

Vie

Enquête

ANIKA MICHALOWSKA

Motivation: attirer et fidéliser les meilleurs

RH Dans un environnement économique morose, les entreprises ont compris que le capital humain est essentiel à leur survie. D'un côté, les embauches reprennent. De l'autre, il faut fidéliser les meilleurs. Enfin, il convient de donner à tous l'envie de travailler ensemble.

« **A**près une période de stabilité des salaires, le marché de la motivation repart à la hausse. Les entreprises ont réalisé qu'il fallait remotiver les forces en interne et garder tout le monde, surtout les commerciaux », remarque Michel Davin de Champclos, directeur associé de l'agence Voodoo. Selon

l'enquête Bedouk/Anaé 2008, le marché français des agences de communication événementielle – dont certaines conçoivent et gèrent des opérations de motivation – a augmenté de 13 % en 2007, à 2,2 milliards d'euros. Il ne s'agit là que d'une tendance, puisque le marché de la motivation se partage entre prestataires issus du monde de l'incentive et structures nées du conseil, auxquels il convient d'ajouter de nouveaux

Muriel
Humbertjean
(TNS Sofres):
« Le travail est
vécu comme
une manière
de s'accomplir
soi-même. »





entrants, notamment autour du monde du sport. Sans compter qu'une bonne partie des opérations sont encore souvent montées en interne...

«Ce qui a changé est davantage la relation à l'entreprise que la relation au travail, estime Muriel Humbertjean, directrice générale adjointe de TNS Sofres. S'il y a beaucoup de prise de distance par rapport à l'entreprise et aux patrons, en revanche, malgré les 35 heures, l'implication demeure. Le travail n'est plus vécu comme un devoir, mais comme une manière de s'accomplir soi-même.» Qu'en déduire sur la manière de motiver les salariés? «On constate de très fortes revendications "aspirationnelles" en France, comme l'aspiration à la considération, ou encore l'ambiance au travail et le contact humain. La France est d'ailleurs le seul pays où la dimension humaine arrive en tête», indique Muriel Humbertjean. L'enquête annuelle Global Workforces Study, de Towers Perrin, confirme également que le niveau d'engagement des salariés s'améliore, même si la France ne comble pas son écart par rapport aux autres pays européens. Si le manager de proximité recueille des suffrages plus favorables, le jugement des salariés est particulièrement sévère à l'égard des directions générales. Au hit-parade des facteurs d'engagement en Europe établis par Towers



Michel Davin de Champclos (Vaudoo): «Les entreprises ont réalisé qu'il fallait garder tout le monde, surtout les commerciaux.»

Perrin, on trouve l'intérêt sincère de la direction pour le bien-être des salariés, l'encouragement d'idées innovantes, l'amélioration des compétences des salariés d'une année sur l'autre, la responsabilité sociale de l'entreprise, de bons rapports

avec le manager de proximité, des projets stimulants qui élargissent les compétences du salarié... Mais attention: «Avant de penser à motiver, l'entreprise doit d'abord éliminer les facteurs de démotivation», souligne Jean-Marc Danna, directeur général Stratégie et Création de l'agence événementielle DDB Live.

Améliorer la performance collective des collaborateurs

À partir d'une étude menée en ligne auprès de 10 000 cadres d'entreprises de plus de 10 personnes au mois d'avril 2008, et présentée lors du lancement de France Challenge 2008, l'agence Quatre Vents a pu établir un benchmark des "meilleures pratiques en matière de stimulation d'équipe et de communication interne". Premier constat: si, globalement, la collaboration est jugée bonne entre personnes d'une même équipe (80 % de réponses positives), l'état

Henkel: motiver par la transversalité

• Avec plus de 750 marques à l'international et 60 en France dans des secteurs aussi variés que les cosmétiques, les produits d'entretien ou encore les colles, fort de 50 000 salariés dans 125 pays dont 1 800 en France répartis sur dix sites, Henkel multiplie les opérations internes permettant de développer la motivation de ses collaborateurs. «Nous sommes dans des secteurs en mutation importante, dans un univers fortement concurrentiel qui exige de l'innovation. Qui dit innovation dit créativité et, pour cela, il faut réunir les conditions qui la favorisent», estime Véronique Douville, directrice de la communication corporate d'Henkel France. La société a mis en place, il y a trois ans sur son site de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), un service de conciergerie d'entreprise – dont la gestion a été confiée au groupe Accor – pour simplifier la vie de ses collaborateurs. Afin d'encourager la transversalité, toujours à Boulogne, un "Éco Café" a été inauguré. «Nous avons voulu créer un lieu de convivialité ouvert de 8 heures à 20 heures, où les

collaborateurs peuvent se réunir sans contrainte. Et, pour être cohérent avec notre engagement dans le développement durable, tous les produits sont soit bio, soit issus du commerce équitable», illustre Véronique Douville. Des outils plus classiques existent également, déclinés dans les différentes filiales. Chaque année, un "Friendship Day" (journée de l'amitié) est fêté partout dans le monde le 26 septembre, date de création de l'entreprise. «Les salariés sont rassemblés autour d'animations diverses. En France, toujours dans un souci de décloisonnement, nous avons constitué, en 2007, un puzzle géant sur le thème des valeurs d'Henkel», poursuit Véronique Douville. Un tirage au sort a permis à une quarantaine de collaborateurs de gagner des lots (coffrets-cadeaux sur les thèmes du bien-être, de la cuisine, du sport). Un jeu avec tirage au sort a également été



Véronique Douville (Henkel): «Qui dit innovation dit créativité et, pour cela, il faut réunir les conditions qui la favorisent.»

organisé au moment de l'inauguration de l'Éco Café, avec des cours de cuisine à la clé. En juin dernier, la journée portes ouvertes intitulée "Planète Conso", organisée pour tous les salariés de l'entreprise, avait pour objectif de décrypter le consommateur à l'interne (cf. Marketing Magazine n° 117, nov. 2007). «Ces opérations sont l'occasion de fédérer les collaborateurs et de rappeler les racines de l'entreprise.» L'Inno Day, célébré tous les 14 février dans l'ensemble des sites Henkel

à travers le monde, a également pour objectif de favoriser le travail d'équipe. Toutes les opérations sont menées par le service communication, avec le soutien des services généraux et des collaborateurs. Des mesures d'impact sont mises en place systématiquement. «Cela nous aide à orienter nos différents projets et à avoir un feedback», constate Véronique Douville.



des relations inter-services laisse franchement à désirer, surtout dans les entreprises de plus de 10000 personnes. Dans la majorité des cas, les actions menées pour motiver les équipes alors que les individus sont rémunérés avec une forte partie variable sont les primes de résultats individuelles (66 % des répondants), les primes de résultats collectives (37 %), les challenges internes à incentive individuel (19 %), les challenges internes à incentive collectif (9 %). À noter que 25 % des entreprises n'utilisent aucun de ces éléments. *« Plus l'entreprise est importante, constate Éric Matarasso, directeur associé de Quatre Vents, plus elle a recours à des incentives de type cadeaux, voyages, etc. »*



**Jean-Marc Danna
(DDB Live):**
« L'entreprise doit
d'abord éliminer
les facteurs de
démotivation. »

Quelle que soit leur taille, les entreprises disent mener à 67 % des actions de communication interne pour développer la collaboration entre les personnes, utiliser à 61 % des groupes de travail transverses et à 37 % du team building, très apprécié quand il a été utilisé. Ceux qui l'ont pratiqué jugent que le team building est efficace (89 %), suivi des groupes de travail transverses (80 %), puis des outils de communication interne (74 %). *« Mais c'est l'addition des trois actions qui apporte le plus de bénéfices »,* estime Éric Matarasso.

Au hit-parade des valeurs promues par l'entreprise, sans surprise, la « culture du résultat » arrive nettement en tête (79 % des citations), suivie de très loin par la « fiabilité » (48 %) et la « créativité » (42 %). Les valeurs « humanisme » et « solidarité » (respectivement 16 % et 27 %) arrivent bonnes dernières. Les Services publics valorisent la culture du résultat, le secteur bancaire la régularité et la fiabilité, la Distribution plutôt la créati-

tivité. En revanche, lorsque l'on regarde les valeurs des entreprises qui affichent les meilleurs fonctionnements internes, on constate que les personnes interrogées citent spontanément un plus grand nombre de valeurs et que, de plus, les écarts se resserrent entre les valeurs les plus citées et les valeurs les moins citées. Ainsi, dans les entreprises où les relations inter-services sont considérées comme excellentes, la valeur « résultat » chute à 38 % de citations, au même niveau que la valeur « solidarité » (38 %), derrière « l'humanisme » (46 %). *« On voit se dessiner ici le portrait-robot de l'entreprise dans laquelle les personnes sont les plus motivées et efficaces pour travailler ensemble, observe Éric Matarasso. Il s'agit de sociétés qui utilisent les moyens « modernes » de développement et de collaboration, en promouvant de façon cohérente des valeurs équilibrées et variées, avec une communication interne qui ne pratique pas la langue de bois. »*

Un périmètre plus large

La motivation recouvre une notion assez large allant de la stimulation (le court terme) à l'engagement, l'attachement et la fierté d'appartenance (le long terme). Elle vise en priorité les commerciaux et les forces de vente internes. Depuis peu, elle s'étend du top management au back-office ou aux responsables qualité et sécurité. Pour Lafarge, spécialiste des matériaux de



**Éric Matarasso
(Quatre Vents):**
« C'est l'addition
du team
building,
des groupes
de travail
transverses et de
la communica-
tion interne qui
apporte le plus
de bénéfices. »

construction, l'amélioration de la sécurité est la priorité n° 1 en 2008. L'entreprise a donc multiplié les réunions, journées portes ouvertes et campagnes d'information dans

ses 3000 sites, tout en stimulant l'émulation, avec la création d'un club d'excellence qui réunit les sites les plus exemplaires. Arcelor travaille, de son côté, à l'amélioration de la sécurité du site de Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône) depuis cinq ans, au travers d'un programme de motivation auquel participent salariés et prestataires. Chez Henkel, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise passe par la transversalité et la mise en place d'actions qui mobilisent l'ensemble des salariés (lire encadré page 70).

Les opérations de motivation s'étendent également au-delà des forces de vente internes à l'entreprise, pour toucher tout le réseau commercial. C'est le cas du programme à l'année de Mercedes-Benz qui concerne les



Les coffrets Liberty viennent de voir leur gamme complétée par la carte Absolu, à 849 euros, en association avec le bijoutier Adamance.com.

MARKETING MAGAZINE / n°124 / Septembre 2008



Le groupe TNS Sofres met en place challenges et trophées

Il y a quatre ans, le groupe TNS a mis en place, au niveau international, des trophées "TNS Awards" récompensant les initiatives des filiales dans quatre catégories : "people development" (motivation), "service excellence", "innovation" et "orientation client". « Ces catégories renvoient aux quatre piliers de la stratégie du groupe », explique Yannick Carriou, directeur général de TNS Sofres. En quatre ans, ces Awards ont créé une véritable émulation et sont un superbe matériau pour mesurer l'adhésion de tous à la stratégie du groupe. Les projets sont présélectionnés au niveau local, puis régional. Au final, une centaine d'entre eux sont soumis au choix du CEO (p-dg). « Être reconnu par ses pairs, puis distingué par le CEO, revêt une grande valeur symbolique pour les participants », reconnaît Yannick Carriou, qui se réjouit d'avoir vu la France, via l'équipe de Claudine Coupé (département Consumer) et Carole Muller (DRH), récompensée cette année dans la catégorie "people development" pour avoir monté le challenge "La Chasse au Waouh TNS", des séminaires internes sur la création de valeur pour les clients. « Nous sommes très fiers de ce trophée », s'enthousiasme Yannick Carriou. C'est la deuxième fois que la France arrive en finale. Il y a quatre ans, Laurence Lebouteiller avait gagné un trophée pour "Oxygène", projet TNS Sofres portant sur la fabrication des études et la chaîne de production. Cette initiative a tellement gagné en visibilité grâce au prix qu'elle a été reprise au niveau européen pour donner naissance au projet "Move". L'événement "La Chasse au Waouh" est également en train de faire boule-de-neige et d'être déployé dans d'autres pays, comme l'Espagne. « On est dans un métier où ce sont les hommes qui fabriquent la prestation, qui donnent la "TNS

Touch", souligne Yannick Carriou. L'individu est le canal presque unique de communication et de prestation de valeurs chez nos clients. C'est donc un matériau de choix. Il est important de le motiver pour qu'il porte cet esprit TNS et soit fier de travailler pour le groupe. »

Challenge "Waouh" : comment ça marche

"La Chasse au Waouh", qui a pour objectif de former les équipes études de TNS à produire des présentations inspirantes aux clients et à apporter davantage de valeur ajoutée, rassemble les 100 personnes du département Consumer de TNS Sofres France, réparties en équipes. Ces dernières passent successivement dans des ateliers thématiques où elles récoltent des points ("Brief client"; "Knowledge" ou comment nourrir un brief; "Raconter une histoire"; "Mise en forme"; "Recommandations"). « Chaque équipe a ensuite deux heures pour préparer une présentation d'une dizaine de pages qui incarne le "6th sense" de TNS », indique Claudine Coupé, directeur associé. Le succès de cette opération réside surtout dans son suivi : ce challenge sert de base à la formation. « Tous les deux mois, nous sélectionnons les présentations les plus réussies, qui sont partagées. En un an, les progrès ont été considérables. Nous sommes en train d'organiser la suite de "La Chasse au Waouh", pour aller encore plus loin et continuer d'apporter davantage de valeur ajoutée. »



Yannick Carriou (TNS Sofres) : « Les TNS Awards ont créé une véritable émulation. »

Claudine Coupé (TNS Sofres) : « Notre challenge "La Chasse au Waouh" sert de base à la formation. »

vendeurs, la force de vente externe et les concessionnaires, en somme toute la distribution. Depuis deux ans, l'opération menée par l'agence de marketing événementiel Vaoodoo a lieu sur Internet, avec un programme dédié. « L'important est la fréquence de la relation, pour donner envie de participer et de continuer, et notamment pour motiver le "ventre mou" », insiste Pierriek Briand, fondateur du Groupe Rhinos, agence de La Rochelle (Charente-Maritime) qui vient d'ouvrir un bureau à Paris et qui a monté des opérations de stimulation pour MMA ou encore Groupama.

« Internet et l'informatique nous permettent un affichage dynamique et sont un véhicule très important pour les dotations, le nerf de la guerre étant d'avoir un très bon gestionnaire de données », souligne Frédéric Butikofer, président de Groupe Ming, qui travaille sur une opération pour la Caisse d'Épargne devant toucher 10 000 personnes et 3 000 agences. « Ce qui change dans l'incentive et la motivation, c'est la complexité croissante des programmes. On est dans la sophistication, avec modification des règles de gestion et de l'animation en cours de programme pour s'adapter aux performances réalisées et à l'amplitude du réseau auquel on s'adresse », relève Myriam Santoso, directrice marketing relationnel d'Accentiv'. « Aujourd'hui, ce que nous pouvons apporter aux entreprises, c'est de les aider à monter des opérations très rapidement, avec un site, des liens personnalisés, une boutique aux couleurs de la société qui organise le challenge. Et cela, nous pouvons le faire grâce à Internet », remarque Yolande Large, directrice générale de La Compagnie des Cadeaux, qui édite les coffrets Liberty.

Une palette de moyens

La palette d'outils de motivation est large. Si l'on met de côté le salaire, les primes et l'actionnariat salarié, on trouve les séminaires, les conventions, les challenges, les trophées, les soirées, les portes ouvertes, les loteries, les remises de chèques, de coffrets-cadeaux, les voyages... Le choix dépend de la cible à motiver et du budget, mais ne varie pas vraiment. À noter, ces dernières années, la montée en puissance de tout ce qui peut améliorer la qualité de vie en entreprise et faciliter celle du salarié : les services de conciergerie et les wedding planners se multiplient. Accentiv' Kadéos a ajouté ce service dans son catalogue de points. Les entreprises se dotent de salles de gymnastique (un créneau préempté par Club Med Gym et The Corporate Gym), proposent des séances de massage, améliorent les espaces de travail... Une spécialisation que



revendique Etmos, qui vient de signer le nouveau décor de l'espace détente des collaborateurs du siège social de Coca-Cola France à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

Si le sponsoring cherche à accroître la notoriété des entreprises, les valeurs sportives viennent à la rescousse pour renforcer l'esprit d'équipe, tout en valorisant les participants. IMG décline ainsi cette année en France son circuit mondial interentreprises World Challenge, un concept de team building. France Challenge se déroulera à Nice du 19 au 21 novembre prochains. « *Bien plus qu'une simple opération de team building et d'incentive, il s'agit d'un challenge interentreprises basé sur la stratégie, l'intelligence et le dépassement de soi. La dimension sportive est un prétexte pour développer les qualités d'esprit d'équipe, de gestion du temps, de stratégie, de confiance en soi, de prise de décision, de planification et de logique* », confie Rodolphe Tastet, chef de projet France Challenge. Guy Forget a accepté de coacher l'équipe de cinq personnes qui participera à l'événement français. À leur tour, depuis peu, le groupe L'Équipe et l'agence événementielle Le Public Système (et sa filiale Tikka, spécialisée dans l'organisation de séminaires actifs) ont associé leur savoir-faire pour proposer une nouvelle offre de team building, "Les séminaires cohésion de l'entreprise", qui s'articulent autour de trois disciplines sportives: le football, le rugby et le golf.

D'une façon générale, les budgets n'ont pas tendance à augmenter, ni à se réduire d'ailleurs. « *Ce qui évolue, ce sont les éléments qui composent le budget. La dotation prend une part importante, mais les technologies Internet offrent la possibilité de monter des plateformes et des sites permettant de créer des choses intéressantes à des budgets raisonnables, même si l'on s'adresse à une cible de 2000 participants* », analyse Hervé Fuks, directeur associé d'Everest Marketing Group.

L'importance de la dotation

Les prix, récompenses et cadeaux pèsent très lourd dans un budget. Chèques-cadeaux, coffrets-cadeaux, voyages figurent au hit-parade. Les offres

La Carte Chic arrive en force sur le marché des coffrets-cadeaux avec des activités insolites (polo, écriture de chansons, soirées chef à domicile...), de 99 à 599 euros.



sont nombreuses et les prestataires (Tir Groupé, Cadhoc, Kouro, Magic Day, Wonderbox...) affinent leurs produits et enrichissent leurs services (voir *Marketing Magazine* n° 120, mars 2008).

Accentiv' Kadéos

complète sa gamme Ticket Horizon et Ticket Infini de solutions récompenses incluant le chèque-cadeau culture, la collection Delicard (coffret-cadeau à la carte), la carte-cadeau Kadéos

et sa version personnalisable, Full Perso. Kouro lance, quant à elle, les coffrets "Event", pour les passionnés de spectacles et d'événements sportifs avec trois gammes de prix (199 euros, 695 euros et 2400 euros). Les coffrets Liberty, qui commencent à 49,90 euros, viennent de voir leur gamme complétée par la carte Absolu, à 849 euros, en association avec le bijoutier Adamence.com, pour proposer une offre haut de gamme. Le groupe Ming propose en plus la carte-cadeau "Pass Duo". Un nouvel entrant, La Carte Chic, arrive en force sur le marché de la dotation et des coffrets-



Yolande Large (La Compagnie des Cadeaux):
 « Nous pouvons aider les entreprises à monter des opérations très rapidement. »

cadeaux, avec des activités insolites (cours de polo, journées d'écriture de chansons, soirées chef à domicile...), de 99 à 599 euros.

Quels que soient le budget et le type d'opération montée, quelques règles s'imposent: ne pas faire l'impasse sur la communication (communiquer avant, pendant et après l'opération), créer une relation interactive avec de plus en plus de participation, notamment pour les conventions – les technologies comme la WebTV ou le webcast l'autorisent –, être transparent, respecter les collaborateurs. Sans oublier de consacrer une petite part de son budget à la mesure de l'impact. Et là, sur ce dernier point, il reste encore du chemin à parcourir. « *C'est le grand combat des années à venir* », conclut Jean-Marc Danna (DDB Live).



Hervé Fuks (Everest Marketing Group):
 « Internet offre la possibilité de créer des choses intéressantes à des budgets raisonnables. »

Frédéric Butikofer (groupe Ming):
 « L'informatique est un véhicule très important pour les dotations, le nerf de la guerre étant d'avoir un très bon gestionnaire de données. »