

Attractivité et qualité de vie au travail : comment rendre nos entreprises plus attractives par la qualité de vie au travail ?

Les intervenants sont membres du CJD : centre des jeunes dirigeants

Remzi KURBAN – Président de la société OéBa Bellier – entreprise qui commercialise, fabrique et pose des escaliers sur mesure

Elsa FERLING LEFEVRE – Avocate au barreau d’Orléans – cabinet ACTE avocat associés

Malo LE GRUIEC – artisan charpentier couvreur – Le Gruiec couverture

Christine LEYGONIE – consultante en organisation commerciale

Eliott DUPUIS – directeur général – Gauthier SAS

Remzi KURBAN : la qualité de vie au travail est un sujet assez récent, avant ces dix dernières années on entendait surtout parler de productivité et de rentabilité dans les entreprises. Dans les années 80/90, on mettait le profit avant le bien être des salariés. Aujourd’hui c’est l’inverse, on investit dans la qualité de vie au travail, on essaye de donner du sens à nos salariés dans leurs tâches, qu’ils prennent du plaisir et quand on prend du plaisir, mécaniquement, cela engendre du profit.

Elsa FERLING LEFEVRE : je suis à la tête d’un cabinet d’avocat composé de 6 personnes dont 2 salariés.

Eliott DUPUIS : la société Gauthier Orléans est une entreprise de finition dans le bâtiment et une entreprise familiale d’une centaine de collaborateurs. Je suis la troisième génération à la suite de mes parents. La qualité de vie au travail est très importante pour moi. J’ai travaillé dans une grosse entreprise américaine de conseil sur Paris où la dimension de la qualité de vie au travail était très importante et quand je suis rentré dans l’entreprise familiale, j’ai pu mettre en place plusieurs dispositifs afin de fournir à mes collaborateurs un cadre de travail adapté.

Malo LE GRUIEC : je suis charpentier couvreur, j’ai commencé dans le bâtiment, ce monde un peu brut. Quand j’ai commencé en apprentissage, la qualité de vie au travail « ce n’était pas vraiment ça ». J’ai cette entreprise de charpente couverture depuis 2009 et l’effectif est passé de 7 et aujourd’hui on est 35 personnes.

Christine LEYGONIE : je viens de changer de format d’entreprise, il y a quinze jours j’étais agent général d’assurance. Dans mon cabinet d’assurance, j’avais trois collaborateurs et une associée avec des contraintes horaires : ouverts de 9 heures à midi sur 6 jours. Donc la qualité de vie au travail était un vrai sujet de réflexion. Désormais, je suis devenue consultante et le premier client pour qui je travaille a 10 collaborateurs et il en a fait son sujet de réflexion.

Remzi KURBAN : deux des entrepreneurs ici présents intègrent la question du bien-être au travail au stade de la construction de nouveaux locaux. Malo, peux-tu nous parler de ce projet et comment vous l’avez intégré à votre bâtiment ? Quelle a été l’implication des salariés sur la construction du bâtiment ?

Malo LE GRUIEC : notre bâtiment actuel était fait pour 10 à 15 personnes et maintenant on est 35 depuis plus de deux ans. On va tripler notre espace, on a fait un espace convivial avec une grande salle de pause avec fléchettes, baby foot pour que les salariés puissent se détendre. Nos salariés finissent à 17h15 mais ils restent le soir pour échanger, discuter. On a une bonne ambiance, les salariés sont bien chez nous. On offre le café aux collaborateurs, c’est un certain coût mais depuis qu’on l’a fait, on sent que cela crée une véritable cohésion d’entreprise. On s’est aussi modernisé, on a construit des bâtiments modernes avec des machines derniers cris, avec des nouveaux véhicules, un atelier pour les charpentiers, pour les couvreurs, un garage pour ranger tous nos véhicules... On a mis trois ans à avoir ce prêt et on emménage la semaine prochaine.

Concernant les plans du bâtiment, tous les gens du bureau avaient un plan vierge pour y mettre ce qu'ils souhaitaient pour leurs futurs bureaux, de même pour les charpentiers afin qu'ils imaginent leur nouvel atelier. On en a discuté par corps de métier, chaque personne avait un rôle par équipe puis on a réuni les idées en petit comité. Pour le terrain, on a été voir le maire afin qu'il ne soit pas trop loin de Saran. On déménage à Boigny, il y a seulement 10 minutes de différence afin que les salariés ne soient pas trop lésés. Pour les 10 ans de l'entreprise, on a emmené trente personnes pendant 4 jours au ski financés par l'entreprise. Ce n'était pas obligatoire mais presque tous les salariés sont venus.

Question : qu'est ce qui, selon vous, donne envie aux salariés de rester ?

Malo LE GRUIEC : Quand on recrute, on se base sur la qualification mais surtout sur l'état d'esprit de la personne, il faut qu'elle colle aux valeurs de l'entreprise. Pour nous, le bien être au travail est une priorité. Le plus gros avantage est qu'on est du métier. Moi, je suis charpentier couvreur donc tout ce qu'on leur fait faire, on sait le faire et on ne leur met pas de pression car ce sont des métiers pénibles. On met des paniers plus élevés pour qu'ils aillent manger au chaud. On a des vestiaires, des douches, pour qu'ils se sentent bien. On achète du matériel neuf car ce métier est un métier de passionnés donc ils sont heureux lorsqu'ils ont des outils neufs. On crée un véritable lien avec les salariés.

Pierre GARCIA : votre secteur est celui avec le plus d'accidents de travail et les plus graves. Avez-vous eu des accidents de travail graves ?

Malo LE GRUIEC : non, on n'a jamais eu d'accidents graves.

Remzi KURBAN : la qualité de vie au travail est essentiellement liée au dirigeant. Le dirigeant porte la qualité de vie au travail et il est animé par son éducation. Il manage son entreprise à l'image de son éducation. Elsa que mets-tu en place pour faire cohabiter tes associés ?

Elsa FERLING LEFEVRE : pour ma part, je n'ai pas toujours été associée, j'ai d'abord été un collaborateur libéral traité comme un salarié dans la relation hiérarchique et je n'ai pas toujours été bien traitée : un manque de respect, le manque de courtoisie, la charge de travail trop élevée. Je l'ai très mal vécue, à tel point que j'ai donné ma démission. Quand j'ai décidé de m'installer, je souhaitais être bien dans mon travail et transmettre le plaisir à ceux avec qui je travaillais. Pour moi, les valeurs importantes sont la bienveillance et l'humilité. Ce sont deux valeurs essentielles. Aujourd'hui, j'ai deux salariés, l'un est là depuis 10 ans et l'autre est là depuis 1 an. Quand mon salarié a vu sa collègue partir au bout de 10 ans, on s'est rendu compte qu'il était en souffrance au travail. Quand il nous l'a dit, on a formalisé la notion de qualité de vie au travail. Ce qui est important c'est la communication permanente sur le ressenti de l'autre et l'écoute de l'autre. Ce qui compte, ce sont les échanges avec les salariés notamment le matin et cette petite communication du matin est importante pour eux et leur donne le sourire ou les vide. Avant cet atelier, je leur ai posé la question : « demain, si je souhaite embaucher quelqu'un, qu'est ce qui fait que les gens vont venir chez ACTE ? » ils m'ont dit « c'est l'ambiance au travail qui est extraordinaire car vous m'avez entendu quand je vous ai dit que ce grand mur au milieu de l'espace de vie me coupait de ma collègue, nous on ne veut plus de ce mur, on veut travailler ensemble ».

Au niveau de l'organisation du travail, on débrief à 4, on voit où chacun en est, par rapport à notre charge de travail et on vérifie avec les salariés leur propre charge de travail. Ce qui est important c'est l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. A titre d'exemple, on a collectivement organisé les horaires d'ouverture du cabinet. On avait des amplitudes d'ouverture qui étaient extrêmement étendues, au besoin de la clientèle. Donc on a demandé aux salariés quels étaient leurs impératifs personnels et on a défini les horaires à partir de cela. Ce fut un choix organisationnel collectif.

Remzi KURBAN : je vais passer la parole à Eliott. Il est la 3^{ème} génération de dirigeant. Dans son entreprise, la qualité de vie au travail n'était pas assez développée, il va donc expliquer l'investissement qu'a fait l'entreprise. Il s'agit d'un investissement purement qualité de vie au travail car aucun profit n'a été engendré.

Eliott DUPUIS : je suis arrivé il y a 4 ans dans un bâtiment vétuste. Premier postulat de base, moi qui travaille beaucoup : tôt le matin, tard le soir et le midi, je ne savais pas où déjeuner le midi. Je connaissais la structure mais on m'a répondu qu'il y avait une cuisine dans le sous sol.

Lors de la première réunion de direction avec mes parents, je leur ai donc expliqué qu'il fallait que l'orientation de la société soit conforme aux valeurs historiques mais aussi à l'orientation que je souhaitais lui donner. Je leur ai donc dit qu'on allait faire une salle de pause. On a fait une extension sur le toit, en montant une ossature bois sur notre bâtiment existant. Cela avait deux intérêts : créer une salle de pause, un endroit convivial pour les collaborateurs et réaménager pour faire des accès PMR et ainsi permettre aux personnes qui ont des problématiques physiques d'accéder à notre bâtiment. L'inauguration de cet espace aura lieu dans quelques semaines, les collaborateurs pourront déjeuner dans de bonnes conditions et bénéficier d'un espace extérieur l'été avec du mobilier de jardin.

Le montant des travaux s'élève de 350 à 400 000€ d'investissements pour 85m².

Pour ramener à la qualité de vie au travail ; dans quelques semaines, j'arriverais dans un bâtiment qui ne me fait pas peur, dans lequel je suis fier de rentrer et qui est beaucoup plus beau. Et pour rebondir sur une question qui m'a été posée, on avait deux choix : réaliser une surélévation ou déménager. Mais dans notre zone, c'est pratique pour nos collaborateurs car le tram est à côté. On a aussi pensé à s'éloigner mais dès qu'on crée un changement de siège social, cela crée une désorganisation pour la santé de nos collaborateurs.

Question : Vous attachez beaucoup d'importance à l'environnement du travail mais vous n'avez pas évoqué le contenu du travail ? Est-ce que pour vous c'est lié à la qualité de vie au travail ?

Eliott DUPUIS : le contenu c'est le sens au travail, l'intérêt du monde du bâtiment est que même si c'est un métier difficile, c'est un métier qui a du sens car dès que mes collaborateurs arrivent sur un chantier et qu'ils travaillent dessus, ils ont directement un retour de leur travail et ils voient l'aspect positif de leur métier.

Christine LEYGONIE : je vais témoigner sur la partie gestion d'une agence d'assurance avec trois collaborateurs. L'agence a des horaires larges. Dans le métier de l'assurance, on peut imaginer le lendemain d'une journée de grêle où le téléphone sonne toute la journée. Dans ces moments intenses de travail qui peuvent entraîner une surcharge émotionnelle du collaborateur, ce qui fera la différence c'est la bienveillance et l'esprit d'équipe qu'on a l'habitude d'avoir sans pour autant faire que le stress du client ou mon stress de chef d'entreprise ne prenne le dessus. Si le collaborateur ne finit pas à 18 heures ça n'est pas son problème, c'est le mien et ça c'est extrêmement important pour moi dans la notion de qualité de vie au travail. Ce soir-là, mes collaborateurs sont partis car je ne leur ai pas laissé le choix mais le lendemain, ils sont venus avec un esprit d'équipe et une productivité hors norme. Ce qui est important, c'est de prendre le temps d'écouter ses collaborateurs pour comprendre si les problématiques sont internes à l'entreprise ou liées à sa vie personnelle.