



# iN Toulouse

**Le Mag** de l'aéroport de Toulouse-Blagnac  
*The Toulouse-Blagnac Airport Magazine*

N°56  
PRINTEMPS 2016  
SPRING 2016



**FABIEN BARTHEZ**  
L'ambassadeur  
de Toulouse  
pour l'Euro 2016  
*The Toulouse ambassador  
for Euro 2016*

**CINÉMA D'ANIMATION**  
L'excellence toulousaine !  
**Film Animation**  
*Excellence in Toulouse!*

CE MAGAZINE VOUS EST OFFERT / YOUR COMPLIMENTARY COPY



ÉVASION / ENQUÊTE / RENCONTRES / ÉCONOMIE / ACTU / SHOPPING



## Terre d'innovations managériales

La biscuiterie Poulit, à Montauban, 800 salariés sans hiérarchie!  
Poult biscuit, in Montauban, 800 employees without hierarchy!

Le modèle vertical qui régit l'entreprise depuis plus d'un siècle est-il condamné ? Face à la crise, et à la mondialisation, de nouvelles visions de l'entreprise émergent dans notre région pour concilier performance sociale et réussite économique. L'innovation managériale remet l'humain au cœur du système.

■ Par Marc Pouiol

Que deviendrait une entreprise qui supprimerait les différents niveaux hiérarchiques, les comités de direction inutiles, le responsable des ressources humaines, le directeur marketing ? Quel dirigeant oserait imaginer une entreprise citoyenne basée sur la confiance, la solidarité, la participation de chacun à la réussite d'un projet partagé ? Utopie ou modèle d'avenir ?

### Un modèle révolutionnaire

Une telle entreprise existe en Midi-Pyrénées. Il ne s'agit pas d'une PME mais du groupe Poulit, leader français du biscuit en marques de distributeurs qui emploie aujourd'hui 800 personnes en France et autant en Pologne, et réalise 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il ne s'agit pas non plus d'une expérimentation mais d'un modèle managérial très innovant qui associe l'ensemble du personnel. Une société ouverte, décloisonnée, pilotée par une instance représentative (managers, ouvriers, cadres), des équipes produits sans chefs qui assurent des missions transversales, et même des salariés qui participent aux investissements et à la politique de rémunération.

« Une transformation en profondeur s'est engagée sur le site de Montauban, explique Camille Panassier, responsable de l'équipe Innovation. La nouvelle organisation fait appel à l'intelligence collective, elle remet l'humain au cœur du système, redonne du sens au travail de chacun. Les salariés se sentent plus libres, reconnus et entendus, ce qui favorise la créativité. La carotte et le bâton, ça ne marche plus, l'innovation est l'affaire de tous. » Poulit, qui est devenu un groupe très performant, vient de signer un gros contrat pour fournir le réseau des cafés Starbucks !

### Rentabilité et bien-être

« Le modèle de management très vertical a vécu, même les plus grands groupes le reconnaissent, il n'est plus possible d'opposer rentabilité et bien-être au travail, affirme Thierry Pédeloup, président de la société toulousaine Ethics Group, spécialisée dans la

## Land of innovation in management

Is the vertical model for company management which has reigned for more than a century doomed? Confronted with the recession and globalization, new visions of the company are emerging in our region to reconcile social performance and economic success. Managerial innovation is putting people back at the heart of the system.

What would become of a company that eliminated different hierarchical levels, superfluous management committees, the human resources manager, and the marketing manager? What business leader would dare imagine a citizen corporation based on trust, solidarity, and every co-worker's participation in the success of a shared project? Is this a utopia or a model for the future?

### A revolutionary model

Such a company exists in Midi-Pyrenees: the Poulit Group, French leader in cookies produced for private-labels, employing 800 people in France and Poland, with 250 million euros in sales. This is not experimental, but rather a very innovative managerial model, which associates all the personnel. This open company, governed by a representative body (comprised of managers, workers and executives), product teams without team leaders that carry out transversal missions, and even employees involved in investment and compensation policy.



"A profound transformation was undertaken at the Montauban site," explains Camille Panassier, head of the Innovation Team. "The new organization appealed to collective intelligence, putting human beings back at the heart of the system, and giving meaning to each job. Employees feel greater freedom, recognition and impact, thus fostering creativity. The carrot and the stick don't work anymore. Innovation has become everybody's business."

Poult has grown into a very effective group, and has just signed a major contract to provide the Starbucks chain!

#### Profitability and well-being

"The strictly vertical management model has seen its day, even the largest groups acknowledge this. It is no longer possible to oppose profitability and well-being in the work place," says Thierry Pédeloup, president of Ethics Group, a Toulouse firm specialized in organizational governance and transformation. "Of course, it's not always easy to get out of the conventional pattern, but changing strategy in order to move forward is inevitable, despite a deeply ingrained culture of confrontation in relationships between managers and employees. All it takes is to become aware of an obvious factor: what drives people to work is not salary, but the interest they take in what they do." Ethics Group has launched the first digital platform of social dialogue in a company.

#### Proximity, relationships, recognition

Without totally unsettling the organization, a manager can also promote initiatives, help projects emerge, modify the work atmosphere and improve everyone's well-being. At the Clinique Pasteur in Toulouse, Director Dominique Pon takes care of his 1,400 employees. France's second largest clinic, which has invested 40 million euros to become Europe's leading cardiology center, still belongs to



© DR

#### Les Scop ont montré la voie (Scopelec, à Revel).

SCOPS show a way forward (Scopelec in Revel).

gouvernance et la transformation des organisations. Bien sûr, il n'est pas toujours simple de sortir du schéma classique, mais il est inéluctable de changer de stratégie pour aller de l'avant, même si la

culture de l'affrontement est inscrite profondément dans les rapports entre dirigeants et salariés. Il suffit de prendre conscience d'une évidence : ce qui pousse les gens à travailler, ce n'est pas le salaire mais l'intérêt de ce qu'ils font. » Ethics Group vient de lancer la première plateforme digitale de concertation sociale en entreprise.

#### Proximité, lien, reconnaissance

Sans chambouler toute l'organisation, le manager peut aussi favoriser les initiatives, faire émerger les projets, changer l'ambiance de travail et améliorer le bien-être de tous. A la clinique Pasteur de Toulouse, le directeur, Dominique Pon, soigne ses 1 400 salariés. La seconde clinique la plus importante de France, qui investit 40 millions d'euros pour devenir le plus gros centre cardiologique d'Europe, appartient encore aux médecins et veut rester indépendante. « L'innovation et l'excellence ne concernent pas seulement le domaine médical, affirme Dominique Pon. Nous avons beaucoup de métiers non qualifiés qui ne sont pas assez valorisés : femmes de ménage, brancardiers, agents des cuisines. » Le directeur met la main à la pâte avec eux pour créer du lien, de la reconnaissance, et organise une centaine de réunions par an : « Je vais rencontrer et écouter ces héros du quotidien pour voir ce qu'on peut améliorer, recueillir les idées, et j'essaie de donner suite. On est passé en 30 ans du modèle paternaliste au modèle du « process », on a robotisé les gens, oublié l'humain, ça n'a pas de sens. On est au bout d'un modèle. »

Résultat, de très belles initiatives germent dans cette clinique pas comme les autres. Sur le toit de l'Atrium, a fleuri le plus grand jardin potager suspendu de France. On y cultive de bons légumes, cuisinés et servis aux patients. Une autre initiative a permis aux habitants d'une cité voisine de venir découvrir les métiers de la santé. Les projets fourmillent !

## Mozaïk RH facilite le recrutement des jeunes des cités

Si bien des entreprises redécouvrent aujourd'hui les vertus des modèles participatifs, les Scop (Sociétés coopératives et participatives) ont montré la voie depuis longtemps. Avec 216 entreprises, présentes dans tous les secteurs, y compris les plus innovants, Midi-Pyrénées, fait figure d'exemple. Créations, transmissions ou reprises d'entreprises par les salariés, 29 entreprises ont vu le jour en 2015 et près de 140 emplois ont été créés ou sauvés. « C'est un modèle encore mal connu, mais qui trouve aujourd'hui toute sa pertinence avec la crise et les effets de la financiarisation de l'économie, relève Muriel Decout, directrice de l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées. Une Scop dispose d'outils qui la distinguent du modèle classique et permet d'associer pleinement les salariés à la réussite et à la pérennité des entreprises : une gouvernance démocratique, des profits équitablement répartis et des fonds propres importants. C'est l'antithèse de la décentralisation. »

## Mozaïk RH facilitates the hiring of young people from disadvantaged neighborhoods

Social innovation starts with hiring. However, young people from disadvantaged neighborhoods, despite having equivalent degrees, have three times fewer chances of getting an interview. In 2007, Saïd Hammouche launched Mozaïk RH, the first firm dedicated to these young graduates who are too often discriminated against, although they embody a reservoir of untapped talent. Mozaïk RH offers guidance, follow-up, assistance with procedures, preparation for interviews, and enhancement of experience. More than 3,000 young people have found employment through this innovative approach. Mozaïk HR will open a branch in Toulouse early this summer.



### Les Scop ont montré la voie

Si bien des entreprises redécouvrent aujourd'hui les vertus des modèles participatifs, les Scop (Sociétés coopératives et participatives) ont montré la voie depuis longtemps. Avec 216 entreprises, présentes dans tous les secteurs, y compris les plus innovants, Midi-Pyrénées, fait figure d'exemple. Créations, transmissions ou reprises d'entreprises par les salariés, 29 entreprises ont vu le jour en 2015 et près de 140 emplois ont été créés ou sauvegardés. « C'est un modèle encore mal connu, mais qui trouve aujourd'hui toute sa pertinence avec la crise et les effets de la financiarisation de l'économie, relève Muriel Decout, directrice de l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées. Une Scop dispose d'atouts qui la distingue du modèle classique et permet d'associer pleinement les salariés à la réussite et à la pérennité des entreprises : une gouvernance démocratique, des profits équitablement répartis et des fonds propres importants. C'est l'antithèse de la décentralisation. » ■■



**Le potager sur le toit de la clinique Pasteur, à Toulouse.**  
The vegetable garden on the roof of the Pasteur Clinic, Toulouse.

### Catalis, incubateur de l'innovation sociale

La Région a lancé, en 2014, un incubateur destiné à l'innovation sociale. Porté par l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées, cette structure veut faire émerger des entreprises innovantes qui développent des projets d'intérêt collectif, économiquement viables ([www.catalis.coop](http://www.catalis.coop)). L'incubateur accompagne étroitement les porteurs de projets durant six mois renouvelables : conseils juridiques, études d'opportunités, mise en réseau, notamment avec les acteurs de l'Économie sociale et solidaire, formation, partage d'expériences, recherche de financements...

### Catalis, social innovation incubator

In 2014, the Region launched an incubator for social innovation. The Midi-Pyrénées Regional Union of SCOPs sponsors this organization which encourages the emergence of innovative companies that develop economically viable projects of common interest ([www.catalis.coop](http://www.catalis.coop)). The incubator works closely with project creators for a renewable period of six months, providing legal advice, studies of opportunities, networking, particularly with stakeholders in the social economy, training, sharing of experiences, search for financing, etc.

the doctors who want to remain independent. "Concern for excellence and innovation extend beyond the medical field," says Dominique Pon. "We have a lot of low-qualification jobs which deserve greater recognition, such as those of cleaning staff, orderlies, and kitchen personnel." This director takes a hands-on approach to create close links and stimulate recognition, organizing a hundred meetings each year. "I make an effort to meet with and listen to these everyday heroes to see what we can improve, gather ideas and suggestions, and I try to follow up. Over the last 30 years we have moved from a paternalistic model to a process model. We turned people into robots, ignoring the human aspect and that makes no sense. That particular model is coming to an end." The result is that very positive initiatives germinate in this unique clinic. The roof of the atrium has the largest suspended garden in France, where good vegetables are grown, and then included in patients' meals. Another initiative has helped the inhabitants of a nearby neighborhood to discover the health professions. Projects abound!

#### SCOPs show a way forward

While many companies are now rediscovering the virtues of participatory models, the SCOP system (cooperative and participatory companies) has shown a way forward for a long time. With 216 companies present in all sectors, including the most innovative, Midi-Pyrénées has become a reference. Through business creations, transfers or acquisitions by employees, 29 companies emerged in 2015 and almost 140 jobs were created or saved. "This model, though not well known, is now fully demonstrating its relevance in the context of the recession and the effects of the financialization of the economy," points out Muriel Decout, Director of the Regional Union of SCOPs in Midi-Pyrénées. A SCOP has advantages that set it apart from the conventional model and make it possible to fully involve employees in a company's success and sustainability: democratic governance, fairly distributed profits and significant equity. This is the opposite of decentralization."



**La Scop toulousaine Ami-Bois, constructeur de maisons en bois.**  
The Scop Ami-Bois (Toulouse), builder of wooden houses.