

Les cahiers de voyage de cime

n° 2

Au-delà des
« transformations »,
réinventer nos organisations ?

Voyage au travers de
cinq cas en Rhône-Alpes

Octobre 2024



Pascal Croset,
Consultant et co-fondateur d'Intedyn

Christian Defélix
Professeur à Grenoble IAE-INP,
Université Grenoble Alpes

Martine Le Boulaire
Secrétaire Générale de CIME

Thierry Picq
Professeur à l'EM Lyon

Avec la participation de
Anne Bastien, CIME,
Valérie Clery, CNES,
Pierre Jarniat (OSV),
Pascale Gustin-Favier (HTH)

Au-delà des
« transformations »,
réinventer nos organisations ?

Voyage au travers de
cinq cas en Rhône-Alpes

Octobre 2024

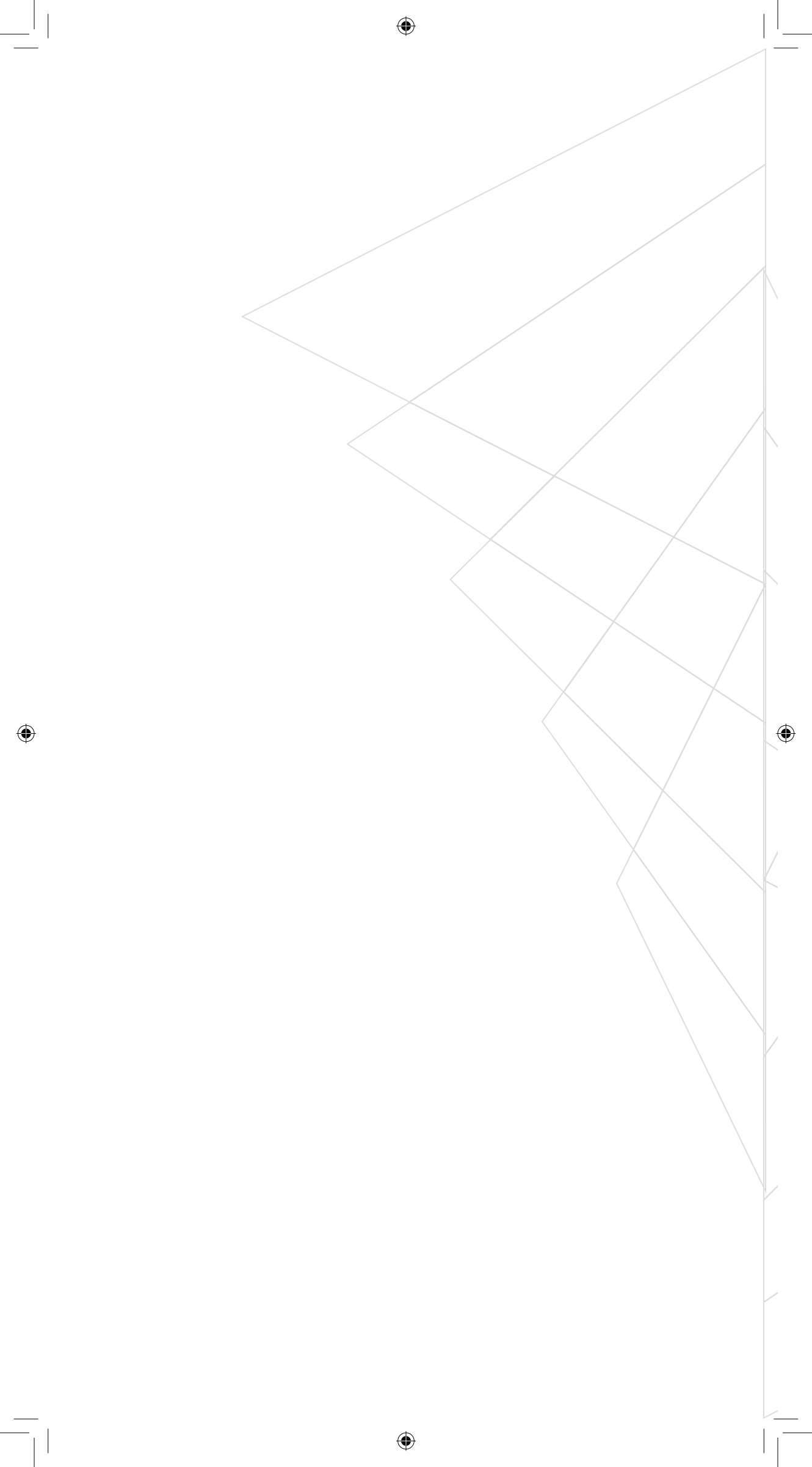
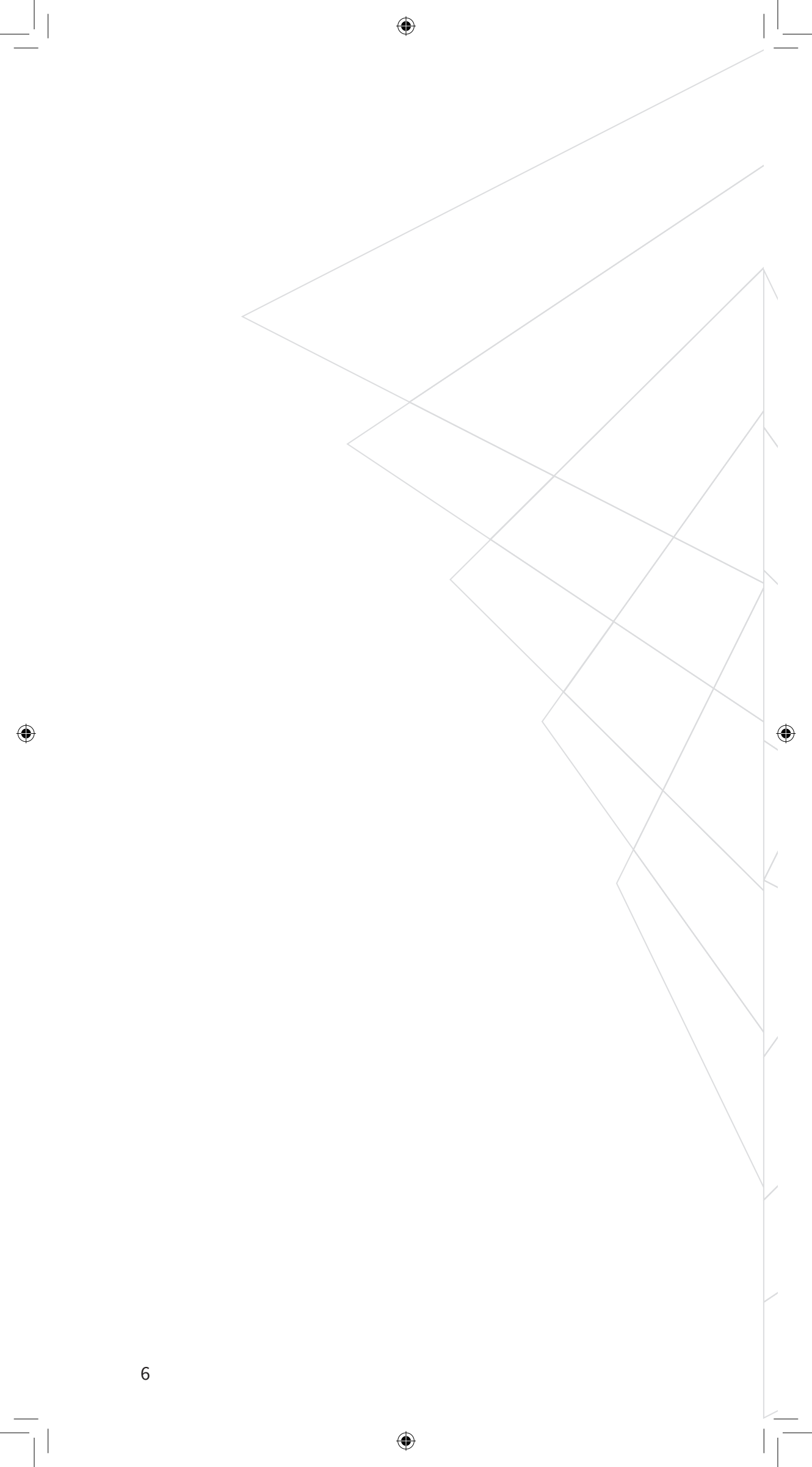


Table des matières

Résumé exécutif	7
Introduction	9
Le cahier de voyage	11
I – Voyage au travers de cinq organisations en « réinvention »	13
1- APSI : se réinventer pour réinventer les relations de travail	13
2- ARCHER : comment réinventer l’insertion par l’économique	17
3- HTH : réinventer les fondations d’un site industriel	19
4- NECC : réinventer la maison de quartier	23
5- SIDAS : Un mouvement de réinvention	26
II – À la recherche d’éléments transverses	31
A. Des transformations dans un cadre d’unité et de cohérence	31
B. Un récit, et plus qu’un récit... une incarnation	32
C. Réinvention et stratégie	32
D. Réinvention et management	33
E. Singularité et transgression	34
Conclusion... à plusieurs voix	36
Annexes	39



Résumé exécutif

Ce Cahier de voyage n°2 de CIME livre les principaux enseignements d'une expédition apprenante organisée en novembre 2023 par CIME en France, auprès de cinq entreprises de la Région Auvergne Rhône-Alpes, sur le thème de « la réinvention de l'entreprise ».

S'il est dans la nature de chaque entreprise de se transformer en permanence pour faire face aux évolutions de ses marchés, de ses clients, des attentes de la société, il nous semble, avec d'autres, qu'elle est confrontée aujourd'hui à la nécessité de se transformer de manière plus radicale et plus rapide. Ainsi, nous pensons que les modèles de bon nombre de métiers et de marchés se réinventent actuellement, de manière beaucoup plus drastique que par le passé.

Cette observation, qui a été développée pour de grandes entreprises¹, vaut également pour les PME et les entreprises moyennes.

Notre expédition apprenante nous a conduits à nous intéresser parmi les cinq entreprises explorées, à la filiale textile d'un grand groupe du luxe, mais aussi à deux PME et deux organisations du secteur social et solidaire.

Si toutes les entreprises ne se réinventent pas de la même manière ni à la même vitesse, le questionnement et la mise en récit par les dirigeants des entreprises rencontrées ont produit des visions différentes de la « réinvention » qu'ils tentent de conduire. La synthèse détaillée de chacune des visites, présentée dans le premier chapitre, révèle même des stratégies très contrastées.

En revanche, une analyse transverse du matériau ainsi recueilli nous a permis de mettre en évidence dans le deuxième chapitre, des points communs entre ces entreprises pourtant très variées, qui ont entrepris de se réinventer. Sept points communs ont retenu notre attention :

1 Berry M. et Deshayes C., « La réinvention de la grande entreprise », *Études* - Janvier 2023 - n°4300, p. 45-56.

- Des transformations inscrites dans un cadre d'unité et de cohérence dans la façon de « raconter » la réinvention.
- L'incarnation de chaque récit par un dirigeant qui fait partie de l'histoire de l'entreprise plus qu'il ne l'écrit seul.
- La lucidité sur les transformations de l'environnement et la capacité à les accepter dans une vision stratégique.
- Une posture de doute et d'humilité comme une autre façon d'exercer le leadership.
- La conscience de la nécessité d'un changement managérial au sens de la gestion des relations au sein et en-dehors de l'organisation, en accompagnement de la réinvention.
- Une singularité avec une forte capacité à transgresser et à sortir des cadres établis.
- Et enfin, la volonté quelle que soit l'entreprise, « d'apporter quelque chose », un impact, issu de l'objet social de l'organisation, ou identifié chemin faisant et qui soit suffisamment inspirant.

Autant de pistes de réflexion et de travail pour les entreprises qui chercheraient à leur tour, à se « réinventer »...

En conclusion de cette synthèse, nous donnons la parole à quelques participants de cette expédition apprenante pour livrer les enseignements qu'elle leur a inspirés pour leur propre pratique. Une grille de questionnement collectif des visites d'entreprises réalisées figure en annexe, et peut inspirer tout nouvel « explorateur » de la « réinvention ».

Introduction

Révolution digitale », modes collaboratifs, entreprise libérée, agilité... La liste est longue des évolutions managériales actuelles, souvent présentées par les entreprises et les consultants comme les marqueurs d'une révolution profonde. « Métamorphose » ou « transformation » sont des termes fréquemment utilisés pour nommer ces évolutions, et ce dans tous les secteurs d'activité et tous les types d'organisation, quels que soient leur taille ou leur statut.

Le contexte des années 2020 marque cependant un tournant dans cette perspective. D'une part, la loi PACTE et l'introduction des « entreprises à mission » en France suscitent un intérêt chez les organisations qui veulent dépasser le stade des transformations partielles et successives et s'inscrire dans une réelle raison d'être. D'autre part, le « monde d'après Covid » est marqué par des interrogations profondes des employeurs comme des salariés sur le sens du travail, de la relation d'emploi et de la durée possible de l'engagement. Michel Berry et Christophe Deshayes évoquent à cet égard un phénomène de « réinvention de la grande entreprise »¹, qui, après des bascules successives vers un « capitalisme managérial », puis un « capitalisme financier », commence à se manifester par la revivification de l'entrepreneuriat, une responsabilisation étendue, et l'évolution vers un « capitalisme de l'impact ».

Ce contexte conduit à s'interroger en profondeur sur la possibilité pour les organisations de dépasser les actuels projets de transformation (digitaux, managériaux, ou autres ...) et d'élargir la perspective à une possible « réinvention ». Par ce terme, nous désignerons une transformation globale, posée, pensée et conduite à l'échelle de l'entreprise et dans la durée, en interaction avec son écosystème et ses partenaires.

¹ Berry M. et Deshayes C., « La réinvention de la grande entreprise », *Études* - Janvier 2023 - n°4300, p. 45-56.

C'est avec cette préoccupation que CIME Innovation, en partenariat avec la Chaire Capital humain et innovation de Grenoble IAE, a organisé du 20 au 22 novembre 2023 une *learning expedition*, pour une quinzaine de participants issus d'entreprises variées. Comme le détaille le tableau ci-dessous, nous avons visité cinq organisations. Très différentes dans leur taille, leur secteur et leur histoire, elles ont en commun de vivre toutes des transformations dans un cadre de cohérence et d'unité, souvent lié à leur raison d'être et en résonance avec l'histoire.

<i>Organisations</i>	<i>Activité et secteur</i>	<i>Contexte de « réinvention »</i>
APSI	PME, aménagement des espaces de travail	Évolution des fournitures de bureau à l'accompagnement des entreprises
ARCHER	Entreprise d'intérêt collectif pour l'insertion et le développement territorial	Évolution depuis la seule activité d'insertion vers le développement endogène du territoire
HTH	Filiale textile du groupe Hermès	Réaménagement d'un site industriel pour faire évoluer la culture interne
NECC	Maison de quartier	Création d'un club de e-sport à visée de développement de compétences
SIDAS	PME spécialisée dans le confort du pied et du corps	Succession de réinventions de la stratégie et de la raison d'être

Nous invitons les lecteurs de ce « cahier de voyage » à adopter la même posture d'explorateur curieux et ouvert que celle que nous avons lors de cette expédition.

Dans les pages qui suivent, vous pourrez ainsi découvrir ces cinq organisations, sans a priori et avec nous l'espérons une grande capacité d'étonnement. Après ces cinq « visites », nous vous partagerons une série d'éléments transversaux qui, nous semble-t-il, caractérisent les mouvements de réinvention dont nous avons ainsi été témoins. Les participants à cette *learnex* concluront eux-mêmes ce carnet de voyages, par quelques réactions et leur relecture. Bonne découverte !

Le cahier de voyage

Ce cahier qui est présenté au lecteur est le fruit de l'exploration des participants de la *learning expedition*, incluant ses quatre organisateurs / animateurs. Une exploration qui a connu trois temps principaux : la préparation, les visites / enquêtes et la digestion.

La préparation

En amont des visites d'entreprises, qui se sont enchaînées sur deux journées, nous avons proposé aux participants et mis en discussion une grille, non pas d'analyse, mais de questionnement, sur le thème des réinventions d'entreprise (voir annexe ...). Nous avons également discuté de la posture du voyageur qui se transforme en enquêteur, et de l'enjeu à la fois d'écoute, d'observations, de ressenti, mais aussi de challenge des dirigeants que nous allions rencontrer.

Les visites / les enquêtes / les récits

Ce sont ensuite déroulés deux jours de visite : cinq entreprises, cinq dirigeants, parfois avec leurs équipes. Une immersion dans un lieu, dans un récit, dans une histoire. Le format de la rencontre, la personnalité des dirigeants et la posture de voyageur / explorateur / enquêteur ont fait en sorte qu'aucun des discours que nous avons entendus n'était formaté. Tous ont été au croisement de la parole du dirigeant donnant libre cours à son récit, et des interpellations, rebonds, questions de nos voyageurs. Avec prise de notes, et parfois début de débriefing à chaud, à deux ou trois, dans le bus conduisant à la prochaine destination...

La(es) digestion(s)

Un premier temps, trop bref, de mise en partage des premières impressions se dégageant de l'expédition a eu lieu juste avant de se séparer. Un second temps de même nature a eu lieu quelques semaines plus tard, à froid donc, et en distanciel. Une première matière, faite de prise de recul, réalisée par les participants et à partir des éléments de matière recueillis lors de l'enquête.

Puis ce fut au tour des organisateurs /animateurs de reprendre l'ensemble de ces matières pour produire leur vision des éléments transverses les plus significatifs, sorte d'enseignements à caractère plus général.

Enfin, le dernier mot est revenu aux participants qui le souhaitent de relire l'ensemble des productions et à nouveau exprimer les enseignements les plus forts qu'ils ont pu retenir de cette *learning expedition*.

Le rendu qui est proposé au lecteur est une reprise de ces différents éléments sous la forme et dans l'ordre suivants :

- Les récits de « réinvention » des cinq entreprises visitées
- Ces récits sont très différents les uns des autres, dans le fond comme dans la forme, à l'image des entreprises elles-mêmes et de leurs dirigeants.
- L'analyse transverse, par les quatre organisateurs
- Cette analyse porte sur l'ensemble des matériaux de l'enquête : les récits d'entreprise, mais aussi tous les à-côtés provenant des questions et des échanges, avec les dirigeants lors des visites, avec les participants lors des débriefings et entre les organisateurs eux-mêmes.
- Les retours des participants
À eux les derniers mots, dans ce florilège de retours, que l'on a rassemblés sous différents thèmes, mais sans rien changer à l'expression.
- Les annexes

I – Voyage au travers de cinq organisations en « réinvention »

1- APSI : se réinventer pour réinventer les relations de travail

Il était une fois l'histoire managériale de deux frères qui, après une première expérience dans des grands groupes, ont décidé de voler de leurs propres ailes et de se lancer dans l'entrepreneuriat. Thibaud et Benoit Convert nous relatent l'aventure de réinvention d'APSI et leur propre transformation managériale.

De la fourniture de bureau à l'accompagnement des nouvelles façons de travailler

À la fin des années 1990, nous reprenons une petite entreprise de distribution de papeterie de bureau. Avec une poignée de collaborateurs, nous développons cette petite entreprise florissante pendant une décennie.

Nous avons bien sûr compris que ce métier était fortement menacé, du fait de la digitalisation et des politiques zéro papier dans les entreprises. Du fait de la demande de certains clients de compléments de mobiliers (fauteuil, table, armoire...), nous sommes donc rentrés sur le marché du mobilier de bureau il y a environ 10 ans, mais on s'y est intéressé avec un regard neuf, presque naïf. Ce qui nous a permis de ne pas nous focaliser sur les produits, mais d'ouvrir notre approche et de nous intéresser aux usages, à l'envers de ce que faisaient encore à l'époque les grands opérateurs de ce marché. En explorant plus avant le sujet, on a même accéléré encore notre différenciation et au-delà de l'usage, poussé la réflexion jusqu'aux nouvelles façons de travailler. Ce qui était novateur, quand on se replace une dizaine d'années en arrière, bien avant la crise du Covid. Mais ce positionnement externe nous a amenés à nous questionner sur notre propre organisation du travail, en interne chez APSI.

Un modèle de management à dépolssiérer et rendre cohérent

Il faut le reconnaître, rien n'avait vraiment changé dans notre modèle managérial. En 2012, nous étions environ 25 personnes mais avec une façon d'être fortement ancrée dans ce qu'on appelle aujourd'hui « le monde d'avant » : des relations verticales, avec un management descendant, à l'ancienne, pas de transparence, pas de partages avec nos collaborateurs, dont nous avions une vision limitée à celle de simples exécutants dans des domaines de compétences étroits. Cette croyance accentuait la nécessité de les contrôler ! Les relations dans l'ensemble n'étaient ni très chaleureuses, ni très humaines, de type contractuel. Nous étions centrés sur le développement commercial et l'atteinte des objectifs de croissance du chiffre d'affaires avec peu d'intérêt et de temps consacré à ce qui se passait à l'intérieur de cette petite entreprise, dont la taille encore modeste nous permettait de la tenir d'une main ferme.

Mais l'évolution de notre positionnement nous a fait prendre conscience du décalage entre ce dont nous discutons avec nos clients et ce que nous pratiquons avec nos collaborateurs. La nécessité d'incarner notre discours et de transformer radicalement notre manière de travailler et l'organisation de notre propre entreprise s'est imposée comme une évidence.

Le déclic ne s'est évidemment pas fait en un jour. Des rencontres avec des clients précurseurs, des lectures sur l'entreprise libérée ou responsabilisante nous ont permis de comprendre que des alternatives managériales étaient possibles. Et enfin et surtout, la désagréable impression que l'entreprise que nous avons construite pendant 10 ans ne nous ressemblait pas. Nous avons soudainement pris en pleine figure le fait que ce n'était pas ce type de projet que nous avions envie de construire, loin de nos valeurs. Nous nous sommes laissés dépasser à notre insu par la quête exclusive de croissance économique, en perdant de vue le côté humain qui, pourtant, en tant que personnes, nous tenait tous les deux à cœur.

Nous étions décidés à changer de modèle managérial. Reste à savoir comment faire et par quoi commencer ? Et notamment comment embarquer les collaborateurs dans une telle transformation ?

Nous nous sommes appuyés sur une superbe opportunité, rare dans l'histoire d'une entreprise : la construction d'un nouveau siège social.

Le nouvel espace de travail comme prétexte de la transformation managériale et culturelle

Nous avons décidé de faire de la réflexion sur nos nouveaux locaux le vecteur majeur de notre transformation managériale et culturelle. Nous avons embauché nos premiers jeunes architectes d'intérieur, pour coller à l'évolution de nos prestations. On leur a laissé carte blanche en leur demandant d'imaginer l'entreprise de leur rêve, dans laquelle il

ferait bon vivre, et qui servirait d'exemple à nos clients.

Nous avons donc lâché prise et sommes passés dans un mode très responsabilisant, en toute confiance. Le seul cahier des charges était d'incarner pour nous-mêmes notre promesse client et de rendre la vie au sein de l'entreprise plus proche de ce qu'on était réellement au fond de nous, mais que l'on n'avait pas forcément exprimé pendant 10 ans, drapés dans notre costume de dirigeant.

Concrètement, le nouveau bâtiment a été entièrement pensé et dessiné par deux jeunes collaborateurs architectes. Ils ont animé une démarche participative avec l'ensemble du personnel. Et ils ont imaginé un espace très ouvert, comme une « place de village » et une ouverture centrale sur deux étages autour d'un arbre, symbole de la nature. Cette agora invite aux flux et aux multiples interactions entre des collaborateurs de différents métiers, qui se croisent et interagissent dans cette trémie centrale.

Tous les collaborateurs ont participé à a réflexion sur les locaux, enthousiasmés par la liberté qu'il leur était donné de pouvoir agir directement sur leur environnement de travail. Et beaucoup ont révélé des compétences insoupçonnées. Bien plus qu'une démarche « participative », nous avons laissé se développer une dynamique d'engagement où chacun s'est senti investi et co-responsable d'imaginer les locaux et le travail de demain. L'espace est devenu le catalyseur de nouvelles relations humaines et d'un état d'esprit basée sur la confiance, l'autonomie et la qualité des relations.

De la transformation interne à un nouveau positionnement externe

Nous nous sommes appuyés sur cette expérience pour travailler notre raison d'être, en associant tous les collaborateurs. Elle s'énonce ainsi : « donner vie à des environnements de travail durables et innovants, stimulants les relations humaines ». Elle représente à la fois le modèle interne qui a été mis en place et l'ADN de notre proposition de valeur à nos clients. Nous avons ainsi mis en cohérence la promesse faite à nos clients et l'exemplarité de nos pratiques internes. Notre siège est devenu un démonstrateur grandeur nature.

En 2017, nous arrivons donc sur notre nouveau site : de 6-7 millions de CA et 25 collaborateurs, nous passons de 20 millions de CA pour 75 personnes et moins de 6 ans, dont une douzaine d'architectes d'intérieur. Nous ne grandissons que par croissance organique. Aujourd'hui notre métier est la conception des espaces de travail, le conseil, les métiers de travaux, de second œuvre.

Une énergie interne libérée

Le travail sur notre nouveau site a libéré l'énergie créative de nos collaborateurs, qui se sont mis à lancer des projets dans tous les sens, prenant l'habitude de venir nous voir avec des idées et des propositions créatives, et non plus avec des questions portant sur leur métier aux-

quelles nous devons avoir des réponses ! Ce qui change toute la posture individuelle et la dynamique collective !

Cette soif de contribution s'est poursuivie et déployée dans de nombreux autres domaines de la vie de l'entreprise. On a donné carte blanche pour que chaque collaborateur puisse consacrer une demi-journée par semaine à des projets transverses, qui rencontrent à la fois leur intérêt personnel et servent le collectif. Chacun peut ainsi s'enrichir et se développer personnellement et contribuer à faire progresser l'entreprise. Tous les projets ont une dimension identitaire forte, avec APSI et sa culture humaine au centre, qui suscite désormais la fierté de nos collaborateurs, ce qui est très nouveau.

De nouveaux rôles et de nouvelles postures pour les dirigeants

Notre rôle, en tant que dirigeant, est d'autoriser et d'encourager ces initiatives et créer les conditions dans lesquelles les collaborateurs peuvent se sentir pleinement eux-mêmes et qui, l'une après l'autre transforment en continu l'entreprise. De façon quotidienne, cette culture de confiance déclenche une succession de petites ou grandes initiatives, à tous niveaux qui émergent et que mettent en œuvre nos collaborateurs.

En tant que dirigeants, nous prenons part à cette dynamique de transformation en ayant totalement transformé notre posture. Nous sommes beaucoup plus dans la communication informelle que statutaire, dans la proximité que la distance hiérarchique et dans la co-décision/co-responsabilisation que dans le « commande-contrôle ».

Mais au-delà du comportemental, nous avons également remis en cause des éléments structurants du système de management. Par exemple, nous avons réduit considérablement la ligne hiérarchique, et supprimé les grades de managers et directeurs. Nous avons désormais des facilitateurs, dont le rôle est d'animer à la fois des équipes métiers et d'être les garants de la transversalité inter-équipes.

Nous n'avons plus besoin de DRH. Le collaborateur s'adresse à son facilitateur, qui est son 1er RH. Les facilitateurs ont une perspective transverse et sont à même de faire des liens, de connecter les problèmes qu'on leur remonte avec d'autres enjeux de l'entreprise.

80% des personnes n'ont pas de postes attribués. Ils travaillent où ils veulent, au bureau ou en télétravail, en fonction de la tâche qu'ils vont réaliser (concentration, collaboration, projet, appel client...). Mais il y a toujours du monde au bureau, car c'est là que le collectif se crée et se développe.

L'attribution des projets dépend de la taille, des enjeux, du périmètre, de la charge des personnes, mais aussi de leurs souhaits. On a une réunion tous les lundis matins pour faire un point sur le portefeuille de projet en cours. Chacun peut intervenir, faire un débriefing et on peut réallouer les ressources sur la base du volontariat, des compétences et des envies. Ce n'est jamais directif.

Un chemin plus qu'une destination finale

Toute cette transformation paraît simple, mais elle est dans les faits très exigeante. Outre la forte remise en cause personnelle qu'elle engendre, nous avons progressivement compris qu'avoir une bonne intention n'était pas suffisante pour transformer un collectif. Nous avons appris qu'il ne fallait pas chercher tout le temps à convaincre, coûte que coûte. Il faut créer le contexte pour donner les moyens à chacun de changer, mais laisser du temps et ne pas vouloir entraîner tout le monde au même rythme et au même moment.

Il ne faut pas non plus vouloir emmener les collaborateurs vers un point précis. La mise en mouvement et le chemin comptent plus que la destination, en acceptant de laisser de la place à de l'incertitude et de l'inattendu. La trajectoire de transformation de notre modèle managérial n'est donc pas terminée et ne le sera d'ailleurs jamais. Plutôt qu'un état futur cible, c'est le chemin que nous inventons ensemble qui crée notre modèle. Il s'ancre dans le quotidien, au travers d'une façon d'être, de travailler et de vivre ensemble.

Mais ce chemin est fragile et se situe sur une ligne de crête entre humanité et croissance. Notre message est de suivre une « croissance raisonnée », juste nécessaire pour soutenir notre développement et continuer de grandir, mais pas à tout prix.

On s'appelle les Apsiliens. Et on reste membre de la famille, qu'on ait quitté l'entreprise ou non. Et c'est état d'esprit d'appartenance et de fidélité authentique qui est finalement notre plus grande fierté.

2- ARCHER : comment réinventer l'insertion par l'économique

Basée à Romans sur Isère dans la Drôme, Archer est une entreprise d'intérêt collectif qui s'est donnée deux objectifs principaux :

- accompagner les personnes mises en difficulté par la situation de l'emploi ;
- chercher des partenariats territoriaux pour participer au développement de l'activité économique.

Née en 1987 sous une forme associative, Archer a aujourd'hui le statut juridique d'une holding SAS qui rassemble 1000 salariés pour 600 ETP et gère 22 millions de budget. Son évolution juridique et stratégique, entre 1987 et aujourd'hui, témoigne d'une réinvention par étapes du modèle d'insertion par l'économique.

Les origines : crise de la chaussure et association de solidarité

Romans-sur-Isère était il y a cinquante ans la capitale de la chaussure de luxe : une personne sur deux travaillait dans cette mono-industrie. Mais celle-ci s'écroule à la fin des années 1970 et au début des années 1980 : les marques partent vers les paradis fiscaux, et les ateliers

sont mis en concurrence avec les pays émergents.

Archer est alors créée en 1987 en tant qu'association de solidarité pour les « naufragés de la chaussure ». L'idée est de rassembler toutes les bonnes volontés pour les aider. Une personnalité comme Martin Gray est venue aider ce démarrage, un an avant la mise en place du RMI.

En 1992, Archer se sépare en deux entités : une partie continue d'accompagner les personnes en difficulté, l'autre développe des activités d'insertion par l'économique. L'idée est que la forme d'organisation de l'entreprise est pertinente pour servir l'intérêt général. Le projet prend la forme d'un groupe d'économie solidaire (GES) permettant la mutualisation d'un ensemble de sociétés et d'organismes.

2007, la naissance d'un groupe

Mais comment faire trouver du travail dans un territoire qui a perdu sa seule industrie ? A partir de 2005, il est ainsi apparu clairement que le territoire manquait d'emplois, et qu'Archer devait faire du développement économique. 4 axes ont été alors imaginés : la reprise d'entreprises ; la proposition d'alternatives à la délocalisation (avec la mise en évidence du coût complet de celle-ci) ; suite à la fermeture de Charles Jourdan, le redémarrage de la chaussure en achetant une ligne de fabrication, mais aussi en formant à nouveau des ouvriers et créant Romans Cuir pour attirer d'autres entreprises ; et enfin la création d'activités.

En 2007 est décidée l'ouverture vers l'actionnariat, pour un nouveau mode d'engagement solidaire et d'implication. La SAS « Groupe Archer » est créée, avec 131 actionnaires : des institutionnels (Crédit coopératif, Macif...) mais aussi une centaine de personnes physiques, dont un quart est salarié du groupe. Tout cela s'est fait avec l'aide de chefs d'entreprise volontaires, décidés à ne pas tout attendre des subsides de l'État.

Toujours en 2007, l'installation dans les locaux de Pôle sud permet de rendre visibles et de renforcer des partenariats avec une diversité d'acteurs du territoire, le concept de ce qui allait devenir un pôle territorial de coopération économique (PTCE). « Le PTCE, c'est une source de fraternité dans l'économie : plutôt que se voler des clients, on se prête des machines ! »

Aujourd'hui, « start-up de territoire »

Depuis 2022, Archer concrétise sa volonté de passer d'un lieu qui coopère à la démarche « start-up de territoire »¹ : tous les citoyens sont concernés, invités dans des soirées où l'on casse les institutions et les cadres habituels pour imaginer des solutions aux difficultés concrètes. Ensuite se mettent en place des groupes de travail qui lancent effectivement des projets. Selon Christophe Chevalier, président du Groupe Archer : « On casse les institutions, on mise sur les gens, leur énergie et leur bienveillance. On organise une première soirée en mode de réflexion collective : 250 personnes sont là ! On fait une soirée créative

¹ Voir <https://startupdeterritoire.fr/>

quelques mois plus tard : 1492 personnes ! » 82 start-ups ont été créées à ce jour.

« Start-up de territoire permet de passer de l'indignation à l'action. » L'État a remarqué la dynamique, et donné 22 millions d'euros pour dupliquer le modèle dans les villes moyennes. C'est le label et le projet « Territoires d'innovation »² : l'objectif est de lever des millions d'euros.

Malgré cette réinvention du modèle de l'insertion, les acquis de chaque étape font encore partie du projet Archer :

- l'accueil d'une diversité de publics confrontés à des difficultés sociales,
- l'étroit maillage entre les activités de la SAS et les ressources de l'association permettent une prise en charge globale et construite de chaque personne accueillie,
- la palette d'activités économiques s'est enrichie de nouvelles structures (atelier chaussure à Romans, atelier de sous-traitance à Valence, restaurant et chantiers de l'association Aire, recyclerie Trésor à Die ...) autant d'activités qui doivent aussi leur existence, et leur réussite, à la coopération entre acteurs,
- les coopérations tissées sur le bassin romano-péageois se sont étendues à l'échelle de Valence Romans agglo et du val de Drôme. Extension territoriale favorisée par le rapprochement avec l'association AIRE dont le Groupe Archer gère aujourd'hui les activités.

Dans son article bientôt publié dans Management international, Romain Slitine (doctorant Cifre chez Archer et avec la Chaire ETI de l'IAE de Paris) montre comment Archer s'est progressivement réinventé. Le chercheur analyse que c'est en jouant un rôle d'intermédiaire d'innovations sociales, en mettant en lien plusieurs mondes (rôle relationnel) et en faisant circuler les connaissances (rôle cognitif) que cette réinvention s'effectue. La réinvention est locale mais aussi nationale (inscription de nouveaux dispositifs dans la loi), et est permise par une capacité à parler à tous (les citoyens, les pouvoirs publics, les patrons de PME).

3- HTH : réinventer les fondations d'un site industriel

La Holding Textile Hermès (HTH) est la filière textile du Groupe Hermès. Avec un effectif d'environ 900 personnes, son activité est à 80% industrielle, depuis le tissage, l'impression, jusqu'à la confection d'accessoires (cravates, carrés, étoles...). HTH est multisites, à travers 10 sociétés implantées en Auvergne Rhône Alpes. Ses débouchés sont pour 80% internes, et pour 20% externes (clients parmi les grandes maisons du luxe).

² https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2020-02/charte_territoires_dinnovation_nov2019.pdf

À l'origine

Le positionnement d'Hermès dans le monde du luxe repose sur son modèle unique basé sur la créativité et le savoir-faire d'artisans voire d'artisans d'art, pour la production d'articles de luxe en quantité contrôlée (la malle Hermès, la sellerie, le sac, la soie...). Le groupe se distingue également de ses concurrents par sa politique d'intégration verticale, depuis la chaîne d'approvisionnement, le tannage du cuir et jusqu'à la couture des articles de maroquinerie, et à la distribution.

Il fonctionne selon un modèle d'affaires familial, qui cherche à maintenir ce modèle singulier, avec des enjeux d'excellence, le souhait de maîtriser tous les maillons qui contrôlent la valeur qualitative et quantitative du produit, et l'ambition de créer selon son envie et non en réponse à un besoin ou une tendance de marché.

2016 / 2017 : un changement de dirigeant et le besoin d'accompagner la croissance

Dans ce contexte, le nouveau dirigeant a incité son comité de direction à faire un travail sur la raison d'être d'HTH pour pouvoir construire sur ses fondations et mettre en œuvre les projets de transformation qui ont suivi. Cette raison d'être a ainsi été formulée : « Nous développons et fabriquons de façon responsable des produits singuliers textiles (ce que les autres ne font pas) au service de la maison Hermès, en nous appuyant sur nos savoir-faire d'excellence et la dynamique de nos marchés externes. »

L'enjeu de HTH est d'aller vers une organisation plus professionnelle, plus processée sans pour autant trahir son identité et son âme. HTH initie en 2016 une démarche de transformation, qui passe par deux projets majeurs, qualifiés de « fondations » selon le dirigeant de HTH : le projet passerelle de refonte du siège de Pierre-Bénite (siège social et siège de sa manufacture d'impression) et l'évolution de la culture managériale.

Ce contexte a incité HTH à un travail sur sa raison d'être pour pouvoir continuer à construire sur ses fondations mises en œuvre avec les projets passerelle et culture managériale, et aller plus loin en trouvant d'autres leviers de transformation.

La démarche est holistique et participative. Elle est conduite « chemin faisant » avec un engagement fort du Codir. Elle s'appuie les cinq piliers de sa promesse employeur dont se « réinventer sans cesse » et « vivre une odysée humaine dans une maison de familles ».

Le projet managérial vise une évolution de la culture managériale avec la reconnaissance du métier de manager (alors que les managers sont choisis parmi les meilleurs des artisans, HTH reconnaît que « être manager, cela s'apprend »), la capacité de remettre en cause des modes de fonctionnement y compris au plus haut niveau (« tous concernés », professionnalisation de la fonction RH), la co-construction au moment où la question se pose... Outre la co-construction d'une charte mana-

gériale, le projet s'appuie sur divers leviers de professionnalisation (formations à l'entretien de recadrage, à l'entretien d'évaluation, le co-développement, séminaires entre managers regroupant les différents niveaux hiérarchiques...)

Le projet Passerelles est pensé pour accompagner la croissance (plus de surfaces, modernisation de la manufacture et des équipements supply,...), et pour, selon ses dirigeants « bâtir un lieu de vie pour accueillir, se connecter, grandir ensemble et faire rayonner notre filière ». En l'occurrence, le site prévoit une seule entrée amenant tous les profils de l'entreprise à se croiser, un bar fréquenté par tous les niveaux hiérarchiques et tous les métiers, des éléments symbolisant tous les métiers de HTH dès l'entrée... En parallèle sont co-construits des « accords d'attitude » (règles de vie dans des espaces ouverts). Le site est pensé et perçu comme une maison refuge, qui donne du sens au fait d'aller au bureau pour travailler, qui inclut les collaborateurs des autres sites du HTH en leur donnant un badge d'accès, et la passerelle est lien physique entre les populations des différents services sur place...

Aujourd'hui, un environnement de plus en plus exigeant en termes de contraintes (sociales, RSE, législation...) dans un contexte de développement toujours très fort

HTH doit aujourd'hui aller plus loin dans sa démarche de transformation : toujours gérer sa croissance, toujours en donnant en parallèle des signaux forts de réaffirmation de son identité et de sa culture, toujours encourager la créativité de ses collaborateurs, mais en faisant face à des phénomènes nouveaux ou davantage présents qui relèvent de différentes natures :

- une législation plus contraignante par exemple concernant l'origine des produits et la possibilité d'afficher le « made in France »,
- un regard plus critique de certains collaborateurs sur les aspects de RSE (certaines activités très consommatrice d'eau et autres enjeux environnementaux)
- l'engagement des collaborateurs (si l'attractivité de HTH ne pose pas de problème, d'autres challenges s'imposent : l'enjeu de l'intégration dans la culture Hermès, de la diversité du rapport au travail de ses collaborateurs, du maintien de la motivation à l'heure où les perspectives de carrière ne sont plus linéaires, faire revenir les collaborateurs au bureau pour ceux qui ont pratiqué des mois de télétravail pendant la période Covid...)
- la difficulté de réinventer en permanence les produits / collection Hermès (périodicité des collections, innovation permanente nécessitant d'aller dénicher des pratiques artisanales de par le monde...)

La poursuite des projets « fondations »

Dans la continuité de ce qui a déjà été fait concernant l'évolution de

la culture managériale, HTH voit aujourd'hui la nécessité d'accompagner ses managers sur la régulation des relations en les professionnalisant sur des enjeux tels que l'intergénérationnel, l'approche psychosociale (l'intelligence émotionnelle dans le management, la facilitation, la gestion des conflits...) selon le principe de co-développement et du management situationnel. Cet accompagnement est mis en œuvre au niveau le plus fin, en l'occurrence le chef d'équipe (et pas seulement le responsable d'atelier comme auparavant). Outre la professionnalisation ainsi de tous les collaborateurs en situation de management, cet accompagnement permet d'identifier les situations qui posent problème, de les faire remonter tout au long de la ligne managériale et jusqu'au CODIR, pour pouvoir adresser des réponses cohérentes pour une résolution au niveau du poste de travail et individu par individu.

Dans la continuité du projet Passerelle, HTH n'a pas souhaité autoriser le télétravail, à l'opposé des pratiques d'entreprise les plus courantes. HTH préfère donner envie à ses collaborateurs de « venir travailler au bureau » en soignant le lieu et les espaces de travail, les lieux d'échanges formels et informels, en donnant au site l'image de la Maison (journée d'inauguration conviviale...)

Des leviers pour réenchanter le produit

Autre axe travaillé par HTH : pour revenir au cœur du travail, et ainsi lui donner du sens il faut revenir à la fierté du produit en montrant le geste originel du métier, en faisant comprendre y compris par exemple pour les fonctions support éloignées des métiers, la nature du travail exercé dans les ateliers... La configuration du site et le refus du télétravail y contribuent, mais d'autres dispositifs pour ouvrir les collaborateurs sur d'autres horizons permettent à la fois de fédérer, de rendre fier d'appartenance à la maison HTH, tout en donnant inspiration et envie de créer : le dispositif Groupe « Les ailes d'Hermès », l'organisation de journées métiers, visite d'un atelier d'un artisan d'art...

Une réflexion plus stratégique de la transformation

Le CODIR de HTH mène une réflexion sur le projet organisationnel de l'entreprise guidé par l'enjeu de développer en son sein la « citoyenneté » des salariés, c'est-à-dire les faire grandir (travailler ensemble, apprendre tout au long de son parcours...) en ayant le souci de « resacraliser la vie au travail » (Directeur général). Partout dans l'entreprise, le « comment » doit être à la hauteur du « quoi », l'humain précède la stratégie. Cela met aussi l'accent sur la qualité et la mise en responsabilité ; la qualité de service en lieu et place des seuls paramètres financiers de résultat ; la proximité opérationnelle ; la qualité de vie au travail (mise en place d'un « service aux résidents » dans les locaux).

L'entreprise a souhaité plus récemment conduire avec sa communauté managériale une réflexion sur « Comment concilier performance et prendre soin ? » qui a conduit à l'élaboration d'un parcours, « Au cœur

de soi(e) », de développement des compétences psychosociales des managers.

4- NECC : réinventer la maison de quartier

Tout part d'une histoire individuelle « d'invention de soi » en continu

Le projet NECC dont nous avons visité le site est indissociable de celle de son fondateur, Mehdi Bensafi, qui n'a eu de cesse d'inventer et de réinventer son parcours de vie, en plusieurs étapes.

Mehdi est un enfant des quartiers qualifiés de QPV (Quartier Prioritaire de la politique de la Ville), avec toutes les caractéristiques que ce sigle fleuri laisse imaginer. Il passe une enfance heureuse entre Vaulx-en-Velin et Villeurbanne, marquée cependant par l'image négative de ces banlieues lyonnaises dans les yeux des autres.

À l'adolescence, où l'on cherche d'autres modèles inspirants que ceux de sa famille, Mehdi rencontre des « grands frères » éducateurs à son centre social du quartier, qui, pour la première fois, le questionnent sur sa singularité et son projet de vie au-delà du schéma classique de faire des études et trouver un métier. Sa réponse est alors d'aider les autres à révéler et développer leurs talents. Cette inspiration lui vient d'un film qui l'avait marqué : « Remember The Titan », de Denzel Washington, qui raconte l'histoire d'un coach qui, en pleine période de ségrégation, arrive à créer une équipe de football en mélangeant les blancs et les noirs.

Au départ : le rêve d'être entraîneur olympique !

Mehdi s'est surtout épanoui dans des activités extra-scolaires : le théâtre, l'animation, avec mise en pratique auprès des plus jeunes, ce qui lui permettait déjà d'expérimenter une posture d'aide et de transmission. Le sport a aussi été un pilier essentiel dans son chemin de vie. Il pratique le Taekwondo un peu par hasard, avec un bon niveau régional, puis national, puis au sein des équipes de France. Il rentre à la fac de sport, accompagné du plus grand scepticisme de ses parents, qui ne considèrent pas le sport comme un vrai métier. À la question de son père, « mais quels sont les débouchés ? », il a cette réponse complètement folle, toujours issue de la référence au film de Denzel Washington : « Je veux être entraîneur olympique ». Avec toujours cette ambition non pas d'être lui-même un grand champion, mais d'aider les autres à sortir de conditions défavorables pour le devenir et surtout, grandir et s'accomplir.

Du rêve à la réalité, au travers d'une double rupture : humaine et technologique.

Dans le Taekwondo, il comprend rapidement qu'il y a une approche

nouvelle à apporter concernant l'entraînement. Les entraîneurs ne regardent que la compétence sportive, technique ou physique de leurs athlètes, mais ne voient pas la femme ou l'homme qui est derrière le sportif et n'activent pas les ressorts humains que l'athlète allait être capable d'activer. Mehdi travaille cet aspect en profondeur avec tous ses athlètes et construit sa légitimité sur une posture humaniste au service de la performance.

Dans les années 2005, il rajoute une dimension technique en anticipant que l'analyse vidéo allait devenir un élément essentiel dans ce sport. Il est le premier au niveau mondial à utiliser la vidéo dans les stratégies de combat et à réinventer, sur cette base, le métier d'entraîneur. Dès 2008, il crée les premières tables d'analyses vidéo de tous les adversaires des Français et il est invité dans les compétitions pour filmer les combats et en faire l'analyse. Il passe ensuite tous les échelons nationaux jusqu'à devenir entraîneur principal des équipes de France pour les JO de Rio de 2016, puis Tokyo en 2021. Il a réalisé son rêve : être entraîneur olympique !

Un cran de plus dans l'innovation et la réinvention

Pendant le décalage d'un an des JO de Tokyo du fait du Covid, il occupe un poste singulier que la fédération lui crée sur mesure : responsable de l'innovation, pour l'ensemble des secteurs : le haut niveau bien sûr, mais aussi la communication, l'accompagnement des clubs, le service aux licenciés, ...Le Taekwondo a été la 1ère fédération à créer ce poste, qu'il a occupé pendant 1 an et demi.

Puis après Tokyo, une opportunité nouvelle se dessine en 2021 : celle de candidater à l'organisation des épreuves de Taekwondo pour les Jeux de Paris 2024. Mehdi prend le challenge à bras le corps. Personne n'avait été coach olympique et en mesure d'organiser la plus grande compétition au monde dans son sport. Il est choisi parmi un panel de postulants internationaux et devient donc directeur de l'organisation de l'épreuve du Taekwondo pour les JO de Paris, au Grand Palais.

Réinventer l'accompagnement des jeunes

Après avoir fait le tour du monde et désormais investi de cette mission en France, il revient habiter chez lui et retrouve son territoire et les gens du quartier. Mehdi est toujours administrateur du centre social dans lequel il a grandi. Cela lui redonne l'envie de s'impliquer concrètement, mais cette fois avec toute l'expérience du haut niveau, de ses méthodes et de ses exigences. Il réalise que le contexte reste celui des petites associations, avec des forces vives mais limitées, et un faible niveau d'ambition. Comment révolutionner l'éducation populaire et changer le logiciel à la fois de ceux qui agissent et de ceux qui les soutiennent et financent les projets ? Voilà son nouveau challenge, en parallèle des JO 2024.

L'ingénierie du prétexte

Il invente ce qu'il appelle l'ingénierie du prétexte, en lien avec Synergie Family, une association nationale d'innovation éducative et inclusive. Il crée « A Vaulx Cross », pour aborder avec un pas de côté le sujet des rodéos urbains, qui se sont multipliés depuis le Covid. Pour lui, il est nécessaire de changer de regard sur ce phénomène, uniquement pris sous l'angle de la répression, menée de plus par des adultes (police, pouvoirs publics...) qui ont perdu le contact avec les jeunes. Et si le phénomène était abordé sous l'angle de la passion qu'ont ces jeunes de la pratique de la moto ? Et si la polémique, l'émotion et le jugement étaient laissés de côté pour transformer un risque en opportunité, un délit en talent ? Il faut juste changer leur terrain d'expression. L'association créée par Mehdi leur propose désormais des sessions d'entraînement et de perfectionnement sur des circuits homologués, encadrées par des adultes professionnels, qui ne représentent plus des figures d'autorité mais avec qui les jeunes partagent une même passion. Le motocross est bien un prétexte, qui crée le dialogue et amène progressivement des discussions sur d'autres sujets (par exemple la sécurité routière) et qui recrée de la relation intergénérationnelle autour d'une passion commune. En 2 ans, plusieurs centaines de jeunes ont déjà participé à ce programme.

La naissance de NECC

Mehdi crée une autre structure, NECC, le premier club e-sport à forte valeur éducative et inclusive. Il s'agit d'un tiers-lieu numérique innovant qui propose aux jeunes un encadrement de la pratique des jeux vidéo avec une finalité d'accompagnement scolaire, d'inclusion professionnelle et d'initiation aux outils du numérique auprès de publics de tous âges. Il a fallu là aussi réaliser un pas de côté et changer de regard. Tout le monde diabolise le jeu vidéo, du fait du temps d'écran, du risque d'isolement... Pour le moment, c'est une passion qui n'a pas de cadre. Comme le football qui se jouait dans la rue, avant que n'apparaissent des clubs et des encadrants qui structurent une inclusion. Le jeu vidéo est un prétexte pour attirer les jeunes. Une fois sur le site, ils jouent ensemble, puis on les fait passer de la console au PC, avec la découverte de ses composants électroniques, qu'on leur fait même assembler. Puis on les amène à monter un site internet pour créer une communauté de joueurs, puis ils découvrent le streaming et le montage vidéo, avec l'usage de l'Anglais au passage. Ils ont même participé à une grande compétition avec des équipes de seniors que certains jeunes vont ensuite coacher jusque dans les maisons de retraite. Cette rencontre entre générations est une réponse à la fracture numérique. Un vrai cercle vertueux qui part du e-sport pour créer des expériences pendant lesquelles les jeunes apprennent sur-eux-mêmes, sur le vivre ensemble et sur le monde.

Sur la 1ère année d'activités, près de 1500 jeunes ont été impac-

tés par les programmes de NECC, encadrés par 22 bénévoles sur 4 communes de la métropole. Elisabeth Borne, Première Ministre de l'époque, a salué le projet lors d'un passage à Lyon en septembre 2022. L'ambition est de passer d'une action locale de quartier à un projet d'entrepreneuriat à impact ambitieux qui essaime le concept au niveau national, avec une douzaine de sites prévus en 2026, un CA visé de près de 6 Millions d'Euros et surtout un objectif d'impact sur 32000 jeunes et 60 emplois créés. Le modèle doit être autonome financièrement pour se détacher des financements publics, avec de la location de salles, des programmes pour entreprises, des activités hors les murs, et même de la restauration maison... cuisinée par les mamans des jeunes du quartier qui en retirent un complément de rémunération. Un cercle vertueux où l'économique et le social sont étroitement liés...

Le Taekwondo a laissé la place au Cross et au e-sport, mais avec toujours le même souci d'excellence propre au haut niveau. L'objectif est d'impacter des trajectoires de vie, et pas seulement « faire du social ». Mehdi l'a réalisé en tant qu'entraîneur et le prolonge aujourd'hui en tant qu'entrepreneur social. Sa signature, fidèle à son ADN : révéler les talents, et aider les autres à s'accomplir et s'épanouir. « Remember the Titan » !

5- SIDAS : Un mouvement de réinvention

Une entreprise qui se réinvente, s'est réinventée, sait se réinventer, est une entreprise qui, de fait, a une histoire. Et l'entreprise qui, sans les contrôler totalement, ne subit pas les mouvements de transformation et de réinvention est celle qui a conscience de sa propre histoire (celle du passé autant que celle en train de s'écrire). C'est le cas de Sidas. Aussi, laissons avant tout place à leurs propres mots, ceux avec lesquels ils se présentent et racontent leur histoire.

Sidas, par Sidas (texte rédigé par les dirigeants)

Tout commence en 1975

Loïc David, c'est une carrure, certains diraient même une pointure ! Dans les années soixante-dix, la marque TRAPPEUR l'envoie comme ambassadeur aux Etats-Unis. Décidé comme jamais, il veut que la chaussure de ski française devienne plus confortable que sa concurrente américaine, leader sur un marché en pleine expansion. Au cours de l'un de ses périples, sur une plage d'Hawaï, en apercevant une empreinte dans le sable, naît l'idée ingénieuse de créer une semelle sur laquelle le pied viendrait directement imprimer sa forme.

Loïc David avait l'idée, mais pas encore le matériel. Qu'à cela ne tienne ! Un plat à gratin tout droit sorti de sa cuisine dauphinoise a fait l'affaire pour mouler les premières semelles.

Un début inoubliable pour beaucoup de sportifs de haut niveau ! Accompagné de deux complices, Jacques Martin et Gabriel Pellicot, c'est aussitôt la création de SIDAS L'art d'être unique.

Vient alors le temps des brevets et du développement de nouveaux outils, produits et machines, avec le souci constant de créer du confortable, du performant et du beau. Rapidement, l'équipe s'entoure de compétences nouvelles : Peter Handelbauer pour le design, Patrick Boismal pour le médical... Le succès s'ensuit. Les pieds sportifs, comme les pieds pathologiques, adoptent les créations SIDAS. La presse écrite et audiovisuelle en parle et le Prix spécial de l'Innovation les couronne en 1996. De jeunes années qui ont laissé leur trace.

L'aventure continue

Leurs personnalités et leurs convictions positionnent Sidas sur le marché porteur du ski, en développant et commercialisant une solution de confort du pied pour la pratique de ce sport : une semelle moulée à la forme du pied. L'activité se développe à l'international (États-Unis, Japon).

En 1985 : Sous l'impulsion de Patrick Boismal, ouverture de Sidas vers un nouveau marché, le médical : naissance de la marque PODIATECH solutions thérapeutiques pour les professionnels agréés du pied.

Passage de témoin

François Duvillard est affirmatif au sujet de la succession au sein de SIDAS : « les astres étaient bien lunés ». Il est vrai que remplacer trois hommes par trois autres hommes, c'est forcément une histoire bien tournée et qui tourne bien. Ainsi François Duvillard entre en 1996 dans les pas de Loïc David au commercial et au marketing. Jean-Pierre Delangle et Thierry Ravillion le suivent de près et investissent respectivement, l'un le service financier et l'autre la production. À l'identique du premier triumvirat, les jeunes se répartissent les tâches très naturellement. C'est ça l'esprit SIDAS : chacun à son poste, au bon moment et dans la bonne humeur.

Leur ambition les a amenés à développer un plan de croissance sur 5 ans (+54%), en intégrant de nouvelles compétences, en gagnant de nouveaux marchés sur tous les continents et en se dotant d'une nouvelle unité de production.

Regard sur un mouvement de réinvention et une dynamique de transformation

On sent à la lecture d'une histoire qui ne s'arrête pas là - c'est le propre de l'histoire - qu'il y a eu de multiples réinventions de l'entreprise (si on entend par là des transformations profondes, holistes et structurantes) : développement des marchés et de la structure à l'international, nouvelles activités, nouvelle gouvernance, nouvelles entités de production... Mais aussi d'autres éléments peu ou pas évoqués dans le texte, et notamment un changement de taille de l'entreprise qui a conduit à une transformation organisationnelle et managériale profonde.

Et pourtant ce qui frappe, c'est le sentiment continuité, de linéarité, celle d'un temps sans rupture. Il y a plus qu'une logique à ces multiples transformations, il y a un sens. Un sens dont une des composantes est la volonté, une volonté consciente de ce qu'est, doit être et peut devenir l'entreprise. Un sens qui alors guide le devenir (par ailleurs soumis aux aléas du monde !).

Une telle continuité dans la disruption, qui se traduit aussi par une continuité de la performance, n'est pas le fruit du hasard, ni celui, uniquement, de l'intuition. Il faut pour cela un certain niveau de conscience et d'énonciation du sens pour en faire un levier. Et c'est bien le cas avec Sidas et son parcours. Les dirigeants, après le passage de relais, ont assez vite énoncé la **raison d'être** de l'entreprise. C'est là un phénomène qui devient de plus en plus commun. Ce qui l'est moins, c'est le poids donné par les dirigeants à cette expression du sens.

La raison d'être

« Nous contribuons de façon responsable à ce que chacun puisse profiter pleinement de sa vie, grâce à des solutions adaptées autour de ses pieds et de son corps ». Cette raison d'être est complétée par l'expression d'ambitions : « Nos ambitions sont d'être présent mondialement, auprès de chacun, grâce au « Sidas World ». D'être présent et accessible dans les secteurs de la santé, du sport, du quotidien et du travail. D'établir des marques internationales référentes pour relier les besoins des individus et nos solutions. De faire progresser l'état de l'art par l'expertise et l'innovation, d'une manière responsable ».

Ce qui permet d'affirmer le fait que Sidas soit effectivement et véritablement **définie** et **pilotée** par sa raison d'être et sa déclinaison en ambitions, c'est le fait de ne pas accorder à des éléments habituellement structurants un poids identitaire. Concrètement, cela signifie que ses huit familles de produits (50 000 références), ses quatre secteurs d'activité, ses multiples canaux de distributions, ses multiples marques, ses implantations géographiques (13 filiales présentes sur trois continents) ... Toutes ces dimensions, donc, ne définissent pas l'entreprise, elles sont les vecteurs qui permettent de réaliser sa raison d'être et ses ambitions. De fait, les secteurs, les filiales, les produits, les organisations sont susceptibles d'évoluer, et même fortement, si cela permet de mieux satisfaire la raison d'être et l'ambition. Comme toute évolution relative à ces éléments n'impacte pas l'identité, elle est vécue de façon plus naturelle que dans d'autres environnements, à condition, à nouveau, d'être clairement guidées par une vision stratégique pensée et adossée à la raison d'être.

La pensée stratégique

Dans une telle configuration, ce qui devient essentiel c'est la réflexion stratégique, et la maîtrise de la complexité. Puisque tout peut évoluer, comment s'assurer que ces évolutions ne soient pas destructu-

rantes ? Il faut pour cela se doter d'une compréhension systémique de l'entreprise et de son environnement. Il devient également essentiel de partager cette stratégie (et plus globalement l'approche assez singulière d'un développement fondé sur la raison d'être) avec les collaborateurs, au premier rang desquels, les managers.

Cette formidable capacité de réinvention, qui se traduit par de multiples et incessantes évolutions, transformations, s'appuie donc sur les éléments socles que sont : la raison d'être (très stable), les ambitions (relativement stables) et une réflexion stratégique à la fois très vivante, continue, et très partagée.

Voilà pour les leviers, mais cette pensée managériale singulière se complète également par ce que l'on pourrait appeler des garde-fous.

Les garde-fous

Il faut effectivement un « pendant » à l'audace et à l'ambition, surtout lorsqu'elles ne sont plus freinées par le déterminisme des structures, des produits, des organisations... Tout ce qui d'habitude empêche les évolutions. Le risque à gérer n'est plus celui d'un immobilisme toujours mortifère sur le long terme (si merveilleusement rendu par Thomas Mann dans « Les Buddenbrook »), mais une forme d'hubris dont témoignent tant de dirigeants qui conduisent des entreprises pourtant puissantes à de graves désillusions (ce dont témoignent et sur lesquelles alertent pourtant tant de tragédies grecques et Shakespeariennes !).

En parallèle d'une ambition croissante et jamais démentie tout au long de ses 50 ans d'histoire, Sidas a en premier lieu cultivé, dès ses origines, le souci d'une « **croissance maîtrisée** ». Avec une forme de méfiance vis-à-vis de succès trop rapides, de ceux qu'on ne prend pas le temps de comprendre, de digérer. Avec l'idée que le succès n'est rien, voire même quelque chose de dangereux, s'il ne se traduit pas en appui, en un renforcement de l'entreprise et de sa capacité. Un processus qui nécessite un travail de réflexivité des dirigeants et un minimum de temps.

L'autre garde-fou de taille puise également ses racines dans le rapport au temps. Il prend le nom de « dynamiques ». C'est ainsi que les dirigeants de Sidas nomment la lecture de leur trajectoire sur un certain nombre de sujets : les marchés, les clients, les produits... Tous ces éléments susceptibles d'évoluer, et sur lesquels il est d'autant plus nécessaire de comprendre l'historique : « la réflexion stratégique, en phase avec la raison d'être et les ambitions, invite à telle transformation (par exemple un changement de canal de distribution), mais avant cela, il importe de comprendre comment cette évolution s'insère dans notre histoire ». Ce regard historique permet de prendre la mesure d'une inflexion, et parfois alerte et réinterroge son bien-fondé, révèle un angle mort de la réflexion stratégique.

Ce que Sidas illustre, sur la durée et avec une performance qui ne se démentit pas (y compris à travers les multiples grandes crises tra-

versées depuis 1975), c'est la puissance et l'exigence d'un processus de réinvention d'autant plus performant qu'il est voulu, guidé (raison d'être et stratégie) et associé à un renforcement de l'entreprise (assets), à un développement de sa capacité (partage au niveau des managers). Un processus qui ne renvoie pas « simplement » une logique d'adaptation à son environnement (ce qui est déjà un défi !).

II – À la recherche d'éléments transverses

Dans cette seconde partie, nous présentons ce qui nous a semblé être des points communs entre des entreprises pourtant si variées.

A. Des transformations dans un cadre d'unité et de cohérence

Nous avons posé comme objet de cette *learning expedition* la notion de « **réinvention d'entreprise** », au sens d'une « transformation globale, pensée et conduite à l'échelle de l'entreprise et dans la durée », à la différence des projets de transformation qui portent sur une dimension unique ou principale, aussi complexe et engageante soit-elle (management, système de production, digital,...). Et nous avons constitué notre panel d'entreprises au regard de cette définition, en ajoutant l'hypothèse qu'il s'agissait là de transformations inscrites dans « un cadre de cohérence et d'unité, souvent lié à la raison d'être et en résonance avec l'histoire ».

La première observation transverse que nous faisons, c'est la validation de cette hypothèse.

La force de la *learning* n'est pas dans la seule écoute des personnes rencontrées au travers d'un discours possiblement et préalablement rodé, mais bien dans la rencontre, l'échange et le questionnement. Et on ne peut feindre la cohérence et l'unité d'un objet ou d'un propos lorsqu'il est soumis au questionnement d'une dizaine de personnes curieuses et affûtées (et préparées à cette rencontre, venues en mode « enquête », même si c'est en toute bienveillance).

Et force a été de constater que chaque visite, chaque rencontre avec chaque dirigeant a eu beau multiplier et révéler quantité de faits, d'événements, d'évolutions de ces organisations, cela a parallèlement mis en évidence un cadre d'unité et de cohérence, au fil du temps et de l'histoire. L'unité et la cohérence d'une histoire qui n'est ni figée – dans la façon de lire et de nommer le passé, ni finie – par la façon de nourrir le présent et l'avenir...

B. Un récit, et plus qu'un récit... une incarnation

L'enquête a donc permis l'expression d'un récit, chaque participant de la *learning* y contribuant par les questions qu'il a pu poser. Si le récit a pu exprimer cette cohérence et cette unité, c'est très probablement, c'est en tout cas notre avis, du fait de l'incarnation du propos par le dirigeant qui nous recevait.

« Incarnation » ne signifie « identification ». L'histoire qui s'est à chaque fois dégagée de la rencontre, de l'enquête et du récit n'était pas **celle du dirigeant**, mais bien **celle de l'entreprise**. Cela ne faisait pas non plus du dirigeant l'acteur principal de ce récit, de cette histoire. Pour autant il s'est indéniablement dégagé, par le récit, l'expression d'un lien entre le dirigeant et l'entreprise, un lien d'engagement (*commitment*) bien au-delà d'un seul lien de gouvernance (qu'il s'agisse de la dimension capitalistique ou décisionnelle). Ce lien avait à voir avec l'histoire et ce que nous avons ressenti, à chaque visite, ce sont des dirigeants qui font partie de l'histoire de l'entreprise, plus qu'ils ne l'écrivent seuls.

Il y avait dans ces récits l'expression d'une humilité, probablement celle de celui qui, peut-être plus que les autres acteurs de l'organisation, voit venir et prend la mesure des phénomènes externes à l'entreprise capables de la menacer et / ou d'assurer son développement. Le dirigeant, peut-être plus que tout autre sait que le devenir de l'entreprise ne dépend pas que de lui, mais d'un ensemble de forces, internes et externes qui pèsent sur elle, ou l'accompagne. L'humilité est aussi celle de celui qui sait que discerner cet ensemble de forces n'est pas son seul apanage, et ne présume pas d'un plan des actions à mettre en œuvre qui relèveraient alors davantage de la notion de transformation que de celle de la réinvention. Les dirigeants que nous avons rencontrés sont plus dans l'idée de donner les impulsions ou les autorisations, de donner des garde-fous sans avoir peur de sortir du cadre et de se remettre en cause, pour favoriser un mouvement plus lent mais plus sûr vers une réinvention qui fédère et embarque parfois sans qu'il en soit bien toujours conscient, l'ensemble de l'entreprise.

C. Réinvention et stratégie

Les dirigeants ne nous ont pas parlé, dans leur récit, de « stratégie ». Le récit était celui de l'entreprise, de son chemin à travers le temps, sans qu'aucun d'entre eux ne mentionne ce terme de « stratégie ». Pour autant, la pensée stratégique était, sinon au cœur, du moins une composante essentielle de chacun de ces récits.

La narration tissait, articulait des matières et des événements qui tantôt relevait d'une dimension que l'on pourrait qualifier d'interne,

en tout cas d'identitaire, de singulier, de propre à l'entreprise, et tantôt d'événements de nature externe, allant du contexte économique et politique à la dynamique d'un ou des marchés. Cette articulation dans le récit entre interne et externe, la cohérence qui s'en dégageait et la capacité à penser l'entreprise dans son environnement sont bien la marque de toute pensée stratégique.

Ainsi, l'un des points communs à nos cinq rencontres et à ces cinq histoires c'est, outre le fait d'être chacune d'elles des « réussites », d'avoir des dirigeants qui n'ont de cesse porté un regard stratégique sur l'entreprise et sur sa dynamique. Cette observation sur un si petit échantillon ne suffit pas à en faire une loi générale, mais cela tend à confirmer le fait que la pensée stratégique est une condition probablement nécessaire et certainement non suffisante de la capacité de réinvention des organisations et de la leur pérennisation.

D. Réinvention et management

La pensée stratégique souligne les enjeux de transformation, leur ampleur, et celui qui ne détecte pas ces enjeux se prend le mur qu'il n'a pas vu venir.

Le fait que les dirigeants ne se considèrent pas comme ceux qui **écrivent l'histoire de leur entreprise**, même lorsqu'ils en sont les propriétaires (comme trois des entreprises visitées) souligne un autre point : le fait qu'il ne suffit pas de dire, ni même de décider, pour que des dynamiques fortes se passent, pour que l'on se réinvente assez et à temps pour éviter le mur (ou pour aller dans une autre voie, dans un autre développement sans y être nécessairement contraint, mais par volontarisme et / ou opportunité).

En d'autres termes, l'histoire est faite, non par les dirigeants qui élaborent une stratégie et décident de son implémentation, mais par l'ensemble des acteurs de l'organisation, à commencer par ces mêmes dirigeants.

Cela s'appelle... le management. Et dans tous les récits que nous avons entendus il y a eu, sous des formes variées, un souci profond du management, au sens le plus large de la gestion des relations au sein et en dehors de l'organisation : l'individu, le collectif, le transverse, le hiérarchique, le coopératif... Aucune de ces histoires de réinvention d'entreprises n'a fait l'impasse sur la dimension managériale, même si dans certains cas elle est apparue au travers d'une remise en question, ou comme une question qui n'avait jusque-là pas été adressée avec suffisamment d'attention et d'importance.

E. Singularité et transgression

Ce que les cinq récits ont également en commun... c'est le fait d'être, non seulement différents, mais fondamentalement UNIQUES !

C'est cohérent avec l'incarnation dont nous avons parlé (chacun d'entre nous est non seulement différent des autres, mais également unique – cela s'appelle l'**ipséité**). C'est également cohérent avec l'expression stratégique, tant la stratégie, du moins en théorie, vise à transcender la singularité de chaque organisation dans un environnement qui est, lui, commun à tous.

Cette singularité qui a transparu dans les histoires et dans les personnes s'est accompagnée dans chacun des cas d'une forme d'invention. Si on est unique, et si on sait évoluer dans le temps sans perdre cette singularité, c'est bien qu'on apporte au monde ou dans le monde quelque chose qui n'existe pas. On invente, on innove, mais comme on innove à l'échelle de l'entreprise et pas seulement de ses produits ou de son organisation, c'est bien qu'on « *se réinvente* ».

Dans plusieurs des cas, pour ne pas dire tous à certains moments de leur histoire, la réinvention, basée sur la singularité, a (ap)porté quelque chose de vraiment différent ; dans le management de l'innovation on parlerait d'innovation de rupture. La capacité à aller contre des idées reçues et parfois même contre des idées « enseignées ».

Peut-être que l'un des plus grands talents des personnes que nous avons rencontrées c'est d'avoir su inscrire ces réinventions dans un écosystème d'acteurs et d'idées qui aurait pu les rejeter avec beaucoup de violence (comme c'est si souvent le cas avec des idées nouvelles). Une sorte de « marketing stratégique des idées » facilitant, contribuant à des dynamiques de réinvention et de transformation qui ne sont jamais un long fleuve tranquille...

F. Le sens des histoires / de l'histoire

Chaque histoire qui nous a été présentée et que le parcours d'enquête a révélé a eu les caractéristiques communes que l'on vient d'évoquer : (1) une unité et une cohérence, (2) un récit porté par une incarnation, (3) une matière stratégique et managériale, (4) une singularité avec un fort degré d'innovation, voire de transgression.

À la question « quel est le sens de ces histoires ? », on trouvera des réponses nécessairement singulières. Mais elles ont en commun un certain degré ou une nature d'ambition : il y a à chaque fois la volonté d'apporter quelque chose, de contribuer à quelque chose d'important,

au moins pour le porteur de l'histoire : l'épanouissement de la jeunesse, le confort de chaque individu, la résilience d'un territoire, la perpétuation d'un art, la qualité des espaces... Comme un rappel au fait que les organisations, mêmes privées, mêmes commerciales sont fondamentalement portées par autre chose que la seule performance économique, qu'on trouve d'autant plus l'énergie, la force et l'intelligence de la nécessaire et difficile et réinvention qu'on est porté par une volonté, une ambition, une raison d'être et de se développer qui soit suffisamment inspirante.

G. Une (plus ou moins brève) histoire du temps

Enfin, ce sens et ce fil de l'histoire, des multiples histoires, se tisse dans une même matière, celle du temps. Chaque récit, chaque fil narratif des dirigeants que l'on a rencontrés a pris de l'épaisseur et du sens à l'aune du temps, souvent long, de ces différentes histoires, y compris pour NECC, dont la création récente de l'entreprise s'est inscrite dans un parcours déjà long et riche, celui de ses fondateurs, de leur rencontre et de ce qui en est advenu.

Ce rapport au temps va au-delà du fait de s'inscrire, avec cohérence comme on l'a vu, dans la frise du temps. Il y a chez ces dirigeants la faculté de composer avec, de conjuguer les différents registres du temps : passé, présent et futur. Les enjeux et défis du présent sont mis en écho avec la compréhension des séquences du passé. Et dans chaque récit, formulé au présent, on a eu à faire à des dirigeants capables de s'exprimer sur des enjeux d'avenir, et toujours en écho avec des dynamiques qui prennent racine dans l'histoire.

Ainsi, ce que ces réinventions et leurs dirigeants ont en commun, c'est (1) le fait d'échapper à la dictature du présent et de l'immédiété, (2) d'avoir sur l'avenir un point de vue stratégique, et (3) avec une conscience forte de ce qui dans l'histoire de l'entreprise fait socle.

Conclusion... à plusieurs voix

Pascale Gustin Favier (HTH)

La réinvention d'Apsi passe par un profond changement opéré par ses dirigeants, accompagnés sur ce chemin par ... un philosophe. Ce qui change à l'intérieur, se voit à l'extérieur, et par effet miroir, cela passe par des individus et se transmet au collectif et à l'entreprise, venant ainsi conforter, ancrer les changements des individus. La référence à la nature (l'Arbre au centre de la place du village) est aussi un lien avec les lois du vivant.

Le vivant s'appuie sur la multiplication des interactions, la circularité, le collectif, pour être robuste plus que performant face à la sélection naturelle. Dans un monde fluctuant, mieux vaut être adaptable qu'adapté et c'est ce qu'on peut entendre dans les propos du dirigeant d'APSI quand il parle de chemin plutôt que de destination. Et le corollaire de cela est la notion de lâcher prise en acceptant que l'on ne puisse pas convaincre, et que l'entreprise connaisse des départs générés par son évolution.

Le 2^e point d'attention est le lien fort entre d'une part le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la mémoire d'être un Apsilien même après un départ et d'autre part l'accueil par les dirigeants de la dimension émotionnelle pour eux-mêmes et au sein des équipes. Ce qui est ressenti, génère le souvenir qui crée/alimente l'histoire. Là encore, un effet miroir entre une forme de quête identitaire des dirigeants et le processus de création que cela entretient : « Ce que je fais, m'apprends ce que je cherche » Pierre Soulages.

À la lecture du chapitre 2, tissant les liens entre récit, incarnation et pensée stratégique du dirigeant et des managers, sens singulier et inscription dans le temps de l'histoire qui se fait, on ne peut manquer d'y voir un processus en jeu dans l'utilisation des pratiques narratives en accompagnement du changement. Y compris dans le rôle de témoins tenus par les participants de la *learnex*.

La réinvention serait l'histoire préférée, alternative à l'histoire dominante. Et le récit porté par le dirigeant au nom de l'entreprise et les

textes utilisés (même origine que le textile !) tissent plus densément la nouvelle histoire. Elle n'est plus négligée mais enrichie tant au niveau du paysage de l'action, qu'à celui de l'intention que l'on retrouve alternativement. Pour que la réinvention vive, elle a besoin de témoins internes et externes qui viennent ajouter de nouvelles enluminures au-delà des storytelling parfois rodés. Non seulement, on ne peut pas feindre la cohérence et l'unité du propos lorsqu'il est soumis au questionnement d'une dizaine de personnes en mode Enquête, mais aussi, cette expérience même nourrit l'histoire préférée en faisant nommer les choses... N'oublions pas que « le changement provient de la marge » (cf J.A. Malarevitz : Les axiomes du changement).

Je n'ai qu'un regret, ne pas avoir pu visiter toutes les entreprises de cette *learnex* pour y faire d'autres découvertes. Ce que j'en ai fait de plus concret : être plus attentive aux intuitions des dirigeants et du collectif.

Pierre Jarniat (OSV)

Je suis venu dans cette *learning expedition* avec beaucoup de questions : « réinvention », que mettre derrière ce concept ? S'agit-il de retrouver les valeurs initiales, ou de transmettre en gardant le meilleur de nos pratiques ? Ou de changer radicalement l'entreprise dans sa stratégie et son fonctionnement

Je repars de cette expérience avec quelques éléments marquants :

— Tout d'abord, le temps et l'histoire : le temps est un élément déterminant de la transformation, et les organisations visitées ont fait beaucoup de références à leur histoire, via des récits qui partent du mythe des fondateurs (Sidas), ou des racines si l'histoire démarre depuis peu (NECC) ;

— Puis j'ai été frappé par la place des valeurs, incarnées par les vertus des dirigeants : le courage chez Sidas, la tempérance chez APSI, la sagesse chez Hermès, la justice chez Archer ou NECC... Toutes ces organisations essaient de traduire ces valeurs dans la culture de leurs entreprises, jusqu'à avoir des « rituels » comme chez les Apsiliens. Sorte de valeur sous-jacente et implicite, la confiance est un mot qui est revenu très souvent, mais elle ne se décrète pas et doit être incarnée ;

— Ensuite, il m'est apparu qu'il n'y a pas dans ces histoires de réinvention de modèle unique, et que celles-ci ressemblent à certains cheminement connus : Sidas m'a renvoyé à Salomon, Archer à Opinel, APSI à Maped et Hermès à ST Dupond ;

— Enfin, plutôt que de réinvention, j'observe plutôt une capacité de transformation permanente, qui permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements grâce à l'agilité inscrite dans son ADN. Dans cette évolution agile, on observe un très fort lien entre les différentes transformations, celles des métiers et du management comme celles des structures et des espaces. Mais je repars aussi de cette *learnex* avec de nouveaux questionnements... Si la réinvention est fortement incarnée par le dirigeant, quid de la relève ? Le management intermédiaire,

auquel peu d'allusions ont été faites, est-il impliqué, et comment ? Les organisations visitées étaient de taille modeste, peut-on transférer leurs bonnes pratiques dans les grandes entreprises ?

Au final, il m'apparaît que la transformation est une capacité qui se doit d'être permanente. On s'adapte, on ne se réinvente pas réellement, et on cherche à retrouver de vraies valeurs si on s'est perdu en chemin. Il faut être attentif aux modèles que l'on imite : il existe des parcours identiques qui sont inspirants, mais liés aux racines, à l'histoire, aux valeurs, à la culture, à la taille, ou au secteur

Valéry Clery (CNES)

À titre personnel, cette *learning expedition* a été riche d'expériences et de rencontres et m'a éclairé sans nul doute sur l'importance de l'imprégnation de la raison d'être dans une entreprise à toutes les échelles (exemple de SIDAS ou encore dans une autre approche celui d'APSI...) et le cheminement qui peut être opéré tout au long de l'évolution de l'organisation, ce qui fait l'Histoire de l'entreprise et qui la conduit à l'intégrer dans sa stratégie de développement. J'ai compris combien raconter l'Histoire est nécessaire pour ancrer les valeurs et la vision puis parfois, c'est un terrain favorable pour requestionner l'essentiel.

Transformer engage à accompagner, coconstruire, coresponsabiliser... pour la réussite du projet. Ce que j'ai le plus aimé, c'était la relecture du groupe à travers les interactions soit formelles, soit en soirée autour d'un moment convivial.

Avec le projet de travaux de notre Siège qui nous conduira à changer de lieu de travail durant 18 mois, j'ai pris conscience de l'impact que la transformation peut avoir dans nos modes de collaboration tant directes qu'indirectes, sur site et inter-site, l'impact sur le collectif et la nécessité d'anticiper le retour après travaux qui aura nécessairement modifié les équilibres relationnels et professionnels. En un mot, le manager joue un rôle majeur et incontournable dans cette dynamique et est un réel levier d'accompagnement au changement.

Ce sujet est particulièrement d'actualité pour nous au CNES qui vivons la transformation de l'écosystème, l'évolution des politiques publiques auquel nous sommes soumis dans un monde du travail où les préoccupations des générations ne se conjuguent plus dans la même unité de temps et par ricochet qui remet en question nos pratiques et courants de pensée en profondeur.

Annexes

Au-delà des transformations, faut-il réinventer l'entreprise, et si oui comment ? Learning expedition 20-22 novembre 2023

Grille de lecture de la *learnex*

Préambule, nature et fonction de la grille de lecture

Par réinvention, on entend une évolution significative d'une ou plusieurs dimensions de l'entreprise qui l'impactent dans son ensemble (« holiste ») et généralement sur une certaine durée.

Chaque entreprise est profondément singulière, et leurs transformations ne le sont pas moins. Le premier enjeu de l'exploration est bien de saisir la singularité de chacun de ces cas, saisir ce que les transformations ont d'interpellant et / ou d'inspirant. Mais pour cela il faut être en capacité d'aller chercher des informations qui vont au-delà des présentations qui seront faites.

La grille que l'on propose n'est pas est un appui pour structurer des conclusions, mais bien pour aider à investiguer chacune des entreprises rencontrées, à la fois dans le questionnement et le recueil des informations (une première façon de les classer, avant de prendre le temps ensuite de l'analyse proprement dite).

En proposant une même structure de questionnement, la grille pourra également aider à établir des comparaisons (ce qui est une des façons de révéler la singularité des cas et de faire émerger des points d'interpellation, ou d'inspiration).

La grille de lecture n'est donc qu'indicative, et elle gagnera à être enrichie par les « explorateurs ».

Deux volets pour notre grille de lecture :

Caractérisation : Prendre la mesure, révéler les principales caractéristiques, les faits saillants de chaque histoire de transformation.
On s'intéresse là à la transformation.

Management : Un zoom particulier sur la dimension de management et de pilotage associés à chaque histoire.
On s'intéresse là aux acteurs.

Volet I - Grille de caractérisation

L'origine, la cause (le pourquoi ?)

Même dans les cas, assez rares, d'entreprises qui ont délibérément le souci de se renouveler de façon régulière (qui va au-delà du fait d'innover), il y a le plus souvent une origine (plus ou moins ponctuelle et précise) à l'engagement d'une dynamique de réinvention.

- Quelle est cette origine, cette cause ? Est-elle plutôt externe ou interne ?
- La dynamique est-elle plutôt voulue /anticipée, ou subie/ réactive ?
- Quel en a été le degré d'urgence ?

L'objet principal / Les objets principaux ?

Même si nous nous intéressons aux transformations d'ampleur, holistes, qui touchent très largement l'entreprise, dans son identité et son équilibre, il y souvent une ou plusieurs dimensions, un ou plusieurs registres qui sont centraux (raison d'être, organisation, système de production, produits / marchés, capitaux, management, ...).

- Quels sont les éléments centraux de la réinvention ?

La finalité (pour quoi ?)

Qu'elle soit plutôt voulue ou subie, la dynamique de transformation a le plus souvent une dimension « téléologique » : on se réinvente pour aller quelque part, ou s'engager dans une voie.

- Quelles sont / ont été les principales finalités, les résultats attendus ou la situation cible esquissée ?

Les impacts

À partir d'un ou plusieurs points centraux, la réinvention de l'entreprise va toucher une large part de l'entreprise, en interne comme en externe. Peut-on apprécier et nommer les zones d'impact les plus importantes ?

- Qu'est-ce que la réinvention de l'entreprise va (ou a) profondément toucher(é) / changer(é) ?
- En quoi les impacts ont-ils été différents de la finalité, des objectifs initiaux ?

Le niveau d'enjeu

Il s'agit de cerner ce qui s'est joué dans le cadre de la transformation : était-ce de l'ordre la survie de l'entreprise, d'une logique de conquête et de développement, de la saisie d'une opportunité (interne ou externe), de la réponse à un risque majeur (interne ou externe), ... ?

- Quel a été la nature des enjeux, et le degré d'importance de cette transformation ?

L'historique

Se réinventer peut faire partie de l'histoire et de la culture de l'entreprise, ou au contraire apparaître comme une situation nouvelle.

- Comment le cycle de réinvention dont on parle se situe-t-il dans l'historique de l'entreprise ?
- Comment et à partir de quel moment la dynamique de transformation / réinvention a-t-elle été explicitement nommée (et alors de quelle façon) ?


Volet II - Management de la transformation / réinvention

1- A-t-on été dans le cas d'une séquence « réflexion stratégique → dynamique de transformation », ou non (si non, quel type de séquence) ?

2- Y a-t-il / y a-t-il eu un dispositif (organisation, ressources, outils, ...) particulier de management de la transformation ? si oui **lequel** (avec une attention particulière sur les approches, modalités et outils portant sur la participation et de l'engagement du corps managérial et du corps social) ?

3- A-t-on pu observer des formes de résistances, de difficultés, de freins, de tout ou partie du corps managérial et / ou du corps social ? Si oui, lesquels ?

4- Le management de la transformation a-t-il donné lieu à une transformation du management ?



Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4).

Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

design antoine lefebvre editions

