

SYLVIE GUINARD

LA CULTURE DU MOUVEMENT

Depuis quelques années, Sylvie Guinard, PDG de l'entreprise Thimonnier, cumule les distinctions. Chevalier à l'Ordre National du Mérite en 2013 et lauréate d'or nationale des Femmes de l'économie en 2016, elle a aussi reçu le trophée national de l'Industrie des Tribune Women's Awards en 2013. Couplé à son énergie et sa force de conviction, ce palmarès alimente l'image d'une « serial entrepreneuse » brillante qui a fait sa place dans un monde d'hommes, celui des ingénieurs et de l'industrie, avec l'approche d'une « main de fer dans un gant de velours ». Au-delà des nombreux prix et distinctions, une autre Sylvie Guinard se révèle, pleine d'interrogations, proche de ses collaborateurs, dotée d'un vrai sens du collectif et finalement très incarnée dans les émotions qui la traversent et constituent pour elle un vrai moteur.

Q *u'est-ce qui donne sens à votre parcours et votre engagement professionnel ?*

La cohérence évidente de mon parcours, c'est la mécanique. Qu'on l'exerce à travers le char d'assaut, pour une plateforme pétrolière, dans le secteur spatial, des poids lourds ou de l'emballage, on travaille sur des mécanismes et de la mise en mouvement. Si le langage et les savoir-faire diffèrent, l'univers reste le même. D'ailleurs chez Thimonnier qui fabrique des machines d'emballages souples, on travaille pour plusieurs secteurs d'activité : l'agroalimentaire, la détergence, la cosmétique, le médical ou encore la soudure technique. Cette diversité n'est pas problématique. Les marchés clients sont différents, mais les réponses technologiques utilisées sont très proches. En fait, la continuité profonde de mon parcours est ailleurs. Je l'ai compris ces dernières années, suite à la remarque d'un confrère sur mes débuts et ma passion pour l'espace. Cette personne m'a dit : « *Sylvie, je ne pense pas que tu sois une passionnée d'aéronautique. Tu es une exploratrice de terres inconnues.* » J'ai mis plusieurs années à affiner ce que cela m'évoquait mais j'ai compris qu'il avait raison. Ce qui m'intéresse effectivement, c'est ce qu'on ne connaît pas encore. Mon pivot, c'est la découverte. Et dans les terres inconnues que j'aime défricher, l'humain occupe une place vraiment importante.

Vous êtes ingénieur de cœur et d'esprit.

D'où vient cet intérêt pour le facteur humain ? Qu'est-ce qui vous a amené à vous y intéresser et l'intégrer dans vos approches ?

Avant d'arriver chez Thimonnier, j'avais voulu me former davantage et j'ai suivi un MBA. À cette occasion, j'ai fait du développement personnel et j'ai découvert beaucoup de choses sur moi-même et sur les rapports humains. Je me suis investie dans Thimonnier différemment, en partant de l'idée, nouvelle pour moi à l'époque, que la valeur de Thimonnier ne reposait pas tant dans les expertises techniques, que dans la somme des talents des collaborateurs. Alors, c'est vrai que le facteur humain est souvent épuisant, il est aussi très stimulant.

Cela a eu plusieurs conséquences dans l'exercice de ma fonction chez Thimonnier. La première réside dans la priorité que j'accorde à la diversité des collaborateurs et à la richesse qu'elle apporte à l'entreprise. Je ne parle pas seulement de sexes ou d'âge mais de cultures variées. Quatorze nationalités différentes sont présentes chez Thimonnier, avec des parcours de formations hétérogènes...

Seconde conséquence : je suis une dirigeante qui délègue beaucoup, en tout cas qui responsabilise chacun. Mon rôle n'est pas de faire à la place des collaborateurs mais de les aider à s'épanouir, à grandir... Parce que j'ai confiance dans leur expertise, j'attends d'eux qu'ils soient force de proposition et ne se cantonnent pas au rôle d'exécutant. C'est à cette condition seulement qu'on peut aller de l'avant et innover dans nos métiers.

Justement, on vous sent également très investie sur la thématique de l'innovation et de l'Industrie du Futur. Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

Le challenge de l'inconnu à inventer encore une fois ! Avec une réalité très concrète comme enjeu : celui de savoir quelle place nous allons donner à l'industrie dans notre projet de Société (avec un grand « S ») de demain. Aujourd'hui, on considère qu'un métier dans l'industrie permet d'en créer dix autres autour. Et l'inverse est aussi vrai. Si j'applique cette réflexion à Thimonnier, en cohérence avec mes valeurs, mon rôle est d'impulser la dynamique qui va permettre de conserver l'entreprise à Lyon, parce qu'économiquement, cela a encore un sens. Pour que demain, nos enfants puissent encore trouver un métier dans l'industrie motivant et porteur.

Pour stabiliser et redévelopper notre industrie, ma conviction est qu'il faut avoir un outil performant, dans lequel on réinvestisse. Pour y parvenir, il faut être agile, ne pas chercher à rattraper le retard mais prendre une nouvelle direction. C'est ce que j'initie chez Thimonnier, en demandant à chaque collaborateur de faire preuve d'ouverture, de changer de posture en partant de l'idée qu'il n'est plus possible d'inventer seuls. Cela implique d'apprendre à travailler avec des compétences que l'on n'a pas, de dessiner finalement un nouveau modèle collaboratif qui fait que $1+1=3!$



Est-ce que la question de la place des femmes dans l'Industrie du Futur fait sens pour vous ?

Je ne me reconnais absolument pas dans un cadre féministe, réclamant systématiquement des femmes partout à égalité dans tous les postes. En revanche, j'adhère à l'idée qu'il faut de la mixité dans tous les métiers. Ce qui apporte un vrai renouveau dans la manière d'organiser et de travailler en équipe, c'est d'accueillir des femmes dans les bureaux d'études ou les ateliers et de recruter des hommes dans les secrétariats. C'est également vrai dans les postes de direction ou de cadres dirigeants où les femmes sont encore rares. Et pour cause, il y a si peu de candidates. Même si les jeunes filles sont intéressées par l'industrie, elles s'en interdisent l'accès, souvent conditionnées par le regard des parents. L'enjeu de l'Industrie du Futur consiste aussi à montrer aux femmes le vrai visage de l'industrie. Pour moi, être aujourd'hui une femme dans l'industrie, ce n'est que du bonheur.

Comment justement êtes-vous devenue ingénieur mécanique puis dirigeante d'une entreprise industrielle de fabrication de machines d'emballage ?

C'est d'abord un rêve d'enfant. Hyper curieuse, j'aurais adoré être commissaire dans la criminelle, chirurgien aux urgences ou pilote d'hélicoptère. Finalement, astronaute a eu ma préférence. Or à l'époque, la voie royale pour être astronaute était de devenir pilote de chasse mais l'école était interdite aux femmes. Alors, j'ai orienté mes études pour pouvoir travailler d'une manière ou d'une autre dans l'aéronautique : entre le médecin spatial et l'ingénieur, ce fut l'ingénieur. Pendant la fin de mes études, à l'École Supérieure Technique Aéronautique et Construction Automobile (ESTACA), j'ai travaillé avec le Centre National d'Études Spatiales sur la validation du programme de vol d'Ariane 5. J'ai vécu toute l'épopée de la qualification des premières Ariane 5, y compris le premier vol qui s'est malheureusement crashé.

J'ai alors décroché mon premier job en Alsace dans une entreprise qui fabriquait un des composants critiques du lanceur d'Ariane 5. J'y suis restée cinq ans et j'ai ensuite travaillé sur d'autres sujets : le char d'assaut Leclerc, les sous-marins d'attaque nucléaire... À chaque fois, il s'agissait d'applications hyper critiques, où il fallait apporter de nouvelles solutions. J'ai adoré cette période. Puis mon mari, qui travaillait chez Alstom, a été promu à Lyon et j'ai donné ma démission.

Comment avez-vous rebondi à Lyon ?

J'ai voulu me positionner comme ingénieur d'affaires, mais le marché n'était pas encore mature. J'étais partie pour créer mon entreprise, quand mon grand-père est venu me parler de l'entreprise familiale Thimonnier que je ne connaissais quasiment pas. Il envisageait un successeur au sein de la famille. Ne connaissant pas l'entreprise, j'ai accepté à la condition que l'on se laisse la possibilité de pouvoir se séparer si ça ne collait pas. J'ai intégré Thimonnier en 2002 et nous avons malheureusement connu à cette époque une vraie descente aux enfers jusqu'en 2006. Nous avons été à une semaine du dépôt de bilan. Les effectifs sont passés de 130 à moins de 50. J'ai tenu bon pour deux raisons. D'abord, il y avait une question de fierté. Je ne voulais pas échouer face au challenge que m'avait proposé mon grand-père. Et surtout, mon père et plusieurs oncles étaient encore dans l'entreprise. Pour eux, retrouver une situation aurait été très compliqué. L'affect l'a emporté. L'entreprise existe depuis 150 ans, la famille Doyen est aux rênes de l'entreprise depuis plus d'un siècle et je fais partie de la cinquième génération.

Quels mouvements avez-vous imprimé dans l'entreprise à votre arrivée ? Quels ont été vos chantiers prioritaires ?

Dans les premières années, j'étais plus dans une posture de dirigeant que d'entrepreneur. J'avais une approche un peu plus froide de la situation. Je me suis vraiment concentrée sur ce qui était nécessaire pour l'entreprise. Exercice difficile de se dire : quels sont les bras et les jambes que l'on coupe aujourd'hui pour préserver l'entreprise demain. C'est douloureux parce que Thimonnier est une entreprise à taille humaine, je connais chaque collaborateur individuellement, pour certains leur famille, leur situation. Néanmoins, il fallait avancer. Alors, j'ai interrogé la manière dont on pouvait économiquement travailler à moins de 50 personnes. Ensuite, je me suis attachée à assainir la trésorerie, puis nous avons commencé à relancer la R&D, une fois que j'ai pu assurer aux collaborateurs qu'il n'y aurait plus de plan de licenciements. Il a fallu à peu près trois ans pour faire disparaître les voyants passés au rouge et ramener de la confiance dans l'entreprise, ce qui était essentiel pour moi.

**“ Mon pivot,
c'est la découverte.
Et dans les terres inconnues
que j'aime défricher,
l'humain occupe
une place importante ”**



L'entreprise Thimonnier abrite l'une des plus importantes collections privées de machines à coudre de France. Toutes sont en parfait état de marche. Parmi les très nombreuses références présentes, on y trouve bien sûr l'un des trois exemplaires existants sur le territoire de la « Barthélémy Thimonnier » originelle qui a fait l'objet du dépôt de brevet en 1830. Chaque pièce est unique : les matériaux, mécanismes, couleurs et finitions étaient personnalisés pour chaque utilisatrice. Les faveurs de Sylvie Guinard vont à un modèle unique qui fonctionne sans apport d'énergie... avec un mouvement d'horloge !

A woman with short brown hair, wearing a black blazer over a light-colored top and a necklace with a large, abstract, metallic pendant. She is gesturing with her right hand, palm up, as if explaining something. The background shows a window with a view of a green field and buildings.

**“ L’usine de demain
sera celle capable
de dessiner un
nouveau modèle
collaboratif qui
fait que $1 + 1 = 3$! ”**

En 2013, vous rachetez l'entreprise. Pourquoi ?

L'enjeu pour moi était de lancer l'entreprise dans une dynamique d'innovation et de professionnalisation pour renouer avec un modèle de croissance. Depuis toujours, les collaborateurs de Thimonnier sont dans la recherche d'excellence. Or, la technologie évolue tellement vite qu'elle est rapidement obsolète. Penser être capable de suivre le mouvement seuls est illusoire pour nos collaborateurs, ce qui doit nous amener à aller chercher d'autres ressources, d'autres profils complémentaires. Par ailleurs, je suis convaincue que l'innovation de demain sera, en partie, une innovation d'usage, alors que bon nombre de collaborateurs chez Thimonnier pensent encore solution technique avant la fonction. Chacun doit évoluer. C'est dur, parce que cette stratégie demande un changement culturel complet aux collaborateurs qui cultivaient plutôt le fonctionnement et le savoir-faire artisanal. Nous sommes en train de casser un modèle existant pour migrer vers un modèle que nous n'avons pas encore.

Au quotidien, quels leviers mettez-vous en œuvre pour accompagner les salariés de Thimonnier dans cette transformation ?

Pour amener les collaborateurs à travailler ensemble, j'ai créé un nouveau service pilote, totalement transversal, où l'on retrouve des métiers que l'on connaissait et d'autres qui n'existaient pas encore. Surtout, les équipes sont impliquées dans un programme de formation et d'accompagnement très riche qui concerne toutes les strates de l'entreprise, comité de direction inclus : il est essentiel que ses membres aient un langage commun pour avancer de front. Une autre partie du programme de formation s'attaque aux processus de l'entreprise. Tout cet accompagnement vise finalement à aider Thimonnier à s'inscrire durablement dans le mouvement. C'est un vrai choc de formation. On est passé de 1500 heures de formation pour 50 à 55 collaborateurs en 2014 à plus de 290 demandes de formation exprimées pour 70 collaborateurs et 2100 heures de formation dispensées en 2016. Il faut donner du temps et des moyens à l'individu pour l'amener à comprendre qu'il a retrouvé sa zone de confort et qu'il peut se mettre en mouvement.

Est-ce que l'avenir de l'entreprise se dessine à Lyon ?

Notre marché est international à 80%, en lien avec notre positionnement de machine d'emballage haut de gamme et innovant. Le marché de la machine d'investissement s'est fortement ralenti en France. Dans ce contexte, l'ancrage géographique de l'entreprise n'est pas un enjeu pour nos clients. En revanche, c'est un point fort pour nous. Nous concevons des machines sur mesure, qu'on ne trouve pas ailleurs, dotées des meilleurs composants et réalisées avec des partenaires de proximité qui nous aident à améliorer encore nos produits.

L'ancrage en région lyonnaise de Thimonnier est historique, c'est le berceau de sa réussite. Barthélémy Thimonnier, l'inventeur de la machine à coudre, a tissé son histoire depuis Amplepuis. S'appuyant sur un bassin varié de sous-traitants mécaniques de qualité, avec lesquels nous travaillons de longue date, nous réalisons quasiment tous nos achats en local. Lyon représente pour nous un bassin de compétences, d'écoles, de formations de très haut niveau, auquel nous sommes fidèles et qui répond parfaitement à nos besoins. C'est de plus une région plutôt centrale géographiquement.

Que fait Mme « Thimonnier » quand elle n'est pas aux commandes de l'entreprise ?

Certains font du sport, moi je chante et je chante souvent. J'ai toujours chanté. Au début, je chantais du classique. Depuis une dizaine d'années, je chante de la variété dans un chœur - le Chœur Val de Saône à Jassans, entre Lyon et Villefranche. Je n'imagine pas faire partie d'un autre chœur : le niveau d'exigence élevé de notre chef de chœur ne porte pas tant sur le chant mais sur l'interprétation des chansons. Cela m'a permis de redécouvrir la langue française et surtout d'appréhender une manière totalement différente de chanter. Je fais exactement l'inverse de tout ce que j'ai appris en classique. L'enjeu de la variété, c'est d'interpréter un texte pour raconter et faire vivre une histoire à ceux qui l'écoutent. Le texte est central. Il faut lui donner beaucoup de chaleur, de nuances, ce qui implique de jouer sur des différences de volumes et d'émotions. La variété est très technique, il ne faut surtout pas donner la puissance qu'on attend justement en classique. Dans le chant lyrique, j'étais soprano et soliste, avec une voix très cristalline, froide, quasiment désincarnée, qui emplissait une église complètement. La variété m'a permis de découvrir une voix que je ne connaissais pas et de me connecter avec toute une nouvelle palette d'émotions. En fait, j'y consacre une grande partie du temps libre que mon activité professionnelle me laisse.

À titre plus personnel, votre ancrage est-il désormais à Lyon ? La région lyonnaise répond-elle à la curiosité et la soif de diversité qui semble vous définir ?

Mon mode de vie est finalement assez simple et la région lyonnaise me convient parfaitement. Mon camp de base est bien plus la nature que la ville : c'est le Beaujolais où j'habite. Quand j'ai besoin de me ressourcer, je m'isole avec un bouquin, au calme dans le hamac du jardin. J'ai surtout besoin d'espace, d'horizon, de paysages à perte de vue. Avec mon mari, nous ne vivons pas isolés pour autant, passons du temps avec nos amis. On profite aussi des spectacles. Quand l'émotion est au rendez-vous, je peux passer des soirées exceptionnelles. Récemment, je suis retournée voir pour la 2^e fois un spectacle de hip-hop, Pixel. Un pur moment de poésie !