de notre entreprise.

Nous proposons des formations internes et externes sur divers sujets, adaptées aux besoins de chacun. Par exemple, nous avons un ingénieur spécialisé en haute fréquence qui a créé trois niveaux de programmes de formation pour faire découvrir cette activité à nos collaborateurs.

Maud: Donc, il y a une multitude de formations proposées, avec des évolutions à la clé pour les collaborateurs...

Sylvie Guinard: Absolument. Un exemple concret est celui de la personne qui dirige aujourd'hui la performance industrielle de notre entreprise. Elle a commencé chez nous par un stage en qualité, ce qui lui a ouvert de nouvelles perspectives.

Nous encourageons également la mobilité interne, permettant à nos collaborateurs de tester d'autres postes. Si cela ne leur convient pas, ils peuvent revenir à leur poste initial sans que cela soit perçu comme une rétrogradation. Notre ADN est basé sur l'innovation, et cela implique d'expérimenter. Nous faisons un pas en avant, et si cela ne fonctionne pas, nous pouvons revenir en arrière.

Cette approche s'applique également aux postes au sein de l'entreprise. D'ailleurs, je suis fondamentalement opposée aux fiches de poste, car je trouve que cela enferme les individus. J'ai plutôt accepté des "profils de missions", ce qui peut parfois poser des défis à ma DRH !!

Maud: Pour conclure, j'aimerais aborder un dernier sujet, nous avons beaucoup discuté ce matin de la relation entre le dirigeant et le DRH. Comment définiriez-vous cette relation au sein de votre entreprise ?

Sylvie Guinard: En tant que chef d'entreprise, il est essentiel d'être accompagné au niveau des ressources humaines.

Nous avons besoin d'un partenaire qui favorise le développement des collaborateurs et qui aide les équipes à être en capacité d'accompagner les transformations de l'entreprise.

La relation entre le dirigeant et le DRH est donc une relation de partenariat solide et étroitement liée. Le DRH joue un rôle crucial en faisant croître nos collaborateurs et en veillant à ce qu'ils soient alignés sur les objectifs de l'entreprise. Ensemble, nous travaillons main dans la main pour favoriser le développement individuel et collectif, tout en assurant une gestion efficace des ressources humaines.

MERCI À NOS PARTENAIRES

Partenaire co-producteur :

