

Ces patrons qui parient sur la motivation



Illustration Olivier Brouard

Salle de sport intégrée à l'entreprise, pyramide des salaires réduite au maximum, bureaux Feng Shui ou encore cantine bio... si certains chefs d'entreprise de la région rivalisent d'imagination quand il s'agit de motiver leurs salariés, c'est que l'enjeu est de taille. 90 % des patrons de PME-PMI jugent cette question fondamentale pour la pérennité et la croissance de leur société.

Par Christine DURAND

90 % des patrons de PME-PMI considèrent la motivation de leurs salariés comme fondamentale pour la pérennité et le développement de leur entreprise. C'est le résultat d'une enquête menée en 2006 par le cabinet Pouey international. Si l'absentéisme et le turnover représentent un coût pour les sociétés, à l'inverse un employé motivé est souvent un employé performant. Mais contrairement aux idées reçues, bien rémunérer ou bien récompenser financièrement ses salariés, c'est nécessaire mais pas suffisant. C'est toute

la différence entre satisfaction et motivation. Ainsi certains patrons ont choisi de miser sur le mieux vivre ensemble au sein de leur entreprise. Aurore Gauthier, chargée de projet dans l'agence de communication Travailassocié à Valence qui compte 9 salariés pour 700 000 euros de chiffre d'affaires, est enthousiaste : "Patrice Travail, notre directeur, a décidé de placer le développement durable au cœur du projet d'entreprise. En tant que salariés, on s'est approprié cette mission, qui nous permet de vivre des moments conviviaux et fédérateurs :

chaque mois ; on se réunit autour de petits-déjeuners pour se répartir les tâches autour du développement durable : achats responsables, gestion des déchets, or-

ganisation d'une recycling party pour sensibiliser nos clients au traitement des déchets électriques et électroniques... C'est très motivant ! Tout comme la petite →

LE SAVIEZ-VOUS ? Le saviez-vous ?

Parmi les organismes et associations présents en Rhône-Alpes qui peuvent conseiller les patrons de PME en terme de motivation salariale, on trouve entre autres : le Centre des jeunes dirigeants (CJD), l'association des Entreprises humaines ; l'agence Aravis (lire page 13) ; les Entrepreneurs d'avenir ; l'Association pour le progrès du management et l'Association H3E, qui signifie entreprises humaines éthiques et économiques.

→ salle de sport mise à notre disposition pour se défouler durant la pause déjeuner ou le potager éco-géré au sein de l'entreprise : chacun participe aux travaux de jardinage, le midi on peut déguster tous ensemble nos propres légumes ! Ce sont autant d'éléments qui créent de l'émulation, de l'esprit d'équipe et du bien-être. Ce qui se ressent dans la qualité

du travail." Didier Perréol, le dynamique Pdg d'Euronat à Peaugres en Ardèche, qui dirige 190 salariés et réalise 60 millions d'euros de chiffre d'affaires, en est convaincu : "On passe un tiers de sa vie au travail ! Alors investir dans le confort de vie m'a paru important : bureaux HQE, principes d'harmonie du Feng Shui, cantine bio... On a même fait

appel à un coach sportif pour apprendre les bonnes postures au bureau. Toutes ces mesures visent au bien-être des salariés. Ce qui génère une démultiplication des forces vives qui dépasse le coût que ça peut avoir. Et je constate près de 95 % de fidélisation des effectifs ! L'autre recette du spécialiste des produits alimentaires bio pour motiver ses trou-

TÉMOIGNAGE

Michel Vignoud : "Je me plie au vote des salariés"



Michel Vignoud dirige Alpes contrôles, une entreprise installée à Annecy-le-Vieux et spécialisée dans le contrôle des bâtiments, qui a essaimé dans une grande moitié sud de la France, avec 27 agences.

"L'histoire des petites entreprises où il n'y a pas besoin de délégués du personnel parce que la porte du patron est toujours ouverte, c'est un leurre, car elle n'est ouverte qu'à ceux qui osent la pousser ! Or la motivation passe avant tout par la reconnaissance, pas seulement en termes de salaire ou d'intéressement mais en associant les salariés aux décisions qui

engagent l'entreprise donc qui les engagent. Autrement dit, c'est les considérer non pas comme de gamins qu'on doit prendre en charge, sanctionner, récompenser, mais comme des adultes dignes d'intérêt qui sont la force de l'entreprise et qui ont leur mot à dire. C'est dans cet esprit que j'ai mis en place en 2001 un système novateur de participation des salariés aux prises de décisions : pas une simple consultation, mais une vraie instance représentative avec un vrai pouvoir de décision par vote (sur les embauches, l'organisation du travail, etc.) auquel je me plie. Miser sur la pression, le stress, c'est d'un autre âge ! C'est déléguer et faire confiance qui paye. La preuve : on continue à se développer fortement. On est passé en 8 ans de 130 à 200 salariés et de 7,3 à 20,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec un turnover très faible."



Pour les dirigeants d'H3C à Meylan en Isère, l'équation est simple : des salariés motivés, ce sont des clients heureux et un gage de pérennité pour leur entreprise qui compte 80 salariés. (Lire aussi page 12)



structa

Mobilier & Agencement



Structa, Agenceur d'hôtels et de restaurants

ZAC Plaine de Clairac - Route de Montéleger D261 BP 70112 Beaumont les Valence - 26804 Valence cedex
Tél. 04.75.78.44.44 Fax. 04.75.56.49.61

pes, c'est d'impliquer au
 imum ses collabora-
 s: "Il faut qu'il y ait
 nge et dialogue: entre-
 annuels d'évaluation,
 ions d'information régé-
 s, il faut associer tout le
 de à la stratégie d'entre-
 "

iquer les salariés en leur
 ant des objectifs clairs et
 s responsabilisant, c'est
 la méthode de Christian
 mon qui a repris en 2006
 reprise drômoise Structa,
 alisée dans le mobilier et
 nancement d'espaces et
 os environ 6 millions
 el pour 37 salariés: "Les
 sont plus impliqués
 id ils savent où ils vont.
 exemple, nous avons mis
 lace cette année la fiche
 mission qui formalise de
 détaillée les responsa-
 s de chaque salarié.

ocument est signé par le
 é et la hiérarchie, c'est
 ngagement pris en com-
 Et les retours sont très
 ; chaque salarié sait
 tement ce qu'on attend
 ai, il est plus impliqué
 e qu'il a participé à la
 ition de sa propre mis-
 et qu'ensuite c'est à lui
 mettre en œuvre. Il ga-
 donc en responsabilité et

en autonomie."

Une nouvelle culture

Motiver ses salariés en pa-
 riant la confiance, notam-
 ment quand il s'agit d'amélior-
 er leur poste ou leur outil de
 travail, est une stratégie éga-
 lement partagée par Nicolas
 Tillie: "Quand j'ai repris l'en-
 treprise de menuiserie Ramus
 à Aix-les-Bains, qui regroupe
 18 salariés pour un chiffre
 d'affaires 1,6 million d'euros,
 c'était une boîte artisanale à
 l'ancienne: il n'y avait jamais
 eu une réunion avec les sala-
 riés! J'ai progressivement
 instauré une nouvelle culture
 d'entreprise, avec des plans
 d'action, des réunions, et la
 volonté d'impliquer tout le
 monde. J'ai même mis en pla-
 ce un programme, avec un
 consultant extérieur, pour
 l'amélioration continue. C'est
 une méthode issue du modèle
 Toyota, qui consiste à optimi-
 ser la production avec comme
 principe que ce sont ceux qui
 font qui savent et en l'adapt-
 ant à notre petite structure.
 Chacun est ainsi acteur et
 responsable de son poste de
 travail et valorisé dans son
 savoir-faire. Rien ne se fait du
 jour au lendemain, c'est un
 programme qui dure trois
 ans. Cela a un coût, mais →

TÉMOIGNAGES

Jean-Charles Colas-Roy: "Des salariés motivés, ce sont des clients heureux"



Jean-Charles Colas-Roy est le directeur général d'H3C-énergies, une société de conseil en maîtrise de l'énergie basée à Meylan devenue leader indépendant de son secteur avec 80 salariés et un chiffre d'affaires d'environ 4,3 millions d'euros.

"Nous avons créé H3C-énergies à quatre en 2004, notre diplôme de l'INP Grenoble en poche. Avec d'entrée une

attention particulière portée à la gestion des ressources humaines parce que nous considérons que dans un métier de conseil comme le nôtre, la principale valeur ajoutée ce sont nos salariés. Pour nous l'équation est la suivante: des salariés épanouis et motivés, ce sont des clients heureux, donc tout le monde est gagnant et c'est un gage de pérennité de la société. Notre stratégie repose avant tout sur une forte formation interne et un transfert de connaissance entre ceux qui ont l'ancienneté et l'expertise et les nouveaux recrutés. Elle repose aussi sur une Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) qui a permis notamment d'associer tous les salariés à la définition des métiers et compétences de former une équipe de management intermédiaire qui sert de courroie de

transmission entre la direc-
 tion et l'ensemble des sala-
 riés. Nous avons également
 instauré des entretiens an-
 nuels d'activité et de déve-
 loppement (EAAD) qui ont
 pour vocation de valoriser les
 compétences de chacun. Le
 management ne s'improvise
 pas! Et les résultats sont là:
 nos clients sont satisfaits, nos
 salariés fidélisés et nous som-
 mes une entreprise attractive
 -nous recevons une cinquante-
 taine de CV par semaine! -
 basée sur la convivialité, le
 dialogue, la proximité et la
 participation avec de nom-
 breux échanges autour de re-
 pas, de rencontres sporti-
 ves... Nous avons d'ailleurs
 plusieurs sportifs de haut ni-
 veau dans l'entreprise. Mais
 rien n'est acquis, c'est une
 attention de tous les ins-
 tants."

Les Offres Utility GRANDSVOLUMES

www.sovaca.peugeot.fr

GRANDS VOLUMES, GRANDE DISPONIBILITÉ.



BOXER Utility GRAND VOLUME

20M³ « MESSAGERIE »

25 790 € HT

BOXER Utility GRAND VOLUME

22M³ « TRANSPORT DE MEUBLES »

29 890 € HT

PEUGEOT FINANCIER TOTAL... (small text regarding financing and terms)

PEUGEOT à VALENCE - 04 75 75 65 65
 PEUGEOT à BOURG LES VALENCE - 04 75 83 00 14
 PEUGEOT à ROMANS - 04 75 70 24 66
 PEUGEOT à PRIVAS - 04 75 20 27 77
 PEUGEOT à ST-MARCELLIN - 04 76 38 25 90

SOVACA



→ c'est un vrai facteur de motivation et donc de performance."

En effet, de plus en plus de patrons l'avouent : la motivation salariale participe à la croissance de l'entreprise. Hervé Courbis, le Pdg du groupe éponyme spécialisé dans la sous-traitance de pièces techniques plastiques basé à Romans-sur-Isère, qui réalise 22 millions d'euros de chiffre d'affaires par an avec 270 salariés, mène lui aussi une politique de ressources humaines très volontariste, avec au sein de sa société un baromètre social affiché en permanence et remis à jour régulièrement sur la base d'une enquête anonyme auprès de chacun des salariés. Et il assume ce mode de management qu'il a choisi "pas par philanthropie, mais pour accroître la production, car c'est difficile d'avoir une boîte qui marche bien si les salariés ne sont pas motivés".

Une pyramide des salaires de 1 à 3

Et quand une société rencontre des difficultés, le pari de la motivation peut aussi faire la différence. C'est ce que raconte Franck Molle, Pdg du

groupe Holding fonderies qui compte 80 salariés pour 9 millions d'euros de chiffre d'affaires et qui est implanté à Saint-Genis-Laval, au nord de Vienne. "Dans mon entreprise, j'applique une pyramide des salaires la plus réduite possible, de 1 à 3, et j'associe mes salariés aux grandes décisions. Ainsi en 2009, nous avons connu une année difficile avec une forte baisse d'activité, il y avait deux alternatives, soit réduire le personnel, soit réduire les horaires et les salaires en proportion. Il y a eu un grand débat au sein de l'entreprise et c'est la deuxième option qui a été retenue à l'unanimité. Du coup, tout le monde a fait un effort et quand on est sorti de la crise, l'entreprise a pu dégager suffisamment de bénéfices pour rendre aux salariés tout le manque à gagner de l'année précédente. Cette stratégie choisie collectivement a mobilisé tout le monde et nous a permis de nous en sortir tous ensemble. Et chacun est d'autant plus motivé qu'il sait qu'on ne le laissera pas sur le carreau à la première occasion !" ■

3 QUESTIONS À LAURENT BALAS



Laurent Balas est directeur de l'agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (ARAVIS).

"Notre rôle est d'aider à motiver leurs salariés"

En quoi la motivation vous concerne ?

Il y a une vraie responsabilité managériale vis-à-vis de la motivation. Car la motivation ne se décrète pas, elle se construit et dépend d'un ensemble d'éléments directement liés aux choix managériaux puisqu'elle repose sur les notions de valeurs du travail, de développement personnel, de bien-être, de reconnaissance, de projet collectif... Mais en ne perdant pas de vue que chaque entreprise est unique et qu'il n'y a pas de « copié-collé » possible en matière d'organisation.

Pourquoi fait-on appel à vous ?

De plus en plus d'entreprises font appel à nous, soit parce qu'elles cherchent à mettre en place un autre mode d'organisation mettant la qualité de vie au travail au cœur du projet collectif afin de motiver leurs salariés, soit parce qu'elles sont confrontées à

des dysfonctionnements d'accidents de travail d'une manière ou d'une autre ne sont pas motivés.

Comment les entreprises...

Principalement, nous aidons à collectiver les efforts. Il semble que la prise de conscience, l'amélioration des conditions de travail, la prise en compte de la performance. Et ça s'applique notamment à l'action de (programmes) des RH (nissant) 6 (tir d'un) dans cha (sant à id) la fonction les travail

La formation au service de toutes les ambitions professionnelles

Vous êtes un particulier ?

Vous pouvez bénéficier de 50% de réduction d'impôt sur le prix de votre formation.

Vous êtes salarié(e) ?

Dans certains cas, faites financer votre formation par votre employeur au titre du DIF.



**Bureautique
Comptabilité**

Langues

Formation à la création/reprise d'entreprise

**Expression
Communication
Renforcer ses compétences**

**Des programmes individualisés
Des formateurs experts dans leur domaine
Un gain de temps car le formateur vient à domicile
Des horaires et un rythme à la carte**

ACTYF Conseil sarl - Franchise ACADOMIA
97, rue des Alpes - VALENCE - 04 75 56 75 44
18, rue Boissy d'Anglas - ANNONAY - 04 75 33 48 20