

→ Depuis juillet 2012, Maria de Lurdes Dos Santos Ferreira assure la bonne marche des prestations de nettoyage sur le site de Clichy du groupe L'Oréal. Manager 80 personnes après une reprise de contrat dans le cadre d'une annexe 7 constitue une expérience difficile mais formatrice pour celle qui aime son métier et l'entreprise pour laquelle elle travaille.

## **RESPONSABLE DE SITE** *Installer, organiser, accompagner*



Pour la responsable du site L'Oréal à Clichy le défi a été à la fois humain, organisationnel et technique.

**M**aria de Lurdes Dos Santos Ferreira est entrée dans le Groupe GSF en 2009. Depuis quelques mois elle a pris la responsabilité d'un site tertiaire d'exception, pour un client pas tout à fait comme les autres : le groupe L'Oréal. Un site exceptionnel par la taille, par le nombre de salariés, mais aussi par l'exigence de qualité à laquelle ses équipes doivent répondre. « Nous avons repris ce marché en juillet 2012, les premières semaines ont été difficiles », reconnaît la jeune femme, âgée de 42 ans, qui est à la tête d'un effectif de 80 agents qui assurent les prestations sur le navire amiral du groupe. Le bâtiment du siège et les 7 « satellites » qui composent ce site représentent quelque 60 000 m<sup>2</sup> dans lesquels plus de 3 000 personnes travaillent tous les jours. Même 'si elle insiste, à juste titre, sur la proximité et le travail étroit mené avec l'établissement de la Grande Arche à Gennevilliers dont elle dépend, Maria a dû se glisser dans la peau d'une patronne de PME. Une grosse PME, même, assurant des prestations 6 jours sur 7. Un rôle qu'elle assume avec beaucoup d'enthousiasme et de lucidité aussi. « Cet aspect du travail me plait, j'aime le management, le contact humain, avec mes équipes, mais aussi avec le client. Cela peut être compliqué, mais c'est d'abord une question de confiance et de reconnaissance du travail de chacun et de l'expérience aussi. Quand nous avons repris le site, l'équipe en place était très méfiante, nous leur avons demandé de nous faire confiance pendant deux mois pour pouvoir évaluer notre façon de travailler et d'organiser le travail », se souvient la responsable de GSF, qui aurait pu faire carrière dans le commerce ou la restauration avant de découvrir, en 1993, un univers lui convenant beaucoup mieux, celui de la propreté.

« C'était un vrai défi que Maria a su relever », complète pour sa part Aleksander Lluca, un des 5 inspecteurs de l'agence, attaché exclusivement à ce client. « La reprise du personnel est parfois compliquée, mais là nous étions vraiment dans une situation tendue, des agents souvent présents sur le site de-

puis de nombreuses années qui manifaient de grandes craintes avant de découvrir GSF. Grâce à l'établissement GSF, nous avons gagné leur confiance et fait la preuve que l'organisation que nous leur propositions était en mesure d'améliorer la qualité de la prestation, mais aussi leurs conditions de travail. Depuis, on peut dire qu'un véritable partenariat s'est instauré avec le client. Il faut dire qu'au départ nous partions avec un socle de valeurs communes. »

### **DONNER LES MOYENS DE MIEUX TRAVAILLER**

Avec son inspecteur, la nouvelle responsable consacre ses premiers jours sur le site à étudier chaque poste, la nature des tâches accomplies, l'organisation du travail en fonction des compétences, mais aussi des souhaits qui pouvaient être formulés. « Le dialogue a parfois été un peu long à mettre en place, mais au final nous avons pu construire quelque chose de plus rationnel prenant mieux en compte les besoins, mais aussi les attentes des salariés. Les gens ont aussi compris que nous allions leur donner les moyens de mieux travailler », poursuit Maria de Lurdes Dos Santos Ferreira.

Des moyens matériels d'abord avec le renouvellement complet de l'ensemble du parc (chariots, aspirateurs, laveuses, aspiro-brosseurs...), mais aussi une reconnaissance des compétences. « L'ensemble des salariés repris dans cadre de cette annexe 7 ont conservé tous leurs acquis et le personnel a vu ses qualifications évoluer », commente Aleksander Lluca.

« Les chefs d'équipes ont aussi joué le jeu, ils ont pu constater que leur travail et celui de leurs agents étaient valorisés et que nous leur offrons la possibilité de suivre des formations. J'en ai moi-même profité, et c'est vrai que ce que j'ai pu apprendre en management m'a été très utile. Mes chefs m'apportent une expertise très technique et valorisent mon rôle. »

### **UNE FILLE DE 19 ANS, CHEF D'ÉQUIPE**

Une fonction d'organisation, de planification, qui ne l'empêche pas de conduire l'autolaveuse ou de manier la mono-brosse quand les circonstances, l'ur-

## **Proximité et encadrement, les clés du management**

Dans le secteur de la propreté – comme ailleurs sans doute ! – il n'existe pas de recette miracle. Juste des modèles économiques et humains qui font leurs preuves et que GSF s'applique à reproduire. « Le Groupe se donne les moyens de former et d'encadrer ses équipes sur le terrain. Cela passe d'abord par la taille des établissements et leur proximité géographique avec les différents sites. L'objectif est de garder une taille humaine, avec comme principe de créer un établissement chaque fois que le nombre de clients sur une zone géographique l'impose », note Aleksander Lluca, inspecteur au sein de l'établissement Gennevilliers de GSF Grande Arche. La gestion d'un site passe aussi par la mise en place de ses propres méthodes de travail et de management. Ne pas donner l'impression aux agents qu'ils sont livrés à eux-mêmes et émousser ainsi leur motivation, cela commence par la présence de managers qui connaissent bien leurs équipes et leur métier. « C'est un bénéfice pour le prestataire, mais aussi pour le client, avec lequel on a besoin d'établir une relation de confiance pour bien travailler », note le représentant de l'agence de Gennevilliers qui a pu mesurer, au cours de sa carrière – et de sa vie « d'avant GSF » – combien de bons process techniques, mais aussi managériaux, bien expliqués, bien compris et bien appliqués peuvent faire la différence.

→ gence ou l'attente du client l'imposent. Car il s'agit bien là de l'autre aspect fondamental du métier de responsable de site : la relation avec le client. La jeune femme organise ses journées pour être présente notamment à la prise de poste du matin à 6 heures, et sur la vacation du soir (17h30/20h30). Des plages horaires durant lesquelles elle va rencontrer son interlocuteur privilégié chez le client. La fonction impose donc une grande disponibilité. Pénalisante pour la vie de famille ? « Pas forcément, c'est aussi une question d'organisation. J'habite près du site sur lequel je travaille et le fait d'avoir des disponibilités en journée a aussi ses avantages », reconnaît la responsable de GSF qui est par ailleurs mère de 4 enfants. Quatre enfants dont une fille de 19 ans, Marjolaine, qui, elle aussi, a attrapé le virus. Elle a appris un métier, celui de coiffeuse, mais a choisi la propreté après plusieurs périodes de remplacement effectuées chez GSF. Aujourd'hui elle est chef d'équipe chez le même client... Mais pas sur le même site que sa mère ! ■



Photo GSF

### **« L'humain dans l'entreprise, un capital à préserver », Patrick Basquez, DRH, témoigne**

Patrick Basquez, directeur général et DRH du groupe GSF témoigne longuement dans un livre co-écrit par Sacha Genot et Philippe Tallois, « L'humain dans l'entreprise, un capital à préserver » (Ed Eyrolles).

Il revient notamment sur son parcours personnel :

« Sincèrement je pense que les gens chez nous vivent mieux que dans beaucoup d'entreprises. J'en suis l'exemple. Comment imaginer, aujourd'hui, avoir envie de faire toute sa carrière, quarante-deux ans, dans la même entreprise ? La vertu de GSF, c'est de donner à chacun le sentiment qu'il est dans une entreprise mais que quelque part c'est aussi son entreprise parce qu'il a le pouvoir de constater l'évolution qu'il y a dans son travail. C'est la somme de tous ces engagements, des dizaines de milliers, que donne l'entreprise. Mais cela ne se décrète pas, c'est parce qu'il y a eu des tas de comportements qu'il y a eu cette destinée de notre société et notre président est à l'origine de ce processus.

C'est un homme de challenge, de compétition ; il a donc utilisé les bons ressorts de l'entraîneur qui va essayer avec son équipe d'atteindre le haut du classement dans la compétition. » ■