

PRIX DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

# La biscuiterie Poul't met le paquet pour faire phosphorer ses collaborateurs

Un séminaire réunissant le comité de direction une fois par an, ce n'est pas exactement la façon dont Carlos Verkaeren conçoit l'innovation. Pour lui, elle doit être portée par tous les salariés, de l'ouvrier au patron, et s'inscrire dans le quotidien de l'entreprise. Après avoir « beaucoup lu » sur les champions mondiaux comme Toyota, L'Oréal ou encore Pixar, cet ancien financier bruxellois a un beau jour décidé de mettre en application ces beaux principes dans l'entreprise qu'il dirige, une PME centenaire produisant chaque année 330 millions de paquets de biscuits pour la grande distribution.

**DÉBUT 2006, LES 900 SALARIÉS** du Groupe Poul't ont donc été invités à des exercices qui bousculaient leur routine : faire part de leurs idées, définir les valeurs et la mission du deuxième fabricant français de biscuits derrière LU. C'était la première étape d'un grand remue-ménages. « La deuxième a été une transformation complète de notre usine de Montauban », le principal site industriel du groupe, explique Carlos Verkaeren. Le coup d'envoi a été donné dans le théâtre de la ville, qui a réuni les 350 salariés du site.

De leur journée de brainstorming est née une organisation neuve, fondée sur une idée simple : donner plus d'autonomie aux collaborateurs. « Par exemple, le contrôle qualité était assuré par un service annexe. Aujourd'hui, il est aux mains des ouvriers eux-mêmes », explique le directeur général. « Ce sont eux aussi qui gèrent dorénavant leur temps de travail », poursuit-il. Grâce à un réaménagement des horaires, les opérateurs peu-

vent ainsi postuler à une deuxième mission, comme la gestion du planning ou des déchets. « Beaucoup se sont découvert de nouveaux métiers, plus valorisants », se félicite le patron.

Cette nouvelle configuration a « écrasé » la pyramide hiérarchique : deux échelons ont disparu. Les résultats se sont fait très vite sentir : l'absentéisme a fondu et les performances économiques de l'usine se sont nettement améliorées. Pour motiver les employés, Poul't les a aussi nourris de données sur le marché, la concurrence, les comportements des consommateurs. Autant de clefs permettant de comprendre pour qui et dans quel environnement se fabriquent leurs croustillants produits.

Encouragés à s'exprimer tous azimuts, les salariés ont été aussi invi-

tés à proposer des idées de produits. Un enjeu stratégique : les nouveautés représentent 70 % de la croissance du groupe. « L'idée de lancer un biscuit sécable en forme de plaquette de chocolat géante a germé dans l'usine », souligne ainsi Carlos Verkaeren.

**LES EMPLOYÉS DE LA BISCUITERIE** ont encore du grain à moudre : la révolution culturelle va peu à peu s'étendre à l'ensemble des sites et des services. Composé de salariés de tous horizons et de tous services, un groupe de travail met aujourd'hui à plat l'ensemble des pratiques de management : budgets, recrutements, rémunérations. « Nous voulons faire entrer un peu de démocratie, de liberté et d'envie dans l'entreprise », résume Carlos Verkaeren. Appétissant programme. ©

**REMUE-MÉNAGES.** Réunis dans le théâtre de Montauban, les 350 salariés du site, fermés pour l'occasion, ont fait part de leurs idées sur l'organisation de l'entreprise.



8