



# Ces entreprises qui savent motiver leurs troupes

Le groupe Flo, Bouygues Telecom et Bain & Company mènent des actions pour fidéliser leurs salariés.

BERTRAND LE BALCH

**RESSOURCES HUMAINES** La crise n'a pas seulement frappé de plein fouet l'économie française, elle a aussi durement altéré l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise. Autrement dit, leur motivation, leur attachement, leur fidélité et leur loyauté.

Ainsi, selon une enquête du cabinet Mercer à paraître ce matin et que Le Figaro économie dévoile (voir ci-dessous), un salarié sur trois songe « sérieusement » à quitter son entreprise. Ils étaient seulement un sur deux en 2007. « C'est une situation préoccupante pour les employeurs, car on peut s'attendre dans l'immédiat à des départs de talents précieux, qui pourraient s'accroître en cas de reprise économique progressive », commente Éric Sarrazin, responsable de l'enquête.

Comment éviter ce phénomène préjudiciable ? « L'engagement des salariés, sujet majeur des dix ans à venir, se mérite. Il est le reflet de la qualité du management », martèle Didier Pitelet, président fondateur de Moons'Factory, cabinet en réputation d'entreprise. Les initiatives mises en œuvre chez Flo (enseignes Flo, Hippopotamus...), Bouygues Telecom et Bain & Company (conseil en stratégie et en management) en témoignent.

## Les 1 200 participants de la Bain World Cup

« Hormis au deuxième semestre 2010, où un rayon de soleil est apparu, nous avons été et nous sommes encore fortement touchés par la crise, reconnaît Dominique Giraudier, président du groupe Flo. Face à cela, la communication, et même la sur-communication, est essentielle. » Dès 2009, le groupe a mis en place un



Le groupe Flo, dont dépend la Coupole, a mis en place un « chat » où les collaborateurs peuvent être en contact direct avec les directeurs régionaux. DOMINIC PEISSEL

« chat » où les collaborateurs ont pu entrer directement en contact avec lui. Depuis, les directeurs régionaux ont pris le relais.

Au début de l'année, une enquête visant à prendre le pouls des 5 900 salariés a été menée. Ses résultats sont flatteurs. « Les équipes sont très motivées, fortement attachées au groupe, fières à 98 % d'en faire partie. Réparties dans 300 restaurants, qui sont autant de PME, elles ont un vrai besoin d'information sur notre stratégie, notre vision à trois- quatre ans et la manière dont elles s'inscrivent dans cet ensemble. Afin de donner du sens à leur engagement quotidien, des réunions ont déjà été organisées en 2011 », indique Dominique Giraudier.

Chez Bouygues Telecom (9 200 sala-

riés), des « enquêtes de perception des collaborateurs » sont menées tous les deux ans. Selon la dernière, 88 % sont « motivés », 95 % sont « fiers » de travailler dans l'entreprise et 86 % sont « confiants » dans son avenir. « Nous sommes dans un secteur où l'innovation étant reine, les compétences sont constamment réévaluées, souligne le DRH, Philippe Cuénot. Parallèlement, depuis notre création, il y a quinze ans, nous avons mis l'accent sur la formation, la mobilité interne et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Nous avons ainsi réussi à bâtir une relation gagnant-gagnant qui satisfait nos collaborateurs. »

Dans le groupe Bain & Company, l'initiative est partie de la base. Au dé-

part, une poignée d'amoureux du ballon rond. À l'arrivée, un événement de grande ampleur organisé par et pour les salariés. Début septembre, à Paris, la 25<sup>e</sup> Bain World Cup a réuni 1 200 participants (employés, consultants, associés...) venus du monde entier. Au programme : du football, mais aussi du volley-ball et un concours de vidéos. « Résultat, franchise sans agressivité, notion d'équipe, passion, plaisir, cette manifestation illustre les valeurs de notre groupe », souligne John Hazan, associé du bureau de Paris. Bernard Lequiller, également associé, ajoute : « Lors de la World Cup, il n'y a plus de barrière sociale, chacun communique avec l'autre. Elle participe à la transmission de nos valeurs d'une génération à la suivante. » ■

## La crise pèse sur l'engagement des salariés

**30% des salariés songent « sérieusement » à quitter leur employeur, contre 19% en 2007**

ENQUÊTE DU CABINET MERCER

SELON une enquête du cabinet Mercer (\*), à paraître aujourd'hui, 30% des salariés songent « sérieusement » à quitter leur employeur, contre 19% lors de celle réalisée en 2007. Et seulement un sur deux (- 11 points) ressent encore « un fort attachement » à sa société. La satisfaction dans le « job » est, avec la reconnaissance et l'évolution de carrière, un des principaux leviers de l'engagement. Or le pourcentage de salariés « satisfaits » tombe de 72% à 57%. « Ce phénomène est sans précédent, commente Éric

Sarrazin, responsable de l'enquête chez Mercer. Il est probablement à mettre en relation avec les efforts accrus de rigueur et de standardisation - maîtrise des risques, structures plus complexes, automatisation de nombreux processus... - menés par les entreprises pour faire face à la crise et perçus par les salariés comme une perte d'autonomie, d'initiative ou encore de flexibilité. » Qu'il s'agisse de l'utilisation des compétences, de la capacité de décision, de la flexibilité accordée ou encore de l'accomplissement personnel,

l'enquête montre une forte dégradation de la qualité et de l'intérêt du travail (les réponses positives demeurent majoritaires mais perdent entre 13 et 21 points).

### Donner un coup de collier

Cette étude comporte toutefois des points positifs. Comme en 2007, plus d'un salarié sur deux est prêt à donner un coup de collier pour aider son entreprise à réussir. Côté management, 47% (+ 10 points) considèrent que leur société est bien gérée et 44% estiment avoir suffi-

samment de contacts avec leur manager direct. Concernant la gestion des carrières, les niveaux de satisfaction demeurent « modérés » mais sont en progrès, et on constate en matière de rétribution une « relative » amélioration. Paradoxe : si le nombre de salariés prêts à quitter leur société a fait un bond, ils sont aussi plus nombreux (57%) à croire en sa réussite future. ■

B. L. B.

\* Enquête réalisée par courriel, au début de l'année, auprès de 2 000 salariés.