

## L'INTERVIEW

## MARS

## «Inspirer plutôt qu'imposer», le credo de Philippe Henry de Frahan

Par Cécile Berthaud

Plusieurs récompenses et les 50 ans de Mars Belgium font sortir cet homme de l'ombre. Et on découvre un dirigeant atypique qui place haut les notions de «fun» et de bonheur en entreprise et qui en fait véritablement des leviers de management.

**O**n a tous eu ce prof qu'on aimait bien, celui qui captait son auditoire, qui égayait sa matière en l'émaillant d'anecdotes rigolotes, qui était capable de laisser aller sa classe à cinq minutes d'enthousiasme pour mieux récupérer son attention par après et qui maintenant une discipline sans effort apparent. Eh bien, c'est un peu à ce prof-là que nous fait penser Philippe Henry de Frahan, general manager de Mars Belgium.

Lui a 57 ans, la moyenne d'âge de ses employés tourne autour de 30 ans. L'open space est ponctué de couleurs vives, le «meilleur investissement a été le kicker», les barres chocolatées sont en libre distribution. On danse, on se déguise, on fait des «flash mob» chez Mars Belgium. Mais pas de chahut: on entre et on évolue dans la boîte à la force du poignet. Les diplômés universitaires passent d'office par la case ventes, pendant 2 ans, «pour apprendre à connaître le produit dans son environnement, dans les magasins, c'est le meilleur apprentissage». Toutes les quatre semaines, les commerciaux sont rassemblés, leurs objectifs fixés. Mars vend un million de produits par jour en Belgique: il n'y a donc pas qu'au kicker qu'il faut assurer.

**Vous vous considérez «plus comme un animateur qu'un dirigeant». Qu'est-ce que cela veut dire?**

► **Philippe Henry de Frahan** Je pense qu'aujourd'hui le style de leadership a changé. On doit plus inspirer qu'imposer. Animer, ça veut surtout dire: faire que les gens se parlent, les connecter et montrer l'exemple. Inspirer veut aussi dire faire des choses qui leur donnent envie de travailler. C'est une génération qui accorde une grande importance à la qualité de vie au jour le jour, au bonheur du jour même. Il ne faut pas leur parler de leur plan de pension.

Le leadership inspirational, c'est la capacité d'engager les gens et de les rassembler derrière un seul et même but, ça c'est évident. Mais c'est aussi leur donner la possibilité et la responsabilité de

jouer un rôle dans l'entreprise. Et je considère que c'est également les rendre heureux dans leur job grâce à ce sentiment qu'ils contribuent au but commun, pas seulement dans l'idée d'atteindre le résultat, mais aussi dans la manière de le faire.

**Mars a 5 principes de base. Vous, vous en ajoutez un sixième: le fun. C'est étonnant de placer ceci si haut dans vos priorités, et d'autre part, «s'amuser au travail» c'est un**

thème tout aussi rabâché qu'évanescence. Concrètement, comment introduisez-vous du «fun» dans le travail quotidien?

► Le plus parlant et le plus probant, c'est que je vous donne des exemples. Une fois par mois, nous réunissons les forces de vente pour fixer les objectifs. Le département marketing se décarcasse pour faire cette présentation de manière ludique: ils vont créer un thème, se déguiser et théâtraliser la chose – on les a ainsi vus débarquer en footballers pour la Coupe du monde ou habillés en chinois pour le Nouvel An chinois. Ils (s')amusent sur scène et font passer les messages. On ne doit pas les forcer pour ça, il faut plutôt les freiner. Et c'est apprécié: vous vous adressez à des jeunes qui sortent de l'unif et qui sont ravis de cette continuité de l'esprit cocasse.

Deux fois par an, nous réunissons tout le personnel pour une journée de travail suivie d'une soirée dansante jusqu'aux petites heures de la nuit. Et le lendemain, on fait une activité théma-

tique: on a déjà fait un «concoursurovision», une flash mob [une mobilisation éclair pour une chorégraphie, NDLR], un tournage de pub où chaque équipe accompagnée d'un cameraman devait, en une journée, tourner un spot publicitaire sur une de nos marques en se mettant en scène.

**D'où vous vient cette prise de conscience?**

► Quand j'ai été nommé en 2004, c'était une lourde responsabilité et j'avais peur d'être trop braqué sur les résultats et les



© Saskia Vanderstichele

suis convaincu qu'on peut transposer dans l'entreprise beaucoup de choses qu'on connaît dans l'environnement familial. Je pense qu'on peut créer du bonheur dans une société.

**Comment?**

► Il y avait une tendance chez Mars. Quand j'ai commencé, il y a 32 ans, il n'y avait pas une seule femme dans les forces de ventes car on estimait que les femmes n'étaient pas capables de déplacer les cartons de produits. Donc, c'était très macho. Ça a évolué.

Mais c'est vrai qu'au niveau du management, en Belgique, on est précurseur: Mars Inc. considère que 30% de femmes managers est un minimum. En moyenne, il y en a 37%. En Belgique, il y a 59% de femmes managers. Les deux directrices de ventes Pet care et Chocolat sont des femmes, ce qui est assez exceptionnel car ce n'est pas la tradition dans les sociétés alimentaires. J'ai été élevé parmi 5 sœurs, sans frère, ça joue probablement.

**En décembre, vous avez été finaliste du prix Axa Wo\_Men@Work qui récompense les dirigeants attentifs à l'équilibre hommes/femmes au travail. Cette vigilance est-elle une tendance chez Mars ou bien est-ce de votre initiative?**

► Non, je trouve ça contre nature. Ici, on a fait cela de façon naturelle, au fil des ans. Et on a cet équilibre hommes/femmes. Installer un quota, c'est quelque chose de forcé. Je crois que je le ferais si les choses ne changeaient pas dans la société car ce serait un problème de se passer de 50% des talents disponibles. Ici, au comité de direction, on montre l'exemple. Il y a 4 hommes et 4 femmes. Montrer l'exemple par le haut, c'est une meilleure façon de procéder que d'imposer des règles.

**Êtes-vous en faveur des quotas?**

► Ma famille. Et je suis un passionné de photo. Je fais des photos de nature ou animalières, des macros, particulièrement, où vous voyez l'insecte d'une netteté et d'une façon telles qu'il fait parfois penser à un monstre. J'aimerais, à terme, publier un livre avec ces photos. Sinon, j'adore le ski et je fais aussi les 20 km de Bruxelles. Je n'étais pas un coureur né, mais Mars est sponsor, alors j'ai pris ça comme un défi pour montrer l'exemple.■

**Au-delà de «l'anecdote», pensez-vous sérieusement que cela a pu jouer dans votre attention à cette question et dans votre façon de manager?**

► J'ai réalisé que j'avais une certaine facilité à communiquer avec les femmes parce que j'ai évolué parmi 5 sœurs. Cela m'a aidé dans mes relations professionnelles car il y a une manière de communiquer et de tenir compte de leurs sensibilités. Cela m'a aussi permis de me rendre compte qu'elles ont des atouts complémentaires. Elles ont une vision différente, plus globale des choses, plus élargie et

IL FAUT SAVOIR DIRE MERCI ET LE FAIRE DE MANIÈRE SYMPATHIQUE ET FESTIVE.

objectifs à atteindre. J'ai vite compris qu'activer les moyens pour les atteindre était le plus important. Et je suis persuadé que le plaisir, le fun, ça parle aux jeunes, que ça les inspire.

Je ne suis pas idéaliste, mais je

## Mars en deux mots

► **Mars Belgium c'est:** 50 ans cette année

320 collaborateurs: 160 au siège à Bruxelles et 160 à l'usine de Olen.

3 segments: chocolat (Twix, M&M's, Balisto, etc.), pet care (Whiskas, Pedigree, etc.), food (Uncle Ben's, Eby, etc.)

1 million de produits vendus chaque jour en Belgique.

280 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010

54% de femmes employées au

siège, 59% au niveau des managers et 50% au comité de direction.

Depuis trois années consécutives, Mars Belgium est dans le top 5 des «Best Employers» établi par le Great Place to Work Institute.

► **Mars Incorporated, c'est:** 65.000 collaborateurs

Une entreprise 100% familiale, fondée en 1911. La 4e génération est actuellement à la barre.

Un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars par an.

## CV express

- Marié, 5 enfants
- Scolarité à Anvers
- Immersion d'un an en Grande-Bretagne
- Diplômé de l'hecs (à Tournai) en 1979 dans le but de faire du journalisme.
- Deux ans comme commercial chez JC Decaux (affichage publicitaire).
- 1980: entre chez Mars Belgium comme délégué commercial. Il y fera tous les métiers de la vente et travaillera pour les trois catégories de produits (Chocolat, Pet care, Food).
- En 2004, il est nommé general manager de Mars Belgium.
- En 2011, il reçoit l'Award for Inspirational Leadership décerné par la Vlerick et le Great Place to Work Institute. Il est aussi finaliste de l'Axa Wo\_Men@Work award qui récompense les dirigeants attentifs à l'équilibre hommes/femmes au travail.