

SOCIAL

# Ces entreprises alsaciennes où il fait bon travailler

**Loin du médiatique palmarès « Great Place To Work » (\*), des employeurs alsaciens améliorent la qualité de vie de leurs salariés et l'ambiance de travail, en toute discrétion. Ces entreprises où il fait bon travailler sont souvent des PME familiales, qui intègrent parfois intimement le management participatif.**

Chez Europ'Étanchéité à Eschau, les ouvriers s'offrent une séance de musculation entre midi et deux, avant de retourner sur le chantier. Depuis six ans, Carlos Dos Reis, le PDG de cette entreprise du bâtiment d'une douzaine de personnes y a créé une salle de sport pour qu'ils puissent se détendre et entretenir leur forme. « Le bien-être des salariés, j'y suis sensible parce qu'avant d'être patron, j'ai été manoeuvre dans ce métier. Je sais ce que c'est la douleur de travailler au froid et de ne pas être respecté », confie-t-il. « C'est important qu'ils se sentent considérés, valorisés. Cois-bleus, cols blancs, chez moi, ils sont traités de la même façon. Le matin, tout le monde se salue. Tous les lundis, autour d'une pause-café et croissants, l'échange avec eux et je leur fais part de la satisfaction des clients ».

« L'entreprise est une fa-



Eric Vogel, patron de Vediff dans le vaste espace détente aménagé à l'étage de la société, ouvert aux salariés et à leur famille. Photo DNA/JEAN CHRISTOPHE DORN

mille ». L'expression revient chez tous les dirigeants qui œuvrent pour que leurs équipes se sentent bien au boulot. En retour, ils peuvent compter sur la fidélité du personnel. « Je n'ai quasiment pas de turnover », assure Felisberto Martins, à la tête de Weber Kress Industries, une PME d'électricité générale de Soustheim, riche d'une trentaine de personnes. Les gens qui sont entrés

en 1997, sont toujours là. Je les connais depuis longtemps pour la plupart, et il y a un respect mutuel entre le patron et les salariés. Je ne conçois pas les choses autrement pour une entreprise de cette taille ». Plus insolite, Michèle Aubry, patronne d'une société de pompes funèbres presque centenaire à Strasbourg, multiplie les attentions pour que ses employés (11 temps plein, une vingtaine de vacataires), se sentent bien dans un métier difficile. Elle organise des soirées au théâtre, des sorties « pour leur changer les idées ». Quand il y a beaucoup de travail, elle invite ses salariés à manger un plat de jour à midi. Pour son anniversaire, elle les convie au restaurant. Michèle Aubry a par ailleurs doté les employés chargés de la mise en bière, de tee-shirts de maintien du dos pour les soulager.

Des conditions de travail haut de gamme  
En matière de qualité de vie au travail, la société Vediff de vente de véhicules d'occasion de luxe place la barre assez haut. À l'étage, elle a aménagé

un espace détente de 500 m<sup>2</sup> avec salle de muscu, sauna, baby-foot, billard. Chaque collaborateur peut venir se détendre, y compris en famille le week-end. « Si je veux garantir l'excellence à mes clients, je dois assurer les meilleures conditions de travail à mes salariés », professe Eric Vogel, le fondateur. Un patron proche de ses équipes que cet ancien footballeur professionnel gère comme un coach. « Mon rôle c'est d'établir la confiance, de mettre les gens dans les meilleures conditions et d'être derrière psychologiquement ».

Quand il a investi dans de nouveaux locaux à Entzheim en 2012, Eric Vogel n'a pas négocié sur la surface, ni pour le hall d'expo ni pour donner aux salariés un outil ergonomique avec plus de confort qui « leur a fait gagner 2 à 3 heures par jour ». L'atelier, impeccable, est équipé de 21 ponts ultramodernes. Ici, comme dans toute l'entreprise, il y a le chauffage au sol et la climatisation. « On a construit comme à la maison » Quand un mécano a un problème de dos ou d'articulations, un ostéopathe inter-

vient sur place. Pour ce qui est de la performance, ce patron cool dit ne mettre aucune pression sur le chiffre à faire. « Mes salariés ne sont pas stressés, alors les ventes se font plus facilement ».

Le baby-foot ne suffit pas  
« Il ne suffit pas d'installer un baby-foot ou un coup de peinture pour avoir une entreprise où il fait bon vivre », détonne Lionel Joly. Tout cela relève dit-il, du social washing, si derrière, on ne retravaille pas sur les bases et les métiers ». L'ancien directeur de Carambar passé chez le fabricant de levure strasbourgeois Fala (groupe Lesaffre) où travaillait plus de 200 personnes, a engagé le projet « bien vivre ensemble ». Son ambition : améliorer le fonctionnement de l'entreprise par une démarche participative. Après un diagnostic partagé direction/salariés sur les forces et les faiblesses maison, les premières actions ont été engagées pour supprimer « les micro-cailloux » que l'entreprise avait dans la chaussure.

Par exemple, un nouveau système de filtration d'air a été installé dans un atelier de production où la poussière et les odeurs constituaient un environnement agressif. Du confort a été remis dans les salles de pause avec le réaménagement d'une cuisine. « En améliorant les conditions de travail, mon objectif, explique Lionel Joly, est d'établir un relationnel de confiance entre di-

rection et collaborateurs. L'important, c'est que les salariés parlent en bien de l'entreprise, qu'ils en soient les meilleurs ambassadeurs ».

Pas que la rémunération  
Quid de la rémunération dans la satisfaction au travail ? « Le salaire est un élément important parmi d'autres. Il faut aussi donner du sens à son boulot et agir sur l'ambiance », juge le directeur de Pala. Globalement, dans les entreprises où il fait bon vivre, les gens sont bien payés. « Chez moi, il n'y a pas de smicard », dit Carlos Dos Reis, qui se targue de rémunérer ses salariés 25 % de plus qu'ailleurs dans la profession. Michèle Aubry, elle, ne rétribue pas ses conseillers à la commission, parce que cela les obligerait à la vente forcée. Pour Eric Vogel, le salaire va avec tout le reste. « Mes collaborateurs sont très bien payés et voient leur rémunération évoluer au jour le jour. Je leur ai versé la prime Macron de 1 000 € en 2020 alors que je n'ai pas fait de résultats ». Le salaire, important mais pas essentiel.

Isabelle MASSOY

(\*) La marque de référence sur la qualité de vie au travail publique un palmarès d'entreprises où il fait bon travailler, établi sur la base de deux enquêtes, dont une réalisée auprès des salariés. L'inscription des candidates à la certification est payante. Mars France a été un des lauréats.

## QUESTIONS À

**Laëtitia Dillenseger, doctorte à l'Unistra, spécialisée dans l'économie du bonheur**

### « Le salaire n'est pas l'élément majeur »

Comment définiriez-vous le bien-être au travail ?  
Le bien-être ou la satisfaction au travail est une notion indépendante, assez complexe à mesurer. Il recouvre l'état de soi, les relations sociales, la reconnaissance. En France, la caractéristique la plus décisive du point de vue de la performance et du bien-être au travail, c'est l'intensité de la participation directe des employés aux décisions de l'entreprise sur leurs tâches quotidiennes. Les établissements les plus en pointe sont ceux qui ont un management interactif et impliquant.

Le fait d'être bien payé en fait partie ?  
La rémunération compte, mais n'est pas l'élément le plus important du bien-être au travail, comme on pourrait le penser de prime abord. En France, les conditions de travail et le climat social comptent deux fois plus que la rémunération et les horaires. Davantage que le salaire lui-même, c'est l'équité de la répartition de celui-ci entre les collaborateurs d'une même équipe qui est importante. Autrement dit : à travail égal, salaire égal !

Bien-être et performance au travail vont-ils de pair ?  
De nombreuses études estiment qu'il existe un lien de causalité entre la satisfaction au travail et les performances de l'entreprise : productivité, baisse de l'absentéisme, engagement dans son boulot...

Est-ce que les entreprises sont nombreuses à avoir intégré la notion de bien-être au travail ?  
De plus en plus, on voit des entreprises recruter un *happiness officer*, un nouveau métier chargé du bien-être au travail. Beaucoup de choses sont mises en place (baby-foot, espace bien-être...) mais il s'agit souvent d'une politique de façade, alors que le bien-être au travail suppose de repenser tout l'aspect organisationnel de l'entreprise. La France est en queue de peloton pour la satisfaction au travail par rapport à la moyenne européenne.



Laëtitia Dillenseger doctore à l'Unistra, spécialisée en économie du bonheur. ©



Carlos Dos Reis, le patron d'Europ'Étanchéité, et ses salariés, cols-bleus et cols blancs, entretiennent leur forme dans la salle de sport de l'entreprise équipée d'une douzaine de machines.

## Chez ED Institut, « être mieux pour être meilleur »

Fondateur du cabinet d'études marketing ED Institut à Strasbourg (une trentaine de personnes), Philippe Studer a fait sa révolution managériale dès 2009 en intégrant les principes de l'entreprise libérée : autonomie, responsabilité, prise de décision collective. Précurseur.

Lorsqu'il pousse la porte, le visiteur est surpris par l'atmosphère zen des lieux. Ici, les salariés peuvent faire du vélo, arperner un tapis de marche, pendant le boulot pour éviter la sédentarité. À l'espace bien-être, ils peuvent lâcher prise, faire une micro-sieste dans une source, se faire masser ou prendre un cours de yoga. Cerise sur le gâteau, l'entreprise permet à chaque coéquipier, de réaliser une envie, un projet personnel, ce que Philippe Studer appelle « un micro-tève ». Pour ça, elle donne du temps, une journée de congé supplémentaire, du réseau, et parfois même un coup de pouce financier. Mais ce n'est que la partie visible de l'iceberg.

Le « nous » prime sur le « je »  
La partie immergée, c'est un changement complet de modèle managériale du cabinet après plus de 20 ans d'existence. En 2007,



Philippe Studer, fondateur d'ED Institut, s'offre un moment détente dans l'espace zen de l'entreprise. Photo DNA/Marc ROLLMANN.

Philippe Studer, alors patron « paternaliste » et « très stressé », décide de prendre une année sabbatique pour se « vider la tête », et part faire un tour du monde en famille à la rencontre des peuples racines chez qui, dit-il, « le nous » l'emporte sur le je ». C'est le déclic. Il en revient inspiré avec l'envie de changer les choses au boulot. « On a beaucoup travaillé sur l'écoute et la confiance mutuelle. Le fonctionnement de l'entreprise a été complètement transformé au niveau de

l'autonomie, de la responsabilité des collaborateurs et de la gouvernance collective ». Ce qu'il traduit par « être mieux pour être meilleur ».

Aujourd'hui, toutes les décisions stratégiques comme la politique de rémunération, l'innovation, le recrutement, se prennent ensemble. L'entreprise est pilotée par un indicateur qui n'est pas financier, mais mesure le degré d'épanouissement du coéquipier dans son travail. « Cette transformation, dit-il, a renforcé la cohésion de l'équipe, l'engagement des gens. La libération des énergies a stimulé la créativité, la diversification, et la croissance du chiffre d'affaires. » Si on ne l'avait pas faite, le cabinet n'existerait peut-être plus, car le marché des études est très chahuté », confie Philippe Studer.

L'entreprise n'a quasiment pas d'absentéisme, le *turn-over* y est inexistant. Ses équipes viennent travailler « sans avoir la bouille au ventre ». ED Institut fait profiter les clients de son expérience. Il a lancé une activité d'accompagnement à la transformation managériale par du coaching collectif dénommé « Dear Future ».

L.M.

Recueil par I.N.