SPÉCIAL MANAGEMENT: LE CORPORATE GOVERNANCE - LE PUBLIC À L'ÉCOLE DU PRIVÉ - L'ENTREPRISE CONTRE LA SOCIÉTÉ

COMMUNICATIONS PERSONNELLES: LA BATAILLE DES SATELLITES ● ILES DE PAIX: 25 ANS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

20e ANNÉE N° 2 HEBDOMADAIRE 150 F 9 JANVIER 1995
ÉCONOMIE ET FINANCES

Trends tendances

Jean Galler

Manager de l'année

Administrateur délégué de la Chocolaterie Galler

Jean Galler

Manager de l'A

Gastronome avant d'être manager, plus artisan qu'industriel, Jean Galler offre ses lettres de noblesse au chocolat belge au sein d'une entreprise qui a su garder une dimension humaine. Rencontre avec le Manager de l'Année 1994 de Trends-Tendances.

«Goûtez ces merveilleux chocolats. Si vous ne les aimez pas, je vous les rachèterai car ce sont mes préférés.» Lue dans une boulangerie de Vaux-sous-Chèvremont, le subtil message publicitaire aurait fait hurler au chauvinisme. Mais non, le petit carton écrit à la main trônait bel et bien au faîte d'un petit étal d'un *gourmet shop* dans une banlieue perdue des States. L'anecdote lui a été rapportée par un conseiller de l'Office Belge du Commerce Extérieur. Et, pour Jean Galler, ce clin d'œil à la gloire de son chocolat a la valeur de l'or. C'est qu'en 20 ans, il a ramé, l'apprenti-boulanger de la rue Saint-Léonard, à Liège, pour arriver — à quelques jours à peine de la quarantaine — au succès commercial qu'il connaît aujourd'hui.

Galler est sans doute très loin des multinationales du chocolat. Et, à l'exception de ce bourg des Etats-Unis (!), ses produits sont avant tout renommés dans la partie francophone de notre petit pays. N'empêche, en moins de deux décennies, la PME liégeoise a su imposer son bâton de 70 grammes — il a été copié 43 fois depuis — dont elle a vendu près de 10 millions d'unités en 1994. Un volume qui lui permet de revendiquer 6 % du marché belge du chocolat en bâtons. Autres résultats tangibles : un chiffre d'affaires pour l'année 93 qui a atteint 214 millions de FB avec un bénéfice net de 15 millions. «En 1994, l'été trop chaud pour un chocolatier a cependant entraîné une certaine stagnation», explique Jean Galler. Mais en tout, ce ne sont pas moins de 645 millions de tonnes de chocolat qui ont transité par Vaux-sous-Chèvremont au cours de l'année écoulée.

OBSESSION. N'entamez pas l'histoire par «il était une fois»... Ouvrez plutôt ce livre de recettes écrit par un maître-pâtissier à la page 169, page du chocolat. Bible de jeunesse de Jean Galler, l'ouvrage lui avait été offert par ses parents. «Boulanger-pâtissier, mon père avait repris le commerce de son père. Quand ils ont senti que j'avançais également dans cette voie, mes parents ont voulu m'ouvrir les yeux sur d'autres choses. Ils m'ont donc offert ce livre.» Employé comme apprenti dans une des meilleures pâtisseries de Belgique, à Liège, l'adolescent qu'il était passait alors ses nuits au four et ses journées dans son atelier à décortiquer le fameux ouvrage, expériences à l'appui. Jusqu'à découvrir la magie du chocolat. Passionné, ses parents l'inscrivent dans une des meilleures écoles de confiserie d'Europe, à Bâle. Il a 18 ans. «J'y ai vraiment appris les bases du métier», explique le chocolatier.

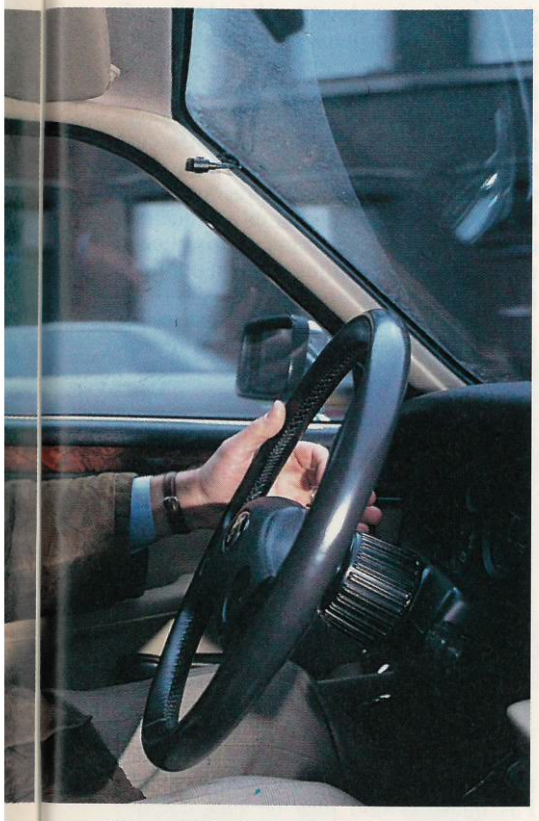
Revenu en Belgique, il décroche un an plus tard (1974) le prix du meilleur apprenti boulanger-pâtissier du pays. Héritant ainsi d'un petit capital, il peut s'inscrire pour un stage de spécialisation à l'école de Gaston Lenôtre à Paris, réputée pour ses exigences draconiennes au niveau de la qualité du travail. «Depuis cette époque, il s'est toujours appliqué à tout faire très bien, raconte Marcel Derrien, directeur de l'école parisienne, à propos de son ancien stagiaire. En plus, il est très innovateur, il récupère des idées partout où il y en a. Et comme il a su rester modeste, il fera inévitablement partie des gens qui montent et qui durent.»

ISOPRESS/POLET

■ **JEAN GALLER**
«Je suis un ambassadeur de la renommée belge qui s'exprime par un chocolat de qualité et des modes exemplaires de gestion.»

LA PRALINE ET LE BÂTON. Exigeant, Galler ? «On sent en lui une volonté de toujours s'améliorer, il a toujours en chantier la résolution d'un défi», commente Jean Mossoux, consultant en PME qui collabore avec l'entreprise liégeoise depuis 1990. Le premier, c'est en 1976 qu'il se le fixe. En rachetant pour 120.000 francs — «une somme folle pour moi, à l'époque» — une petite chocolaterie dont l'ancien propriétaire n'a tenu que cinq mois. C'est là que Jean Galler découvre les moules pour la fabrication du fameux bâton de 70 grammes.

Année



Une véritable révélation : «J'étais convaincu que, face au géants du chocolat, on ne pouvait démarrer qu'en faisant des pralines.» Il tente alors les deux expériences. Mais concentre la production sur le bâton dès 1978. Parce que la société qu'il avait créée avec son père, Pierre Galler, se trouvait face à un cul de sac : manque d'argent pour assurer la croissance, peu de matériel, pas de personnel formé, locaux trop exigus... «Malgré un chiffre d'affaires qui avait grimpé de 1 à 10 millions entre le premier et le troisième exercice, nous avons dû choisir entre la praline ou le bâton», explique l'administrateur délégué de Galler.

Un demi-mal, dans la mesure où c'est de toute façon dans cette niche qu'il avait décidé de porter son attention. A partir de ce moment, d'ailleurs, la gamme va s'étendre progressivement, sous l'impulsion de Jean Galler lui-même. Maître-chocolatier, il consacre toute son énergie à composer de nouvelles variétés. En 1979, avec le *Café Liégeois*, il pressent un grand succès public. De fait, le CA retombé à 5 millions par la vente de l'activité pralines, grimpe en un an à 18 millions. La machine est lancée. Et si, aujourd'hui, le jeune patron liégeois a préféré déléguer la phase d'essais de nouvelles recettes à un de ses proches collaborateurs, il n'en demeure pas moins le cerveau de chaque nouveau produit.

«C'est dans sa capacité de créer que réside tout l'attrait de l'entreprise, résume Jean Mossoux. Mais de temps en temps, il faut l'arrêter, le marché ne pourrait pas suivre.» Sachez cependant que Galler se prépare à une nouvelle offensive sur le marché de la praline. Une opération qui pourrait être rapidement suivie, si elle est fructueuse, par la création d'un réseau de points de vente à l'enseigne Galler. «C'est un projet auquel nous réfléchissons sérieusement», commente simplement Jean Galler. Actuellement, la gamme de chocolats à la marque Galler se compose de 23 produits en bâtons. Mais en 1993, la firme a décidé de l'étendre aux tablettes de 100 grammes (6 produits) et, depuis, l'an dernier, elle offre aussi une mini gamme de pâtes à tartiner qui se veut à la hauteur de la qualité de ses autres références. Il n'a d'ailleurs pas mis moins de huit ans pour mettre au point les quatre variétés proposées. Raison de cette diversification ? D'un côté, la volonté, grâce aux tablettes, de pouvoir offrir des recettes différentes (les coulants de vanille, par exemple, sont impossibles à réaliser avec des carrés trop larges) et, surtout, disposer d'un chocolat plus facile à exporter. «En France, ils ne connaissent pratiquement pas le bâton, explique Bernard Surlemont, consultant extérieur et administrateur délégué de Galler International, la société chargée de gérer les ventes à l'étranger. Grâce aux tablettes, ce marché devient plus facile à aborder.»

CONQUÊTE. Si cette nouvelle déclinaison est apparue depuis peu, c'est que Galler s'est rendu compte qu'il fallait pousser la machine hors des frontières. Car, quoi qu'en laisse penser certaine publicité, le chocolat de Vaux-sous-Chèvremont enregistre toujours 85 % de ses ventes sur le territoire national. Et même majoritairement dans le sud du pays et à Bruxelles. Bien que la marque soit présente dans 20 pays grâce à quelques «coups» prestigieux — l'aéroport d'Ammam en Jordanie, le Grand Magasin Harrods de Londres, etc. —, les ventes à l'étranger se résument actuellement au Nord de la France (50 %), au grand-duché de Luxembourg (25 %) et devraient connaître un certain essor aux Pays-Bas où la PME wallonne a signé, au printemps 94, un accord avec l'enseigne Albert Heijn, le leader incontesté de la distribution outre-Moerdijk. Fin 94, Galler était déjà présent dans plus de 150 points de vente, soit un quart du réseau.

«Il est clair que nous devons progresser à l'exportation, lance Bernard Surlemont. Nous sommes dans un marché de niche. Et, en Belgique, au rythme de notre progression, nous aurons atteint nos limites dans plus ou moins trois ans.» Mais il paraît tout aussi évident que ce développement ne se fera pas de manière ■■■

FAMILLE, PÂTISSERIE ET CHOCOLAT

Fils de pâtissier, petit-fils de pâtissier, Jean Galler aurait pu naître dans un pétrin. Et reprendre à son tour l'activité familiale.

■ JEAN ET PIERRE GALLER *Un dynamisme et un savoir-faire transmis de génération en génération.*

PG

Mais en fin de compte, c'est lui qui a inversé la vapeur. A tel point que lorsqu'il a décidé de racheter la petite chocolaterie de Clairmont-sur-Berwinne, c'est son père, Pierre Galler, décédé il y a quelques mois à peine, qui a pris le train en marche pour soutenir son fils dans la création d'une SPRL, transformée en SA depuis 1990.

Viscéralement attaché au capital familial dont il détient aujourd'hui la grande majorité, Jean Galler ne pourrait dissocier les liens créés entre son entreprise et sa famille. Jusqu'à son épouse, Yvette, qu'il a rencontrée la première fois l'année de ses grands débuts, alors qu'il visitait les locaux qu'il occupe actuellement avec l'intention de les acheter. «C'était la fille des propriétaires», sourit-il. Prenant possession des lieux, il n'a pourtant pas intégré son épouse au sein de son équipe, comme il l'a fait avec d'autres parents. «C'est ma conseillère externe privilégiée, poursuit Jean Galler. Il ne se passe pas une soirée où nous ne discutons pas une heure de l'entreprise.» Sans compter qu'elle a fortement contribué à l'image de marque des produits en mettant au point les emballages et les présentoirs. Ce qui n'est pas la moindre réussite de l'entreprise.

incontrôlée. Par expérience, Jean Galler sait que, même s'il produit une certaine magie auprès du consommateur, le chocolat belge n'est pas automatiquement synonyme de ventes faciles. «Nous avons vécu de sombres expériences aux Etats-Unis et au Canada au milieu des années 80 avec des gens qui ont cru avoir trouvé la poule aux œufs d'or, insiste Jean Galler. Lorsqu'on s'en rend compte, il est bien souvent trop tard. Depuis, nous sommes plus qu'exigeants sur les partenaires éventuels.» C'est ainsi qu'en France, depuis deux ans, le chocolatier a décidé de développer sa propre structure de ventes. Composée de trois représentants, elle est supervisée par Isabelle Perée, responsable des exportations auprès de la maison mère.

Prochains projets ? Pour Bernard Surlemont, l'Allemagne, à coup sûr. Parce que la consommation y est très importante. Et qu'en fin de compte c'est le marché le plus proche de la banlieue de Liège. Pour Jean Galler, un rêve, la Suisse. «Mais le marché est cadenassé par un distributeur comme Migros qui possède sa propre unité de production. Et puis, plus protectionniste que les Helvètes, on ne trouve pas.» En attendant, Galler poursuit sa progression sur le marché national. Une croissance à contre-courant : en 18 ans, le marché du bâton a chuté de 13.000 à 8.800 tonnes ; dans le même temps, Galler est passé de 1 à 645 tonnes. Un développement qui s'est fait pas à pas, en partant de la zone géographique la plus proche selon le principe de la tache d'huile. Et en commençant par le réseau de distribution le plus abordable : les boulangeries, librairies ou épiceries fines. Une fois atteint un certain niveau de notoriété, l'entreprise a franchi la porte de la grande distribution en 1988. Elle y réalise à présent 70 % de son chiffre d'affaires et fait le bonheur des distributeurs, heureux de disposer d'un produit à marge intéressante et sortant de l'ordinaire. «C'est un produit haut de gamme, d'excellente qualité, commente Catherine Humbert, responsable des achats de chocolat chez Nopri. Il attire une certaine clientèle qui n'était pas habituée à visiter notre enseigne.»

SANS CONCESSION. Mention honorable donc pour un patron qui s'interdit toute compromission : ni offres promotionnelles ni production à marque de distributeur — «malgré la tentation des volumes» — ni recours à des matières premières de qualité inférieure pour abaisser les coûts. «C'est le biais qu'a choisi Jean Galler pour affirmer son identité, remarque Jean Mossoux. Vendre un produit de qualité, à prix uniforme et non bradé.»

Dans cette «quête de la perfection», explique encore son conseiller, Jean Galler a su imprégner son équipe de vente de son souci constant de la qualité. Conduite par Michèle Lamoline, elle gère en direct les rayons des grandes surfaces afin de ne rien laisser au hasard. Exemple : munis en permanence d'un thermomètre, les vendeurs refuseront d'approvisionner un magasin si la température ambiante risque de porter atteinte au chocolat. «En plus, poursuit Jean Mossoux, ils disposent d'un salaire fixe. Une tactique destinée à éviter qu'ils aillent placer des bâtons là où il n'en faut pas, au risque de laisser les produits se dégrader.»

Par contre, la chocolaterie refuse de consacrer des sommes importantes à des techniques de marketing. «La meilleure pub pour notre chocolat, c'est le bouche à oreille», se défend Jean Galler. De là, l'organisation d'importantes séances de dégustation dans les points de vente et la participation à des conférences pour «éduquer le consommateur au goût». Autre opération de notoriété : la fourniture à prix avantageux de produits Galler à des associations caritatives — Association contre la sclérose en plaques, Association contre la mucoviscidose, etc. — qui les revendront à leur profit. «Un curé de Seraing a recouru un temps à la même démarche pour ses œuvres, raconte encore l'artisan chocolatier. Il m'a avoué que c'était à coup sûr la première fois que ses paroissiens venaient jusqu'à son domicile pour y participer.»

Plus qu'une consécration, c'est une bénédiction. Ponctuée encore tout récemment par un titre de Fournisseur de la Cour. Un superbe label dont le chocolatier se dit très fier. Quant à savoir quel royal palais a fondu pour le chocolat Galler, le secret reste bien gardé. Mais pour Jean Galler, la voie royale semble bien tracée.

JEAN-MICHEL LALIEU

Deux jours avec Jean Galler

Henry Mintzberg, spécialiste canadien des organisations, iconoclaste des idées à la mode, rappelait il y a quelques mois dans l'hebdomadaire français *Le Nouvel Economiste* que le manager ne vit pas enfermé dans son bureau, moulinant les multiples données que lui ont concoctées ses collaborateurs pour créer à partir de cela *La* stratégie de l'entreprise. «La porte entrouverte, la main sur le téléphone, l'œil sur le bureau d'à côté, constamment interrompu et faisant en sorte de l'être, il est en réalité à l'affût de données beaucoup plus informelles, spéculatives ou intuitives que celles fournies par les indicateurs de gestion. Il a besoin de sentir son environnement.» Toute l'hypocrisie du management, fulmine Henry Mintzberg, consiste à nier cette évidence...

Touchés par les idées du Canadien, nous avons poussé la porte de la chocolaterie Galler et avons suivi son patron pendant deux jours. Zoom sur une gestion quotidienne et sur une stratégie.

BONJOUR. A 8 h 30, chaque matin, Jean Galler entre au 39 de la rue de la Station à Vaux-sous-Chèvremont et salue chacun : il y a déjà du monde dans la maison qui abrite les bureaux. A la réception, Marie-Cécile communique aux vendeurs les divers problèmes qui les empêcheront éventuellement de réassortir tel ou tel magasin. Même s'il a une remarque peu agréable à communiquer à un membre du personnel, Jean Galler attendra le milieu de la matinée pour dire ce qu'il a sur le cœur. Pas question de rompre le rituel du «bonjour» aimable. Pas question non plus de dire quelque chose de négatif en fin de semaine, la personne visée risquerait de ruminer la remarque tout le week-end et de subir l'influence des proches qui ne connais-

OBJECTIFS

L'école de Dale Carnegie a appris à Jean Galler à travailler par objectif. Depuis 1991, il détaille donc sa fonction en sept pages, régulièrement remises à jour.

Dans le dernier descriptif, il détaille ses objectifs majeurs : croissances pour l'entreprise, croissances pour les collaborateurs, croissances des attitudes, développements des innovations. Il expose aussi ses objectifs en liaison avec les fonctions qu'il s'attribue : direction, créativité, coordination, vente, communication.

Voici quelques obligations qu'il s'impose en matière de direction : aider ses cadres pour la sélection et l'engagement de nouveaux collaborateurs, améliorer ses compétences (langue, manager, chocolat), par la lecture, séminaires, formations ; aider ses collaborateurs à s'améliorer par un entretien semestriel constructif, en les poussant à revoir leur descriptif de fonction tous les six mois, en les stimulant à utiliser leur descriptif ; élaborer la stratégie à moyen terme et à long terme en collaboration avec les cadres et Jean Mossoux, vérifier si les budgets sont respectés, analyser les situations mensuelles, assurer une équité des salaires, vérifier la liste des investissements à trois ans, etc. Pour ce qui

sent pas l'entreprise. Jean Galler, qui a suivi des cours d'attitude mentale positive et est allé à l'école de Dale Carnegie, préfère ronger son frein tout le week-end plutôt que de déroger aux principes qu'on lui a enseignés. «Bien connaître les problèmes et ne pas dramatiser.» Ces préceptes, il essaye de les appliquer au jour le jour, convaincu que «l'on ne peut rien construire tant que le foyer n'est pas éteint.»

A 10 heures, lorsqu'il n'a pas de rendez-vous, Jean Galler examine le courrier glissé dans son casier. Au menu, une lettre de félicitations d'un fournisseur à l'occasion du titre de Fournisseur de la Cour obtenu par l'entreprise, des offres de services — «je reçois une série de CV tous les jours», commente Jean Galler —, des petites notes signées de ses cadres. «J'ai peu de courrier à traiter personnellement, observe le chocolatier. Tout part directement dans les services concernés.» Le fait est relativement neuf : il y a un an et demi, toutes les factures passaient encore par la direction générale. Aujourd'hui, Jean Galler se contente d'un survol mensuel des factures d'entrée : «Pour avoir nos prix de revient bien en tête», sourit-il. Il arrive que le courrier recèle des perles pour l'entreprise comme ce très beau poème de Julos Beaucarne (*voir encadré Ode au chocolat*), écrit de manière spontanée. Ou des petits mots de grandes vedettes, comme Michel Fugain, un fou du chocolat Galler. Ou encore des propositions de rachat de la chocolaterie. La dernière en date dépassait les 100 millions de francs. Jean Galler repousse une à une les sirènes : il veut laisser le choix à sa fille qui, depuis l'âge de 7 ans, se barbouille de chocolat pendant une partie de ses vacances...

A 10 h 30 : séance photos pour la couverture de *Tendances*... Même si, après deux heures de poses, il doit bien se lasser, Jean Galler n'en montre rien, reste souriant. Entretenir de bonnes relations avec la presse fait partie de ses objectifs...

A JEU ÉGAL. 13 heures, déjeuner dans un petit restaurant de Chênée. Retour à la chocolaterie une heure plus tard. Vers 15 heures, Jean Galler reçoit, en compagnie de Michèle Lamoline, la directrice commerciale, le représentant d'une agence de publicité. Celui-ci expose une série de propositions et attend les réactions de ses prospects. La discussion s'engage. L'agence devra revoir sa copie. En quelques phrases, Jean Galler a manifesté son désaccord avec les idées et suggestions. A 16 heures, le directeur général rejoint son pigeonnier : le bureau tout vert de Jean Galler est niché au troisième étage de l'immeuble dépourvu d'ascenseur. La directrice commerciale le rejoint pour leur réunion hebdomadaire. La discussion roule sur la concurrence, l'engagement d'un représentant, les risques d'alcoolisme que pourrait présenter un des membres du personnel, le prix des pralines, les actions de promotion à mener avec la grande distribution. On discute aussi de la manière dont on annoncera au personnel, le 9 janvier à 12 heures, l'élection de Jean Galler comme Manager de l'Année ! «On arrêtera la production», décrète le patron. Michèle Lamoline, manifestement relax, émet ses opinions fermement. Le dialogue se pratique à jeu égal. La discussion a duré un peu plus d'une demi-heure. Arrive ensuite le directeur financier, le benjamin des cadres. Une mini réunion rapidement clôturée car il n'y a pas grand-chose de neuf à annoncer sinon que d'ici la fin de l'année, le système informatique va pouvoir sortir des statistiques. L'information ravit Jean Galler !

Petite pause : le directeur général ouvre les albums de l'entreprise. Très attaché à la mémoire de sa société — il écrit d'ailleurs la *Sagaller* dans le Galler & Co, le mensuel interne —, Jean Galler raconte les fêtes organisées pour le personnel deux fois par an, sans compter le verre de fin d'année et une visite d'entreprise annuelle. «J'ai toujours beaucoup travaillé, confie-t-il. Jusqu'en 1984, je passais mes journées à la production et je gérais le soir et les week-ends. Mais quand je voulais m'amuser et faire la fête, je voulais que ce soit à fond !» Ravi, il tourne les pages, et commente les bals costumés, les sketches des uns et des autres, la séance au cours de laquelle il a appris à son personnel à sabrer le champagne ! Jean Galler apparaît ainsi comme un homme amoureux des traditions qui apprécie que l'on sache se tenir correctement à table et que l'on ait le sens du goût. N'a-t-il pas organisé pour son personnel des séances d'apprentissage au goût ? N'exige-t-il pas de ses vendeurs qu'ils sachent tout sur le chocolat ? Vers 17 heures, visite journalière «du» secré- ■■■

concerne la créativité, Jean Galler a pour objectif de sortir un produit ou une nouvelle gamme tous les ans. Le poste coordination établit la liste des réunions à tenir avec les cadres. A la fonction communication, Jean Galler explique : «Par mon attitude et ma disponibilité, je contribue fortement à maintenir et à développer la mentalité Galler. Dans des situations difficiles ou inconnues, je cherche un comportement qui puisse servir de référence. Je suis un ambassadeur de la renommée belge qui s'exprime par un chocolat de qualité et des modes exemplaires de gestion.» Un programme qui méritait bien le titre de Manager de l'Année !

M. BR. ■

ODE AU CHOCOLAT

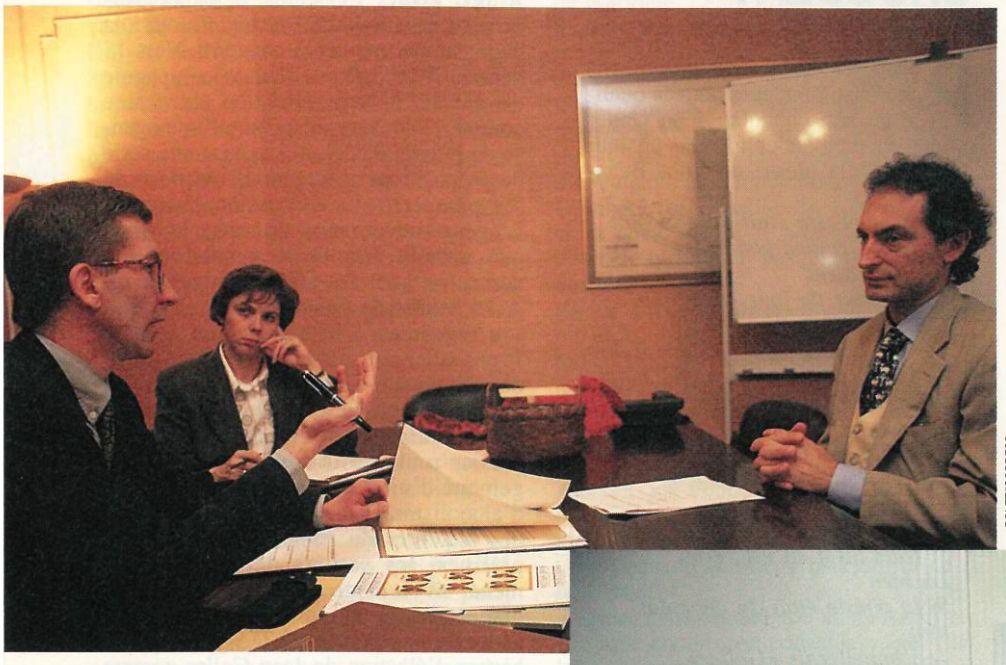
Parmi les nombreux hommages de consommateurs pour la qualité de son chocolat, Jean Galler retient en premier celui reçu un jour de 1992 de la plume de Julos Beaucarne.

Et si la poésie était du chocolat
Que les oreilles goûteuses
Dégusteraient
A longueur de jour et de nuit
Dans la musique de la voix
Et si la poésie était si bonne à dire
A redire, à entendre, à chuchoter
tout bas
Le soir ou à minuit
A minuit même parfois
En laissant dans sa bouche
Fondre du chocolat
Avec du bon frais café
Si frais qu'il en est vert
Eh bien !
Si la poésie était du chocolat
Moi
Je l'appellerais «Galler».

■ ***Dans son bureau vert, Jean Galler dépouille son courrier.***

POLET/SOPRESS

■ *Une réunion avec une agence de publicité.*



POLET/ISOPRESS

■■■

taire de Jean Galler, Alain Thirion, qui se borne à soumettre le signataire à son patron. Jean Galler profite ensuite du calme nocturne pour exposer encore quelques-unes de ses vues sur la gestion de son entreprise. «De 1976 à 1983, raconte-t-il, j'étais l'homme orchestre. Je ne parvenais pas à trouver la solution qui m'aurait permis de prendre du recul. A partir de 1983, j'ai engagé une personne qui a été capable de diriger la production pendant huit ans. J'ai pu alors commencer à me consacrer sérieusement à l'administration et, à partir de 1988, à la constitution d'une réelle équipe de vente. Aujourd'hui, je peux me reposer sur mes trois cadres (production, finances et commercial). J'ai avec chacun une réunion hebdomadaire et toutes les six semaines, nous tenons ensemble une réunion dynamique au cours de laquelle nous analysons un à trois problèmes qui empêchent la société d'avancer et nous recherchons des solutions.»

Les années 90 constituent certainement une charnière pour la chocolaterie : en 1990, Jean Mossoux, consultant, met un premier pied dans l'entreprise. Aujourd'hui, il est toujours là : c'est lui qui définit les lignes commerciales annuelles avec Michèle Lamoline, analysées et remises à jour tous les six mois. En 1991, Jean Galler se forme chez Dale Carnegie : il y apprend à penser en termes d'objectifs et à agir en vue de leur réalisation (*voir encadré*). Commence aussi aussi une profonde réorganisation du sommet de l'entreprise : la taille de la société n'admet plus une gestion artisanale. Il faut introduire des compétences nouvelles. Echaudé, Jean Galler ne commettra plus l'erreur classique de se priver de son meilleur vendeur pour le porter à la direction commerciale. Par relations, il déniche successivement les cadres qui l'épauleront solidement. L'équipe est manifestement au point.

GESTION QUOTIDIENNE. Second jour, 8 h 30. En attendant une réunion avec Jean Mossoux, Jean Galler nous fait découvrir une série de documents témoins de la gestion quotidienne de l'entreprise : l'argumentaire de ventes — un gros classeur, fruit de trois années de travail —, les fiches de gestion de la fabrication, le document de bienvenue — le nouvel engagé sait qui est qui et qui fait quoi dans la maison —, les descriptifs fouillés de toutes les étapes de la production pour chaque type de produit — ce qui rend les travailleurs interchangeables — les rapports d'évaluation semestriels du personnel, les statistiques de ventes et d'achats — qui permettent de guider l'entreprise dans la sélection de la distribution, dans l'orientation de nouveaux produits —, les fiches d'évaluation de l'exportation, les statistiques de ventes par délégué et par produit, etc. L'analyse est poussée mais pas figée. Tous les trimestres, on dresse un état des lieux des décisions prises pour l'année et des réalisations effectives. Jean Galler insiste : il ne faut pas s'installer dans les habitudes. Même si l'on conserve le cap fixé, on peut changer le système pour y parvenir. Son dada actuellement : les fiches de dysfonctionnement. Chaque personne dans l'entreprise est gentiment priée — on le rappelle même dans le réfectoire via de grandes affiches — à déceler tous les détails qui permettront à l'entreprise de progresser. Exemple : dans un colis cadeau, Jean Galler a constaté qu'une boîte de pralines était placée sur le côté et non à plat. Le lendemain, sa fiche de dysfonctionnement précisait l'objet de sa *plainte*, son explication et des solutions suggérées pour le court et le long terme.

■ *L'espace créativité, c'est là que se composent les nouveaux produits, le saint des saints...*

POLET/ISOPRESS

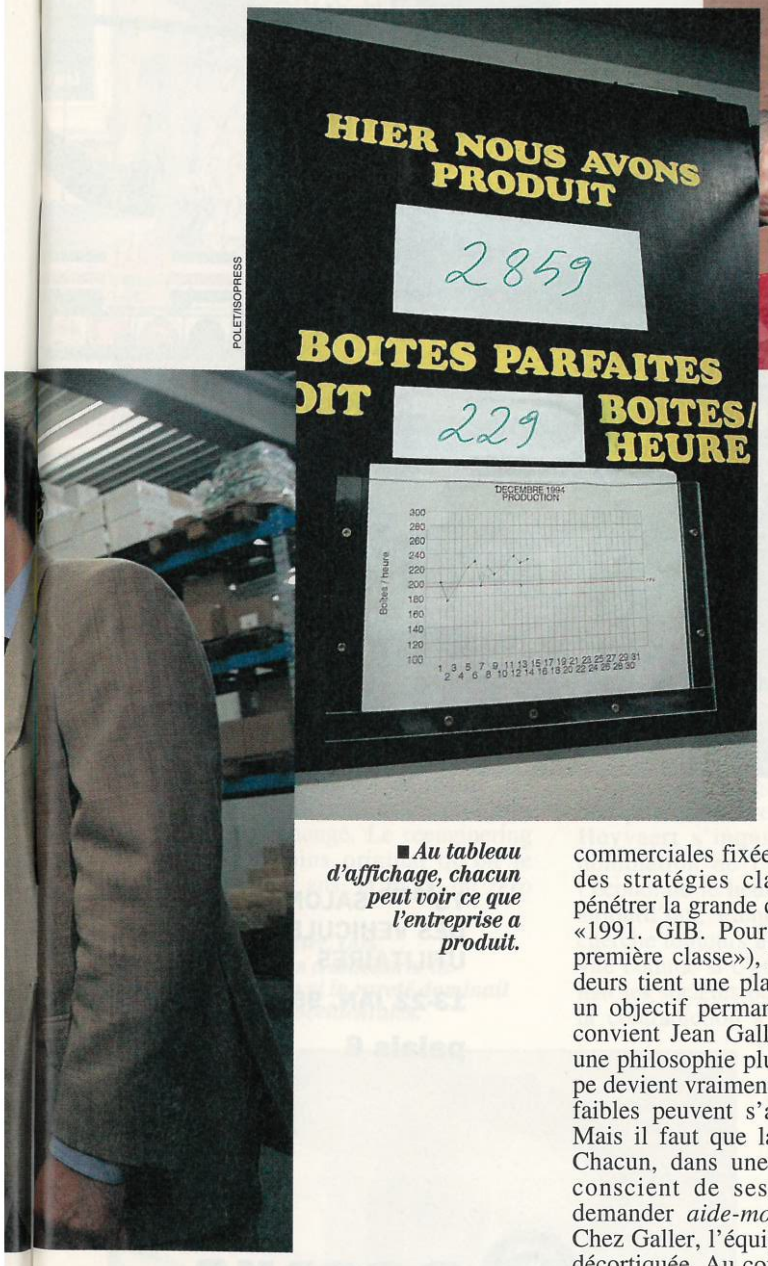
«Deux cents fiches ont déjà été rédigées, précise Jean Galler, 22 personnes ont participé. J'attends avec impatience celles des 21 autres ! Il ne s'agit pas de règlements de compte. Il est important que chacun s'attache aux détails pour que l'entreprise avance. Ce n'est pas parce que je fais bien aujourd'hui que, demain, je dois travailler de la même manière.»

A 10 heures, séance de dégustation avec Jean Mossoux et le directeur de la production : les pralines de cinq concurrents sont découpées, examinées, dégustées et comparées avec la production de Galler. «Pas de nougatine, grosse couche de chocolat, on ne voit pas de crème, fond de praliné...» Près de 20 ans passés dans le chocolat : Jean Galler ne s'en lasse pas. Heureusement car, dans le secteur des bâtons, un concurrent naît tous les trois mois. Il faut donc tester, comparer...

A 11 heures, Jean Mossoux et Jean Galler passent en revue les lignes commerciales fixées depuis 1990. A côté des stratégies classiques destinées à pénétrer la grande distribution (exemple : «1991. GIB. Poursuite d'un service de première classe»), la formation des vendeurs tient une place importante. «C'est un objectif permanent pour l'entreprise, convient Jean Galler qui le resitue dans une philosophie plus générale. Une équipe devient vraiment une équipe quand les faibles peuvent s'appuyer sur les forts. Mais il faut que la confiance s'installe. Chacun, dans une entreprise, doit être conscient de ses limites et pouvoir demander *aide-moi à aller plus loin*.» Chez Galler, l'équipe de vente est suivie, décortiquée. Au cours des réunions régulières, les responsables ne se contentent pas des *on*, des *ils* et des *il y a des*... «des mots leurres qui ne veulent rien dire, juge Jean Mossoux. Si vous demandez à un vendeur s'il a fait de la prospection, il vous répondra *Oui, oui, beaucoup*. Si vous ne lui demandez pas combien de points de vente il a prospectés, vous ne saurez jamais que pour lui, *beaucoup* signifie deux ou trois...» Chez Galler, le représentant doit dire ce qu'il va faire, ce qu'il n'a pas fait, pourquoi il ne l'a pas fait et quand il va recommencer. Sont également prévus des partages d'expérience du terrain et des présentations de thèmes par les vendeurs à chaque réunion : «Cela suppose une formation à l'expression orale, à l'argumentation, etc., observe Jean Mossoux. L'exercice fait émerger ceux qui ont une carrure de chef.»

POLET/ISOPRESS

■ *L'artisanat, cela se déguste...*



POLET/ISOPRESS

■ *Au tableau d'affichage, chacun peut voir ce que l'entreprise a produit.*

ON DÉGUSTE. A 12 h 30, tout le monde se réunit dans le réfectoire pour le déjeuner : Jean Galler a commandé un plat froid dans un restaurant italien. Il y a de l'ambiance. On rit, on blague. Jean Galler se sent manifestement bien au milieu de ses ouvriers et employés.

14 h 30, retour au pigeonnier... Coup de téléphone avec un concurrent... apprécié. Ensuite, réunion avec Bernard Surlemont, l'administrateur délégué de Galler International. Ils font le point sur l'expérience de vente des chocolats Galler sur les marchés et sur un autre projet de distribution. A 15 h 30, réunion élargie à la responsable de l'exportation. Discussion sur la situation des marchés français et hollandais, sur les difficultés de certains vendeurs, sur les projets futurs. On s'interroge aussi sur la qualité de l'emballage. Un détail qui peut avoir des répercussions importantes : s'il y a des changements dans l'impression, le consommateur peut croire que les bâtons de chocolat présentant un emballage plus clair sont vieux et périmés ! «C'est une composante importante de l'environnement du produit», juge Jean Galler. A 17 heures, redégustation. Cette fois, c'est la production interne qui est soumise aux palais d'un ingénieur agronome, de Jean Galler et du directeur de production. La séance est bimensuelle. L'objectif est de vérifier les délais de conservation, d'améliorer la qualité, de tester la tenue des nouveaux produits. Nous avons échappé à cette dégustation ! Il faut avoir le cœur décidément bien accroché pour résister à cette marée de chocolat... Pour Jean Galler, la journée n'est pas finie. Le soir, avec son épouse, il discute encore pendant un heure de la chocolaterie. Ensuite, il s'attelle à tout ce qui lui demande du calme : rédaction de rapports, préparation de réunions, de présentations, etc. Dans toute la vie quotidienne, on perçoit trois caractéristiques de l'entreprise animée par Jean Galler : la créativité — à tout heure, on entend parler des nouveaux projets ou produits, «le plus difficile à gérer», selon lui —, les ressources humaines et le sens critique. Un cocktail à déguster à volonté !

MARIE BRANDELEER ■