



UN PALMARÈS EXCLUSIF
MANAGEMENT-GREAT PLACE TO WORK

Les entreprises où il fait bon travailler

Attirer, cajoler et obtenir l'adhésion de tout le personnel. C'est ainsi qu'on dope les performances d'une équipe. Voici les vingt-cinq employeurs qui y parviennent le mieux en France.

Sommaire

Page 38 Les classements intermédiaires, selon dix critères

Page 40 Les 25 gagnants du classement général

Le gagnant : Bain & Company

De gauche à droite : Olivier Marchal, le DG en France de ce cabinet de conseil en stratégie ; Daphné Mousnier, manager ; Xavier Bersillon, manager et «mentor» de Pauline Escudier, consultante ; et Abhijit Prabhu, de Bain Etats-Unis, détaché pour six mois au bureau parisien.

De la fierté. Du plaisir. L'envie d'en faire encore plus pour «la boîte»... Glanés au fil de quelque 4 000 questionnaires, ces témoignages de salariés vantant leur épanouissement au travail sonnent comme une langue de bois débitée sous influence. Evoquent la réponse relue et corrigée par un dircom vigilant. Mais non : c'est dans l'anonymat que ces louanges ont été confiées à l'institut Great Place to Work, maître d'ouvrage de ce palma-

rès des entreprises où il fait bon vivre en France. Grands et petits noms du business hexagonal ou filiales de multinationales, 52 sociétés se sont volontairement soumises, jusqu'en décembre dernier, à un minutieux double interrogatoire, dirigeants d'une part et salariés de l'autre (lire la méthode de l'enquête page suivante). Les réponses ont ensuite servi à noter chaque entreprise selon cinq critères : est-elle crédible (transparence de la communication interne), respectueuse (formation, association des salariés aux décisions), équitable

(parité, absence de favoritisme à l'embauche ou pour les promotions) ? Est-on fier d'y travailler ? Enfin, y règne-t-il un climat solidaire (bonne ambiance, sens de l'équipe) ?

A l'issue de cette batterie de questions, seuls 25 candidats ont été retenus pour figurer dans le palmarès. Avant de détailler ce classement général, nous avons voulu regarder quels étaient les meilleurs sur une dizaine de critères extraits du questionnaire salariés (lire page 38). Surprise, les mauvaises réputations ne sont pas toujours confirmées par ceux ▶▶▶

►►► qui fréquentent les employeurs au quotidien. Ainsi, McDonald's, censé incarner la multinationale yankee dirigée par des managers à sang glacé, est au contraire l'une des entreprises les mieux notées pour l'accessibilité de l'encadrement, et celle où l'on est le plus persuadé que le licenciement n'est utilisé qu'en tout dernier recours.

Comme le roi du fast-food, beaucoup d'entreprises américaines figurent en bonne place au palmarès. Outre-Atlantique, il est vrai, ce type d'études sur «l'image employeur» est de longue date entré dans les mœurs. Mais la France s'y met, sans céder aux délires en vogue aux pires heures de la nouvelle économie, quand on réduisait la qualité de l'environnement professionnel au nombre d'heures de massage offertes par le patron. Car les salariés, pas fous, n'échangent pas leur fidélité contre quelques gadgets. Pour les attirer, les garder et en obtenir le meilleur, il faut du lourd : rémunération attrayante, promotions ouvertes, formations sur mesure, système clairement affiché de récompense de l'innovation, et prise en compte concrète de leurs contraintes quotidiennes. C'est ce qui a été récompensé chez Lyreco, Leroy Merlin ou Lafarge : pas ce qui se fait de plus sexy dans le business français, mais le clinquant n'a jamais fait une vraie politique sociale. Les salariés, en tout cas, ne s'y trompent pas. ■ Frédéric Béghin

La méthode de l'enquête Great Place to Work

Ce classement a été établi par l'institut américain Great Place to Work, qui mène ce type d'enquêtes dans 26 pays. En France, 52 entreprises ont postulé pour se soumettre à une évaluation en deux temps. D'une part, 150 questions posées aux dirigeants sur la culture et les pratiques de l'entreprise ; d'autre part, 58 questions posées à un échantillon de 250 salariés dans chaque entreprise (ou à la totalité des salariés pour les sociétés plus petites). La note finale reflète, pour un tiers, les réponses des dirigeants, et pour deux tiers celles des salariés. Ces derniers ont rempli les questionnaires en ligne ou sur papier, mais toujours de façon anonyme.

Le classement général

RANG	SOCIÉTÉ (SECTEUR D'ACTIVITÉ)	EFFECTIFS EN FRANCE	CHIFFRE D'AFFAIRES*
1	Bain & Company (conseil en stratégie)	137	NC
2	Agilent Technologies (informatique)	264	118
3	SC Johnson (produits d'entretien)	155	250
4	L'Oréal SA (cosmétiques)	11 537	NC
5	Microsoft (informatique)	967	NC
6	PepsiCo (agroalimentaire)	276	433
7	Lyreco (fournitures de bureau)	2 333	501
8	Leroy Merlin (distribution)	14 830	2 843
9	Lafarge (matériaux de construction)	4 063	NC
10	Ferrero France (agroalimentaire)	1 175	763
11	McDonald's (restauration) **	1 824	2 200
12	Dell (informatique)	1 259	NC
13	Guidant (distribution pharmaceutique)	128	89
14	Total, hors branche chimie (pétrole)	16 588	20 700
15	Accenture (conseil)	3 320	740
16	Symantec (informatique)	107	NC
17	Cims (conseil en marketing)	125	NC
18	Novartis Pharma (pharmacie)	2 148	984
19	FedEx (transport)	2 355	309
20	Bristol-Myers Squibb (pharmacie)	3 805	1 400
21	April Assurances (assurances)	465	127
22	Danone (agroalimentaire)	11 864	3 635
23	Deloitte (conseil)	1 819	371
24	American Express Carte (banque)	532	NC
25	Adecco (travail temporaire)	5 742	4 137

Source : Great Place to Work.

Les classements intermédiaires, selon dix critères

Politique de formation, attachement à la culture maison, participation des salariés aux décisions et aux bénéfices... Notre plongée dans le détail du palmarès bouscule quelques idées reçues.

Pour établir son palmarès des entreprises où il fait bon travailler, l'institut Great Place to Work s'est avant tout appuyé sur un questionnaire en 58 points rempli par les principaux intéressés (les salariés eux-mêmes), dont les résultats pèsent pour les deux tiers dans le classement général. C'est pourquoi nous avons voulu nous plonger en détail dans ces données, a priori sincères, puisque fournies anonymement. De l'effort de formation à l'équilibre personnel, en passant par la participation aux bénéfices, nous avons sélectionné dix thèmes et repéré pour chacun les cinq entreprises les mieux notées. Ces victoires d'étapes ne contredisent évidemment pas le classement général (on retrouve ainsi souvent le grand vainqueur, Bain & Company), mais

Comment lire nos tableaux

Pour chaque question, le score des entreprises se compare à un indice 100 représentant la moyenne générale des réponses des salariés. Seule exception : le turnover, une donnée fournie par les entreprises.

elles se révèlent parfois surprenantes : qui aurait parié que McDonald's apparaîtrait comme une boîte peu disposée à recourir aux licenciements, ou que les collaborateurs de Ferrero seraient parmi les plus « patriotes » ? Les salariés sont les mieux placés pour bousculer les idées reçues à propos de leur entreprise... ■

Turnover

RANG	ENTREPRISE	TURNOVER
1	Lafarge	0,6%
2	Ferrero	1,2%
3	Danone	1,5%
4	L'Oréal	1,6%
5	April Assurances	2%

Le taux de turnover se calcule en rapportant le nombre de démissions volontaires aux effectifs moyens de l'année. Plus il est bas et plus il indique une forte fidélité des salariés. A cette aune, aucune entreprise américaine sélectionnée par Great Place to Work ne parvient à se classer dans le top 5. La palme à Lafarge, une boîte qu'on ne quitte quasiment jamais de son plein gré.

Effort de formation

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	Bain & Company	136
2	Dell	125
3	Deloitte	116
4	Microsoft	115
5	Total	113

Vainqueur au classement général, le cabinet de conseil Bain est très nettement distingué pour sa politique de formation. «Un vrai développement des compétences», s'enthousiasme un salarié. Chez Dell, entreprise à forte croissance, l'effort de formation est aussi jugé «très élevé». Et Total se hisse dans ce top 5 grâce aux 45 heures annuelles de formation suivies en moyenne par chaque salarié.



Accessibilité de l'encadrement

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	SC Johnson	124
2	McDonald's	120
3	PepsiCo	120
4	Agilent	119
5	American Express	113

Tutoiement, portes ouvertes... Fort logiquement, c'est dans les filiales de groupes américains que l'ambiance «casual» est la plus présente. Elle se traduit aussi par des politiques de communication interne mêlant rencontres directes avec les dirigeants (chez PepsiCo, Agilent...) et sites Intranet très vivants.

Participation aux bénéfices

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	Leroy Merlin	144
2	Ferrero	142
3	Lyreco	138
4	April Assurances	134
5	Microsoft	125

La première place de Leroy Merlin n'est pas surprenante, puisque 99% de ses salariés sont actionnaires. Chez Lyreco, ce sont sans doute les commerciaux qui ont voté : ils bénéficient du Super Bonus, un système de déplaçonnement de leur rémunération variable quand ils dépassent leurs objectifs de marge brute.



Dell. Le Café Soleil, sur le site de Montpellier, est célèbre dans toutes les filiales du groupe en Europe.

Sécurité de l'emploi

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	McDonald's	143
2	Total	138
3	Lafarge	136
4	Ferrero	129
5	Leroy Merlin	122

La question était délicate (Pensez-vous que, pour votre entreprise, le licenciement soit le dernier recours ?), et les résultats sont surprenants : c'est le grand méchant McDo (hors franchise, il est vrai) qui obtient le meilleur score dans ce domaine ! Mais, derrière, l'absence des entreprises américaines, réputées dégraisser sans états d'âme, est criante...

Equilibre vie privée-vie pro

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	SC Johnson	170
2	American Express	143
3	Agilent	138
4	McDonald's	131
5	Microsoft	127

En tête du classement général l'an dernier, SC Johnson reste le champion de l'équilibre personnel – et de loin, avec le plus fort écart par rapport à la moyenne de tous nos classements intermédiaires. Ce palmarès 100% américain montre à quel point certaines pratiques banales aux Etats-Unis (comme le télétravail) peinent à entrer dans nos mœurs.

Accueil des nouveaux salariés

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	SC Johnson	112
2	Cims	108
3	Ferrero	106
4	Lyreco	106
5	Bain & Company	103

Il y a le premier jour (place de parking, badge et cartes de visite prêts, ordinateur installé), mais c'est ensuite qu'on juge du bon accueil. C'est pourquoi ce classement fait ressortir les boîtes à l'ambiance familiale, et celles qui systématisent le suivi des nouveaux, comme Bain et ses «mentors» chargés d'assister les dernières recrues.

Patriotisme d'entreprise

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	SC Johnson	116
2	Ferrero	115
3	Pepsico	113
4	L'Oréal	112
5	Bain & Company	111

Pour finir, les salariés sont-ils fiers de leur entreprise ? Les scores les plus flatteurs récompensent principalement des firmes situées dans le haut du classement général. Une exception : Ferrero, honnête 10^e, mais brillant ici. Dans le questionnaire, ses salariés ne tarissent pas d'éloges. L'un d'eux regrette même de devoir un jour partir à la retraite...

Participation aux décisions

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	Bain & Company	150
2	SC Johnson	139
3	PepsiCo	119
4	Leroy Merlin	118
5	Cims	117

Inscrit dans les gènes du gagnant, Bain, et des autres lauréats américains, le sentiment d'être associé aux décisions est aussi très présent chez le nordiste Leroy Merlin («On se sent écouté et entendu», dit un salarié). Cims (conseil en marketing) l'a systématisé, avec un procédé très élaboré d'écoute des critiques et suggestions à la fin des réunions.

Organisation du travail

RANG	ENTREPRISE	SCORE
1	Bain & Company	144
2	McDonald's	132
3	SC Johnson	126
4	American Express	124
5	Lyreco	121

L'efficacité américaine fait mouche («Impeccable, dit un salarié de McDo. Chacun sait ce qu'il doit faire»). La performance du français Lyreco (fournitures de bureau) est aussi remarquable, grâce au soin apporté à sa communication des objectifs et à son reporting.



SC Johnson. Au siège, dans le Val-d'Oise, les salariés apprécient la salle de sport, pas immense mais équipée de matériel professionnel loué à Gymnase Club.

Ils ne prennent pas soin de leurs collaborateurs par pure générosité, mais parce que c'est bon pour les affaires.

Heux comme le salarié d'une entreprise américaine en France ! La moitié des établissements primés par l'institut Great Place to Work sont des filiales de groupes d'outre-Atlantique. Le management à la mode yankee n'est certes pas réputé cultiver la douceur de vivre... Mais chez SC Johnson ou chez FedEx, entre autres, on a compris qu'un collaborateur choyé rend un meilleur service aux clients. Au final, c'est bon pour le business.

Ce pragmatisme s'applique dans tous les domaines : ressources humaines, rémunération (stock-options, intéressement...), jusqu'aux détails de la vie quotidienne, en passant par l'équilibre personnel, avec par exemple aménagement des horaires ou cours de yoga. La logique est poussée à son comble dans le secteur du conseil, représenté par Bain & Company (lire ci-contre), Accenture et Deloitte. Le bien-être des consultants et des managers y est indispensable pour compenser une terrible exigence de résultats.

Les Français n'ont cependant pas à rougir. En témoignent le rang de L'Oréal (pionnier chez nous des services de proximité) ou les scores d'entreprises familiales comme Lyreco (prix spécial pour la qualité de sa communication interne). Quant à la motivation des salariés de Leroy-Merlin en France, elle s'explique aisément : 99% d'entre eux sont actionnaires de la boîte.

Les 25 gagnants du



1^{er} BAIN & COMPANY

Le lauréat du palmarès 2005 : parité, mobilité et portes ouvertes

Lauréat 2005, Bain Paris ne pouvait rêver mieux pour son vingtième anniversaire ! Le bureau français de ce poids lourd américain du conseil en stratégie est plébiscité pour son effort de formation, la participation aux décisions, l'organisation du travail... Dans les bureaux du boulevard de la Madeleine, le patron tutoie la standardiste, un détail révélateur. «L'encadrement pratique la politique de la porte ouverte, raconte le directeur général, Olivier Marchal. Tous les trimestres, je rencontre le personnel par petites équipes,

pour deux heures de discussion informelle.» L'an dernier, l'un de ces petits déjeuners a permis de déceler que les managers et les consultants étaient sous pression. Le planning des projets a aussitôt été revu. Cette volonté d'écoute, les nouveaux venus la constatent dès leurs premiers pas dans l'entreprise. Chaque recrue se choisit un mentor qui l'accompagnera parfois pendant cinq ans. Sa mission : évaluer ses performances et aider le néophyte à concrétiser un projet ou à gérer une situation difficile. «Je dois être un vrai

conseiller, capable de suggérer la solution optimale pour l'individu et pour l'entreprise», explique le manager Xavier Bersillon, mentor de la consultante Pauline Escudier. «Quand j'ai voulu prendre un congé sabbatique de six mois, confie celle-ci, discuter avec Xavier m'a permis de bien présenter ma demande, au bon moment.» Comme elle, les femmes (30% des effectifs) sont plutôt choyées ici. Sponsor de l'European Professional Women's Network, Bain les place sur un pied d'égalité avec leurs collègues masculins. «J'ai le même salaire et la même progression que les hommes», confirme Daphné Mousnier,

classement général

Depuis six ans au sein
du cabinet Bain, Daphné
Bousnier, 29 ans, a le
même salaire et a connu
la même progression que
ses collègues masculins.



Manager de 29 ans, promue
tous les deux ans» depuis son
arrivée il y a plus de six ans.
Ces évolutions rapides s'ap-
puient sur un gros effort de
formation (des programmes
initiaux musclés et une mise à
niveau d'une dizaine de jours à
chaque changement de poste)
et sur une importante mobilité.
Fort de ses 31 bureaux dans le
monde, Bain fait tourner ses
collaborateurs entre Boston (la
maison mère), São Paulo, Sin-
gapour ou Los Angeles. «Ils en
deviennent enrichis», juge Oli-
vier Marchal, qui accueille en
ce moment l'Américain Abhijit
Prabhu pour six mois. Billets
d'avion, logement ? Bain s'oc-
cupe de tout... **Mickaël Guedj**

2^e AGILENT TECHNOLOGIES

De juteuses primes à l'innovation

«Pour l'instant, je travaille en Italie sous la responsabilité d'un Anglais, pour des clients situés partout en Europe, explique un cadre d'Agilent France. Et tout se passe comme si nous étions une PME familiale à l'échelle d'un petit département !» L'expatriation et le travail en équipes multiculturelles font partie du quotidien chez ce fabricant d'équipements informatiques issu de Hewlett-Packard, présent dans 110 pays. Autres points appréciés par les salariés : le système des primes à l'innovation (du simple cadeau jusqu'au partage de brevet), la possibilité de télétravailler en toute confiance, et les efforts de communication interne, via un site Web interactif mais aussi grâce au «management by walking around» (tournées régulières des dirigeants).

3^e SC JOHNSON

Le gagnant 2004 reste le roi de la flexibilité

Est-ce un hasard si la plus grande salle de réunion est attenante à l'espace de fitness ? Déjà, en 1927, le patron de ce groupe spécialisé dans les produits d'entretien en était convaincu : un individu qui se sent bien dans son cadre de travail, en harmonie avec sa vie privée, devient un salarié épanoui. Le principe est plus que jamais d'actualité. Depuis de nombreuses années, la direction organise une enquête d'opinion qui met en lumière les attentes des collaborateurs de ses 65 filiales. Lauréate du palmarès Great Place To Work en 2004, la

branche française (une filiale de distribution) ne fait pas exception. Les horaires, flexibles, permettent de s'organiser : «Coûte que coûte, je quitte mon travail entre 18 h 30 et 18 h 45», raconte Aude Bohu, la directrice du marketing. Une souplesse qui la laisse profiter de ses trois enfants, sans se le faire reprocher. Quand la situation l'autorise, on peut même travailler chez soi. Certaines contraintes sont évitées : pas de réunion avant 9 h 30 ni après 16 h 30. Autre avantage : tous les salariés (cadres ou non cadres) ont bénéficié, en 2004, d'environ dix-neuf jours de RTT, en plus de la possibilité de prendre leurs vendredis après-midi pendant les mois de juillet et d'août.

4^e L'ORÉAL

Une agence de voyages et une banque au siège

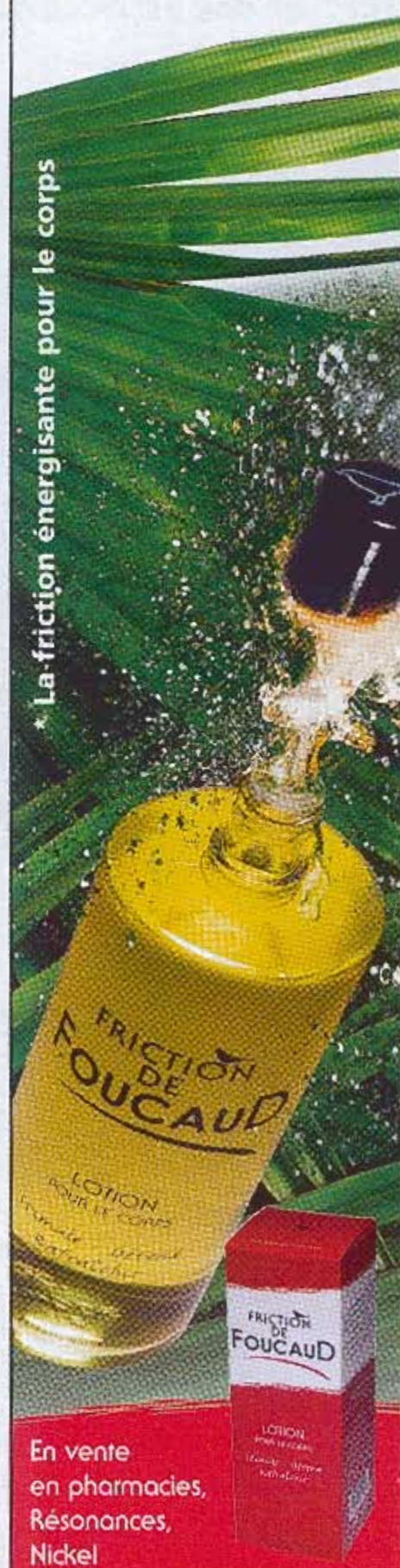
Sur les 50 500 collaborateurs du groupe, les 11 500 concernés en France par l'enquête (le siège, la recherche, une usine, trois centrales d'expédition...) vantent une entreprise «géniale», «humaine» malgré sa taille, où «on a beaucoup de plaisir à travailler». Des louanges confirmées par l'un des plus faibles taux de turnover du classement (1,6%) et argumentées en détail par les salariés. Ils se félicitent des structures hiérarchiques courtes (seulement deux niveaux intermédiaires entre un directeur d'usine et le personnel de conditionnement, par exemple), de la priorité donnée à la formation et aux promotions, incarnée par un site Web baptisé Cool («Career Opportunities On-Line»), des services de proximité à leur disposition (le siège abrite une banque et une agence de voyages). Enfin, les salariés apprécient ▶▶▶

FOUCAUD

SINCE 1946

the super
energizing
friction*

* La friction énergisante pour le corps



En vente
en pharmacies,
Résonances,
Nickel

SPORT / VIE QUOTIDIENNE
stimule, détend, rafraîchit

www.foucaud.fr

►►► L'action citoyenne de leur entreprise en faveur du développement durable et son implication dans l'insertion professionnelle des chômeurs de longue durée ainsi que des personnes handicapées.

5^e MICROSOFT

Beaucoup d'autonomie et des espaces détente

«C'est une aventure pour nos collaborateurs, assure Gérard Gros, le DRH. On donne du sens à ce qu'ils font.» Langue de bois ? Non : chez Microsoft France, 99% des salariés se disent prêts à fournir un effort spécial pour finir un travail. Le secret de cette implication réside dans un subtil équilibre entre exigence de résultats et autonomie. Ici, la flexibilité est reine : chacun organise son temps. Responsabilisés, les collaborateurs se sentent considérés, grâce aussi au rendez-vous consacré à la gestion de carrière, qui s'ajoute à l'entretien d'évaluation annuel. Chaque année, une enquête prend le pouls des équipes sur divers sujets, des salaires à l'intérêt pour le poste occupé. Le «manager feed-back» permet aussi aux collaborateurs de livrer leur perception du management.

S'il est à l'écoute, l'encadrement n'en est pas moins exigeant. D'où l'attention portée aux programmes de formation. «6% de la masse salariale», indique Gérard Gros. Et puis, il y a tous les petits plus, de la salle de sport aux espaces détente dotés de consoles Xbox. Et si vous n'avez pas de rendez-vous, personne ne vous empêchera de venir travailler en jean-baskets.

6^e PEPSICO

Une hot line Accor au service des salariés

Managers accessibles, salariés autonomes, revues de performances, points sur les projets de carrière... Pas étonnant si, chez

PepsiCo France, les salariés se sentent bien. «Chacun a des responsabilités et prend des décisions. Même les stagiaires», assure le DRH Marc-Henri Bernard. On encourage les salariés à s'exprimer, afin qu'ils soient en confiance pour lancer des idées. À l'appui de cette communication, l'outil informatique «My DevelopNet» (pour formaliser ses objectifs avant d'en discuter avec le manager) et des études de climat social.

Autre souci : simplifier la vie des salariés. Grâce au partenariat «Bien-être à la carte» signé avec Accor, un numéro unique permet de trouver une baby-sitter, de demander une assistance juridique ou de commander une place de spectacle. Autant de temps gagné pour mieux travailler. Aucune réunion avant 9 h 30 ou après 18 heures, «mais on peut encore mieux faire dans l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle», jure Marc-Henri Bernard. Un groupe pilote vient ainsi d'être lancé pour tester le télétravail.

7^e LYRECO

Des challenges pour motiver les troupes

Ce groupe valenciennois spécialisé dans les fournitures de bureau (de la papeterie aux accessoires informatiques en passant par le mobilier) n'est pas peu fier de son indépendance : «L'entreprise est toujours dirigée par la famille fondatrice, explique le directeur général, Eric Bigeard. Nous ne sommes pas cotés en Bourse, si bien que notre mode de gestion ne dépend pas de ratios de rentabilité imposés par des fonds de pension.» C'est aussi la garantie d'un climat très humain, malgré les di-

mensions atteintes par l'ancienne Papeterie Gaspard : 8 200 salariés dans vingt pays, dont 2 500 en France pour un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros, dont 500 millions dans l'Hexagone. Le président actuel, Georges Gaspard, qui incarne la troisième génération de dirigeants, connaît la plupart de ses salariés français par leur prénom.

Cette ambiance particulière est aussi excellente pour le business. La preuve ? Chez Lyreco, on n'externalise pas, car les dirigeants restent persuadés que la vraie valeur ajoutée est créée par les collaborateurs. «Nos 450 chauffeurs, par exemple, ne se contentent pas de déposer la marchandise à la porte des clients, détaille Eric Bigeard. Je ne pense pas que nous obtendrions un service de cette qualité en utilisant un prestataire extérieur.» Le management du groupe est donc invité à faire preuve d'écoute et de disponibilité auprès des salariés qui, de leur côté, sont informés et motivés par des systèmes de rétri-

butions ou de challenges internes. Ils peuvent même exprimer leurs états d'âme grâce à des baromètres de satisfaction très réguliers. Au final, cela paie en termes de fidélité à l'entreprise et de service rendu au client, donc de chiffre d'affaires...

8^e LEROY MERLIN

L'intéressement pèse jusqu'à 20% du salaire

Propriété du groupe Mulliez, l'enseigne spécialisée dans le bricolage, le jardinage et la décoration cultive les valeurs fondamentales chères à la famille nordiste. Et même au-delà de ce qui est traditionnellement en vigueur dans les différentes entreprises du groupe (Auchan, Flunch, Norauto...), à en croire Stéphane Calmès, DRH de l'enseigne en France (2,84 milliards d'euros de chiffre d'affaires). «Le partage est le maître mot de notre philosophie de management», assure-t-il. D'abord, le partage de l'information sur la stratégie et la volonté ►►►



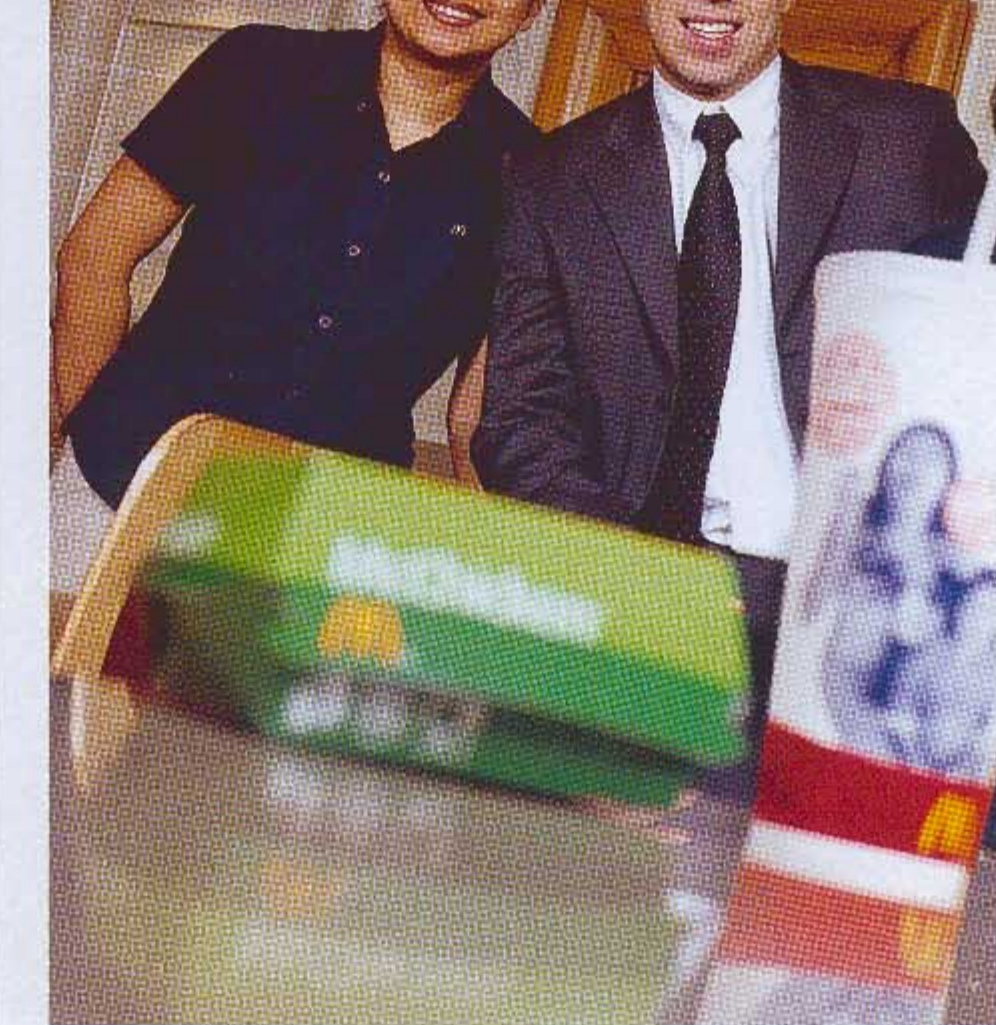
Microsoft. La pause café, version Bill Gates. Au siège français, dans l'Essonne, c'est autour d'une console maison qu'on se retrouve pour faire un break.

▶▶▶ d'associer chacun à la prise de décision. Mais aussi le partage des résultats de l'entreprise : 99% des 15 000 collaborateurs en France sont actionnaires via un FCP, détenant ainsi 16% du capital de l'entreprise. Ce qui fait d'eux les premiers actionnaires, avant les différents membres de l'Association familiale Mulliez (AFM). La participation aux bénéfices et l'intéressement peuvent représenter respectivement jusqu'à 10 et 20% du salaire ! «D'où un comportement de responsabilité chez les salariés», remarque Stéphane Calmès. Ce qui n'exclut pas la défense de leurs intérêts : comme pour la RTT il y a quelques années, Leroy Merlin se veut précurseur pour la loi Fillon sur la formation et met en place un accompagnement des nouveaux salariés pendant trois ans. Un moyen de cultiver l'attachement des collaborateurs à l'entreprise.

9^e LAFARGE

Une école d'ingénieurs pour progresser

Le plus faible taux de turnover du classement ! Normal : avec ses quatre branches (ciment, granulats et béton, toiture et plâtre) et une multitude de sites de production dans 75 pays, cette multinationale offre à ses collaborateurs une grande mobilité géographique mais aussi fonctionnelle. Les ressources humaines mènent donc une importante politique de formation (45 heures par an et par salarié pour la branche ciment), pivot du Plan individuel de développement. Chaque année, ce dernier permet d'évaluer les performances de chaque salarié, de formaliser ses attentes et les possibilités en termes d'évolution de carrière. La spécificité même de la production impose à Lafarge de former lui-même ses salariés. Pour répondre à ce besoin, Lafarge et Saint-Gobain se



sont associés, il y a douze ans, pour créer une école d'ingénieurs à Montpellier, I.3.F. (adossée au Cnam). Elle offre l'opportunité aux salariés bac + 2 de devenir ingénieurs (bac + 5) par une formation en alternance (1 300 heures en vingt mois).

Une formation dont a bénéficié David Blin : son deust acoustique en poche, il a intégré Lafarge plâtre en tant que technicien supérieur. Quatre ans après son embauche, la formation en alternance lui a permis de devenir ingénieur en procédé qualité dans une usine de plâtre. «Aujourd'hui, je vise un nouveau poste avec davantage de responsabilités», confie-t-il.

10^e FERRERO

Ambiance familiale et gros effort de formation

La filiale française du groupe italien est l'une des entreprises du classement où l'on est le plus fier de travailler. «Nutella, Kinder, Mon chéri... Nos produits sont connus dans le monde entier, alors je raconte autour de moi comment nous les fabriquons», témoigne l'un des 1 175 salariés français. «Malheureuse-

ment, il faut un jour partir à la retraite !» soupire un autre. De fait, on quitte rarement Ferrero (seulement 1,2% de turnover), où l'ambiance «familiale» se mêle à un management méthodique : objectifs individuels fixés tous les ans et point avec l'encadrement tous les six mois, un dialogue qui débouche souvent sur des formations (35 heures par salarié et par an).

11^e MCDONALD'S

Les patrons de resto sont recrutés à la base

La meilleure preuve que la multinationale américaine privilégie la promotion interne ? Dans ses restaurants français détenus en propre (les franchisés n'étaient pas couverts par l'enquête), 80% des managers ont commencé leur carrière comme «équipiers». C'est-à-dire employés de base à la caisse, en cuisine ou en salle. «Nous ne recrutons pas sur le cursus scolaire mais sur le talent», résume Hubert Mongon, vice président de McDonald's France, chargé des ressources humaines. En effet, 54% des équipiers sont étudiants, mais la plupart ne cher-

McDonald's. Arrivé dans le groupe comme simple «équipier», Boualam Ladoul dirige, à 28 ans, un des plus gros McDo de Paris (80 personnes).

chent ici qu'un job d'appoint : ils n'ont pas vocation à faire carrière dans le groupe. Pour détecter les futurs gérants, il faut plutôt surveiller de près les 46% restants – des candidats qui ont déjà travaillé dans la restauration ou qui, très souvent, se présentent sans expérience, avec peu ou pas de diplômes.

Directeur du restaurant McDonald's de l'avenue de Wagram, à proximité des Champs-Élysées, Boualam Ladoul, 28 ans, est un pur produit de cette filière de promotion interne. Il est aujourd'hui à la tête de l'un des cinq plus gros restaurants de l'enseigne à Paris (il dirige 80 personnes et génère 4 millions d'euros de chiffre d'affaires), des responsabilités auxquelles il n'aurait jamais pu prétendre dans un autre groupe avec son simple BTS de comptabilité. Après trois ans comme équipier, il a suivi des formations, devenant assistant de direction, puis directeur de restaurant treize mois plus tard. A 24 ans ! Car, selon ses propres termes, il «en voulait» et s'est vite fait repérer... Aujourd'hui, Boualam Ladoul cherche à son tour à détecter les jeunes talents. Sur ses conseils, deux équipiers de 23 ans suivent les formations accélérées pour devenir managers. «Je renvoie la balle : j'ai eu cette chance, pourquoi pas quelqu'un d'autre ?» explique-t-il.

12^e DELL

La création d'une crèche est à l'étude

C'est ce qu'on appelle le «management par la marque» : «Le slogan de l'entreprise, "Etre direct", a été transposé dans le fonctionnement quotidien, analyse un salarié de la ▶▶▶

►►► filiale française du fabricant américain de matériel informatique. Il est très facile de parler ouvertement à n'importe quel membre de la direction, les bureaux sont ouverts.»

Malgré l'incroyable croissance de Dell depuis vingt ans, l'entreprise préserve l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une «conciergerie» propose de nombreux services de proximité, le travail à domicile est organisé, et un projet de crèche est en voie de finalisation. Très apprécié également : le caractère «cosmopolite» de la société, qu'il s'agisse de visiter d'autres filiales ou de recevoir des collègues étrangers – notamment sur le site de Montpellier, à la terrasse du café Soleil...

13^e GUIDANT

Parité, com interne et stock-options

Ce laboratoire néerlandais, spécialiste des médicaments cardio-vasculaires, respecte une parfaite parité hommes-femmes, jusqu'au comité de direction (44% de femmes), sans

discrimination pour les promotions ou les salaires, d'un excellent niveau... sans parler des stock-options. Autre point fort : un gros effort de com interne, avec boîte à idées et forums de discussion sur le site maison.

14^e TOTAL

La féminisation du recrutement s'accélère

Les mots à la mode chez Total ? Angolanisation, nigérianisation... Partout dans le monde, le groupe recrute en effet un maximum de salariés locaux. «Pour certaines missions, il y a un plus à être d'origine non française», juge Catherine Ferrant, directrice du département innovation sociale et diversité. Parmi les 110 000 salariés de Total, à peine 45% sont français, mais un gros effort a été entrepris pour les cadres. Ainsi, 550 managers internationaux sont aujourd'hui «impatriés» (par opposition aux «expatriés» français). «Pour qu'ils s'imprègnent de la culture Total et qu'ils nous fassent partager la leur», explique François Carcaud-Macaire,

directeur et DRH du siège de la Défense. Pour éviter de rester un «groupe d'hommes ingénieurs français», Total recrute aussi plus de femmes (18% des ingénieurs embauchés en 2000, 30% en 2003). «Si nous engageons six jeunes d'une école qui a 50% de femmes parmi ses diplômés, nous prenons trois femmes», explique Catherine Ferrant. Les carrières s'alignent ensuite sur celles des hommes, sans pénalisation en cas de grossesse. Pour elles (mais pas seulement !), le pétrolier a aussi mis en place un portail, Only you, proposant des services de proximité. «Pas par pure générosité, précise le DRH. Un salarié dégagé des contingences est plus performant.»

15^e ACCENTURE

Des managers aguerris coachent les nouveaux

Une entreprise à laquelle on aime appartenir, même après l'avoir quittée. Les anciens de ce poids lourd du conseil ont en effet leur club, pour «garder le contact avec la tribu». Et c'est vrai qu'on entre chez Accenture un peu comme dans une grande école : séminaires d'accueil, formations à la carte, parrainage par un manager confirmé... Un programme baptisé Accent sur elles favorise la carrière des femmes grâce à des actions spécifiques (coaching, networking, conférences-débats...).

16^e SYMANTEC

Un petit air de Silicon Valley à Suresnes

Ce spécialiste californien de la sécurité informatique (ses antivirus Norton équipent sans doute votre ordinateur) vient de racheter Veritas (stockage in-

formatique), formant un groupe de 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Bonne nouvelle pour les 107 salariés en France, pour qui la croissance de la société s'est toujours traduite par de rapides évolutions en interne. Le vent de la Silicon Valley souffle jusqu'à Suresnes : nouvelle économie oblige, le télétravail fait ici partie des mœurs.

17^e CIMS

Un budget pour inviter son équipe au resto

Appliquer des directives sans être associé à l'élaboration des projets a de quoi pourrir une ambiance de travail. Au bureau français de ce cabinet britannique de conseil en marketing, à 80% féminin, aucun risque : chaque réunion s'achève par une séance de RAS, pour lister les Réussites, les Alertes (résultats décevants) et les Suggestions. Mais l'échange n'est pas toujours aussi formel, puisque chaque manager dispose d'un budget pour organiser deux repas par an avec son équipe.

18^e NOVARTIS PHARMA

Une rémunération sur objectifs motivante

Au siège français de la division pharmacie de ce laboratoire suisse, on cherche les raisons de se plaindre. Le cadre de travail ? La verdure du domaine de Richelieu, à Rueil-Malmaison, vaut mieux qu'une tour de la Défense, surtout que le problème du tabagisme a été pris à bras-le-corps, avec une grande campagne de prévention (et d'aide aux «accros») menée en 2004. Les salaires ? «Le système de rémunération sur objectifs varie de 5 à 15% du salaire annuel, témoigne un salarié. C'est très motivant, d'autant que cela correspond à un plan de développement individuel, pas seulement à la réalisation ►►►



Novartis Pharma. De la verdure, un plan d'eau investi par les canards. Pas désagréable de bosser dans le cadre du domaine de Richelieu, à Rueil-Malmaison !



►►► du travail quotidien.» L'évolution de chacun, en effet, fait tous les ans l'objet d'une «organization and talent review» qui permet d'identifier les potentiels et de préparer la succession aux postes appelés à se libérer. Le tout s'appuie sur une formation assurée en interne et sur le «secondment», des périodes de détachement vers des sites étrangers, pour une durée de une semaine à un an.

19^e FEDEX

Sept cents formations possibles en e-learning

Dans la plupart des entreprises américaines du palmarès, le message est clairement affiché : un salarié respecté travaille mieux à la satisfaction du client, donc à l'amélioration des bénéfices. C'est ce que FedEx appelle sans détour la philosophie du PSP («People, Service, Profit»). En France, où le leader mondial du transport express exploite sa plus grosse plate-forme logistique d'Europe, à Roissy, elle s'illustre dans la communication interne («road show» triannuel

des dirigeants sur tous les sites, système de question-réponse ouvert à tout salarié avec retour garanti dans les huit jours...), mais aussi par un système de récompenses pour les efforts «hors de l'ordinaire» (rendre un service au-delà des exigences de sa fonction, démarcher un client) et un gros effort de formation. Le programme Horizon vise spécifiquement à préparer des employés motivés aux fonctions d'encadrement, tandis que 700 cours en ligne sont disponibles pour tous. Enfin, FedEx rembourse à chaque salarié jusqu'à 3 000 dollars par an pour des formations, même non directement liées à leur fonction.

20^e BRISTOL-MYERS SQUIBB

Mesures antistress et stock-options pour tous

Résultat flatteur pour la filiale française de ce labo américain : une ancienneté moyenne de onze ans chez ses 3 805 salariés, preuve qu'ils apprécient plutôt leur sort. Il faut dire que Bristol-Myers ne ménage pas ses efforts

Bristol-Myers Squibb. Au siège français de ce laboratoire américain, à Rueil-Malmaison, la salle de sport ne désemplit pas à l'heure du déjeuner.

pour s'occuper de leur équilibre personnel (possibilité de temps partiel choisi), de leurs muscles (la salle de gym ne désemplit pas entre midi et deux), de leur mental (un observatoire du stress a été mis en place) et de leur porte-monnaie (trois distributions de stock-options en neuf ans). Autre bon point : la com interne, qui s'appuie sur un Intranet très complet pour lequel l'entreprise a été primée.

21^e APRIL ASSURANCES

Un dialogue en direct avec le président

L'an dernier, les 465 collaborateurs de cette compagnie d'assurances ont été invités à une série de petits déjeuners avec le président, histoire de discuter organisation, stratégie ou salaires. Illustration du soin apporté au dialogue, notamment via les quinze «relais de communication interne». «Ici, remarque aussi un salarié, chacun a sa chance d'évoluer», grâce à un budget formation qui atteint 9% de la masse salariale.

22^e DANONE

Une participation et un intéressement élevés

Ce n'est plus une entreprise, c'est une université ! Les 11 864 salariés de Danone en France (sur un total de 88 600 dans 120 pays) bénéficient d'un effort de formation important (budget : 4% de la masse salariale), à visée «diplômante» puisque chaque année plus de 700 parchemins de l'Education nationale sont délivrés. Les efforts sont récompensés par un intéressement et une participation élevés (30% de la rémunération brute an-

nuelle) et par des événements comme les prix Dan'Inov, remis aux innovations marquantes de l'année. Les salariés louent aussi la flexibilité des horaires et la qualité des espaces personnels.

23^e DELOITTE

Les congés sabbatiques sont rémunérés

«Une autre idée de la relation» : tout un programme, la politique RH de ce cabinet d'audit américain. Elle précise l'engagement de l'entreprise (environnement de travail agréable, développement des compétences...) et les actes suivent. Le programme Projet personnel prévoit un congé sabbatique rémunéré (20% du salaire) et, pour réduire le turnover féminin, l'entreprise a mis en place des services (SOS Nounou) et lancé un comité de pilotage veillant à l'équité.

24^e AMERICAN EXPRESS CARTE

Tous les postes à pourvoir sur l'Intranet

Le management par le Web ! Comme dans tout le groupe, les salariés français accèdent au e-learning (formations en ligne) et à GlobalTrack, un Intranet rassemblant tous les postes à pourvoir dans le monde. Autre atout : le programme Rewards & Recognitions, qui récompense les salariés performants.

25^e ADECCO

La filiale française a inspiré la politique RH

Initiée en France l'an dernier puis étendue à l'ensemble du groupe, la politique RH du spécialiste du travail temporaire se veut exemplaire (évaluation des compétences, accueil et formation des nouveaux et des promus...). Le plan d'épargne entreprise est ouvert à tous. Sur le compte épargne temps, on peut créditer jusqu'à dix jours de congé par an. ■