

PALMARÈS 2020

# Les entreprises où il fait bon travailler



Quatorze collaborateurs de sociétés distinguées dans le palmarès 2020 Great Place to Work, sur la terrasse de la société Novencia, à Paris. Devant, de gauche à droite, Rémy Santoni et Linda Haddadi (Aventim), Benoît de Montard et Géraldine Mondou (W.L. Gore & Associés), Stéphane Ranguin et Emmanuelle Bois (Extia), au fond, Cloé Ploix et Cédric Servela (Royal Champagne Hôtel et Spa), Jennifer Turpaud et Adrien Meret (Novencia), Eline Habrant et Damien Lebas (Decathlon), Marie Darly et Renaud Gravelle (Uptoo). JEAN-CHRISTOPHE MARMARA/LE FIGARO



extia

# D'abord qui, ensuite quoi !



17ÈME EN 2012

7ÈME EN 2013

5ÈME EN 2014

6ÈME EN 2016

6ÈME EN 2015

3ÈME EN 2017

2ÈME EN 2018

2ÈME EN 2019

1ÈRE GPTW EN 2020



MERCI !



CONSEIL • INGÉNIERIE • DIGITAL



4  
LES  
ENTREPRISES  
DE PLUS DE  
2 500 SALARIÉS

6  
LES  
ENTREPRISES  
DE 1 000 À  
2 500 SALARIÉS

12  
LES  
ENTREPRISES  
DE 250 À  
1 000 SALARIÉS

26  
LES  
ENTREPRISES  
DE 50 À 250  
SALARIÉS

36  
LES  
ENTREPRISES  
DE MOINS DE  
50 SALARIÉS

Rédaction en chef : Bruno Jacquot  
Direction artistique : Katia Horeau  
Édition : Anne Huet-Wuillème,  
Pierre Schellingen  
Régle : Figaro Classifieds, 14, boulevard  
Haussmann, 75009 Paris.  
Directeur général : Thibaut Gemignani.  
Tél. : 01 76 63 03 00 -  
Imprimé par Groupe Maury Imprimeur  
45330 Malesherbes.  
Origine du papier : Allemagne  
Taux de fibres recyclées : 83 %  
Eutrophisation :  
Ptot 0.0013 kg/tonne de papier.



# Les attentes fortes des collaborateurs

## Édito

Pour la 18<sup>e</sup> année, dont 15 en partenariat avec *Le Figaro*, nous publions le Palmarès des entreprises où il fait bon travailler. Comme à chaque édition, ce n'est pas Great Place To Work qui occupe le devant de la scène, mais les 93 « Best Workplaces » que nous distinguons. Leur présence au palmarès témoigne de l'efficacité de leurs leaders et de la force de leurs valeurs, qui créent une culture de confiance inspirante, sincère et incarnée.

Être une *great place to work*, c'est percevoir le talent et la valeur de chaque collaborateur, quel que soit son profil ou sa fonction. C'est lui permettre de déployer pleinement son potentiel pour nourrir la capacité d'innovation et la performance de l'organisation.

L'année 2019 a confirmé un contexte social tendu, en France et à l'international. Une majorité de la population estime que le capitalisme tel qu'il existe aujourd'hui fait plus de mal que de bien (1) et doit donc être réinventé. L'écart se creuse entre salariés en CDI et « indépendants », entre éduqués de la transformation digitale et victimes de l'automatisation... Sur fond d'inquiétude latente, émerge la notion clé de responsabilité.

Face au défi global du développement durable, chaque citoyen se trouve investi du pouvoir d'imaginer la société qu'il souhaite et de lui donner corps, en consommant mieux ou en interpellant directement les décideurs politiques et économiques. Dans cette même dynamique, les collaborateurs ont aujourd'hui, au moins en partie, la possibilité de déterminer et de construire le futur de leur organisation et de leur travail.

La responsabilité de l'individu, plus que jamais acteur de la société et de l'entreprise, n'efface pas celle de l'organisation. Elle vient, au contraire la challenger. La seule finalité de l'entreprise est-elle encore de « faire des profits », comme l'a suggéré l'économiste Milton Friedman dans les



GREAT PLACE TO WORK/MARCELLA BARBIERI

**PAR JULIEN BREZUN**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GREAT PLACE TO WORK FRANCE  
**ET PATRICK DUMOULIN**  
PRÉSIDENT DE GREAT PLACE TO WORK FRANCE

de la confiance qui leur est accordée : pour 86% des Français, elles ont un rôle à jouer pour rendre la société meilleure (2), et 74% estiment que les CEO doivent impulser le changement sans attendre qu'il vienne du gouvernement (3). Sauront-elles être à la hauteur ?

Pour le savoir, la mesure d'impact est essentielle. L'évaluation des entreprises se fait encore, trop souvent, par le prisme de sa performance financière. C'est essentiel, mais pas suffisant ; on doit désormais pouvoir analyser les externalités d'une organisation à travers son impact sur ses parties prenantes : ses actionnaires et ses clients bien sûr, mais aussi ses collaborateurs, ses fournisseurs, la société et l'environnement au sens large. Et, bien sûr, évaluer, avec transparence et sincérité, reste une première étape qui doit déclencher le passage à l'action. C'est là tout l'enjeu de la démarche Great Place To Work, qui évalue l'expérience collaborateur à travers ses enquêtes, met en lumière des pratiques ou des perceptions existantes (mais pas toujours visibles), et accompagne les organisations vers le chemin qui mène à l'excellence du Palmarès.

Plusieurs grands challenges attendent les entreprises, leurs leaders et leurs équipes. Sur le plan managérial, elles n'ont pas d'autre choix que de réussir le défi de l'inclusion pour nourrir leur capacité à innover et rester compétitives. Sur le plan sociétal, elles doivent répondre aux attentes fortes des collaborateurs et citoyens en définissant et en faisant vivre une raison d'être ou une mission forte. 2020 ouvre une nouvelle décennie et nous offre l'opportunité de construire ensemble notre futur du travail : saisissons-la !

(1) 56% des répondants au Trust Barometer 2020 (agence Edelman).  
(2) Source : enquête « Great Insights » réalisée en janvier 2020 par Great Place To Work France auprès d'un échantillon représentatif de 2567 salariés français.  
(3) Source : Trust Barometer 2020 (agence Edelman)

années 1970 ? Ou bien a-t-elle, comme nous le pensons, une vocation élargie qui doit la pousser à réfléchir à son impact de manière plus générale ? La loi Pacte a tranché : en modifiant le Code Civil, les élus ont fait un vrai choix politique et symbolique auquel nous adhérons pleinement.

L'importance de la responsabilité des entreprises se mesure à l'aune

## La méthode d'évaluation de Great Place to Work

### COMMENT LES ENTREPRISES SONT-ELLES ÉVALUÉES ?

■ Le Trust Index est un questionnaire adressé à tous les collaborateurs :  
→ anonyme et confidentiel, il comprend 64 questions fermées, 2 questions ouvertes, 7 questions démographiques ;  
→ pour que l'enquête soit validée, un taux de participation minimum est requis, en fonction de la taille de l'entreprise (40% si elle a plus de 5 000 collaborateurs, 90% si elle en a 50).

■ Le Culture Audit est un dossier complété par l'entreprise :  
→ 15 questions ouvertes lui permettent d'y recenser toutes ses pratiques managériales ;

→ il est évalué par une équipe dédiée chez Great Place to Work grâce à une grille de notation qui prend en compte 5 critères : variété, originalité, inclusivité, « human touch » et intégration des pratiques.

### QUI PEUT ÊTRE CERTIFIÉ ?

La certification Great Place to Work, valable 1 an, est attribuée aux entreprises qui obtiennent :  
→ un taux minimum de réponses positives au Trust Index, qui compte pour deux tiers de la note : 70% (entreprises de moins de 500 salariés) et 66% (plus de 500 salariés) ;  
→ au moins 30 sur 60 au Culture Audit qui compte pour un tiers de la note.

Parmi les entreprises certifiées, seules celles ayant obtenu les meilleurs scores figurent au Palmarès Best Workplaces, dévoilé une fois par an. En 2018, 304 entreprises ont réalisé un audit, 158 ont obtenu la certification et 97 (32%) se distinguent au Palmarès Best Workplaces.

### LE COMITÉ D'INTÉGRITÉ

Le comité d'intégrité de Great Place to Work veille à l'application de la charte signée par les entreprises, toujours en respectant l'anonymat des collaborateurs et la confidentialité des échanges. Le cas échéant, il peut refuser l'attribution du label.

## INDEX DES 93 ENTREPRISES DU PALMARÈS 2020

AbbVie p. 12 ■ ADMO.TV p. 36 ■ Accuracy pp. 26 et 28 ■ Akuteo p. 26 ■ Apollo p. 26 ■ APSI p. 36 ■ AramisAuto pp. 12 et 16 ■ Argon & Co p. 26 ■ Aventim p. 36 ■ Axia Banque p. 12 ■ Axone p. 36 ■ Bjorg Bonnetterre et Compagnie pp. 12 et 18 ■ Bleu Libellule pp. 12 et 24 ■ Bonitasoft p. 26 ■ Brown-Forman France pp. 26 et 32 ■ C'Pro Auvergne-Rhône-Alpes p. 12 ■ Cadence Design Systems p. 26 ■ Capco p. 26 ■ Capgemini Invent pp. 6 et 8 ■ Ceacom Normandie pp. 12 et 16 ■ Chiesi pp. 12 et 18 ■ Chopard Groupe Automobile pp. 6 et 10 ■ Cisco Systems France pp. 12 et 14 ■ Columbus Consulting pp. 26 et 28 ■ Comptasanté p. 36 ■ ConvictionsRH p. 26 ■ Crowe Ficorec pp. 26 et 34 ■ Decathlon p. 4 ■ Direct Assurance pp. 12 et 24 ■ Dorval Asset Management p. 36 ■ EPSA Tax & Innovation pp. 26 et 30 ■ Extia p. 6 ■ EY France pp. 4 et 5 ■ Garance pp. 26 et 30 ■ Groupe LGM pp. 6 et 10 ■ Groupe SII pp. 4 et 5 ■ Guest Suite pp. 36 et 38 ■ Harvest p. 12 ■ Hillrom pp. 12 et 18 ■ HomeServe pp. 12 et 18 ■ Intuit Quickbooks p. 26 ■ Isagri pp. 12 et 18 ■ Ividata Group pp. 12 et 24 ■ Kryos Group pp. 12 et 18 ■ L'Olivier - Assurance p. 12 ■ Leboncolin p. 6 ■ LesFurets.com p. 26 ■ Lincoln p. 12 ■ Magellan Partners p. 12 ■ Manutan en France pp. 12 et 24 ■ Mars France p. 4 ■ Matilan p. 36 ■ mc2i Groupe pp. 12 et 14 ■ MCRA pp. 6 et 10 ■ Mercedes-Benz Financial Services pp. 12 et 14 ■ Meritis pp. 12 et 14 ■ Neolynk p. 36 ■ Neotys p. 36 ■ Nextoo p. 26 ■ Nexworld p. 26 ■ Novencia Group pp. 12 ■ Opeo p. 36 ■ Opinion System p. 36 ■ Picadell France pp. 36 et 38 ■ Platform.sh p. 36 ■ Protim p. 36 ■ Quaternaire pp. 26 et 30 ■ RCA pp. 26 et 32 ■ Royal Champagne Hotel & Spa pp. 26 et 34 ■ Salesforce France p. 12 ■ SAS France p. 12 ■ S&H (Des Systèmes et des Hommes) pp. 26 et 32 ■ Sia Partners p. 12 ■ Softfluent p. 26 ■ Sophia Engineering pp. 26 et 32 ■ Speech p. 36 ■ SSID p. 36 ■ Start People pp. 12 et 18 ■ Stryker pp. 12 et 16 ■ Syspertec Group p. 36 ■ Swagelok Paris p. 36 ■ Talan pp. 6 et 8 ■ Tasman p. 26 ■ UpToo p. 26 ■ Utopies pp. 36 et 38 ■ Vaganet p. 36 ■ Valiantys p. 26 ■ Valrhona p. 12 ■ VO2 Group p. 26 ■ Wavestone pp. 6 et 8 ■ Webnet pp. 26 et 34 ■ WL Gore pp. 26 et 28 ■ Workday France pp. 26 et 28 ■ Worldline France pp. 4 et 5 ■

LES ENTREPRISES DE  
PLUS DE 2 500 SALARIÉS

Great Place to Work PALMARÈS 2020 BEST WORKPLACES plus de 2 500 salariés

RANG	NOMBRE DE FOIS LAURÉATS	ACTIVITÉ	CA en millions €	EFFECTIF	DIRIGEANTS	
1	MARS FRANCE	11	Industrie agroalimentaire	NC	4 200	Stéphanie DOMANGE, Romain DUMAS, Fabrice RIBOURG et Jérôme BAUDRY
2	DECATHLON	11	Distributeur et fabricant d'articles de sport	NC	20 151	Fabrice LISARDI et Arnaud GAUQUELIN
3	GROUPE SII	3	Conseil en système et logiciel informatiques	631,4	3 550	Éric MATTEUCCI
4	EY	2	Audit financier et conseil	NC	6 029	Éric FOUREL
5	WORLDLINE FRANCE	1	Éditeur de solutions de paiement électronique	NC	2 644	Claude FRANCE

## Mars Cinq valeurs et 40 formations

Pour la onzième année consécutive, le groupe Mars (Mars, Uncle Ben's, Ebly, Freedent, Royal Canin...) affiche sa présence dans le classement Great Place to Work en France. En revanche, c'est la première fois que le groupe agroalimentaire figure sur la première marche du podium dans l'Hexagone. « Je voudrais remercier l'ensemble des associés (nom donné aux salariés, NDLR) quel que soit le poste qu'ils occupent car c'est à l'implication de chacun que nous devons cette position », sourit Stéphanie Domange, PDG de Mars Wrigley France.

Pour cette dirigeante, il faut chercher dans les fondements mêmes de la culture d'entreprise, les éléments constitutifs de ce plébiscite interne conquis sur la durée. Qualité, responsabilité, mutualité, efficacité, liberté... Ces cinq valeurs, piliers de la stratégie managériale de Mars, société

américaine au capital familial, ont été gravées dans le marbre dès 1947. Pour ne mettre en exergue qu'une de ces valeurs (la responsabilité), 90 % des salariés du groupe Mars en France affirment qu'ils pensent apporter quelque chose à leur entreprise et 87 % jugent que la société leur confie beaucoup de responsabilité.

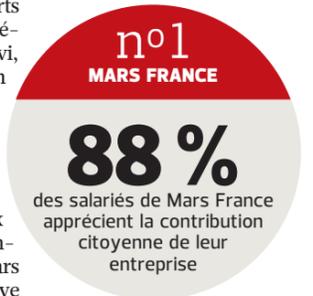
### Liens forts

« C'est un point clé de notre développement, souligne Stéphanie Domange. Nous partons du principe que tous les associés sont des leaders et qu'ils ont besoin d'avoir un excellent manager. Aussi, depuis 2016, l'ensemble des encadrants a reçu au moins une formation afin de lui permettre d'améliorer la façon dont il accompagne ses équipes. Et cela vaut à tous les niveaux de la société, y compris le mien. » Ainsi, la plateforme Mars University que développe le groupe depuis plusieurs

années abrite quelque 240 formations dont les modules durent de quelques heures à plusieurs années.

En outre, l'entreprise noue des liens forts avec les grandes écoles et universités. Stéphanie Domange a ainsi elle-même suivi, alors qu'elle était en poste, une formation à Harvard. Autre exemple, le groupe est partenaire de Montpellier Business School, une école de commerce située tout près du siège mondial de Royal Canin, sa division d'alimentation féline et canine. Au travers d'un ambitieux programme de montée continue en compétences de ses équipes, le groupe Mars soutient par ailleurs la prise d'initiative personnelle de ses collaborateurs. Certains projets sont sélectionnés pour être présentés directement à la famille Mars, aux États-Unis.

GUILLAUME MOLLARET



CYRIL MARCILHACY/ITEM, B. FABLET LIFE VIEWS

## Decathlon Place à l'initiative

Accompagner la création d'une nouvelle gamme de matériel dans sa discipline sportive favorite ? Decathlon, le leader français de la vente d'articles de sport s'attache à en donner la possibilité à l'ensemble de ses collaborateurs, que l'enseigne nomme « coéquipiers ».

« Chez Decathlon, une grande part d'initiative est laissée à chacun. Il y a deux ans, c'est à l'initiative d'un coéquipier fan de wakeboard que nous avons planché sur la création d'articles dédiés à ce sport. Il en est de même en ce moment avec le cani-cross (course à pied avec un chien, NDLR) initié par l'un d'eux », explique Kamel Medjabra responsable de la communication au sein de l'enseigne nordiste.

### Réseau social interne

Ainsi, Decathlon qui figure pour la onzième année dans le classement de Great Place to Work, a mis en place un

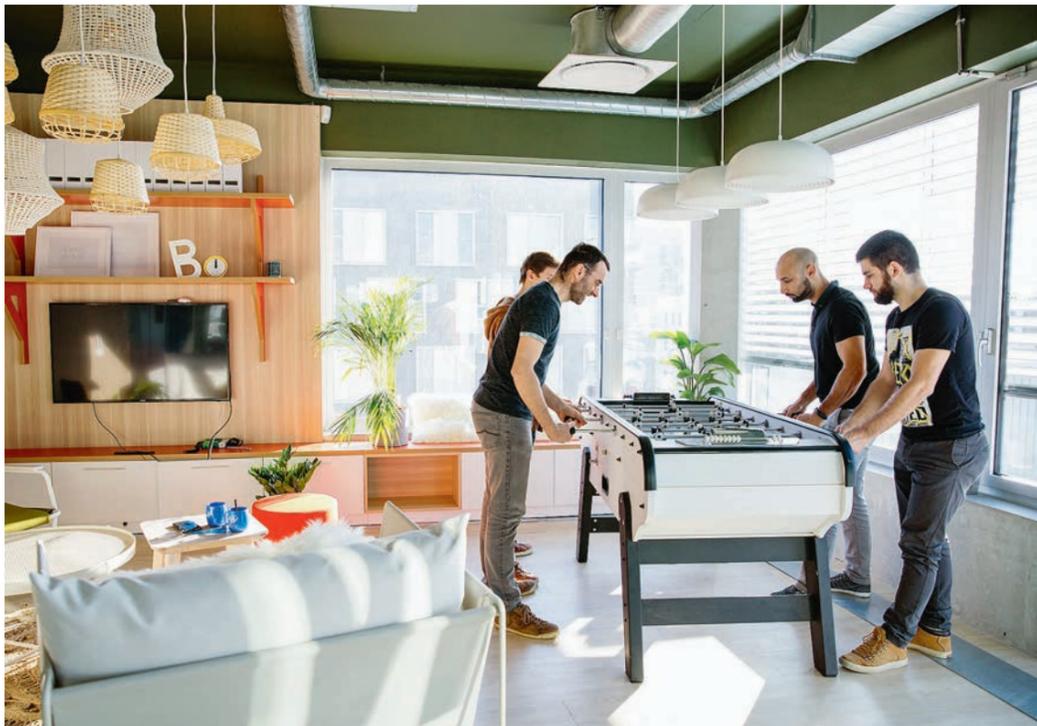
process permettant à chacun de déga-ger « un pourcentage de son temps » naturellement dédié à sa fiche de poste pour accompagner un projet. Afin de s'assurer le meilleur concours de ses salariés, Decathlon a mis en place un réseau social interne où trois plateformes permettent : d'une part, de présenter son savoir-faire à l'instar de LinkedIn ou Viadeo ; d'autre part, de consulter les offres d'emploi en interne ; enfin, de proposer sa participation à un projet innovant en termes de vente, de produit ou d'implantation. « C'est comme cela que j'ai participé au programme d'ouverture d'un magasin Decathlon en Algérie en juin dernier », explique Kamel Medjabra.

Ainsi, 90 % des salariés de l'enseigne considèrent qu'on leur accorde beaucoup de responsabilité. Une responsabilisation qui vaut aussi pour les plus jeunes recrues. « La quasi-totalité des coéquipiers est recrutée en magasin très

tôt. Les étudiants en contrat saisonnier, par exemple, ont très vite des responsabilités. Ils débutent leur parcours en relation directe avec les clients pour ensuite se construire une trajectoire dans de multiples services ou dans divers pays », détaille-t-on à la direction des ressources humaines de Decathlon.

Enseigne préférée des Français selon le cabinet OC&C, Decathlon entend également tenir ce rang auprès de ses coéquipiers. « Great Place to Work, c'est un peu comme une enquête où Decathlon serait le produit et où ses collaborateurs seraient des clients, ajoute-t-on au sein de l'entreprise. Cela nous permet chaque année de nous mesurer aux autres enseignes en termes de bien-être au travail mais aussi de donner une parole libre à nos coéquipiers. Ils sont, auprès du client comme du marché de l'emploi, les premiers ambassadeurs de Decathlon. » G.M.





ALEXIS GOUDEAU

# EY promeut les carrières à la carte

Une entreprise comme EY, qui recrute chaque année 850 stagiaires et près d'un millier de jeunes diplômés, n'a guère d'autre choix que de faire sienne la vision du monde du travail des millennials. La société de conseil aux entreprises promeut un modèle « flexible » de carrière dans lequel chaque salarié choisit sa propre trajectoire.

Cela se traduit par des programmes assez classiques d'accompagnement des talents, mais aussi, de manière plus originale, par des aménagements du temps de travail pour les collaborateurs souhaitant développer un projet personnel.

Grâce au programme Jumpstart, en particulier, un cadre peut lancer son activité professionnelle parallèlement à son travail d'auditeur chez EY France.

Pour mener cette double vie, il bénéficie d'un planning adapté et de formations. Les participants sont sélectionnés sur l'intérêt de leur projet. Le dispositif a attiré 36 personnes à ce jour, sur une population d'environ 6 000 salariés.

Pensé initialement pour les jeunes collaborateurs, il s'est rapidement étendu aux seniors. Il s'ouvre à présent à des profils autres qu'entrepreneurs : des sportifs de haut niveau, des joueurs de poker professionnels ou même des salariés souhaitant dégager du temps pour écrire un livre. « Un collaborateur participera à

l'épreuve d'aviron lors des Jeux olympiques cet été », souligne Éric Fourel, président d'EY en France.

## À l'autre bout du monde

Soucieux de retenir ses talents, la société de conseil veut croire que ces profils atypiques apportent un plus en termes de diversité. « Les diplômés des grandes écoles sont de plus en plus attirés par l'entrepreneuriat. Autant leur permettre de le faire tout en restant chez nous. Ils peuvent notamment profiter de la période creuse de la saison d'audit », explique la directrice des ressources humaines, Audrey Deconclois.

La notion de carrière à la carte peut s'appliquer également à des jeunes parents, à des salariés touchés par une maladie ou encore à des voyageurs dans l'âme qui prennent un congé sabbatique pour partir à l'autre bout du monde.

Si ces cas de figure concernent une minorité de salariés, la direction réfléchit à instaurer davantage de variété dans toutes les carrières. « Le chantier des années qui viennent consistera à renforcer les liens entre nos disciplines d'audit, de conseil et de prestations juridiques et fiscales. Je souhaite que la plupart des collaborateurs expérimentent pendant au moins six mois un autre métier », confie Éric Fourel. De quoi casser les silos et renforcer le sentiment d'appartenance.

THOMAS LESTAVEL



# Groupe SII Sous le signe de la philanthropie

De l'atelier de réparation de vélo au cours de méditation en passant par les paniers de fruits bio en circuit court et autres frigos connectés, les antennes régionales de Groupe SII expérimentent chacune à leur manière l'amélioration du bien-être au travail. Plus de 3 000 collaborateurs répondent à l'enquête annuelle Great Place to Work. Prenant acte des points faibles qui ressortent dans les résultats, les bureaux au siège et en région organisent chaque année des « comités d'amélioration » composés de volontaires et dotés d'un budget spécifique. « Ce sont des groupes de travail où des collaborateurs, généralement six ou sept, proposent des solutions concrètes pour répondre aux attentes ou insatisfactions exprimées », explique la directrice du recrutement, Maud Lorant.

Pour capter les bonnes idées venant des équipes, la société de services informatiques a également créé le QVT Lab, pour « qualité de vie au travail ». Sur un site web interne à l'entreprise, chacun peut proposer un projet en précisant les modalités d'application et le coût estimé. Les salariés votent en ligne pour départager les meilleures propositions. Des collaborateurs ont profité de ce dispositif pour proposer la création d'un guide de la formation présentant les modules et le calendrier. De même qu'un guide de la rémunération visant à clarifier le mode de calcul des augmentations et à expliciter les avantages hors salaire. « Ces deux guides ont été

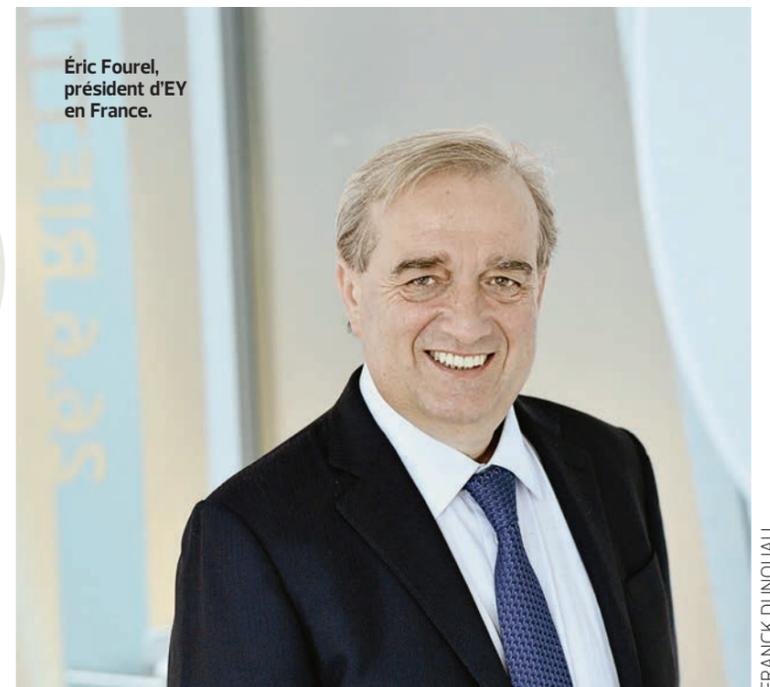
déployés en région et le comité de direction a décidé de les étendre au niveau national », précise Maud Lorant.

## Télémedecine pour les salariés

L'entreprise basée à Paris se lance cette année sur deux projets d'envergure : un service de télémedecine pour les salariés, qui sera pris en charge par l'employeur, et la création de la Fondation SII. Cette dernière subventionnera et proposera du mécénat de compétences à des projets philanthropiques portés par les collaborateurs en privilégiant une thématique forte, l'accès au numérique. Elle pourra ainsi soutenir des structures comme Dessine-moi la high-tech dans laquelle plusieurs ingénieurs de SII sont bénévoles. L'association offre un moment d'évasion aux enfants atteints de cancer en organisant dans les hôpitaux des ateliers sur les robots, les drones et la réalité virtuelle.

« Avec la Fondation SII, nous voulons donner du sens à la transformation numérique », résume Maud Lorant. La démarche philanthropique contribue à renforcer l'engagement citoyen de l'entreprise qui est présente dans neuf agences sur tout le territoire français, de Lille à Aix-en-Provence et de Rennes à Strasbourg. La société de services informatiques lance cette année sa Fondation pour soutenir des projets de salariés bénévoles autour de l'inclusion numérique.

T.L.



Éric Fourel, président d'EY en France.

FRANCK DUNOUAU

# Worldline passe au management transversal

Dans l'informatique où les métiers sont en tension et les bons profils très courtisés, Worldline se targue d'un faible turnover annuel de 4,15 %. La société de services de paiements électroniques, qui figure cette année pour la première fois au palmarès Best Workplaces, veut entretenir une culture d'entreprise susceptible de fidéliser les équipes. Elle promeut un fonctionnement horizontal dans lequel chaque salarié, expérimenté ou non, a la possibilité de faire valoir son point de vue. « Nous avons formé plus de 300 collaborateurs au management transversal dont 24 référents qui proposent des ateliers ouverts à tous, sur la base du volontariat », explique Arnaud Keroullé, DRH France de Worldline.

## Souhaits des jeunes salariés

La filiale française embauche chaque année plus de 400 CDI, jeunes diplômés pour la plupart, auxquels s'ajoutent 300 stagiaires et 180 apprentis. La direction a mis en place en 2017 un programme de mentorat qui fonctionne dans les deux sens. Le salarié expérimenté guide le junior et l'aide à trouver

ses marques dans l'entreprise. En retour, la nouvelle recrue partage sa vision du monde du travail et ses attentes en termes d'organisation. « Les souhaits des jeunes salariés sont remontés à la direction. Ils ont débouché, entre

autres, sur la mise en œuvre d'un programme d'échange de bonnes pratiques entre managers. Ces derniers partagent leur expérience sur la gestion d'équipe et la résolution de problèmes », décrit Arnaud Keroullé.

L'entreprise basée à Bezons (Val-d'Oise) emploie 4 % d'individus atteints de handicap, un niveau inférieur au seuil légal de 6 %. Plutôt que de verser des pénalités à l'Agefiph, qui gère le fonds pour l'insertion de personnes handicapées, la direction a négocié un accord d'entreprise avec les syndicats. Elle dépense le montant en question, environ 400 000 euros par an, pour favoriser le maintien dans l'emploi de ses salariés handicapés ou atteints de maladie.

Sur chaque site, un ou plusieurs référents formés à cette problématique mènent des actions de sensibilisation et accompagnent les collègues concernés dans leurs démarches administratives et l'aménagement de leurs conditions de travail – parfois en adaptant le poste de travail. « C'est important de dédramatiser ce sujet et de lever les tabous, souligne Arnaud Keroullé. Plusieurs collaborateurs ont accepté de témoigner sur leur handicap via des vidéos qui ont été diffusées lors de la dernière réunion générale des salariés. » Les ressources humaines comptent s'attaquer prochainement aux salariés autistes.

T.L.



WORLDLINE

Great Place to Work PALMARÈS 2020 BEST WORKPLACES de 1000 à 2500 salariés

RANG	NOMBRE DE FOIS LAURÉATS	ACTIVITÉ	CA en millions €	EFFECTIF	DIRIGEANTS
1	9	Conseil en Ingénierie	202	2137	Arnaud FREY
2	9	Site internet d'annonces commerciales	310	1003	Antoine JOUTEAU et Alexandre COLLINET
3	6	Conseil en transformation digitale des entreprises	18	1529	Mehdi HOUAS
4	6	Conseil en management et digital	NC	2466	Pascal IMBERT
5	1	Conseil innovation numérique et transformation	NC	1279	Mathieu DOUGADOS
6	1	Concessionnaire automobile	980	1650	Erik CHOPARD-LALLIER
7	1	Centre d'appel	NC	2172	Angélique GÉRARD
8	2	Conseil en Ingénierie	125	1074	Frank WEISER

## Extia soigne l'expérience candidat

Il n'y a pas que le bien-être des salariés qui compte... Le cabinet d'ingénierie Extia (2137 personnes) apporte un soin particulier à l'expérience du candidat au recrutement. « C'est un enjeu extrêmement important puisque nous recevons 15000 candidats par an et procédons sur cette période à un millier de recrutements », détaille Arnaud Frey, président fondateur. La société propose aux candidats de choisir la forme de son entretien d'embauche parmi trois méthodes.

La première est Let's Chat : le candidat échange avec le recruteur sur son parcours. La seconde, Moving Motivators, repose sur un jeu de 11 cartes où le candidat se présente à travers ses leviers de motivation. « Il s'agit d'une méthode inspirée du livre Management 3.0 de Jurgen Appelo et que nous avons adaptée à la réalité d'Extia », précise Emmanuelle Pays, DRH du groupe. Enfin, avec

Draw My CV, le candidat raconte son histoire et le recruteur présente Extia en dessinant. « C'est un principe assez simple et interactif pour lequel il n'est pas besoin de savoir dessiner », précise Emmanuelle Pays. Expérimentées d'abord à Lille, où se côtoient quelque 200 personnes, ces trois approches doivent être étendues aux autres agences.

### « S'inscrire dans la durée »

« Ce sont des situations nouvelles auxquelles les recruteurs doivent aussi s'adapter », poursuit Emmanuelle Pays. Nous avons toutefois noté que, pour moitié, les candidats choisissent la forme classique d'entretien à l'embauche. Avec un processus numérisé, Extia s'assure également du ressenti du candidat « malheureux ». « Ce qui compte pour nous lors d'un entretien, c'est d'abord la question du "qui" avant celle

du "quoi", car, parfois, nous pouvons imaginer un parcours professionnel différent pour un collaborateur en fonction de sa personnalité », explique Arnaud Frey.

Présente pour la neuvième année dans le classement Great Place to Work, Extia a réussi la performance de glisser du statut de PME à celui d'ETI tout en progressant d'une année sur l'autre au palmarès. « S'inscrire dans la durée est quelque chose de très important pour nous. Au-delà de la notoriété que cela nous apporte, il y a également un message passé aux candidats car 85 % de nos équipes travaillent de façon détachée en clientèle », décrypte Arnaud Frey. Cette autonomie est particulièrement appréciée au sein d'une société dont 94 % des salariés affirment que « le management nous fait confiance pour accomplir notre travail ».

GUILLAUME MOLLARET



Leboncoin, Extia

## Leboncoin Garder son ADN

En passant de 10 collaborateurs à 1400 en un peu moins de dix ans, leboncoin Groupe a vu évoluer les demandes de ses collaborateurs. « Quand nous étions une PME, la question du temps de travail était prioritaire sur celui de la formation. Depuis que nous sommes devenus une ETI, la préoccupation de la formation a pris le dessus », résume le directeur général adjoint, Alexandre Collinet.

Pour lui, l'engagement d'une entreprise pour le bien-être des salariés relève d'une politique de ressources humaines ambitieuse. « Fin 2016, dit-il, nous avons acté une première opération de croissance externe avec la reprise de MB Diffusion. Quand on reprend une société, il y a un risque de mutation de l'ADN culturel de son propre groupe. Or, la greffe a bien pris. » Ainsi, sur le sentiment de fierté d'appartenir à l'entreprise, le taux affiché chez les salariés de MB diffusion est vite de 67 % il y a

deux ans à 95 % aujourd'hui. Un taux supérieur aux 92 % affichés à l'échelle du groupe. « Nous aspirons à pareille réussite après la reprise de l'Argus à l'automne et qui fait bondir nos effectifs de 30 % », ajoute le dirigeant.

### Rock métal

Présent depuis 2012 dans le classement Great Place to Work, leboncoin Groupe, afin de renforcer l'engagement de ses salariés, a notamment souhaité leur délivrer, chaque semaine, quel que soit le niveau hiérarchique, une information stratégique et chiffrée éditée par son comité exécutif. Ce dernier se rend par ailleurs disponible pour échanger sur des thèmes libres lors de petits déjeuners mensuels. « Il y a une véritable demande de proximité que nous souhaitons satisfaire par une com-

munication directe et un degré d'information égal à tous les niveaux de la société », détaille Alexandre Collinet.

Dans une perspective de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, l'entreprise a développé des communautés de dialogues sur une messagerie dédiée. Un groupe se consacre au rock métal ; un autre « au coucher de soleil que l'on peut admirer depuis le toit de l'entreprise » ; les plus sportifs partagent des moments de course à pied et l'entreprise a mis à disposition des collaborateurs cyclistes un atelier de réparation pour leur vélo.

Ces moments partagés au sein d'une même communauté sont également étendus à des célébrations ouvertes à tous. « Chez nous, garantit-on chez Leboncoin, on ne perd jamais l'occasion de célébrer l'arrivée d'un nouveau CDI dans les équipes ou un nouveau record battu ! »

G. M.



# MERCI.

## 2<sup>ÈME</sup> AU PALMARÈS DES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER !



Enseigne préférée des Français\*, notre entreprise termine à la seconde place des entreprises où il fait bon travailler (*catégorie + 2 500 collaborateurs*) en France. Les collaborateurs heureux font des clients heureux : c'est notre équation gagnante depuis 1976.

Interrogés à travers un questionnaire libre et anonyme, les coéquipiers de Decathlon France ont exprimé avec sincérité ce qu'ils vivent au quotidien dans une entreprise où l'erreur est considérée comme un devoir pour grandir et se responsabiliser.

LA FORME, il faut la garder ! C'est en écoutant et prenant en compte les avis de l'ensemble de nos coéquipiers que nous mesurons le chemin restant à parcourir.

De la conception à la distribution de produits et services sportifs, plus de 300 métiers sont présents au sein de nos différentes filières (Ingénieur / Vendeur / Développeur / Designer / Chef de produit / Responsable de Rayon... et beaucoup d'autres) pour lesquels nous recherchons des personnalités, passionnées de sport qui nous aideront à faire vivre notre sens : rendre durablement le plaisir et les bienfaits de la pratique des sports accessibles au plus grand nombre.

*\*selon le classement OC&C des enseignes*

**DECATHLON**



## Talan développe sa culture de la formation

Surtout, ne pas se reposer sur ses lauriers ! Figurant en bonne place pour la sixième année consécutive dans le classement Great Place to Work des entreprises où il fait bon travailler, Talan, entreprise de conseil en transformation des organisations, a fait le choix de se baser sur les observations réalisées les années précédentes lors de cette même enquête pour améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés. « Plus que le classement, c'est la donnée générée par le questionnaire envoyé à nos 1500 collaborateurs qui m'intéresse », explique Nicolas Recapet, directeur de l'organisation et des ressources humaines du groupe (DORH). Pour lui, le taux de réponse à l'enquête, passé de 60 % l'an dernier à 70 % des effectifs aujourd'hui, renforce l'idée que les indicateurs révélés par l'enquête Great Place to Work sont de plus en plus pertinents.

Afin d'œuvrer dans le sens d'une amélioration continue, Talan a conçu et développé le programme Talan Touch afin de déployer un renforcement de ses actions de formations autour de quatre piliers. Le premier est la création de parcours de formation pour les nouveaux arrivants, l'encadrement intermédiaires et les cadres déjà expérimentés au sein de l'entreprise. Deuxième pilier : la société a travaillé au développement de nouveaux avantages spécifiques plébiscités par les collaborateurs :

un télétravail possible pour tous, un service de télémedecine avec espace sécurisé au sein même de l'entreprise. Troisième pilier : Talan, dans un souci de renforcement dans son engagement RSE, a pris la décision de mettre fin à la distribution de goodies sur les forums et salons au profit de dons à des associations de protection de l'environnement.

### Le prochain défi

Enfin, quatrième pilier : un capital de 1 000 heures par an est mis à la disposition des collaborateurs afin de susciter un engagement marqué dans un projet RSE, par exemple auprès d'une association caritative. « Réaliser l'enquête Great Place to Work nous permet d'identifier des pistes d'amélioration dans le but de fidéliser nos collaborateurs. Notre taux d'attrition est inférieur à 25 % alors qu'il tourne plutôt entre 20 et 40 % dans notre secteur d'activité », poursuit Nicolas Recapet. En outre, il se satisfait que « le premier facteur de départ de Talan est une embauche chez le client où notre ancien collaborateur est notre premier ambassadeur ». Le prochain défi de l'entreprise ? Continuer à renforcer ses effectifs féminins dans un secteur d'activité où on estime qu'elles composent 26 % des actifs... « Chez Talan, 33 % de nos consultants sont des consultantes, cependant, juge Nicolas Recapet, c'est encore trop peu. » **G. M.**



## Wavestone favorise le mécénat de compétences

Objectif 1 % ! Il n'est évidemment ici question ni de finance ni de commerce, mais du temps consacré par les équipes de Wavestone, société de conseil en transformation numérique des entreprises, à une association ou à une fondation. « Cela représente 7 500 jours homme par an. En 2019, nous étions parvenus à 3 300 jours dont 1 300 lors de notre Power Day, journée mondiale de l'entreprise dédiée au soutien de structures à vocation sociétale », explique Fanny Rouhet, directrice du développement des ressources humaines chez Wavestone. L'an dernier, les collaborateurs de Wavestone ont accompagné Emmaüs dans la transformation numérique de sa logistique.

Ce sont ainsi chaque année une centaine d'associations, dont une trentaine dans des missions de conseil de plusieurs mois, qui sont accompagnées par des collaborateurs de l'entreprise. Au-delà du mécénat de compétence qu'elle encourage, Wavestone dispose également de sa propre fondation qui se consacre aux enfants défavorisés.

En outre, sur le strict plan RH, la société de conseil s'est également donnée pour but de favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap. « L'un des blocages réside dans la nature des postes que nous proposons, poursuit Fanny Rouhet. Les personnes en situation de handicap sont minoritaires chez les diplômés d'écoles d'ingénieurs et

bac +5. Nous faisons donc face à un défi structurel. Aussi, pour mieux nous faire connaître, nous nous rendons sur des forums d'emploi notamment organisés par les grandes écoles et les universités. Au sein même de l'entreprise, la mission handicap que nous avons lancée pour, par exemple, aménager les postes de travail a également révélé la situation de certains salariés qui, auparavant, n'avaient pas osé ou souhaité déclarer ce handicap. »

### Un dispositif de télétravail déjà très apprécié

Afin de durer dans le classement Great Place to Work où Wavestone figure pour la sixième année, l'entreprise a incité ses salariés à lancer un concours interne d'innovation participative. Organisé pour la première fois en 2018, il a permis l'an dernier la mise en place d'un service de coworking, venu compléter un dispositif de télétravail déjà très apprécié.

« Nous proposons à nos collaborateurs d'avoir accès à quelque 600 espaces de travail partagés. Chacun disposant d'un crédit personnel de 30 heures par mois », détaille Fanny Rouhet. Bien en a pris à l'entreprise de mettre en œuvre rapidement cette requête de travailler plus facilement dans un tiers lieu. À l'automne 2019, au moment des grèves en Île-de-France, la demande pour la réservation d'espace de travail partagé a augmenté de 675 % !

**GUILLAUME MOLLARET**



VALÉRIE LABADIE

## Capgemini Invent Change l'entreprise

Capgemini Invent, marque du groupe Capgemini, spécialisée dans la transformation numérique et managériale des entreprises, s'est engagée dans la démarche Great Place to Work avec l'idée de s'assurer du bien-être au travail de ses consultants qui, pour la plupart, travaillent en clientèle. « Pendant longtemps, les entreprises ont adopté une posture "client first". Ici, depuis quatre ans, nous travaillons davantage sur "le talent first" », explique Mathieu Dougados, directeur exécutif de Capgemini Invent France.

Pour auditer sa politique maison, l'entreprise qui emploie quelque 1 300 collaborateurs a fait appel à une start-up, Switch Collective, qui fournit des prestations de coaching et d'orientation professionnelle. La démarche est audacieuse car, d'ordinaire, la jeune entreprise est consultée par les cadres quand ceux-ci souhaitent changer d'employeur...

« Deux cents consultants ont réalisé une formation co-construite entre cette start-up et Capgemini Invent, détaille Mathieu Dougados. Ils ont pu à la fois se questionner sur leurs aspirations mais

aussi proposer des projets d'amélioration. Quatre ont été validés par la direction. Au travers de ce challenge que la société s'impose, il s'agit pour nous de faire passer le message que l'on peut

changer l'entreprise plutôt que changer d'entreprise. » Résultat ? En deux ans, le turnover a été réduit de moitié !

Pour le dirigeant de Capgemini Invent, cet état de fait est la marque

que la politique portant sur la qualité de vie mise en place depuis 2013 au sein de l'entreprise porte ses fruits. « Figurer au classement Great Place to Work confirme par un tiers reconnu notre engagement dans le développement et l'épanouissement de nos équipes », assure Mathieu Dougados qui souhaite que ses consultants cultivent une forme de fibre entrepreneuriale et sociale.

### Thème de l'égalité

Ainsi, ces derniers sont invités pour une période pouvant aller jusqu'à 6 semaines par an à donner de leur temps, dans le cadre d'un mécénat de compétence, auprès d'œuvres caritatives ou bien de start-up. Côté qualité de vie au travail, Capgemini Invent s'est interrogé sur le thème de l'égalité, avec notamment un travail sur le retour à l'emploi après un congé maternité, ou l'inclusion des salariés quelle que soit leur identité sexuelle.

En outre, la société a banni les réunions de travail après 19 heures. Ce qui est une forme de droit à la déconnexion. **G. M.**



CAPGEMINI INVENT



# Le bon \_\_\_\_\_ pour tous.

Nos collaborateurs sont de ceux qui pensent que le bon se partage et se transmet. L'idée est simple, mais elle nous pousse chaque jour à participer à construire une société qui place l'humain au cœur de ses interactions, à faire du numérique un outil qui facilite les échanges et à accompagner l'évolution des modes de consommation.

**Vous aussi, vous voulez rejoindre la bonne entreprise pour travailler ?**

**#greatplacetowork**



**leboncoin**  
GROUPE



# Chopard Groupe Automobile

## Le savoir être avant tout

Un même parcours pour chaque candidat, quel que soit le poste visé... Telle est la philosophie de Chopard Groupe Automobile. Concessionnaire des marques du groupe PSA (Peugeot, Citroën, Opel, DS) et Daimler (Mercedes) mais aussi grossiste en pièces détachées, cette société familiale emploie aujourd'hui quelque 2000 personnes sur plus de 70 sites sur un axe entre l'Yonne et les Alpes-Maritimes. « Nous recrutons 300 à 400 personnes par an, dont environ 180 alternants. Aussi, le processus de recrutement est une composante essentielle de notre stratégie », explique Sébastien Mairot, DRH du groupe dont le siège est installé à Besançon (Doubs). Parce que Chopard Groupe Automobile tient le savoir être pour valeur cardinale, il a investi dans systématiquement un test de personnalité. « Ce qui nous intéresse surtout, c'est le potentiel humain du candidat, précise Sébastien Mairot. Nous le mesurons par ses compétences sociales, mais également ses capacités d'adaptation et son envie d'évolution. » Afin de mesurer la qualité de vie au travail de ses salariés, le groupe a invité 260 d'entre eux à échanger sur ce thème, en l'absence de leur manager. « Nous nous sommes consacrés à l'étude de trois forces et trois points d'amélioration, détaille le DRH. Nous pensions rencontrer quelques réticences. Mais, finalement, grâce au concours de chacun, nous avons vraiment pu progres-

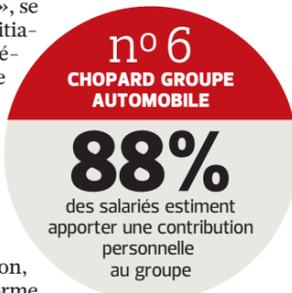
ser. Certaines idées ont pu être mises en œuvre au niveau du groupe : comme la proposition de titres-restaurants tandis que des initiatives locales ont pu être promues. »

### Des ruches près du garage

Ainsi, la concession de Nevers a souhaité installer des ruches près du garage. « C'est raccord avec le développement de l'hybride et puis cela permet également de faire un cadeau original à nos clients », se satisfait-on chez Chopard. Autre initiative, du siège cette fois, un petit-déjeuner mensuel est organisé par le président, Erik Chopard-Lallier. « Il s'agit d'un rendez-vous formalisé mais informel sur le fond. On peut y discuter des chiffres, de la stratégie comme de tout autre sujet », explique Élodie Coulot, chargée de mission RH.

Entre autres points d'amélioration, Chopard compte enrichir sa plateforme collaborative. Plus qu'une CVthèque, c'est un forum. « Quand on est 2000, justifie le groupe, on a forcément des compétences un peu partout. Grâce à cet outil, un collaborateur de Vesoul peut solliciter une compétence particulière à Carpentras. Notre objectif à travers cette plateforme est que le collaborateur aille chercher l'information dont il a besoin plutôt que d'envahir sa boîte mail. » L'objectif est de diviser par deux le nombre de messages envoyés.

GUILLAUME MOLLARET



# MCRA cultive la symétrie des attentions

À enquête mensuelle de satisfaction client, enquête mensuelle de satisfaction collaborateur. Chez l'UES MCRA Groupe Iliad, on travaille la symétrie des attentions. Cette symétrie dont cet ensemble de cinq filiales, rattachées à la marque de téléphonie et d'accès à Internet Free, s'attelle donc à en mesurer régulièrement les effets. « Quand la satisfaction de nos collaborateurs s'apprécie de 2%, la satisfaction client augmente, elle, de 1,3%. Cette donnée est significative car 80% de nos collaborateurs répondent à cette enquête mensuelle », explique Angélique Gérard, présidente de l'UES MCRA.

Centrés sur les fonctions de contact (téléphoniques et Internet), les pôles de relation clients du groupe Iliad installés à Paris, Vitry, Marseille et Bordeaux mettent un point d'honneur à faire monter en compétence leurs collaborateurs « qui sont nos premiers clients et ambassadeurs de Free ».

Ainsi, alors que l'entreprise emploie quelque 2500 personnes, 220 000 heures de formation ont été dispensées en 2019. Grâce à une convention signée avec les universités de Cergy-Pontoise, Rennes et Montpellier, des formations pour la validation d'acquis de l'expérience (VAE) de niveau bachelor, licence et master sont accessibles aux salariés.

« Notre ambition est de permettre à nos collaborateurs de concilier ce temps de formation avec celui de leur travail et de leur vie familiale », détaille Angélique Gérard. Elle précise que « plus de 90% de nos salariés réussissent leur VAE

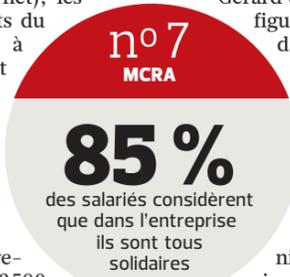
contre une moyenne de 42% sur le plan national ». En outre, au travers de cette politique RH ambitieuse pour ses collaborateurs, MCRA s'emploie à ce que son comité de direction se féminise davantage. Pour cela, elle a créé une formation certifiante avec le CNAM baptisée GoToCodir.

### Nouveaux outils

Cette politique semble fonctionner puisque, au-delà de la présidente, trois des quatre directeurs des centres de contact français du groupe sont des directrices. « Notre index de parité est de 89/100. Il est même de 99/100 dans l'un de nos centres », se réjouit Angélique Gérard dont l'ensemble des filiales figure pour la première fois dans le classement Great Place to Work.

Chez Iliad qui a fait sa marque de fabrique de l'innovation technologique et commerciale, le développement de nouveaux outils est également encouragé à tous les niveaux de l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs d'UES MCRA ont désormais accès à une appli baptisée Free Pocket, développée sur une idée même des collaborateurs des centres de contact.

« Notre population est jeune. Elle est donc parfaitement à l'aise avec le fait de retrouver la gestion de ses plannings, de ses congés, l'accès à son entretien annuel d'évaluation, ou encore à notre plateforme de formation en ligne, sur une seule et même appli », justifie Angélique Gérard. Dans les sociétés qu'elle dirige 81% des collaborateurs affirment que le management est ouvert au dialogue. **G.M.**



# LGM stimule la créativité et les initiatives

La chance sourit aux audacieux. Frank Weiser co-fondateur et président de Groupe LGM, société d'ingénierie et de management de projets industriels, applique ce credo sans faillir. « Mes associés et moi, explique-t-il, restons à l'écoute des propositions de collaborateurs prêts à développer une nouvelle offre, un service, ou une implantation géographique. Nos bureaux sont toujours ouverts. Cela se fait naturellement, sans formalité : nous échangeons sur la clientèle à cibler, les investissements nécessaires, les perspectives, la rentabilité... » Après cette première démarche, un dossier plus argumenté est monté avant d'être « challengé » en comité exécutif.

La réponse à un projet solide peut prendre moins d'un mois. Depuis la création de l'entreprise en 1991, une soixantaine d'initiatives ont été réalisées. « Cela paraît incroyable : les salariés sont par exemple à l'origine de l'ouverture de la vingtaine de bureaux en province, précise Frank Weiser. Leurs initiatives influencent vraiment le développement. »

Stimuler l'entrepreneuriat en interne a également favorisé l'expansion du groupe basé à Vélizy-Villacoublay

(Yvelines) dans une dizaine de pays (Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis...) et dans plusieurs secteurs (aéronautique, automobile, ferroviaire...). Groupe LGM a généré 125 millions d'euros de chiffre d'affaires en

2019 avec 1074 collaborateurs. Ceux dont l'idée a contribué à la prospérité reçoivent bien entendu une rémunération en conséquence. Certains peuvent devenir actionnaires. Un formidable moyen de fidéliser des cadres

très recherchés par la concurrence. « En cas d'échec, pas question de sanctionner par un licenciement ou des mutations disciplinaires, complète Frank Weiser. Nous considérons que l'expérience permet de s'améliorer. »

### Médias et jeux

Pour que Géo Trouvetou se sente inspiré, l'entreprise a conçu La Factory. Cet espace de créativité met à disposition médias et jeux dans une ambiance conviviale. « Nous ne sommes pas directs. Cela facilite les initiatives personnelles, ajoute Frank Weiser. Les horaires ne sont pas contrôlés. Pour que l'esprit fonctionne bien, il ne faut pas trop le contraindre. » Conséquence : 88% des collaborateurs interviewés dans le cadre de Great Place to Work relèvent que « le management fait confiance sans contrôler constamment ». La Factory n'est pas le seul espace d'échange des idées. Frank Weiser et ses partenaires ont créé « de nombreux lieux pour prendre le petit-déjeuner, célébrer les anniversaires, la signature d'un contrat ou la fin d'un projet réussi ». **MARIE NICOT**



# À VOUS DE JOUER !



WAT - wecretogether.fr - Crédit photo : Thomas Laisne/La Company - Photographie redouchée

**Le terrain n'est rien sans les joueurs**

**Merci à tous nos Talan's**

**de faire de nous une Great Place to Work depuis 6 ans !**

Talan recrute ! Rejoignez-nous [www.talan.jobs](http://www.talan.jobs)

**Talan**★  
The future is a playfield

The future is a playfield : Le futur est un terrain de jeu



# 250-1000

# LES ENTREPRISES DE 250 À 1000 SALARIÉS

## Great Place to Work PALMARÈS 2020 BEST WORKPLACES 250 à 1000 salariés

RANG	NOMBRE DE FOIS LAURÉATS	ACTIVITÉ	CA en millions €	EFFECTIF	DIRIGEANTS
1	5	Conseil en stratégie opérationnelle et transformation des organisations	38,7	276	Arnaud ZILLIOX
2	3	Éditeur de logiciels (CRM)	NC	983	Olivier DERRIEN
3	4	Conseil en transformation des systèmes d'information	46	505	Gilles DURET et Sébastien VIDEMENT
4	3	Conseil en transformation numérique	88	744	Arnaud GAUTHIER
5	6	Transformation numérique de l'IT et des réseaux	217	667	Laurent DEGRÉ
6	2	Conseil en management et organisation	NC	264	Didier ZEITOUN
7	4	Services financiers	NC	280	Jean-Jacques NUEL
8	3	Fabricant de dispositifs médicaux	NC	711	Lionel ULRICH
9	8	Prestataire de services numériques	126	436	Pieric BRENIER
10	1	Centre d'appel	13	529	Guillaume MILERT
11	6	Assurance	3,8	271	Pascal GONZALVEZ
12	6	Biotechnologie et pharmacie	641	697	Pierre-Claude FUMOLEAU
13	5	Distribution automobile	NC	546	Nicolas CHARTIER et Guillaume PAOLI
14	3	Industrie agroalimentaire biologique	373	379	Christophe BARNOUIN
15	7	Distribution de produits d'optique et d'audition	NC	564	Frédéric MAZEAUD et Jean-Pierre CHAMPION
16	4	Éditeur de logiciels de gestion et comptabilité pour le secteur agricole	84	902	Jean-Marie SAVALLE et Pascal CHEVALLIER
17	4	Conseil en management	NC	737	Matthieu COURTECUISSÉ
18	1	Fabricant de technologies et équipements médicaux	19	528	Marc CAPDEVILLE
19	5	Travail temporaire et solutions RH	713	853	Olivier GUIRAUD
20	10	Chocolaterie	NC	786	Clémentine ALZIAL
21	7	Éditeur de logiciels et solutions analytiques	NC	250	Thierry BEDOS
22	2	Banque	NC	806	Marie-Cécile PLESSIX
23	1	Services d'assistance et dépannage à domicile	115	397	Guillaume HUSER
24	1	Biotechnologie et production pharmaceutique	164	396	Patrice CARAYON
25	4	Conseil spécialisé dans le digital et le big data	NC	359	Étienne ABOULKER
26	1	Conseil et expertise data	20,5	260	Olivier LAMBERT
27	4	Fournitures d'équipement industriel et de bureau, d'outillage et d'emballage	NC	607	Xavier GUICHARD
28	1	Distribution de produits professionnels de coiffure et esthétique	110	745	Caroline et Jean-Philippe WINCKER
29	1	Éditeur de logiciels de gestion financière	28,4	254	Brice PINEAU et Jean-Michel DUPIOT
30	1	Assurance en ligne	547	629	Olivier MARRIÉE

## Novencia Recruter et fidéliser

« Sur le plan de la politique des ressources humaines, nous ne mettons pas en avant une unique mesure "WOW !", nous avons plutôt mis en place, modestement, toute une série de mesures qui favorisent l'inclusion, la confiance, la proximité et le sentiment d'appartenance des salariés », explique Arnaud Zilliox, PDG de Novencia. La société de conseil, qui emploie 360 personnes, doit à la fois recruter des talents, puis les fidéliser alors que les cabinets de conseil se livrent à une forte concurrence pour recruter les meilleurs éléments. En outre, chacune des mesures prises a dû respecter les trois valeurs clé de l'entreprise : l'authenticité, la confiance et le partage.

Le partage ? Cette valeur s'exprime à travers les « communautés » : animées par un « leader » sans rôle hiérarchique (il n'est pas amené à juger ni à évaluer les membres de son équipe), elles sont organisées autour de thèmes comme la data, le RGPD ou l'Agilité, par exemple. Chaque communauté se verra assigner un objectif : ainsi, la communauté Agilité organisera des sessions Brown Bag



Lunch, des déjeuners informels organisés chez les clients demandeurs de retours d'expérience, autour de plateaux-repas - d'où le nom de cette communauté.

La confiance ? Les collaborateurs ont leur mot à dire pour les décisions importantes : 70 salariés ont été consultés à l'occasion du réaménagement des locaux. Ils le sont aussi dans la perspective du lancement de nouvelles offres commerciales ou au sujet de la politique d'image de marque de Novencia.

L'authenticité ? Les collaborateurs peuvent se détendre et évacuer la pression lors de « meet-ups », rencontres informelles auxquelles sont invités des intervenants extérieurs, et qui se terminent souvent dans une ambiance festive.

Les résultats sont là : le turn-over ne dépasse pas 20%, contre plus de 35% pour le service et le conseil. Le taux de seniorité est excellent : les salariés qui ont passé 4 chez Novencia, soit près de 40% de toute leur carrière actuelle dans l'entreprise. L'index égalité femmes-hommes, calculé selon les critères du ministère du Travail, obtient 92 points sur 100. De quoi rendre possibles et prévisibles les 122 recrutements prévus au cours de l'année 2020.

LAURENT CALIXTE

n°1  
NOVENCIA

97%

des salariés jugent que le management recrute des personnes qui s'intègrent bien dans Novencia.

## Salesforce De jeunes mentors

« La politique RH est la déclinaison du principe fondateur de l'entreprise : à savoir que nos valeurs guident nos actions, et que derrière un client heureux, il y a un salarié heureux », affirme Véronique Marimon, DRH de Salesforce France. Les valeurs mises à l'honneur par l'éditeur de logiciels sont la confiance, le succès des clients, l'innovation et l'égalité.

Innovation et égalité, justement, semblent les maîtres mots de la politique de ressources humaines. Ainsi l'entreprise a-t-elle fait preuve d'originalité, avec le reverse mentoring ou l'art d'apprendre des plus jeunes. De jeunes recrues (des graduates, dans le jargon interne) rencontrent une fois par an, en face-à-face, des membres du comité de direction... dont ils seront les « mentors ». Il s'agit d'un véritable échange, puisqu'ils reçoivent conseils et informations, mais peuvent aussi informer les membres du comité sur les dernières tendances du marché, les besoins émergents des clients, ou les nouvelles technologies. « Certains d'entre-eux ont par exemple



eu des échanges intéressants avec les membres du comité sur la façon d'optimiser l'utilisation des réseaux sociaux », explique Véronique Marimon. Pour ce qui est de l'innovation RH Salesforce a

mis en place le principe du One-One-One : les salariés peuvent consacrer sept jours par an, rémunérés par l'employeur, à une cause sociétale ou humanitaire - comme, avec le projet Light Force, aider des villages kenyans à utiliser l'énergie solaire pour éclairer leurs rues et leurs maisons. Des associations peuvent aussi bénéficier gratuitement de produits Salesforce dans leur activité.

### Vraie parité

Le principe d'égalité, lui, se matérialise notamment dans les congés parentaux : le couple qui décide lequel des deux parents bénéficie du congé parental (16 semaines pour le premier enfant, 6 semaines pour le second), le conjoint ou la conjointe bénéficiant également de 12 semaines de congé, au lieu des 11 jours légaux. Ce qui explique les bonnes performances RH de Salesforce : une vraie parité femmes-hommes pour les moins de 30 ans et un comité de direction composé à parité et plus de 10 000 recrutements en 2019 dans le monde pour 45 000 salariés.

L. C.

n°2  
SALESFORCE FRANCE

96%

des salariés se disent fiers de déclarer à d'autres qu'ils travaillent pour Salesforce France

**MOTIVEZ-VOUS,  
DÉPOSEZ VOTRE CV,  
CHANGEZ DE JOB.**

---



**CADREMPLOI**

**AYEZ  
L'AMBITION  
D'ÊTRE  
HEUREUX.**

# Meritis Quatre référents pour chaque salarié

Un mot-clé résume la politique de ressources humaines de Meritis : l'accompagnement. Un principe nécessaire pour réussir à recruter des talents dans ce secteur high-tech très concurrentiel, et, surtout, pour les fidéliser ensuite. Dans ce secteur, en effet, les jeunes diplômés reçoivent pas moins de deux à trois offres d'emploi par jour, et peuvent facilement trouver un poste en vingt-quatre heures !

Pour ce cabinet de conseil en transformation des systèmes d'information, l'accompagnement des collaborateurs et collaboratrices commence dès la phase de recrutement. Meritis va à la rencontre des futurs jeunes diplômés en participant à des forums sur les campus, et mise également sur la cooptation. Ainsi, 40% de leurs nouvelles recrues ont été embauchées suite à la recommandation d'un de leurs amis, lesquels reçoivent notamment une prime de 2000 euros. « Cette prime est motivante, bien sûr, explique Gilles Duret, cofondateur de l'entreprise avec Sébastien Videment. Mais nous avons remarqué qu'ils cooptent leurs amis parce qu'ils sont convaincus que nous sommes une entreprise où ces derniers pourront s'épanouir. D'ailleurs, lors des entretiens de recrutement, ils nous disent tous : "Vous avez le même discours RH que les autres mais, vous, on y croit." »

Une fois recruté, le consultant bénéficie de pas moins de quatre référents : un référent RH (formations, congés...), un référent Carrière (avec qui il trace sa perspective de carrière depuis l'embauche), un référent Projet (qui conseille le collaborateur pendant sa mission chez le client) et un référent Technique (expert en technologies métier.)

## Impact de la formation

Ces « quatre mousquetaires » favorisent ainsi, pour chaque consultant, la réalisation de ses objectifs. Par exemple, les collaborateurs intéressés par la machine learning pourront suivre des cours en interne pour obtenir la certification correspondante. Ainsi, les collaborateurs sont formés pendant chaque mission et tout au long de leur carrière, ce qui leur permet d'ajuster en permanence leurs compétences, notamment en matière de technologies pointues.

Il n'est donc guère étonnant que la société consacre 2% de sa masse salariale à la formation (et ce chiffre n'inclut pas les formations maison), et que toutes les demandes de formation soient acceptées. Du coup, l'impact de la formation est considérable : 45% des collaborateurs ont été formés en 2019, et l'objectif est porté à 75% d'ici 2022. Un investissement qui permet aux consultants de rester à la pointe de leur expertise.

LAURENT CALIXTE



# mc2i Renforcer le sentiment d'appartenance

Comment favoriser l'intégration dans un métier où, par définition, les consultants sont plus souvent à l'extérieur, chez le client, qu'au siège de leur employeur ? C'est la question qui a conduit la société mc2i, conseil en transformation numérique, à miser sur une politique RH favorisant l'inclusion. « Par définition, le numérique est souvent perçu comme désincarné et abstrait, explique Stéphane Hegedus, VP et DRH de l'entreprise qui a réalisé 88 millions d'euros de CA en 2019 avec 850 salariés. Comme nos consultants sont assez peu souvent au siège, il est très important de prendre des mesures qui favorisent leur sentiment d'appartenance. » Pour ce faire, mc2i a proposé aux salariés une démarche inclusive de réflexion portant sur l'image et les valeurs pouvant définir l'identité du cabinet.

Par exemple, ils ont été invités à suggérer des innovations sur un forum Intranet dédié. L'auteur de la meilleure innovation a pu s'envoler vers Las Vegas en janvier pour assister au Consumer Electronics Show (CES), le salon international de l'électronique grand public. Autre opération impliquante : en 2019, mc2i a souhaité refondre l'image du cabinet en proposant à ses salariés de donner leur avis. Grâce à une application mobile (Coguna), la société a lancé une consultation des salariés, qui a débouché sur la création

d'une nouvelle identité : plusieurs centaines d'idées et 16 000 contributions ont été recensées. Cerise sur le gâteau, qui a permis de faire d'une pierre deux coups : la nouvelle identité a été révélée lors de la fête des 30 ans de l'entreprise à l'Olympia, événement qui a contribué à souder les équipes. Selon leur outil RH L'Avis du mois, la nouvelle identité a recueilli 100% d'avis positifs.

## Élargir leur horizon

La démarche inclusive se traduit également par les Clubs de capitalisation, des groupes de 20 à 40 consultants, incités à créer de nouvelles offres, imaginer des formations, organiser une veille technologique. « Les salariés apprécient cette démarche de "co-construction", qui leur permet d'être réellement moteurs du développement de l'entreprise », souligne Stéphane Hegedus. Une démarche d'autant plus appréciée par les consultants qu'ils peuvent grâce à ces Clubs rencontrer beaucoup de salariés, des entrepreneurs et des créateurs de start-up - de quoi élargir leur horizon et leurs connaissances. Cette politique RH mobilisatrice donne des résultats : une forte hausse des recrutements (270 embauches en 2019), 80% de jeunes diplômés parmi les nouvelles recrues, et 51% de femmes parmi les effectifs - l'un des pourcentages les plus élevés du secteur.

L. C.



# Cisco Systems L'engagement au profit de tous

S'impliquer dans son travail, c'est un pré-requis. Mais chez Cisco Systems, il reste essentiel de rappeler qu'il existe quelque chose de plus grand. « Nous avons un gros focus sur l'impact positif de nos actions. La politique sociale et environnementale est un aspect important de notre culture d'entreprise », assure Mathilde Bussièrre, responsable People and communities chez Cisco Systems France. Pour amplifier le phénomène et faciliter l'engagement de chacun, l'entreprise offre désormais à ses employés, cinq jours de congé supplémentaires par an, pour des actions de volontariat.

Baptisé Time2Give, le mécanisme est en place depuis 2018, et le bénéficiaire n'a aucun justificatif à fournir pour utiliser ces jours. L'entreprise qui revendique la place de leader mondial de la transformation numérique laisse également ses salariés libres de choisir l'association ou la cause qui leur correspond et si ces jours d'absence seront consécutifs ou non. Déjà, plus de la moitié des salariés a bénéficié de cette proposition. « En 2019, le taux d'engagement de nos salariés était de 51%, notre objectif étant d'atteindre 80% cette année », indique Mathilde Bussièrre. Pour ceux qui manquent d'idées ou de contacts, Cisco diffuse un calendrier avec des propositions d'action, comme une journée de collec-

te pour Les Restos du cœur. « Certains décident d'y participer ensemble, par petits groupes, ce qui crée de la cohésion en interne », note la responsable.

## Un jour de congé pour l'ego

Cette initiative participe de l'un des trois piliers de l'entreprise - « We benefit everywhere » (nous œuvrons au profit de tous), que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. En interne, cette volonté affichée a donné lieu à une nouvelle formation des managers, encouragés à participer au développement de chacun des membres de leur équipe. « Nous nous appuyons toujours sur les forces de chacun plutôt que les faiblesses et valorisons les compétences en positionnant chaque salarié sur les postes ou les missions où il est le mieux à même de s'exprimer », détaille Mathilde Bussièrre. Tout est basé sur la confiance, que le manager doit donner à ses équipes pour mieux s'appuyer sur leurs compétences. Le concept est résumé dans un mantra : « Give your ego a day off » (donnez une journée de congé à votre ego).

L'ensemble de ce travail permet à Cisco de promouvoir un environnement de travail sain pour attirer les meilleurs talents et atteindre son objectif de devenir le leader mondial des technologies de l'information.

ANGÉLIQUE VALLEZ-D'ERCEVILLE



# MBFS Des ambassadeurs heureux

« Franchement, nous allumons des étoiles dans les yeux des gens que nous croisons quand ils apprennent que nous travaillons pour Mercedes » : les yeux de Sandrine Poncelet, responsable RH de Mercedes Benz Financial Services (MBFS), semblent briller à l'autre bout du fil tant elle semble sincère quand elle lâche son cri du cœur.

Il est vrai que l'entreprise peut faire rêver : l'entité MBFS, qui propose des solutions de financement pour les véhicules (4,7 milliards d'euros de prêts et leasings en 2019), part du principe que des salariés heureux font d'excellents ambassadeurs de la marque automobile. Sous l'impulsion de l'actionnaire, une politique de bien-être a donc été mise en place.

Pour renforcer leur engagement, les collaborateurs sont ainsi mis à contribution grâce aux « groupes transverses » : ces groupes autonomes, sans hiérarchie et composés uniquement de volontaires, rapportent directement au comité exécutif, une fois par mois. Il y a trois ans, un brainstorming a ainsi défini les huit piliers de l'entreprise (formation, digitalisation, gestion des données, etc.) « Ces groupes ont une fonction de vigilance et de veille sur les gros dossiers, et jouent un rôle d'aiguillon utile au sein de l'entreprise », explique Sandrine Poncelet. L'engagement trou-

ve son prolongement naturel avec le développement de l'esprit d'équipe : deux événements majeurs ont lieu chaque année, le Forum collaborateurs, au cours duquel est dressé le bilan de l'année, ainsi que les prévisions de l'année suivante, et une Journée au vert, en septembre, avec au programme du team building sous forme d'Olympiades ou de jeux de rôle, par exemple. En outre, chaque direction dispose d'un budget de 300 euros par salariés pour ses propres événements, comme un jeu de piste à l'intérieur de la galerie Vivienne, à Paris.

Enfin, la reconnaissance est aussi au programme, avec les Awards annuels : élection par tous les salariés du Volontaire de l'année, du Manager de l'année, et de l'Équipe de l'année. Quant aux avantages maison, ils participent bien sûr de la satisfaction des 280 salariés : non seulement le salaire minimum atteint tout de même 30 000 euros par an, mais, en outre le package des avantages en nature est plébiscité par les collaborateurs. Les salariés peuvent rouler en Mercedes classe B ou C pour 300 euros par mois (le prix d'une Twingo), ils ont accès à deux véhicules par an (pour le conjoint ou un parent) et ils peuvent en changer tous les ans. Résultat des courses ? Le turn-over annuel ne dépasse pas 3%...

L. C.



# Merci



à nos collaborateurs  
qui travaillent, chaque jour,  
au service de la santé.



**Stryker** est fier  
d'être à nouveau une  
Great Place To Work.



Rejoignez l'aventure Stryker sur [careers.stryker.com](https://careers.stryker.com)





## Stryker L'intégration des femmes facilite celle des hommes

« Au lieu de tenter de corriger ses points faibles, il vaut mieux maximiser ses points forts », affirme Lionel Ulrich, président de Stryker France. C'est sur cette forte maxime qu'est fondée la politique RH de Stryker, fabricant de matériel médical. Cette filiale française (473 salariés) d'un géant international (36 000 salariés dans le monde) mise sur trois mots d'ordre pour optimiser les points forts de ses salariés : « sélection, intégration, engagement ».

La sélection est très encadrée au niveau du recrutement : les candidats doivent tous passer le test Strengths-Finder, un test qui a notamment pour but de révéler les cinq points forts des salariés (empathie, discipline, communication, charisme, studieux, équitable, analyste, futuriste...).

### Baby-foot

Le processus d'intégration, lui, permettra aux candidats de rencontrer des responsables du service RH ou du service informatique, par exemple. Puis ils seront invités à un Welcome Day, où leur seront présentées toutes les divisions de l'entreprise ainsi que leurs produits, comme les lits d'hôpitaux, les implants pour hanches ou épaules, ou les dispositifs de captation de fumées pour bloc-opératoire.

Le troisième pilier, celui de l'engagement, repose par exemple sur Engage-

ment champion, un groupe de 10 personnes avec budget attiré, chargé d'organiser des événements destinés à renforcer l'engagement des salariés. Parmi ces événements, Run in Lyon, course pédestre dans la capitale des Gaules, des concours de selfies, avec à gagner, un calendrier de l'Avent contenant de vrais lots, une Roue de la fortune, une chasse aux œufs de Pâques... D'autres groupes mènent des actions spécifiques, comme Engagement environnemental, Engagement sociétal (le bénéfice d'une vente de gâteaux en interne a été reversé au Téléthon, une brocante interne a permis de verser des fonds reversés à France AVC), ou encore Equilibre vie professionnelle - vie personnelle.

L'un de ces groupes a même largement dépassé ses objectifs : le Stryker Women Network, créé pour faciliter l'intégration des femmes dans l'entreprise, a eu un tel succès qu'il prend aussi en charge, aujourd'hui, l'intégration des hommes. Une fois le processus d'intégration accompli, les salariés et salariées bénéficient de l'ergonomie Flex Office, qui offre un espace où il fait bon travailler : salle de repos télévision, salle de pause avec cuisine, frigo américain, et même, oui, un lave-vaisselle, sans oublier l'incontournable baby-foot, qui permet de décompresser.

L. C.



Stryker

## Ceacom Normandie Renforcer l'appartenance

Ceacom Normandie a connu en 2012 une situation - sans doute unique - où des salariés grévistes ne savaient plus qui était leur employeur. La grève avait créé un grave clivage entre grévistes et non-grévistes. Elle avait aussi révélé un problème de fond : dans ce centre d'appels, les employés finissaient par s'identifier à leur client (un « leader de l'électricité », ou encore un « leader historique des télécoms », par exemple), au point d'en oublier que leur employeur était bel et bien Ceacom.

Pour panser les plaies du conflit social et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, Ceacom a réagi grâce à un plan RH ambitieux. Pour favoriser la cohésion interne, la société se déploie sur les réseaux sociaux, notamment Facebook pour la communication interne et Twitter pour la communication externe. Sept hashtags sont créés pour décliner des thèmes d'entreprise, comme #CeacomTalents, #CeacomSports, ou #CeacomForWomen.

Une campagne d'affichage est aussi lancée en interne, grâce à des imprimantes couleur grand format. « Le but était de renforcer le sentiment d'appartenance des salariées et salariés », explique Guillaume Milert, directeur exécutif de l'entreprise. L'implication dans les réseaux d'insertion, comme Nos quartiers ont du talent, a aussi permis de favoriser le recrutement. »

Mais le recrutement n'est pas tout, la formation aussi est indispensable : le dispositif « 1 emploi + 1 diplôme » a permis à 116 salariés de suivre une formation diplômante de niveau IV de conseiller relation clientèle à distance. Et 11 personnes ont pu bénéficier du processus diplômant de la Validation des acquis de l'expérience (VAE).

### Grandes causes citoyennes

Le « plus » de la politique des ressources humaines concerne la participation à de « grandes causes citoyennes », comme des journées de don du sang, des formations à la Sécurité routière, ou la lutte contre les violences faites aux femmes.

Sept ans après la fameuse « grève contre un employeur inconnu », les résultats sont au rendez-vous : Ceacom Normandie n'avait reçu aucune candidature spontanée en 2014, elle en reçoit aujourd'hui plusieurs centaines par an.

La société compte 1600 abonnés sur Facebook, 700 followers sur Twitter, et 300 membres LinkedIn. Les effectifs sont passés de 250 à 500 en cinq ans. En 2012, au bord du dépôt de bilan, la société déplorait deux millions d'euros de pertes environ. Son chiffre d'affaires a doublé depuis lors pour monter à 16 millions d'euros en 2019, et elle affiche un résultat net qui tutoie le million d'euros. Et, last but not least, les salariés savent qui est leur employeur.

LAURENT CALIXTE



Ceacom normandie

## Aramisauto Les managers aident les salariés

« En fait, nous n'avons pas de politique RH, nous avons une vision : le manager doit aider ses collaborateurs à résoudre leurs problèmes », affirme d'entrée de jeu Nicolas Chartier, PDG de Aramisauto.com, site de vente de voitures en ligne.

Sa motivation ? Lutter contre le big company disease, ce fléau qui conduit les grosses entreprises à une sclérose en raison des processus trop nombreux. Avec 750 salariés en France, Belgique et Espagne pour 750 millions d'euros de chiffre d'affaires, Aramisauto a voulu éviter cette sclérose en misant sur un principe simple : les managers sont au service des collaborateurs et des clients, et non l'inverse.

Quatre axes mettent ce principe en pratique. D'abord, l'entreprise favorise le travail d'équipe. Ainsi, lors du calcul des rémunérations, la RH a supprimé ce qui dépendait uniquement de l'individu pour insister sur les résultats de l'équipe. Ensuite, le respect envers les gens : Aramisauto défend le droit à l'erreur, et chacun est encouragé à faire part des problèmes qu'il rencontre. Troisième axe : la résolution des

problèmes passe par le terrain : « Mes équipes et moi-même allons régulièrement voir, par exemple, les carrossiers ou les commerciaux, pour qu'ils nous fassent part de leurs observations », explique Nicolas Chartier.

Quatrième axe : ne pas se contenter de satisfaire le client, mais aussi l'étonner. Une ambition qui n'est pas sans rappeler celle de Steve Jobs chez Apple, lequel voulait « enchanter » ses clients.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'accent est mis sur le middle management - l'un des critères où Aramisauto a surperformé pour Great Place to Work. Par exemple, chaque semaine, un manager explique concrètement comment il a pu venir à bout d'un problème. Même le comité de direction est impliqué, puisque chaque séance commence par une étude de cas concernant un souci remonté au Service clients, et chaque membre du codir porte un projet visant à modifier les façons de travailler pour améliorer l'expérience-client. C'est ainsi que le mode de livraison des voitures dans les points de vente a été modifié pour éviter les pics de saturation.

Au quotidien, chacun est encouragé à formuler des suggestions : sur soixante propositions reçues chaque semaine par les managers, quinze sont prises en charge et suivies jusqu'à leur mise en œuvre concrète. Les résultats sont à la hauteur de ces efforts : alors que dans la distribution automobile le turn-over moyen est très élevé (entre 35 et 40 %), le score d'Aramisauto.com (24 %) fait bonne figure.

L. C.



Aramis auto



4<sup>ÈME</sup> PARTICIPATION  
FOIS PLUS HEUREUX  
*d'évoluer ensemble*  
DANS UNE ENTREPRISE  
*où il fait bon*  
TRAVAILLER

#CollaborateursEnchantés



Best  
Workplaces™

De 250 à 1 000 salariés

Great  
Place  
To  
Work®

FRANCE  
2020

# Bjorg Bonneterre

## Une Ruche pour les salariés

Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour, disait le poète Pierre Reverdy. Chez Bjorg, Bonneterre et Compagnie, on applique ce principe au bien-être au travail. « Être dans le palmarès Great Place to Work et nous y maintenir est une reconnaissance de tout ce que nous proposons à nos collaborateurs et une preuve de plus que nos valeurs en termes de responsabilité et d'engagement sont inscrites dans nos actes au quotidien », souligne Audrey Bonnet, responsable ressources humaines et communication interne, de l'entreprise basée à Saint-Genis-Laval (Rhône).

Pour la société qui s'est donnée comme mission de reconnecter l'homme à la nature par le biais de l'alimentation, et qui a été parmi les premières à se voir certifiée B-Corp dès 2017, l'année 2019 a permis d'apporter de nouvelles preuves. À commencer par l'inauguration d'un nouveau bâtiment pour accueillir le siège de la société, qui exploite les marques Bjorg, Bonneterre ou Alter Eco. Ce nouveau cadre de travail, baptisé La Ruche, a eu un réel impact sur le sentiment de bien-être au travail des salariés. Dans ces locaux flambant neufs, tout est fait pour les cocooner : des activités sportives sont proposées tous les midis, des cours de cuisine une fois par mois, ainsi que des conférences régulières. Côté aménagement, l'espace accueille désormais des salles de repos ou de silence, pour travailler au cal-

me et pouvoir s'extraire d'un open-space potentiellement bruyant. Si les salariés ont reconnu les bienfaits des nouveaux locaux, dans les récentes enquêtes où ils ont été amenés à s'exprimer, le lieu a aussi été salué par ailleurs. La Ruche a été le premier bâtiment français à obtenir le label Well qui, dans l'immobilier, vient certifier le bien-être au travail.

### Trois priorités

Mais ce lieu de vie n'aurait pas suffi à satisfaire tous les salariés. La filiale du groupe néerlandais Wessanen s'est aussi confrontée à ses points faibles. « Nous avons identifié trois priorités -la reconnaissance, la vision stratégique et le management- sur lesquelles nous avons fait appel aux volontaires pour réfléchir ensemble aux moyens de nous améliorer. Par exemple, nous tenons des réunions d'information sur la stratégie, pour éviter la mise en silo », souligne Audrey Bonnet.

Et la réflexion se poursuit. La société réfléchit aussi à repenser l'accueil des nouvelles recrues. L'idée étant de rendre l'arrivée « plus pragmatique et engageante », peut-être par une rencontre avec le comité de direction, ou en repensant la période dite de l'on-boarding, entre l'acceptation de la proposition et l'arrivée effective dans l'entreprise. Autant de marques d'intérêt, de preuves, données aux employés dès le premier jour.

ANGÉLIQUE VALLEZ-D'ERCEVILLE



# Kryss Group

## Un triple rôle pour les managers

Déjà neuf ans que le groupe coopératif suit les conseils de la démarche Great Place to Work et sept années qu'il se classe parmi les 20 premiers. « Il y a quelque chose de vertueux dans la dynamique. Les deux courbes, celle de la satisfaction de nos salariés et celle de la croissance de notre chiffre d'affaires, progressent parallèlement. Nous grignotons des parts de marché », se réjouit Nathalie Varenne-Woelflé, directrice des ressources humaines de Kryss Group.

Au démarrage de la collaboration avec Great Place to Work, un chamboulement sur le marché de l'optique nécessitait de préparer l'entreprise aux nouveaux défis qui l'attendaient. « Pendant des années, le secteur a été naturellement prolifique. Mais le marché de l'optique est arrivé à maturité, la concurrence s'est intensifiée et la réglementation durcie. Il fallait mener un grand plan de transformation et y embarquer nos collaborateurs », détaille la DRH. Pour faire évoluer son organisation, l'entreprise a misé sur une démarche collaborative.

En 2013, lorsqu'il faut réorganiser les équipes et donc les horaires des 120 salariés de l'atelier de production, un groupe de quinze volontaires est constitué pour réfléchir avec la direction aux meilleurs scénarios possibles. Un vote de l'ensemble des équipes concernées viendra clore le processus. Cette

co-construction du nouvel aménagement des horaires de travail a permis que chacun se sente acteur du changement et l'accepte. Forte de ce premier succès, l'entreprise reprend cette méthode pour tous ses nouveaux projets d'évolution.

### 345 idées

Dernièrement, c'est la stratégie d'innovation qui s'est faite collaborative, avec la création de ID Click, une plateforme où les collaborateurs peuvent partager des propositions d'amélioration. Entre février et décembre 2019, cette émulation collective a permis de faire émerger 345 idées, dont quatre seront bientôt récompensées.

Alors que les salariés gagnaient en voix, grâce à la co-construction, la direction a dû accompagner la centaine de managers du groupe à encadrer autrement, les orientant vers un triple rôle de « leader, pilote, coach ». Tous ont suivi un cursus de formation de deux ans, d'abord en e-learning en 2018, puis avec des sessions de mise en pratique l'an dernier. Depuis peu, les managers sont également invités à évaluer leurs équipes autrement, et non plus sous la forme de classiques entretiens annuels. Les services RH organisent des revues des salariés, où chaque manager doit « pitcher » sur ses collaborateurs.

A. V.-D'E.



# Isagri Une grande révolution managériale

Basé à Beauvais (Oise), l'éditeur de logiciels pour le monde agricole peinait à fidéliser ses collaborateurs. « On souffrait d'un turnover des équipes de 12% en 2017. En travaillant sur la fierté d'appartenance, nous avons réussi à le réduire à 7% », se félicite Jérôme Marlot, responsable formation et développement des compétences chez Isagri.

Concrètement, l'entreprise qui vient de fêter ses 35 ans d'existence, mène une grande révolution managériale. Les équipes travaillent moins dans leur coin, en silo, et de façon plus agile. Cette année, Isagri prévoit de former cinq nouveaux groupes de managers, sur un cursus dédié de deux ans. « Si on veut rester numéro un français et devenir leader mondial d'ici à 2030, nous devons mener un grand projet managérial. Nous avons investi plus d'un million d'euros en formation, c'est quatre fois l'obligation légale pour une entreprise comme la nôtre », insiste Jérôme Marlot.

Tout en développant ses activités et ses équipes - l'entreprise emploie plus de 900 salariés - Isagri a su rester une entreprise familiale à taille humaine, où la proximité avec le fondateur, Jean-Marie Salvalle est essentielle. Actuel PDG de la société, l'homme de soixante-dix ans est épaulé dans sa stratégie par ses deux enfants, qui l'ont rejoint. Le fondateur et les équipes de direction sont très présents

sur le terrain. Chaque nouvelle recrue est guidée le jour de son arrivée dans un tour de l'entreprise : chaque circuit passe systématiquement par le bureau du PDG qui sort saluer chacun. Une fois leur période d'essai terminée, les nouveaux arrivants participent à deux autres rendez-vous qui renforcent la culture d'entreprise et participent à créer le sentiment d'appartenance.

### Leader inspirant

D'abord un « repas-CV » avec Jean-Marie Salvalle, où chacun lui présente son parcours et ses passions, qui se prolonge par un échange informel sur les premières impressions des nouveaux collaborateurs. Ensuite, un atelier sur l'histoire et les valeurs de l'entreprise est proposé, comme un nouveau temps d'échange. Avec ce leader inspirant et à l'écoute des équipes, l'entreprise qui recrute chaque année beaucoup de jeunes sortis d'école, parvient à séduire. « La démarche Great Place to Work nous inspire et permet un effet boule de neige. En recrutement, de plus en plus de candidats citent notre labellisation Great Place to Work. Cela nous aide à attirer les nouveaux talents de demain », souligne Jérôme Marlot, responsable formation et développement des compétences chez Isagri.

A. V.-D'E.



# Hillrom Les salariés évaluent leurs managers

Peut-être y avait-il un léger malaise. Tout du moins un manque. Que la parole constructive a permis de combler. Invités en mai 2019 à s'exprimer sur la stratégie de leur entreprise, les salariés de Hillrom ont indiqué rechercher davantage de proximité managériale, ainsi qu'un besoin de plus de communication et de reconnaissance. « Des groupes de travail ont été invités à réfléchir sur les trois axes d'amélioration révélés. Beaucoup d'idées concrètes ont été apportées, notamment le principe d'une évaluation de performance inversée », détaille Véronique Decker, responsable ressources humaines pour cette entreprise de fabrication de matériel médical, filiale française du groupe américain Hillrom.

Ainsi, les salariés voulaient pouvoir noter leurs managers. Et l'entreprise a accédé à cette demande. Sur la base du volontariat et de façon anonyme, les équipes ont indiqué leur niveau de satisfaction. « Que l'enquête ait relevé des points positifs ou des axes d'amélioration à envisager, nous avons fait une restitution de ces résultats à chacun des managers évalués. Le questionnaire a révélé que quatre d'entre eux avaient besoin d'un accompagnement spécifique, que nous leur avons apporté », indique Véronique Decker.

Cette démarche d'introspection, pas forcément évidente et facile, est essen-

tielle aux yeux de la direction. « Nous voulons être les numéros 1 de l'industrie médicale, alors nous nous donnons les chances d'évoluer, d'atteindre l'excellence, décrit Marc Capdeville, le directeur exécutif du site de Pluvigner (Morbihan). Or, notre compétitivité et notre différenciation passent par l'humain. La certification Great Place to Work a été un booster qui nous a encouragés à nous confronter avec bienveillance à nos forces et faiblesses. »

Pour progresser, l'ensemble des managers a également bénéficié d'un accompagnement de développement personnel. Avant cela, la filiale française d'Hillrom, avait déjà réfléchi à l'articulation des temps de vie de ses employés, et signé un accord de télétravail, ou un autre sur l'intéressement. « Nos représentants du personnel sont dans l'équipe : on ne joue pas les uns contre les autres, mais tous ensemble dans l'intérêt commun », relève le directeur.

Pour la question de la reconnaissance, des awards ont été mis en place pour récompenser les salariés méritants. Chacun peut demander à en décerner à ses collègues pour reconnaître ceux qui font la différence. Récemment, trois salariés, intervenus sur un accident de la route à proximité du site, ont ainsi été salués et ont reçu une lettre de remerciement de la direction.

A. V.-D'E.



Parce que c'est le collectif qui nous définit, nous dédions ce résultat aux 850 collaborateurs qui, chaque jour, font de mc2i une great place to work.

*Human first, c'est ce qui fait notre différence.*

Nous sommes un employeur responsable qui place l'humain au cœur de son modèle.

**93%**

de nos collaborateurs pensent que l'entraide est une réalité.

Nous faisons du plaisir de travailler ensemble un moteur de notre succès.

**93%**

de nos collaborateurs trouvent notre ambiance conviviale.

Notre management de proximité encourage les initiatives et le partage d'idées.

**88%**

de nos collaborateurs se sentent pleinement pris en considération.

Tentez l'aventure en devenant consultant en transformation numérique.  
Rejoignez notre équipe de digital explorers sur : [www.mc2i.fr](http://www.mc2i.fr).



# Vous méritez meritis.

Si, comme nous, vous pensez que chaque collaborateur est unique, que l'ouverture d'esprit et les échanges peuvent faire toute la différence. Si, comme nous, vous croyez que la créativité et la prise de risque sont les racines de l'épanouissement et du succès.

Si vous croyez que l'humain est à la source de toute vision et de toute évolution.

Si vous êtes convaincus que seuls les talents épanouis font les clients satisfaits.

Alors, vous méritez Meritis.

Meritis, société de conseil en Transformation des Systèmes d'Information et Organisations, certifiée GPTW pour la 4<sup>ème</sup> fois, remporte la **3<sup>ème</sup> place du classement Great Place To Work 2020** des entreprises de 250 à 1000 salariés.

**meritis.fr**



**meritis**

#technologie #data #transformation



**Louis**  
Responsable d'Agence

Best  
Workplaces™

De 250 à 1 000 salariés

Great  
Place  
To  
Work.

FRANCE  
2020

TOP  
3



**Catherine**  
Développeuse Python

**Loïc**  
Data Scientist



STAR PEOPLE

## Start People joue la carte de la formation

Ce n'est pas dans les grandes villes de France que vous aurez le plus de chances de passer devant l'une des 225 enseignes de l'agence d'intérim et d'emploi Start People. Elles sont plutôt implantées dans des villes moyennes, comme Pau, Alès ou Clisson. Ses dirigeants ont en effet pris le parti d'aller chercher l'activité là où les grandes agences concurrentes étaient les moins présentes. Grâce à cela, Start People, qui compte 800 collaborateurs pour 730 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, enregistre d'années en années une croissance à deux chiffres. Son directeur général Olivier Guiraud prévoit que l'entreprise atteindra le milliard d'euros de chiffre d'affaires et 250 agences à l'horizon 2025 : « C'est tout à fait jouable, dit-il. Au cours des quatre dernières années, nous avons enregistré une augmentation du chiffre d'affaires de 44%, en simple croissance organique. »

Très attaché à la dimension humaine et familiale de Start People, Olivier Guiraud épeluche la recette de ce succès : Tout d'abord, une présence des agences bien ancrée dans les territoires et une forte proximité avec les clients. Cela donne à l'enseigne une connaissance pointue des bassins d'emplois et des métiers en tension. « Il y a un vrai effort pour comprendre quels sont les besoins exacts des entreprises avec lesquelles nous travaillons, souligne-t-il. Par ailleurs nous ne faisons pas qu'éplucher les CV des intérimaires pour voir

s'ils correspondent. Nous testons leurs compétences et avons une vraie connaissance de leurs dossiers enregistrés dans notre banque de données. »

### Emploi durable

L'entreprise s'appuie également sur son propre logiciel de travail, appelé Quatro et mis au point par ses propres programmeurs. Cet outil progressif a été amélioré au fil des quinze dernières années sur les recommandations de ceux qui s'en servent au quotidien. Il permet de dématérialiser entièrement les formalités administratives de l'embauche par intérim, mais surtout de cibler par le biais d'un questionnaire affûté les besoins des entreprises, et de faire correspondre au mieux les profils de travailleurs. Aux dires d'Olivier Guiraud, l'outil fait des merveilles.

Il ajoute : « Nous misons beaucoup sur la formation, tant de nos collaborateurs que des intérimaires. La formation représente 10% du chiffre d'affaires ». Le décideur souligne aussi les avantages d'un minimum de strates hiérarchiques, pour faciliter les contacts entre les collaborateurs et la direction. Il insiste sur le fait que Start People n'est pas seulement une agence d'intérim, mais aussi d'emploi durable. « Pour nous, dit-il, c'est toujours une grande satisfaction d'apprendre qu'un travail temporaire a débouché sur un CDI. »

n° 19  
START PEOPLE

88 %

des collaborateurs de Start People sont fiers de leurs réalisations

## HomeServe La satisfaction des clients passe par celle des équipes

Réparer une canalisation, reconnecter un circuit électrique, revoir l'isolation... Il y a 1001 travaux d'habitation face auxquels les particuliers se retrouvent gros jean comme devant. Créée en Angleterre il y a 25 ans, et débarquée en France en 2001, HomeServe est une entreprise de services qui leur permet, soit de trouver en un temps record les artisans dont ils ont besoin, soit de souscrire un contrat qui leur garantit n'importe quelle intervention de secours 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7.

En France, HomeServe réalise 115 millions d'euros de chiffre d'affaires, compte 600 salariés, et travaille avec plus de 4000 artisans indépendants. Cette combinaison d'emplois un peu particulière impose à l'entreprise de relever un double défi : trouver des artisans disponibles dans tout le pays pour travailler sous l'enseigne HomeServe, et, surtout, garantir une qualité de prestation égale de l'un à l'autre.

« Les bons artisans ont toujours du travail, mais ce sont quand même avec eux que nous essayons de collaborer, explique Guillaume Huser président du groupe en France. Nous pouvons les former à des métiers, mais comme ce sont déjà de bons techniciens, ils ne nous attendent pas là-dessus. En réalité, c'est surtout sur les méthodes qui entourent leurs prestations que nous agissons. »

HomeServe les forme donc aux bons usages de l'intervention auprès des particuliers : Ne pas être intrusif, laisser les lieux des travaux impeccables, bien

présenter, porter des filets de chaussures les jours de pluie... La maison mère fournit même une tenue d'intervention complète arborant son logo. La confiance n'excluant pas le contrôle, deux auditeurs HomeServe se rendent épisodiquement chez les clients, pour s'assurer de leur satisfaction. En interne, la direction des ressources humaines de l'entreprise a entamé une démarche Great Place to Work depuis deux ans.

### Flash hebdomadaire

La directrice Evelyne Le Hir précise : « Elle s'inscrit dans une politique de bien-être au travail entamée il y a dix ans. Mais le questionnaire Great Place to Work nous est très utile. Nous épluchons les avis des salariés pour voir sur quels points nous devons nous améliorer ». Ainsi, HomeServe porte ses efforts sur une meilleure reconnaissance du travail des collaborateurs, sur le développement de leur autonomie et sur une communication interne plus fluide des stratégies de l'entreprise.

Un petit flash hebdomadaire est diffusé à tous pour annoncer les événements à venir ; et une rubrique « Oups » relate les points de blocage auxquels tout un chacun a pu être confronté. « Il faut accepter de voir là où ça ne va pas, souligne Guillaume Huser. C'est la première marche pour franchir les problèmes et progresser ensemble. Si nous faisons attention au collaborateur, le collaborateur fera attention au client. »

HENRI DE LESTAPIS



HOMESERVE

## Chiesi mobilise ses équipes pour la planète

Le groupe pharmaceutique familial italien tient son nom de son fondateur, Giacomo Chiesi. C'est en 1939 que ce pharmacien de Parme, passionné de recherche, a démarré avec un unique collaborateur. Aujourd'hui, l'entreprise compte 4800 personnes, avec 27 filiales présentes notamment en Europe, en Chine, au Brésil et aux États-Unis. Chiesi emploie 350 salariés en France, répartis entre Blois (Loir-et-Cher) et Bois-Colombes (Hauts-de-Seine). Spécialisé dans la recherche et le développement de médicaments liés aux maladies respiratoires, aux transplantations et aux maladies rares, l'entreprise présente la caractéristique peu commune de maîtriser sa production et sa distribution de A à Z.

La recherche pharmaceutique est bien sûr au cœur du métier de l'entreprise (en France, 21 % des 164 millions d'euros du chiffre d'affaires sont réinvestis en R&D). Mais les moyens industriels, commerciaux et logistiques tiennent également une place importante dans le groupe. La variété des profils des collaborateurs rend la démarche Great Place to Work d'autant plus subtile à mettre en place. « Nous avons eu un taux

de retour au questionnaire de 91% », se félicite Corinne David, la DRH en France, tout en rappelant que Chiesi est labellisée « entreprise à mission » : « Les collaborateurs se reconnaissent très largement derrière l'identité familiale du groupe, mais il

est intéressant de constater que leurs attentes diffèrent selon qu'ils travaillent en laboratoires, aux usines, ou sur le terrain. Pour y répondre, nous devons donc activer des curseurs d'ajustement très différents d'une activité à l'autre. »

Malgré cette complexité, la DRH ne doute pas de la capacité d'adaptation du groupe. Elle en vante la dimension familiale, qu'elle présente comme un argument supplémentaire en faveur de l'écoute et de la souplesse des équipes managériales. « Nous ne pouvons pas faire autrement. Les collaborateurs sont au cœur de notre stratégie », souligne-t-elle. En 2019, certains d'entre eux ont d'ailleurs été mis à contribution pour réfléchir aux différentes façons de décliner dans l'entreprise les objectifs de développement durable (ODD), promus par les Nations unies.

### Conversion du parc automobile

D'âge et de fonctions très différents, ils se sont réunis en huit groupes de travail pour établir des plans d'actions concrets. Chiesi planche désormais sur la façon de remplacer des gaz pour inhalateurs qui ont un impact nocif pour la planète, ou sur la conversion de son parc automobile à l'électrique. « Travailler sur ces sujets leur amenait un surplus d'activité, mais les participants étaient fiers de le faire » constate Corinne David.

H. L.



CHIESI



Garantir une totale  
**INTÉGRITÉ**



Servir la  
**COMMUNAUTÉ**



Être  
**AUDACIEUX**



Décider pour  
**AVANCER**



**intuit** powering  
prosperity  
Vous. Avant tout.



Apprendre  
**VITE**



Réussir  
**ENSEMBLE**



Être  
**PASSIONNÉ**



Donner le  
**MEILLEUR**



Envie de nous rejoindre ?  
Rendez-vous sur  
[www.intuit.com/careers](http://www.intuit.com/careers)



# Ividata Une agilité de start-up pour bien recruter

Les entreprises s'arrachent les informaticiens les plus chevronnés. Avec 400 collaborateurs répartis entre Levallois-Perret (Hauts-de-Seine), Paris et Lyon (Rhône), le cabinet de conseil Ividata est spécialisé dans les questions liées au big data. Il a été créé il y a six ans, en démarrant sur le marché de la gestion de données dans le domaine de la santé. Ividata compte aujourd'hui de grands comptes parmi ses clients, tels que OUI.SNCF, Alstom, Darty, BMW, Sanofi...

L'entreprise n'échappe pas aux problèmes de recrutement, mais s'en sort plutôt bien. «Le premier moyen de rester attractif, explique Étienne Aboulker, cofondateur d'Ividata, est de conserver une agilité de start-up pour nous maintenir à jour et nous assurer que nous ne sommes pas dépassés par la technologie et les nouveaux systèmes qui apparaissent en continu. Les développeurs ne veulent pas bosser dans une boîte qui ferme la porte de leur employabilité. Ils souhaitent évoluer. Une entreprise qui se repose sur ses lauriers ne peut pas être attractive.»

Chez Ividata, la moyenne d'âge s'élève à 30 ans. Pour recruter, les responsables RH se rendent sur les salons professionnels, dans les écoles. Ils n'hésitent pas à démarcher les développeurs en poste dans d'autres entreprises. Ils commencent également à se tourner vers les développeurs du

Maroc, de Tunisie, de Suisse, de Belgique. « Nous formons les jeunes embauchés en interne lorsqu'ils sortent de l'école, car elles-mêmes sont dépassées par la technologie galopante », précise Étienne Aboulker.

## Succès du télétravail

Ividata met en avant son label Great Place to Work comme un argument d'attractivité. En 2020, l'entreprise décroche la 25<sup>e</sup> place pour sa quatrième année de présence au palmarès. « Notre rôle n'est pas de rendre nos collaborateurs heureux; ils ont leur vie personnelle pour cela, rappelle le dirigeant. Mais il est de leur assurer un environnement de travail épanouissant et de veiller à la faire évoluer en fonction de leurs attentes.»

Au cours des dernières années, Ividata a développé avec succès le télétravail. Jusqu'à présent, la méthode fonctionne bien. Étienne Aboulker convient néanmoins qu'elle ne peut être utilisée que par des gens responsables et autonomes. «La gestion du télétravail est un projet à part entière, souligne-t-il. Dans une entreprise qui souhaite l'étendre à grande échelle, il conviendrait d'instaurer des outils de contrôle pour éviter les risques de dérapage des jeunes collaborateurs les moins rigoureux.» Un sujet réel, à l'heure où beaucoup prédisent au télétravail un avenir florissant.

HENRI DE LESTAPIS



# Manutan en France La culture du feed-back

Tous les ménages le savent! Ne pas se coucher fâché est une des recettes de la longévité du bonheur. D'une certaine façon, la règle s'applique aux collaborateurs d'une entreprise! Ne pas laisser en suspens une aigreur ou une incompréhension parmi les équipes concourt à instaurer une ambiance de travail harmonieuse et intelligente. C'est en partant de ce principe que les dirigeants de la branche française de Manutan, groupe familial fondé en 1966, fournisseur d'équipement industriel et de bureaux, ont décidé d'instaurer en profondeur une «culture du feed-back».

« Il peut arriver qu'au cours d'une réunion, un collaborateur s'exprime mal, ou ne parle pas convenablement à un autre, détaille Édouard Michel, DRH de l'entreprise. Nous avons mis en place des outils qui leur permettent de revenir immédiatement sur ces points de blocage et d'éviter toute forme de cristallisation. De la même façon, nous avons souhaité casser l'entretien annuel. Plutôt qu'un long bilan ou chacun déverse ses débits inexprimés, Manutan privilégie les micro-échanges tout au long de l'année. «L'entretien annuel est conservé, mais il dure bien moins longtemps qu'avant et ne dévoile aucune surprise», précise Élisabeth Duthil, chargée de communication. Instaurer cette pratique n'est en réalité pas si simple. Tout être humain ayant sa propre façon

d'extérioriser ou d'intérioriser ses impressions, cela a nécessité de mettre en place de vraies formations auprès des managers et des collaborateurs afin qu'ils s'alignent sur les mêmes méthodes d'échange et de discussion.

## Ambiance de travail

Cette idée d'améliorer les rapports humains et de faire en sorte que les uns et les autres apprennent à mieux se connaître, a germé dans les bureaux de la direction des ressources humaines de Manutan dès 2015. Aussi, Édouard Michel utilise Great Place to Work bien plus comme un outil de travail, que comme un label de reconnaissance. Les résultats des 64 questions posées aux collaborateurs constituent une base d'informations précieuses pour faire progresser l'ambiance de travail.

Par ailleurs, l'entreprise propose à ses salariés de participer une fois par an à une journée de présentation des formations offertes par le groupe. Cela leur permet d'avoir une vision exhaustive des postes vers lesquels ils peuvent évoluer. À la 27<sup>e</sup> place du classement Great Place to Work, Manutan en France, installé à Gonesse (Val-d'Oise), est le siège de ce groupe de 2300 personnes, qui compte 27 filiales réparties dans 17 pays d'Europe, pour un chiffre d'affaires de 774 millions d'euros.

H. L.



# Bleu Libellule L'«Academy» pour casser les barrières

Avec 198 points de vente en France et 790 collaborateurs en France et au Luxembourg, Bleu Libellule se veut le spécialiste des produits de coiffure et d'esthétique pour les particuliers et les professionnels. La société est née dans le Sud-Ouest de la France, elle prône l'audace, la passion, l'ambition et la bienveillance. En 2018, Bleu Libellule a réalisé sa campagne de digitalisation, en équipant ses collaborateurs de tablettes, puis lançait la Bleu Libellule Academy. Elle permet aux salariés de suivre une heure de formation par semaine en e-learning, elle joue également le rôle de réseau social interne. Les collaborateurs peuvent discuter, poser des questions. «C'est un fil de conversation, cela a cassé les barrières», relève Cécile Gelly, DRH du groupe Bleu Libellule.

Quatre sessions de formation physique ont également lieu par an, qui accueillent une personne par magasin à chaque fois - chaque boutique compte 3 à 5 personnes. 40 coaches en France, également managers, se déplacent aussi en magasin pour former les nouveaux arrivants, effectuer des piqûres de rappel. «Les nouveaux suivent également une semaine d'intégration au siège», précise Cécile Gelly.

En matière de RSE, Bleu Libellule s'implique dans trois domaines, le bien-être, les projets écologiques, les actions

sociales. La société est partenaire d'une association pour intégrer des migrants au sein de son entrepôt, elle finance le CAP coiffure pour les personnes en difficulté. Elle investit dans des places de crèches pour les collaborateurs ayant des enfants en bas âge, travaille sur le zéro papier...

## Trombinoscope

« Nous ne sommes pas une entreprise libérée, reconnaît Cécile Gelly. Néanmoins Bleu Libellule est passé à un modèle responsabilisant. » En 2019, la société a supprimé tous les outils RH classiques. Il n'y a plus d'organigramme mais un trombinoscope sur les missions et le rôle de chacun, plus de notes de service non plus... « Les fonctions deviennent des fonctions magasin où tout le monde doit pouvoir tout faire : remise de banque, remise client, valider ses congés, réaliser le merchandising... Les personnes se sentent plus libres de leurs actions, même si pour certaines cela a été un gros changement. Cette liberté d'action génère de la communication, de la même manière que la Bleu Libellule Academy », assure Cécile Gelly. D'autres projets sont en cours. À partir d'avril les magasins en propre vont fusionner. Cela permettra la création d'un comité social et économique, l'emploi de davantage de CDI...

CHRISTINE PIÉDALU



# Direct Assurance Vive le sport !

Direct Assurance a grandi vite. La filiale d'assurance en ligne d'Axa fête ses 28 ans et compte désormais 1400 collaborateurs, pour moitié en France, avec un chiffre d'affaires qui frôle les 600 millions d'euros et une croissance de 7% en 2019. «La progression reste forte car nous avons conservé la culture entrepreneuriale de nos débuts, nous nous transformons, nous construisons sans cesse de nouvelles solutions. C'est aussi ce qui rend la société attractive», confie le PDG de Direct Assurance, Olivier Mariée.

L'organisation plate favorise la proximité avec les managers, largement encouragée par la pratique sportive. Sur ses deux sites de Suresnes (Hauts-de-Seine) et de Rennes (Ille-et-Vilaine), Direct Assurance a ouvert des espaces de convivialité et des espaces sportifs. Les collaborateurs peuvent suivre des cours de yoga, de remise en forme, de pilate, de boxe, pratiquer la course à pied. «De telles activités apprennent à mieux se connaître, créent une cohésion d'équipe dans un cadre différent du travail», souligne Olivier Mariée.

Le PDG de Direct Assurance n'est pas en reste et court une fois par semaine avec une quinzaine de collaborateurs de tous services, sous la conduite d'un professeur d'athlétisme. «Cela crée une communauté et casse les silos. Le sport véhicule des

valeurs d'esprit d'équipe, de solidarité, d'engagement, le goût de l'effort et la performance qui nous correspondent bien», déclare Olivier Mariée.

## Engagement sociétal

La société participe aussi à l'engagement sociétal du groupe autour de courses et de projets. En 2015, Direct Assurance a lancé la Bike Cœur, une course cycliste reliant son site de Rennes à celui de Suresnes qui rassemblait 25 collaborateurs. Depuis, la Bike Cœur s'est ouverte à l'ensemble du personnel d'Axa en France. Elle a rassemblé 80 personnes cette année, sur un parcours de 500 kilomètres reliant la Grande Bretagne à la France et a permis de récolter des fonds pour l'association Habitat et Humanisme. Des équipes de Suresnes et de Rennes organisent par ailleurs des team building solidaires pour aider des associations de leur choix.

Les salariés n'hésitent pas non plus à faire remonter leurs idées. L'année dernière, l'équipe expérience client a proposé de participer au concours Service Client de l'Année et a été élue la meilleure dans la catégorie assurance.

Direct Assurance donne aussi carte blanche aux équipes informatiques un jour par mois. Informaticiens, data scientists peuvent développer leurs propres idées, l'activité très appréciée devrait être étendue.

C. P.

# COMPTEZ SUR NOUS

W. L. Gore et Associés est une société internationale dont la forte culture d'entreprise, basée sur le bien-être au travail et l'engagement de ses collaborateurs, favorise la création, la fabrication et la commercialisation de produits innovants à haute valeur ajoutée qui améliorent la vie au quotidien. Nos clients comptent sur nous lorsque l'échec n'est pas une option. Nos produits sont minutieusement testés et éprouvés dans les environnements les plus extrêmes afin d'apporter une réelle tranquillité d'esprit à nos clients et de leur offrir une valeur et expérience exceptionnelles.

**En savoir plus sur [gore.fr](http://gore.fr)**



**W. L. Gore & Associés,  
Lauréat au palmarès des « best workplaces »  
pour la 14ème année consécutive.**

W. L. Gore & Associés S.A.R.L. | Tel.: +33 (0) 1 56 95 65 65 | [gore.fr](http://gore.fr)  
GORE, *Together, Improving life*, GORE-TEX, et les logos sont des marques déposées de W. L. Gore & Associates.  
© 2020 W. L. Gore & Associates GmbH.

***Together, improving life***



# 50-250

# LES ENTREPRISES DE 50 À 250 SALARIÉS

## Great Place to Work PALMARÈS 2020 BEST WORKPLACES 50 à 250 salariés

RANG	NOMBRE DE FOIS LAURÉATS	ACTIVITÉ	CA en millions €	EFFECTIF	DIRIGEANTS
1	4	Éditeur de logiciels de gestion et comptabilité	NC	56	Philippe VINCENS
2	3	Cabinet de recrutement de commerciaux	15	107	Didier PERRAUDIN
3	14	Fabrication et distribution du tissu Gore-Tex	44,3	53	Frédéric AMARIUTEI
4	12	Conseil en finance	90	200	Frédéric DUPONCHEL
5	5	CAO et électronique	56	115	Amanda ELLIFFE
6	1	Conseil en stratégie pour entreprises « Pure Player »	12	53	David GELRUBIN
7	1	Éditeur de logiciels de gestion financière, RH et planification	34	130	Jérôme FROMENT-CURTIL
8	7	Conseil spécialisé en transformation des organisations	22,5	136	Christopher BAILEY et Elsa CUISINIER
9	2	Conseil en management	10	56	P. DELWARDE, A. LETENNEUR et H. PASQUET
10	2	Éditeur de logiciels IT	NC	58	Miguel VALDES FAURA et Charles SOUILLARD
11	4	Mutuelle d'assurance	122,4	172	Virginie HAUSWALD
12	3	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	NC	107	Jean-Paul FLOUW
13	2	Conseil en IT et nouvelles technologies	27	106	Florent DAVERSIN
14	2	Conseil en management	36	174	Yvan SALAMON et Fabrice BONNEAU
15	2	Conseil opérationnel en taxes, en énergie et en innovation	NC	87	Nicolas GONÇALVES
16	2	Éditeur de logiciels pour experts-comptables	14	134	Jérôme CLARYSSE
17	6	Conseil en transformation digitale des fonctions RH et finance	NC	166	Amadou NGOM
18	3	Projets informatiques en Rhône Alpes	6	60	Yann SAMAMA
19	2	Comparateur d'assurances	NC	89	Rami KARAM
20	5	Production et distribution de vins et spiritueux	NC	113	Michel GAYRAUD
21	2	Développement informatique sur les technologies Microsoft	59	7	Daniel COHEN-ZARDI et Christophe SCHIESSER
22	2	Conseil dans le secteur des services financiers	25	123	Farzine FAZEL
23	6	Conseil en ingénierie	19,5	240	Vincent DAVID
24	2	Expertise-comptable, audit et conseil	4,6	51	Matthieu et Jean-Claude CAPUONO
25	2	Conseil en IT	9	79	Marc MULLER
26	3	Expert international en solutions et plateforme Atlassian	16	74	Jérôme ANSTROUSSE
27	2	Intégrateur de solutions digitales	12	134	Stéphane Hudyma
28	1	Hôtellerie et restauration (Leading Hotels of the World)	NC	99	Vincent PARINAUD
29	2	Éditeur de logiciels de gestion pour les sociétés de service	5	55	Jean-Christophe LLINAS
30	2	Conseil en RH et SIRH	NC	162	Jean-Pierre BEYLAT

## Intuit Grandir avec tous les salariés

En un an, les effectifs d'Intuit France, qui commercialise le logiciel QuickBooks de comptabilité et facturation pour PME, ont doublé, passant de 35 à 75 salariés. « Dès le départ, l'ensemble des 35 collaborateurs a été impliqué dans la réflexion, pour définir nos nouveaux axes de croissance. D'un commun accord, il a été décidé de mettre l'accent sur les experts-comptables », explique Philippe Vincens, directeur général France. En juin 2019, pendant une semaine, les collaborateurs d'Intuit QuickBooks, toutes fonctions confondues, ont rendu visite à des experts-comptables. Ils se sont ensuite regroupés pour une session de réflexion d'une matinée, afin de décider des grands axes à présenter à la direction internationale. À partir des données fournies, celle-ci a validé la nécessité des recrutements, entamés dès juillet.

Comment conserver la même dynamique et un esprit proche de la start-up lorsque les effectifs doublent aussi rapidement ? Intuit QuickBooks a décidé de travailler sur deux volets : l'intégration des nouveaux arrivants et la formation



des managers pour les faire grandir face à ce nouveau défi.

### Livret d'accueil

Tout nouvel arrivant reçoit un livret d'accueil et est accompagné par un collaborateur d'une autre fonction que la sienne. Chaque mois, il déjeune avec des personnes différentes en présence de son accompagnateur, pour se familiariser avec les équipes. Entrée en septembre, Camille Caillard, responsable

marketing France, a beaucoup apprécié. « L'accueil est chaleureux, dit-elle. On rencontre toutes les fonctions, elles nous expliquent leur métier. On a également des sessions de formation au bureau d'Intuit Londres, ce qui ouvre d'autres contacts, fait découvrir la société sous l'angle international. »

Les managers du bureau parisien, quant à eux, ont participé à une formation sur le développement managérial. Ils ont aussi suivi un programme d'une journée sur le management inclusif. « Depuis cette année l'équipe de direction est à parité, quatre hommes et quatre femmes. Nous avons également la parité totale hommes-femmes au niveau salarial », souligne Philippe Vincens. L'équité, l'entraide... font partie des valeurs d'Intuit. Son programme Spotlight, déployé à l'échelle mondiale, y est étroitement associé. Il récompense un collaborateur ayant par exemple apporté son aide dans le cadre de son travail. Les Spotlights sont ensuite transformés en chèques cadeaux, de 50 à plus de 1000 euros.

CHRISTINE PIÉDALU

n°1  
INTUIT QUICKBOOKS

98 %

des salariés estiment que le management distribue les tâches et coordonne le travail avec efficacité

## Uptoo Stimuler l'envie de réussir

« Nous voulons former les meilleurs commerciaux et les meilleurs consultants de notre marché. L'objectif est prétentieux, mais c'est notre cap », lance Didier Perraudin, directeur du premier cabinet en France de recrutement de commerciaux BtoB. Uptoo veut stimuler l'envie de réussir dans un métier de service et de technologie où ses collaborateurs sont en majorité des jeunes diplômés. Pour y parvenir, il mise sur la formation pour les faire progresser plus vite vers les premières fonctions managériales. « Nous avons modélisé les procédures, les façons de faire, étape par étape, pour leur permettre d'adopter rapidement les postures de personnes très expérimentées », explique Didier Perraudin.

Les collaborateurs s'inscrivent directement sur la plateforme digitale Klimbr aux programmes de formation, en salle et animés par un consultant ou un commercial d'Uptoo. « Outre la fierté d'échanger sur sa pratique, cela pousse l'intervenant à passer de très bon à excellent dans son domaine et cela a plus d'impact sur le groupe », observe Didier Perraudin, qui anime des meet-up



mensuels sur des sujets tels que le droit à l'erreur.

### Des moments forts

Son application Listen permet de travailler en intimité avec le manager. Tous les mois, le collaborateur indique ce qui a été difficile, de quoi il est fier, ce qu'il a apprécié chez son manager, dans quels cas il aurait aimé être mieux accompagné. « Cela permet aussi de

détecter les baisses de régime », explique Didier Perraudin. Les équipes disposent aussi de coaches internes, appelés talent development manager.

Les commerciaux sont conviés à des challenges internes, avec des cadeaux à la clé. Particularité, ces micro-compétitions ne portent pas sur les résultats mais sur les moyens, le nombre de rendez-vous pris par exemple. « Il est plus intelligent de travailler sur les gestes, comme pour un entraînement sportif, que sur les résultats et la mentalisation à la gagne. Ce n'est pas notre but », affirme Didier Perraudin.

Second pilier, l'ambiance. La convivialité lie les équipes et entretient l'enthousiasme. Deux chief happiness officers, renouvelés chaque année sur la base du volontariat, proposent des moments forts : soirées, ateliers santé, yoga, activités sportives... Résultat, Uptoo recrute une cinquantaine de personnes par an essentiellement pour grandir. En six ans, son chiffre d'affaires est passé de 2 millions à 17 millions d'euros et a connu une croissance de 30 % en 2019.

C. P.

n°2  
UPTOO

100 %

des collaborateurs estiment que les attentes du management leur sont communiquées clairement

Tasmaniennes, Tasmaniens :  
cette page est pour vous.  
Merci d'avoir fait de Tasmane  
une Great Place To Work !



# Tasmane

Cabinet de conseil en stratégies  
dans un monde digital

**Best  
Workplaces™**

De 50 à 250 salariés

**Great  
Place  
To  
Work®**

**FRANCE  
2020**

# W. L. Gore

## Une entreprise née libérée

Cette année, W. L. Gore gravit la troisième marche du podium. Une belle progression de quatre places pour la filiale française du groupe américain qui fabrique le textile technique Gore-Tex. « À sa création en 1958, Gore était déjà une entreprise libérée, rappelle Frédéric Amariutei, directeur gérant de W. L. Gore France. L'individu est l'élément le plus important, car c'est lui qui crée les produits. Or, dans un environnement propice, motivation et engagement fort permettent la créativité. » Pour s'épanouir et réussir, trois éléments sont fondamentaux pour le groupe : la motivation, les compétences, répondre aux besoins de l'entreprise. « Chaque personne travaille sur ces trois dimensions, au mieux nous essayons de l'y amener », poursuit Frédéric Amariutei.

### Leaders et associés

Gore apprécie les petites équipes de 5 à 15, voire 20 personnes maximum que l'on appelle des associés. Les leaders (plutôt que managers) définissent les objectifs à partir desquels chaque associé a un rôle à remplir, des actions à mener sur les 12 à 18 mois à venir. Chaque associé discute ensuite individuellement avec le leader de ce sur quoi il aimerait s'engager, de ses actions et ses besoins pour y arriver (formation, matériel, ou aide d'autres personnes...). Des rendez-vous de réactualisation ont lieu durant

l'année. « Ce fonctionnement encourage les associés à respecter leurs engagements. Chacun comprend comment il contribue au sein de l'équipe et en quoi il impacte son succès », commente Frédéric Amariutei.

La reconnaissance de l'entourage fait partie de la rémunération. Un comité par équipe examine annuellement la contribution apportée par chaque associé, en interrogeant les membres de l'équipe et les personnes gravitant autour. L'évaluation détermine la compensation c'est-à-dire la rémunération de chacun. « Le comité est transparent et, si quelqu'un voit sa contribution baisser, il sera aidé. Il tient aussi compte de circonstances particulières, telles qu'être sur des projets ou activités apportant une réelle contribution mais ayant peu de visibilité auprès des autres associés », explique Frédéric Amariutei.

Les vendeurs ne sont pas commissionnés, certains travaillant sur du court terme, d'autres sur du long terme, comme l'aéronautique. De plus cela découragerait la collaboration. Il est fréquent que des vendeurs s'aident entre eux. « Un tel fonctionnement permet d'évoluer dans un environnement enrichissant, génère de nouvelles idées, des innovations, autant d'atouts indispensables dans un univers tel que le nôtre », assure Frédéric Amariutei.

CHRISTINE PIÉDALU



# Accuracy

## Jouer collectif et sur mesure

Il n'y a ni bureaux fermés ni places attitrées chez Accuracy. « La communication est ainsi plus fluide, le sentiment d'appartenance renforcé. Les juniors discutent plus facilement avec les plus seniors, nos collaborateurs peuvent changer de place, donc échanger avec de nouvelles personnes », explique Jean-Baptiste de Courcel, associé chez Accuracy. La société de conseil financier qui emploie 220 collaborateurs en France n'a pas non plus créé de départements, afin d'éviter les silos. « Notre valeur ajoutée est constituée par un esprit collectif et des équipes sur mesure pour les clients », affirme Jean-François Partiot, associé.

Le collectif se joue dès l'entrée. Les nouveaux n'arrivent jamais seuls, mais groupés pour deux premiers jours de formation. « Ils ont tout de suite des repères et peuvent échanger entre eux », explique Christelle Cadrouvele, responsable RH. Ils partent ensuite en missions, avant de suivre un séminaire d'intégration de deux semaines, la School, à Paris puis en Espagne, qui rassemble les nouveaux venus de tous les pays (Europe, Chine, Canada...).

« L'accueil puis la School permettent de connaître beaucoup de monde dès le départ et de se sentir à l'aise », estime Jean-François Partiot. Chaque nouvel arrivant est également parrainé par un senior ou un associé qui suit sa carrière,

le conseille, l'aidera en cas de besoin. Formalisé il y a deux ans, le Pack, est un autre moyen d'enrichir la carrière des consultants. L'idée ? Leur offrir la possibilité de pratiquer des échanges avec les autres bureaux d'Accuracy dans le monde pendant 4 à 5 mois, voire plus. Une quinzaine de personnes sont actuellement détachées à l'étranger.

### Mission au Zimbabwe

Un collaborateur peut aussi demander un congé sabbatique et, selon le cas, obtenir le soutien d'Accuracy. Un consultant est ainsi parti pour une mission de deux semaines en mission au Zimbabwe avec Planète Urgence et Accuracy lui a apporté un soutien financier.

Avec l'« externship », le cabinet de conseil pousse le curseur un cran plus loin. Un collaborateur peut travailler dans une entreprise extérieure pour apprendre ou consolider un acquis, avec la garantie de revenir ensuite. Tel ce consultant en externship à New York où sa femme a été mutée pour une année. Le cabinet l'a aidé à trouver un poste le temps de cette mutation.

Conséquence, le turnover est plutôt faible chez Accuracy. « Parmi ceux qui partent, beaucoup deviennent créateurs d'entreprise, se félicite Christelle Cadrouvele. Un grand nombre revient aussi chez nous après plusieurs années d'expérience en entreprise. » C. P.



# Workday France

## Être acteur de son bien-être

Pour sa première participation, Workday fait une entrée remarquée dans le palmarès et se hisse à la 7<sup>e</sup> place des entreprises de 50 à 250 salariés où il fait bon travailler. L'éditeur d'ERP s'appuie sur six valeurs, par ordre de priorité : le collaborateur, le service client, l'innovation, l'intégrité, le fun et la rentabilité. « Toutes nos actions s'inscrivent dans ces six valeurs. À partir de là, nous pouvons laisser une grande autonomie à nos salariés dans l'organisation de leurs activités », explique Jérôme Froment-Curtil, directeur de Workday France.

Les collaborateurs sont les acteurs, et non les spectateurs du bien-être. Grâce au programme de développement personnel, ils partent pendant deux jours à la rencontre d'autres salariés du groupe afin de les encourager à trouver d'autres opportunités en interne et à définir les compétences ou le savoir-être (soft skills) qui leur manquent pour y prétendre. Ils seront ensuite accompagnés dans leur démarche d'évolution et de formation. « Cela aide à rester ouvert, agile sur les opportunités et à voir le champ des possibles », souligne Jérôme Froment-Curtil.

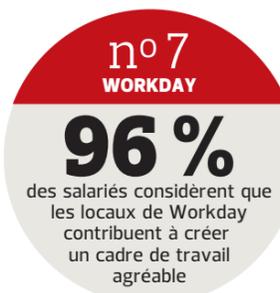
Chaque vendredi, les salariés répondent à un court questionnaire anonyme de satisfaction. Le manager prend ainsi le pouls de l'équipe. « Il partage ensuite les résultats avec son équipe pour trouver la

meilleure façon de travailler. Ce feedback en continu, avec une appréciation sur un thème différent chaque fois, permet des points d'amélioration tangibles », explique Jérôme Froment-Curtil.

### Start-up née en 2005

Pour répondre à de telles attentes, les managers ou « people leader », ont eux aussi leur programme. En France, cinq d'entre eux suivent chaque année pendant quatre jours une formation de leadership au niveau européen, conçu par Workday. Ils passent ensuite deux jours et demi au siège à San Francisco où ils rencontrent la direction mondiale, discutent avec leurs pairs, échantent sur le leadership, la culture d'entreprise et découvrent comment la start-up née en 2005, devenue une société de 1200 salariés, reste fidèle à ses valeurs. Le portail Ignition On-Demand, véritable bibliothèque en ligne pour les managers, reprend les pratiques de Workday.

« Susciter l'émulation c'est aussi marquer sa reconnaissance », rappelle Jérôme Froment-Curtil. Le Feedback Friday permet d'envoyer des remerciements à ses pairs. « En s'appuyant sur la culture partagée et la convivialité, on stimule l'innovation, la créativité, on renforce l'efficacité et on tisse des liens beaucoup plus pérennes », affirme Jérôme Froment-Curtil. C. P.



« Dès sa création, Columbus Consulting a voulu impliquer l'ensemble des collaborateurs, y compris dans les décisions stratégiques. Les fondateurs avaient aussi la conviction que la société devait être un espace de développement pour ses consultants », souligne la DRH, Donatienne Guingamp. La société de conseil de 150 salariés a élaboré des actions de communication interne et de management, destinées à valoriser l'initiative, la liberté d'expression et permettant d'étayer la curiosité, en se tournant vers l'extérieur.

Comment associer et impliquer ? En créant des chantiers internes ouverts aux collaborateurs. Le chantier Chasseurs de talents par exemple, a intéressé des consultants qui ont imaginé un after work sous forme de jeu cocktail sans alcool, destiné à faire connaître autrement l'entreprise aux étudiants. Le Forum Ouvert concerne, lui, les décisions stratégiques. Columbus pose une question à tous ou à une assemblée identifiée comme pertinente sur un thème et les consultants envoient anonymement les sujets qu'ils veulent voir abordés. En novembre, la question portait sur les actions à mener en 2020 pour commencer à réaliser les trois piliers du projet d'entreprise. De petits ateliers ont regroupé les différents sujets proposés, les consultants allant d'un atelier à l'autre pour dévelop-

per leurs idées. « Il y a un rapporteur par atelier et l'on vote pour décider quelles sont les trois ou quatre meilleures idées par lesquelles commencer », précise Donatienne Guingamp. Chacun les mettra ensuite en œuvre, en fonction de son rôle dans l'entreprise.

### « Capter des idées »

En matière de développement par l'externe, Columbus Consulting a lancé fin 2018 l'« Inspirer-Expier ». Les consultants qui le souhaitent peuvent accéder à des salons, des expositions, des conférences... Certains ont visité l'exposition « Artistes et Robots », ils ont travaillé ensuite sur l'intelligence artificielle, son impact, son éthique. Un consultant passionné de jazz a réalisé une conférence sur jazz et improvisation... « L'idée est de capter des idées, des innovations, donc d'inspirer », puis de les diffuser, donc d'expier », explique Donatienne Guingamp.

Columbus Consulting poursuit son engagement sociétal avec son Lab RSE qui permet aux salariés d'élaborer et de mettre en œuvre la politique RSE. Parmi ses multiples actions, il a aussi ouvert avec trois autres cabinets CO Conseil. Deux à trois consultants volontaires de Columbus sont détachés pendant six mois pour des missions auprès d'associations, d'entreprises d'insertion par l'économique. C. P.

# Colombus Consulting

## Associer, impliquer



# Merci

GRÂCE À VOUS, NOUS SOMMES UNE  
**GREAT PLACE TO WORK**



Vous êtes **enthousiastes** et **optimistes**. Vous êtes **ambitieux** et **exigeants**. Vous êtes **conquérants** et **performeurs**. Vous avez **l'esprit d'équipe**. Vous êtes **entrepreneurs** et **talentueux**. Vous êtes **impliqués** et **investis**. Vous êtes **convaincus** et **engagés** aux côtés d'EPSA Foundation.

**VOUS ÊTES INCROYABLES, VOUS ÊTES DES GREAT PEOPLE !**

**epsa**  
TAX & INNOVATION

**Best  
Workplaces™**

De 50 à 250 salariés

**Great  
Place  
To  
Work.**

**FRANCE  
2020**



Julien Philippot

# Quaternaire

## Des rituels pour partager et avancer ensemble

Pour sa deuxième participation au palmarès, Quaternaire fait un bon de géant. Le cabinet de conseil en management et formation de 58 collaborateurs saute de la 26<sup>e</sup> à la 9<sup>e</sup> place. Au centre de sa démarche, Quaternaire mise sur la communication et le collaboratif. « Parler, informer sans langue de bois permet à chacun de se sentir au cœur de l'entreprise et d'avoir confiance dans le management », souligne Céline Raffard, associée chez Quaternaire.

L'entreprise a développé des rituels. Premier d'entre eux, les Journées de fin de mois : tous les collaborateurs se retrouvent un vendredi par mois dans leur bureau de rattachement, à Paris, Nantes ou Lyon. Après une introduction du président en visioconférence sur les résultats et perspectives, chacun organise sa mini-conférence téléphonique, un client pouvant avoir affaire à plusieurs bureaux. À midi, chaque équipe déjeune ensemble, avant de réattaquer les points client.

Deux fois par an, les Journées d'équipe permettent de parler des projets en cours, de travailler sur le nouveau projet d'entreprise... « Ces séminaires de deux à trois jours sont des moments de coconstruction, de partage d'informations qui font beaucoup progresser l'entreprise et sont de grands moments de convivialité », témoigne Céline Raffard.

Les JNOV, lancés en 2019, permettent de se poser quatre jours dans l'année,

pour travailler sur les projets internes et partager des bonnes pratiques.

En parallèle de ces rituels, plus de 80 projets sont proposés aux collaborateurs chaque année, sur des sujets tels que l'évolution des offres, les actions citoyennes... « Viens sur mon porte-bagages » a été lancé à l'initiative des collaborateurs. À l'occasion d'une mission, un consultant peut proposer à un collègue de venir avec lui afin de monter en compétence.

### Sept règles de respect

L'équilibre vie privée-vie professionnelle n'est pas un sujet nouveau chez Quaternaire. Depuis plus de vingt ans, les salariés peuvent par exemple travailler à quatre cinquièmes, y compris des associés. Il y a deux ans, le cabinet a lancé « Des bons actes » : 7 règles internes de respect, pour que la vie professionnelle n'empiète pas sur la vie personnelle. Ainsi, après 20 heures et avant 7 heures du matin, pas d'envois d'e-mail, ni en interne ni aux clients. « Nous avons très peu de turnover alors que nos consultants sont chassés tous les jours. Ce bien-être et ce respect aident à recruter et à retenir les talents. Cela crée une performance économique et une performance clients. 89 % d'entre eux se disent satisfaits et très satisfaits », se félicite Céline Raffard.

CHRISTINE PIÉDALU



# Garance

## Échanges, transversalité et talents cachés

Pour engager ses salariés, Garance, la mutuelle spécialiste de l'épargne de long terme créée en 1986, favorise le brainstorming, l'intelligence collective et les ateliers transverses. L'objectif est d'échanger de bonnes pratiques, résoudre des problèmes, améliorer des méthodes de travail ou des procédures. En 2019, dans le cadre de groupes transverses, l'entreprise a fait plancher ses 172 salariés sur leur représentation de ses valeurs. Les collaborateurs du siège ont réalisé des fresques tandis que ceux du terrain des bandes dessinées pour représenter les quatre valeurs qui avaient été définies par la direction. Objectif : s'approprier et partager ces valeurs, et réaliser une charte d'ici la fin du premier semestre.

### Déjeuner avec la direction

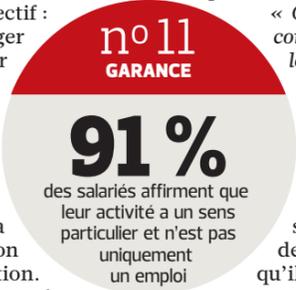
À la demande de ses salariés, l'entreprise a également amélioré son parcours d'intégration. Garance compte une centaine de commerciaux itinérants et sédentaires dans ses effectifs. Ceux qui avaient rejoint l'entreprise en 2018 se sont réunis pour échanger sur les difficultés rencontrées lors de leur intégration. Grâce à leurs remarques, le parcours a été repensé. Preuve que l'entreprise est bien à l'écoute de ses salariés, elle vient d'inaugurer un nouveau site intranet, Garance Life, suite à leur souhait d'améliorer la communication interne de l'entreprise.

Dans l'optique d'informer ses collaborateurs, de les aider à mieux com-

prendre les décisions prises et la stratégie de l'entreprise, ceux qui le veulent peuvent échanger librement avec le directeur général lors des déjeuners « Partageons un moment avec le directeur général ». Trois déjeuners ont été organisés l'an dernier, réunissant à chaque fois une dizaine d'entre eux. Forte de son succès, l'initiative sera reconduite en 2020. Poursuivant ce même objectif, l'entreprise convie des salariés à ses comités opérationnels - RSE, solvabilité 2 (sur les réglementations qui encadrent les mutuelles et les assureurs), ou encore au « club des pilotes de processus ».

« Cela leur permet de mieux comprendre notre activité et les décisions prises », justifie Anne-Laure Tapponnier, DRH de l'entreprise. Pour créer du lien entre les salariés et renforcer leur cohésion, Garance organise des sessions d'une journée pour des « Vis ma vie » pour qu'ils connaissent les différents métiers. La mutuelle investit également dans le bien-être au travail, en faisant notamment venir au siège de l'entreprise un masseur quatre fois par an. Elle dédie d'ailleurs une journée annuelle au bien-être. Cette année, les collaborateurs du siège ont pu assister à des matchs d'improvisation entre ceux qui ont suivi des cours pendant l'année et à un concert au Zèbre de Belleville d'un groupe de musique monté au sein de Garance. « Ces activités plus ludiques permettent aux salariés de dévoiler leurs talents cachés », se réjouit la DRH.

CHARLOTTE DE SAINTIGNON



Damien Grenon, Garance

# Epsa Tax & Innovation Partager l'aventure

Les cinq fondateurs Tax & Innovation (ex 7-Partners) - conseil opérationnel en taxes, en énergie et en innovation - ont à cœur de partager avec leurs 87 salariés les mécaniques de l'entrepreneuriat - vision, passion, rêves, croissance. « Nous souhaitons que cette aventure entrepreneuriale ne soit pas seulement réservée aux fondateurs », explique Nicolas Gonçalves, président d'Epsa Tax & Innovation, filiale du groupe Epsa dont il est également PDG France.

Le premier jeudi du mois, la direction réunit tous les collaborateurs pour l'Apéro des succès où chacun revient témoigner de sa performance. « On fédère toutes les équipes sur les succès du mois passé, détaille Nicolas Gonçalves. On génère ainsi de la reconnaissance. On en profite pour favoriser les échanges en partageant sur notre vision du mois à venir et en communiquant sur la stratégie à suivre. »

Autre moment de rencontre : le séminaire annuel. Pas de destination exotique : cette année ce sera la Folie Douce de Chamonix. Histoire d'être cohérent avec la politique RSE définie

en septembre 2019. « Nous sommes convaincus que l'entreprise de demain sera responsable, souligne le dirigeant. Epsa Tax & Innovation s'appuie sur les expertises de la Fondation d'entreprise créée en 2019 pour contribuer à une

société plus inclusive et plus respectueuse de l'environnement. » Fin 2018, l'entreprise a créé le « lab » EPSAcademy pour encourager l'« intrapreneuriat » : les salariés y réfléchissent aux projets et idées innovantes en lien

avec leur activité. « S'ils sont convaincant, ils ont la possibilité de les déployer avec les moyens du groupe », précise Nicolas Gonçalves. L'incubateur a d'ores et déjà vu éclore plusieurs idées de business - offre innovante, outil pour gagner en productivité, implantation dans un nouveau pays. « De véritables relais de croissance potentiels », se réjouit Nicolas Gonçalves.

### Nouveaux locaux

Autant d'idées nouvelles écloses dans de nouveaux locaux imaginés par un space planner, à Lyon, avec salle de créativité, hub convivialité, mobilier haut... L'entreprise s'y est installée il y a quelques mois à Lyon. L'objectif, favoriser autonomie, innovation, agilité et créativité. « Nous voulions aussi proposer des alternatives au travail assis et prévenir des mauvaises postures », explique Marine Hammer, RRH de l'entreprise. Dans la même démarche de prévention santé, Epsa participe à plusieurs courses et a monté un club de football avec 16 licenciés. L'équipe a fini première du dernier championnat d'entreprise.

C. D. S.



Epsa Tax

SoftFluent est fière d'être,  
cette année encore, au palmarès



## Merci aux SoftFluentees

engagés pour la qualité des  
applications logicielles !



SoftFluent, c'est 15 ans  
d'aventure humaine !

Rejoignez une équipe dynamique et participez aux projets ambitieux de nos clients et aux produits innovants du groupe sur [jobs@softfluent.com](mailto:jobs@softfluent.com)

soft<luent

CONSEIL  
& EXPERTISE

DÉVELOPPEMENT  
D'APPLICATIONS

INNOVATION  
DIGITALE

# RCA Authenticité et esprit d'équipe

« Je viens tout juste d'envoyer deux SMS à deux de mes collaborateurs à l'occasion de leur anniversaire. » Une marque d'attention à laquelle Jérôme Clarysse, président fondateur de RCA, éditeur de logiciels pour les experts-comptables, est très attaché. « J'applique ce que j'aimerais que l'on me fasse à moi-même », explique-t-il. Proximité, confiance et authenticité sont selon lui les meilleurs ingrédients pour favoriser le bien-être au travail.

L'entreprise, implantée à Saint-Herblain (Loire-Atlantique), a démarré en janvier 1999 dans un bureau sommaire. Elle a bien grossi depuis : elle est passée de trois salariés en 2007 à 150 aujourd'hui. Celui qui a fondé et vu grandir la société met un point d'honneur à être proche de ses équipes et à rester accessible : « Je ne veux pas avoir l'image du big boss dans sa tour d'ivoire ».

Avec son associé Emmanuel Ledoux, directeur technique, il laisse sa porte de bureau ouverte, sauf lorsqu'il a besoin de concentration ou quand il est en réunion. Lorsque toute l'entreprise organise son séminaire annuel à Chamonix pour une randonnée, à Marrakech pour un bivouac dans le désert, à Jersey ou à Lisbonne l'année dernière, il se mêle si bien à ses équipes que nul ne fait de différence.

Au quotidien, Jérôme Clarysse s'applique aussi à faire le tour des étages une à deux fois par semaine. « Cela

prend du temps – presque 2 heures –, car j'en profite pour échanger avec chaque collaborateur, j'appelle chacun d'entre eux par son prénom. C'est un bon exercice pour faire travailler sa mémoire ! Et je m'intéresse au travail des uns et des autres. Le bien-être au travail, c'est reconnaître chaque collaborateur, le nommer et prendre soin de lui. »

## « Un peu de légèreté »

Tous ceux qui intègrent l'entreprise suivent la même vision. C'est le Cap 2028, fixé à l'aune des 60 ans du fondateur avec pour objectif de doubler le chiffre d'affaires et les effectifs. RCA, qui va clôturer son bilan avec 17 millions d'euros de chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> mars 2020 est en bonne voie pour garder ce cap. Cette « vision » fait partie du contrat moral que chaque nouveau collaborateur doit accepter au préalable pour intégrer l'entreprise.

Parmi les autres valeurs du contrat social : exigence, innovation, responsabilité, confiance, équité, bienveillance et esprit d'équipe. Mais Jérôme Clarysse reste lucide : « Ce n'est pas simple quand l'entreprise grossit de garder cette authenticité et cet esprit d'équipe. Mais je veille à rester disponible et à l'écoute de chacun de mes salariés, quelle que soit sa place. C'est plaisant car cela me redonne un peu de légèreté et me rappelle mes débuts. »

CHARLOTTE DE SAINTIGNON



# S&H Recruter est un jeu très sérieux

La solidarité fait partie des trois valeurs mises en avant par la société de conseil Des systèmes et des hommes (S&H). Toujours en forte croissance, l'entreprise emploie 230 collaborateurs, contre 100 il y a trois ans. Dès l'étape du recrutement, elle vérifie que les candidats vont bien s'intégrer au sein de l'entreprise. Pour s'en assurer, elle met essentiellement l'accent sur les soft skills lors des entretiens. « Dans notre domaine d'activité qui évolue sans cesse, on recrute plus sur le savoir-être, la personnalité et la motivation que sur le CV et les compétences qui elles se perdent très vite », justifie Sabine Khoury-Lafarge, responsable des ressources humaines. Pour chasser les candidats, en lieu et place d'un premier entretien de motivation, S&H les fait participer à un escape game. Dernier en date, résoudre une énigme pour retrouver le hacker du système informatique de l'entreprise.

En répartissant douze candidats en trois groupes, S&H a pu mesurer leur aptitude à écouter et à travailler en équipe ainsi que leur capacité de synthèse. Par la suite, les entretiens sont rendus tout aussi ludiques, grâce à un jeu de cartes réparties en quatre thèmes : personnalité, expérience, motivation et mise en situation. « Le candidat choisit une carte dans chacun d'eux et répond aux questions qui sont posées. Bien sûr, les questions sont plus "out of the box" que celles adressées dans le

cadre d'un entretien classique, telles que "Qui inviteriez-vous pour un dîner avec trois personnalités exceptionnelles" ? ou "Trois idées pour favoriser la cohésion d'équipe". Cette gamification des entretiens constitue un véritable "ice breaker" pour mettre à l'aise le candidat. »

## Entraide, solidarité

Tout au long de leur parcours professionnel, S&H permet à ses collaborateurs d'acquérir ces compétences comportementales, en investissant 5% de sa masse salariale dans la formation dont plus de 20% en 2019 étaient axés sur les soft skills, et notamment sur l'intelligence collective. Pour la développer, l'entreprise organise aussi des ateliers de codéveloppement. Tous les mois, elle réunit des groupes d'un même niveau hiérarchique. « L'un des salariés joue le rôle du client et apporte une problématique à laquelle le groupe devra collectivement apporter des solutions. L'objectif est de leur apprendre à s'entraider », explique Sabine Khoury-Lafarge.

Sur le drive ou sur Hangouts, des groupes se sont d'ailleurs formés et les collaborateurs peuvent se solliciter mutuellement sur différents sujets. Cette entraide et cette solidarité se vivent aussi quand les collaborateurs se rendent en équipe réduite à un rendez-vous client. « Ils savent qu'ils ne sont pas tous seuls et qu'ils ont derrière eux une vraie communauté qui peut les aider. »

C. D. S.



# Brown-Forman Des réseaux de salariés engagés

Brown-Forman France, filiale créée en 2013 du groupe familial américain de vins et spiritueux (Jack Daniel's), fête cette année les 150 ans de sa maison mère. En France, la convention annuelle de juin à Deauville sera placée sous le signe de cet anniversaire. En attendant cet événement, les 115 collaborateurs sont engagés dans la stratégie RSE grâce au programme Live Well construit autour du bien-être des salariés, de l'aide apportée aux communautés et de la contribution à sauvegarder la planète.

Sur le bien-être, Brown-Forman s'attache à promouvoir une consommation responsable auprès de ses collaborateurs : « On ne vend pas des produits anonymes donc on veut faire prendre conscience aux collaborateurs des risques associés à la consommation d'alcool », justifie Anne Ringuenet, DRH de la filiale France. Lors du programme Pause en janvier, ils ont participé à un challenge avec des quizz sur la consommation responsable et des épreuves sportives en équipes. « En plus du message que nous voulions leur faire passer, l'objectif était aussi de créer de l'émulation et un bon esprit d'équipe. »

Le groupe s'est engagé au niveau mondial à lutter contre la discrimination et à promouvoir la diversité. La filiale française, basée à Paris, propose à ses salariés une initiative née aux États-Unis

et consistant à créer des ERG : des réseaux de salariés partageant les mêmes centres d'intérêt. Il y a déjà celui pour dynamiser la carrière des femmes, celui des jeunes générations, des « spirit » qui ne consomment pas d'alcool ou le groupe Pride sur les sujets LGBT.

Fervent défenseur de l'égalité, le groupe n'a pas attendu l'obligation légale pour proposer aux femmes la même rémunération qu'aux hommes. « On est à 88% sur l'ensemble des critères de l'index d'égalité mis en place par le ministère du Travail », se félicite Anne Ringuenet. Sur un autre axe, l'entreprise mène des actions contre l'homophobie : « Nous accompagnons l'association le Refuge qui soutient des jeunes rejetés par leur famille suite à leur coming out ». Elle est aussi très active sur l'inclusion sociale, en soutenant La Cravate solidaire qui accompagne les personnes en réinsertion professionnelle et l'association Trinôme 44 en faveur de celle des handicapés. « Les salariés sont satisfaits de soutenir ces initiatives qu'ils ont eux-mêmes choisies. Cela donne du sens à leur travail. » En septembre, Brown-Forman, espère consacrer une journée à l'une d'entre de ces causes. « Nous nous engageons avec elles sur la durée pour établir des relations humaines au-delà du simple soutien financier. »

C. D. S.



# Sophia Engineering Très à l'écoute

Aller sur le terrain pour être à l'écoute de ce que vivent les salariés au quotidien. Vincent David, président fondateur de Sophia Engineering, épaulé par la personne en charge de la member experience, fait le tour de France des bureaux de son entreprise pour échanger avec les collaborateurs et s'assurer que l'expérience vécue est conforme à celle que l'entreprise souhaite leur faire vivre. C'est l'objectif du « SophiaMembers Tour », -du nom donné aux collaborateurs de l'entreprise- qui vient d'achever sa 8<sup>e</sup> étape sur une quinzaine prévue.

Un Tour pour aller à la rencontre des 270 salariés de l'entreprise d'ingénierie scientifique et technique répartis partout en France, avec des bureaux à Toulouse, Montpellier, Lyon et Paris et des antennes sur tout le territoire à proximité de ses clients. « Pour faciliter les ateliers, nous nous mettons tous en cercle pour discuter avec un facilitateur qui distribue la parole à chacun. On est loin du rapport maître-élève avec une présentation PowerPoint où tous les collaborateurs sont assis en rang », explique Vincent David.

Sous forme de réunions informelles où la parole circule librement, les salariés livrent leur ressenti. « En étant à leur contact, ils nous racontent de

manière authentique ce qu'ils veulent poursuivre, tester ou arrêter ». Pèle mèle, il en ressort des points de vue positifs, par exemple sur les événements collectifs organisés dans l'entreprise, comme des revendications contre les tracasseries administratives -sur des questions de visa ou de logement, par exemple-, et aussi des pistes d'amélioration, sur l'organisation d'événements pour que les collaborateurs puissent mieux se connaître ou pour faciliter l'entraide entre collègues.

## « Un vrai suivi »

Tout est ensuite tracé dans le système qualité. « Il y a un vrai suivi : on s'engage dans les trois mois à faire un retour sur tout ce qui est remonté du terrain et sur comment nous l'avons traité. Cela nous donne une feuille de route à suivre. » Des porteurs de projet seront chargés de travailler sur les idées retenues. « Chacun peut changer l'entreprise. Les collaborateurs se sentent ainsi reconnus et écoutés. » Du coup, le retour des SophiaMembers est plus que positif : « Beaucoup d'entreprises revendiquent leur côté humain mais ici c'est vrai. » Sophia Engineering fait vivre au quotidien sa culture d'entreprise d'« avancer ensemble ».

C. D. S.

# MERCI À TOUS NOS COLLA- BORATEURS !

Grâce à vous, pour la 2<sup>ème</sup> fois, RCA est labellisé Best Workplaces.™

Découvrir notre équipe, nos métiers et nos offres d'emploi.

[jobs.rca.fr](https://jobs.rca.fr)



## Crowe Ficorec affirme son engagement sociétal

Matthieu Capuono, dirigeant du cabinet d'expertise-comptable et de conseil Ficorec, a commencé sa carrière aux États-Unis, à New York. Il y a découvert le Global Compact, une importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable, lancée par les Nations unies. De retour en France en 2013, il a décidé de devenir signataire et de promouvoir les valeurs de ce Pacte en positionnant ses collaborateurs au centre de son développement et en plaçant l'éthique au cœur des activités du cabinet familial fondé par son père à Marseille en 1987.

Dans la foulée, le cabinet de 51 salariés, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros, a créé son propre fonds de dotation FI-COREC Actions Solidarité. Son objet est principalement de lutter contre la pauvreté en France et le handicap. Depuis 2014, 8 tonnes de légumes secs ont été livrées à la Banque alimentaire correspondant à 30 000 repas, 20 000 conserves de poissons ont été remises aux Restos du cœur. Grâce à l'implication des salariés, un peu de plus de 3 tonnes de vêtements et de jouets ont été redistribués au Samu Social et 1 500 paires de lunettes ont été envoyées en France et sur le continent africain. Autres actions menées : la distribution de classeurs neufs dans les écoles des quartiers Nord de Marseille ainsi qu'aux Apprentis

d'Auteuil dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique zéro papier et l'achat de 200 brioches en mai pour soutenir l'Unapei et les personnes handicapées.

### Inspirer, impliquer

La capacité à miser sur le collectif est une autre valeur défendue par la PME. « Nous portons une attention particulière à donner du sens au travail de nos collaborateurs, à leur bien-être pour qu'ils puissent s'épanouir et être en capacité d'apporter de la valeur ajoutée à nos clients », explique Laure Marcerou, responsable communication du groupe. Par l'intermédiaire de son fonds de dotation, la PME organise des courses solidaires et incite ses équipes à participer à des opérations nationales de promotion de l'inclusion professionnelle. Des initiatives qui ont un coût, estimé à 100 000 euros par an environ. « Une somme récoltée par le fonds, lui-même alimenté par l'entreprise et nos clients », explique Laure Marcerou.

En 2020, le cabinet souhaite mettre en place le don de temps : les salariés auront la possibilité d'aider une association, le plus souvent en correspondance avec leur métier, en les accompagnant sur la fiscalité ou l'établissement de bulletins de paie.

**n° 24**  
CROWE FICOREC  
**100 %**  
des salariés jugent que, quelle que soit leur fonction dans Crowe Ficorec, ils sont traités comme un membre à part entière

M. L.

## Webnet La formation est l'affaire de tous

Depuis 2016, l'entreprise Webnet, qui conçoit et réalise des portails d'entreprises et se place en 27<sup>e</sup> position du classement Great Place to Work, propose à ses 140 salariés un catalogue de formations internes qui n'ont parfois pas grand-chose à voir avec leur métier. Entre midi et deux, ou le soir, ils peuvent s'initier à l'œnologie ou suivre des cours d'allemand, d'anglais, de dessin ou de photographie nocturnes. En 2019, une quarantaine de formations internes ont ainsi été proposées.

Chaque collaborateur peut exprimer son besoin sur une plateforme interne et s'inscrire sur plusieurs sessions par an pour monter en compétences, ou approfondir ses centres d'intérêt. « Cette démarche constitue un levier important de fidélisation des salariés », assure Yann Rivron, DRH de Webnet, car elle permet de valoriser les formateurs - exclusivement des collaborateurs Webnet - sur leur domaine d'expertise, de découvrir ou de progresser sur de nombreux sujets qui ne sont pas forcément techniques, de nourrir leur intérêt personnel, mais aussi de créer des affinités au sein des équipes. Ces moments d'échange au siège sont très importants car nos développeurs sont souvent sur le terrain. »

En parallèle, l'entreprise met à disposition de ses équipes des sessions plus techniques, dédiées aux nouvelles technologies ou au développement d'applications mobiles, dispensées par des experts certifiés ou les salariés eux-mêmes.

La politique de formation est devenue l'affaire de tous : pas seulement des RH, mais aussi des collaborateurs et des managers. L'ensemble des programmes créés par les salariés sont validés par la direction technique. « Certaines formations proposées ont été victi- mes de leur succès, comme celles sur les échecs ou Angular 4. Nous essayons donc d'être le plus réactif possible et d'organiser un nouveau cours dans le mois ou les deux mois qui suivent les demandes. Depuis janvier, cinq sessions ont été organisées », explique Yann Rivron.

À la clé pour le groupe : des salariés responsabilisés qui deviennent des acteurs principaux de leur parcours d'apprentissage. Et ils s'engagent dans leur propre évolution professionnelle. « Le développement des compétences est un accélérateur de performance, assure le DRH. Ces programmes leur donnent plus d'aisance et leur permettent sur du moyen terme de prendre plus de responsabilités. »

MALLORY LALANNE

**n° 27**  
WEBNET  
**92 %**  
des collaborateurs de Webnet apprécient de fêter ensemble des événements particuliers



CALZI

## Royal Champagne Dans un cadre atypique

Une fois par semaine, les salariés de l'hôtel spa Royal Champagne, implanté à Champillon, près de Reims (Marne), sur un site classé au Patrimoine mondial de l'Unesco, se retrouvent pour une séance de footing. D'autres préfèrent le cours de yoga dans un panorama plein cadre sur la vallée d'Épernay et les vignes. De longues minutes de détente comprises dans les heures de boulot. Vincent Parinaud, directeur de l'établissement depuis 2018, année où l'hôtel a été racheté par Denise Dupré et Mark Nunnally, s'attache à l'épanouissement de ses 100 collaborateurs.

### Boîte à idées

« Nous avons ouvert l'hôtel avec une vraie vision centrée autour de l'humain », explique Audrey Christophe, directrice des ressources humaines de l'établissement cinq étoiles. Au cadre de travail idyllique s'ajoute le souci de maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. « Les horaires des salariés sont suivis de très près, ajoute Audrey Christophe. Chaque manager s'adapte

en fonction de ses équipes. Nous essayons dans la mesure du possible de placer les jeunes parents le matin et non le soir. »

La communication est aussi un des points fondamentaux de la stratégie de

l'entreprise. Le souhait de la direction est d'être transparente sur toutes les décisions relatives à la vie courante de l'hôtel, aussi bien pour la répartition des pourboires, les promotions internes ou les départs éventuels. Dans cette

optique, des petits-déjeuners mensuels sont organisés dans un des restaurants de l'établissement et une boîte à idées recueille les suggestions - anonymes ou pas - de toute l'équipe. « Nous avons récemment mis à disposition des corbeilles de fruits et proposé des menus spéciaux dans le restaurant du personnel, donne en exemple Audrey Christophe. Nous répondons systématiquement à chaque demande en affichant les réponses sur l'écran de télévision situé dans l'espace du personnel de 3 800 m<sup>2</sup>. »

Privilégiant l'accompagnement et la promotion interne, l'hôtel organise par ailleurs de nombreuses formations et il a eu l'occasion de promouvoir ces 12 derniers mois une vingtaine de ses collaborateurs. Trente pour cent des cadres sont issus de la promotion interne. Selon l'enquête de satisfaction réalisée en avril 2019, 90 % des salariés de l'hôtel de luxe estiment que « le management fait preuve d'un intérêt sincère et pas seulement en tant que salarié(e) ». Ils sont 85 % à considérer que « dans l'ensemble, c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler ».

M. L.



ROYAL CHAMPAGNE

**n° 28**  
ROYAL CHAMPAGNE  
**91 %**  
des salariés de Royal Champagne jugent le management accessible et ouvert au dialogue

# SANS VOUS, RIEN N'AURAIT ÉTÉ POSSIBLE

INDÉPENDANCE, CONFIANCE,  
ENGAGEMENT, TRANSPARENCE



**MERCI À NOS 200 COLLABORATEURS QUI INSPIRENT ET FONT VIVRE NOS VALEURS CHAQUE JOUR. MERCI À VOUS TOUS QUI AVEZ PERMIS À GARANCE D'ÊTRE AUJOURD'HUI RÉCOMPENSÉE DU PRIX GREAT PLACE TO WORK® POUR LA 4<sup>E</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE.**

Pour la 4<sup>e</sup> fois, GARANCE est fière d'être lauréate du palmarès Great Place To Work®, une distinction qui vient récompenser les nombreuses actions engagées en faveur du bien-être au travail. Pour 88 %\* de nos collaborateurs, GARANCE est en effet une entreprise où il fait bon travailler. Et ça se voit.

\*Scores Trust Index®, enquête Great Place to Work® pour GARANCE, 2019, menée auprès de la totalité des salariés.

Rejoignez-nous sur [LinkedIn](#)  
[www.corporate.garance-mutuelle.fr](http://www.corporate.garance-mutuelle.fr)



**G A R A N C E**  
Garants de votre  
indépendance



## Great Place to Work PALMARÈS 2020 BEST WORKPLACES moins de 50 salariés

RANG	NOMBRE DE FOIS LAURÉATS	ACTIVITÉ	CA en millions €	EFFECTIF	DIRIGEANTS
1	1	Promoteur et aménageur immobilier	55	34	Hugues JOUBERT, Christophe JANET et Axel MOTTE
2	1	Conseil en Industrie	6,1	25	David MACHENAUD
3	3	Conseil en stratégie et développement durable	5,4	47	Élisabeth LAVILLE et Anaïs DENOITS
4	1	Éditeur de logiciels d'optimisation des processus RH	2,1	20	Rico BEL
5	1	Audit et expertise comptable pour les professionnels de santé	NC	29	Yvan BOSSER
6	1	Conseil en ingénierie système et maîtrise des risques	1,4	20	Sébastien ROMIEU
7	2	Gestion des avis clients et de l'e-réputation	1,5	40	François MICHEL-ESTIVAL et Thomas MATHIEU
8	1	Restauration : bars à salades en libre-service	NC	23	David BICHERON
9	1	Éditeur d'une plateforme « idea-to-cloud »	NC	29	Frédéric PLAIS
10	1	Éditeur de logiciels IT	10,2	40	Jean-Marie BARATHE et Guillaume GENTIL
11	1	Expert en test logiciel	NC	30	François DUBOIS
12	1	Distribution de produits pour les systèmes fluides	15	39	Éric DELIZY
13	1	Conseil en IT	3	39	Nadhem JLILI et Imed GHARBI
14	1	Éditeur de tests de performance d'APIs et d'applications	NC	47	Thibaud BUSSIÈRE
15	1	Sondages spécialisés dans les avis clients	NC	36	Jean-David LEPINEUX
16	1	Prestataire en infogérance, sécurité informatique et services hébergés en mode « cloud »	8,3	46	Sacha LAASSIRI
17	1	Aménagement de bureaux et espaces de travail	12,8	45	Thibaut et Benoit CONVERT
18	1	Plateforme de mesure d'impact des publicités TV	NC	42	Baptiste BRUNIN et Pierre FIGEAT
19	1	Gestion de portefeuilles d'actions	48	24	Stéphane FURET et Louis BERT
20	1	Tutoriels vidéos interactifs	NC	45	Najette FELLACHE

## Aventim Donner du sens

Ce qui distingue Aventim ? Un management collaboratif. Chacun peut s'impliquer dans l'organisation de cette société d'aménagement et de promotion immobilière de 33 personnes implantée dans les Hauts-de-France. Dès le recrutement, les salariés sont invités à valider le profil des nouveaux entrants et participent à leur intégration, en organisant des déjeuners et des réunions. Les équipes ont aussi voix au chapitre dans la définition de la stratégie et des objectifs.

« Pour donner du sens à ce que l'on fait et saisir l'importance d'un dossier, les gens doivent être associés à la vision générale », souligne Hugues Joubert, le fondateur. Ils peuvent même se porter volontaires pour un sujet transversal. Un comptable peut ainsi s'occuper de la politique RSE, un directeur de programme gérer l'organisation d'activités extra-professionnelles. Un état d'esprit valable dans un quotidien partagé entre rendez-vous formels, avec des process de prises de décision transparents et des échanges informels rendus possibles en gommant toute



notion de hiérarchie. Chez Aventim, tous, du fondateur à l'apprenti, discutent sur la messagerie interne Slack. « Il est primordial de leur donner le sens des responsabilités, la capacité à s'engager et à sortir de leurs missions. Le management participatif et collaboratif entraîne une plus grande adhésion, et une amélioration de la performance. Nous n'enregistrons quasiment pas de

turnover », ajoute le dirigeant, qui s'apprête à recruter sept personnes.

### Avoir prise sur son parcours

Créée en 2008, la PME laisse aux salariés le choix de leur métier. Ils peuvent en changer sans quitter l'entreprise. Une collaboratrice a récemment fait évoluer son poste de directeur de programme vers l'expérience client. Une jeune salariée arrivée il y a un an comme assistante de programme a vocation à devenir responsable de programme. « Les salariés s'épanouissent dans leur travail s'ils ont une prise sur leur parcours professionnel. Le rôle de l'entreprise est de leur en donner les moyens », confie Hugues Joubert. Ce modèle ne fonctionnerait pas sans la confiance, estime-t-il. « Il y a peu d'ego. Chacun peut prendre sa place. On ne peut pas donner la confiance si on a le bâton à la main. » En cas d'échec, l'entreprise apprend à reconnaître ce qui n'a pas fonctionné et s'en sert pour rebondir.

MALLORY LALANNE

n°1  
AVENTIM

100 %  
des salariés jugent que le management recrute des personnes s'intégrant bien dans Aventim

## Opeo La formation, valeur clé

Le vendredi matin, les salariés du cabinet de conseil Opeo, qui accompagne les entreprises industrielles dans leur transition numérique, se retrouvent au siège, à Paris, pour suivre une formation ou partager un moment avec leurs collègues sur ce qu'ils ont appris dans la semaine. « L'apprentissage est au cœur des valeurs de notre entreprise », souligne Grégory Richa, associé d'Opeo, créé en 1992 et qui emploie 30 personnes. En plus de la quarantaine de modules de formation sur l'excellence opérationnelle, l'industrie verte ou 4.0 que nous proposons, notre volonté est de faire grandir les salariés lorsqu'ils sont chez nos clients. Nous variions le plus possible leurs missions, les secteurs et les équipes avec lesquelles les consultants travaillent. » Il n'y a d'ailleurs pas de spécialisation chez Opeo. Les souhaits des collaborateurs sont exprimés tous les six mois et intégrés dans les choix dès que possible.

### Une culture du feedback

Pour les aider à progresser, il y a bien évidemment un cadre sur le terrain. Avec un associé pour cinq consultants, la proximité est de mise. « Chez le client,



notre attention se focalise sur les équipes, assure Grégory Richa, ancien consultant chez Capgemini. Il y a beaucoup de coaching. Les consultants doivent pouvoir prendre des heures de vol. Pour que cela soit sans risque pour le client, nous prenons le temps en journée et en soirée de réaliser des débriefings, de les préparer à une réunion, de leur prodiguer des conseils pour animer un atelier. Ainsi, nous parve-

nons progressivement à donner la main à nos collaborateurs sur des sujets de plus en plus importants. »

C'est donc par cette approche managériale bienveillante, proche des techniques de développement personnel, que les salariés sont invités à évoluer. Plutôt que de vérifier s'ils ont atteint leurs objectifs, Opeo les accompagne dans leurs projets et les aide à trouver des réponses aux problèmes rencontrés. « On pratique le droit à l'erreur lors de mises en situation. Cela fait partie de l'apprentissage. Ainsi, les équipes sont ouvertes à essayer », constate Grégory Richa.

Dans ce cadre, les salariés peuvent avoir une vision à long terme. « Les gens nous rejoignent pour vivre un projet industriel et entrepreneurial. En leur donnant des perspectives de développement, ils prennent part à une aventure, bien plus qu'à une simple expérience au sein d'un cabinet de conseil », explique Grégory Richa. Lui-même a participé à la création d'Opeo studio pour lancer des jeunes pousses dans l'industrie.

M. L.

n°2  
OPEO

100 %  
des salariés d'Opeo estiment que le management est accessible et ouvert au dialogue

# Un autre regard sur les services



L'hygiène et la propreté contribuent au bien-être et à la santé de tous. En faisant du service sur-mesure sa spécialité, GSF facilite au quotidien la vie des entreprises.



P R O P R E T É & S E R V I C E S

GSF félicite les 93 lauréats du Palmarès 2020



## Guest Suite Célébrer toutes les réussites de l'équipe

Dans l'entreprise Guest Suite, qui occupe la 7<sup>e</sup> place du classement Great Place to Work dans la catégorie des sociétés de moins de 50 personnes, le petit-déjeuner, c'est sacré. Chaque vendredi matin, entre 9 heures et 10 heures, les 45 salariés se retrouvent autour d'un café, de fruits et de chouquettes pour discuter boulot, mais aussi vacances, passe-temps et fêter les anniversaires.

La jeune société, qui a été créée à Nantes (Loire-Atlantique) en 2013, édite des solutions logicielles de collecte, de diffusion et d'analyse des avis clients laissés sur des sites comme Tripadvisor, Google ou Pagesjaunes. Elle compte 2 000 clients qui peuvent ainsi gérer leur e-réputation.

« Ces rituels créent des liens forts »

Pour que chaque collaborateur puisse se sentir bien dans l'entreprise, Guest Suite multiplie les temps de ressourcement. L'entreprise célèbre aussi dès qu'elle le peut les réussites des uns et des autres. « Que ce soit pour l'arrivée d'une nouvelle personne, une levée de fonds, le renouvellement d'un client, le lancement d'un nouveau service, toutes les opportunités sont bonnes pour organiser des pots et célébrer une réussite collective en équipe. Ces rituels rapprochent les employés, créent des liens forts et améliorent les échanges entre les services », explique Clément Poupeau, directeur marketing de Guest Suite.

Pour renforcer un peu plus l'esprit d'équipe, la société organise par ailleurs une fois par an des événements de team building. Une bonne façon de joindre l'utile à l'agréable, de décompresser, « de rappeler l'unité au quotidien et de se recentrer sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise », ajoute Clément Poupeau.

Les salariés ont également le pouvoir d'influer sur l'organisation. Une fois par mois, une personne endosse le rôle de chief happiness officer. Sa mission est de déployer sa créativité et tenter de mettre en place une stratégie du bonheur en organisant des festivités en dehors du temps de travail, comme un escape game ou une sortie au casino.

Pour cette start-up, dont les effectifs ont doublé en 2019, cette démarche a clairement des résultats bénéfiques. Cette culture positive, qui augmente la satisfaction et la confiance des équipes en leurs capacités, leur permet de rester compétitives. « Il y a un engagement très fort des collaborateurs, qui deviennent ambassadeurs de l'entreprise. Toutes ces initiatives les aident à être plus efficaces au travail, constate Clément Poupeau. Notre structure grandit vite. Nous devrions intégrer au minimum une dizaine de salariés en 2020. Le vrai challenge est de continuer à nourrir ce lien exactement de la même manière que nous avons pu le faire ces six dernières années. »

M. L.

## Utopies Parcours balisé pour les nouvelles recrues

Improviser l'arrivée d'un salarié en réglant à la dernière minute des détails administratifs ou la préparation d'un poste de travail : c'est une situation impensable pour Elisabeth Laville. Elle a fondé Utopies, cabinet de conseil sur les questions de responsabilité sociale et environnementale en 1993. En février 2020, la société a franchi le cap des 50 salariés. Elisabeth Laville a mis en place il y a dix ans un système de parrainage. « Nous avons doublé la taille de la société en quatre ans, raconte-t-elle. Nous avons donc ressenti le besoin de sécuriser certains fondamentaux, de miser sur le shadow training, à savoir l'accompagnement des nouveaux entrants par des pairs et de remettre aux parrains un brief écrit afin de formaliser la procédure d'accueil. »

Le jour de leur arrivée, dans la mesure du possible le lundi, les nouveaux collaborateurs ne s'installent pas directement à leur poste de travail. Ils sont accueillis par leur parrain ou leur marraine, qui leur réservent un véritable parcours d'intégration afin de les mettre en confiance. « Le parrain réalisera la visite des bureaux, présentera les procédures internes, l'accès au réseau, les avantages (les paniers de fruits et légumes bio, les massages, le yoga, le sport le mercredi midi), mais il répondra aussi aux questions que la recrue n'ose pas forcément poser à son supérieur hiérarchique », précise la dirigeante. Le manager organise de son côté un point

plus formel de bienvenu. Après le déjeuner avec le parrain et le service auquel il est rattaché, les nouveaux salariés participent à l'Utopoint de 14 heures : chacun y présente brièvement son poste, son parcours, ses activités et ses passions.

« Un rapport d'étonnement »

Cette période d'intégration prend plusieurs semaines. Dans le mois qui suit l'arrivée, le parrain organise un déjeuner et des points deux fois par mois pour échanger de façon informelle sur l'acculturation de la nouvelle recrue. « Les parrains et leurs filleuls gardent sur le moyen et long terme cette habitude d'échanger », constate Elisabeth Laville. Ces points complètent ceux organisés par les managers et la direction. « Quatre à six semaines après son arrivée, ajoute la dirigeante, la directrice des ressources humaines planifie un déjeuner plus informel afin de réaliser un rapport d'étonnement et comprendre comment les salariés nous perçoivent. Ces retours, qui peuvent être utilisés comme pistes d'amélioration, nous sont très utiles pour voir ce qui les surprend. » Réaliser un bilan au milieu et à la fin de la période d'essai est enfin essentiel. Cela donne au manager la possibilité d'échanger autour des domaines sur lesquels le collaborateur est au rendez-vous et les points qui restent à transformer.

MALLORY LALANNE

n°3  
UTOPIES  
100 %  
des salariés d'Utopies considèrent qu'ils sont attentifs les uns aux autres



Guest Suite

## Picadeli France La force de la convivialité

Un matin de juin dans le Vieux-Port de Marseille. Un soleil franc éclaire la baie de la Cité phocéenne. Les 38 salariés de Picadeli France rejoignent la jetée. Ils embarquent à bord de trois bateaux sur une mer d'huile propice à la découverte des calanques et de ses falaises calcaires. Un peu plus tard, ils se jettent à l'eau pour rejoindre une plage et savourer un pique-nique haut de gamme préparé par un traiteur de la région. Les salariés, de l'entreprise s'offrent cette parenthèse trois fois par an.

La société suédoise Picadeli (filiale du groupe Greenfood), créée en 2009, installe des bars à salade connectés en libre-service dans des grandes surfaces alimentaires. David Bicheron, l'un des fondateurs de la filiale française en 2017, a auparavant occupé des fonctions de responsable marketing chez Coca-Cola Company. Pour lui ces journées en mer ne suffisent pas pour offrir un bon cadre de travail. Le dirigeant de 44 ans veut se distinguer sur la manière dont il traite ses collaborateurs, quitte à jouer dans la cour des grands.

Vastes bureaux dans le quartier d'affaires de la Joliette à Marseille avec cloisons mobiles, espaces de convivialité, murs décorés par une fresque d'un grapheur illustrant la ville du futur... La PME, où la moyenne d'âge des salariés est de 30 ans, propose aussi des

moments de partage et de convivialité tout au long de l'année. « L'engagement des collaborateurs est total, souligne David Bicheron. Il est donc important de prendre des journées complètes pour souffler un peu, d'organiser régulièrement des activités, des verres

d'équipes ou d'inviter ses salariés dans de bons restaurants afin de vivre et partager des émotions en dehors du travail. En voulant créer un esprit d'équipe, nous avons réussi à créer un esprit de famille. »

Esprit entrepreneurial

La différence passe aussi par des valeurs et une culture tournées vers l'humain. La société organise chaque mois des réunions d'équipe afin de donner du sens au travail de chacun, de partager la vision et les objectifs de l'entreprise. « Nous sommes totalement transparents sur nos enjeux et nos challenges, poursuit David Bicheron. Ainsi, chacun sait ce qu'il a à faire et comment il peut contribuer au succès de Picadeli. Nous avons un schéma responsabilisant, qui encourage les salariés à monter en compétences ou à devenir autonomes. Cinq personnes ont déjà changé de métier ou pris des responsabilités. » Le chiffre d'affaires de la société a été multiplié par deux en 2019. L'esprit entrepreneurial et l'autonomie sont, avec la convivialité et l'esprit d'équipe, les ciments de l'entreprise.

M. L.

n°8  
PICADELI  
100 %  
des salariés apprécient que le management admette que des erreurs involontaires peuvent se produire



Picadeli France

Best  
Workplaces™

Great  
Place  
To  
Work®

FRANCE  
2020

La maison Goutorbe félicite  
les 93 BestWorkplaces 2020



CHAMPAGNE

PRODUCE OF FRANCE

PRODUIT DE FRANCE



H. GOUTORBE



UNE ÉQUIPE ET UNE FAMILLE AU PLUS PRÈS DE LA NATURE

51160 AY CHAMPAGNE  
[www.champagne-henri-goutorbe.com](http://www.champagne-henri-goutorbe.com)



Valentin, Marie, Arnaud, Yassine et Frank du Club Music Wavestone, 12 décembre 2019

Commencez votre carrière dans le conseil  
sur une **note positive** :  
**REJOIGNEZ WAVESTONE !**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)



The Positive Way

**WAVESTONE**