

## Groupe Minoteries SA

**Fondation et siège:** fondé en 1885 à Genève.  
Le siège est transféré depuis lors à Granges-Marnand dans la Broye vaudoise.

**Domaines d'activités:** numéro un de la meunerie en Suisse.  
Farines panifiables, industrie boulangère, petfood.

**Nombre de collaborateurs:** 192.

**Chiffre d'affaires (2003):** 123,4 millions de francs.

**Bénéfices (2003):** 4,6 millions de francs.



**Wolfgang Martz:** 50 ans. Directeur des Minoteries depuis 1989. Auparavant: consultant indépendant pour les marchés émergents; conseiller technique chez Nestlé; coopérant au Sénégal.

**Comment définissez-vous la performance?**

La performance est à mon avis un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre. Ce n'est pas forcément un résultat maximal, qui pourrait nécessiter une débauche d'énergie et de moyens. Il doit y avoir selon moi dans la performance une notion d'efficacité, de mise en rapport des moyens déployés. On peut toujours être encore meilleur, mais au-delà d'un certain point ce n'est plus rentable. La performance est donc toujours une notion relative, par rapport aux objectifs fixés et par rapport à ce que fait la concurrence.

**Que signifie être performant pour votre entreprise?**

Je dirais que notre performance est orientée, elle se base sur la vision que nous nous sommes fixée, nos valeurs clés et un certain nombre d'orientations que nous définissons régulièrement.

La perspective d'une ouverture à l'Europe, avec les votations sur l'EEE en 1992, nous a incités à redéfinir une notion de performance basée sur une plus haute valeur ajoutée. Face à la concurrence européenne, nous n'avons aucune chance d'être compétitifs sur les volumes et les prix. L'innovation est donc le leitmotiv de notre entreprise. Cet objectif de performance est clairement défini. En revanche, dans la façon d'y arriver, nous laissons une large part d'initiative à nos collaborateurs. Nous encourageons chacun, à tous les niveaux de responsabilité, à faire preuve d'imagination et d'innovation. C'est le principe de l'empowerment: responsabiliser les gens pour qu'ils s'identifient à leur tâche et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

**L'humain est donc au cœur de cette performance?**

Oui, vous l'imaginez bien. Une plus grande valeur ajoutée découle d'une capacité à innover, à imaginer de nouvelles solutions, de nouveaux produits, ce qui est une tâche fondamentalement humaine. Nous portons donc une attention toute particulière au facteur humain. Nous faisons tout notre possible pour choyer, entourer, écouter et encourager nos collaborateurs. Nous favorisons l'esprit d'entreprise. Chez nous, la définition d'un cadre est quelqu'un qui agit comme un entrepreneur dans le cadre de son travail. Et près d'un tiers de nos 190 employés sont des cadres.

Nous travaillons beaucoup en groupe, afin de mettre en commun les compétences complémentaires de chacun. C'est le cas au Conseil de direction comme dans les nombreux groupes de travail que nous mettons en place pour résoudre les problèmes complexes. Nous encourageons l'innovation en sollicitant les gens, quitte à les mettre un peu sur le grill!

Les bonnes idées, les initiatives et les démarches intéressantes sont reconnues et affichées sur un tableau des félicitations. La reconnaissance est très importante. Tout le monde, collaborateur, cadre moyen ou supérieur, a besoin d'estime. Souvent, les gens agissent pour obtenir l'estime des autres. Il est donc vital pour les motiver de leur donner cette estime.

*«Chez nous, la définition d'un cadre est quelqu'un qui agit  
comme un entrepreneur dans le cadre de son travail»*

Mais cette stimulation constante et cette responsabilisation ne conviennent pas à tout le monde, elles engendrent aussi beaucoup de stress.

#### **Comment dès lors éviter l'essoufflement et faire durer la performance?**

C'est une question qui nous concerne beaucoup. Lors de la dernière étude de satisfaction de nos employés, nous avons enregistré une baisse, notamment en raison du facteur de stress. Il est difficile, une fois arrivé à un haut niveau de performance, d'y rester. En 2002, nous avons obtenu l'Esprit Award, la distinction la plus haute en Suisse dans le domaine de la «business excellence». Cela nous a demandé beaucoup d'efforts, mais en contrepartie, comme les nombreuses certifications que nous avons passées par ailleurs pour la qualité ou l'environnement, ce genre de démarche crée un immense élan. Chaque fois, nous nous fixons de nouveaux objectifs qui amènent la motivation pour aller plus loin. Ces démarches débouchent sur des outils qui nous permettent de mieux faire notre travail et d'augmenter notre performance. C'est un investissement important, mais je pense qu'il est extrêmement rentable.

Pendant, les structures ne sont pas tout. À force de formaliser les processus, de vouloir cadrer et mettre des barrières de sécurité, on perd une partie de l'humain. Les gens ont moins le temps de se parler, d'échanger. Cela a un impact sur la motivation et la performance.

C'est comme dans un couple. Pour durer, il faut se parler, s'écouter, se comprendre, savoir se remettre en question et se renouveler. Pour cela, il faut s'estimer et je dirais même s'aimer, dans l'entreprise comme dans le couple.

#### **Quelles mesures avez-vous instaurées pour favoriser la performance?**

Nous faisons preuve d'une très grande transparence dans nos objectifs et la marche des affaires. Nous publions tous les trois mois dans l'entreprise le degré d'atteinte de nos objectifs. Cette transparence favorise une définition claire des objectifs individuels pour l'année et une compréhension des critères d'évaluation de chacun. Elle crée aussi la confiance et nous donne l'occasion de rappeler à nos collaborateurs nos objectifs principaux. Nous mettons également l'accent sur la formation. Pour pouvoir agir en entrepreneurs, les gens doivent posséder les compétences nécessaires. Tout le monde doit effectuer au minimum un jour de formation par an.

#### **Que signifie réussir pour vous?**

Réussir, c'est obtenir des résultats en ligne avec les attentes et surtout s'y sentir bien. Si l'on arrive au bout en se disant que c'est la dernière fois qu'on le fait parce que c'était horrible, ce n'est pas une réussite pour moi. En touchant au but, on doit pouvoir être satisfait du chemin parcouru et se réjouir de le refaire encore une fois.

## Wolfgang Martz en trois étapes de vie

***Ma découverte de la montagne, à 14 ans.** C'est une formidable école de découverte de soi. Quand vous tenez votre vie au bout des doigts, vous ne pouvez pas tricher. J'y ai appris la camaraderie aussi, la solidarité et l'esprit d'équipe.*

***Les stages auprès de familles paysannes,** effectués dans le cadre de ma formation d'ingénieur agronome. J'ai été très impressionné par l'équilibre humain de ces gens. Ils sont complets, en parfaite harmonie avec leur environnement.*

***Mes expériences dans les pays du tiers monde.** J'y ai travaillé quatre ans dans l'aide au développement, puis chez Nestlé et enfin comme consultant. La confrontation avec d'autres cultures m'a marqué et m'a énormément apporté.*