



Entretien avec Thierry Gaillard *

Mars, l'esprit de famille

des collaborateurs honorés

Distingué depuis trois ans par l'Institut Great Place to Work, le groupe Mars place le bien-être des salariés au cœur de ses priorités.

En 2013, l'Institut Great Place to Work a attribué la troisième place des Best Workplaces au groupe Mars au travers de ses trois entités : Mars Chocolat, Mars Petcare & Food et Mars IS (Information Services). Est-ce la première fois que le groupe est ainsi distingué sur la qualité de son management ?**

Thierry Gaillard : C'est la troisième fois. En 2011, Mars Petcare et Mars Food France sont arrivés en quatrième position avec un prix spécial de l'équité. En 2012, ces deux filiales ont atteint la troisième position et, en 2013, la divi-

sion chocolat les a rejointes, ainsi qu'une autre entité : Mars IS. Nous sommes les seuls à avoir fait le choix d'intégrer dans l'enquête nos quatre usines sans nous limiter, comme la plupart des autres entreprises participantes, aux salariés des seuls sièges sociaux. La politique de la famille Mars est d'avoir, partout où cela est possible, les usines et les bureaux réunis au même endroit. Chez Mars, il n'y a pas de séparation des genres : d'un côté, le monde industriel, de l'autre les ventes, le marketing ou les ressources humaines. Par exemple, mon bureau est à Haguenau, à côté de l'usine

* Président-directeur général Mars Chocolat France et porte-parole du groupe en France *

** En 2014, Mars se hisse à la deuxième place du classement

Mars a depuis toujours comme philosophie l'objectif collectif, le partage des bénéfices profitant à tout le monde.

M&M's, les bureaux de Petcare sont à côté de l'usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel, près d'Orléans. Cela rend le classement plus exigeant !

Comment est construit le classement des Best Workplaces ?

T. G. : Un questionnaire conçu par l'Institut Great Place to Work comprenant quelque soixante questions a été adressé, de manière anonyme, aux deux mille cent collaborateurs des quatre entités. Il concernait les pratiques de l'entreprise en matière de management, promotion, équité hommes/femmes, de gestion de carrière des seniors ou encore de communication interne. En parallèle de ce questionnaire, nous devons remettre un rapport très fouillé et



précis sur nos pratiques managériales, notre culture, nos processus de promotion interne, d'information de nos salariés – nos « associés » dans le langage Mars.

Une entreprise à capitaux et valeurs familiaux est-elle plus disposée que d'autres au respect, à la reconnaissance et à l'implication des collaborateurs ?

T. G. : Oui, mais pas forcément. Oui, dans la mesure où l'entreprise à capitaux familiaux se singularise de trois manières. Par des valeurs fortes, tout d'abord, celles du

fondateur, transmises aux héritiers qui s'en portent garants. La culture y est plus forte, plus présente au quotidien que dans d'autres entreprises qui ont fait l'objet de rachats, de remodelage, de fusion...

Mars a aujourd'hui cent trois ans. Nous savons qui nous sommes, d'où nous venons, où nous allons, nous savons à qui appartient le capital et pour qui nous travaillons. Si la famille Mars ne gère plus opérationnellement le groupe, elle dirige néanmoins le conseil de surveillance et joue toujours un rôle majeur de « gardienne » de nos cinq principes (nos valeurs) et d'une certaine éthique. Une entreprise familiale se distingue également par une grande stabilité du *senior management* qui implique une plus grande continuité dans la stratégie et une réelle proximité avec ses collaborateurs. Enfin, elle s'inscrit davantage dans un horizon de long terme, à l'opposé des groupes cotés, rivés sur le « court-termisme » et les résultats trimestriels. Ceci dit, non, une entreprise familiale n'est pas automatiquement plus disposée qu'une autre à être une entreprise où il fait bon travailler, car ce n'est pas tant le capital qui importe que le mode de gouvernance et les valeurs établies par le fondateur, respectées et appliquées par les générations suivantes. On peut être un groupe à capitaux familiaux et se désintéresser de l'humain.

Qu'est-ce qui prévaut chez Mars : l'esprit de la famille Mars ou l'esprit de famille des collaborateurs ?

T. G. : Incontestablement, il existe un attachement fort, un lien émotionnel et un profond respect pour la famille Mars. Les collaborateurs sont, chez Mars, appelés « associés ». S'ils ne le sont pas au capital, du moins bénéficient-ils, cadres et non cadres, de primes d'intéressement et de participation indexées aux résultats. Mars a, depuis toujours, comme philosophie l'objectif collectif, le partage des bénéfices profitant à tout le monde. Parallèlement à l'attachement à la famille Mars, la société se distingue aussi par un véritable esprit de famille des collaborateurs, où la bienveillance n'est pas un vain mot. Par exemple, dans l'enquête annuelle mesurant l'engagement des équipes, nous demandons à chacun s'il a « un(e) meilleur(e) ami(e) au travail » auprès de qui se confier librement. Beaucoup disent souvent que Mars est une deuxième famille.

Pour que l'esprit demeure et que les liens ne soient pas rompus, ne faut-il pas réguler les turnovers qui créent une fracture dans la transmission des valeurs ?

T. G. : De fait, chez Mars, le turnover est faible, car les collaborateurs apprécient le cadre de vie offert par le groupe



(4 % sur Mars Chocolat France par exemple). On y est bien accueilli, plutôt bien rémunéré, bien formé. Mars attache notamment une grande importance au développement personnel aussi bien des cadres que des non cadres. Tous les ans, chaque manager a le devoir d'établir avec chacun un plan de développement qui définit les objectifs et les moyens, les projets, les formations, les opportunités de carrière ou encore de coaching. Nous structurons ce plan de développement selon la règle des 70-20-10 : nous apprenons à 70 % par la pratique au quotidien de nos activités, à 20 % au travers de l'observation, le feed-back, et le coaching du manager, à 10 % par un soutien en matière de formation. Par ailleurs, Mars Information Services a créé il y a deux ans un réseau intranet – My carrier at Mars – grâce auquel chacun peut se renseigner sur les formations disponibles, les postes à pourvoir, les compétences nécessaires pour accéder à tel ou tel métier.

Comment son origine américaine se marie-t-elle avec la culture française ?

T. G. : Si le fondateur, Frank Mars, a d'abord créé sa société de confiserie aux États-Unis, son fils, Forrest Senior a, pour sa part, écuminé l'Europe pendant des années, établissant son entreprise en Angleterre. Son propre fils (Forrest Junior) est ensuite venu habiter aux Pays-Bas, puis en France, avant d'étendre ses activités à toute l'Europe. La culture de Forrest est donc européenne, ses enfants sont nés en Europe, parlent des langues européennes, le français entre autres, il possède même une résidence dans le sud de la France. Aujourd'hui, l'Amérique et l'Europe représentent le même poids dans le chiffre d'affaires (35 %), ce qui est rare pour un groupe américain. Mars est avant tout un groupe international et multiculturel.

Comment le groupe Mars se singularise-t-il sur le plan du bien-être des collaborateurs (management, carrière, salaire, transparence, écoute, implication...)?

T. G. : Cinq grandes valeurs nous guident et nous inspirent : la qualité, l'efficacité, la responsabilité, la liberté (de prendre des initiatives, d'émettre des idées) et la mutualité. Ces principes sont utilisés comme référents pour

LA REVUE DES MARQUES

Éditée par Prodimarques
(Association pour la promotion
et la diffusion des marques de fabricants),
71, avenue Victor-Hugo, 75116 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
e-mail : laviedesmarques@ilec.asso.fr
site : www.prodimarques.com

Directeur de la publication :
Olivier Desforges

Conseil de la direction :
Gilles Pacault

Rédacteur en chef :
Jean Watin-Augouard

Préresse :
Direction, Sylla de Saint Pierre.
Maquette, Nikola Cindric,
Aliénor Girbes, Catherine Poriol.

Comité éditorial :
Alain de Cordemoy,
Olivier Desforges,
Gilles Pacault,
Sophie Palauqui,
Jean-Paul Richard,
Jean Watin-Augouard.

**Par ordre alphabétique,
ceux qui ont collaboré :**
Brice Auckenthaler, Fabienne Berger-Remy,
Pierre Breese, Christophe Chaptal
de Chanteloup, Pierre Gomy,
Benoît Jullien, Jean Lambert,
François Laurent, David Naïm,

Didier Pitelet, Marc-Antoine Schuck,
Aurélien Sookian, Sandrine Vimes,
Jean Watin-Augouard.

Régie publicitaire/Abonnements :
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Fax : 01 47 27 53 06
e-mail : seepp@wanadoo.fr

Administration :
Prodimarques, Virginie Thomas,
71, avenue Victor-Hugo, 75116 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
Fax : 01 45 00 06 70
e-mail : virginie.thomas@ilec.asso.fr

Rédaction :
Jean Watin-Augouard
93, rue de la Santé, 75013 Paris
Tél : 01 45 89 67 36
Portable : 06 73 39 42 63
e-mail : jwa@tmride.fr

N° de Commission paritaire
0414 G 88905
N° ISSN : I244-0876
Dépôt légal : à parution

Impression
Imprimerie de Montligeon
certifiée Imprim'vert
61400 St Hilaire le Chatel



La Revue des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC
(Programme de reconnaissance des certifications forestières).
Cette certification garantit que le bois mis en œuvre est inscrit
dans une démarche de gestion durable de la forêt.



AGENDA

- ▶ **PRODURABLE**
01-02 avril 2014
Palais des Congrès
Paris
- ▶ **KAZACHOK
LICENSING FORUM**
01-02 avril 2014
Halle Freyssinet
Paris
- ▶ **ASSISES DE LA
PROMOTION 2014**
01 avril 2014
PROMORESEARCH
Paris La Défense
- ▶ **LE PRINTEMPS
DES ETUDES**
Rencontres
professionnelles marketing,
communication et opinion
10-11 avril 2014
Palais Brongniart
Paris
- ▶ **INTERACT PARIS 2014**
20-21 mai 2014
IAB EUROPE CRISTAL
FESTIVAL/2C ASSOCIÉS
Espace Pierre Cardin, Paris
- ▶ **I EXPO 2014**
Information Veille
et Connaissance
11-12 juin 2014
INFOPROMOTIONS
Cnit, Paris La Défense
- ▶ **SIAL 2014
et IN-FOOD 2014**
COMEXPOSIUM
19-23 octobre 2014
Parc des expositions
de Paris Nord Villepinte
- ▶ **SALON EMBALLAGE
INTERNATIONAL 2014**
COMEXPOSIUM
17-20 novembre 2014
Parc des expositions
de Paris Nord Villepinte

la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Sur le plan du management, Mars attache une grande importance aux individus et à leur manière de conduire un projet, même si celui-ci peut, parfois, déboucher sur un échec. Le fondateur n'a-t-il pas lui-même fait

faillite trois fois sans pour autant se décourager.

En matière de rémunération, Mars se singularise par le versement hebdomadaire du salaire de ses collaborateurs, Forrest Mars ayant très tôt considéré qu'un associé ne devait pas être obligé d'avancer un mois de salaire à son entreprise; un ouvrier non qualifié peut gagner après quelques années d'expérience, avec ses primes, intéressement et participation, près de deux fois le smic. Sur le plan de la transparence et de l'écoute, j'ai imaginé, il y a quatre ans, une séance de questions/réponses avec nos salariés. Baptisée « ça se discute », cette session se tient toutes les six semaines, il s'agit de trente minutes durant lesquelles les collaborateurs – entre cent et cent cinquante personnes à chaque fois – peuvent poser

Séance de questions «ça se discute»



au PDG, au directeur d'usine et au comité de direction toutes les questions qu'ils veulent sans aucun tabou. Une seconde prise de parole d'environ une heure a lieu tous les deux mois, pour engager, parallèlement à nos résultats, nos ambitions, nos initiatives. Ces réunions ont pour la plupart lieu dans notre *open space*, d'une manière assez particulière puisque le comité de direction, le directeur d'usine et le directeur général sont installés au centre, autour d'une grande table ovale. Visibilité et accessibilité du management, transparence, fluidité de l'information... cette disposition originale est une vraie spécificité. C'est ainsi que récemment, un ouvrier est venu me voir pour regretter l'absence des confiseries Mars dans le parc d'attractions Didiland, en Alsace, et me placer devant mes responsabilités en me demandant de régler au plus vite ce problème de référencement, allant jusqu'à me communiquer le numéro de téléphone portable du patron du parc! Voilà un bel exemple d'implication d'un collaborateur qui mérite bien le titre d'« associé ». Est-il utile de dire que nos marques ont été référencées immédiatement chez Didiland!

M&M's workplace



Et le principe de mutualité?

T.G.: Le principe de mutualité a été édicté par Forrest Mars en 1948. Il a écrit à tous ses associés pour partager une profonde croyance: « *un bénéfice ne saurait être durable dans l'entreprise que s'il est partagé entre les actionnaires, les salariés, l'entreprise, les clients et les fournisseurs* ». Un manifeste de développement durable avant l'heure et une belle démonstration de volonté d'équité. Une illustration parmi d'autres: la notion d'équité et d'égalité de traitement est très présente chez Mars. Le groupe se singularise par l'absence de signes distinctifs, ostentatoires et statutaires. Quelques exemples concrets: chaque matin, en arrivant, je passe par la « *pointeuse badgeuse* » comme chacun de nos salariés. Il n'existe pas de places de parking réservées à la direction comme dans la plupart des entreprises, encore moins de salle de restaurant séparée: cadres, non cadres, salariés de l'usine ou des bureaux, dirigeants... tout le monde se retrouve au même restaurant d'entreprise. Enfin le partage de la valeur n'est pas un

Notre raison d'être est de leur construire un monde meilleur et l'ensemble de nos associés se mobilisent autour de cette cause.

vain mot avec une politique de rémunération avantageuse et une politique d'intéressement et de participation très ancienne.

Votre modèle fait-il école ?

T. G. : Le groupe est traditionnellement assez discret, mais s'ouvre au monde de plus en plus, c'est une nécessité. Il est vrai que notre modèle économique et social nous place souvent dans la catégorie assez unique des « marsiens ». Mais nous sommes néanmoins ouverts au partage d'expérience, comme je l'ai fait récemment devant le comité de direction d'une autre entreprise alsacienne, Adidas, intéressé par nos séances de célébrations collectives. Les échanges de bonnes pratiques sont toujours enrichissants ! Notre classement Great Place to Work nous a permis d'accéder à une certaine notoriété, qui débouche sur des échanges avec d'autres entreprises, qui nous font toujours apprendre et progresser.

Comment contrarier les risques d'accoutumance, d'habitude ? le bien-être ne se décrète pas et on s'habitue vite au bonheur !

T. G. : C'est vrai qu'à force de vivre sur la planète Mars, dans une entreprise singulière, certains de nos collaborateurs pourraient finir par oublier qu'ailleurs, dans d'autres entreprises, l'herbe peut être moins verte, les conditions de travail sensiblement... différentes. Un exemple parmi beaucoup d'autres, au sujet des frais de santé et de cotisation aux mutuelles : Mars finance à hauteur de 80 % de la mutuelle, quand la moyenne nationale serait plutôt autour de 40 %. L'exceptionnel devient l'habitude !

Les salariés de Mars sont appelés « associés ». Jusqu'où va l'association ?

T. G. : Une partie significative de nos rémunérations est indexée sur les bénéfices. Les « très bonnes années », la partie variable (intéressement, participations, primes) peut représenter, pour chacun, 20 à 25 % du salaire annuel. Le capital, quant à lui, reste à 100 % aux mains de la famille.

Dans le classement de l'institut Universum, qui demande aux étudiants dans quelles entreprises ils aimeraient travailler, Mars n'est qu'en 68^e position. Le management par la marque ou marque employeur (employeur branding) du groupe Mars manquerait-il de faire-savoir ?

T. G. : Il est vrai que pendant longtemps, Mars a eu un peu une culture du secret. Aussi, pour inverser la tendance, un groupe de travail a-t-il été créé, dont la vocation est de transmettre nos valeurs à l'extérieur, dans les écoles de commerce, les universités. Plutôt que de faire de la publicité dans les magazines, les salariés sont formés au *storytelling*, afin qu'ils deviennent les ambassadeurs de la marque en racontant ce qu'ils vivent dans l'entreprise. Accroche retenue : « Mars, bien plus qu'un job ».

La marque peut-elle être un outil de fédération et de mobilisation des collaborateurs ? Si oui, comment ?

T. G. : Il y a deux ans, nous avons eu une réflexion sur ce sujet. De fait, Mars est connue comme une barre chocolatée, mais c'est bien plus que cela et les gens ne le savent pas. Nous avons transformé nos bureaux à Haguenau en M&M's *workplace*,





aux couleurs de la marque, pour rendre le lieu à l'image de celle-ci : fun, conviviale avec ses deux personnages. La marque devient donc outil fédérateur. Nous fédérons aussi nos collaborateurs en donnant du sens à ce que nous faisons. Par exemple, le Petcare a une conviction, celle que les animaux nous font du bien. Notre raison d'être est de leur construire un monde meilleur et l'ensemble de nos associés se mobilisent autour de cette cause. Nos bureaux incarnent cette ambition et mettent en valeur la relation de l'homme à l'animal.

La culture de la marque, son histoire, peuvent-elles jouer un rôle intégrateur ?

T.G. : Dans le processus de recrutement, nous faisons venir les candidats sur nos sites industriels, car c'est là qu'ils peuvent vraiment ressentir, comprendre la singularité de l'entreprise Mars. Pour bien s'imprégner de la culture, on raconte des histoires, des expériences qui sont réunies dans un recueil.

Les preuves de l'attachement

- Plus de 95 % reconnaissent être traités équitablement, quels que soient leur âge, leur sexe, leur origine ethnique, leurs orientations sexuelles ou leur religion.
- 96 % (95 % en 2013) affirment « être fiers de travailler pour cette entreprise ».
- 94 % estiment que « l'entreprise accorde beaucoup de responsabilité aux salariés, quel que soit leur poste ».
- 94 % (92 % en 2013) pensent que « dans l'ensemble, c'est une entreprise où il fait bon travailler ».
- 93 % (90 % en 2013) déclarent que « dans cette entreprise, l'ambiance est conviviale ».
- 91 % (87 % en 2013) estiment que « l'encadrement est accessible, ouvert au dialogue ».
- 90 % (86 % en 2013) déclarent que « leur activité professionnelle a un sens particulier pour eux, qu'ils ne la considèrent pas uniquement comme un emploi ».

Nous souhaitons surtout rester constants dans nos efforts, fidèles à nos valeurs, avec la volonté qui nous caractérise de constamment améliorer nos conditions de travail et par conséquent notre bien-être.

Par ailleurs, au siège social, à Washington, un musée a été construit pour transmettre l'héritage et servir de parcours aux dirigeants des sociétés que Mars a rachetées depuis les années 2000 et qui ont besoin de connaître l'histoire du groupe. Enfin, le parcours « *Essence of Mars* » (l'essence de Mars) doit être fait dans les six premiers mois de l'embauche, il raconte, par des films, l'histoire de la famille et de la société, les épopées d'innovation.

Objectif du groupe pour 2014 : la première place du classement ?

T. G. : En bon manager ambitieux et soucieux de faire toujours mieux, je devrais répondre par oui, je présume ? Mais, selon moi, l'essentiel est ailleurs. C'est une belle reconnaissance. Nous souhaitons, bien sûr, demeurer sur le podium. Mais nous souhaitons surtout rester constants dans nos efforts, fidèles à nos valeurs, avec la volonté qui nous caractérise de constamment améliorer nos conditions de travail et par conséquent notre bien-être. ■

1 - Mars Incorporated has been named as one of the 2014 FORTUNE 100 Best Companies to Work For list in the US. Ranked 76 this year, Mars' position on the list rose by 19 places from 2013. The list, now in its 17th year, recognizes companies that have exceptional workplace cultures.

2 - Filiales en France : Mars Chocolat, Mars Petcare, Mars Food, Wrigley (filiale chewing gum), Royal Canin, Mars Drinks et Mars IS (Information Services)