

## Se réinventer

Faire évoluer son modèle de croissance

Transformer son organisation

Libérer les énergies de l'entreprise

2019



# AVANT-PROPOS



## Se réinventer.

L'année 2019 s'achève, et voilà que sonne déjà l'heure des bilans et des prévisions pour 2020. Chacun d'entre nous tentera d'y voir un peu plus clair dans un monde de plus en plus complexe, d'anticiper les grandes évolutions à venir et de définir des stratégies pour y faire face. Ce qui est certain, c'est que dans un contexte de tension sociale et de ralentissement de la croissance mondiale, nul ne sait réellement de quoi 2020 sera fait. Et quand le monde n'en finit plus de tanguer, la meilleure posture à envisager est celle du mouvement ! Les entreprises n'ont désormais plus d'autre choix que de s'adapter, d'ajuster en permanence leur offre et d'inscrire définitivement l'agilité dans leurs gènes. En bref, d'apprendre sans cesse à se réinventer pour faire face, quoiqu'il arrive.

Se réinventer : c'est justement le thème de cette sixième saison de nos rencontres Impulsion ETI, centrées cette année sur l'évolution des modèles de croissance et la transformation des organisations. Tous les témoignages partagés dans ce dossier convergent vers le constat suivant : la transformation ne se subit pas, elle s'anticipe. Que ce soit au niveau des organisations, des hommes, ou de la culture d'entreprise, les décideurs ont de nombreux leviers à leur disposition pour réussir la mue de leur entreprise. Les comptes rendus des réunions régionales que nous présentons ici sont la preuve que les ETI françaises ont en elles les ressources, les idées, le dynamisme et le talent nécessaires pour mener à bien ces chantiers de transformation.

En partageant ces témoignages, nous souhaitons inspirer d'autres dirigeants et créer un espace d'échanges et de circulation d'idées pour favoriser la croissance des ETI. C'est tout le sens de l'engagement que Deloitte porte depuis six ans *via* Impulsion ETI et, plus largement, à travers la relation de proximité que nous entretenons depuis toujours avec l'ensemble des acteurs de l'économie.

Que cet ouvrage de synthèse d'une année riche en échanges et en partages puisse vous aider à prendre de la hauteur pour adapter vos stratégies et identifier de nouvelles opportunités de croissance ; pour opérer au mieux votre nécessaire transformation et préparer le futur avec audace et inventivité !

Bonne lecture !

### **Jean-Yves Morisset**

Associé

Responsable du développement des régions

Deloitte



À la pointe de la compétitivité, les entreprises de taille intermédiaire sont par essence des entreprises en mouvement. Cette capacité à mettre en œuvre des solutions inédites est plus importante que jamais en raison de l'ampleur des défis qu'elles ont à relever : comme d'ailleurs toutes les organisations, elles sont confrontées à des ruptures qui, prises isolément, représenteraient déjà des défis majeurs, mais dont la simultanéité aboutit à un contexte hors normes. La révolution digitale bouleverse l'ensemble des circuits de distribution et de production, de même que la relation client ou la gestion de ses ressources humaines. Quant à la révolution écologique, elle devient aussi urgente que structurante, au point que non seulement l'inaction n'est plus une option, mais qu'il ne suffit plus de repenser l'offre de l'entreprise ou son discours de marque : la stratégie, les valeurs, la vision et le rôle du management sont remises en question.

L'ampleur de la tâche à accomplir aurait de quoi désorienter, voire tétaniser plus d'une équipe dirigeante. Mais parmi ces ETI pour qui la résilience semble une seconde nature, elle semble avoir souvent l'effet inverse. Pour nous qui avons le privilège, à travers les rencontres Impulsion ETI organisées plusieurs fois par an dans les principaux bassins économiques, de partager et faire partager l'expérience de ces entrepreneur(e)s pas comme les autres, l'impression dominante de l'édition 2019 est l'accélération spectaculaire des transformations engagées dans beaucoup de sociétés ou groupes. S'y ajoute l'ambition souvent multidimensionnelle de ces changements : la technologie et/ou les questions de RSE ne sont souvent qu'un point de départ. Nos grands témoins sont de plus en plus nombreux à aller bien au-delà, pour repenser, renforcer, réinventer les deux cœurs du réacteur : l'organisation du travail et la gestion des talents, d'une part, la gouvernance et le rôle même des dirigeants d'autre part. Ces ETI parviennent ainsi à se transformer à vitesse grand V sans perdre leur sens du long terme. Ce qui n'est pas la moindre de leurs réussites.

**Arnaud Le Gal**  
Rédacteur en chef  
Les Echos

# SOMMAIRE



## FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE DE CROISSANCE

6

### **Fleury Michon**

08

Offre, distribution, internationalisation : où aller chercher sa croissance demain ?

### **Groupe Parot**

10

Croissance externe, e-commerce, Bourse : transformer son modèle de croissance

### **Scopelec**

12

Le numérique au service du développement des territoires

### **Maison Caffin**

14

Élargir ses perspectives en développant l'expérience client

### **Laboratoires Boiron**

16

Comment manager en période de transition ?

## TRANSFORMER SON ORGANISATION

18

### **ZooParc de Beauval**

20

L'évolution du ZooParc de Beauval et son fonctionnement

### **Carambar & Co**

22

L'évolution managériale au cœur de la stratégie : vers une organisation libérée et collaborative

### **GT Solutions**

24

L'innovation managériale au cœur de la transformation de l'entreprise

### **Vignobles Feray**

26

Gouvernance et transmission : le cas des Vignobles Feray

### **Groupe Pierre Fabre**

28

L'importance de la raison d'être dans la transformation d'un groupe



## LIBÉRER LES ÉNERGIES DE L'ENTREPRISE 30

<b>Blancheporte</b>	32
Le cas de retournement de Blancheporte	
<b>Esker</b>	34
Transformation digitale : <i>design thinking</i> , agilité et bien-être au travail	
<b>Orchestre national de Lille</b>	36
La transformation de l'Orchestre national de Lille	
<b>Auberge de l'III</b>	38
Cultiver l'excellence et la transmettre	
<b>Les Machines de L'île</b>	40
Dans les coulisses des Machines de l'île	

## DÉCRYPTAGE 42

<b>Le tout début de l'histoire</b>	42
------------------------------------	----

1.

Faire évoluer son  
modèle de croissance

**E**xplorer de nouvelles opportunités ne constitue plus une option pour les entreprises en quête de croissance. Nombreuses sont les ETI françaises qui ont pris conscience de ce fameux risque d'ubérisation et qui ont questionné leur modèle. Objectif ? Identifier les solutions innovantes qui permettront à l'organisation de rester compétitive et de poursuivre son développement. Pour décrocher des parts de marché, le champ des possibles se révèle infiniment vaste : digitalisation, internationalisation, réinvention de la relation client, etc., à chacun la voie qui correspond le mieux à son écosystème et à sa culture d'entreprise.

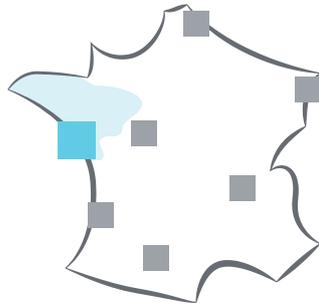
Pour la société plus que centenaire Fleury Michon, la direction a fait le choix d'une réinvention tous azimuts de sa stratégie, de son offre, de son développement à l'international ou encore de sa présence sur les nouveaux canaux de communication. Pour sa part, le groupe Parot, 40 ans d'existence et un millier de collaborateurs, a misé sur une diversification de son activité et une entrée en Bourse, devenant ainsi le premier groupe de distribution automobile coté.

Dans le cas de la société coopérative occitane Scopelec, l'augmentation de 70 % du chiffre d'affaires a notamment été rendue possible grâce aux actions et aux partenariats avec les territoires. Chez Maison Cattin, entreprise familiale forte de trois siècles d'expertise dans le vin, c'est la relation client qui a été redéfinie et réenchantée, tant côté particuliers qu'en ciblant les professionnels. Enfin, les Laboratoires Boiron illustrent que l'on peut être secoué par un cataclysme, mais se relever et préparer l'avenir, en expliquant le nouveau cap aux équipes, aux clients et à tout l'écosystème.

Fleury Michon

29.11.2018

Région Ouest



## Offre, distribution, internationalisation : où aller chercher sa croissance demain ?

**Redéfinition stratégique, diversification de l'offre de produits, lancement d'activités de services, internationalisation, réinvention des modes de communication, etc. Ce sont là autant de chantiers prioritaires que l'entreprise plus que centenaire Fleury Michon a su mener de front simultanément afin d'aller chercher des relais de croissance supplémentaires. Grégoire Gonnord, président de l'ETI et arrière-petit-fils du cofondateur Félix Fleury, explique comment s'est opérée cette transformation tous azimuts.**

Tout débute en 1905, lorsque deux Vendéens, le charcutier-traiteur Félix Fleury et le négociant en viande Lucien Michon, s'associent pour donner naissance à l'entreprise Fleury & Michon. Un siècle plus tard, la société est devenue une ETI employant 3 700 collaborateurs, réalisant 720 millions d'euros de chiffre d'affaires et rayonnant hors des frontières hexagonales. Surtout, cette marque patrimoniale chère aux consommateurs français est parvenue à se transformer radicalement, tout en gardant le cap sur sa priorité historique : innover en faveur du bien manger.

« Nous nous considérons comme des entrepreneurs du manger mieux. La mission que nous nous sommes donnée est d'aider les Hommes à manger mieux chaque jour en leur garantissant une alimentation du quotidien à la fois saine, pratique et toujours synonyme de plaisir », indique Grégoire Gonnord, président de Fleury Michon. Le dirigeant insiste sur sa conviction qu'il est possible de « nourrir mieux les Français chaque jour, même à grande échelle ». Il apparaît que cette stratégie se révèle payante : alors que Fleury Michon était la dixième marque la plus consommée en France il y a 10 ans, le groupe occupe aujourd'hui la deuxième place. Désormais,

ce sont huit Français sur 10 qui consomment régulièrement les produits de l'ETI familiale. Ce qui fait dire à Grégoire Gonnord : « Nous avons gagné la bataille du Caddie, il nous faut maintenant remporter la bataille du cœur. »

Ce succès provient notamment de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions des attentes et des modes de consommation. Ne se concentrant pas uniquement sur la charcuterie de porc, Fleury Michon est également présent sur des marchés aussi divers que les produits de volailles, les protéines végétales, les plats préparés, le surimi ou encore les salades fraîches (avec Salad' Jar, présentée dans un bocal transparent). « Demain, nous entendons investir également le marché des apéritifs dînatoires et du snacking, où nous pensons trouver un nouveau relais de croissance, tout comme dans le bio, domaine où nous projetons de réformer et de créer des filières », précise Grégoire Gonnord.

Parallèlement à cette diversification, Fleury Michon doit compter avec la transformation qui est actuellement à l'œuvre dans les grandes et moyennes surfaces (GMS). Sous l'impulsion de nouveaux phénomènes tels le développement du e-commerce et l'explosion des drives, le modèle traditionnel est fragilisé et les hypermarchés doivent se réinventer pour stopper l'hémorragie de clients. « C'est là l'un des enjeux majeurs : la grande distribution vit une totale mutation que nous devons impérativement intégrer. Pour prendre ce virage, notre pôle GMS France est en train de tester des kiosques et des corners thématiques sur des gammes de produits ultrafrais : entrées, plats et desserts », détaille Grégoire Gonnord.

Pesant 68 % du chiffre d'affaires, contre 95 % il y a 10 ans, le pôle historique GMS France n'est pas l'unique activité de Fleury Michon. Il faut également compter avec le pôle



**Grégoire Gonnord**  
Président, Fleury Michon

Le fait que nous nous donnions pour ambition de faire bouger les lignes constitue une source de fierté pour nos collaborateurs

« international ». En effet, l'ETI est implantée hors de nos frontières, notamment en Italie et en Espagne, via des joint-ventures. En propre, l'entreprise a aussi investi le champ du *catering* aérien et travaille avec des compagnies d'Amérique du Nord auxquelles elle propose de la restauration aérienne, notamment des casseroles surgelées. « Nous associer avec des chefs cuisiniers américains a constitué un levier pour séduire ces compagnies. Le marché du *catering* aérien est pour nous très stratégique car il nous permet d'exporter notre savoir-faire culinaire à travers le monde. L'avenir du *catering* aérien s'écrit en Asie et c'est aussi là que nous rêvons de pouvoir travailler demain », explique Grégoire Gonnord.

Toujours en quête de nouveaux marchés, Fleury Michon a créé un troisième pôle consacré aux services. « Outre la recherche d'autres relais de croissance, nos activités de service nous permettent d'investiguer les nouveaux circuits de distribution, modes d'achat et lieux de commercialisation », souligne le dirigeant. Ces services, quels sont-ils ? Avec Room Saveurs, par exemple, l'ETI investit le champ des plateaux-repas en BtoB et celui des événements d'entreprise (avec de la livraison de buffets et de cocktails). Par ailleurs, après deux années de R&D dans le domaine de la restauration santé, la société a pu participer à des appels d'offres en milieu hospitalier.

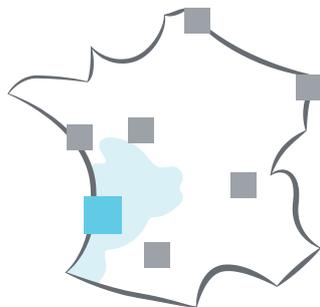
Un des atouts de Fleury Michon est l'engagement de ses équipes qui, fidèles à l'ETI vendéenne, adhèrent massivement au projet d'entreprise. « Le fait que nous nous donnions pour ambition d'être une entreprise engagée, responsable et qui fait bouger les lignes constitue une source de fierté pour tous les collaborateurs », observe Grégoire Gonnord, qui note que la RSE est un vecteur d'engagement supplémentaire pour les employés. « Fleury Michon s'est engagé très tôt, dès 2010, dans la démarche RSE. Nous ne l'avons pas fait pour y trouver un argument de vente, mais parce que l'intérêt collectif durable constitue l'une de nos valeurs identitaires, au même titre que le respect, le dialogue et l'obligation du changement permanent », dit-il.

Face à une certaine défiance des consommateurs envers le secteur alimentaire, Fleury Michon a pris très tôt le parti pris du dialogue et de la transparence avec ses consommateurs et la société civile. L'ETI a innové dans la profession en étant la première entreprise alimentaire à ouvrir ses portes au grand public. Par son opération « Venez vérifier », elle a proposé au public de venir vérifier les étapes de fabrication du surimi, de la pêche du poisson en Alaska jusqu'à leur préparation en Vendée mettant fin ainsi aux fantasmes sur le bâtonnet. Toujours dans la même logique de transparence, l'entreprise a pris de plein-pieds le virage du numérique pour dialoguer avec ses consommateurs et expliquer ses bonnes pratiques. « Les réseaux sociaux sont une occasion historique d'écouter en direct nos consommateurs et de partager avec eux nos préoccupations communes. C'est une forme de communication totalement inédite qui ne fonctionne que si nous apportons la preuve que nous sommes justes et authentiques », conclut Grégoire Gonnord.

Groupe Parot

10.12.2018

Région  
Sud-Ouest



## Croissance externe, e-commerce, Bourse : transformer son modèle de croissance

**Diversification, entrée en bourse, digitalisation, etc. En 40 ans d'existence, le groupe Parot a gravi les marches les unes après les autres, jusqu'à devenir un acteur majeur de la distribution automobile française.**

Aujourd'hui, cette ETI emploie un millier de collaborateurs et réalise plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Quel chemin parcouru depuis 1978 ! À l'époque, Alain Parot, le père de l'actuel P-DG, Alexandre Parot, décide de racheter PLS (Poids Lourds Services), le concessionnaire dont il est salarié. « Mon père, un bâtisseur et un véritable *self made man*, a hypothéqué la ferme de ses parents agriculteurs pour reprendre cette société. Deux ans plus tard, il amorçait déjà la diversification en rachetant une première concession automobile », raconte Alexandre Parot qui a rejoint l'entreprise familiale au début des années 2000.

Pendant 20 ans, l'entreprise Parot va multiplier les opérations de croissance externe, dans la concession automobile mais également dans des activités connexes : location de voitures et de matériel TP, distribution de chariots élévateurs et d'outils de manutention, etc. « En 2001, quand mon père m'a demandé de le rejoindre, il était à la tête d'un petit groupe régional pesant une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires et il avait l'opportunité de racheter la concession Iveco de Bordeaux. C'est là que nous avons décidé d'amorcer, ensemble, une nouvelle étape dans le développement de l'entreprise », se souvient Alexandre Parot.

En 2001, suivant les conseils de ses partenaires bancaires, la famille Parot fait le choix de se recentrer sur ses métiers historiques, la distribution de véhicules

particuliers et la distribution de camions, ce qui suppose d'en finir avec les autres activités. « Sur trois-quatre ans, nous avons cédé tout ce qui concernait la manutention ou encore le matériel TP, pouvant ainsi consacrer nos ressources humaines et financières au développement des branches camions et automobiles. Si bien que nous sommes passés du statut d'entreprise rayonnant seulement dans le Limousin et à Bordeaux à un groupe présent dans un grand quart du sud-ouest de la France », détaille Alexandre Parot.

Jusqu'alors distributeur de la seule marque Ford côté voitures et essentiellement de la marque Iveco côté camions, le groupe Parot entame alors le deuxième volet de sa stratégie en diversifiant son portefeuille (notamment avec BMW, Mini, MAN, Fiat, Mazda, etc.). En 2014 et 2015, l'heure n'est plus aux acquisitions, mais à la transmission... « Nous avons fait une pause d'environ deux années car la transmission, qui s'est opérée de mes parents à ma sœur et moi, nous a demandé beaucoup de réflexion : il y avait de l'argent en jeu, une fiscalité à optimiser, des financements à lever, etc. Autant de choses qui nous ont pleinement mobilisés », dit-il.

Une fois aux commandes, aux côtés de sa sœur, de l'entreprise qui réalise alors environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, Alexandre Parot estime qu'il est temps de se fixer de nouvelles ambitions. « Nous sommes sur un métier très capitalistique, avec des marges extrêmement tendues et des négociations compliquées. J'ai senti que si nous ne nous réinventons pas, nous allions disparaître dans les cinq ans. D'où la réflexion sur un plan de croissance que nous avons baptisé « Plan 2020 » et dont la double ambition est de tripler de taille et d'entrer dans le top 10 de la distribution automobile française », explique le P-DG.



**Alexandre Parot**  
P-DG, Groupe Parot

Nous nous  
sommes  
autodisruptés

Les trois axes de ce plan de transformation ? La reprise d'un programme de croissance externe, la conquête du marché de l'occasion et la digitalisation de l'entreprise. « En 2015, le métier de distributeur automobile était encore très en retard en matière de digital, il n'existait rien d'autre que les sites de petites annonces et quelques rares vitrines Internet très réduites. Étant sensibilisé au numérique grâce à mon environnement personnel, j'ai vu dans la digitalisation une réelle opportunité », indique Alexandre Parot qui se remémore aussi la phase de financement de ce Plan 2020... Une fois écartées la dette bancaire et la *private equity*, il se laisse convaincre qu'une entrée en Bourse constitue la bonne option.

« J'ai accepté l'introduction en Bourse pour deux raisons. D'une part, j'y voyais un moyen de conserver une certaine liberté dans l'exécution de mon plan et des décisions stratégiques. D'autre part, j'ai été séduit par l'aventure entrepreneuriale que cela représente : c'est une expérience incroyable que l'on ne vit qu'une fois dans sa vie ! » dit-il, précisant que, « en dépit de la faible attractivité de notre secteur, les investisseurs se sont révélés intéressés, la première moitié étant sensible à l'histoire entrepreneuriale familiale, l'autre moitié étant portée par le projet digital ».

Fort de son entrée en Bourse sur Alternext Paris (ce qui fait de l'ETI le premier groupe de distribution automobile coté et lui a permis de lever deux fois sept millions d'euros), le groupe Parot peut désormais conduire son plan de croissance... Plusieurs acquisitions ont été réalisées en Auvergne, dans la région Centre ou encore en Île-de-France. Entre autres rachats, Parot a également acquis VO3000, une entreprise spécialisée dans le négoce d'occasion. « C'est un peu comme faire entrer le loup dans la bergerie, mais cette acquisition s'est révélée stratégique. Grâce à cela, nous faisons 15 % de croissance organique par an depuis deux ans sur certains segments », souligne Alexandre Parot.

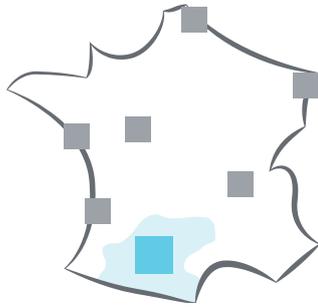
En outre, cet argent frais a permis d'investir dans le digital. En 2017, le groupe Parot a lancé Zanzicar.fr, son site Web de vente de voitures 100 % en ligne, et ses deux sites *web-to-store*, AutobyParot.com et CamionbyParot.com, pour la vente de voitures et de camions d'occasion. « Sur fonds propres, je pense que je n'aurais pas osé investir deux millions d'euros dans le digital, alors que cela se révèle définitivement stratégique », confie le dirigeant. Alors que le « Plan 2020 » vise un chiffre d'affaires de 600 millions d'euros à l'horizon 2020, l'objectif est en passe d'être atteint puisque, cette année, le chiffre d'affaires est autour de 525 millions d'euros. « Au final, nous pouvons dire que nous nous sommes autodisruptés », conclut Alexandre Parot.

Je n'aurais pas investi deux millions d'euros dans le digital sur fonds propres, j'ai pu le faire grâce à l'entrée en Bourse

Groupe Scopelec

28.03.2019

Région  
Occitanie



## Le numérique au service du développement des territoires

**C'est une croissance fulgurante. En trois ans, le groupe occitan Scopelec est passé d'un millier de collaborateurs à près de 4 000, augmentant au passage son chiffre d'affaires de 70 %, pour le porter à 428 millions d'euros en 2018.**

Fort de ces résultats, la société coopérative, qui déploie et entretient les réseaux fixes et mobiles des opérateurs, prévoit dans son nouveau plan stratégique d'atteindre 600 millions d'euros et 5 000 salariés à l'horizon 2024. Mais la principale ambition est tout autre...

« Contribuer au développement des territoires en y amenant des services numériques reste notre priorité », assure Thomas Foppiani, le président du directoire du groupe Scopelec, aujourd'hui 1<sup>ère</sup> SCOP de France\* indépendante.

« Alors que les grands groupes se focalisent naturellement sur les centres urbains, notre positionnement sur les territoires périurbains, ruraux et semi-ruraux constitue un facteur de différenciation », poursuit Pierre-Yves Fargeas, membre du directoire et directeur administratif et financier.

Cette stratégie fait écho à l'ADN coopératif de l'entreprise, dont 70 % du capital appartient aux salariés, mais aussi à son histoire. « Par la taille, nous sommes une ETI, mais dans l'esprit nous restons un consortium de PME, nous avons donc conservé les réflexes des PME et un véritable ancrage territorial », indique Thomas Foppiani. Parmi les acquisitions les plus récentes, citons celles de l'aveyronnais Socatel, du nordiste Calitel ou encore d'Alquenry, une société implantée près du Mans.

Récemment, le groupe a également pris une participation minoritaire dans la société

toulousaine de cybersécurité Itrust. « Cette prise de participation s'inscrit totalement dans notre stratégie en faveur des territoires, car elle nous permet de faire accéder à des solutions numériques des entreprises qui étaient exclues de ce marché », explique Thomas Foppiani.

« Nous avons développé une relation particulière avec l'écosystème local et cette démarche va se poursuivre dans la mesure où nous entrons dans une phase de développement de nos activités de services », ajoute Pierre-Yves Fargeas. En effet, au-delà des infrastructures, le groupe coopératif entend se développer dans les services de télécoms aux collectivités et aux entreprises, ceux-ci devant représenter 15 % du chiffre d'affaires en 2024 (contre moins de 5 % en 2018).

Toutes ces transformations ont été possibles grâce à l'engagement des collaborateurs, mais qu'on ne s'y trompe pas, le statut de société coopérative et participative ne rend pas les choses plus aisées... « Comme n'importe quelle entreprise, nous devons nous appuyer sur une vision, être positionnés sur un marché, avoir un *business plan*, proposer des produits de qualité que les gens achètent, bref être compétitifs et gagner de l'argent. Être une Scop n'est pas un argument de vente à l'extérieur et ne garantit pas l'absence de réticence au changement en interne », souligne Thomas Foppiani.

Pour opérer sa mue et se diversifier, la Scop a donc suivi les recettes de la transition numérique. L'entreprise mise notamment sur la formation (l'an passé, 62 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation) et elle a investi dans sa propre « université des compétences ». « Nous nous appuyons également sur une communication très



**Thomas Foppiani**  
Président du directoire,  
groupe Scopelec

La transformation est loin d'être terminée, elle est permanente, c'est un mouvement perpétuel

\*classement Confédération Générale des SCOP au 31.12.18

directe. L'année dernière, nous avons multiplié les événements pour relayer les informations stratégiques. Et nous impliquons nos managers : récemment, nous avons réuni 140 managers pour expliciter à nouveau le sens de notre plan stratégique », détaille Thomas Foppiani.

« Il n'y a pas de remède miracle pour garantir l'acceptation du changement, mais la simplicité constitue un élément clé. Un message simple circule mieux et plus vite que quelque chose de compliqué. C'est donc un vrai challenge managérial pour les membres du comex d'arriver à distiller une essence simple de sujets parfois très complexes », pointe pour sa part Pierre-Yves Fargeas. Cela ne vaut pas que pour la transformation, c'est au quotidien que cette règle s'applique chez Scopelec... « Il faut des feuilles de route très claires pour que les collaborateurs trouvent leur autonomie au sein de l'entreprise », estime Thomas Foppiani.

Autre élément essentiel pour faire évoluer l'entreprise : la transversalité et la coopération. Le groupe Scopelec œuvre en ce sens au quotidien. Pour la conception de ses nouveaux locaux, par exemple, la direction n'a pas hésité à solliciter les équipes. « Nous avons fait beaucoup de co-construction. Nous avons fixé un cadre, notamment budgétaire, et nous avons invité les collaborateurs à faire part de leurs idées », raconte Thomas Foppiani.

Enfin, il apparaît qu'une démarche de transformation ne peut pas se révéler efficace si l'entreprise reste centrée sur elle-même. S'ouvrir à d'autres écosystèmes permet une acculturation à d'autres façons de faire. C'est ce que fait le groupe Scopelec en s'investissant dans des fédérations professionnelles ou encore en côtoyant des start-up. « Dans nos métiers de services et en tant qu'intégrateur de solutions, nous devons opérer une veille constante sur ce qui se fait. Nous devons donc être ouverts et nous adjoindre les forces d'acteurs sachants. Mais cette ouverture ne doit pas être seulement ponctuelle car notre transformation est loin

d'être terminée, elle est permanente, c'est un mouvement perpétuel », observe Thomas Foppiani.

Repousser sans cesse les frontières de l'entreprise est aussi un moyen de se faire connaître, ce que Scopelec (qui compte 3 600 clients) est parvenu à faire en s'imposant comme un acteur majeur de la conception, de l'exploitation et de la maintenance d'infrastructures de télécommunications et de l'intégration de solutions connectées. De l'avis de son président, le statut de Scop, avec des collaborateurs qui possèdent une partie du capital, a des avantages et des inconvénients. « L'élastique est plus solide et plus long, mais, lorsqu'il claque, cela fait davantage mal aux doigts », conclut-il.



**Pierre-Yves Fargeas**  
Membre du directoire et directeur administratif et financier du groupe

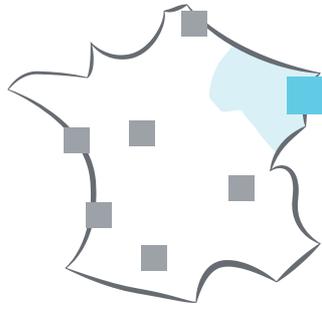
Un message simple circule mieux et plus vite que quelque chose de compliqué

**Pierre-Yves Fargeas**

Maison Cattin

24.06.2019

Région Est



## Élargir ses perspectives en développant l'expérience client

**Cap sur Voeglinshoffen, dans le Haut-Rhin. Ici, des villages alsaciens traditionnels. Là, des massifs montagneux. Et, bien sûr, en panorama, des étendues de vignes à perte de vue. Dans ce cadre singulier, riche de terroirs remarquables, tantôt calcaires, ferrugineux, marneux ou gréseux, une maison trouve des conditions exceptionnelles pour magnifier ses cépages et bâtir minutieusement son histoire depuis 300 ans. Dès 1720, la famille Cattin commence à vivre par et pour le vin.**

Douze générations plus tard, les héritiers continuent à valider chaque décision prise en cave ou dans les vignes. Résultat, une montée en gamme perpétuelle et une renommée qui dépasse depuis longtemps les frontières hexagonales (la Maison Cattin exporte dans 40 pays).

Entré dans la société familiale il y a plus de 10 ans, après avoir décroché un diplôme d'ingénieur agronome-œnologue, et fait ses armes dans différents vignobles français, mais aussi californiens et autrichiens, Jacques Cattin-fils, cogérant de la Maison Cattin, confie volontiers son attachement à cette histoire quasi dynastique. « C'est une chance, une chance d'intégrer une entreprise qui se donne, depuis toujours, les moyens de durer. C'est motivant d'être le maillon d'une chaîne qui construit une aventure transgénérationnelle. Je mesure cette chance, d'autant plus que mes pairs changent régulièrement d'employeur », dit-il.

S'inscrivant dans la lignée de son grand-père, Joseph Cattin, qui avait déjà hissé la maison au-dessus de la mêlée en obtenant le diplôme très convoité de « vignoble modèle », puis de son père Jacques Cattin, qui avait poursuivi cette quête d'excellence, Jacques Cattin-fils s'attache lui aussi à innover de manière à proposer un produit d'exception. « Il est hors de question d'abandonner nos

cuvées de bon rapport qualité/prix, qui sont conviviales, populaires et qui contribuent à nous faire vivre. Néanmoins, l'ampleur de notre patrimoine, de notre terroir et de notre vignoble nous permet de viser plus haut, notamment via les sélections parcellaires », indique le jeune dirigeant.

Outre la valorisation de son produit, la Maison Cattin entend aussi expliquer son métier dans le détail : les vendanges, la vinification, les assemblages, les foudres centenaires qui cohabitent avec des techniques modernes à la pointe, etc. D'où des expériences œnotouristiques proposées dans les vignes, mais aussi au *Belvédère*, un bar à vins situé dans un cadre à couper le souffle. « Ouvert en novembre 2017, ce site qui fait également cave et boutique a vocation à servir de vitrine à notre entreprise. Notre objectif est de partager avec les clients notre expérience, notre connaissance et notre savoir-faire, de la plus belle manière qui soit, en racontant une histoire, notre histoire », souligne Jacques Cattin-fils.

La Maison Cattin ne peut pas être aux côtés de tous ses consommateurs (d'autant plus que ceux-ci se trouvent aux quatre « coins » du globe), pour raconter par le menu son passé tricentenaire, sa manière de travailler le raisin ou encore l'art de vivre alsacien. Certes, ses plaquettes et son site Internet, des vecteurs importants dans sa stratégie de communication, lui permettent de zoomer sur ce qui différencie l'entreprise. Mais le *Belvédère* constitue un plus, un lieu à part, un véritable écrin (qui accueille également des séminaires), pour revenir de manière pédagogique sur toutes les spécificités de la société familiale.

« Nous souhaitons faire venir nos clients ici, pour endosser un rôle pédagogique, pour leur transmettre des explications, c'est ce que l'on appelle l'œnotourisme, ou tourisme du vin,



**Jacques Cattin-fils**  
Cogérant, Maison Cattin

Nous voulons partager notre histoire avec le client

qui est favorisé par notre territoire, l'Alsace, troisième région viticole française la plus visitée après la Champagne et le Bordelais », précise Jacques Cattin-fils, rappelant que tous les vins d'Alsace sont des AOC (appellations d'origine contrôlée), pas des IGP (indications géographiques protégées) : AOC Alsace, AOC Grand Cru d'Alsace et AOC Crémant d'Alsace. Cette relation privilégiée avec le client passe notamment par la formation des collaborateurs qui sont tous en capacité d'échanger des informations très pointues sur le vignoble alsacien et sur la Maison Cattin.

« Les membres de la famille s'investissent aussi, mais nous ne pouvons pas nous mobiliser en permanence, aussi nous nous appuyons sur une équipe très compétente qui contribue à faire du *Belvédère* un lieu de vie », souligne le dirigeant. Il s'amuse de la diversité des publics que brasse le site : clients avertis en recherche de bouteilles de grands crus, promeneurs en tenue de randonnée attirés par l'aura architecturale du *Belvédère*, cars d'étrangers qui écument la route des Vins d'Alsace pour déguster, etc. « Tout ce petit monde se retrouve autour du vin, nous sommes véritablement dans une démarche d'échange », résume-t-il.

La relation client ne concerne pas uniquement les particuliers. La Maison Cattin mène également un travail de fond aux côtés des restaurateurs pour faire revenir les vins d'Alsace à la carte des établissements. « Il y a peu de vins d'Alsace dans les restaurants. Nous devons donc reconquérir les clients restaurateurs, en expliquant que nos vins vont très bien à table. Côté rouge, nous avons, entre autres, du pinot noir. Côté blanc, nous avons par exemple des riesling, des sylvaner ou encore des pinots blancs exceptionnels : nous avons tout ce qu'il faut, maintenant à nous de le faire savoir ! » lance-t-il.

Propriétaire de près de 70 hectares de vignes, la Maison Cattin est l'une des plus importantes en Alsace. Une position qui ne l'empêche pas de louer le travail de ses concurrents et d'avoir une démarche collaborative (Jacques Cattin-fils est notamment membre du Groupement des producteurs négociants

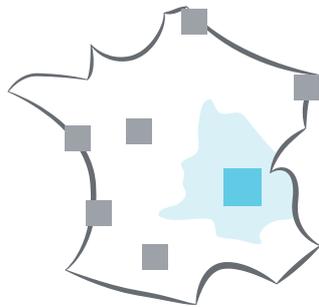
du vignoble alsacien et de plusieurs commissions du Conseil interprofessionnel des vins d'Alsace). « Nous ne nous considérons pas comme leader et il y a en Alsace de nombreuses maisons de très grande qualité, que ce soient des coopératives ou des vignerons indépendants. Aujourd'hui, tout le monde fait des efforts », conclut-il.

C'est motivant d'être le maillon d'une chaîne qui construit une aventure transgénérationnelle

Laboratoires Boiron

07.10.2019

Région  
Rhône-Alpes



## Comment manager en période de transition ?

**Coup de tonnerre dans le monde des thérapies non conventionnelles... Début juillet 2019, la ministre de la Santé, Agnès Buzyn, annonce le déremboursement de l'homéopathie. « En toute franchise, je m'y préparais depuis longtemps », assure Valérie Poinot, la directrice générale des Laboratoires Boiron, entreprise familiale spécialisée dans les préparations homéopathiques. Embauchée en 2000 dans cette société cotée qui réalise plus de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 3 500 salariés, Valérie Poinot sait parfaitement que le travail de sape contre l'homéopathie est une démarche mondiale et très organisée. Aussi, quand l'annonce du déremboursement tombe, au début de l'été, la dirigeante choisit d'agir méthodiquement.**

En premier lieu, elle prend rendez-vous avec la ministre et contacte tout l'écosystème des Laboratoires Boiron, les autres acteurs du secteur, mais aussi les médecins et les patients. Surtout, elle ne néglige pas l'interne, bien consciente qu'une telle onde de choc risque de déstabiliser les équipes. « J'ai d'abord réuni le premier cercle, le comité de direction, qui comprend une dizaine de personnes. Puis le codir élargi, c'est-à-dire les 35 directeurs de l'entreprise. Et enfin, je me suis adressée à l'ensemble des équipes, pour expliquer clairement la situation et ce que j'attendais de chacun », explique Valérie Poinot.

La rencontre avec les collaborateurs est organisée dans le restaurant d'entreprise, sans décorum. « On pousse les tables, on improvise une estrade et tout le monde reste debout le temps de ma prise de parole, pendant une demi-heure », se souvient-elle. Par le passé déjà, Valérie Poinot a mis sur pied des événements sans chichi, de manière à fédérer ses troupes autour d'un message stratégique. « Ce

type de communication, au pied levé, a le mérite de nécessiter peu de moyens, et surtout de répondre à des contraintes de rapidité : en période de crise, il faut aller vite et être direct », résume-t-elle.

Son credo est également le concret, aussi elle détaille ce qui doit être fait à court et moyen terme, en reprenant le langage des séries télé : il y aura une « saison 1 », une « saison 2 », une « saison 3 », etc. « À chaque fois, j'énonce quelque chose de très précis, avec des objectifs tangibles et atteignables. Je pars du principe qu'il faut transformer en actions l'inquiétude des collaborateurs, et que donner une mission contribue à réduire le stress », remarque Valérie Poinot. Entre autres dispositifs promus en interne (mais aussi auprès du grand public), la campagne « mon homéo, mon choix », cofinancée par les Laboratoires Boiron et d'autres entreprises des médicaments homéopathiques.

Tout est bon pour que les équipes fassent corps autour d'un objectif partagé, car de cette dynamique de groupe peut naître un sursaut d'engagement. En 2018, alors qu'elle est encore directrice générale déléguée et qu'elle n'a pas encore repris la suite de Christian Boiron, emblématique et inspirant patron, membre de la famille fondatrice, Valérie Poinot « prend la température de l'entreprise » et constate une motivation à la baisse. « Dès lors, mon ambition a été de concentrer mes efforts sur l'implication des équipes. Pour ce faire, il m'a semblé pertinent de rappeler ce qu'est "l'étoile", c'est-à-dire la mission de l'entreprise et la raison pour laquelle nous nous levons le matin », se souvient-elle.

Cette ligne directrice, quelle est-elle ? Contribuer à une médecine plus humaine, plus respectueuse et plus durable. « Rappeler le projet de l'entreprise, au-delà des seuls objectifs business, est d'autant



**Valérie Poinot**  
Directrice générale,  
Laboratoires Boiron

Il faut transformer  
en actions  
l'inquiétude  
des collaborateurs

plus important que je ne m'appelle pas Boiron. Je dois donc incarner l'entreprise autrement », résume la directrice générale. En juillet 2019, quand le coup de matraque du déremboursement frappe la société, Valérie Poinot a déjà entamé un travail de remobilisation interne, ce qui constitue un socle favorable pour construire l'avenir. L'ADN familial des Laboratoires Boiron, avec tout ce que cela comprend en termes de vision à long terme, s'avère également précieux pour traverser la crise. Et le fait que la DG ne fasse pas partie de la famille s'impose aussi comme un plus...

« Quand j'ai pris la parole suite à l'annonce du déremboursement, cela a été perçu comme une preuve sincère de mon engagement. Personne ne pouvait dire : "elle a des actions, donc elle est impliquée financièrement" », dit-elle. Beaucoup d'observateurs la jugent particulièrement crédible car sincèrement habitée par sa démarche.

Quelques mois après la secousse, Valérie Poinot voit même dans ce coup dur une opportunité de réinventer l'entreprise, « l'opportunité de réveiller la belle endormie », comme elle dit. « La tâche est ardue, car le lobbying adverse est massif et il y a beaucoup d'ego dans le secteur de l'homéopathie, ce qui complique une démarche fédératrice. Mais l'homéopathie est puissante elle aussi, elle peut guérir beaucoup de choses, c'est une autre façon d'envisager la médecine, ce qui parle à pléthore de gens aujourd'hui. On voulait nous rayer de la carte, mais les Français, via une pétition, et nos collaborateurs ont répliqué, j'en suis fière », conclut-elle.

Je ne m'appelle pas Boiron, je dois donc incarner l'entreprise autrement

2.

# Transformer son organisation



**É**voluer, s'adapter, innover, etc. Quel que soit le vocable utilisé, la transformation s'est imposée dans toutes les entreprises, l'objectif étant de faire face aux nouvelles attentes des clients, au tsunami induit par les nouvelles technologies, aux soubresauts du marché, etc. Il apparaît que ce processus de changement n'est pas une démarche vouée à prendre fin, mais à s'installer dans le temps. À chaque nouveau virage, les équipes devront mobiliser leur agilité pour repositionner l'organisation et répondre à des challenges souvent inédits.

Dans ce contexte, les ETI prouvent leur capacité à se transformer. Ainsi, le ZooParc de Beauval, entreprise familiale du Loir-et-Cher, est parvenu à réinventer sa proposition, jusqu'à accueillir 27 000 visiteurs par jour. Chez Carambar & Co, marque iconique rachetée au géant Mondelez par Eurazeo et des investisseurs privés, il est apparu que la mobilisation de l'humain pouvait être la pierre angulaire du changement, ainsi c'est le management qui a été revu en profondeur.

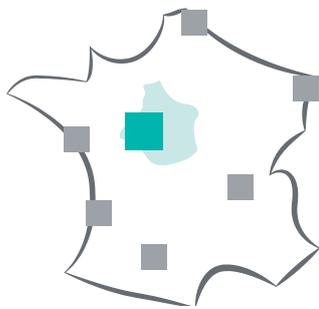
Même dynamique à Bassens, près de Bordeaux, siège de GT Solutions, où l'innovation managériale a permis de faire adhérer le plus grand nombre à la nouvelle stratégie.

Aux Vignobles Feray aussi, la relation avec les collaborateurs, qui connaissent mieux que personne le savoir-faire historique de la maison, constitue un bien précieux qui est mis au service de l'évolution de l'ETI. Enfin, chez Pierre Fabre, groupe de 11 000 salariés, il s'est révélé indispensable d'avancer par étape pour consolider pas à pas chaque amélioration, ce qui a débuté par un diagnostic socio-organisationnel.

ZooParc  
de Beauval

03.12.2018

Région Centre



## L'évolution du ZooParc de Beauval et son fonctionnement

**C'est une aventure singulière que celle du ZooParc de Beauval. Il y a là une histoire de famille, de passion et de conviction. En 1980, l'appartement parisien de la famille Delord se révèle trop étroit pour accueillir les centaines d'oiseaux qui ont été adoptés par le foyer. Françoise Lajunias-Delord décide alors d'ouvrir un parc ornithologique à Saint-Aignan-sur-Cher, au lieu-dit Beauval, dans le Loir-et-Cher. Moins de 10 ans plus tard, en 1989, le site se mue en parc zoologique abritant également des mammifères, notamment des fauves et des primates.**

Dès lors, le développement du zoo ne va plus cesser, si bien que « Beauval » s'est métamorphosé en une ETI réalisant 74 millions d'euros de chiffre d'affaires et employant 370 CDI (et jusqu'à 800 employés en haute saison).

Artisan de cette croissance fulgurante, Rodolphe Delord, directeur général du ZooParc de Beauval et fils de Françoise Lajunias-Delord, explique les différentes étapes qui ont permis à l'ETI de recevoir 1,6 million de visiteurs par an (avec des pics à 27 000 personnes par jour), l'objectif étant d'atteindre les deux millions à l'horizon 2020. « Nous avons fait de ce lieu davantage qu'un simple parc, mais une véritable destination », confie Rodolphe Delord qui, par passion pour la vie animale – et certainement aussi par vocation entrepreneuriale –, a quitté les bancs de l'école dès l'âge de 16 ans afin de s'investir à plein temps dans le projet familial. En effet, cette « destination » constitue un complexe global fort d'une foule d'infrastructures...

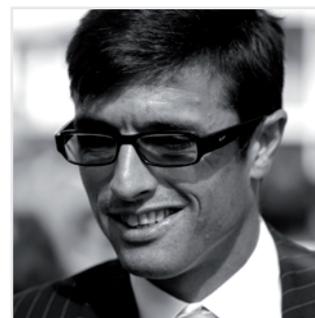
Le ZooParc de Beauval, ce sont : 40 hectares, 10 000 animaux, 600 espèces différentes, des spectacles, animations et ateliers pédagogiques, 120 soigneurs, une clinique vétérinaire à la pointe de la technologie, une banque de semence d'éléphants d'Afrique unique au monde, quatre serres tropicales, une association (Beauval Nature) qui finance

45 programmes de conservation à travers le monde, quatre hôtels soit 1 400 lits, 16 restaurants, de nombreuses boutiques de souvenirs ou encore 15 salles de congrès pour les séminaires et les événements d'entreprise. Une liste à la Prévert qui n'est pas près d'arrêter de s'étoffer...

« D'ici à 2020, nous allons investir 55 millions d'euros dans des équipements supplémentaires », précise Rodolphe Delord, citant notamment un nouvel hôtel ; un dôme tropical de 8 000 mètres carrés et 30 mètres de haut, offrant deux heures de visite ; ou encore un téléphérique s'élevant à 45 mètres et comptant 24 cabines pour huit personnes. Ces trois dernières années, les investissements avaient porté sur un complexe dédié aux hippopotames (en 2016), la « terre des lions » (en 2017), et la réinstallation des loups arctiques et des guépards (en 2018). Pourquoi grandir si vite ? « Parce que je suis passionné... et pressé. Surtout, un projet en appelle un autre », résume Rodolphe Delord.

Mais aussi parce qu'aucun de ces investissements – y compris en pleine crise financière de 2008 – n'est vain. Pour exemple, en 2012, l'ETI déboursait environ 6 millions d'euros pour accueillir des pandas géants, devenant ainsi l'unique zoo français comptant dans ses rangs des représentants de cette espèce. Un succès phénoménal ! « L'arrivée à Beauval des pandas géants s'est apparentée à un événement national : nous sommes passés de 600 000 visiteurs à plus d'un million », se souvient le jeune directeur général, précisant la dimension particulière de cet animal si paisible : « Le panda est considéré comme un trésor, symbole chinois de paix et d'amitié. »

Ainsi, en amont de son voyage d'État en Chine, Emmanuel Macron n'a pas manqué de rendre visite aux célèbres pandas de Beauval. Avant lui, les présidents Sarkozy et Hollande s'étaient également pliés à l'exercice. « Il doit y avoir peu d'entreprises en



**Rodolphe Delord**  
Directeur général,  
ZooParc de Beauval

Nous restons  
une entreprise  
familiale :  
ensemble, nous  
nous attachons  
à faire adhérer  
nos équipes  
au projet  
d'entreprise

France qui, comme Beauval, reçoivent tous les présidents de la République ! » s'amuse Rodolphe Delord, ajoutant que « l'arrivée des pandas, puis la naissance du premier bébé panda venu au jour sur le sol français, ont eu l'effet d'une bouffée d'oxygène permettant d'embaucher et d'investir car, désormais, nous n'avons aucun problème de financement, les banques nous suivent, parfois même de façon déraisonnable ».

Outre la stratégie d'investissements, le succès du ZooParc de Beauval est le fruit d'une philosophie immuable : l'engagement en faveur du bien-être animal et de la préservation de la biodiversité. « Nos animaux ne viennent pas de la nature, ils sont gérés et échangés dans le cadre de programmes d'élevage internationaux afin de garder des espèces génétiquement viables sur le long terme. Prochainement, deux femelles gorilles nées chez nous vont être réintroduites dans une réserve au Gabon », pointe, non sans une certaine fierté, Rodolphe Delord, qui est président de l'association nationale des parcs zoologiques français et qui a œuvré, l'an passé, à l'obtention de la baisse du taux de la TVA sur les entrées des parcs zoologiques.

Cette passion pour le monde animal est partagée par l'ensemble des équipes. Reste qu'il n'est pas toujours aisé de recruter... « Concernant le secteur animalier, par exemple sur les postes de soigneurs d'éléphants, de reptiles ou de primates, nous ne rencontrons pas de difficulté. En revanche, il est très difficile d'embaucher sur les métiers de l'hôtellerie et de la restauration. L'été dernier, il nous manquait 50 personnes en permanence », déplore Rodolphe Delord. La délicate mission du recrutement incombe notamment à la DRH qui n'est autre que l'épouse de Rodolphe. Mais ce sujet constitue une préoccupation pour toute la famille...

« Nous restons une entreprise familiale : ma mère est toujours la présidente, et ma sœur est directrice de la communication et de l'éducation. Ensemble, nous nous attachons à faire adhérer nos équipes au projet d'entreprise. L'enjeu est de faire passer les bons messages, et de cultiver la motivation, la passion et l'implication des collaborateurs »,

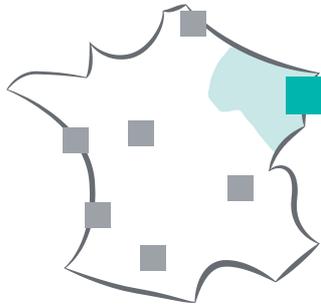
conclut Rodolphe Delord, visiblement confiant dans l'avenir : ses trois enfants, âgés de 22 ans, 18 ans et 16 ans, ont manifestement tous hérité de la passion animale... et de la fibre entrepreneuriale.

L'enjeu est de faire passer les bons messages, et de cultiver la motivation, la passion et l'implication des collaborateurs

Carambar & Co

17.12.2018

Région Est



## L'évolution managériale au cœur de la stratégie : vers une organisation libérée et collaborative

**Carambar, Malabar, Rocher Suchard, mais aussi le chocolat Poulain, les pastilles Vichy, les bonbons Kréma, La Pie qui chante, etc. Autant de friandises qui ont affriolé les papilles de plusieurs générations de consommateurs, mais qui étaient devenues belles endormies. Délaissés par Mondelez, le géant américain de l'agroalimentaire et de la confiserie, ces fleurons nationaux et internationaux ont été rachetés par le fonds Eurazeo et des investisseurs privés, dans le but de créer un nouvel acteur capable de redynamiser son marché.**

Ainsi est née, en mai 2017, Carambar & Co, une ETI employant un millier de collaborateurs et réalisant 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. Dans son portefeuille : 14 marques iconiques — produites sur cinq sites implantés à Strasbourg (Bas-Rhin), Blois (Loir-et-Cher), Vichy (Allier), Marcq-en-Barœul (Nord) et Saint-Genest-d'Ambière (Vienne) —, auxquelles s'ajouteront bientôt celles de la société Lutti.

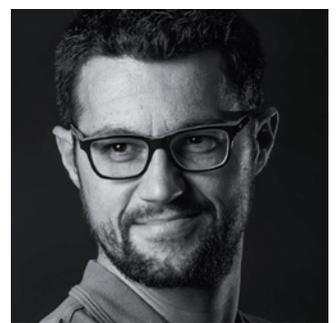
Pour la seule usine de Strasbourg (un lieu historique où l'on fabrique du chocolat depuis 1870), une enveloppe de plus de 10 millions d'euros a permis de financer, entre autres « chantiers », l'installation d'une nouvelle ligne destinée aux produits de la marque centenaire Terry's, best-sellers en Grande-Bretagne, qui étaient jusqu'alors fabriqués en Pologne. « Nous sommes très fiers de pouvoir dire que nous avons rapatrié la production de l'Est vers l'Ouest, en restant compétitifs », souligne Lionel Joly, directeur d'usine chez Carambar & Co.

Cette nouvelle ligne constitue une transformation parmi de nombreuses autres sur le site strasbourgeois, où 90 % du parc

industriel a été changé. Cela s'explique par d'autres mutations à venir. En effet, les produits Milka et Cadbury, toujours fabriqués sur place pour le compte de Mondelez, vont peu à peu quitter l'usine. À terme, seules les marques Suchard et Terry's seront produites dans la capitale alsacienne. « Cette usine est en train de vivre un bouleversement complet. Cela nécessite de porter un soin tout particulier à l'accompagnement des collaborateurs qui, pour certains, travaillent ici depuis plus de 20 ans : la moyenne d'âge, chez nous, est de 48 ans », précise Lionel Joly.

Alors que, par le passé, l'usine de Strasbourg était considérée comme un établissement de production modeste sur son secteur, elle est devenue le site phare de Carambar & Co. « Par le passé, nous avons connu des difficultés. Les investissements réalisés par Eurazeo ont ouvert d'importantes perspectives. Il y a eu une véritable euphorie au début. Maintenant, l'heure est aux incertitudes et aux craintes. La direction, le management de proximité, les partenaires sociaux et les opérateurs doivent nouer une relation de confiance pour atteindre un objectif commun : la pérennité du site », explique Lionel Joly, résumant son propos en disant que « l'usine est passée du "mode survie" à une dynamique de développement ».

Cette relation de confiance souhaitée par Lionel Joly se fesse depuis plusieurs années au sein de l'usine de Strasbourg où plusieurs innovations managériales ont permis de faire tomber les silos. « Nous avons toujours été convaincus que la transformation touchait à l'humain et que la clé de la réussite était l'engagement des équipes. Dans cette optique, il y a une dizaine d'années, nous avons commencé par le *lean management*, une méthode qui vise à l'amélioration des



**Lionel Joly**  
Directeur d'usine,  
Carambar & Co

Nous avons toujours été convaincus que la transformation touchait à l'humain et que la clé de la réussite était l'engagement des équipes

performances par le développement de tous les employés », détaille le directeur d'usine.

Poussant le *lean* assez loin, sur des sujets comme l'ergonomie et la réduction des déchets, l'équipe de l'usine s'est rendu compte qu'elle s'était engagée, sans le savoir, sur le chemin de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). « Après le *lean*, nous avons construit une véritable politique RSE, en nous ouvrant sur l'extérieur et en mettant l'accent sur notre ancrage territorial », dit-il. Entre autres dispositifs, des ruches ont été installées aux abords de l'usine, une éolienne a pris place sur le toit et des jardins potagers partagés créent de la convivialité.

Toujours dans le but de donner du sens et d'en finir avec les modes de fonctionnement verticaux, le management collaboratif a été adopté voilà quelques années. Pour exemple, les opérateurs ont eu la main quand il s'est agi de choisir les machines de la nouvelle ligne de production. Ce sont eux qui, en suivant un cahier des charges précis, ont identifié les fournisseurs et sont allés les rencontrer. « Mettre en place le management collaboratif prend du temps. C'est compliqué, mais cela contribue véritablement à susciter l'engagement des collaborateurs », observe Lionel Joly, qui préfère le terme « management collaboratif » à celui d'entreprise libérée.

Dans cette démarche, les managers de proximité et les chefs d'équipe ont été rebaptisés « facilitateurs », au sens où leur rôle est d'accompagner les employés. Et la direction est elle aussi impliquée en restant transparente sur les sujets stratégiques. « Récemment, j'ai profité du petit-déjeuner de la Saint-Nicolas pour informer les collaborateurs de la situation de l'usine. Nous sommes en dessous de nos ambitions, nous n'avons pas atteint les objectifs escomptés, mais il faut que tout le monde reste motivé », indique-t-il.

Malgré ces innovations RH, il arrive à l'usine de Strasbourg de rencontrer des difficultés pour recruter et fidéliser certains de ses

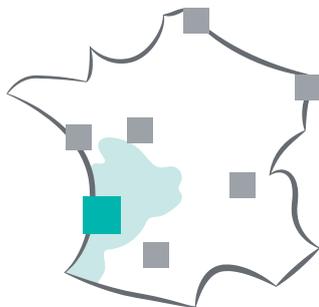
collaborateurs. Sur des métiers comme la chocolaterie et la maintenance, il n'est pas évident d'attirer et de garder les talents. « L'an dernier, j'ai dépensé environ 60 000 euros en formation. Mais, malgré les investissements, la situation reste compliquée. Il est fréquent qu'un salarié que nous avons formé pendant une année parte ensuite ailleurs », déplore le directeur d'usine. Malgré ce frein, l'usine strasbourgeoise de Carambar & Co garde le cap sur son projet d'entreprise, en restant fière de son ADN : la production industrielle française.

Mettre en place  
le management  
collaboratif  
prend du temps

GT Solutions

07.02.2019

Région  
Sud-Ouest



## L'innovation managériale au cœur de la transformation de l'entreprise

**Fondée en 1946, la GT (Générale de traction) se réinvente. Illustration de ce virage stratégique, l'entreprise implantée à Bassens, dans Bordeaux Métropole, vient d'adopter un nouveau nom, passant de GT Location à GT Solutions.**

Un changement qui permet au groupe familial d'affirmer sa volonté de s'orienter vers la fonction d'organisateur de transport. « Notre métier historique est la location de véhicule avec conducteur. Mais plusieurs acquisitions nous ont permis d'ajouter de nouveaux métiers à notre expertise initiale », explique Michel Sarrat, le P-DG de GT Solutions. Avec le rachat de plusieurs de ses sous-traitants, dont DDS, à Saint-Loubès, et Fret-Industries-DLS, à Tremblay-en-France, l'ETI peut désormais proposer des solutions sur-mesure aux manufacturiers, notamment les géants de l'industrie des pneumatiques, ce qui constitue « une véritable révolution culturelle », de l'avis du président qui codirige le groupe depuis une trentaine d'années.

Sur ce nouveau marché, qui représente environ 140 millions d'euros de chiffre d'affaires en France, GT Solutions est en mesure d'en réaliser 70 millions. « Nous occupons une position sérieuse et nous affichons une forte croissance. Notre croissance organique est de 12 % et notre croissance globale est de l'ordre de 30 %, avec un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros réalisé en 2018 », précise Michel Sarrat, qui explique que ce revirement a été possible « grâce à une certaine audace, à la qualité de la relation nouée avec les clients, ainsi qu'à l'implication des équipes ». En effet, les 2 000 collaborateurs de l'entreprise ont été véritablement mis au cœur de la nouvelle stratégie. Et la nouvelle vision mise tout autant sur l'autonomie des collaborateurs que sur la qualité de vie au travail.

Mars 2016 fait office de moment fondateur pour GT Solutions. « C'est à ce moment-là que nous avons dessiné l'entreprise dans laquelle nous voulions vivre et travailler demain », indique le P-DG. Mars 2016, c'est là qu'ont été définis les quatre nouveaux axes stratégiques, le premier d'entre eux étant « l'innovation avec les clients ».

L'objectif ? Inventer avec les partenaires les dispositifs de transports les plus adaptés à leurs réalités. Exemple de cocréation : le lancement, avec LUR Berri d'une joint-venture dans le secteur du canard gras. « Nous partageons une relation très ancienne avec la plupart de nos clients, d'où la nécessité de nous positionner dans l'innovation et la réinvention permanentes », dit-il.

Deuxième axe stratégique : « le conducteur, notre force », preuve que les hommes et les femmes de l'entreprise sont l'objet de tous les soins. « Nous partons du principe qu'il est essentiel de donner aux personnes qui sont sur le terrain, tous les moyens de remplir la promesse que nos clients tiennent à leurs propres clients. De ce fait, nous responsabilisons et nous donnons une vaste autonomie aux conducteurs routiers qui ont trop souvent été considérés comme de simples tourneurs de volant. Notre objectif est de contribuer à la revalorisation de ce métier », détaille Michel Sarrat. Ainsi, chez GT Solutions, un nouveau système d'information disponible depuis Smartphone contribue-t-il à l'autonomie, en permettant aux conducteurs d'accéder aux informations nécessaires à une prise de décision optimisée.

Dans le cadre d'une enquête de satisfaction interne, il est apparu que cette démarche en faveur de la responsabilisation allait dans le bon sens, puisque l'autonomie représente le premier élément plébiscité par les membres des



**Michel Sarrat**  
P-DG, GT Solutions

Les collaborateurs doivent être en mesure de prendre des décisions et d'assumer la responsabilité de leur choix

équipes, notamment les conducteurs routiers. « L'autonomie apparaît comme quelque chose de précieux pour eux. Ils veulent pouvoir être en mesure de prendre des décisions et d'assumer la responsabilité de leur choix. C'est une liberté qui leur est chère », pointe le dirigeant. Le troisième axe stratégique, fondateur de la nouvelle vision, est le bien-être au travail. « Cela correspond aux valeurs historiques des actionnaires et de l'entreprise fondée par mon grand-père. Pour cette raison, nous faisons en sorte que chaque équipier se sente bien au quotidien. Cela est une façon d'impliquer les équipes, c'est un moteur, un puissant vecteur d'engagement », remarque le P-DG.

Enfin, le quatrième axe stratégique est l'internationalisation. Aujourd'hui, GT Solutions exerce son activité exclusivement en France. « Le marché français peut suffire à notre développement. Néanmoins, une entreprise comme la nôtre ne peut pas se contenter d'une mentalité franco-française. Nous devons nous imposer à l'international, notamment pour séduire les nouvelles générations », analyse Michel Sarrat. Le nouveau nom, GT Solutions, constitue une accroche destinée à l'international puisqu'elle est « taillée » pour les deux langues, l'anglais et le français.

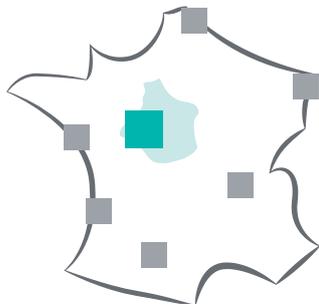
Malgré sa croissance et ses objectifs ambitieux, GT Solutions peine à sourcer un personnel qualifié, alors qu'elle est en quête de plus de 150 nouveaux chauffeurs par an. « Nous faisons face à une réelle pénurie. Pour augmenter les effectifs, nous avons recruté 600 personnes, dont plus de 500 sont reparties car il est difficile de valoriser le métier », déplore le dirigeant. Rendre attractive la marque employeur constitue donc un enjeu crucial, et la vision incluant la revalorisation du métier de conducteur et la qualité de vie au travail a vocation à aider l'ETI à relever ce défi. L'autre défi est la transmission... En octobre 2019, Matthieu Sarrat, l'un des fils de Michel Sarrat, a pris la direction générale de l'entreprise. « Cette passation est également l'occasion de travailler sur le projet de l'équipe de direction et sur la manière dont elle peut diffuser en interne cette culture du service et de l'innovation », conclut Michel Sarrat.

Nous  
responsabilisons  
nos conducteurs  
routiers qui sont  
trop souvent  
considérés  
comme de  
simples tourneurs  
de volant

Vignobles Feray

15.04.2019

Région Centre



## Gouvernance et transmission : le cas des Vignobles Feray

« C'est un de ces petits châteaux de Touraine, blancs, jolis, à tourelles sculptées, brodés comme une dentelle de Malines. » Voilà ce qu'écrivait Balzac à propos de Moncontour, ravissant château du Val de Loire. Depuis 1994, cet ancien manoir du XV<sup>e</sup> siècle est la propriété de la famille Feray qui en a fait le plus important domaine de l'appellation Vouvray. « Je n'avais jamais rêvé de devenir châtelain. Mais quelques années avant de prendre ma retraite, alors que j'avais envie de revenir dans ma Touraine natale, l'opportunité de racheter le Château de Moncontour s'est présentée », se souvient Christian Feray.

Cet ancien chirurgien, féru d'histoire, qui s'est lancé dans le vin un peu par hasard, a fait des Vignobles Feray une ETI familiale qui ne cesse de croître. En 2018, l'entreprise a acquis le domaine Maison, en AOC Cheverny. Avant cela, elle avait repris le château de Montfort en 2010, le Petit Coteau en 2005, le château du Coudray-Montpensier en 2003 et le domaine de Vaugondy en 2002. Au total, il s'agit là de 310 hectares de vignes. Outre l'axe viticole, le holding familial compte également une activité dans le secteur de la santé, avec trois établissements de soins de suite. Côté vin, c'est Gilles Feray, l'un des fils de Christian Feray, qui dirige l'ensemble des sociétés du domaine viticole, y compris celles de négoce.

« Étant ingénieur, je ne me prédestinais pas à une carrière dans ce milieu. Mais quand, en 2003, mon père m'a proposé de reprendre le vignoble, j'étais à une période de ma vie professionnelle où je m'interrogeais sur l'étape suivante et le fait de devenir mon propre patron m'avait toujours tenté », explique Gilles Feray. Depuis plus de 15 ans, il gère ce projet d'entreprise « comme un entrepreneur », tout en s'investissant sur le volet vinification, « par passion ». Passion et esprit d'entrepreneuriat semblent constituer des ingrédients facteurs de succès, si l'on en croit les nombreuses

récompenses décrochées par les Vignobles Feray...

« Sur un marché difficile comme celui du vin, notre conviction est que la qualité est le principal moyen de se distinguer », confie Gilles Feray. De son avis, la qualité est la somme d'une foule de petits détails qui permettent d'extraire le meilleur de chaque terroir et de chaque millésime. « Notre métier consiste à faire le mieux possible en fonction de ce que la nature nous donne... et elle ne nous donne pas la même chose tous les ans ! » dit-il. Au fil de chaque vinification, l'équipe apprend à tirer le meilleur de chaque parcelle, ce qui lui vaut de nombreux prix qui font aussi écho à une stratégie très pointue dans la course aux récompenses.

« Nous ne présentons pas aux concours l'ensemble de nos cuvées, ni les plus haut de gamme qui n'ont pas besoin d'être récompensées pour se faire connaître. J'essaie plutôt de présenter celles qui ont des volumes significatifs : je préfère que 800 000 bouteilles obtiennent une étoile, plutôt que d'avoir un coup de cœur sur une cuvée de 2 000 bouteilles », détaille Gilles Feray. Cette recherche de qualité se révèle essentielle sur un marché qui tend à se bonifier. Le directeur général se souvient des dégustations organisées il y a une quinzaine d'années, où « il n'était pas rare d'avoir cinq à six vins à défauts ». Aujourd'hui, le niveau général a grandement augmenté et, lors des dégustations, seuls un ou deux vins affichent une qualité discutable.

Forts de leur renommée, les vins des Vignobles Feray rayonnent depuis longtemps hors des frontières hexagonales, puisque l'ETI exporte 25 % de sa production, essentiellement vers l'Amérique du Nord. Que ce soit en France ou à l'étranger, l'entreprise s'attache à répondre aux nouvelles attentes du marché. Ainsi, les Vouvray ne contiennent plus que 17 grammes de sucre par litre, là où il en fallait 25 grammes



**Christian Feray et son fils Gilles Feray**  
Dirigeants, Vignobles Feray

Sur un marché difficile comme celui du vin, notre conviction est que la qualité est le principal moyen de se distinguer

par le passé. « Cela conduit à une grande différence gustative et, comme on nous demandait des choses moins sucrées, nous nous sommes adaptés », remarque Gilles Feray.

Dans cette quête d'excellence, les Vignobles Feray peuvent s'appuyer sur des collaborateurs qui maîtrisent le savoir-faire technique et commercial nécessaire. Ainsi, le maître de chai connaît parfaitement l'écosystème de la maison puisqu'il y est arrivé au tout début de l'aventure. Les commerciaux, passionnés donc enclins à mettre les vins en avant, représentent eux aussi des personnes essentielles. « La qualité et le rayonnement de nos vins passent par quelques collaborateurs clés qu'il faut savoir motiver, car ce sont eux qui diffusent le savoir-faire et la culture de l'entreprise », résume Gilles Feray.

Il insiste aussi sur la nécessité de recourir à un œil extérieur. Ainsi, il s'en remet régulièrement à plusieurs consultants, l'un expert en assemblages et en dégustation, un autre spécialiste de la vinification de Chinon, encore un autre qui connaît sur le bout des doigts le terroir de Touraine, et un dernier qui maîtrise tout particulièrement les cépages sauvignon et chardonnay. « Il me semble très important de solliciter des avis extérieurs. Les petits vigneron font de même car ils ne disposent pas des compétences techniques. Ce n'est pas notre cas, ni notre démarche : nous, nous y voyons l'opportunité de prendre des décisions plus pensées », explique Gilles Feray.

« Sans cette gestion très fine de tous ces paramètres, nous n'existerions plus depuis longtemps. Il faut de l'intelligence et une subtilité multiple, tant en termes de savoir-faire technique que de gestion commerciale et de management des offres, pour tenir le coup », poursuit Christian Feray. Reste que ce secteur d'activité doit faire face à de nombreux aléas. Tout d'abord les aléas climatiques : gelée, grêle ou encore sécheresse s'abattent régulièrement sur les Vignobles Feray, « ce qui suppose de savoir gérer les stocks et piloter la pénurie », pointe Gilles Feray.

Ensuite, l'autre aléa est la maladie, telle l'esca (maladie du bois de la vigne) qui anéantit 5 %

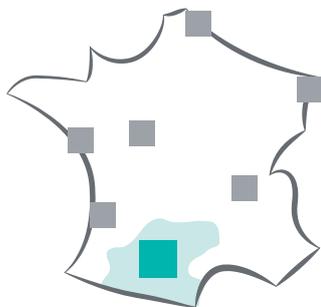
des pieds de vignes français chaque année. Enfin, s'ajoute à cela l'instabilité réglementaire, avec par exemple l'interdiction subite d'utiliser des produits de traitement. « L'autre danger est d'être dans l'impossibilité de recruter la main-d'œuvre nécessaire », pointe Gilles Feray, qui est obligé d'embaucher des étrangers pour travailler dans les vignes. Voilà pour les priorités actuelles. D'ici à quelques années, il faudra aussi se pencher sur le plus long terme et envisager la transmission à la nouvelle génération. « J'ai quatre filles, que j'encourage à commencer en dehors de l'entreprise familiale. Mais, le temps voulu, je leur poserai la question, je suis plutôt dans le dialogue », conclut Gilles Feray.

La qualité et le rayonnement de nos vins passent par quelques collaborateurs clés

Groupe  
Pierre Fabre

01.07.2019

Région Occitanie



## L'importance de la raison d'être dans la transformation d'un groupe : l'exemple de Pierre Fabre

**Le groupe Pierre Fabre est né il y a bientôt soixante ans. Derrière cette aventure entrepreneuriale peu commune, on trouve un homme, pharmacien et botaniste tarnais, disparu en 2013. En 1962, Pierre Fabre, fondateur du laboratoire éponyme, se doutait-il qu'il dessinait les contours d'un futur acteur mondial de l'industrie pharmaceutique et dermo-cosmétique, pesant près de 2,3 milliards d'euros et employant 11 000 collaborateurs dans le monde ? Ce qui est sûr, c'est que l'histoire qu'il a écrite pendant 6 décennies se poursuit, et surtout se réinvente. Le groupe indépendant – détenu par la Fondation Pierre Fabre reconnue d'utilité publique à 86 % et par ses salariés – est engagé dans une profonde dynamique de transformation, porté par une raison d'être renouvelée.**

« À l'automne 2018, nous avons décidé avec le comité de direction de lancer un plan de transformation pour permettre à l'entreprise de se recentrer sur ses activités stratégiques sans passer par la case plan social », indique Éric Ducournau, le directeur général du groupe Pierre Fabre. Conscient que « transformer une entreprise de 11 000 salariés n'est pas simple », il a décidé d'avancer par étapes. La première d'entre elles, un diagnostic socio-organisationnel, a permis d'identifier des pistes systémiques d'amélioration et les « irritants du quotidien » à résoudre en priorité.

Des entretiens menés sur les principaux sites par groupes représentatifs de 15 collaborateurs et une étude globale ont montré que les équipes reconnaissent largement le besoin de transformation et avaient une forte envie d'y contribuer. Mais tous les retours n'ont pas été aussi positifs, seulement 50 % des salariés sondés déclarant

avoir confiance dans la capacité du groupe à se transformer réellement. « C'était clairement une critique destinée au management. Néanmoins, cela nous a permis de cerner les sources de résistance et les principaux problèmes d'organisation dans l'entreprise, tels que le manque de transversalité, l'insuffisante orientation sur les résultats, la forte culture de réseaux interpersonnels prenant le pas sur les process, l'hyper-centralisation des prises de décision ou encore la peur de l'échec » détaille Éric Ducournau.

Fort de cette prise de conscience, le groupe a défini des objectifs clairs : valoriser un positionnement unique combinant Médical et Naturalité, se recentrer sur l'oncologie, la dermatologie et la dermo-cosmétique, porter la part de l'international à 70 % tout en maintenant un fort ancrage en France pour la production et la R&D, tripler ses ambitions en matière de RSE et tripler sa rentabilité.

« Pour tenir un tel cap, la motivation des collaborateurs est capitale, d'où notre volonté de travailler sur la raison d'être de l'entreprise afin de trouver l'énergie positive pour nous transformer, un levier de rétention des talents et une source de différenciation sur nos marchés », dit-il.

Près de quatre mois ont été nécessaires à l'élaboration de la raison d'être de l'entreprise, un chantier qui a mobilisé de nombreux collaborateurs. « Nous avons voulu répondre à une double question : pourquoi nous existons en tant qu'entreprise et en quoi nous pouvions avoir un impact positif malgré notre taille modeste à l'échelle du monde et de ses défis » explique le directeur général. « Au bout de ce cheminement, nous sommes arrivés à la conclusion que chaque fois que nous prenons soin d'une seule personne, alors nous rendons le monde meilleur. C'est



**Éric Ducournau**  
Directeur général,  
Groupe Pierre Fabre

Transformer  
un groupe de  
11 000 salariés  
n'est pas simple

une raison d'être qui permet à chacun dans l'entreprise de se sentir concerné, quelque soit son métier ou l'importance de ses responsabilités ». En creusant, on se rend bien compte qu'il ne s'agit pas de vœux pieux et de belles intentions, mais d'actions concrètes. Le groupe a par exemple lancé la « Green Mission Pierre Fabre », une démarche qui consiste à déployer sur le terrain des programmes pour « innover vert durablement et naturaliser nos activités en leur donnant toujours plus de sens » explique le dirigeant. Il donne l'exemple de la marque Klorane qui lorsqu'elle a lancé en 2018 sa gamme à base de cupuaçu, un arbre d'Amazonie, a mis en place des programmes d'accompagnement des producteurs locaux pour les aider à lutter contre la déforestation et la pollution. Et d'ajouter que les objectifs du groupe sont précis : réduction de 30 % des émissions de CO2 d'ici à 2025, réduction de la consommation énergétique de 25 %, 100 % des produits écoconçus dès 2019, etc.

Ces engagements sociaux et environnementaux sont doublement bénéfiques. « En affichant de telles ambitions, à la fois sur le long terme et à travers des actions immédiates, nous trouvons un double écho : auprès des collaborateurs qui adhèrent plus volontiers au projet d'entreprise, mais aussi auprès des patients et des consommateurs qui attendent des preuves que l'entreprise et ses marques s'engagent sur le volet responsabilité et durabilité », explique-t-il.

Pour acculturer les collaborateurs et les faire adhérer, et pour conduire la transformation au quotidien, le groupe a créé un « Transformation Office », composé d'une équipe de collaborateurs âgés de 25 à 42 ans aux parcours variés (pharmaciens, ingénieurs, diplômés d'école de commerce,...). « Chaque fin de semaine, cette équipe informe le comité de direction de l'avancée des 13 principaux chantiers en cours. Ces chantiers concernent aussi bien notre stratégie d'innovation en oncologie que notre démarche de marketing de précision ou demain d'industrie 4.0 », énumère Éric Ducournau.

Si elle se transforme, l'entreprise reste toutefois attachée à son ADN. Par exemple, elle entend continuer à produire et à développer ses produits en France (95 % de sa production industrielle est faite dans l'Hexagone). « L'entreprise reste incarnée par un prénom et un nom, Pierre Fabre, qui lui donne une épaisseur humaine », de l'avis du directeur général. « Aujourd'hui, moins de 40 % des collaborateurs ont connu le fondateur de l'entreprise. Pourtant, tous s'approprient son héritage et l'histoire du groupe. Je le constate jusque dans les filiales que je visite régulièrement. C'est une grande force, un accélérateur de transformation », conclut Éric Ducournau.

La raison d'être de l'entreprise est un carburant pour l'ensemble des équipes et un outil de rétention des employés

3.

# Libérer les énergies de l'entreprise





L'entreprise du futur fait voler en éclats les silos et vise la création d'une richesse à la fois économique et humaine. Les nouveaux maîtres mots de l'organisation sont la transversalité, la confiance, la créativité ou encore la collaboration. Révéler les talents de chacun est la garantie de faire progresser l'entreprise, notamment parce que le bien-être au travail et les démarches libératrices d'énergies individuelles et collectives aboutissent le plus souvent à des innovations de rupture.

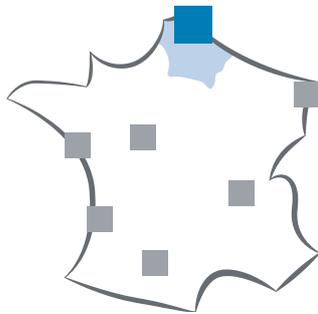
Illustration avec Blancheporte, entreprise plus que bicentenaire, rachetée au groupe 3 Suisses par quatre profils complémentaires qui ont su la transformer en re-start-up. Chez Esker, ce sont les nouveaux modes de travail et d'organisation, de type *design thinking* et approche collaborative, qui ont permis à ce champion du digital de s'imposer comme un pionnier du cloud, c'est-à-dire bien davantage que le simple éditeur de logiciels qu'il était à ses débuts.

L'Orchestre national de Lille, lui, montre que l'on peut avoir une mission d'intérêt général et fonctionner comme une entreprise, en repositionnant l'expérience du public au cœur de la stratégie. Le chef étoilé Marc Haeblerlin, en quête perpétuelle du geste juste, explique pour sa part le soin particulier qu'il met à la transmission de son savoir, ce qui lui permet aujourd'hui de s'appuyer sur des chefs qui ont débuté tout jeunes à son côté, voilà plus de 20 ans. Enfin, une immersion dans les coulisses des Machines de l'île, espace d'animation et d'exposition qui a réenchante les rives de la Loire, à Nantes, montre comment chaque talent peut apporter sa pierre à un édifice commun.

Blancheporte

01.04.2019

Région Nord



## Le cas de retournement de Blancheporte

**Dix années de pertes, un secteur de la VPC démodé, une perception d'acteur du retail pour les vieux, etc. Blancheporte ne paraît pas gagnante, tant s'en faut, quand, il y a trois ans, quatre cadres décident de relancer l'entreprise tourquennoise, rachetée au groupe 3 Suisses.**

Quatre profils très complémentaires afin d'apporter chacun leur pierre au projet. Pourtant, l'entreprise est aujourd'hui rentable, distribue de l'intéressement aux salariés (l'équivalent d'un mois de salaire en 2018), et s'appête même à lancer très prochainement une campagne de pub en télévision. Blancheporte a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 172 millions d'euros avec 210 salariés.

Franck Duriez, majoritaire, était déjà dans la société depuis sept ans. « Ce projet a du sens parce qu'on est quatre. Je n'y serais pas allé tout seul », dit-il. Mais pas avec un fonds d'investissement, qu'il aurait pu solliciter.

« Je me suis dit que si on pouvait le faire en ayant 100 % des parts, il fallait essayer ! »

Il découvre rapidement que les liens avec les autres associés exigent du doigté. « La gestion des associés a été une révélation pour moi, confie-t-il. Il faut soigner ses associés, surtout si on est majoritaire, pour partager au juste niveau les décisions, les informations, et séparer le moment où on est Codi et celui où on est associés. » Il faudra un an de rodage aux dirigeants pour trouver le bon équilibre.

### « On joue à fond l'omnicanalité »

Techniquement, le retournement de Blancheporte est passé par six grands leviers. Le premier est celui de la cocréation des collections avec les clients. Certes sur une part infime des produits, mais cela permet de lancer des nouveautés, de « déringardiser » la marque et surtout de créer une proximité inappréciable des équipes avec les clientes. Deuxième axe, la digitalisation. En 2009, les ventes Web représentaient 10 % du chiffre d'affaires. Aujourd'hui, elles sont majoritaires (60 %). « On a complètement inversé l'entreprise », relève son dirigeant qui évoque le renouvellement continu des collections au lieu des traditionnelles deux collections été et automne-hiver. Néanmoins, le catalogue papier demeure, dans une bonne articulation avec le Web. « On joue à fond l'omnicanalité », dit Franck Duriez. Troisième levier : la valorisation des savoir-faire. Les équipes ont su optimiser leur maîtrise du papier, du catalogue, du ciblage et de la data, mais aussi du Web sur la cible quinquana, sans céder à la tentation de la reconversion en pure-player.

En parallèle, Blancheporte a su externaliser beaucoup plus, pour laisser à d'autres le soin d'être toujours au meilleur état de l'art, en se concentrant sur son cœur de métier : « L'animation de la relation client comme la data, sont stratégiques et ne s'externalisent pas. » Néanmoins, la prise de commande (relation client de niveau 1) a été externalisée, tandis que les niveaux 2 et expert restent dans le giron de Blancheporte. Cinquième point d'ancrage, la stabilité du management. « Pour mener à bien un projet de retournement, il faut une certaine durée, ça prend du temps. »

Enfin, dernier levier, associer les équipes au projet sur une démarche de vision partagée à 10 ans.



**Franck Duriez**  
Président, Blancheporte

Notre projet de retournement nous a permis de faire de Blancheporte une re-start-up plus que bicentenaire

Résultat de cette feuille de route :  
Blancheporte est revenue à l'équilibre  
dès 2017 et a même distribué un mois  
d'intéressement à ses salariés en 2018.

#### **Quelles leçons tirez-vous de cette aventure ?**

Les leçons que nous tirons de cette aventure est qu'il faut savoir persévérer. Par exemple, aller chercher le soutien des banques a été au début une tâche ingrate, après 10 ans de pertes, tandis que les offres concurrentes étaient mieux-disantes.

Ensuite, qu'il faut connaître son métier, pour être crédibles dans le projet. Il faut aussi « garder les pieds sur terre » alors qu'au début la reprise peut être grisante. « Il ne faut pas être seul. Dans mon cas, mon épouse a été un miroir excellent souligne-t-il.

Cinquième enseignement : il faut croire en sa bonne étoile !

#### **Et demain ?**

« Il reste beaucoup de travail à faire », reconnaît Franck Duriez, qui note que la marque Blancheporte est hyperconnue, mais qu'elle souffre d'un gros déficit de contenu. Le dirigeant annonce un « retour de prise de parole en 2019 via un plan média » à travers deux axes majeurs, l'achat d'espace, notamment TV, et un travail auprès d'influenceurs et de réseaux. Franck Duriez annonce aussi la transformation du système d'information autour de la connectivité, avec une nouvelle plateforme digitale qui sera lancée cette année, externalisée auprès du spécialiste mondial Salesforce. Jusqu'alors, l'enseigne nordiste gérait en direct.

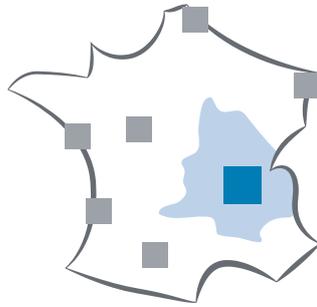
Franck Duriez note aussi que la marque devra travailler sur le phygital. « Le magasin physique est un vrai métier qu'on ne sait pas faire. C'est indispensable pour vivre une expérience différente, complémentaire. On devra trouver des partenaires avec qui le faire. »

Le catalogue  
papier a un  
rôle de *driver*  
de trafic vers  
notre site : nous  
jouons à fond sur  
l'omnicanalité

Esker

28.01.2019

Région  
Rhône-Alpes



## Transformation digitale : *design thinking*, agilité et bien-être au travail

**Champion du digital et leader de la dématérialisation, Esker a débuté en tant qu'éditeur de logiciels classiques, avant de devenir un pionnier du cloud. Une transformation qui s'est opérée de manière fluide grâce à une nouvelle organisation et à l'implication des membres des équipes.**

« Nous nous sommes toujours appuyés sur nos talents pour porter notre projet de croissance », résume Jean-Michel Bérard, le président, qui a créé l'entreprise en 1985. Sa méthode fonctionne : en 2018, Esker – qui affiche une croissance de 15 % – a réalisé 87 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 61 % à l'international.

L'ambition d'Esker, qui est présent sur tous les continents, depuis Sydney jusqu'à Denver, en passant par Munich et Kuala Lumpur, est de s'imposer comme le leader mondial de la dématérialisation. « Pour atteindre cet objectif, notre croissance doit être de 20 %. Nous pouvons y parvenir dès lors que nous proposons les meilleurs produits et que nous nous entourons des meilleurs talents », dit-il. De manière à aller en ce sens, Esker a revu en profondeur son mode de fonctionnement et a adopté de nouvelles façons de faire, en adoptant par exemple le *design thinking*, une méthode bien connue des industriels, mais peu courante dans le secteur informatique.

« Cela consiste à se concentrer sur l'utilisateur : nous dessinons autour de lui tout son écosystème, les outils et les personnes avec lesquels il interagit, et nous identifions les points de friction. De cette manière-là, nous imaginons des solutions qui correspondent parfaitement aux attentes du client », détaille Jean-Michel Bérard. De son avis, la bascule vers le *design thinking* s'est opérée au début des années 2010, avec l'apparition de l'iPhone et des interfaces Web, « quand on s'est rendu

compte qu'un bon produit était celui qui était plébiscité par les utilisateurs ».

Avant cela, seule la valeur technologique était dans le viseur. Plus tard, les directions administratives et financières s'intéressant au retour sur investissement, c'est le ROI qui a constitué un nouveau critère de choix. « Désormais, une solution pertinente est celle qui conjugue les trois aspects, la techno, le ROI et l'adhésion des usagers », dit-il. Mettre l'utilisateur et les usages au centre du dispositif de conception, notamment en organisant des ateliers de cocréation, permet en outre d'identifier des fonctionnalités qui n'étaient pas prévues au départ. C'est aussi une source d'opportunités.

Deuxième volet de la stratégie d'Esker : l'agilité. « Jusqu'alors, dans l'informatique, les cycles de développement étaient très longs. De longues phases d'analyse étaient suivies par des cycles de codage et de tests infinis qui aboutissaient bien souvent, après plusieurs mois voire plusieurs années, à un produit inadapté, vieillot et incomplet », se souvient Jean-Michel Bérard, qui a fait le choix de sortir, dans des délais restreints, des versions fréquentes et minimalistes de manière à suivre au plus près les tendances du marché et les besoins des utilisateurs. « À partir d'un MVP (produit minimum viable) qui fixe le cadre général du produit, nous définissons les fonctionnalités les plus urgentes à développer et nous confions leur développement à une équipe qui doit les réaliser en 15 jours. À la suite de quoi nous redéfinissons de nouvelles fonctions prioritaires à développer en fonction du retour des clients, du marché, de la concurrence ou de l'évolution réglementaire. Résultat, plutôt que d'être contraints par de longs cycles de trois ans qui aboutissent à un produit qui, au final, est inadapté, nous sortons une nouvelle version



**Jean-Michel Bérard**  
Président, Esker

En nous concentrant sur l'utilisateur, nous imaginons des solutions qui correspondent parfaitement aux attentes du client

tous les 15 jours en bénéficiant d'un retour en quasi-temps réel des clients », explique le dirigeant.

Les bénéfices de l'agilité sont protéiformes... « Cela permet à l'entreprise d'être plus réactive, y compris quand elle prend de l'ampleur. Notre département R&D compte plus d'une centaine de personnes, mais l'agilité fonctionne », précise-t-il. L'autre intérêt est la visibilité : le manager dispose d'une photographie globale du travail en cours. « Le principe de l'agilité est de composer des équipes réduites, de sept à dix personnes. Celles-ci fonctionnent en mode *scrum*, c'est-à-dire qu'elles réunissent différentes expertises. Chaque matin, un *stand up*, où réunion debout de cinq minutes, permet de faire le point. Et un *scrum master* s'assure que tous les outils nécessaires sont bien à la disposition de l'équipe et que les relations se passent bien », détaille Jean-Michel Bérard qui est, lui-même, certifié *scrum master*.

Outre la rapidité d'exécution, la méthode agile responsabilise les collaborateurs et contribue à donner du sens : ils ne sont plus mobilisés pour des tâches abstraites, mais ils ont à l'esprit le projet dans sa globalité et l'objectif final, à savoir l'usage qui sera fait du produit par le client. « Au début, certains collaborateurs ont émis des réserves face à cette façon de faire. Près de 20 % des effectifs étaient réticents à l'idée de changer de méthode. Pour lever les freins, nous avons misé sur la formation. Au global, une organisation agile est compliquée à mettre en place, mais à l'usage elle se révèle très puissante », assure le dirigeant.

La méthode *scrum* s'est développée à l'extérieur de la R&D : peinant à recruter, malgré un système de cooptation, l'entreprise a jugé utile de revoir sa façon de rédiger ses offres d'emploi et d'attirer les bons candidats. Ainsi a été créée une équipe *scrum* réunissant des collaborateurs de la fonction RH, mais aussi des développeurs et des personnes du marketing. « Ensemble, ils rédigent des annonces beaucoup plus pertinentes que

celles de la moyenne du marché », observe Jean-Michel Bérard. Ils les agrémentent de vidéos de témoignages pour mettre en avant la qualité du travail chez Esker.

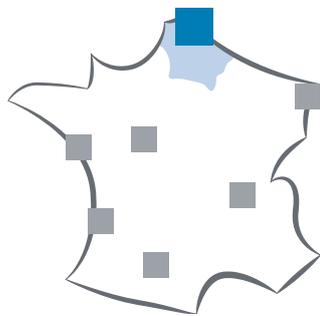
Le troisième pilier ayant facilité la transformation d'Esker est le bien-être au travail qui se construit tous azimuts. Jean-Michel Bérard a par exemple opté pour un intéressement égalitaire de 7 000 euros. « De la réceptionniste jusqu'au directeur général, l'intéressement est le même pour tous », dit-il. Le cadre de travail est également soigné, et l'entreprise est labellisée « Great Place to Work » et « Happy at Work ». « Surtout, nous nous attachons à donner du sens car il y a là un véritable avantage compétitif dans la course aux talents. Donner du sens, aujourd'hui, ce n'est pas seulement faire la course en tête dans les nouvelles technologies. C'est aussi s'engager sur le volet sociétal et environnemental », pointe Jean-Michel Bérard. Le nouveau modèle managérial et organisationnel mis en place chez Esker semble jouer sur l'engagement des collaborateurs : le turn-over de l'ETI n'est que de 5 %.

Une organisation agile est compliquée à mettre en place, mais elle se révèle très puissante

Orchestre national  
de Lille

03.06.2019

Région Nord



## La transformation de l'Orchestre national de Lille

**Il revendique le fait d'être à la tête d'une entreprise et pas d'une administration. Directeur général de l'Orchestre national de Lille, François Bou est, depuis cinq ans, le pilote de la transformation d'une institution qui emploie 130 personnes, dont 100 musiciens.**

« Comme toute entreprise, nous sommes régis par le droit du travail, nous gérons des relations employeur-collaborateurs et nous fabriquons un produit, en l'occurrence de la musique symphonique », détaille François Bou, qui connaît bien cette « vieille maison » âgée de plus de 40 ans, puisqu'il en a été le directeur artistique délégué de 1999 à 2007.

Certes, l'Orchestre national de Lille est subventionné, à hauteur de 79 %, par des partenaires publics, dont la Région, le ministère de la Culture, la Métropole européenne de Lille, la ville de Lille et, ponctuellement, le département du Nord. « Mais on peut être financé par de l'argent public et avoir une mission d'intérêt général, tout en fonctionnant comme une entreprise », dit-il. Il illustre son propos en rappelant que l'Orchestre national de Lille a fait progresser ses recettes propres : alors que celles-ci représentaient 15 % du budget global, elles atteignent aujourd'hui 21 %. Une progression importante et bienvenue, à l'heure où les subventions publiques dans la culture ont tendance à stagner, voire à être revues à la baisse.

« Atteindre la barre symbolique des 25 % nous permettrait d'afficher une certaine autonomie financière, avec un quart de recettes propres », ambitionne le Directeur général. Reste que la relation avec les « subventionneurs » constitue un socle précieux et se révèle être véritablement partenariale. « Nous ne développons pas notre projet tout seul. Il s'agit d'un projet avec une mission de service public et d'intérêt général, il faut donc qu'il y ait des partenaires », souligne François Bou.

Le projet que porte François Bou est un projet de transformation. Celui-ci est notamment passé par la nomination d'un nouveau Directeur musical, en la personne d'Alexandre Bloch, 33 ans, qui a succédé à l'emblématique Jean-Claude Casadesus. Néanmoins, comme dans toute entreprise, le changement n'implique pas que la tête. C'est l'ensemble des équipes qu'il faut mobiliser. « Il nous a fallu changer la culture d'entreprise et, au niveau des équipes, faire un peu évoluer le logiciel », explique François Bou, concédant que son discours — évoquant le modèle économique, le chiffre d'affaires, le retour sur investissement, le « client » — a pu en ébranler certains au départ.

« L'objectif n'est pas de perdre notre âme, mais pour que le livre continue à s'écrire, il faut tourner la page et repartir d'une feuille blanche », estime-t-il. L'un des premiers chantiers ? L'expérience du public. « Nous avons remis le spectateur au centre de nos préoccupations et au centre du projet, en réinventant son parcours, depuis le premier contact avec l'orchestre, via le site Internet ou les réseaux sociaux, en passant par l'acte d'achat, jusqu'à l'expérience pendant et après le concert », précise-t-il. Concrètement, il s'est agi de rendre plus agréables les espaces publics aux abords de la salle de concert, de proposer une nouvelle offre de bars et boutiques et, bien évidemment, de mettre l'accent sur l'acoustique.

« Toutefois, nous n'avons pas que des relations commerciales avec le public, nous proposons également des rapports directs par le biais d'une riche programmation culturelle, en accueillant en résidence des compositeurs et artistes que le public peut venir rencontrer », indique François Bou. Outre la relation client, la transformation s'exerce aussi en interne et les musiciens, régisseurs, techniciens, responsables de l'administration ou de la communication, sont des collaborateurs comme les autres.



**François Bou**  
Directeur général,  
Orchestre national de Lille

On peut avoir  
une mission  
d'intérêt général  
et fonctionner  
comme une  
entreprise

« C'est une microsociété, chacun a sa propre place, sa propre fonction », résume-t-il.

Côté musiciens, le niveau de compétences étant si élevé, cela revient à manager 100 fortes personnalités. Et le directeur musical, ou chef d'orchestre, a fort à faire pour faire travailler harmonieusement ces différents talents. « L'organisation d'un orchestre est très hiérarchisée, c'est presque militaire : le talent artistique doit s'exercer dans un cadre. Pour faire travailler ensemble tous ces talents, la lecture de la partition ne suffit pas, il faut le grand talent d'un chef d'orchestre. C'est lui qui propose une vision pour interpréter l'œuvre au mieux, pour créer l'alchimie », insiste François Bou, qui rappelle souvent l'importance du dialogue social.

Il revient également sur le statut particulier de la musique symphonique et de la culture. « Notre produit est extraordinaire et nous sommes dans une démarche de partage, de transcendance. Si notre public partage les valeurs de la musique symphonique, cela peut faire de meilleurs êtres humains, de meilleurs citoyens et donc, par effet ricochet, une meilleure République », estime le dirigeant, ajoutant que l'Orchestre national de Lille « a cette mission de rendre service à la communauté ». La transformation doit donc s'opérer sans perdre de vue cette mission et ces invariants.

Sur le « terrain », pour faire adhérer les musiciens et les autres collaborateurs à cette dynamique de changement, François Bou peut s'appuyer sur différents relais, comme la régie ou encore l'administration qui a notamment une fonction « ressources humaines », en gérant les questions de formation, de discipline, de gestion des carrières, etc. « Personnellement, je donne la vision et je tranche sur le volet stratégique. Et les fonctions supports me relaient pour susciter l'adhésion », dit-il.

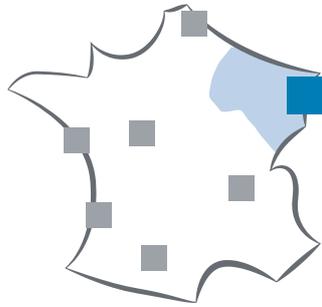
Malgré les mutations dans la stratégie, le management et l'organisation, les 100 musiciens de l'Orchestre national de Lille continuent à monter chaque soir sur scène, pour interpréter une œuvre. « Ce sont des bâtisseurs de cathédrale. Tous les soirs, ils retournent sur le chantier », conclut François Bou.

Le talent  
artistique doit  
s'exercer dans  
un cadre

Auberge de l'III

30.09.2019

Région Est



## Cultiver l'excellence et la transmettre

**Une rivière qui ondoie au milieu des arbres fruitiers et des saules pleureurs qui s'épanouissent en majesté... C'est dans cet écrin bucolique d'Illhaeusern, en Alsace, qu'est nichée L'Auberge de l'III, fleuron de la gastronomie incarné par le chef Marc Haerberlin.**

Avant lui, trois générations de Haerberlin ont contribué à la renommée de ce restaurant qui a été créé en 1878. « À l'origine, l'auberge s'appelait l'Arbre vert et était tenue par mes arrière-grands-parents. Depuis, 140 ans se sont écoulés, mais cet endroit est resté une entreprise familiale où travaillent aujourd'hui ma sœur, mon beau-frère, ma fille, mon neveu et ma nièce », se réjouit Marc Haerberlin.

Cette notion de transmission, Marc Haerberlin l'a chevillée au corps. Il ne s'agit pas seulement de transmettre la société dirigée précédemment par ses arrière-grands-parents, par ses grands-parents, puis par son père et son oncle. Il est aussi question de donner à ses commis et à ses apprentis le goût de l'excellence, la passion du détail, l'appétit pour la transcendance, etc. « La cuisine nécessite le geste juste, c'est cela que j'apprends aux jeunes qui rejoignent l'équipe. Avec eux, je prépare et je goûte les plats, c'est une transmission par le geste », dit-il.

Lui-même a été formé par les plus grands noms de la gastronomie française. Après avoir fait le choix, à 14 ans, de devenir cuisinier, il intègre l'école hôtelière de Strasbourg et fait ensuite ses classes au côté de chefs comme Paul Bocuse, les Frères Troisgros, Gaston Lenôtre, etc. De quoi le préparer à reprendre les rênes de L'Auberge de l'III, qu'il a rejointe en 1976. La pérennité de l'établissement s'explique aussi par la capacité de la famille Haerberlin à réinventer sa proposition. « Certes, nous gardons à la carte les plats phares de la maison, comme le saumon soufflé, la mousseline de grenouille et la truffe sous la cendre, mais nous veillons également à nous adapter aux goûts des clients », souligne Marc Haerberlin.

Ses sources d'inspiration pour créer la surprise sont plurielles : voyages, rencontres, lectures, etc. « Même une recette vieille de 200 ans peut m'inspirer pour créer un plat », dit-il, ajoutant que les fondamentaux doivent néanmoins rester sacrés. « Un bon plat est une succession de petits gestes qui peuvent paraître anodins : le choix des produits, l'épluchage et le taillage d'un légume, le portionnage d'une viande ou d'un poisson, la cuisson, l'assaisonnement, etc. C'est un tout qu'il faut soigner de bout en bout », explique Marc Haerberlin.

L'Auberge de l'III a aussi su évoluer en termes d'ambiance et de décoration, investissant régulièrement dans un nouvel agencement de salle, une moquette neuve, etc. Depuis plus de 10 ans, le designer français Patrick Jouin a réalisé plusieurs projets, aussi bien dans le restaurant, que dans l'hôtel et le spa. « Notre but est de satisfaire le client à tous points de vue : aussi bien en termes de cuisine et de service, que d'ambiance et de cadre. L'excellence, c'est tout cela à la fois », assure Marc Haerberlin. Cet objectif est partagé par tous les employés qui ont un autre point commun : l'amour du métier. Il en faut pour relever le niveau d'exigence, notamment pendant le coup de feu, dans un restaurant qui fait 90 couverts (là où les chefs étoilés s'en tiennent le plus souvent à 25 couverts)...

« Cette pression est dure à gérer, certains chefs perdent parfois leurs nerfs. Ici, cela arrive rarement. On ne fait rien de bien dans l'énervement, il faut rester calme et concentré », assure le chef alsacien. Il est également convaincu que l'étincelle ne peut naître que du collectif : « Un restaurant, c'est avant tout une équipe : le chef ne peut rien faire tout seul ! » Selon lui, son rôle de chef est « d'imprégner sa cuisine de sa propre sensibilité » et de « donner une ligne de conduite », si possible en laissant un peu la main au membre de l'équipe. « Mon père avait du mal à le faire, il contrôlait tout. Et j'ai tendance à faire pareil, j'ai parfois du mal à déléguer ! Par exemple, j'ai un chef



**Marc Haerberlin**  
Chef étoilé, Auberge de l'III

La cuisine nécessite le geste juste, c'est cela que j'apprends aux jeunes qui rejoignent l'équipe

Meilleur Ouvrier de France, mais je vais quand même aller vérifier que son fond est bien assaisonné », s'amuse Marc Haeblerlin.

Il semble que ses collaborateurs ne lui en tiennent pas rigueur... Plusieurs ont 20 ans, voire 30 ans de maison ! Et ceux qui occupent aujourd'hui les postes les plus hauts ont tous démarré en bas de l'échelle. « Tous mes chefs et chefs de partie ont bénéficié de la promotion interne. Certains ont même démarré comme commis. La promotion interne est le meilleur moyen de s'entourer de profils qui sont parfaitement au fait de l'historique et de la sensibilité de la maison », pointe le chef qui, à presque 65 ans, affiche une passion intacte pour son métier et pour son entreprise. Pourtant, il a récemment décliné l'offre d'ouvrir un restaurant en Chine, arguant « ne plus avoir l'âge » et être déjà mobilisé par ses différents établissements en France, en Suisse ou encore au Japon.

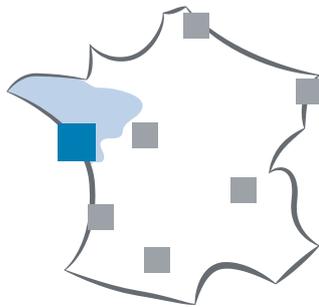
La relève est déjà là, puisque sa fille, et ses neveu et nièce ont déjà rejoint l'affaire familiale, mais ceux-ci ont eu le choix. « Une entreprise famille, ça crée un ciment entre les générations, mais nous n'avons jamais forcé quelqu'un à rejoindre la société. Chacun a pu bourlinguer comme il le souhaitait avant de s'impliquer. Et pour que cela fonctionne, il faut que chacun ait son « jouet », c'est-à-dire son occupation, sa mission au sein de l'organisation », conseille Marc Haeblerlin. Pudiquement, il évoque la perte, en début d'année, d'une troisième étoile que son restaurant arborait depuis 51 ans. N'éludant nullement le « choc » provoqué par cet événement, il est bien décidé à garder le cap. « Il a fallu remotiver tout le monde et resserrer les boulons. Aujourd'hui, tout le monde a intégré qu'il fallait aller de l'avant et corriger nos erreurs », conclut-il.

Un restaurant,  
c'est avant tout  
une équipe : le  
chef ne peut rien  
faire tout seul !

Les Machines de l'Île

10.10.2019

Région Ouest



## Dans les coulisses des Machines de l'Île

**« Le drame s'est transformé en chance ! »**  
Voilà comment Pierre Orefice résume l'aventure des Machines de l'Île, cet espace d'exposition et d'animation qui redynamise les bords de Loire, à Nantes, depuis près de 15 ans. Avant de devenir l'écrin d'un univers onirique et le fer de lance du spectacle vivant, le site abritait les chantiers navals. Quand ce fleuron industriel français ferme ses portes en 1987, c'est un drame économique et humain. Mais le projet porté par Pierre Orefice et son complice François Delarozière, qui ont été les artisans du succès de la compagnie de théâtre de rue Royal de luxe, tape dans l'œil de la métropole des Pays de la Loire.

« Nous avons proposé de mettre notre expérience artistique au service des enjeux touristiques, pour redonner vie à cet endroit historique qui était devenu une friche », se souvient Pierre Orefice, ajoutant que, dès le départ, « il était prévu de jouer la carte de la transparence et de la transversalité avec le public, en construisant les machines sous les yeux des visiteurs ». Ainsi l'éléphant emblématique du lieu, mais aussi chaque détail du carrousel (crabe géant, calamar et autre raie manta) et de l'arbre des hérons, actuellement en phase de développement, ont tous été imaginés et façonnés sur place dans l'atelier de la C<sup>ie</sup> La Machine, au vu et au su des touristes et des locaux qui sont invités à tester les machines.

Cette interactivité fait partie intégrante du modèle économique des Machines de l'Île, qui a vendu près de 740 000 billets d'entrée cette année, dont 72 % à des non-Nantais. « Nous voulions réinventer le rapport avec le public, en expliquant la genèse de chaque machine, les coulisses de leur fabrication, les événements auxquels elles allaient participer ensuite, etc. », détaille Pierre Orefice. Ce lien singulier avec l'extérieur se construit notamment sur les réseaux sociaux où les Machines de l'Île se révèlent extrêmement actives depuis leur lancement, en 2007, car « ce canal

fait parfaitement écho à notre volonté de construire une communauté avec laquelle nous partageons ce que nous faisons et surtout l'esprit de ce que nous faisons. »

Derrière ces réalisations, les bureaux d'études et les constructeurs de la C<sup>ie</sup> La Machine dirigés par François Delarozière forment évidemment une équipe de talents, enfants spirituels de Jules Vernes et Léonard de Vinci, qui sont dessinateurs, sculpteurs, peintres, informaticiens ou encore chaudronniers. Autant d'expertises extrêmement pointues qu'il n'est pas évident de sourcer. Certes, la C<sup>ie</sup> La Machine de Nantes a acquis une renommée internationale qui contribue à faire rayonner les Machines de l'Île, mais cela ne fait pas tout... « L'Atelier fonctionne avec une équipe fixe sur laquelle des artistes, artisans et intermittents viennent s'agréger ponctuellement. Pour ce faire, il y a un incroyable réseau de profils qui ont les compétences, mais surtout l'envie de se mobiliser sur ces projets », dit-il.

Au cœur du business model, on trouve également la créativité érigée au rang de valeur suprême car un lieu comme les Machines de l'Île doit son succès à la fascination qu'il suscite, et « au côté hypnotique de la poésie mécanique », de l'avis de son cofondateur. « Dans la mesure où il faut faire rêver, nous n'avons pas de limite. Mais nous sommes bien obligés de positionner le curseur sur ce qui est possible et impossible. En outre, étant redevables de l'argent public, nous connaissons parfaitement le cadre duquel il ne faut pas sortir », convient Pierre Orefice.

Reste que cette communauté affiche une incroyable capacité de régénération, en se réinventant sans cesse et dans la durée... Résultat, les Machines de l'Île ont gagné une respectabilité mondiale et, surtout, elles ont offert une véritable « respiration à la ville de Nantes », selon les propres mots de leur concepteur. « L'impact est protéiforme : cela a transformé le paysage urbain, en



**Pierre Orefice**  
Coauteur et directeur,  
les Machines de l'Île

Les visiteurs ont fait notre succès, donc les élus ont suivi

remettant la Loire et cette berge un temps négligée au centre de la ville. Mais le principal effet constitue la récréation d'un lien entre les Nantais que nous invitons à venir rêver ensemble et en même temps », observe Pierre Orefice.

Après le grand éléphant vedette et le carrousel des mondes marins, les Machines de l'île se concentrent sur un projet tout aussi ambitieux et fabuleux, l'arbre à hérons. Cette réalisation architecturale s'élevant à 35 mètres permet aux visiteurs de bénéficier d'un panorama à couper le souffle, en circulant de branche en branche, au milieu d'animaux et de créatures chimériques.

Pour synthétiser les différentes réussites des « Machines », Pierre Orefice cite notamment l'exportation des animaux vers des rencontres et événements du monde entier : « La Cie La Machine et Les Machines sont sorties du seul cadre nantais en accédant à une reconnaissance internationale. » Il évoque aussi la consolidation du modèle au cours des 13 années d'existence du site : « Tout doucement, nous sommes parvenus à stratifier le projet. » Et enfin, il insiste sur l'adhésion du public : « Ceux qui ont fait notre succès, ce sont les visiteurs et les Nantais, c'est pour cette raison que les élus nous ont suivis. »

Nous sommes  
sortis du seul  
cadre nantais en  
accédant à une  
reconnaissance  
internationale

# Décryptage



## Le tout début de l'histoire

C'est comme une étrange sensation de flottement. Dans beaucoup d'entreprises, les affaires ne vont pas si mal. Il est de plus en plus difficile de recruter, ce qui indique que la France est proche du plein-emploi malgré un chômage encore élevé. Si la croissance est lente, à peine au-dessus de 1 % en France et de 3 % dans le monde, elle résiste aux aléas. Et, pourtant, le doute est profond. Les prophètes de mauvais augure cherchent depuis des mois à déceler le signe de la prochaine crise qui heureusement ne vient pas. Plus sérieusement, tout le monde sent bien que des bouleversements majeurs vont venir.

Le premier concerne le sauvetage de la planète ou plutôt de ses équilibres. Il s'agit du plus grand défi de l'histoire de l'humanité. Mais personne ne sait aujourd'hui quelles formes prendra ce sauvetage. Cette incertitude radicale commence à peser vraiment sur les projets d'investissement, et au-delà sur notre façon de nous projeter dans l'avenir. Les pouvoirs publics ont ici un rôle essentiel à jouer pour lever l'incertitude.

Le second bouleversement semble *a priori* plus familier. C'est la révolution numérique, qui se déploie depuis plus d'un demi-siècle. Sa dernière étape en date, l'intelligence artificielle, a fait un bond décisif il y a déjà plus d'une décennie. Des secteurs

entiers ont déjà été chamboulés, comme l'industrie musicale, le commerce ou l'hôtellerie. Mais ce n'est sans doute que le tout début de l'histoire. Car il devient de plus en plus évident que, pour profiter des formidables opportunités offertes par la révolution digitale, il faut changer formidablement notre façon d'entreprendre et de produire. Beaucoup plus sans doute que ne le fit Henry Ford avec sa chaîne de montage lors de la Révolution industrielle du XX<sup>e</sup> siècle.

Les quelques firmes qui ont su le faire à grande échelle sont devenues des géants mondiaux comme Google, Amazon ou Facebook. Engoncées dans leurs habitudes et leur forêt de normes, les grandes entreprises sont souvent à la peine dans cette transformation radicale. Plus souples, les entreprises de taille intermédiaire sont mieux placées pour se réinventer encore et toujours. Elles savent aussi actionner le meilleur levier de la réussite, celui qui est plus puissant que n'importe quel robot : la mobilisation des femmes et des hommes qui sont l'essence de l'entreprise.

**Jean-Marc Vittori**  
Éditorialiste, *Les Échos*

# LesEchos & Deloitte.

Impulsion ETI depuis 2014, c'est :

112



rencontres  
organisées

7



villes

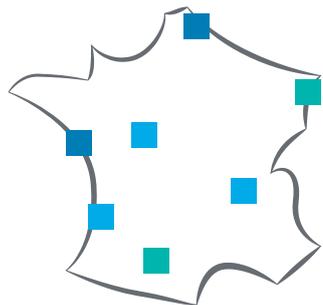
1100



dirigeants ETI  
présents

Vous êtes dirigeant d'une ETI et souhaitez rejoindre notre cercle afin de partager vos expériences avec vos pairs, contactez [nlacroix@deloitte.fr](mailto:nlacroix@deloitte.fr) ou [ngrundeler@lesechos.fr](mailto:ngrundeler@lesechos.fr)

[impulsioneti.fr](http://impulsioneti.fr)



Tous vos rendez-vous et informations  
sur [impulsioneti.fr](http://impulsioneti.fr)

## Deloitte.

### Centre

**Bernard Groussin**  
**Antoine Labarre**  
**Sandra Barbosa**  
19, rue Édouard-Vaillant  
CS 14313  
37043 Tours Cedex 1  
02 47 60 39 10

### Est

**Véronique Meyer**  
**Loïc Muller**  
**François Bouillon**  
Espace européen de l'entreprise  
5, allée d'Helsinki  
67300 Schiltigheim  
03 90 20 81 60

### Nord

**Jean-Yves Morisset**  
**Édouard Lhomme**  
**Pierre-Marie Martin**  
**Gonzague Flipo**  
67, rue de Luxembourg  
59777 Lille  
03 20 14 95 40

### Ouest

**Alexis Levasseur**  
**Éric Piou**  
**Guillaume Radigue**  
**Arnaud de Saint Ours**  
**Delphine Auger**  
Le Franklin  
1, rue Benjamin-Franklin  
44800 Saint-Herblain  
02 51 80 17 00

### Auvergne-Rhône-Alpes

**Vincent Gros**  
**Eric Boucharlat**  
**Patrice Choquet**  
**Vanessa Girardet**  
**Nathalie Lorenzo Casquet**  
**Dominique Valette**  
**Guillaume Villard**  
**Aurélie Molard**  
Hikari - La Confluence  
106, cours Charlemagne  
CS 40207  
69286 Lyon Cedex 02  
04 72 43 37 00

### Sud-Ouest

**Mathieu Perromat**  
**Arnaud de Saint Ours**  
**Stéphane Lemanissier**  
**Bruno Chauvet**  
19, boulevard Alfred-Daney  
BP 60094  
33041 Bordeaux Cedex  
05 57 19 50 00

### Occitanie

**Étienne Alibert**  
**Fabien Mathieu**  
**Arnaud de Saint Ours**  
**Sophie Wing-Ka**  
12, rue de Vidailhan  
Immeuble Premium  
31130 Balma  
05 62 16 50 10

## LesEchos

### Coordination Impulsion ETI

**Florence Bordiau-Hardouin**  
01 87 39 74 98

**Nicolas Grundeler**  
01 87 39 76 92

10, boulevard de Grenelle  
CS 10817  
75738 Paris Cedex 15

### Coordination Impulsion ETI

**Vincent Gros, Jean-Yves Morisset, Étienne Alibert, Nathalie Lacroix, Grégoire Louvieux**