

Great Place to Work

great place for well being



Depuis 1992, Great Place to Work promeut les entreprises qui placent le capital humain au premier rang de leurs préoccupations. Performance sociale et performance économique ne font alors plus qu'un.

Le 11 mai dernier, dans *Le Figaro*, Francis Mer, ancien ministre et président d'honneur du groupe Safran, soulignait que « *sans ses salariés, l'entreprise ne pourrait pas créer de richesses et verser des dividendes* ». Francis Mer plaidait pour « *une nouvelle entreprise, dont le capital humain est le premier atout* ». C'est exactement ce que Robert Levering, le fondateur de l'institut Great Place to Work, mettait déjà en avant dans son premier ouvrage, paru en 1984, *One hundred best companies to work for in America*, mais également dans le second, paru en 1988 et intitulé *Pourquoi certaines entreprises sont-elles si bonnes pour leurs salariés et d'autres si mauvaises*. Quand Robert Levering a créé Great Place to Work en 1992, aux États Unis, il était depuis longtemps un témoin privilégié du bien-être au travail.

*Directeur général de Great Place to Work.

Ses nombreux articles et ses interventions publiques l'avaient déjà positionné comme un spécialiste du sujet. Une évaluation des entreprises où il fait bon travailler suivit cette création. Elle est la même dans les cinquante pays où nous sommes présents aujourd'hui : un questionnaire de cinquante-neuf questions (le Trust Index©) mesure la confiance dans le management, la fierté par rapport à son travail et à son entreprise et apprécie enfin le niveau de convivialité y régnant. Ce qui nous rend singuliers et différents, c'est notre évaluation des pratiques managériales (le Culture Audit©), qui va nous permettre de comprendre comment l'ensemble des salariés contribuent à créer un lieu de travail unique ! On semble aujourd'hui découvrir ou redécouvrir



Sylvia di Pascale, rédactrice en chef de Cadremploi.fr, partenaire de l'opération.

que des salariés bien au travail donnent plus et mieux ; que dans ces entreprises, l'absentéisme et le turnover sont faibles ; et que surtout chaque employé a un sens aigu de sa mission et de son apport à la collectivité. C'est vrai, et un constat s'impose. Depuis 2008, chaque année, le niveau moyen de réponses positives au questionnaire *Great Place to Work* adressé aux salariés augmente, il a atteint en 2015 une moyenne de 78 %. Très clairement, les entreprises lauréates de *Great Place to Work* ne relâchent pas leurs efforts ! Pas étonnant dans ces conditions qu'en moyenne 78 % des salariés déclarent vouloir y travailler longtemps. Tout ceci est possible parce que les dirigeantes et les dirigeants des entreprises où il fait bon travailler ont placé le bien-être au travail au cœur de leurs réflexions et de leur stratégie. Que ce soit pour Didier Le Menestrel à La Financière de l'Échiquier, Frédéric Duponchel chez Accuracy, Coralie Rachet chez Robert Walters ou Frédéric Mazzella chez BlaBlaCar, avoir des équipes heureuses au travail et mobilisées autour de projets communs sont des

La marque employeur pourrait être
ce qui va donner envie à celles
et ceux qui ne connaissent
une entreprise que de l'extérieur
de venir voir à l'intérieur

éléments essentiels de leur réussite. Il n'y a pas besoin de les persuader que le capital humain est leur premier atout.

Marque employeur et bien-être au travail

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises travaillent leur concept de marque employeur, ont un responsable marque employeur et communiquent sur l'attractivité qui en découle. Interrogées de toutes parts, beaucoup de personnes qui n'y ont jamais mis les pieds émettent des avis définitifs et forcément éclairés quant aux mêmes entreprises ! Une question se pose néanmoins : comment définir la marque employeur et faire le rapport avec le bien-être au travail ?

On pourrait être tenté de dire que la marque employeur est ce qui va donner envie à celles et ceux qui ne connaissent une entreprise que de l'extérieur de venir voir à l'intérieur si la situation est aussi bonne que celle décrite et relayée par un marketing RH très performant ! On peut plutôt s'appuyer sur la définition de Chantal Engel, fondatrice de HR Magnet : « *La Marque Employeur (ou réputation employeur) constitue l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur* ». Elle est fondée sur quatre éléments : ce que l'entreprise est vraiment (ses valeurs et pratiques) ; ce que l'entreprise dit d'elle-même ; ce que les collaborateurs disent de l'entreprise ; ce que le public dit de l'entreprise.

Renforcer la marque employeur

L'institut *Great Place to Work* s'intéresse particulièrement aux trois premiers aspects, et les résultats obtenus lors de nos différents palmarès permettent indubitablement à nos lauréats de renforcer leur marque employeur. Parmi les entreprises lauréates depuis de nombreuses années, on peut citer Davidson consulting, le groupe Mars, Decathlon, Pepsico, Extia, Accuracy, Vermilion, Octo Technology ou leboncoin.fr. Être reconnu durablement comme une entreprise où il fait bon travailler est devenu un sujet abordé systématiquement ou presque par leurs candidats.

Il est sûr que quand 92 % des salariés de Davidson ou de Mars France estiment que « *dans l'ensemble, c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler* », cela renforce considérablement l'attractivité de la marque employeur, et quand à la même question WL Gore, BlaBlaCar ou iAdvize se situent à plus de 95 % de réponses positives, l'entreprise va pouvoir faire de ces résultats un fort levier d'attraction. Le plaisir au travail est un élément essentiel du bien-être des salariés et à l'énoncé « *C'est avec plaisir que nous nous rendons au travail* », 80 % des salariés des entreprises lauréates de notre palmarès répondent par l'affirmative. Là aussi, à l'encontre de certaines idées reçues, c'est un item en progression constante depuis 2005, auquel à l'époque

seuls 67 % des salariés répondaient positivement parmi nos lauréats. Ce qui contribue forcément à cette évolution positive, c'est la mise en place de bonnes pratiques liées à l'amélioration du bien-être au travail. Et à ce titre, certaines méritent d'être mises en avant. Chez C'Pro, à Valence, une formation est proposée et payée à celles ou ceux qui veulent complètement changer de métier. Chez Sophia Conseil, à Nice, lorsqu'un salarié a un projet innovant, il a la possibilité d'être soutenu par une plateforme de l'innovation où il va recevoir des conseils juridiques, des informations sur la propriété intellectuelle, l'ingénierie financière ou la comptabilité. Chez Davidson consulting, le campus inauguré fin 2014 permet d'accueillir des salariés débutant dans l'entreprise et de les loger ainsi dans d'excellentes conditions, l'entreprise étant propriétaire des lieux.

Le marketing RH ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt ! Les salariés savent parfaitement distinguer l'essentiel du superflu, et c'est pourquoi ils plébiscitent leurs entreprises, perçues par eux comme uniques.

Typologie de marques et entreprises où il fait bon travailler

Si l'on se penche de près sur les deux derniers palmarès de l'institut Great Place to Work France, on peut découvrir qu'ils agrègent des entreprises très différentes, que ce soit par la taille, le secteur d'activité ou le montant de leur chiffre d'affaires. Cette universalité d'entreprises nationales ou internationales distinguées est aussi une des originalités de Great Place to Work. Au fur à mesure des années, nous avons mis en avant des entreprises qui n'avaient pas encore atteint le niveau de notoriété qu'elles ont aujourd'hui, mais nous avons aussi accueilli certaines



Taittinger, symbole d'excellence, partenaire de Great Place to work, comme Le Figaro économie.

80 % des salariés des entreprises lauréates en 2015 déclarent se rendre au travail avec plaisir, un item en progression constante depuis 2005, où ils n'étaient que 67 %.

grandes marques qui nous sont très fidèles. Comment être reconnu durablement comme une entreprise où il fait bon travailler ? Cela peut-il augmenter l'attractivité d'une marque, tout en renforçant la fidélité de ses employés, mais aussi de ses clients ? Essayons donc de dégager une typologie des marques avant de voir ce qui les réunit.

Certaines marques sont devenues iconiques. C'est le cas de Coca-Cola, de McDonald's d'Adidas ou de Microsoft par exemple. Elles ont bien sûr en commun une identification immédiate et universelle de la part des consommateurs, mais elles suscitent aussi chez leurs employés un très fort sentiment de fierté et d'appartenance. Chez Adidas, ils sont 89 % à répondre positivement à l'énoncé « *Je suis fier de déclarer à d'autres que je travaille pour cette entreprise* ». Ces entreprises se caractérisent aussi par une forte capacité à intégrer les nouveaux venus. Chez McDonald's, ils sont 86 % à considérer que « *les nouveaux collaborateurs sont bien accueillis* ».

En dehors de ces marques iconiques, certaines autres vont s'inscrire très fortement dans notre quotidien. Cela va être le cas de Decathlon, Pepsico, Leroy Merlin, Krys ou Kiabi. Elles sont très orientées vers le client, et être une entreprise où il fait bon travailler y est perçu comme un avantage concurrentiel important. Pepsico et Leroy Merlin sont sans discontinuer au palmarès de Great Place to Work depuis respectivement douze et onze ans et ont surtout réalisé des performances économiques très supérieures à la moyenne de leurs marchés. Sur les cinq dernières années, Pepsico a toujours, au minimum, été trois fois plus performant que le marché. Kiabi, après une année 2012 difficile, a progressé de 5,3 % en 2013 et a réalisé une année record à + 8,70 % en 2014. Une des clés de leur réussite est le bien-être au travail de leurs salariés, ce qui les amène à s'inscrire en permanence dans une logique de progression continue. Chez Kiabi, on a même créé la fonction de *chef happiness officer*, c'est dire si on veut avoir des salariés heureux au travail !

Une troisième catégorie de marques prend de plus en

Être une entreprise où il fait bon travailler doit s'inscrire dans la durée et ressortir d'une volonté forte et constante de la direction.

plus de place dans notre palmarès : ces marques, que l'on pourrait qualifier d'innovantes ou d'avant-gardistes regroupent souvent des entreprises de la net économie.

On va y trouver BlaBlaCar, Criteo, iDTGV, AramisAuto, Sarenza, iAdvize, Pretty Simple ou My Little Paris. Ce sont des marques jeunes, très souvent de créateurs français, et qui vont dès le départ miser sur l'humain. Leurs dirigeants et dirigeants vont bâtir des équipes de passionnés, qu'ils vont embarquer dans une aventure. Ces entreprises obtiennent des résultats très positifs aux items suivants « *Dans cette entreprise l'ambiance est conviviale* » et « *L'atmosphère de travail est plaisante* », avec des scores proches de 100 % !

Enfin, une catégorie plus institutionnelle regroupe des entreprises de conseils ou de services, des organisations souvent très décentralisées et qui vont néanmoins réussir à créer des cultures d'entreprise fortes. C'est le cas de Davidson consulting et d'Accuracy, numéros un du palmarès 2015 des entreprises où il fait bon travailler, respectivement dans les catégories des plus de 500 et de moins de 500 salariés.

À ces champions, on pourrait ajouter Extia, Solucom, Talan, Novencia groupe, Sophia Conseil, qui se caractérisent par la confiance que les salariés accordent à leur encadrement. Au travers de ces quelques exemples, on constate surtout que toutes ces entreprises, auxquelles on pourrait ajouter des lauréats de longue date comme NetApp, National Instrument ou Vermilion Energy, portent une attention particulière et sincère à leurs salariés. Elles nouent avec eux des relations fortes et solides, qui vont fortement influencer sur la culture de l'entreprise. Cette culture forte, très présente dans les entreprises où il fait bon travailler, débouche sur certaines bonnes pratiques comme la cooptation, qui va encore renforcer le sentiment d'appartenance.

Ces entreprises, quelle que soit la puissance de leur marque,



vont se retrouver de façon transversale sur certains sujets comme l'employabilité. Decathlon n'hésite pas à recruter des seniors, tout comme McDonald's. L'équilibre vie privée-vie professionnelle est un sujet d'importance aussi. À cet égard, Microsoft, Volkswagen group, SAS Institute ou WL Gore ont mis en place des pratiques comme le télétravail, l'encadrement horaire des réunions (qui ne commencent pas avant 9 heures ou après 17 heures) ou l'impossibilité d'envoyer des mails après 20 heures.

Un dernier thème retient aussi notre attention : c'est celui de l'environnement de travail. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses, comme Accuracy, Iliad Free, Häagen-Dazs, Dailymotion, Square, EMC, Criteo ou CD&B et Colliers international, à créer des environnements de travail particulièrement réussis. À 85 %, les salariés de nos soixante-deux entreprises lauréates 2015 déclarent que « *[leurs] locaux et [leurs] équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable* ». Être une entreprise où il fait bon travailler doit s'inscrire dans la durée et ressortir d'une volonté forte et constante de la direction. Cela ne peut que renforcer le poids de la marque et appuyer auprès des candidats, des salariés, des clients et du grand public leur capital de sympathie. Et qui dit sympathie pour une marque dit aussi développement du business ; comme quoi performance sociale et performance économique sont étroitement liées. ■