

REUSSIR

L'EXPRESS

LE FIGARO

GREAT PLACE TO WORK®
INSTITUTE FRANCE
BEST workplaces
2008



Ces entreprises où il fait bon travailler

GOOGLE, W. L. GORE ET LE CABINET DE CONSEIL OLIVER WYMAN FORMENT LE TRIO DE TÊTE DU PALMARÈS FRANÇAIS ÉTABLI PAR L'INSTITUT GREAT PLACE TO WORK.

Ces entreprises où il fait bon travailler

CRÈCHES, RESTAURANTS GRATUITS, SALLES DE SPORTS, PLANS DE FORMATION AMBITIEUX, CARRIÈRES AMÉNAGÉES... FIGURENT PARMI LES NOMBREUX AVANTAGES PROPOSÉS PAR LES ENTREPRISES PRIMÉES.



► GOOGLE, W. L. Gore et Oliver Wyman, c'est le trio de tête du palmarès 2008 des entreprises où il fait bon travailler établi par l'institut Great Place to Work. Un tiercé nouveau puisque l'an dernier, Bain & Company, Morgan Stanley et PepsiCo France avait occupé la tête du classement. Une nouvelle fois cette année, la prédominance des organisations anglo-saxonnes se fait sentir.

Les entreprises françaises ne miseraient-elles pas aussi sur la satisfaction de leurs troupes? Pourtant, le classement 2008 marque une progression des sociétés hexagonales. En effet, Leroy Merlin, première entreprise française, arrive en 6^e position alors que l'an passé ce même groupe, toujours premier français, ne figurait qu'en 12^e position. « Nous le

LE PALMARÈS DES BEST WORKPLACES FRANCE 2008

1. Google France SARL	Lauréat d'Or	16. Abbott France (5)*	Lauréat d'Argent
2. W.L. Gore & Associés sarl	Lauréat d'Or	17. Procter & Gamble France SAS	Lauréat d'Argent
3. Oliver Wyman SNC	Lauréat d'Or	18. Cofidis (6)*	Lauréat d'Argent
4. PepsiCo France	Lauréat d'Or	19. Randstad	Lauréat d'Argent
5. Microsoft France (1)*	Lauréat d'Or	20. Deloitte (7)*	Lauréat d'Argent
6. Leroy Merlin France (2)*	Lauréat d'Or	21. Jones Lang LaSalle	Lauréat de Bronze
7. Cisco Systems France	Lauréat d'Or	22. Groupe Danone+Danone France (8)**	Lauréat de Bronze
8. i3	Lauréat d'Or	23. Quintiles Benefit France S.N.C.	Lauréat de Bronze
9. Federal Express France (3)*	Lauréat d'Or	24. Lyreco (9)*	Lauréat de Bronze
10. CB Richard Ellis	Lauréat d'Or	25. Velux France	Lauréat de Bronze
11. Financière de l'Échiquier	Lauréat d'Argent	26. Robert Half International France	Lauréat de Bronze
12. Ferrero France SA	Lauréat d'Argent	27. Bouygues Telecom (10)*	Lauréat de Bronze
13. McDonald's France (4)*	Lauréat d'Argent	28. American Express Carte France	Lauréat de Bronze
14. Alma Consulting Group	Lauréat d'Argent	29. Agipi	Lauréat de Bronze
15. AGECE Sainte-Thérèse	Lauréat d'Argent	30. Barclays Bank PLC France (11)*	Lauréat de Bronze

*Extraction des 11 Best Workplaces de plus de 1 000 salariés présentés dans le tableau page 3. ** Deux entités Danone : Groupe Danone (le siège du groupe) et Danone France (activité des produits laitiers frais pour la France).

constatons dans notre étude, explique Veronica de Voss, directeur de Great Place to Work France. L'une des raisons est sans doute que les critères sociaux font de plus en plus partie des attentes des salariés, mais aussi de celles des clients, des consommateurs... »

Pour obtenir ce palmarès, Great Place to Work interroge un panel représentatif des salariés de chaque société participante. Le questionnaire, totalement anonyme, ne compte pas moins de 200 questions.

Et ce n'est ni la taille ni la renommée d'une entreprise qui fait le bonheur de ses salariés. Parmi les entreprises de plus de 1 000 salariés, le premier représentant, Microsoft arrive en 5^e position dans le classement général.

ALBERT ZENNOU

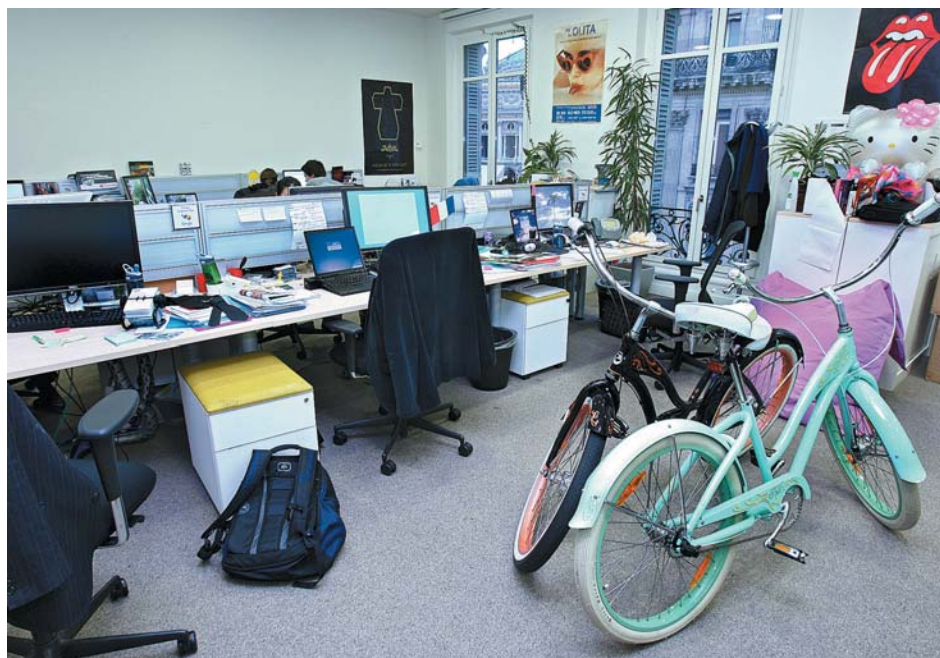
1. Google : l'esprit start-up

Le moteur vedette de recherche sur Internet satisfait ses salariés avec une ambiance de travail qui mêle décontraction et motivation.

► CANTINE gratuite, friandises ou fruits disponibles toute la journée, ordinateurs portables qui permettent éventuellement de travailler depuis chez soi, salle de jeux avec consoles, baby-foot et canapé, fêtes déguisées... sans surprise l'ambiance des locaux parisiens de Google renvoie à l'esprit de start-up.

Parmi les critères pour lesquels la société qui compte 131 collaborateurs en France obtient la tête du classement Great Place to Work, les locaux et les équipements contribuant à créer un cadre de travail agréable figurent au côté des avantages spécifiques et de la contribution citoyenne de l'entreprise.

« Le fait que la plupart des collaborateurs soient issus de cet univers de start-up favorise l'adaptation à la culture d'entreprise où la hiérarchie est plate: il n'y a pas plus de cinq niveaux entre un collaborateur et le fondateur », estime Emmanuelle Flahault-Franc, responsable de la communication de ce leader de l'Internet. Les col-



Dans les locaux parisiens de Google, les espaces ouverts sont organisés pour faciliter les échanges et la remontée des idées. DR

laborateurs sont même invités à jauger leurs collègues lors des évaluations trimestrielles, à leur attribuer un bonus pour récompenser une initiative ou un projet ou encore à donner leur avis sur le recrutement d'un futur collaborateur.

« Moi qui ai eu dix ans d'expérience Internet avant de rejoindre Google il y a deux ans, j'apprécie cette culture de l'innovation qui est insuff-

flée dans l'entreprise, cette façon de ne pas s'interdire d'apporter sa contribution », indique Arnaud Massonnie, directeur des finances et des opérations France et Europe du Sud de la société.

« Thank's god it's Friday! »

Tout est en effet organisé pour faciliter les échanges et la remontée d'idées. Dans ces locaux où dominent les open spaces, la politique de la

porte ouverte est de mise. « Les rencontres informelles au sein des équipes et entre fonctions sont au moins hebdomadaires. Sans oublier le thank's god it's Friday du vendredi soir », souligne Arnaud Massonnie. Ces soirées, vestige des fêtes pizzas et bières instaurées par les fondateurs de Google pour parler de façon décontractée de l'actualité de la maison, sont devenues des moments

clés de la vie de l'entreprise. Sauf qu'en France, c'est plutôt verre de vin et saucisson, french touch oblige.

Des outils ont également été mis en place, comme une boîte à idées accessible à tous quel que soit le pays sur un Intranet. Mais la pratique la plus originale est certainement celle du programme 20%. « Il permet notamment aux ingénieurs de consacrer 20% de leur temps à une autre activité. Cela permet de faire émerger de nouveaux projets : c'est ainsi que Gmail est né », explique Emmanuelle Flahault-Franc.

La formation n'est pas non plus oubliée. Des cours de langues sont financés pour tous ceux qui en ont besoin dans le cadre de leur activité ainsi que des formations plus généralistes. Google encourage même la reprise d'études de ses employés en les prenant en charge à hauteur de 6 000 euros.

« Une large écoute est accordée aux projets personnels des collaborateurs, avec des possibilités de congés sabbatiques ou de congés sans solde, conclut Emmanuelle Flahault-Franc. Récemment, une employée a ainsi pu partir deux mois pour s'occuper d'une école en Afrique. »

GAËLLE GINIBRIÈRE

2. W. L. Gore & Associés

Télétravail et flexibilité

Fournisseur de composants en polytétrafluoroéthylène expansé, plus connu sous le nom de « Gore-Tex », l'entreprise est présente dans le textile, mais également dans le secteur médical, l'industrie et l'électronique. Dans un souci de considération et d'égalité, les 61 collaborateurs de la société sont qualifiés d'associés et participent à la capitalisation de la société. Ils sont régulièrement invités à s'exprimer sur la culture d'entreprise.

La société s'investit également dans le télétravail – 44 % des employés travaillent de chez eux – et accorde une certaine flexibilité des horaires, notamment aux jeunes parents qui peuvent ainsi aménager plus facilement leurs journées.

4. PepsiCo France

La distribution dans tous ses circuits

La filiale française du géant du soda maintient cette année sa place au classement. Au cœur de sa politique de ressources humaines, la communication avec ses 340 collaborateurs, que cela soit par le biais d'un numéro d'appel anonyme et international ou par une importante culture du feedback et de félicitation. PepsiCo France poursuit également ses efforts en matière d'équité au sein de l'entreprise, comme en témoigne une campagne d'affichage humoristique pointant du doigt les comportements antidiversité.

7. Cisco Systems France

L'efficacité à la carte

Cette filiale française du groupe américain de télécommunication et réseaux

LES 11 BEST WORKPLACES DE PLUS DE 1000 SALARIÉS

1	Microsoft France
2	Leroy Merlin France
3	Federal Express France
4	McDonald's France
5	Abbott France
6	Cofidis
7	Deloitte
8	Groupe Danone+Danone France*
9	Lyreco
10	Bouygues Telecom
11	Barclays Bank PLC France

* Deux entités Danone : Groupe Danone (le siège du groupe) et Danone France (activité des produits laitiers frais pour la France).

mise sur l'efficacité de ses 598 salariés. Une nouvelle technologie développée en interne, Cisco Téléprésence, permet de réaliser des entretiens interactifs avec les collaborateurs où qu'ils se trouvent.

Des Careers Days sont consacrés à la recherche de

nouvelles opportunités en interne. Les employés sont évalués sur leurs résultats, et non sur leur rythme de travail, qui se veut très flexible. Des éléments qui expliquent sans doute pourquoi les salariés souhaitent travailler longtemps dans l'entreprise.

8. i3

Une éthique codifiée

La filiale française du groupe i3, nouvelle dénomination de cette société qui aide les entreprises pharmaceutiques et de biotechnologies à mettre sur le marché leurs médicaments, s'engage au respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le Children's Day, rendez-vous annuel permettant aux enfants des employés de découvrir les métiers de l'entreprise de leurs parents, accompagne des actions de fond comme l'accès au télétravail ou des formations pour optimiser la gestion de son temps.

En 2007, la société a développé un code d'éthique Ingenix qui cette année devrait être mis à l'honneur en interne.

►► Suite page 4

3. Oliver Wyman : la flexibilité du conseil

Les collaborateurs du cabinet apprécient la cohérence entre les discours et les actions de l'encadrement et les offres de formations professionnelles utiles.

► « PENDANT sept ans, j'ai travaillé à mi-temps pour m'occuper d'une PME industrielle que j'ai achetée, développée puis revendue au moment opportun. Une activité soutenue par le cabinet qui a très bien compris ce que pouvaient apporter des collaborateurs ayant une diversité de parcours et une personnalité enrichissante pour les clients », témoigne Fabrice Asvazadourian, partenaire d'Oliver Wyman. Son expérience reflète le parti pris du cabinet de conseil de directions générales : la compétence d'un cabinet tient à sa capacité à convaincre ses collaborateurs de rester.

Cohérence entre les discours et les actions de l'encadrement, association des collaborateurs aux décisions, offre de formations utiles au



La compétence d'un cabinet comme Oliver Wyman dépend de sa capacité à convaincre ses salariés de rester, malgré les sirènes des chasseurs de têtes. Ceccarini/Le Figaro

développement professionnel... Autant de sujets pour lesquels Oliver Wyman décroche la troisième place du classement Great Place to Work.

Conseil sans frontières

« Nous sommes une entreprise extrêmement peu hiérarchisée où nous consultons l'ensemble des collaborateurs

sur les sujets de stratégie, de fonctionnement interne », souligne Hanna Moukanas, partenaire au bureau parisien. Plates-formes de partage des connaissances, évaluation des candidats par les consultants, groupes de travail sur les sujets de préoccupation des consultants rythment ainsi la vie du cabinet.

Dernier groupe de travail

en date : celui sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Face à un métier très exigeant, Oliver Wyman mise depuis vingt ans sur la flexibilité qu'offre le métier de consultant, accordant des possibilités multiples d'organisation depuis les congés sabbatiques jusqu'aux temps partiels. Des pratiques qui, au même titre

que les missions réalisées chez les clients, sont conçues comme autant d'expériences renforçant la compétence des collaborateurs.

« Cette volonté de développer les compétences de nos consultants passe également par des parcours de formation locaux avec les consultants qui dispensent des informations sur des sujets spécifiques et des formations interbureaux, qui donnent l'occasion de se rencontrer et de s'enrichir de l'expertise des autres », explique Sylvie Mercier, DRH du cabinet.

C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques d'Oliver Wyman : se présenter comme une entreprise globale. À titre d'exemple, plus de 40 % des affaires du bureau parisien se font en dehors de la France. « Quand un consultant rejoint Oliver Wyman, il rejoint le cabinet, que ce soit en intégrant le bureau de Paris ou de New York. La mobilité géographique est donc forte et l'expérience réellement multiculturelle », note Romain Coti, senior manager. G. G.

« L'encadrement nous associe aux décisions ayant un impact sur notre travail ou notre environnement professionnel. »

- 1 Oliver Wyman
- 2 W.L. Gore & Associés
- 3 Leroy Merlin
- 4 PepsiCo
- 5 Financière de l'Échiquier

« Nos locaux et nos équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable. »

- 1 Google
- 2 Jones Lang LaSalle
- 3 Financière de l'Échiquier
- 4 Cofidis
- 5 Cisco Systems

« Le partage des bénéfices de l'entreprise me paraît équitable. »

- 1 Leroy Merlin
- 2 Financière de l'Échiquier
- 3 Oliver Wyman
- 4 Cisco Systems
- 5 W.L. Gore & Associés

10. CB Richard Ellis

« Road show » trimestriel

Échanges et formation sont au cœur des préoccupations de la filiale française du groupe de conseil en immobilier d'entreprise CB Richard Ellis. Un système de parrainage est proposé à toute nouvelle recrue embauchée pour plus de trois mois. Un « road show » permet chaque trimestre aux salariés d'échanger directement avec la direction générale. Un « break DSI » aborde régulièrement une problématique informatique. Chaque année, l'université CBRE offre une parenthèse

de trois jours à l'ensemble des collaborateurs, qui se voient proposer des modules liés à leur épanouissement personnel.

11. Financière de l'Échiquier

Actionnariat salarial

Société indépendante de gestion de portefeuilles créée en 1991, Financière de l'Échiquier appartient à 100 % à ses dirigeants et salariés. Tout collaborateur de l'entreprise (ils sont 86) a d'ailleurs vocation à être actionnaire après une année d'ancienneté et l'actionnariat représente une part signifi-

cative de la rémunération. Programme d'échanges avec une société américaine de gestion, voyages d'étude à l'étranger, déjeuner commun le vendredi en font une société conviviale.

12. Ferrero

Tradition familiale

Forte de ses 1 000 collaborateurs, Ferrero France (Nutella, Kinder...) entretient la culture d'entreprise de cette société de tradition familiale. Depuis 2007, le recrutement de stagiaires se fait au travers de journées destinées à leur transmettre les valeurs du

groupe. Attentive à l'équilibre vie professionnelle-vie privée de ses salariés, l'entreprise a créé une cellule sociale qui intervient en matière de problèmes de santé ou de logement et attribue des bourses d'études. Elle a aussi ouvert une crèche interentreprises, un mini-club Ferrero pour les enfants de 4 ans à 10 ans et une antenne services (courses, pressing...).

13. McDonald's

Les McDo ont des talents

Enseigne phare de la restauration rapide à travers le monde, McDonald's met

particulièrement l'accent sur la communication entre la direction et les salariés. Au-delà de son Intranet, l'entreprise a développé plusieurs outils pour favoriser les échanges : possibilité pour tout employé d'interroger directement le président ou la direction générale, sessions débats sur le monde de l'entreprise organisées à l'échelle des restaurants. L'opération « Les talents de McDo » vise de son côté à valoriser les salariés et à les aider à développer un projet personnel dans le domaine artistique, à poursuivre des études...



Microsoft soutient les associations dans leur engagement pour des projets humanitaires. DR

5. Microsoft : priorité à l'innovation

La firme créée par Bill Gates arrive en tête des entreprises de plus de 1 000 salariés.

► INNOVATION, ambition au service du projet, remise en question, responsabilité, intégrité... Voici quelques-unes des valeurs qui constituent le socle de la culture Microsoft et n'ont jamais été remises en cause malgré la croissance de la société ces dernières années. Dans ses locaux parisiens (1 303 collaborateurs), une centaine de personnes sont recrutées chaque année et plongées dans l'esprit Microsoft.

« Tous les ans, une cérémonie est organisée et quelque 250 collaborateurs français partent ainsi aux États-Unis. Nous favorisons les nouvelles recrues car c'est une occasion de s'imprégner de la culture de l'entreprise et les managers pourront ainsi faire passer le message à leurs équipes », souligne Audrey Beauvillard, responsable RH chez Microsoft.

Une culture forte qui

vaut à l'entreprise américaine de se classer au premier rang du classement Great Place to Work des entreprises de plus de 1 000 salariés.

Culture du « feedback »

Parmi ses fondements historiques : la priorité donnée à l'innovation. Innovation technologique bien sûr, mais aussi liberté à chaque échelon de l'entreprise de réaliser ses idées. Microsoft a développé une véritable culture du feedback.

« Les collaborateurs sont souvent sollicités et sur tous les types de sujets. Après leur recrutement, les nouveaux venus sont interrogés sur la façon dont ils ont été recrutés, leur intégration. On demande leur avis aux employés sur le mode de management, leur positionnement en termes de développement personnel, leurs objectifs annuels ou encore leur environnement de travail dans le cadre du déménagement de nos locaux à Issy-les-Moulineaux en 2009 », assure Audrey Beauvillard. G. G.

14. Alma Consulting Gérer les compétences

Société de conseil aux entreprises, Alma Consulting Group mise sur le potentiel de ses 643 salariés. Un comité de pilotage de la mobilité se réunit tous les mois. Et un outil de gestion des entretiens et des compétences a été mis en place pour faciliter le développement des compétences. L'entreprise se veut également très ouverte sur l'extérieur. Elle recrute des sportifs de haut niveau, organise des manifestations sportives pour ses collaborateurs et invite des philosophes à ses séminaires.

15. AGEC Sainte-Thérèse Travailler plus...

École privée catholique (de la maternelle jusqu'au baccalauréat) sous contrat, AGEC Sainte-Thérèse propose à ses enseignants des primes allant jusqu'à 777 euros par mois pour encadrer des activités extrascolaires (animation culturelle, nouvelles technologies...).

16. Abbott « Vis ma vie »

Parmi les actions originales menées par la filiale française du laboratoire phar-

6. Leroy Merlin : une politique de partage

L'enseigne de bricolage est la première firme française classée et décroche un prix spécial pour sa politique de formation.

► SIGNATURE de référence pour le bricolage et l'équipement de la maison, Leroy Merlin entend battre en brèche l'image peu reluisante qui colle à la distribution en matière de gestion des ressources humaines. Sa deuxième place au classement des Best Workplaces de plus de 1 000 salariés devrait donc la ravir.

L'entreprise française de 17 900 salariés appuie en effet son développement sur une politique de partage. Des résultats d'abord, puisqu'au salaire de base des collaborateurs (1 735 euros bruts en 2006) s'ajoute l'intéressement lié aux résultats du magasin qui représente environ 20 % de la rémunération annuelle, ainsi que la participation aux bénéfices de l'entreprise (autour de 12 %).

Mais aussi partage des responsabilités puisque Leroy Merlin insiste sur l'autonomie de ses collaborateurs. « Chaque magasin opère ses propres référencements et a sa propre politique de prix en fonction de sa zone de chalandise », explique Stéphane Calmès, directeur des ressources humaines du groupe.

Pour ce faire, l'entreprise mise beaucoup sur la formation, à laquelle elle consacre



La direction est convaincue que ce sont autant les vendeurs que les produits qui incitent les clients à revenir. DR

6,5 % de sa masse salariale. « Car nous sommes convaincus que ce sont autant les collaborateurs que les produits qui incitent les clients à revenir et que pour qu'ils exercent au mieux leur métier, nous avons tout intérêt à bien les former », assure Stéphane Calmès.

Stages de mise en œuvre

Un engagement fort qui vaut cette année à Leroy Merlin un prix spécial pour la formation. L'enseigne a par exemple développé ses propres stages produits dans l'Institut de développement Leroy Merlin. « S'appuyant sur plus de 120 modules de formation à distance et des stages de mise

en œuvre, ces formations permettent à nos collaborateurs de tester et donc de pouvoir mieux conseiller les clients sur les gammes de produits », insiste le DRH.

Des tuteurs ont également la charge de veiller à la montée en compétences des quelque 2 000 nouveaux collaborateurs recrutés chaque année. « Des référents, qui sont les meilleurs employés de l'entreprise dans leur domaine, sont incités à apporter leur expertise à leurs collègues », poursuit Stéphane Calmès. Leroy Merlin associe également ses collaborateurs à la définition du projet d'entreprise dans le cadre de son projet « Accélération vision ». G. G.

maceutique américain, l'organisation de déjeuners pour échanger sur les bonnes pratiques ou le projet « Vis ma vie » qui permet aux collaborateurs volontaires de découvrir un métier au cours d'une journée passée auprès d'un collègue. Des comités de salaire sont organisés au sein de chaque division pour valider le caractère équitable des augmentations de salaire.

17. Procter & Gamble France (siège) Pouvoir tester un emploi

Procter & Gamble France a fait de la reconnaissance de



Chez Procter & Gamble, les passerelles internes sont accessibles à tous. DR

ses employés le cœur de sa politique RH. Les bonnes pratiques et les réussites sont mises en avant lors de réunions mensuelles et des « Awards » félicitant les salariés modèles ainsi que des bons d'achat récompensant les meilleurs sont distribués.

Initiative originale: le programme *Broadening assignment* favorise les passerelles internes. Il permet aux collaborateurs d'occuper une nouvelle fonction pour un temps déterminé avant de se décider à garder le poste ou de retourner à leur fonction antérieure.

►►► Suite page 6

9. Federal Express : reconnaissance interne

FedEx France s'est vu décerner un prix spécial pour la reconnaissance qu'il offre à ses salariés.

► « VOTEZ pour élire l'employé contact clientèle de l'année. » L'appel est relayé dès le premier écran du site Internet de l'entreprise. Plus loin, c'est la lauréate du meilleur coursier de l'année, récompensée sur laquelle se sont prononcés 950 clients, qui est présentée. Rien de très exceptionnel pourtant puisque FedEx a fait de la reconnaissance de ses salariés un ancrage fort de sa politique de ressources humaines.

« Outre ces récompenses attribuées par les clients, nous avons mis en place des reconnaissances internes comme le prix Bravo Zulu, qui prime une action ou une performance exceptionnelle, qui va au-delà du travail quotidien, ou le prix "Bravo Zulu expérience client" pour les actions d'amélioration du service aux clients. Nous avons au quotidien cette culture de la reconnaissance : il n'est pas rare



FedEx mise sur la promotion interne et propose, dès l'embauche, un processus d'accueil et d'intégration personnalisé. DR

que les gens se remercient ou se félicitent », explique Aurélie Morin, DRH de FedEx France. Une pratique couronnée d'un des trois prix spéciaux décernés cette

année par Great Place to Work.

Autre outil de reconnaissance : la promotion interne. « 80 % de nos postes sont pourvus par promotion

interne et 75 % de nos managers sont entrés dans l'entreprise comme employés », assure Aurélie Morin. C'est ainsi que les rangs de Federal Express France sont émaillés

de ces parcours ascendants, comme cet ancien coursier qui travaille désormais au service financier.

Faire remonter les idées

Placer le salarié au cœur de l'entreprise est d'ailleurs une culture partagée dans l'ensemble du groupe sous le slogan « People Service Profit ». « Avec l'idée qu'un collaborateur, motivé par son travail et à qui on donne tous les outils pour être bien formé et intégré, générera un professionnalisme qui s'accompagnera de rentabilité et de croissance pour l'entreprise », commente Aurélie Morin. Un processus d'accueil et d'intégration personnalisé est ainsi proposé dès l'embauche ainsi que des formations sur l'ensemble de la vie professionnelle.

Des outils de partage de communication et de remontée d'idées ont également été mis en place, comme ces rencontres qui permettent à un manager d'échanger avec ses N-2.

G. G.

« Je pense que l'encadrement ne licenciera un salarié qu'en dernier recours. »

1	AGEC Sainte-Thérèse
2	McDonald's
3	Ferrero
4	i3
5	PepsiCo

« Il y a cohérence entre les discours et les actions de l'encadrement. »

1	Oliver Wyman
2	W.L. Gore & Associés
3	Cisco Systems
4	Financière de l'Échiquier
5	CB Richard Ellis

TURNOVER* LE PLUS FAIBLE

1	Agipi	0,58%
2	AGEC Sainte-Thérèse	1,56%
3	CB Richard Ellis	1,60%
4	Cisco Systems	1,69%
5	W.L. Gore & Associés	1,74%

* Nombre de démissions volontaires de l'année divisé par l'effectif moyen de l'année

19. Randstad

Détecter les talents

La société d'intérim, de placement et d'externalisation Randstad apporte un soin particulier au développement professionnel de ses collaborateurs : le budget de formation dépasse 6% de la masse salariale, un « trajet de carrière » retraçant toutes les possibilités d'évolution et les voies pour y parvenir est accessible à tous, un dispositif de détection des talents est organisé deux fois par an. La reconnaissance des initiatives des salariés reste de mise puisque les collaborateurs sont invités à présen-

ter leurs actions originales aux comités opérationnels des directions régionales.

20. Deloitte

Priorité à la formation

Sessions sur la problématique du leadership au féminin, sur le développement de la validation des acquis de l'expérience, collaborateurs volontaires qui servent de « relais carrière » auprès de leurs collègues... le cabinet d'audit Deloitte se montre attentif à la formation de ses salariés. Une vigilance particulière est aussi portée au rapport vie professionnelle-vie privée à travers l'aménagement de temps partiels.

21. Jones Lang LaSalle

Recrutement par cooptation

La société de conseil en immobilier d'entreprise Jones Long Lasalle cultive la reconnaissance de ses employés. Les efforts des équipes donnent lieu à des félicitations publiques lors des grandes réunions. Une politique de cooptation permet d'embaucher 20 à 25% des nouvelles recrues. Autre initiative : un programme d'échanges internationaux de 6 à 24 mois pour les collaborateurs de 2 à 5 ans d'ancienneté qui veulent réaliser une mission à l'étranger.



Danone organise chaque année un tournoi international de football entre ses salariés : la Danone World Cup. DR

22. Groupe Danone (siège) et Danone France

Une BD pour l'histoire

Les salariés de Danone sont largement associés à la vie de l'entreprise à travers divers programmes : dispositif d'alerte interne en cas de dysfonctionnement, groupes de travail, petits déjeuners avec le directeur général de Danone France, ateliers de créativité... Plutôt original : l'entreprise a retracé son histoire dans une BD. Et Danone Siège a accordé un financement pour multiplier par deux la fréquence des bus desservant ses locaux.



L'entreprise a mis en place une conciergerie qui permet de déléguer des courses ou des démarches administratives. DR

18. Cofidis : cap sur la mobilité

L'organisme de crédit s'est vu attribuer un prix spécial pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

► 20 % de collaborateurs qui changent chaque année de métier, des passerelles très ouvertes entre fonctions permettant de rejoindre des métiers très éloignés, des opportunités d'évolution encouragées... L'organisme de vente à distance de crédit à la consommation Cofidis a fait de la mobilité interne un pilier de sa politique de ressources humaines.

« Nos efforts en matière de formation – 7 % de la masse salariale – rejoint cette préoccupation », reconnaît Christine Jutard, DRH de Cofidis. Appréciée, la formation d'intégration est même proposée aux parents de retour d'un congé parental.

C'est pour l'ensemble de ses actions en faveur du respect de la vie privée des salariés que Cofidis s'est vu attribuer un prix spécial de l'équilibre vie privée-vie

professionnelle. L'entreprise dispose en effet de places dans une crèche interentreprises.

Les conseillers commerciaux – fonction la plus représentée dans l'entreprise – peuvent choisir leurs horaires. Et dans cette entreprise fortement féminisée, 11 % du personnel a opté pour le travail temporaire.

Pas de réunion avant 9 heures

Autre initiative saluée par les collaborateurs : ne pas démarrer une réunion avant 9 heures ou après 16 heures. Un plan de déplacement d'entreprise, qui prévoit une navette entre la station de métro et le site, a été mis en place cette année.

Récemment, Cofidis a également lancé une conciergerie permettant de déléguer des courses ou même des démarches administratives. « Nous sommes convaincus que cet équilibre est important car il permet aux salariés d'être plus efficaces au travail », commente Christine Jutard.

G. G.

23. Quintiles Transnational

Favoriser l'expatriation

Fournisseur de services pour les industries pharmaceutiques, de biotechnologies et de santé, la filiale française de Quintiles Transnational favorise la mobilité de ses collaborateurs à travers un programme de transferts internes à l'international.

Autre initiative : le programme « Rétention », qui favorise notamment l'équilibre vie privée-vie professionnelle par un renforcement du travail à domicile ou une plus grande flexibilité des plages horaires.

24. Lyreco

Mobilité interne

L'entreprise de fournitures de bureau Lyreco est attachée à la mobilité interne de ses salariés : une opération « Vis ma vie » permet de suivre un collègue pendant une journée pour découvrir son métier, les postes ouverts sont réservés pendant deux semaines aux candidatures internes, ce qui permet de pourvoir 60 % des recherches. Les employés sont souvent concertés par le biais d'une réunion de droit d'expression des salariés et de nombreuses commissions (restaurant, mutuelle...).

29. Agipi : ses collaborateurs restent

L'Association d'assurés pour la retraite, l'épargne et la prévoyance affiche, avec 0,6 %, le taux de turnover le plus faible.

► UN BÂTIMENT construit en 2006 aux normes haute qualité environnementale où l'éclairage s'adapte à la luminosité naturelle, où le froid provient de l'eau de la nappe phréatique, où le mobilier de bureau se veut ergonomique, où une salle de sport côtoie des espaces de détente et un espace santé et où l'on peut confier ses chemises à nettoyer à une conciergerie... Voilà l'environnement de travail au siège social d'Agipi (197 salariés).

Le bâtiment est d'ailleurs conçu pour accueillir jusqu'à 350 collaborateurs. « De quoi nous permettre de grandir encore, plaisante Claude Fath, fondateur et président d'Agipi. Quand nous étions 50, je connaissais tout le monde. Je ne peux plus en dire autant aujourd'hui. Nous avons donc multiplié les rencontres informelles. Tous les lundis, je déjeune ainsi avec 10 collaborateurs pour échanger, ce qui me permet de rencontrer tout le monde une fois dans l'année. »

L'Association d'assurés pour la retraite, l'épargne et la prévoyance est aussi très vigilante concernant l'organisation du travail. « Tous le monde n'est pas forcément heureux à l'idée de faire tou-

jours la même tâche. C'est pourquoi nous travaillons depuis avril 2007 à la polyvalence des rédacteurs. Plutôt que d'être spécialisés dans la souscription, la modification ou le règlement, ils interviennent sur toutes ces questions, ce qui implique un travail plus diversifié et une rémunération plus importante », souligne Claude Fath.

Il n'y a pas que les salaires!

Autre pierre angulaire d'Agipi : sa culture festive, que ce soit à l'occasion de Noël ou de la Fête de la musique. Des ateliers de théâtre d'improvisation ont même été organisés à l'été 2007. Et des séances de

sophrologie ou de gestion du temps proposées à ceux qui le souhaitent. Agipi affiche un turnover de 0,6 % – le plus faible du classement – à faire pâlir plus d'une entreprise.

Et des enquêtes annuelles confirment la satisfaction des salariés. « Elles font ressortir des cotations assez exceptionnelles, sauf sur un point : la rémunération, s'étonne Claude Fath. Pourtant, nous prenons des mesures très significatives : en cinq ans, aucun collaborateur n'a eu d'augmentation de rémunération inférieure à 45 % et l'intéressement versé aux salariés représente un mois de salaire. »

G. G.



Au tout nouveau siège de l'assureur, construit en 2006, une salle de sport côtoie des espaces détente et santé. DR

25. Velux France

Ouverture sur l'environnement

Leader mondial de la fenêtre de toit, Velux France s'engage pour le respect de



Velux associe ses salariés aux économies d'énergie. DR

l'environnement et associe ses 322 collaborateurs aux économies d'énergie. Un programme d'accompagnement est proposé lors du départ à la retraite. Pour ses collaborateurs retraités et actifs, la fondation Velux apporte un soutien pour la poursuite d'études ou la formation des enfants en cas d'accident de la vie. Le volet formation n'est pas non plus négligé, surtout autour de la maîtrise de l'anglais.

26. Robert Half International

Promouvoir la diversité

La filiale française du groupe américain Robert

Half International est un cabinet de recrutement spécialisé dans tous les métiers de la finance & comptabilité, de la banque & assurance, du juridique & fiscal.

Elle s'attache à promouvoir la diversité et adhère notamment à un regroupement de cabinets qui garantissent l'égalité de traitement des candidatures. Des collaborateurs parrainent des diplômés qui, du fait de leur lieu d'habitation ou de leur origine, rencontrent des difficultés à trouver un emploi.

►► Suite page 8

« Les salariés deviennent des ambassadeurs »

Veronica de Voss est la directrice de Great Place to Work France.

C'est la 6^e édition française de GPTW. Avec le recul, quelles évolutions avez-vous vu apparaître dans les entreprises ?

Certains sujets préoccupent de plus en plus les entreprises, tels que la lutte contre le stress, la diversité et les mesures facilitant l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, etc. Une autre tendance notable est celle d'impliquer les salariés davantage afin de déterminer les axes susceptibles d'améliorer leur satisfaction. Auparavant, les entreprises fonctionnaient plus dans une logique « paternaliste » où des avantages étaient attribués comme une sorte de cadeau, sans consultation préalable des salariés. Aujourd'hui, des groupes de travail sont souvent constitués afin de développer des dispositifs qui répondent aux besoins réels des salariés.

Avec la pénurie annoncée de cadres, la satisfaction de travailler dans son entreprise devient-elle réellement un atout dans le recrutement des talents ?

Oui, la marque employeur est un levier crucial pour attirer de nouveaux talents. De plus, mis à part la marque, la notoriété et toute la communication externe qu'une entreprise peut faire, c'est de plus en plus le bouche-à-oreille qui compte pour les chercheurs d'emploi. Cela passe entre autres par les blogs, les forums spécialisés et les sites Web où les cadres échangent et s'informent sur les entreprises qui recrutent. Et là, ce sont les salariés de l'entreprise qui



Veronica de Voss: « La taille d'une entreprise n'est pas un indicateur de sa capacité à développer la motivation de ses salariés. » DR

deviennent ses ambassadeurs, qui véhiculent une image.

Les entreprises françaises commencent-elles à se faire à ce type de classement, très prisé dans les pays anglo-saxons ?

Absolument ! Cette année, nous avons eu 50 % d'entreprises en plus qui ont postulé au palmarès. Et le nombre d'entreprises franco-françaises participantes croît au même rythme que celui des entreprises d'autres nationalités. On observe

que la proportion d'entreprises franco-françaises reste constante tant au niveau des lauréats qu'au niveau des participants (27 %).

Est-il vraiment si important d'être satisfait de travailler dans son entreprise ?

Déjà en moyenne chacun de nous passe plus de 50 % de ses heures éveillées au travail, c'est donc une partie non négligeable de notre vie ! Et cela sans parler de « travailler plus pour gagner plus »...

Le travail peut représenter une source de fierté, de reconnaissance et de développement personnel. Cela va donc au-delà des seules heures passées dans l'entreprise. Et à l'inverse, le travail peut être une source de stress.

Cette année, vous établissez une différence entre les grandes entreprises et les PME. Pourquoi ?

Nous avons extrait de notre classement général les 11 entreprises de plus de 1 000 salariés en France et ce afin de les aider à se comparer à des entreprises avec lesquelles elles se comparent par ailleurs. Vous constaterez aussi que ces 11 entreprises sont dispersées dans le classement général.

Autrement dit, la taille d'une entreprise n'est pas un indicateur de sa capacité à développer la motivation des salariés. En effet, les grandes entreprises représentent la même proportion parmi les lauréats que parmi l'ensemble des candidates (37 % contre 33 %).

Les entreprises françaises sont-elles plus ouvertes qu'avant sur la sorte de « benchmark social » que représente ce palmarès ?

Oui, c'est ce que nous constatons à travers la croissance de notre étude. Une des raisons est sans doute que les critères sociaux font de plus en plus partie des attentes des salariés mais aussi de celles des clients, des consommateurs, etc. Les entreprises développent des avantages compétitifs si elles se distinguent sur des critères tels que la responsabilité sociale, le développement durable ou la diversité.

Propos recueillis par
ALBERT ZENNOU

27. Bouygues Telecom

Un observatoire du stress

L'entreprise de télécommunications Bouygues Telecom mise résolument sur la mobilité interne. Une CVthèque permet à chaque salarié de valoriser ses talents et ses expertises et aide les responsables des ressources humaines à identifier les compétences internes. Un portail employabilité facilite les candidatures en ligne. Et des actions de formation sont régulièrement menées. Dans le cadre de son prochain déménagement, Bouygues Telecom associe ses salariés à l'aménagement des nouveaux espaces de travail. L'entreprise a créé un observatoire du stress et du bien-être.

28. American Express Carte France

Encourager la diversité

La société qui commercialise les cartes et services American Express et gère les comptes de ses clients a développé une organisation

particulièrement souple du travail. Les réunions après 16 h 30 y sont proscrites, les horaires sont flexibles et l'opportunité de travailler depuis chez soi ouverte en cas de contraintes familiales. Les collaborateurs peuvent échanger leur poste

pendant quatre à cinq mois ou partir en mission à l'étranger pour la même période. L'entreprise invite régulièrement ses collaborateurs à rencontrer un membre du comité exécutif. Elle encourage également la diversité dans le recrutement.

30. Barclays Bank PLC

Féminiser la direction

Filiale de la banque britannique Barclays, Barclays Bank PLC a développé un programme de coaching destiné aux femmes pour les encourager à briguer des postes de direction et organise chaque mois des déjeuners dirigeants masculins-salariées. La banque valorise également son engagement citoyen. Les collaborateurs peuvent s'investir pendant une journée de travail dans la cause de leur choix. Ils sont chaque année associés à la Semaine du développement durable et une quinzaine d'entre eux participent à un programme d'aide à la recherche d'emploi d'habitants du XIII^e arrondissement de Paris.

Trois prix spéciaux

L'institut Great Place to Work décerne également trois prix spéciaux :

Formation : Leroy-Merlin pour les très nombreuses initiatives prises dans ce domaine. L'investissement n'a jamais été inférieur à 5 % de la masse salariale depuis quinze ans.
Reconnaissance : Federa

Express, qui a joué sur différents leviers avec des prix spéciaux, de la promotion interne, des invitations pour des grands événements, un management de proximité et la fidélité récompensée.

Equilibre vie professionnelle/vie personnelle : Cofidis Une attention est

portée aux collaborateurs qui se manifeste de plusieurs manières : une organisation pour « Mieux Vivre » (matelas de relaxation, tisanderie), un accompagnement dans la gestion du stress, jours de congés et de RTT supérieurs à la moyenne, suivi hebdomadaire individualisé...