

Actes de la 10^{ème} convention
Esprit de Service France

« Faites du CARE un enjeu de cœur »

Comité National Olympique et Sportif Français
9 octobre 2018



Esprit de Service
FRANCE

Faites du « care » un enjeu de cœur
Enchantez vos collaborateurs et vos clients

10^{ème} Convention Esprit de Service France

9 octobre 2018

Siège du Comité National Olympique et Sportif Français
1 avenue Pierre de Coubertin, 75013 Paris

Faites du « care » un enjeu de cœur

Enchantez vos collaborateurs et vos clients

10^{ème} Convention Esprit de service France

Le 9 octobre 2018 au siège du Comité national olympique et sportif français

Ouverture	5
<i>Xavier Quérat-Hément & Maryse Juranville</i>	
Le Management par le care : du concept aux pistes de travail opératoires	6
<i>Benôit Meyronin</i> Professeur senior, Grenoble École de Management Directeur général de Care Expérience (Domplus Groupe)	
Débat avec la salle	12
Le « prendre soin » au cœur de la vision d'excellence	14
Créer de l'engagement collaborateurs pour servir l'ambition de l'enchancement client et devenir l'un des plus beaux hôtels du Monde	
<i>Jean-Claude Messant</i> Directeur Général du Royal Mansour Marrakech	
Débat avec la salle	20
Faire des collaborateurs du Royal Mansour les héros en miroir de l'enchancement client	22
<i>Erik Perey</i> Cofondateur de People On Point	
Faire le don de la parole	28
<i>Françoise Gri</i> Talk 4	
L'Hôtel Fauchon : des collaborateurs artisans du plaisir	29
<i>Jérôme Montantème</i> Directeur général de l'Hôtel Fauchon	
Bâtir des offres marketing fondées sur le care	33
Le dispositif « Veiller sur mes parents »	33
<i>Philippe Ployard</i> Directeur général adjoint de La Poste Services à la personne	
Le digital au service du care : mythe ou réalité ?	37
<i>Thierry Happe</i> Président co-fondateur de Netexplo	
Débat avec la salle	42

Tourisme et compétitions internationales : quand le <i>care</i> devient une exigence	45
<i>Emmanuel Blum</i> Responsable de la communication institutionnelle et interne, Comité régional du tourisme Paris Ile-De-France	45
<i>Pierre Aziza</i> Directeur adjoint au développement culturel, Château de Versailles	51
Débat avec la salle	51
Le service au prisme des différences culturelles	53
<i>Florence Desert</i> Directrice Culture client, Air France	
Le <i>care</i>, une raison d'être. Regards croisés de DRH	57
<i>animé par Charles-Henri Besseyre Des Horts</i> Professeur émérite à HEC, Président de l'AGRH	
<i>Philippe Cuénot,</i> Directeur central Ressources Humaines Innovation et Développement social, Groupe Bouygues	
<i>Philippe Axus,</i> Responsable New Ways of Working, BNP Paribas	
<i>Lydie Breton</i> Directrice de l'Innovation sociale et des projets de qualité de vie, Sodexo France	
<i>Catherine Frade</i> Docteur en pharmacie, coach et psychologue du travail, fondatrice de Steliaxe	
<i>Jérôme Le Segretain du Patis</i> Directeur Pilotage des transformations et conduite du changement, Groupe BPCE	
Débat avec la salle	64
Conclusion	66
<i>Maryse Juranville</i> Esprit de service France	
<i>Denis Maseglia</i> Président du Comité national olympique et sportif français	

Ouverture

Xavier Quérat-Hément

Je vous remercie pour votre présence nombreuse – car, comme j’aime à le rappeler, une association ne vit que grâce à l’engagement de ses membres. L’association Esprit de service France se définit par la co-construction. Nous nous attachons à progresser ensemble. En témoigne notre grande réalisation qu’est le Modèle Esprit de service, qui sera bientôt suivi d’un Label. Tout l’enjeu est désormais de tester ces outils. A cet égard, le Label ne doit pas être perçu comme un objectif inaccessible, mais comme une première marche permettant d’évaluer le degré de maturité des organisations vis-à-vis d’une démarche de transformation et d’excellence.

Le sujet de notre 10^e convention, « faites du *care* un enjeu de cœur », illustre pleinement les valeurs portées par Esprit de service. Nous estimons en effet que l’enjeu de la transformation passe par l’engagement, la confiance et l’agilité des acteurs. Or cette agilité repose sur un soutien visible, au quotidien, des managers. Pour travailler ces sujets d’excellence et réussir des transformations longues et difficiles, il est nécessaire de réunir un certain nombre de facteurs-clés de succès, mais aussi, et surtout, de déployer de bonnes attitudes et de bons comportements de service vis-à-vis des clients et au sein des équipes. Les intervenants qui témoigneront aujourd’hui montreront toute l’importance que revêtent l’attitude, la considération, l’empathie et le respect dans la qualité du service.

Maryse Juranville

Vous avez été nombreux à répondre au sondage en ligne sur le *care* orchestré par Talk 4 avant cette rencontre. Il en ressort que 72 % d’entre vous ont déjà entendu parler du *care*. Vous l’associez aux notions de bienveillance, de service et d’efficacité, mais aussi à l’attention portée à l’ensemble des parties prenantes. La moitié d’entre vous indique que l’on parle du *care* dans leur entreprise. Lorsque c’est le cas, le *care* est surtout évoqué en matière d’excellence client, ainsi qu’au regard de l’attention portée aux collaborateurs. « Le *care* est le socle de l’engagement collaborateur », nous dit un répondant. Enfin, le *care* passe, selon vous, par la mise en place de parcours managériaux et de formations visant à sensibiliser l’ensemble de l’organisation. Vos entreprises sont essentiellement conduites à parler du *care* dans les domaines des ressources humaines, du marketing et de la relation client, voire de la responsabilité sociale et environnementale. Enfin, pas moins de 98 % d’entre vous estiment que le *care* peut accroître l’engagement des collaborateurs au quotidien. **La principale dimension du *care* permettant d’accroître l’engagement des collaborateurs est, à vos yeux, de donner davantage de sens à l’action professionnelle. Nous voyons là combien l’enjeu du *care* est déterminant.**



Le Management par le *care* : du concept aux pistes de travail opératoires

Benoît Meyronin

**Professeur senior, Grenoble École de Management
Directeur général de Care Expérience (Domplus Groupe)**



Le *care* est un sujet qui m'est cher, à tel point que j'y consacre actuellement un ouvrage en collaboration avec Christophe Bénavent, qui est très impliqué dans le management de la satisfaction client, ainsi qu'avec le philosophe Marc Grassin, spécialiste de bioéthique. En effet, le *care* est fondamentalement une forme d'éthique. Comment faire en sorte qu'il n'en reste pas à l'état de slogan ou de mode managériale, mais qu'il imprègne durablement les pratiques ?

Le *care*, pourquoi maintenant ?

L'éthique du *care* ne se contente pas d'être conceptuelle : c'est bel et bien **une éthique du faire**. Elle associe la disposition des individus à adopter certaines attitudes avec une mise en pratique. Or cette dernière passe fondamentalement par des activités de service, dans lesquelles nous prenons soin d'autrui. En cela, **le *care* entretient un lien intime avec la raison d'être de l'association Esprit de service France.**

Le *care* est porté par un mouvement de fond dans lequel un certain nombre d'évolutions sociétales impactent les entreprises : monoparentalité, rôle accru des aidants familiaux auprès des seniors, quête d'équilibre entre les loisirs et le travail, notamment de la part des jeunes générations...

L'entreprise peut décider de contourner ces évolutions sociales, estimant qu'elle n'a pas à empiéter dans la vie privée de ses salariés. A l'inverse, elle peut s'y intéresser, en considérant, par exemple, que l'investissement d'un collaborateur auprès d'un parent âgé n'est pas sans effet sur la qualité de son travail. C'est ainsi que nous assistons à une prise en considération grandissante de la question des aidants dans les organisations.

A ces tendances sociétales s'ajoutent des évolutions propres au monde de l'entreprise, et plus particulièrement au métier des ressources humaines. Les RH sont au cœur de la transformation, qui nécessite de faire évoluer les représentations, les attitudes et *in fine* les comportements. En outre, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux dimensions de la marque employeur, de l'engagement, de la motivation et du bien-être – à tel point que certaines ont institué des « *chief happiness officers* ».

Ce sont autant de signes de transformation de la façon dont les professionnels des ressources humaines envisagent leur métier. Les dimensions du *care* y prennent en importance.

Enfin, **le *care* n'est pas sans lien avec la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE), notion qui revient plus que jamais sur le devant de la scène.** En ce qu'il réaffirme l'importance de prendre soin des clients, des collaborateurs et de la planète, le *care* peut ainsi nourrir les réflexions que mènent les entreprises sur la RSE.

Symétrie des attentions, libération, *empowerment*, *servant leadership*, management bienveillant, management par les valeurs... toutes ces approches managériales qui se sont succédées – voire se sont empilées – dans les entreprises présentent une dimension commune : elles accordent une importance centrale à l'attention que l'on porte à ses clients tout autant qu'à ses collaborateurs, à la capacité d'en prendre soin.

Faire preuve de *care* ne saurait se réduire, pour une organisation, à mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction, réaménager une cafétéria ou installer un *baby-foot*. Un autre écueil serait de ne faire du *care* qu'un argument purement marketing. Notez que « Kering », nouveau nom du groupe PPR, fait certes référence à *ker*, qui signifie « maison » en breton, mais aussi au *care*...

Une éthique de l'attention à l'autre

Le *care* est une forme d'éthique apparue aux Etats-Unis dans les années 1980, dans le sillage d'une réflexion féministe. La morale a-t-elle un sexe ? Telle est la question que s'est posée, à l'époque, Carol Gilligan.¹ Peut-être les hommes appréhendent-ils les dilemmes moraux et construisent-ils des réponses différemment des femmes, s'est demandé l'auteur. Cette hypothèse a été largement débattue dans le monde scientifique. A cette occasion, Carol Gilligan a observé que les femmes s'inscrivaient davantage que les hommes dans une forme d'éthique qu'elle a qualifiée de « *care* ». Si la langue française s'est emparée de ce mot sans le traduire, c'est parce que nous peinons à en trouver un équivalent aussi riche.

L'éthique du *care* s'est ensuite développée en philosophie, en sociologie, en anthropologie mais aussi en sciences politiques, avec en particulier Joan Tronto.² Il est intéressant de noter que dès les origines, la réflexion sur le *care* s'est inscrite dans un paradoxe, lequel n'est peut-être pas totalement levé aujourd'hui. Ainsi, les chercheurs américains ont relevé que les métiers du « prendre soin » étaient globalement méprisés dans nos sociétés, et que nous confions les êtres qui nous étaient les plus chers (nos enfants, nos anciens...) à des individus généralement sous-payés et peu considérés par leur employeur – souvent des femmes issues des minorités. Ce constat a sans doute quelque ressemblance avec la situation que nous connaissons aujourd'hui. Quiconque s'intéresse aux métiers de la relation client ne peut qu'être sensible à ce manque de considération dont souffrent ceux qui dispensent le *care* au quotidien.

En France, l'éthique du *care* s'est d'abord implantée non tant dans les entreprises que dans le monde des soins, plus particulièrement à l'hôpital public. Dans *Prendre soin à l'hôpital*³, Walter Hesbeen s'interroge ainsi sur ce que représente l'éthique du *care* pour un soignant. Il met en

¹ Carol Gilligan, *Une voix différente. Pour une éthique du care*, Flammarion, Champs essais, 2008.

² Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, La Découverte, 2009.

³ Walter Hesbeen, *Prendre soin à l'hôpital. Inscrire le soin infirmier dans une perspective soignante*, Elsevier Masson, 1997.

lumière une dialectique fondamentale : comment veiller à articuler en permanence le *cure* et le *care* ? Comment articuler des solutions médicales de plus en plus techniques, des protocoles de soins de plus en plus complexes nécessitant l'interaction de nombreux professionnels – le *cure* –, avec une prise en considération globale de la personne – le *care* ?

Longtemps, le management s'est désintéressé du *care*, à l'exception de quelques auteurs comme Yvon Pesqueux⁴. Une unique thèse de doctorat y était consacrée – et encore, elle s'intéressait essentiellement à la façon dont l'éthique du *care* pouvait contribuer à renouveler l'enseignement de l'éthique des affaires dans les écoles de commerce.

Progressivement, des articles sont venus questionner l'apport que pouvait représenter l'éthique du *care* pour les entreprises. Souvent toutefois, ces articles prenaient pour angle d'approche le monde des soins et de l'hôpital.

Le *care*, un atout pour l'entreprise

Je formule l'hypothèse que l'éthique du *care* peut être utile voire nécessaire au monde des entreprises. Nous voyons d'ailleurs combien celles-ci peinent à passer d'une culture de production – de *cure* – à une culture de service – de *care*.

Or l'éthique du *care* bouleverse les représentations qui ont le plus souvent cours dans les organisations et le management.

Ainsi, l'éthique du *care* se fonde sur la notion de vulnérabilité. Elle reconnaît que tous, nous sommes vulnérables. Nous le sommes dans l'enfance, parfois au grand âge, mais aussi tout au long de notre vie, quand nous sommes frappés par des accidents, des maladies, des deuils... Au contraire, les théories managériales se plaisent habituellement à valoriser l'autonomie.

La vulnérabilité que reconnaît l'éthique du *care* pose d'emblée la question de l'interdépendance. Dès lors que nous sommes vulnérables, nous sommes interdépendants les uns des autres, et inscrits dans des relations de réciprocité. J'ai besoin du soin et de l'attention des autres, et je suis moi-même pourvoyeur de soin et d'attention à l'égard d'autrui.

Cette réciprocité a des incidences extrêmement importantes en matière de management. Ainsi, le *care*, pour un manager, ne consiste pas uniquement à prendre soin de son équipe, mais aussi à prendre soin de soi. Plus encore, le manager doit faire prendre conscience à son équipe qu'elle doit prendre soin de lui, tout comme il doit prendre soin d'elle. Comme l'explique Bertrand Collomb, qui a longtemps dirigé le groupe Lafarge, il n'est pas honteux pour un manager de reconnaître ses fragilités face à son équipe.

La logique de *feedback* est fondamentale dans l'éthique du *care*. Sans se contenter de mettre en œuvre des actions dont on pense qu'elles relèvent du *care* et qu'elles sont utiles, il faut prêter attention aux retours qu'autrui nous renvoie : considère-t-il que nous avons vraiment répondu à ses besoins ? Avons-nous su l'écouter ? Savons-nous vraiment écouter nos clients ?

⁴ Yvon Pesqueux, *De l'engagement au care, Question(s) de management* 2012/2 (N° 1), p. 107-118.

Une éthique du faire

L'éthique du *care* nous questionne sur nos pratiques. C'est une éthique de l'action, qui ne saurait en rester à des dilemmes moraux ou à une réflexion philosophique. **L'éthique du *care*, c'est donc agir, mais c'est aussi donner à autrui le pouvoir d'agir.** Cela renvoie aux notions d'autonomie et de responsabilisation.

L'éthique du *care* répond à nos besoins dans quatre champs fondamentaux.

- **La confiance**

Faire confiance, c'est se placer dans une position de vulnérabilité : j'accepte de faire le pari de l'autre. Quand les entreprises parlent de lâcher-prise, de responsabilisation, de délégation et d'*empowerment*, cela sous-entend qu'elles acceptent de perdre le contrôle, de se mettre en risque et de s'en remettre à l'autre.

- **L'écoute**

L'écoute est omniprésente au sein du *care*. Sommes-nous vraiment à l'écoute des besoins de l'autre ? Lui donnons-nous le pouvoir de dire ce qu'il ressent de façon complexe et nuancée ? L'autorisons-nous à faire part de ses fragilités, de ses émotions et de son ressenti, dans une situation de relation client par exemple ?

- **Le pouvoir d'agir, la contribution**

Erving Goffman explique qu'entrer en relation avec l'autre induit toujours une prise de risque – et plus précisément, fait prendre le risque de perdre la face. Un manager d'Orange, chargé de l'expérience salariés des 10 000 collaborateurs qui assurent l'installation et la réparation des Box chez les particuliers, m'expliquait que le problème de ses salariés était, fondamentalement, de « s'autoriser à être autorisé à ». En l'occurrence, comment peuvent-ils « s'autoriser à » chez un particulier, alors même qu'ils attendent, impuissants, que la Box redémarre et qu'ils n'ont pas accès au compte client de l'abonné ? Ce type de situation conduit à dénier le professionnalisme du collaborateur : constatant qu'il n'est pas autorisé à agir, le client ne le reconnaît pas en tant que professionnel. Le collaborateur lui-même se sent inutile puisqu'il n'a pas de marge de manœuvre pour agir. C'est pourquoi ce manager d'Orange s'est attaché à octroyer des autorisations à ses salariés.

L'enjeu est donc le suivant : comment créer les conditions grâce auxquelles les équipes, en particulier celles qui sont en contact avec le public, n'auront pas l'occasion de perdre la face devant les clients ? Il s'agit de dépasser les critères de la satisfaction ou de l'insatisfaction, pour se situer à l'échelle de l'Homme. Quand il ne peut pas agir et se sent inutile, l'homme perd la face.

- **La reconnaissance**

La reconnaissance est le mot magique du management. L'éthique du *care* l'éclaire sous un nouvel angle, en rappelant que nous avons besoin qu'autrui reconnaisse notre contribution. La reconnaissance est nécessairement réciproque. Erving Goffman, dans les années 1960, citait l'exemple du réparateur de télévision : il a besoin d'être reconnu comme professionnel par la famille qui l'accueille dans son salon, mais cette dernière a aussi besoin d'être reconnue comme apte à comprendre son diagnostic technique. Combien de fois avons-nous eu affaire à un

professionnel qui ne nous jugeait pas capable ou digne de recevoir ses explications ? Se sentir reconnu permet de gagner en confiance en soi.

Il importe par ailleurs de reconnaître la valeur de la relation. L'éthique du *care* met en avant les métiers de la relation à l'autre. Elle accorde une reconnaissance à ces métiers dans les organisations.

L'écoute, encore l'écoute, toujours l'écoute

Comme en témoigne le baromètre de la RSE, les dirigeants associent prioritairement cette dernière à la préservation de la planète, suivie immédiate par la prise en compte du bien-être des salariés dans l'entreprise. Ils citent également l'écoute des salariés et des parties prenantes. Malgré ces belles intentions, les salariés déplorent largement un manque de reconnaissance. Dans la très intéressante enquête menée par la CFTD, *Parlons travail*, nous pouvons lire le verbatim suivant : « **Ce qui me met en colère au travail, c'est d'abord le manque de reconnaissance.** » La colère est un terme fort, qui dépasse largement la petite contrariété.

On dit souvent des jeunes générations connectées qu'elles se désengagent, sont infidèles, ou encore qu'elles privilégient la vie personnelle par rapport à la vie professionnelle. Ce n'est pas exact. Ce sont en fait les modalités de contribution et d'engagement que leur offrent les entreprises qui ne correspondent pas aux aspirations de ces jeunes. **L'entreprise a tendance à vivre en vase clos et à considérer qu'elle détient toutes les réponses en interne, alors qu'émergent dans la société des solutions qui recréent les conditions d'un « agir ensemble ».** Je pense par exemple à la plateforme Make.org qui lance des mobilisations collectives sur de grandes thématiques. L'une des plus récentes ne peut que nous interpeller, puisqu'elle est intitulée « comment mieux prendre soin de nos aînés ? ». Elle a pour sponsors des entreprises comme La Poste ou Klesia. Les entreprises peuvent ainsi s'appuyer sur des dynamiques « d'agir ensemble » portées à l'extérieur de leurs murs, pour consolider en interne, chez leurs salariés, le sentiment d'être utiles et de contribuer à un projet qui les dépasse.

Une roadmap en 10 points clés

Ce cadre étant posé, comment passer à l'acte ? Je propose dix registres d'action, qui traduisent une vision systémique du *care*. J'en détaillerai ici quelques-uns.

L'enjeu principal, lorsqu'on s'attache à traduire le *care* dans les pratiques, consiste à mettre en valeur des éléments de preuve tangibles, des marqueurs. **Cela passe par le comportement managérial ou la qualité des lieux de travail, mais aussi par le souci de valoriser tous les métiers.** Soyons capables d'admettre que souvent, les organisations ont un certain mépris, ou tout au moins un manque de considération, pour ceux dont l'activité est de prendre soin des clients. Tout le paradoxe est que ce sont ces mêmes collaborateurs, souvent déconsidérés, qui ont l'influence la plus déterminante sur l'expérience et la satisfaction des clients.

Je suis par ailleurs persuadé que l'éthique du *care* permet de revivifier et de nourrir la vision stratégique de l'entreprise, l'ambition qu'elle se donne vis-à-vis de ses clients, de ses collaborateurs et de la société. Concrètement, l'entreprise peut donner à voir ce que signifie un ancrage réaffirmé dans cette forme d'éthique.

Un sujet a fait florès ces dernières années, les fameux « irritants clients », qui ont donné lieu aux « irritants collaborateurs ». Pour ma part, je suis tenté de gommer cette différence et de considérer qu'il n'y a que des irritants qui gâchent la rencontre entre un client et un collaborateur, ou entre un collaborateur et un manager. Il est important de les identifier.

Il est important de travailler sur des logiques de service attentionné, par exemple à l'égard des salariés qui sont aussi des aidants dans leur vie privée. Orange a par exemple monté un programme appelé « Mes proches et moi », destiné à ses 20 000 collaborateurs qui sont en situation d'être aidants ou aidés.

Mettre en œuvre le *care*, c'est aussi valoriser le pouvoir d'agir et l'initiative – mais le faire vraiment. Les entreprises ont parfois tendance à se gargariser du fameux « droit à l'erreur » et à se revendiquer de l'*empowerment* et de la responsabilisation, alors que leur personnel ne s'est jamais senti aussi emprisonné dans l'incapacité d'agir. De même, les entreprises n'ont jamais autant parlé de droit à l'erreur, alors que les salariés sentent peser sur leurs épaules le devoir de ne pas se tromper. Comment restituer à chacun sa capacité à agir, comment « autoriser chacun à s'autoriser à » ?

L'éthique du *care* étant avant tout une éthique de l'attention à l'autre et de la relation, elle doit reposer sur un alignement des postures relationnelles à tous les niveaux de l'organisation.

Le *care* réinterroge la légitimité du management. Il est demandé au manager de lâcher prise, de ne plus se présenter comme un sachant mais de laisser ses équipes s'exprimer, de savoir montrer ses faiblesses... A cette aune, comment redéfinir la valeur ajoutée du manager et le champ de sa légitimité ? Cette question me paraît problématique dans de nombreuses organisations.

Quelques écueils à dépasser

S'emparer du *care*, c'est accepter de remettre en cause les fantasmes et les mythes, en particulier celui du manager invulnérable, celui de la réussite que l'on conquiert *contre* les autres et non *avec* les autres, ou encore celui qui nous fait croire que nous pouvons délivrer des solutions techniques sans prêter attention aux personnes.

Je propose une vision systémique du *care* qui peut paraître complexe à mettre en œuvre. Par quoi commencer ? Très vite, il faut chercher des marqueurs tangibles dans la transformation culturelle. Il fut un temps où la mode était d'installer une chaise rouge, celle du client, autour de la table des Comex. Avec le temps, ces chaises ont été reléguées dans un coin et prennent la poussière... un symbole fort de manque de considération !

Nous vivons dans une ère où il faut fournir rapidement des preuves tangibles de nos actions, au-delà des grands discours. Pour autant, je maintiens que l'élaboration du discours est tout aussi essentielle que les preuves par lesquelles on le concrétise.

Le *care*, ce n'est pas le monde des Bisounours ! Assumer et accompagner le départ d'une personne dont on considère qu'elle n'a plus sa place dans l'entreprise relève davantage du *care* que de la reléguer dans un « placard », provoquant chez elle un sentiment d'inutilité absolue.

Le *care* n'est surtout pas une injonction. L'on aurait tort de penser, comme le fait l'entreprise dite « libérée », qu'un leader charismatique puisse émerger spontanément et enjoindre à ses troupes

d'entrer dans le *care*. Du reste, l'entreprise « libérée » me paraît assez coercitive dans son approche de la libération : soit vous vous y conformez, soit vous la quittez. De mon point de vue, **la véritable transformation consiste à susciter l'adhésion de ses collaborateurs et à fédérer le plus grand monde dans son sillage**. De ce point de vue, **l'éthique du *care* implique nécessairement un questionnement sur l'objectif commun qui est visé et sur la façon de l'atteindre ensemble**. Le *care* est un nouveau paradigme qui change la donne par rapport à la vision traditionnelle du management et de l'entreprise. Il n'a rien de commun avec une injonction béate au bonheur, puisque son angle d'attaque est au contraire la vulnérabilité et l'interdépendance.

Somme toute, le management par le *care* n'est jamais qu'une manière de traduire une forme d'éthique dans le monde du management.

Débat avec la salle

Maryse Juranville

Les postures managériales se fondent encore largement sur une logique de contrôle-commande portée par un management interventionniste, où l'ego est souvent l'ennemi du cœur. Ces postures sont-elles compatibles avec une prise en compte du *care* ?

Benoît Meyronin

Un slogan fait actuellement florès, celui de « replacer l'homme au cœur de l'entreprise ». Il est dommage que certains dirigeants ne se penchent sur ces questions qu'après avoir vécu des drames personnels. L'éthique du *care* nous renvoie à nos fragilités. Elle nous tend un miroir sur notre chemin de vie et sur les étapes que nous avons surmontées. Pourquoi devrait-on nier, une fois passé le seuil de l'entreprise, les moments douloureux qui ont jalonné notre existence ?

Dans la dichotomie entre sphère privée et sphère professionnelle, l'on considère trop souvent que l'entreprise est le monde de la contrainte et de la souffrance, tandis que la quête d'épanouissement réside dans la vie personnelle. Pourtant, c'est souvent grâce à une activité professionnelle que les personnes fragilisées retrouvent un équilibre. Reconnaissons que le monde du travail est nuancé et qu'il peut être un lieu d'épanouissement personnel.

En posant le principe de réciprocité, le *care* nous oblige à sortir du dilemme judéo-chrétien opposant l'égoïsme à l'altruisme. Au contraire, l'éthique du *care* nous fait comprendre que pour être en mesure de prendre soin de son prochain, il faut prendre soin de soi. C'est une condition essentielle. **Sans énergie et sans disponibilité, je ne peux pas être attentif aux besoins d'autrui**. En retour, j'ai besoin que les autres prennent soin de moi. C'est là une dimension assez nouvelle pour les entreprises.

Pour illustrer le *care*, j'emprunterai à Walter Hesbeen sa belle « parabole des canaris ». L'auteur relate l'histoire d'une vieille dame qui entre à l'hôpital pour une opération du genou. Elle se montre très angoissée. Chacun son tour, les professionnels – infirmier, anesthésiste, chirurgien... – la rassurent : l'opération est courante et se passera bien. Rien n'y fait, cette vieille dame est toujours aussi agitée. Elle finit par livrer ce qu'elle a sur le cœur : qui va nourrir ses canaris durant son absence ? Les praticiens en sont pantois : ils s'étaient tellement concentrés sur le *cure*, le soin technique, qu'ils en avaient oublié d'écouter et d'appréhender la personne dans sa globalité.

Restons dans le monde de l'hôpital pour un dernier exemple, véridique. Un technicien prestataire de service assure la réparation d'un IRM dans un service hospitalier. Deux heures après son intervention, son employeur, l'entreprise de maintenance, est assailli d'appels de l'hôpital, au bord de l'explosion : quand cet appareil va-t-il enfin fonctionner ? L'opérateur du service client leur répond que tout est en ordre depuis deux heures. Le technicien n'avait salué personne en partant, ni prévenu que la machine était réparée. Il avait assuré le *cure*, mais pas le *care*. En l'occurrence, la faute n'incombe pas à ce technicien, mais à la culture collective qui le conduit à considérer qu'il a rempli son travail une fois la machine réparée.

Le « prendre soin » au cœur de la vision d'excellence

Créer de l'engagement collaborateurs pour servir l'ambition de l'enchantement client et devenir l'un des plus beaux hôtels du Monde

Jean-Claude Messant

Directeur Général du Royal Mansour Marrakech

Erik Perey

La première fois que j'ai rencontré Jean-Claude Messant, c'était à Monte Carlo, ville qui compte l'une des chaînes hôtelières les plus luxueuses qui soient. Jean-Claude m'a annoncé qu'il entendait y créer le plus bel hôtel au monde. Qu'importe si l'établissement qu'il venait de reprendre, le Métropole, était situé au-dessus d'un magasin Fnac, n'avait pas vue sur la mer, était doté d'une piscine certes magnifique mais ouverte uniquement l'été... Quelques années plus tard, il rejoignait le club très select des Leading Hotels of the World. Depuis, Jean-Claude Messant a renouvelé l'expérience au **Royal Mansour de Marrakech**, qui vient de se voir décerner le **prix « Happy Guest Award » de Leading Hotels of the World, distinction la plus prestigieuse de l'industrie hôtelière.**



Jean-Claude Messant

Après le point de vue universitaire que vient d'exposer Benoît Meyronin, je vous livrerai mon expérience d'artisan, d'aubergiste, en tentant de vous décrire comment au quotidien, très concrètement, je m'efforce de devenir et de rester « champion du monde ».

Il me semble important de commencer par vous dire qui je suis. J'ai besoin, dans la vie, de m'appuyer sur trois piliers : une vie famille simple et saine – j'ai quatre enfants –, une vie professionnelle stimulante, et enfin une pratique sportive soutenue. Je marie ces trois volets de ma personnalité, et ils nourrissent ma performance au jour le jour.

D'où sortez-vous, me demanderez-vous ? L'hôtellerie est une vocation d'enfance. A 8 ans, un dimanche, après le déjeuner familial, j'ai annoncé à mes parents que je ferais l'école hôtelière pour devenir cuisinier. Ma mère était DRH d'une grande entreprise, et mon père un mathématicien et physicien de haute volée. Autant dire que j'ouvrais une nouvelle voie.

A 16 ans, je suis parti à l'école hôtelière. Je suis certainement le moins diplômé de toute votre assemblée ! Moi qui ai un niveau d'études bac+2, les futurs cadres que je recrute ont au moins un niveau bac+ 4 ou bac+5. J'ai en revanche des années de terrain, des heures de formation et de développement. Je me suis aussi enrichi grâce à des rencontres, avec des managers comme avec des clients qui m'ont aidé à grandir.

J'ai eu l'occasion de travailler dans de très beaux hôtels, parmi lesquels le Dorchester et le Ritz à Londres, le Royal Deauville où j'ai consacré quatre années extraordinaires à repositionner cet établissement, le Métropole à Monte Carlo, le Crillon à Paris, et enfin le Royal Mansour à Marrakech.

Pompier, bâtisseur, et aubergiste

Dans chacune de ces expériences, j'ai toujours mené de très nombreux travaux de rénovation, d'embellissement, de fermeture et de réouverture, de création de restaurants, points de vente ou spas... Il s'agissait souvent de **retravailler le positionnement** des établissements, voire de totalement les repositionner. De fait, j'ai un profil quelque peu atypique dans ce métier. Je me considère en quelque sorte comme un pompier, voire un maçon – en tout cas, comme un bâtisseur. En règle générale, lorsqu'un propriétaire ou un investisseur recherche un directeur général, il ne m'appelle pas si son hôtel fonctionne déjà bien. On me sollicite plutôt pour les causes perdues, en tout cas compliquées.

Ma mission à Marrakech a débuté le 1^{er} septembre 2014. Elle m'avait été présentée dans les termes suivants par le propriétaire de l'établissement, sa Majesté le Roi Mohammed IV : vous réglerez les problèmes. J'ignorais de quelle nature étaient ces derniers.

Deux mois plus tard, après un premier état des lieux, j'ai expliqué au propriétaire que cet hôtel avait un potentiel extraordinaire et pouvait devenir « champion du monde », tout en étant une vitrine pour le Royaume, son art, sa culture, son artisanat, sa gastronomie et son approche de la responsabilité sociale.

Cette ambition a lancé la transformation du Royal Mansour, fin 2014. Depuis, nous nous sommes vus décerner les prix de meilleur hôtel du Royaume, meilleur hôtel d'Afrique et meilleur hôtel du monde. Notre restaurant et notre spa ont gagné de nombreux prix. Nos collaborateurs – sommeliers, cuisiniers, gouvernantes... – ont également remporté des distinctions dans des concours internationaux. Une importante source de motivation pour l'équipe consistait à prouver qu'un hôtel du Maghreb pouvait surpasser un établissement asiatique, français, suisse ou américain.

Recette du quatre-quarts de la réussite

De façon schématique, l'on pourrait considérer que mon travail consiste à motiver, coacher, encadrer, développer – mais aussi aimer – les 12 membres du Codir, de sorte que l'attention que je

leur prodigue se répercute en cascade sur les chefs de service, les chefs de département et nos 565 collaborateurs. Si j'assume pleinement mon rôle auprès de ces 12 personnes, ils ont, en théorie, les moyens d'assurer une parfaite organisation et un parfait suivi de l'ensemble du personnel. En pratique, toutefois, je m'occupe de chacun des 565 membres de notre équipe.

La particularité de ma mission est de viser l'excellence, sinon rien. La suite la plus onéreuse du Royal Mansour coûte 35 000 euros la nuit. Un client qui y passe plusieurs nuits est particulièrement expérimenté en matière d'offre hôtelière, et particulièrement exigeant. Il est souvent assisté dans sa vie quotidienne.

En miroir, je suis moi-même très exigeant, et cette exigence s'infuse dans les comportements de l'ensemble de mes collaborateurs, à tel point qu'ils se plient à des exercices d'autocontrôle. Au jour le jour, nous sommes soumis à une immense pression de qualité. Pour l'absorber et me maintenir à un haut niveau de performance professionnelle, j'ai besoin d'avoir, par ailleurs, une vie de famille épanouie et une pratique sportive soutenue.

Comment devient-on champion du monde ? Je connais trois des quatre derniers sélectionneurs de l'équipe de France de football. J'identifie de nombreuses ressemblances entre le monde sportif et mon activité quotidienne, dans l'effort de planification, la recherche d'excellence et le sens du détail.

Voici la stratégie opérationnelle que j'ai présentée à Sa Majesté il y a quatre ans. Pour tendre vers 100 % de succès, lui ai-je expliqué, je répartirais mes efforts de la façon suivante :

- 25 % sur le *hard*, c'est-à-dire la partie immobilière : bâtiments, décoration de l'hôtel... ;
- 25 % sur le *soft* : spa, restauration, services... ;
- 25 % sur l'image : commercialisation et communication ;
- 25 % sur l'humain, nos 565 collaborateurs : le design de service et mise en place humaine.

A mon arrivée, le Codir avait estimé que l'hôtel se situait à 62 % d'excellence au regard de ces quatre dimensions. Il y a trois mois, nous nous sommes évalués à 85 %. Nous avons donc encore une marge de progrès pour nous rapprocher des 100 %, objectif que nous n'atteindrons probablement jamais totalement.

Vendre du rêve, un travail de haute précision

Peut-être certains d'entre vous ont-ils dormi à l'hôtel hier soir, dans un Ibis par exemple. Cela vous a coûté 100 à 150 euros. Vous y avez trouvé un lit, une salle de bains, une télévision... Le Royal Mansour vous propose également lit, une salle de bains, une télévision... mais il vous en coûtera 1 400 euros au minimum, et 35 000 euros au minimum.

Pourquoi un client va-t-il au Royal Mansour plutôt que chez Ibis ? Pourquoi est-il prêt à dépenser 1 400 euros ? Tout simplement parce que **je lui vends du rêve, de l'émotion**, lui offre une dimension qu'il ne trouve probablement pas ailleurs. A cet égard, je pourrais dire avec humour que je suis un escroc, un marchand d'étoiles ! Beaucoup de clients me demandent, à leur départ : « Comment faites-vous ? Nous avons vécu un moment extraordinaire. Nous aimerions repartir chez nous avec votre équipe. Quel est votre secret ? ». Ce n'est pas facile à expliquer. Cette émotion est palpable, puisque le client la ressent. Nous la provoquons grâce à une mise en place humaine, une

planification et une organisation extrêmement précises, mais aussi éminemment fragiles. Nous nous remettons en question tous les matins.

La première fois que j'ai rencontré mon propriétaire, la vision et le projet de l'hôtel n'étaient pas encore très clairs. Nous avons commencé par écrire une vision et une stratégie, d'abord par un travail individuel, puis de façon partagée avec les principaux collaborateurs. Nous avons ensuite partagé cette vision avec le propriétaire, qui se l'est pleinement appropriée. Puis je l'ai présentée à la totalité des collaborateurs, par groupes de 30 ou 40 personnes, tous les jours, pendant deux semaines. Je leur ai expliqué où nous nous situons aujourd'hui et où nous souhaitons arriver dans trois ans et dans cinq ans. J'étais accompagné d'un interprète en arabe, car je tenais à ce que tout un chacun comprenne précisément cette vision, se sente concerné et s'embarque dans la dynamique.

Après cette première étape, nous avons lancé le travail. Je me suis donné deux casquettes, de manager et de leader.

Mon rôle de manager porte essentiellement sur les volets du *hard*, du *soft* et de l'image. Nous avons multiplié les groupes de travail avec les collaborateurs, réalisé des *benchmarks*, ouvert les vannes de la curiosité, de la créativité et de l'innovation. Nous nous sommes inspirés des meilleures pratiques ayant cours dans le monde, non pas pour les copier mais pour les décliner intelligemment, les réinventer à notre image.

Une fois que nous serions devenus numéro un, il faudrait le rester. Nous avons instauré la motivation du 100 % parfait au jour le jour. Je ne peux pas me contenter de 99 % de perfection. Si j'arrive le matin et apprends que l'équipe a pris 5 minutes de retard sur un réveil, c'est une catastrophe qui me ruine la journée. Je transmets cet état d'esprit au Codir, aux chefs de service et aux collaborateurs, pour qu'eux aussi se sentent concernés. Nous sommes tous sur le même bateau.

Nous nous intéressons à la concurrence, mais ne l'observons que dans le rétroviseur. Ce n'est pas la compétition qui guide la façon dont nous pilotons l'hôtel. D'ailleurs, chacune de nos nouvelles mises en place est copiée trois ou six mois plus tard. C'est un immense moteur de motivation dans l'hôtel.

L'attitude plutôt que l'aptitude

Quant à mon rôle de leader, je l'endosse essentiellement pour le volet humain. **Je consacre 38 % de mon chiffre d'affaires à la masse salariale, à la formation et au développement des équipes. Nous avons tous compris que seul l'humain – et par conséquent la mise en place de service – ferait la différence.** N'importe quel hôtel haut de gamme peut s'offrir un bon décorateur et un chef cuisinier. En revanche, la qualité de service est unique.

J'ai compris qu'il fallait fédérer et animer, faire rêver l'équipe, la soutenir, l'inspirer et l'aimer – je n'ai pas peur d'utiliser ce terme que j'associe au respect. Notre propriétaire m'a un jour demandé « comment allaient ses enfants ». Je lui ai répondu que l'un d'entre eux venait de partir à la piscine. Or il ne parlait pas de ses propres enfants, mais des collaborateurs de l'hôtel. J'ai vocation à être non seulement un patron assumé, figure respectée au Maroc, mais aussi un père de famille. Je me dois d'aider, de comprendre, d'écouter et de soutenir mes collaborateurs dans les moments difficiles.

Au jour le jour, cela se traduit par des recrutements fondés sur l'attitude plutôt que sur l'aptitude. Je préfère recruter un jeune de 20 ans qui sort de l'école, n'a pas nécessairement d'aptitude professionnelle très marquée, mais manifeste une envie et une motivation, arbore un sourire, un sens de la générosité et de l'hospitalité.

Nous avons créé une formidable académie interne pour former et développer nos salariés. Nous espérons ouvrir bientôt une école hôtelière à Marrakech, qui sera dédiée à notre établissement et au développement des futurs hôtels Royal Mansour.

L'intégration des salariés détermine en grande partie leur réussite. La veille de leur arrivée, le jour même, le lendemain, une semaine plus tard, un mois plus tard, trois mois plus tard, il est essentiel d'échanger avec les nouvelles recrues, de les écouter, de leur expliquer la vision de l'entreprise, de leur manifester de la confiance. Nous les appelons la veille de leur premier jour pour leur dire combien nous sommes ravis de les accueillir le lendemain, combien c'est pour nous un honneur. Je rencontre chaque nouvel embauché dès son premier jour. Quel que soit son poste, je lui explique que j'ai besoin de lui, de sa compétence, du souffle qu'il apportera à l'entreprise.

Nous assumons une importante mission d'éducation et de développement de notre personnel. Nombre de nos chefs de service actuels sont arrivés à un niveau junior. Nous avons accompagné leur progression, étape par étape. **Ils possédaient l'attitude, nous leur avons donné les aptitudes et les compétences.**

Aujourd'hui, l'enjeu est de prévenir l'engourdissement et le vieillissement des équipes. L'hôtel a huit ans. Un jeune arrivé à 20 ans est maintenant marié et père de famille, a souvent la charge de ses parents et beaux-parents. Il a une vie remplie en dehors de l'entreprise. Comment maintenir sa motivation ? Tel est notre défi actuel.

Etant devenus une école extraordinaire, nous serons inévitablement confrontés à un problème de rétention des talents que nous aurons formés, si nous n'avons pas des opportunités d'évolution à leur proposer à tous. Nous réfléchissons sans cesse à nos plans de succession, à tous les niveaux.

Tous nos collaborateurs – qu'il s'agisse d'une femme de chambre, d'un cuisinier, d'un plongeur... – ont des objectifs individuels. Ils sont évalués formellement à l'occasion d'entretiens annuels, mais aussi jour après jour, sur le terrain, en entretiens en face-à-face de cinq minutes ou un quart d'heure. Le suivi est donc constant, de même que la reconnaissance – reconnaissance du bon comme du moins bon, accompagnée d'explications.

« **Sublimer le sublime** » : ce mot d'ordre trouvé par un de mes assistants est le défi quotidien qui nous habite. Notre hôtel possède une faculté extraordinaire de monter des opérations tout aussi extraordinaires : choyer une délégation de dix rois ou chefs d'Etat... Toutefois, nous n'accueillons pas seulement des rois et des reines, mais également des clients « normaux » qui s'offrent le plus beau séjour de leur vie. Il faut aussi, et surtout, s'occuper d'eux, les traiter comme des rois pour qu'ils partent avec un souvenir impérissable. **Le danger serait d'oublier de rendre l'ordinaire extraordinaire.** C'est un travail ardu qui se peaufine au quotidien. L'équipe doit se sentir concernée par tous les clients et à tout moment.

Le collaborateur au cœur du métier

Longtemps, il a été de bon ton pour les entreprises de placer le client au cœur du métier. Or le collaborateur mérite cette même place. Il est la clé de tout. **Sans mes collaborateurs, je ne sais rien faire. Je ne suis qu'un chef d'orchestre : la musique est interprétée par mes salariés. Aujourd'hui, tous nos efforts de développement de service passent par les collaborateurs. Ils sont au cœur de notre métier et de notre stratégie.**

Nous avons des promesses envers nos clients et envers nos collaborateurs. Il est bon de rappeler que la rémunération est un élément de motivation important, *a fortiori* dans un pays où les salaires sont faibles et souvent versés avec retard. Nous payons nos collaborateurs 25 % à 30 % de plus que les autres hôtels, et versons leurs salaires à échéance due. Nous veillons à leurs conditions de travail : restauration, uniforme, vestiaire... Nous nous occupons de leur développement personnel via l'académie.

Il est important qu'ils se sentent à l'aise dans leur relation et leur communication avec l'ensemble de leurs collègues, subordonnés et supérieurs hiérarchiques, pour favoriser la diffusion d'un état d'esprit commun.

Chacun de mes 565 collaborateurs fait vivre environ 6 personnes dans son entourage familial. L'hôtel fait donc vivre 3 500 personnes *a minima*, sans compter les fournisseurs. Les salaires que je verse ont un impact phénoménal. Ceci me confère une responsabilité. Je m'intéresse à la vie quotidienne de mes employés, à l'éducation de leurs enfants, à la santé de leurs proches, à l'assurance de leur mobylette, à leur participation au Pèlerinage... J'ai créé un club de vélo et fais une sortie tous les dimanches avec 60 collaborateurs... qui n'ont qu'une envie, celle de me dépasser ! En d'autres termes, je m'intéresse à mes salariés. Le simple fait d'être à leurs côtés dans les moments heureux comme dans les moments difficiles est symboliquement très fort. Demain, ils me suivront sur la lune !

Une responsabilité sociale assumée

Parce que cet hôtel appartient à Sa Majesté le Roi Mohammed VI, et parce que cet établissement a maintenant acquis une véritable stature, il est un acteur incontournable que l'on observe. Je ne suis pas un représentant de Sa Majesté, mais certains me considèrent comme tel. Nous sommes une référence locale incontournable et avons un très fort impact régional. Ceci nous oblige en matière de développement durable. Nous sommes largement « locavores » grâce au domaine de cinq hectares proche de l'hôtel où poussent une grande partie de nos fruits et légumes. Nous servons de locomotive sur nombre de ces sujets.

Nous développons par ailleurs une importante action caritative. Je m'occupe ainsi d'un centre d'accueil de personnes lourdement handicapées, d'un orphelinat qui héberge 120 enfants ou encore d'une association qui accueille 120 jeunes filles de 11 à 18 ans, venant des Hauts Plateaux et du pays berbère. Si nous ne leur donnions pas un toit, en plus de leur offrir une éducation, elles seraient mariées à 13 ans.

J'ai donc une vie riche, tournée vers l'homme. C'est la raison pour laquelle j'emploie sans hésiter le mot « amour » pour décrire mon activité professionnelle. Ce que je fais, je ne pourrais pas le faire cela sans respect et sans amour.

Et demain ? Maintenir l'envie et la motivation

En novembre 1998, j'assistais à une présentation d'Aimé Jacquet devant les cadres d'une entreprise. Il expliquait comment il avait organisé le suivi médical et sportif des joueurs dans les moindres détails, et comment son équipe était devenue championne du monde de football. Un participant lui a demandé quel conseil il donnerait à l'entraîneur qui venait de le remplacer, Roger Lemerre. « Qu'il ne change rien » a-t-il répondu. De fait, Roger Lemerre n'a rien changé. Son équipe est devenue championne d'Europe... mais a ensuite explosé, précisément parce que l'entraîneur n'avait rien changé.

Cet exemple illustre mon quotidien : je dois nourrir quotidiennement l'envie et la motivation de chacun des membres de mon équipe, pour que nous continuions à progresser et restions champions du monde. C'est probablement le plus difficile. Comme le dit magnifiquement Montesquieu : « Les conquêtes sont faciles à faire parce qu'on les fait avec toutes ses forces. Elles sont difficiles à conserver parce qu'on ne les défend qu'avec une partie de ses forces. »

Débat avec la salle

De la salle : Votre « quatre-quarts de l'excellence » (hard, soft, image et humain) est-il applicable à tous les domaines du service ?

Jean-Claude Messant

J'en suis persuadé, avec peut-être une pondération légèrement différente des différents ingrédients. Mon atout, au Royal Mansour, est d'avoir une maîtrise de l'ensemble de l'expérience, de l'arrivée du client jusqu'à son départ.

Charles-Henri Besseyre des Horts

Depuis une cinquantaine d'années, une entreprise aérienne américaine applique des pratiques comparables aux vôtres en matière de recrutement et de développement, en valorisant avant tout l'attitude. Seuls deux métiers y échappent pour des raisons évidentes, les pilotes et les ingénieurs de maintenance. Or, à la différence de vous, elle n'exerce pas dans le luxe mais dans le *low cost*. C'est la preuve que cette philosophie peut se retrouver à l'autre bout de la chaîne de valeur.

De la salle : Je suis frappée par la grande authenticité qui émane de votre discours.

Jean-Claude Messant

L'authenticité est une qualité marocaine. Elle va de pair avec l'émotion. Nous ne pouvons pas nous permettre d'accueillir un client sans une authenticité, un sens de l'hospitalité, un sourire. Une grande chaîne hôtelière imposait il y a quelques années un cadre très strict et précis à ses collaborateurs, avec des répliques à répéter mot pour mot. Au Royal Mansour, nous avons certes tracé un cadre, mais assez large et au sein duquel nous donnons une latitude à nos collaborateurs. Nous préférons les laisser s'exprimer naturellement, pour que leur authenticité se ressente.

De la salle : J'ai été votre ancienne DRH à l'hôtel de Crillon, et j'ai eu un immense plaisir à travailler avec vous. Au-delà de votre authenticité et de votre sens de l'humain, vous avez un humour sensationnel. J'aurais fait n'importe quoi pour vous !

Jean-Claude Messant

C'était partagé !

Florence Désert

Vous arrive-t-il de recevoir des réclamations de la part de vos clients ? Parvenez-vous à les traiter avec 100 % d'excellence ?

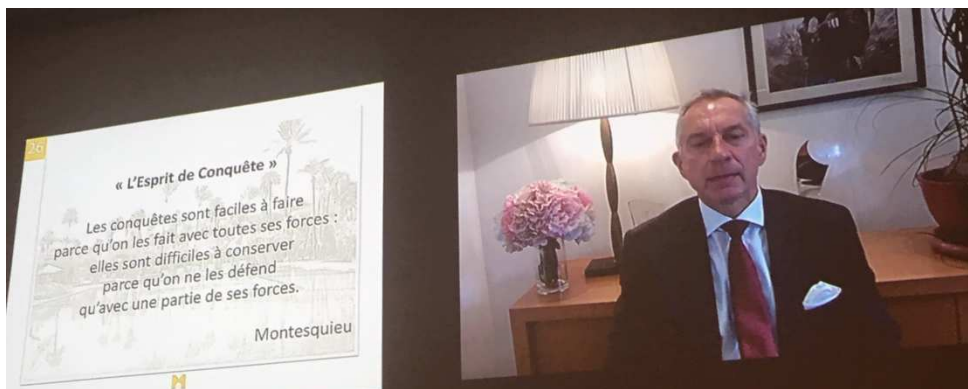
Jean-Claude Messant

Il peut arriver que nous recevions des réclamations, causées notamment par des problèmes techniques. Nous ne sommes pas jugés sur le problème, mais sur la façon dont nous le résolvons. Si nous y procédons avec rapidité, efficacité, voire avec un peu d'humour, le client peut le comprendre.

De la salle : Vous semblez si proches de vos collaborateurs que vous entrez presque dans leur intimité. En quoi vous distinguez-vous d'une forme de paternalisme ? Le care et le paternalisme ont-ils des points communs ?

Jean-Claude Messant

Je suis obligé de m'intéresser à la vie des autres. Dans mon Codir, je dois m'entourer de personnes équilibrées, qui ont une hygiène de vie et un cadre de vie épanouissant. Lorsqu'elles traversent un drame, je suis obligé de les accompagner, de les comprendre, de leur accorder un peu de temps avant de retrouver leur pleine performance. Il faut être très sensible à la vie de l'autre, d'autant que le client percevra l'éventuel malaise d'un collaborateur. Suis-je pour autant un patron à l'ancienne ? Je n'en suis pas certain. J'ai par exemple l'habitude de faire du vélo avec mes collaborateurs et de déjeuner avec eux à la cantine. Je pense être un patron moderne, à l'écoute. Je fais tout pour comprendre mes salariés.



Faire des collaborateurs du Royal Mansour les héros en miroir de l'enchantement client

Erik Perey

Cofondateur People On Point



People On Point a eu le privilège d'accompagner le Royal Mansour dans sa transformation. Nous avons accompagné de très nombreux établissements hôteliers ces vingt dernières années, sans compter des références comme Air France, Nespresso ou Louis Vuitton.

L'hôtellerie, théâtre d'expression du *care*

Pourquoi cet intérêt particulier pour l'hôtellerie ? Tout d'abord, et pour contredire la boutade de Jean-Claude Messant, les hôteliers ne sont pas des escrocs qui vendent du rêve, mais des magiciens. Ils ont compris que **le produit ne suffisait pas, et que l'expérience – l'empreinte qui reste gravée dans l'esprit des clients – faisait la différence.**

Pour laisser une empreinte, il faut des collaborateurs capables d'assumer un travail extraordinairement compliqué : ils sont sur le pont tous les jours de la semaine, de nuit comme de jour, dans un environnement multilingue. Leur propre quotidien est en décalage total avec le mode de vie des clients dont ils prennent soin, capables de déboursier 35 000 euros pour une nuit d'hôtel. Dans ces conditions, il est essentiel que les collaborateurs soient imprégnés de la vision de la direction générale.

Enfin, ces « magiciens » hôteliers font en sorte que chacun de leurs collaborateurs vive une mission, plutôt qu'il n'exécute des tâches. Quoi de plus déprimant que de faire la plonge pendant des années, sachant qu'aucun parcours d'intégration ne vous fera évoluer ? C'est autre chose que de laver des verres en sachant que l'on contribue à une mission : faire rêver un client.

Voilà pourquoi l'hôtellerie est un beau théâtre d'expression du *care*.

Visez le *care*, vous toucherez le cœur

Comment s'assurer qu'un jeune homme qui allume une cheminée au royal Mansour est engagé, même si aucun manager n'est présent pour vérifier qu'il respecte les codes souhaités ?

Ces dernières années, la plupart des entreprises ont redoublé d'efforts pour passer de l'ère du consommateur à celle du client. Dans une même logique, nous pouvons nous demander comment faire fructifier le capital client, et en miroir, comme faire fructifier le capital humain. Un DRH me disait récemment qu'il avait accueilli 50 nouveaux ETP. En parlant d'ETP, prête-t-on vraiment attention au capital humain ?

Par ailleurs, les entreprises sont focalisées sur leur Net Promoter Score (NPS), le Graal étant les notes 9 et 10 décernées par les « promoteurs ». Toutes ont consenti un travail colossal pour faire de leurs détracteurs des promoteurs. Toute la difficulté est de faire basculer les catégories 7 et 8, celles des « passifs », vers les catégories 9 et 10. Au quotidien, les clients qui se plaignent concentrent l'attention de l'entreprise, au détriment de l'effort qui pourrait être consacré aux « passifs ». Sur le terrain, les collaborateurs sont parfaitement capables de mesurer les degrés de satisfaction des clients, pour les guider vers des niveaux supérieurs. C'est ce à quoi nous nous sommes employés au Royal Mansour.

Tous les clients attendent une promesse, et celle-ci doit être respectée. Or les collaborateurs attendent aussi que la promesse soit tenue. Cette promesse est vécue au travers d'expériences, pour le client comme pour le collaborateur. Il importe que ces expériences soient individuelles avant d'être collectives. Chacun des clients et chacun des collaborateurs doit être considéré dans sa particularité et sa singularité. C'est une condition pour susciter leur engagement constant. Un engagement mitigé ou fluctuant, une sorte de « présentisme », peut nuire à l'efficacité et à la performance d'une entreprise.

Je constate aussi parfois dans les entreprises un manque d'alignement entre le discours de la direction générale et les pratiques mises en œuvre auprès des collaborateurs. Si l'entreprise entend déployer une logique de *care*, elle doit les traduire dans ses rituels managériaux.

La transformation du Royal Mansour

Pourquoi le Royal Mansour a-t-il voulu être accompagné pour développer l'engagement de ses collaborateurs ? Son enjeu capital était de rester le numéro 1, sans se reposer sur ses lauriers. Il souhaitait également devenir une référence incontestée, au Maroc et au-delà, pour être capable d'attirer les meilleurs talents.

Deux enjeux étaient particulièrement prégnants, à commencer par celui du management intermédiaire. Dans de nombreuses entreprises, les échelons intermédiaires ne sont pas réellement investis d'une responsabilité de management. Au Royal Mansour, ils ne l'étaient que lorsque leurs propres managers étaient absents. Autre enjeu, la moitié du personnel ne parlait pas français. Nous avons donc dispensé un accompagnement en arabe et en français, pour être sûrs d'embarquer 100 % des collaborateurs.

Nous avons souhaité élaborer une promesse collaborateurs, en miroir de la promesse clients.

Comment développer l'engagement de 565 personnes, depuis les plongeurs et les jardiniers jusqu'au chef étoilé Yannick Alléno ? **A cette question, le modèle Esprit de service France a offert une parfaite réponse. Il présente la vertu d'être extrêmement pragmatique. Il repose sur deux piliers qui se font face et se répondent, les clients d'une part, les collaborateurs et le management d'autre part.**

La mise au point des 8 règles d'or de l'expérience client

Pour traiter ces deux piliers, People Point a mené un vaste travail d'identification des attentes des clients, grâce à Talk 4 ou nous avons recueilli une somme de verbatim, offrant un miroir des réclamations.

Il en est ressorti des moments de vérité déterminants, que voici.

- « *Arrêtez de me promettre ce que vous ne pouvez pas délivrer.* » Faites au mieux ce que vous savez faire, et cela me suffira, disent les clients. Soyez consistants dans votre promesse de marque.
- « *Personnalisez le service, faites-en sorte qu'il soit 'just for me'.* » Le client aspire à une relation individualisée.
- « *J'accepte de payer un peu plus cher, mais racontez-moi une histoire.* » L'histoire racontée au client doit l'embarquer, avoir des racines et des ailes. Où sont ces ailes dans une boutique où l'on ne distingue que du *merchandising* et du *facing* ?
- « *Savez-vous à quel point vous m'êtes redevable ?* » Une boutique mérite-t-elle vraiment le client qui décide d'y entrer ? Une entreprise mérite-t-elle vraiment un collaborateur qui décide de la rejoindre ?
- « *Donnez-moi une bonne raison de revenir.* »
- « *Je vous rappelle que j'ai le choix.* » Le client a le choix, et n'hésite pas à le dire sur les réseaux sociaux, accédant à une audience considérable.
- « *Je veux avoir envie de m'identifier à vous.* » Un client de Citroën n'est pas un client de Renault, et celui-ci n'est pas un client de Peugeot.
- « *Faites-moi plaisir !* » Dans un monde difficile, les clients aspirent à une relation agréable avec l'entreprise.

Notre travail a été d'apporter huit réponses à ces huit moments de vérité. Il ne s'agit pas de règles à appliquer à la lettre, mais d'une grille d'analyse qui permet d'identifier sur quels aspects l'organisation est performante et sur quels aspects elle doit progresser.

Prenons la première attente des clients – « soyez consistants dans votre promesse de marque ». Je vous suggère de la soumettre à vos managers. Quelle est la promesse ? En quoi celle-ci est-elle consistante, c'est-à-dire dense et durable ? Cette interrogation apparemment simple soulève en réalité des questions profondes sur l'entreprise.

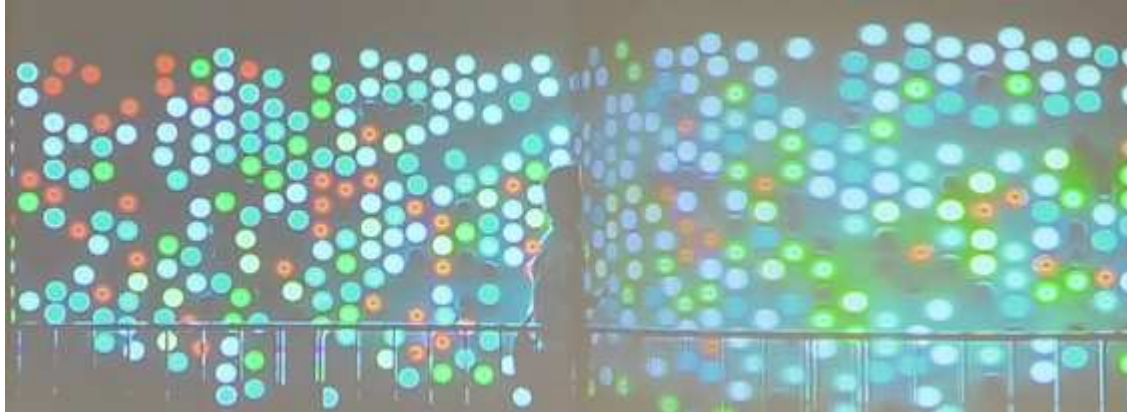
Dans un second temps, nous nous sommes demandé si cette même grille pouvait être appliquée aux collaborateurs. Là encore, huit grandes thématiques sont apparues.

De tout ceci ont découlé huit règles d'or de l'expérience client, que nous avons mises en œuvre au sein du Royal Mansour.

La promesse collaborateur

Jean-Claude Messant m'a autorisé à vous confier qu'à son arrivée dans cet établissement, le Royal Mansour affichait un taux d'occupation de 7 %. Aujourd'hui, il caracole à 85 %.

Pour y parvenir, nous avons tout particulièrement travaillé sur l'engagement collaborateur, à travers une approche extrêmement pragmatique. Le dispositif reposait sur 45 ambassadeurs (ou « *lighters* »), souvent des managers intermédiaires mais aussi des collaborateurs n'exerçant pas de mission de management, comme la responsable de la qualité. Durant six mois, nous leur avons dispensé une véritable formation pour porter un projet. Nous leur avons promis qu'ils deviendraient des héros de l'engagement des collaborateurs.



lighters

En parallèle, nous avons accompagné la fonction RH. Celle-ci était très attachée à ce que toutes ses pratiques soient régies par un système d'information dédié. Un tel outil est certes utile, mais ne doit pas faire oublier la dimension humaine. Les RH ont compris qu'ils devaient faire passer leurs clients internes des catégories 7 et 8 du Employee NPS aux catégories 9 et 10.

Nous avons ensuite identifié la promesse que le management et les *lighters* porteraient vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs. Nous avons créé des « POPup », preuves tangibles que nous passions de l'intention à l'action.

Après validation de cette étape par le Codir, nous avons mené une enquête auprès des 565 salariés afin qu'ils donnent leur avis sur la démarche que nous avons mise en œuvre.

Nous avons ensuite lancé un plan d'action sur les plus petites des entités. Enfin, nous proposons aux *lighters* un accompagnement en coaching.

Quels enseignements avons-nous retenus de tout ce travail ?

Avant toute chose, il fallait avoir une vision. Dans ce cas précis, il s'agissait d'édicter une promesse collaborateur. Cette promesse a été écrite noir sur blanc, déclinant une conviction et son implication concrète dans les pratiques de management. En voici quelques exemples.

- « *Nous sommes convaincus que le capital humain est la plus belle de nos richesses, et nous nous engageons à vous faire grandir et à vous former.* »
- « *Nous sommes dans la quête de l'excellence, notre regard toujours porté sur le moindre des détails, mais nous serons toujours vigilants à valoriser le moindre de vos efforts.* »

L'objectif est que chaque collaborateur devienne un ambassadeur, contribuant au rayonnement du Royal Mansour.

Sur cette base ont été identifiées les valeurs, ou intentions, que l'ensemble des équipes managériales doivent porter. Un manager du Royal Mansour se doit ainsi d'être :

- **bienveillant** (« *reconnaissons les efforts* ») ;
- **fédérateur** (« *favorisons les solidarités* ») – alors qu'un hôtel fonctionne souvent avec des silos qui s'ignorent, voire s'opposent ;
- **inspirant** – sachant que 85 % du personnel a un salaire relativement bas mais doit accueillir des clients extrêmement nantis. Un jardinier a besoin d'être inspiré sur ce que représentent les Leading Hotels of the World, les deux Bentley avec lesquelles l'hôtel achemine les voyageurs, la marque Chanel, etc. ;
- **équitable** (« *valorisons les singularités* ») – sachant que 15 % des salariés de l'hôtel sont des expatriés. Jusque-là, lorsque ceux-ci se présentaient à un entretien d'embauche, ils passaient un contrôle de sécurité allégé et étaient conduits en Bentley jusqu'à l'accueil où Jean-Claude Messant leur ouvrait la porte. Les jardiniers, quant à eux, passaient par une entrée arrière, et devaient franchir moult barrages de sécurité avant qu'on leur remette leurs outils de travail. Le traitement n'était aucunement équitable ;
- **stimulant** (« *relevons les challenges* ») – à cet égard, les performances sportives de Jean-Claude Messant, coureur de semi-Ironman, font figure d'exemple ;
- **audacieux** (« *osons faire confiance* ») – chaque collaborateur est un héros de l'expérience, qui doit oser exprimer sa singularité sans s'enfermer dans des attitudes trop formatées ;
- **humaniste** – dimension la plus complexe. Le Codir a beaucoup réfléchi sur sa signification et sur les preuves qui devaient en découler.

Renforcer l'engagement

Le e-NPS du Royal Mansour a atteint des sommets, même s'il garde des marges de progression. Nous avons la volonté de renforcer l'engagement des salariés, en particulier de ceux qui ont cinq à sept ans d'ancienneté. Il nous a semblé que le parcours du collaborateur était une bonne clé d'entrée en la matière.

J'ai par exemple recommandé que les fouilles de sécurité soient moins intrusives pour le personnel, en particulier lorsqu'elles s'appliquent au sac à main des collaboratrices, ou encore à un candidat à l'embauche qui n'est pas rompu à ces pratiques. Le responsable de la sécurité de l'hôtel, un ancien du Raid, m'a expliqué que dans le monde, 1 500 attentats avaient été déjoués dans des hôtels ces dix dernières années. Il est donc incontournable d'assurer le niveau de sécurité maximal. Mais comment le faire différemment ? Aujourd'hui, par exemple, les RH accueillent les candidats au poste de sécurité afin de leur expliquer pourquoi la fouille est nécessaire.

Autre exemple, nous avons constaté que la moitié des collaborateurs qui quittaient le Royal Mansour n'avaient même pas un pot de départ : ils étaient soit stagiaires, soit en CDD... C'était inacceptable. Désormais, l'établissement garde un contact avec chacun d'entre eux, conscient qu'ils auront très certainement envie de revenir y travailler.

En outre, nous avons travaillé de façon extrêmement détaillée sur les rituels managériaux, les moments de vérité de la relation avec le manager (prise de poste, départ...) et la traduction concrète des 7 valeurs. L'un de ces moments forts est l'entretien du septième jour avec une nouvelle recrue. Le rapport d'étonnement d'un voiturier, d'un bagagiste ou d'un plongeur nouvellement arrivé est passionnant !

Et aujourd'hui ?

Nous avons maintenant finalisé une partie de notre mission. Depuis deux mois, chaque membre du Codir doit choisir deux valeurs qu'il considère comme des leviers centraux d'engagement. Pour guider sa réflexion, il doit analyser les verbatim recueillis par Talk 4 pour son département et identifier ses carences au regard des 8 règles d'or. Il doit en conséquence **retenir deux valeurs, dont chacune doit donner lieu à cinq actions, ou POPup.**

Par ailleurs, les RH mettent en place un kit de déploiement des POPup transverses, de sorte que tous les managers puissent les faire vivre au quotidien dans leurs pratiques. Cette démarche est inscrite dans le système d'information RH, à tel point que les recrutements intégreront désormais le critère des 7 valeurs du Royal Mansour.

Enfin, chaque manager, sponsorisé par un membre du Codir, doit choisir deux valeurs qu'il mettra en place dans son équipe.

En 2019, une deuxième enquête Talk 4 permettra de dresser un état d'avancement de la démarche.

Faire le don de la parole

Françoise Gri

Talk 4

La parole des collaborateurs peut faire la différence dans un projet d'engagement. Tous les intervenants ont souligné combien il était indispensable d'écouter les collaborateurs, de les engager, de les comprendre et de les accompagner. Or, il n'est pas si simple, pour un collaborateur, de s'autoriser à parler vrai à un manager, de lui faire part d'une difficulté ou d'une problématique personnelle.

Talk 4 est un outil qui permet aux clients comme aux collaborateurs de s'exprimer. Nous avons notamment mené une enquête auprès du personnel du Royal Mansour, cinquième étape de son projet d'excellence.

Nous avons la particularité de poser des questions ouvertes plutôt que de demander aux personnes de cocher des cases. Donner la parole à quelqu'un, c'est le considérer, lui prouver que son avis importe. Il arrive d'ailleurs qu'en marge des enquêtes, des répondants glissent en commentaires combien ils sont heureux d'avoir pu exprimer ce qu'ils pensaient, d'avoir pu contribuer à faire évoluer les choses.

Dans le cadre du Royal Mansour, une bonne partie des 565 collaborateurs ne parlaient qu'arabe. La plupart des organisations internationales conviennent d'un langage commun, généralement l'anglais. Au contraire, nous avons laissé chacun s'exprimer dans sa langue maternelle. Nous avons ensuite effectué une analyse sémantique consolidée des contributions exprimées en arabe et en français. Laisser parler les gens dans leur langue d'origine, c'est leur témoigner du respect pour leur culture, mais c'est aussi leur permettre d'exprimer des émotions de façon fine et nuancée.

C'est un don que nous faisons aux collaborateurs en leur laissant la parole. Souhaiteront-ils donner en retour, comme le laisse présager la fameuse théorie du don et du contre-don ? Pour cela, certaines conditions sont nécessaires. Tout d'abord, il faut écouter *vraiment*, c'est-à-dire s'engager à faire usage de la contribution que l'on a sollicitée. **Or les organisations ont un art consommé de transformer les verbatim en indicateurs relativement aseptisés, comme le taux d'engagement, ou en mots-clés formant des nuages... Cela équivaut à édulcorer la vraie parole, celle qui véhicule des émotions.**

Au Royal Mansour, 94 % des 565 collaborateurs ont pris part à l'enquête, se motivant les uns les autres pour déposer leur contribution. Le cadeau de la prise de parole a donc été reçu de façon enthousiaste. Il convient toutefois de préciser que cette organisation présente un e-NPS positif de 50 %. La situation n'est donc pas si simple. Pour progresser, nous devons comprendre ce que signifiait ce chiffre. Les verbatim livrés par les collaborateurs ont permis d'analyser cette situation. Ils ont été décryptés pour chacune des équipes, notamment au regard de la reconnaissance, dimension centrale de la motivation.

L'Hôtel Fauchon : des collaborateurs artisans du plaisir

Jérôme Montantème

Directeur général de l'Hôtel Fauchon

L'hospitalité est un nouveau métier pour la marque Fauchon, jusqu'à présent connue dans le monde entier pour ses produits gastronomiques d'excellence. Fauchon s'est lancé dans cette aventure par un concours de circonstances – en l'occurrence, une rencontre fructueuse.

Fauchon s'invite dans l'hôtellerie

Situé place de la Madeleine à Paris, haut lieu de la gastronomie, dans un bâtiment historique abritant un intérieur résolument contemporain, l'Hôtel Fauchon, 5 étoiles, compte 54 chambres et suites ainsi qu'un restaurant. Il a ouvert le 1^{er} septembre 2018. Nous souhaitons y accueillir nos clients comme des amis à la maison, en leur apportant un service sur mesure. Ce lieu est en parfaite cohérence avec le métier historique de Fauchon : c'est un hôtel gourmet, où l'on retrouve les produits de la marque tout au long de l'expérience client.

La marque Fauchon est dotée d'une image forte. Elle est presque davantage connue à l'international qu'en France. L'hôtel est une belle façon de lui redonner du souffle sur le marché parisien. Tirant parti du glamour qui imprègne la marque Fauchon, nous avons fait du GLAM (**G**ourmet, **L**ocalisation, **A**ctivités d'exception, **M**adame) le fil rouge du développement de ce projet.

Nous proposons à nos clients de vivre des expériences différentes qui repoussent les limites du possible. Plutôt que de leur réserver un classique billet pour le musée d'Orsay, par exemple, nous débrouillerons pour qu'ils puissent sillonner ce musée avant l'ouverture ou après la fermeture, en encore pour qu'ils puissent en découvrir les réserves. Pour ma part, je propose à mes clients sportifs de faire un jogging à mes côtés tous les matins. Lorsqu'on voyage dans une ville que l'on ne connaît pas, en effet, il n'est jamais facile de savoir où l'on pourra le plus agréablement aller courir.

Enfin, nous souhaitons que cet hôtel distille une attention particulière aux femmes, afin qu'elles se détendent dans un endroit intimiste où elles se sentent sécurisées et choyées. Pour autant, le rose qu'arbore notre hôtel « est aussi la couleur des hommes qui osent ».

Le grand défi des talents

Notre marché est ultra-concurrentiel, depuis les autres Leading Hotels of the World installés à Paris jusqu'au Buddha Bar, en passant par le Crillon, le Burgundy ou encore le tout récent hôtel Alfred Sommier. Ce marché est hautement concurrentiel non seulement en matière commerciale, mais encore en matière de ressources humaines. Nous nous battons tous pour attirer les meilleurs collaborateurs – le meilleur barman, le meilleur chef de réception, la gouvernante générale qui saura faire la différence... Or le meilleur moyen de recruter des collaborateurs différenciants est d'avoir un projet. C'est là que People On Point est entré en scène.

Au cours de ma carrière, j'ai œuvré à plusieurs ouvertures d'hôtels, dans des conditions très variées. Je connais Erik Perey de très longue date. Ensemble, nous avons mené un travail extraordinaire au Royal Monceau, en mettant en place des cercles de qualité. Quand j'ai eu la chance d'être choisi pour prendre la direction du futur Hôtel Fauchon, j'ai tout naturellement appelé Erik. Je souhaitais que nous y déroulions le processus que People On Point venait de mettre au point, et ce, dès la préouverture de l'établissement.

Nous avons pensé la partie humaine du projet en binôme, puis avec un comité de pilotage qui travaillait sur la préparation de l'ouverture depuis près d'un an. Nous avons expliqué pourquoi il était important d'investir dans les hommes pour réussir l'aventure. Nous avons recruté le comité de direction autour des mots d'ordre du GLAM. Je ne connaissais aucun de ses membres, hormis une personne avec qui j'avais déjà travaillé. Nous avons emmené toute l'équipe en séminaire. Pendant deux jours nous avons creusé le concept de l'hôtel. Deux jours plus tard, nous avons vu germer les 5 valeurs qui permettraient de réussir l'ouverture. Depuis, elles n'ont cessé de nous guider.

Ces valeurs forment l'acrostiche ACCRO.

- **A**imer faire plaisir – c'est notre cœur de métier d'aubergiste, notre raison d'être. C'est pourquoi nous y mettons autant de cœur et de passion.
- **C**élébrer – on va traditionnellement chez Fauchon pour célébrer un anniversaire, une naissance, s'offrir un bon repas entre amis... De fait, la célébration tient une place importante dans l'ensemble de notre projet.
- **C**réer des attentions – dans le registre de la séduction, c'est toujours par des attentions que l'on fait la différence, par des gestes inattendus : se mettre à la hauteur d'un enfant pour l'accueillir, retenir son prénom, offrir une bonne bouteille de vin à un amateur, qu'il trouvera sur sa table en rentrant d'une journée de shopping...
- **R**égaler les sens – c'est l'ADN de Fauchon. Au quotidien, nos équipes se décarcassent pour trouver les meilleurs mets, imaginer les meilleurs gâteaux. Dans l'Hôtel, nous demandons à nos collaborateurs de régaler nos clients et de leur faire plaisir, tout en valorisant les hommes et les femmes qui mettent autant d'efforts à choisir et confectionner de si bons produits.
- **O**ser être différent – quitte à sortir des standards. Les collaborateurs que nous recrutons ont 25 à 30 ans en moyenne. Nous leur donnons la capacité de se différencier, le pouvoir d'oser être différents. Parfois, il faut même les inciter à s'affranchir de certains standards, tout en respectant, bien évidemment, les critères fondamentaux des Leading Hotels of the World. « *Allez-y, faites-vous plaisir, vous avez la possibilité de le faire sans limite !* » : je ne cesse de les inciter à offrir un gâteau, raccompagner un client jusqu'au trottoir et attendre jusqu'au départ de sa voiture... Il ne s'agit pas tant d'avoir le droit à l'erreur que d'avoir le droit de réussir.

Au Royal Monceau, j'étais directeur du Jardin, un restaurant niché au fond de la cour de l'hôtel et décoré de façon assez désuète. Quand je n'avais pas pu dire au revoir à un client du restaurant, je traversais le lobby en courant pour le rattraper, parfois jusque dans la rue. Il était généralement surpris, croyant qu'il avait oublié quelque chose. C'est moi qui ai oublié quelque chose, lui

répondais-je : vous remercier et vous dire au revoir. Voilà comment je conçois la relation humaine et le métier de l'hospitalité.

Des artistes et artisans de renom, personnalités exceptionnelles, ont contribué à la décoration de l'hôtel : François Mascarello, Eric de Dormael, Monika Novak, Aristide Najean, Pierre Bonnefille... Ils se sont merveilleusement saisis de notre projet, tout en s'imprégnant des codes de la marque. Pour autant, nos vrais artisans sont les 85 membres de notre personnel. Tous sont des artisans du plaisir. Je le leur répète aussi souvent que possible, car ils ont besoin de l'entendre.

Les valeurs que je vous ai décrites jusque-là étaient orientées vers les clients. Nous les avons traduites dans un engagement que nous nous fixons vis-à-vis de nos collaborateurs.



- Aimer faire plaisir se traduit par « recevoir chaque artisan comme un invité unique dans notre hôtel ».

- Célébrer se traduit par « rendre chaque artisan enthousiaste ».

- Créer des attentions se traduit par « accompagner notre artisan pour le faire grandir et augmenter son expertise ».

- Régaler les sens – c'est l'ADN de Fauchon. Au quotidien, nos équipes se décarcassent pour trouver les meilleurs mets, imaginer les meilleurs gâteaux. Dans l'Hôtel, nous demandons à nos collaborateurs de régaler nos clients et de leur faire plaisir, tout en valorisant les hommes et les femmes qui mettent autant d'efforts à choisir et confectionner de si bons produits.

- Oser être différent se traduit par « donner à nos artisans l'envie de s'engager ».

Soigner les premiers jours

Durant la préouverture, nous avons revêtu une garde-robe (gilets et casques de chantier) résolument rose. Il s'agissait pour nos collaborateurs d'oser être différents dès leurs premiers pas dans l'entreprise. Le principe s'appliquait même aux candidats qui venaient passer des entretiens – un bon moyen de casser la glace ! J'ai eu plaisir à rencontrer chacun des candidats que nous avons reçus.

Accueillir une nouvelle recrue doit demander la même attention qu'accueillir un client. L'on n'a pas deux fois l'occasion de donner une première bonne impression ! A-t-on tout mis en œuvre pour accueillir au mieux le maître d'hôtel qui arrive demain ?

Lorsque nous avons lancé notre processus de recrutement, en passant une annonce classique, nous avons été extrêmement déçus par le faible nombre de réponses. J'ai demandé à des étudiantes d'une école de commerce d'imaginer des solutions pour motiver les candidats. Elles ont inventé des slogans accrocheurs – comme « le rose est la couleur des hommes qui osent » – dont nous avons émaillé nos offres d'emploi. Immédiatement, les candidatures ont afflué. Depuis, nous cultivons cette couleur différenciante, qui nous identifie.

Je vous avoue très sincèrement qu'au départ, nous n'avons pas été suffisamment pointus dans notre processus d'accueil, tant nous étions pris par l'urgence. Nous accueillions les nouvelles recrues avec un café et leur faisons visiter l'hôtel, mais nous aurions pu en faire davantage. J'y suis aujourd'hui extrêmement attentif. En effet, le premier jour dans l'entreprise est fondamental. Certes, un manager aura toujours autre chose à faire que d'accueillir un collaborateur : sa boîte mail déborde, il a mille problèmes à régler... Mais c'est incontournable.

Jeudi dernier, j'avais un petit-déjeuner au Grand Café Fauchon avec six très bons clients – c'est-à-dire six nouveaux collaborateurs. J'étais tellement occupé que j'aurais peut-être préféré me faire remplacer. Cependant, je me suis tenu à cet engagement que j'ai aussi fixé à l'ensemble de l'équipe direction. C'est l'occasion de rappeler comment il est nécessaire d'écrire noir sur blanc les engagements et de faire régulièrement des piqûres de rappel. De fait, ce petit-déjeuner fut un moment merveilleux. Il m'a permis de découvrir la personnalité de chacun, ses passions, ses envies, ses motivations. En retour, cela m'a aussi offert l'occasion de parler vrai devant eux. J'aime que mes collaborateurs puissent s'identifier à moi. Rien ne me prédestinait à travailler dans l'hôtellerie de luxe. J'ai eu la chance de rencontrer les bonnes personnes et d'être à la hauteur de leurs attentes. Voilà le message que j'ai envie de transmettre à mes nouvelles recrues : quelle chance nous avons de participer ensemble à cette aventure ! Nous avons recruté des jeunes hommes et des jeunes filles venant de milieux défavorisés, et qui sont exceptionnels. L'un d'entre eux nous accompagne depuis le début. Après dix minutes d'entretien, j'ai su que je l'embauchais. Nous avons fait le tour de l'hôtel ensemble, je lui ai expliqué ma vision et lui ai dit combien l'aventure serait excitante. Depuis, il donne le meilleur de lui-même tous les jours, et je l'en félicite tous les jours. Je lui ai prédit qu'un jour, il aurait ma place.

La première journée est donc dédiée à la découverte et au plaisir. Nous petit-déjeunons et déjeunons avec les nouvelles recrues, leur faisons découvrir l'hôtel mais leur demandons aussi d'aller visiter le quartier. Nous y gagnons un temps infini et un confort de travail. Nous avons fait entrer un nouveau venu la veille de la Fashion Week, période de frénésie – les pires conditions pour un accueil. Dans le feu de l'action, je me suis légèrement emporté devant lui, et j'ai senti que je l'avais froissé. Cinq jours plus tard, une fois l'événement terminé, je l'ai convié au petit-déjeuner d'accueil et, devant ses collègues, je lui ai présenté mes excuses pour l'avoir rabroué dans un moment de panique, alors qu'il n'avait pas été formé et que nous ne lui avions pas expliqué son rôle.

Un emportement peut gâcher six mois d'excellence managériale. **Tous les soirs, il faut se demander ce que l'on a fait de bien pour ses collaborateurs et où l'on s'est trompé, pour toujours s'améliorer.**

Bâtir des offres marketing fondées sur le *care*

Le dispositif « Veiller sur mes parents »

Philippe Ployard

Directeur général adjoint La Poste Services à la personne

« La vieillesse est un monde que l'on découvre de l'extérieur dès que nos parents en franchissent le seuil » : je ne doute pas que les plus de cinquante ans perçoivent cette citation de Brigitte Dumont avec une certaine acuité.

La Poste Services à la personne s'est emparée de ce sujet avec son offre Veiller sur mes parents. **Pourquoi avoir choisi cette thématique traditionnelle du *care* pour amorcer une transformation importante au sein du groupe La Poste ?**

Notre société vieillit inéluctablement. Les plus de 65 ans constituent aujourd'hui 25 % de la population française, et en représenteront le tiers dans dix ans. Ils sont 20 % à se trouver en situation de fragilité, et 25 % des plus de 75 ans vivent seuls.

En très grande majorité, les personnes âgées souhaitent rester à domicile. Or, avec l'âge survient la fragilité. Yves Rolland, professeur en gériatrie au CHU de Toulouse, a mis en évidence que cette fragilité pouvait être contenue et même régresser. Avec de bonnes mesures préventives, la personne âgée peut même revenir à un état de robustesse. En revanche, l'entrée en dépendance est irrémédiable.

Prévenir la fragilité

La Poste a décidé de mettre en place un service qui contribue à lutter contre cette fragilité.

Nous avons beaucoup travaillé avec les aidants familiaux pour construire cette offre. Ce fut l'occasion de constater que les aidants familiaux étaient beaucoup plus nombreux que nous ne le pensions. Ils seraient 11 millions en France, dont plus de 4 millions s'occuperaient d'une personne âgée de plus de 65 ans au quotidien. Nos études nous ont par ailleurs appris que 40 % des Français de 45 à 69 ans apportaient une aide au quotidien à une ou plusieurs personnes âgées. La moitié d'entre eux sont des actifs. L'INSEE révèle que ces aidants familiaux ont 16 jours d'arrêt maladie de plus par an que la moyenne des salariés. Cela pose un véritable problème aux employeurs. La loi accorde certes aux aidants familiaux un droit au répit et un statut particulier au sein de l'entreprise, mais ils hésitent à se déclarer comme tels, de peur que cela ne les stigmatise et ne pénalise leur progression de carrière.

Les mots qu'emploient les aidants familiaux pour décrire leur rôle sont très forts : ils parlent d'épreuve physique et mentale, d'épuisement psychologique. Pour une femme, faire quotidiennement la toilette intime de son père de 90 ans est profondément éprouvant. Les aidants familiaux ont un besoin crucial de soutien, de répit et de relais.

Quelles solutions peuvent contribuer à réduire la fragilité des personnes âgées et à rompre leur isolement, tout en assurant un relais avec les aidants familiaux ? Nous avons résolu cette équation avec un service innovant.

Veillez sur mes parents combine trois services.

- **Des visites régulières du facteur, une à six fois par semaine, à l'occasion de sa tournée**
Selon un rythme défini contractuellement, le facteur rend visite à la personne âgée et passe un peu de temps avec elle. Son rôle est de recréer ou d'entretenir un lien social. Il est essentiel, car la rupture et l'isolement, sources de solitude, conduisent à la dépression, laquelle entraîne une dégradation de l'état de santé. Le simple fait d'avoir une visite régulière pour prendre et donner des nouvelles est donc capital. En cela, le facteur remplit son rôle naturel de messenger. Il relaie les nouvelles auprès de la famille de la personne âgée, via une application mobile dédiée.
- **Un service de téléassistance 24h/24 et 7j/7**
Ce service est assuré par un prestataire dont c'est le métier, capable d'intervenir le plus rapidement et le plus professionnellement possible en cas d'urgence.
- **Une assistance petits dépannages**
Une personne âgée est souvent désemparée pour faire face aux tracas du quotidien : une panne d'électricité, un problème de plomberie... Nous la mettons en relation avec un professionnel sérieux et référencé, qui lui rendra un service de qualité sans abuser de sa position de faiblesse éventuelle.

Somme toute, ce service crée une communauté bienveillante autour de la personne âgée. Le facteur assure le lien social entre les différents membres de cette communauté. Il entretient une relation humaine suivie avec la personne âgée, qui ne consiste aucunement à remplir un questionnaire. La récurrence de la relation entre le facteur et son client est déterminante pour rompre le sentiment d'isolement.

Le facteur fait partie des métiers les plus appréciés des Français, précédé, selon les études, par le boulanger ou le pompier. Il est facilement identifiable par son uniforme. C'est sans doute la seule personne qu'un aîné laisse spontanément entrer chez lui. Compte tenu de sa connaissance intime du terrain, le facteur est le professionnel le mieux placé pour identifier les seniors qui pourraient bénéficier utilement de cette offre. Il n'est pas question qu'il devienne pour autant un vendeur, car il romprait alors la confiance qu'on lui accorde. Il est attendu de lui qu'il dispense une prestation de service.

Le *care*, vecteur de transformation interne

Le service Veillez sur mes parents répond à l'ADN de La Poste, qui porte des valeurs de proximité et d'accessibilité, et qui doit répondre aux enjeux sociétaux – parmi lesquels le vieillissement de la population.

Nous avons la chance que le premier sponsor – et le premier client – de ce service soit Philippe Wahl, le Président du groupe La Poste. Il ne cesse de parler de ce service autour de lui. Il a compris que le *care* était le meilleur vecteur de transformation interne du métier de facteur.

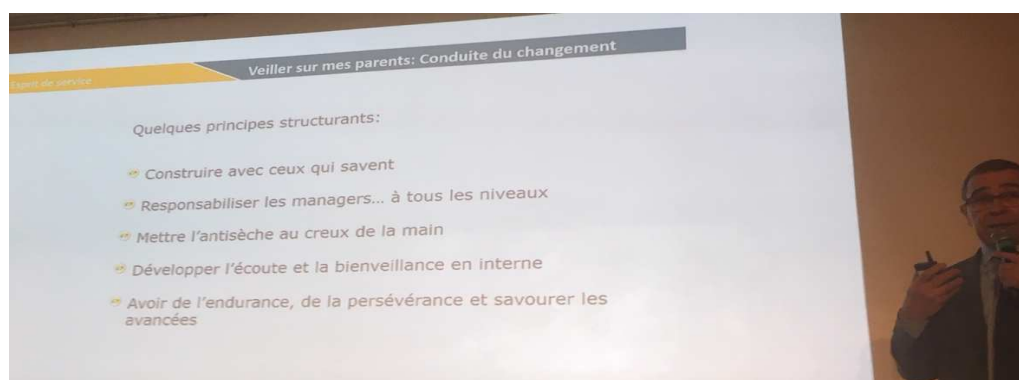
La Poste a pour stratégie de devenir la première entreprise de services de proximité à l'horizon 2020. Cela implique un changement de posture complet, des facteurs au premier chef mais aussi de tous les postiers. Or, somme toute, la branche Services Courrier Colis, qui regroupe les facteurs, est une entreprise de b-to-b. Les clients de La Poste, ceux qui envoient du courrier, sont très majoritairement des entreprises, et non des particuliers. Jusqu'à présent, les principaux interlocuteurs des facteurs étaient des boîtes aux lettres et des logisticiens. Ils doivent donc passer d'un métier de logisticien, où la rapidité est de mise, à un métier de prestataire de services qui doit savoir prendre son temps auprès de personnes âgées. En parallèle, les facteurs devront développer une posture de service dans le cadre d'une série d'autres offres, existantes ou en cours de développement, qu'ils réaliseront pour le compte de l'ensemble des Français.

L'offre Veiller sur mes parents, grâce aux valeurs de *care* qu'elle véhicule, a permis d'embarquer spontanément les facteurs dans ce changement de posture. Avant même d'y être formés, plus de 72 % d'entre eux nous ont dit qu'ils se retrouvaient dans cette offre, et qu'ils remplissaient d'ailleurs déjà cette mission de façon informelle. Ils sont fiers de réaliser cette prestation. Veiller sur mes parents est tout sauf une offre comme les autres. Elle n'a rien de commun avec ce que nous avons pu connaître auparavant.

Nous avons appliqué des méthodes de conduite du changement pour la déployer. A cet égard, la particularité de La Poste est son gigantisme. Nous comptons 70 000 facteurs, dont 50 000 sont susceptibles de dispenser l'offre Veiller sur mes parents. Ils sont encadrés par 2 500 managers de proximité. Quant aux chargés de clientèle qui accueillent les clients dans les bureaux de poste, ils sont 34 000. On ne mène pas en six mois une démarche de conduite du changement auprès de 50 000 personnes. L'une des clés de la réussite est de construire la démarche avec ceux qui savent. Nous avons construit l'offre avec des experts de la relation avec les personnes âgées, réunis dans le Gérontopôle des Pays de la Loire. Cela nous a permis d'élaborer l'ensemble des modules de formation destinés aux facteurs et, surtout, à leurs encadrants. Notre cible prioritaire de cette conduite du changement est les managers qui accompagnent les facteurs au quotidien.

Avant toute chose, il faut investir les managers et leur donner les moyens d'assurer leur mission : donner du sens au travail de leurs collaborateurs, les accompagner dans la réalisation de leur mission, savoir reconnaître les succès.

Une telle offre repose aussi sur un projet de système d'information. Or, ces projets sont nombreux La Poste. Il faut donc gagner sa place, et faire comprendre à tous, en interne, que ce sujet est prioritaire pour la dynamique de transformation qu'il impulse, même s'il représente un chiffre d'affaires absolument insignifiant.



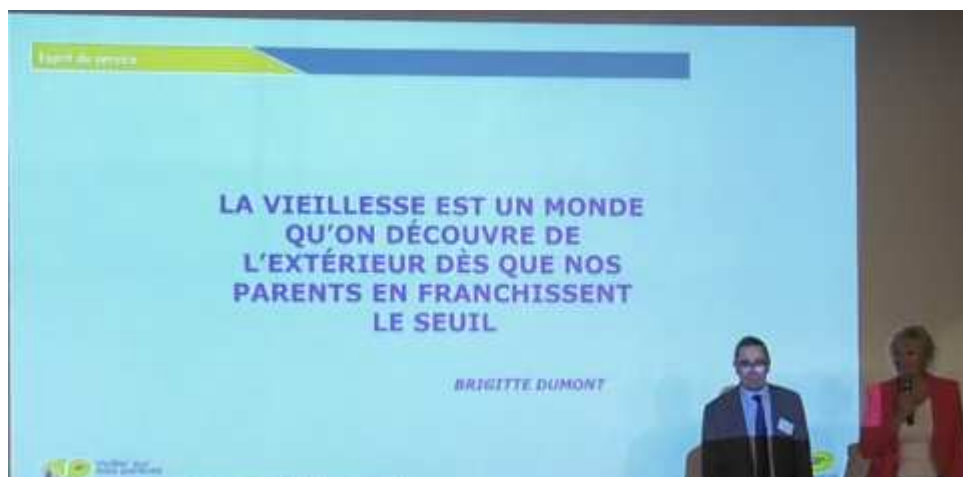
Construire l'offre avec ceux qui savent, c'est aussi aller à la rencontre des facteurs. Nous leur avons demandé comment ils vivaient la prestation. Nous allons d'ailleurs construire le NPS interne de Veiller sur mes parents. Ceci rejoint la capacité à développer l'écoute et la bienveillance dans le management. En effet, les facteurs qui dispensent ce service ne vivent pas tous les jours des situations idylliques. Il arrive qu'ils se fassent insulter, ou qu'ils soient accueillis par une personne en toute petite forme. Ils s'investissent personnellement dans une relation avec un aîné qui peut s'arrêter très brutalement, sachant que la moyenne d'âge des personnes visitées est de 83 ans. Nous devons comprendre l'expérience que les facteurs vivent sur le terrain, pour les accompagner avec bienveillance. Et ce, d'autant que cette prestation est hors cadre par rapport à leurs missions habituelles. En la matière, la qualité de service n'est plus de distribuer une lettre en 24 heures !

Un facteur en tournée est seul et doit se débrouiller. Pour l'accompagner, nous lui glissons une « antisèche » au creux de la main, un *smartphone* qui lui donne accès à des outils et des aides sur toutes ses prestations, via l'application Facteo.

Un tel projet demande d'avoir de l'endurance et de la persévérance, ainsi que de savourer les avancées. Aujourd'hui, l'offre Veiller sur mes parents compte 5 000 clients, soit quelques milliers de facteurs embarqués dans l'aventure. Pour diffuser la démarche, nous travaillons sur une communication horizontale entre facteurs. Nous réalisons quelque 70 000 prestations de visite de lien social tous les trimestres. Au-delà, nous sommes engagés dans une course au long cours qui nous conduira probablement à contribuer à des sujets structurants au sein du groupe La Poste. Nous savourons les avancées, à savoir, le plus souvent, les lettres que nos clients nous écrivent à la main, sur du papier, pour nous remercier. Notre première réaction est de les envoyer aux facteurs concernés, en mettant en copie toute leur hiérarchie. Cela porte au grand jour toute l'importance de cette mission pour les bénéficiaires.

Demain, nous développerons de nombreux autres services pour les aidants et les personnes âgées.

Au-delà des chiffres d'affaires et des comptes d'exploitation, nous avons tous une raison qui nous pousse à agir. Pour notre part, notre motivation nous est dictée par nos clients. Nous sommes fiers de cette mission qui nous donne le sentiment d'être utiles pour la société, de rendre service à des personnes qui en ont vraiment besoin et qui nous tiennent à cœur. Enfin, nous savons que nous sommes utiles à notre entreprise car nous contribuons à un changement profond en interne.



Le digital au service du care : mythe ou réalité ?

Thierry Happe

Président co-fondateur de Netexplo

L'observatoire Netexplo, créé il y a onze ans sous l'égide du Sénat, du ministère de l'Economie numérique, de HEC et de l'Unesco, **s'intéresse aux usages émergents du digital et à leur impact possible sur notre société et notre économie.**

Dans l'enquête Talk 4 qui a précédé cette convention, vous avez été 81 % à définir le *care* comme la qualité de prendre soin. Et à **80 %**, vous avez **estimé qu'une entreprise qui prêtait attention à ses clients et à ses collaborateurs était performante.** Le digital peut-il apporter un avantage supplémentaire ? Est-il pertinent pour développer la dimension du *care* ?



Une société de services exigeante

Les usages numériques ont fait naître une société de services exigeante. Le service est le domaine par excellence auquel le digital peut apporter une dimension différenciante, dans tous les domaines de notre vie.

Ce phénomène va en s'accroissant. En effet, les produits et les lieux sont de plus en plus intelligents, et se doublent de services. Les produits vont jusqu'à se dématérialiser – à commencer par la musique, que la jeune génération ne consomme plus qu'en *streaming* grâce à des applications comme Spotify. Ainsi, l'usage prime sur la possession. Carlos Ghosn a affirmé lors du dernier Salon de l'automobile que la voiture de demain serait électrique, connectée, autonome et assortie de nombreux services. Nous voyons combien le service et le digital sont liés.

Demain, le gagnant sera celui qui donnera accès à des services. C'est ainsi que des nouveaux venus parviennent, grâce à leurs services digitaux, à s'imposer dans des secteurs historiquement tenus par des grands acteurs. Citons Citymapper, qui accompagne vos trajets en transports en commun avec un niveau de détail inédit, en vous précisant à quel niveau du quai se trouve la sortie que vous devrez prendre pour vous rendre plus rapidement à bon port. Les héros modernes sont ceux qui vous donnent l'information pertinente, vous facilitent la vie et vous permettent de gagner du temps.

Une société sous assistance servicielle

En conséquence, sommes tous placés sous assistance servicielle. Nombre d'entre nous dégagent leur application Google Map dès la sortie du métro pour savoir où se diriger ! Nous sommes dépendants de ce service. Nous pourrions citer à l'infini les services digitaux qui nous assistent au quotidien : HomePod d'Apple, Google Home, Google Now, Alexa d'Amazon, bientôt la Google Car...

Une attention est même portée à notre image digitale. Une application japonaise permet ainsi de retoucher un visage en temps réel dans une vidéo.

Le digital a investi le *care* dans la santé

C'est peut-être dans le domaine de la santé et du *care* que le digital est allé le plus loin, apportant des bénéfices déterminants. Un pilulier connecté capable de reconnaissance faciale distribue par exemple leurs médicaments aux membres d'un même foyer.

L'application Shazam, qui reconnaît le morceau de musique que vous écoutez, a inspiré à des chercheurs de l'université d'Oxford un outil de diagnostic de la maladie de Parkinson par la voix. En vous écoutant parler trente secondes, il sait déceler avec plus de 99 % de fiabilité si vous présentez un risque de pathologie de maladie de Parkinson. Son usage est bien évidemment assorti d'importants garde-fous.

Des interfaces comme CerePlex-W sont aujourd'hui capables d'amplifier les ondes cérébrales de personnes paralysées, de les numériser et de les transmettre par radio à un robot qui accomplit les gestes ainsi commandés par ces personnes.

L'application Diabeo, développée par Sanofi, accompagne les diabétiques en leur permettant d'évaluer la dose d'insuline qu'ils doivent s'inoculer. Toutes leurs données sont enregistrées et communiquées à leur médecin, ce qui permet de tracer l'évolution de leur pathologie.

Une société de services préemptée par les plateformes de désintermédiation

Les plateformes de désintermédiation sont les grandes gagnantes de l'économie digitale. Airbnb est ainsi le premier hôtelier du monde, bien qu'il ne possède aucun hôtel, tandis qu'Uber Eats est le premier livreur de repas alors qu'il ne détient aucun restaurant. BlaBlaCar est le premier transporteur automobile en France, qui n'a pourtant aucun véhicule en propre. Citons aussi Doctolib, point de passage qui tend à devenir incontournable pour prendre rendez-vous chez le médecin.

Dans toutes ces logiques, **celui qui délivre le service est un client au même titre que l'utilisateur de ce service.** Cette dimension structure la notion même du *care*.

Un client doit être de plus en plus autonome tout au long de son parcours d'achat et d'usage. L'application SNCF entend ainsi vous guider dans un parcours « sans couture » combinant trajet en train, réservation d'une chambre d'hôtel et d'une voiture de location.

Dans un même esprit, l'application Banxo de la Caisse d'épargne vous permet d'enchaîner des opérations de façon extrêmement simple.

Le *care* délégué à des machines ?

La digitalisation remplit un rôle de commodité, avec une obsession essentiellement fonctionnelle.

Elle remplit une fonction visant à soulager et à aider les individus. Que devient le *care* quand l'homme disparaît derrière la machine ? Pourquoi l'humain devrait-il continuer à accomplir un geste dans lequel la machine est plus performante ? Un radiologue a moins de risques de manquer une tumeur s'il recourt à certains services d'intelligence artificielle. Cela soulève des questions fondamentales.

Pour autant, **il faut reconnaître que le « sans couture » absolu n'existe pas encore.** Mercedes a par exemple élaboré un site incroyablement complet et détaillé. Mais lorsque vous vous rendez chez un concessionnaire du même nom, vos interlocuteurs n'ont pas accès à la foule d'informations que vous avez déjà renseignées en ligne. Vous devez à nouveau décliner vos noms, coordonnées... Voilà un irritant marketing majeur, qui témoigne d'une faible attention pour le client.

A-t-on raison de tout automatiser, au risque de se couper du contact avec le client ? Une compagnie aérienne, par exemple, a-t-elle vraiment intérêt à confier à des seules bornes automatiques le processus d'enregistrement des voyageurs ? Quel signal donne-t-elle ainsi sur sa stratégie d'accueil, de *care* et d'attention ? L'automatisation forcée de tous les processus est-elle nécessairement un plus pour le client ?

La digitalisation des entreprises est aujourd'hui une affaire d'équipement technologique. C'est un standard certes nécessaire, mais totalement insuffisant. Demain, accepterons-nous de vivre au milieu de robots ? Amazon a par exemple atteint un taux d'automatisation phénoménal dans ses entrepôts. Nous pourrions aussi citer le magasin connecté que l'on trouve sur les quais du métro de Séoul : le voyageur clique sur les images des produits projetées sur le mur, et ses courses lui sont livrées lorsqu'il arrive à son domicile. Demain, peut-être les casques de réalité virtuelle remplaceront-ils les magasins ? Y aura-t-il encore des hommes ? L'entreprise du futur aura-t-elle encore des salariés ?

L'obsession fonctionnelle ne crée pas le *care* ni l'avantage concurrentiel

J'ai la conviction que l'obsession fonctionnelle est contraire au *care*, car elle omet les dimensions relationnelles et émotionnelles. Elle ne constitue pas un avantage concurrentiel à long terme. La valeur se crée ailleurs, au cœur de la relation humaine.

En revanche, la technologie peut enrichir la dimension du *care* lorsqu'elle s'allie à une intervention humaine. Dans certaines maisons de retraite japonaises, des robots ayant la forme de petits phoques sont câlinés par les personnes âgées et leur transmettent un sentiment de réconfort. Quant au robot Robear, qui prend la forme rassurante d'un ours sympathique, il aide les infirmières à porter les patients, mais ne s'y substitue pas. Demain, la machine identifiera peut-être mieux une tumeur qu'un radiologue professionnel. Mais qui annoncera au patient qu'il a une tumeur ?

La robotique a bien compris cet enjeu et s'efforce de l'intégrer. L'Emotional Chatting Robot est capable de percevoir l'état psychologique d'un individu de façon très fine, et de s'y adapter. Diverses technologies savent ainsi analyser vos comportements, par le timbre de la voix ou les infimes mouvements du visage.

Quand le digital crée l'inconfort

La digitalisation peut aller jusqu'à créer de l'inconfort, une sensation d'inutilité, d'échec et d'infantilisation. Le remplacement de l'homme par la machine atteint parfois les frontières de l'absurde. En Chine est testé le Mobymart, supérette sur quatre roues, sorte de caravane dénuée du moindre vendeur, qui se déplace en fonction de l'affluence. Tout y est automatisé. Le client y procède à des achats sous la surveillance de caméras.

Plus inquiétant, un logiciel de retouche d'image arrive à faire prononcer à un personnage les paroles que vous souhaitez. C'est la voie ouverte aux *fake news*. Quant à Google Duplex, il commande un restaurant à votre place non pas avec une voix de robot, mais avec votre propre voix ou une autre voix humaine.

Au Royaume-Uni, le National Health Security, équivalent de notre sécurité sociale, a développé le *chatbot* Your.MD qui vous aide à faire un prédiagnostic afin d'être dirigé vers le professionnel de santé le plus adapté à votre cas. Au besoin, l'application identifie une situation d'urgence et vous fait accéder à une prise en charge rapide. Tout ceci est automatisé, sans la moindre intervention humaine.

L'intelligence contextualisée restera humaine

Face à des outils de travail intelligents, plus décisionnaires, prédictifs et autonomes, quel statut, quel pouvoir et quelle utilité possèdent encore les collaborateurs ? Vineet Nayar⁵ fut l'un des premiers à rappeler aux entreprises que, pour reprendre un slogan publicitaire bien connu **« ce que vous faites à l'intérieur se voit à l'extérieur »**. **Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de vos clients.**

La SNCF, bien qu'elle ait mis au point un site « sans couture » extrêmement efficace, continue d'affecter des « gilets rouges » en chair et en os dans les gares les jours de grand départ. La révolution est que ces agents ne sont plus au guichet, mais au milieu des voyageurs, pour les aider sur le terrain.

Le collaborateur est une immense source de valeur dans ce type de relation. Son métier est en transformation. Etre secondé par l'intelligence artificielle n'équivaut pas à s'en remettre à la machine. Il s'agit plutôt de tirer parti de la machine dans les tâches où elle est plus performante que l'homme, et parallèlement de surenchérir d'attention dans la relation humaine vis-à-vis des clients.

Au Japon, un magazine très apprécié, *Oshi-Le*, dont le courrier du cœur fait autorité, a remplacé ce dernier par une intelligence artificielle. L'expérience a duré un an, jusqu'à ce que la rédaction prenne conscience que le dispositif avait des conséquences désastreuses. En effet, la machine ne tient pas compte de tous les critères psychologiques et émotionnels.

⁵ Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*, Diateino, 2011.

Mais l'intelligence artificielle a aussi des avantages. L'application israélienne ContinUse Biometrics identifie par exemple le risque pris par des traders en fonction de leur rythme cardiaque ou de leur tension artérielle.

Les intelligences artificielles, aptes à répéter des process établis, sont-elles capables d'attentions contextualisées – autrement dit, de *care* ? Nous pouvons en douter. Le vrai signe d'intelligence n'est pas le savoir mais l'imagination, la capacité à s'adapter aux situations et aux personnes. Or cette dimension échappe à l'intelligence artificielle. Plus que jamais, il est donc essentiel de faire confiance aux collaborateurs pour exprimer une autonomie contextualisée et pertinente, qui complétera la machine. Le logiciel MindMeld est certes capable de proposer à un opérateur téléphonique une série d'informations en temps réel (par exemple une liste d'hôtels dans une zone donnée, avec les avis des voyageurs), mais seul l'opérateur humain saura sélectionner, parmi ces réponses, celle qui correspondra aux attentes de la personne avec qui il s'entretient.

Eugénie, application mobile commercialisée par le groupe immobilier Nexity, met en lien des objets connectés du domicile. Elle permet de développer des services de domotique, de suivre la consommation d'électricité ou l'usage des frais de copropriété. Elle abrite aussi un réseau communautaire entre les habitants d'un même immeuble (baby-sitting, covoiturage...). Ce type d'application mobile renforce le lien social.

Le digital redéfinit les clés de la création de valeur. La machine devient certes incontournable, mais la véritable valeur ajoutée proviendra toujours de l'attention humaine, de la capacité à prendre soin d'un interlocuteur donné, identifié, reconnu comme une personne à part entière.

Certains pensaient qu'Amazon signerait la mort de Best Buy, équivalent américain de notre Darty. Cette chaîne a compris que son modèle ancien de distribution en magasin était obsolète, et a imaginé que les consommateurs puissent prendre rendez-vous à leur propre domicile avec les vendeurs. Ceux-ci peuvent ainsi comprendre précisément les attentes des clients, voire identifier des besoins qu'ils n'avaient pas encore formulés. Grâce à cette démarche résolument humaine et attentionnée, Best Buy a connu un retour en grâce inespéré.

A l'heure où des vendeurs en magasin s'invitent chez les clients, où des guichetiers de la SNCF cheminent au milieu des voyageurs, où des facteurs veillent sur des personnes âgées... jusqu'où allons-nous réinventer nos métiers ?

En conclusion, le digital n'est un catalyseur d'attention et de *care* que si nous savons dépasser la dimension technologique, et si nous l'utilisons pour enrichir la relation humaine. D'aucuns voient dans le big data le futur de la relation client. Pourtant, le big data ne permet jamais que d'établir des corrélations, et non des vérités. Comme le souligne Lawrence Lessig⁶, professeur à Harvard, « le risque majeur dans la collecte des données personnelles réside dans le fait que l'individu ne soit plus appréhendé en fonction de ses actions, mais selon les probabilités de ses actions futures ». Or aujourd'hui, tous les modèles digitaux reposent sur cette logique de big data.

⁶ Lawrence Lessig, *Code: And Other Laws of Cyberspace, Version 2.0*, Basic Books, 2006.

Il est important de réaffirmer que le digital ne peut apporter une valeur supplémentaire que si la symétrie des attentions clients et collaborateurs est une réalité dans l'entreprise. Dans un monde hautement digitalisé, le *care* prendra toute sa puissance à condition que nous sachions jouer de la complémentarité des intelligences numériques et humaines.

Débat avec la salle

De la salle

Vous nous parlez de machines qui remplacent l'humain, mais qu'en est-il de l'humain qui accompagne la machine ?

Thierry Happe

La complémentarité doit être de mise en l'humaine et la machine, même si elle est difficile à organiser. Elle induit une transformation des métiers, qui doit être accompagnée par d'importants efforts de formation. Ce fut le cas à La Poste avec le déploiement de l'application Facteo auprès des 90 000 facteurs. L'une des réticences centrales des facteurs tenait à la géolocalisation permise par cette application, tant elle empiétait dans l'intimité de leur pratique. Les syndicats ont d'ailleurs obtenu que les facteurs aient le droit de désactiver cette fonction.

De la salle

Lorsque les commerces n'auront plus de caissière, que les hôpitaux auront moins de personnel, que les comptoirs d'enregistrement des aéroports seront remplacés par des bornes... comment fera-t-on en sorte que les individus aient encore un travail qui leur permette de gagner leur vie ?

Thierry Happe

C'est la question essentielle que se posent les chercheurs et les gouvernements. Nous n'avons pas de réponse sûre, mais seulement des hypothèses. Toute la problématique réside dans l'écart de compétences entre les métiers qui sont promis à disparaître et ceux qui connaissent un essor, en particulier la programmation d'algorithmes et des briques digitales.

Certains invoquent un revenu universel, mais l'économie devra générer suffisamment de richesses pour financer un tel dispositif. Quoi qu'il en soit, le travail gardera toujours un attrait pour sa capacité à socialiser, à procurer un sentiment d'utilité, à apprendre et à s'ouvrir au monde.

Jamais nous n'avons autant digitalisé le monde, mais jamais nous n'avons eu autant besoin de l'humain. Plus l'automatisation grandira, plus la relation humaine prendra de la valeur. Les machines devront être doublées d'un accompagnement humain, gage d'interaction et de reconnaissance. Le relatif insuccès des MOOC, ces modules d'enseignement entièrement digitalisés, prouve que les individus ont besoin d'échanges, d'interactions. Du reste, les programmes d'e-learning sont en train de se transformer, en se concentrant sur une pratique autonome vis-à-vis de laquelle le professeur joue un rôle d'accompagnateur. C'est ce qu'on appelle le « *learning by doing* », l'apprentissage par l'action.

La digitalisation sera une chance si nous savons la doubler d'une intimité relationnelle. Nous pouvons espérer que grâce aux robots qui assumeront certaines de ses tâches, une infirmière pourra consacrer davantage de temps à échanger avec un patient. Faisons également en sorte que dans les entreprises, l'intervention des machines soulage les collaborateurs et contribue à leur bien-

être. Tout l'enjeu est de démontrer que ce bien-être au travail contribue à la performance des organisations. Au-delà des données sur l'absentéisme, les indicateurs peinent encore à mesurer cette dimension. Demain, nous pouvons pourtant imaginer que des outils digitaux y contribueront, grâce à des caméras de reconnaissance faciale qui analyseront les attitudes des employés. Le métier des ressources humaines se transformera lui aussi considérablement. Demain, tous les aspects administratifs étant traités automatiquement, et les données se faisant de plus en plus abondante, les RH devront *designer* l'expérience collaborateur, tout en se fixant des garde-fous pour ne pas faire intrusion dans la vie personnelle des individus.

De la salle

Demain, voyagera-t-on avec un casque de réalité virtuelle plutôt qu'en prenant l'avion ?

Thierry Happe

Les immersions dans des paysages lointains en réalité virtuelle permettront plutôt de préparer un voyage. Total a par exemple développé des programmes de réalité virtuelle qui permettent à ses salariés de se préparer à leurs missions sur des plateformes pétrolières, où les conditions de vie sont très particulières.

Il pourrait en être de même pour les voyages. Cependant, je doute fort que la réalité virtuelle se substitue à l'expérience de lézarder sur une plage aux Maldives.

Charles-Henri Besseyre des Horts

Le monde digital fait apparaître de nouvelles formes d'influences et de pouvoir, que l'on passe étonnamment sous silence. Comment percevez-vous l'évolution des relations de pouvoir dans ce monde en transformation ?

Thierry Happe

Tout d'abord, de vrais enjeux de pouvoir se posent entre la machine et l'homme. Parfois, nous ne savons pas même que nous dialoguons avec une interface d'intelligence artificielle et non avec un humain. Il arrive aussi que la machine prenne une décision à votre place en se fondant sur votre comportement passé, sans même que vous en ayez conscience. Dans ces situations, la machine prend le pouvoir sur l'humain.

Dans les organisations, la nature même du leadership est en train de changer. Demain, l'enjeu ne sera plus de détenir de l'information ou de la connaissance, puisque toutes les données seront accessibles à chacun. Un pays scandinave a d'ailleurs autorisé les candidats à l'équivalent de notre baccalauréat à accéder à Internet durant les épreuves. Plus que jamais, dans un monde où l'information est disponible à tout moment, il est attendu des individus des qualités d'analyse et de contextualisation, une mise en perspective intelligente des faits.

Demain, le pouvoir sera-t-il possédé par celui qui sait, ou par celui qui est capable d'animer une équipe et de la faire grandir ?

De la salle

Trop de *care* ne tue-t-il pas le *care* ? La facilité excessive n'a-t-elle pas des revers ? N'avons-nous pas besoin d'être stimulés par des défis et des difficultés ?

Thierry Happe

Il y a un vrai risque à trop se reposer sur les machines, au point d'en oublier le goût de l'effort. Le digital nous plonge également dans un monde d'instantanéité, où une information en remplace une autre en permanence. Dans ce contexte, il est difficile de cultiver la qualité de la constance. Un jeune se lance-t-il encore dans la lecture de Proust ? Demain, quelles qualités et quelles capacités devons-nous développer pour rester autonomes dans nos décisions ? Espérons que la nouvelle génération saura créer des modes de complémentarité inédits et fructueux entre l'homme et la machine.



**LA PUISSANCE DU « CARE » SERA REALITE
LORSQUE NOUS SAURONS JOUER DE LA COMPLEMENTARITE
DES INTELLIGENCES NUMERIQUE ET HUMAINE.**

Tourisme et compétitions internationales : quand le *care* devient une exigence

Emmanuel Blum

**Responsable de la communication institutionnelle et interne,
Comité régional du tourisme Paris Ile-De-France**

Pierre Aziza

Directeur adjoint au développement culturel, Château de Versailles



Emmanuel Blum

En matière de tourisme, le *care* est une exigence absolue.

Je commencerai par rappeler brièvement le rôle du Comité régional du tourisme Paris Ile-de-France. Celui-ci met en œuvre la politique touristique du Conseil régional, et remplit plus spécifiquement quatre grandes missions :

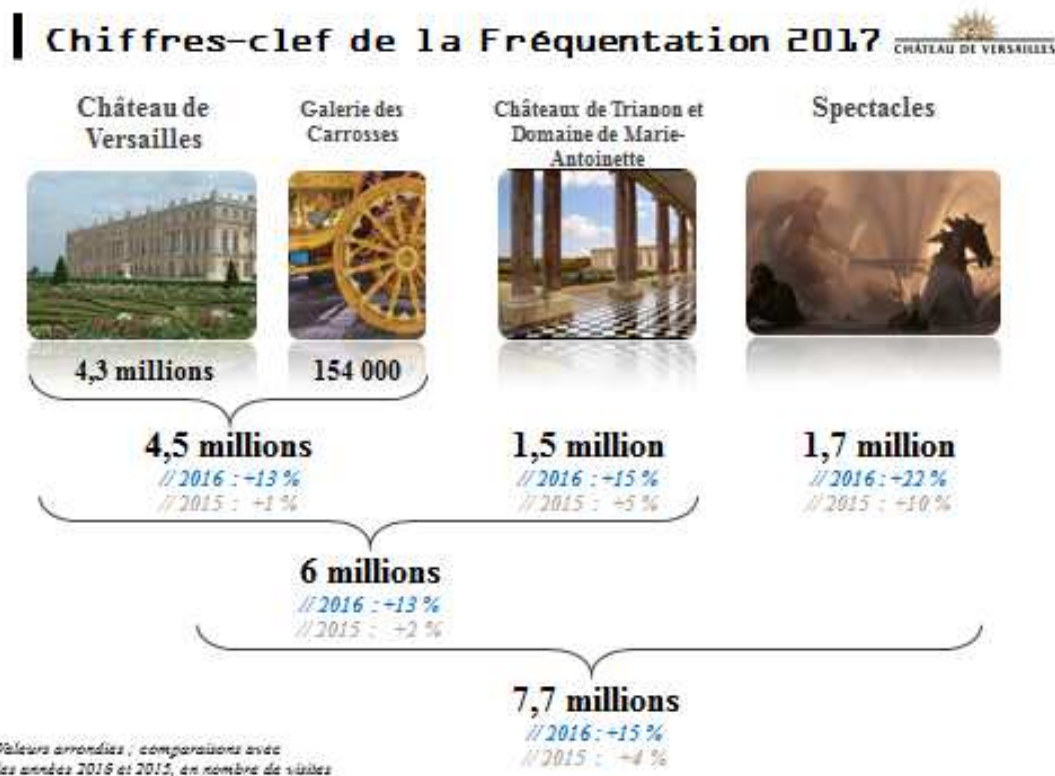
- promouvoir la destination Paris Ile-de-France et y attirer des visiteurs ;
- soutenir le développement touristique des territoires ;
- accompagner les professionnels du tourisme dans l'amélioration de la qualité des services et de l'accueil ;
- accueillir les visiteurs aux aéroports de Paris Orly et Roissy Charles de Gaulle, à Disneyland Paris, au château de Versailles et aux Galeries Lafayette.

La destination Paris Ile-de-France

En 2017, la région Paris Ile-de-France a accueilli 48 millions de touristes, un niveau record. L'affluence avait pourtant régressé en 2016, sous l'effet des attentats qui avaient secoué la capitale, des intempéries et des mouvements sociaux du printemps. En quelques années, nous avons gagné près de 4 millions de touristes. Nous devrions frôler les 50 millions de visiteurs en 2018.

A 57 %, ces visiteurs sont des Français. La durée moyenne des séjours dans la région Paris Ile-de-France est de 3,7 nuits (3,1 nuits pour les Français et 4,5 nuits pour les internationaux). Les 179,2 millions de nuitées vendues concernent à 52 % des visiteurs internationaux et à 48 % des Français. La recette touristique globale se monte à 20,5 milliards d'euros, provenant à 64 % des visiteurs internationaux et à 36 % des Français.

Pierre Aziza



La fréquentation a crû de 15 % entre 2016 et 2017, et cette hausse se poursuit. Aussi devons-nous être en capacité de répartir les flux, de sorte que les visites se déroulent du mieux possible.

Les Français sont les premiers visiteurs du château, à 21 %, suivis par les Américains du Nord (15 %), les Chinois (12 %), les Brésiliens (4 %), les Coréens (4 %) ou encore les Allemands (4 %). Les visiteurs originaires d'Asie sont en forte progression. D'autres, jusque-là peu représentés, font une percée. Nous devons ainsi nous préparer à accueillir davantage de touristes sud-américains et asiatiques.

Emmanuel Blum

La fréquentation touristique explose à l'échelle de la planète. La France est la première destination mondiale des visiteurs – tout comme l'est la destination Paris Ile-de-France. Cette appétence manifeste pour le tourisme dément l'idée selon laquelle l'expérience des voyages pourrait se

déporter vers des applications de réalité virtuelle. Nous constatons même l'inverse : la possibilité d'effectuer la visite virtuelle d'un château ou d'un musée accroît la fréquentation physique de ces mêmes lieux. Aujourd'hui, la réalité virtuelle est donc plutôt un produit d'appel.

Les Français sont les premiers visiteurs d'Ile-de-France, suivis par les Américains, les Britanniques, les Allemands, les Espagnols, les Italiens, les Belges, les Chinois... Les professionnels du tourisme doivent apprendre à s'adresser à ces différentes cultures, tout en tenant compte de la typologie des visiteurs. Ainsi, on ne voyage pas de la même façon selon qu'on est en groupe, en couple ou en famille, que l'on passe par un *tour operator* ou que l'on concocte sa propre expérience sur internet.

De façon générale, les dix activités les plus appréciées dans la région Paris Ile-de-France sont, par ordre d'importance, la visite de musées et de monuments, les promenades en ville, le shopping, la visite de parcs et de jardins, la découverte de la gastronomie française, les sorties nocturnes, les parcs d'attractions, les événements culturels, les marchés et brocantes, et enfin les croisières fluviales.

Les touristes sont très satisfaits de leur séjour à Paris Ile-de-France (à 94%), mais exigeants. Ils expriment toutefois des motifs d'insatisfaction, dont les principaux tiennent au stationnement et à la circulation en ville, à la propreté, au rapport qualité-prix des sorties, de l'offre culturelle et de la restauration, et enfin aux taxis. Notre enjeu, pour rester la première destination mondiale, est de faire bien davantage que de seulement répondre à ces insatisfactions. Notre premier concurrent est la ville de Londres, avec un positionnement aussi diversifié que le nôtre, tous publics et toutes activités (culture, gastronomie, sorties...). Rome est également un concurrent de taille, plus spécifiquement pour son offre patrimoniale. Citons aussi Dubaï, Singapour ou Shanghai, qui font figure de compétiteurs de premier plan pour Paris et l'Ile-de-France.

Nous avons la chance que 80 % des visiteurs soient des *repeaters* : ils sont déjà venus et connaissent la destination. Leurs visites sont généralement motivées par le même centre d'intérêt : visiter les musées ou monuments qu'ils n'avaient pas eu le temps de découvrir lors de leur précédent séjour, par exemple. Notre enjeu est d'arriver à leur proposer du nouveau, tout en répondant à leurs attentes.

Les attentes des visiteurs sont en profonde évolution. Nous pourrions aller jusqu'à considérer que nos **48 millions de touristes représentent 48 millions d'attentes différentes**, auxquelles il faut répondre à une échelle industrielle. Dans les monuments les plus fréquentés comme Versailles ou la tour Eiffel, la maîtrise des temps d'attente est fondamentale.

Les touristes aspirent à traiter avec des professionnels à l'écoute, patients, prenant le temps d'expliquer et capables de leur proposer des surprises agréables. Nous avons l'immense chance que dans les imaginaires, Paris incarne le rêve. La capitale véhicule des images de romantisme, d'art de vivre, de gastronomie, de cabarets... Pour certains touristes, Paris est le voyage de leur vie. Comment gérer l'écart entre des attentes souvent fantasmées et la réalité ?

Le CRT aux côtés des professionnels

Le Comité régional a pour mission de viser l'excellence tout au long du parcours des visiteurs, depuis la e-réputation de la destination jusqu'à la gestion des avis et réclamations. Dans les avions, les aéroports, les hôtels, les transports en commun, les musées, les restaurants, etc. comment offrir

la qualité attendue par tous les publics, quel que soit leur niveau de revenu ? Paris doit savoir s'adresser tout autant à des familles ayant de faibles moyens qu'à des voyageurs habitués au luxe.

Pour répondre à ces enjeux, le Comité poursuit trois axes stratégiques.

- Renforcer la qualité de l'offre existante pour faire de Paris une expérience unique. Contrairement à certaines idées reçues, l'accueil parisien est performant. Nous manquons toutefois de personnel en la matière. Certaines qualités mériteraient aussi d'être développées, comme la proactivité.
- Réinventer la destination, innover pour enrichir l'offre. Le risque, sinon serait de lasser les visiteurs.
- Accroître la mobilisation collective des acteurs publics et privés du tourisme.

Le CRT a co-construit un programme de formation avec les professionnels du tourisme, en prenant soin de mêler les secteurs. Nous avons par exemple consacré une matinée à l'accueil numérique des touristes chinois, qui a autant intéressé le Ritz que le Musée du quai Branly, l'office du tourisme de Fontainebleau et des start-ups.

Nous proposons également un dispositif Qualité. A ce titre, nous offrons des visites-mystères à 120 sites et acteurs touristiques, y compris des compagnies de taxi. Nous les pensons comme des outils de management servant de base à une amélioration de la qualité de service, que nous accompagnons également. Nous proposons également un accompagnement personnalisé en matière d'accessibilité, enjeu d'autant plus important que Paris accueillera les Jeux paralympiques en 2024.

Nous proposons enfin un Pack accueil dédié à la clientèle extrêmement exigeante des touristes d'affaires : accueil personnalisé dès la sortie des bagages à l'aéroport, navettes vers les lieux de congrès et les hôtels, conciergeries, etc. Paris s'est doté en 2017 du plus grand centre de congrès du monde, à la porte de Versailles. Dans la compétition internationale, si nous ne faisons pas preuve d'excellence tout au long de la chaîne, nous perdrons l'organisation de grands congrès. Une quarantaine d'événements bénéficient chaque année de notre pack accueil.

Une action renforcée pour répondre aux exigences des visiteurs

Afin d'améliorer le service rendu aux touristes, nous avons lancé une refonte de nos points d'accueil, présents dans les aéroports, à Disneyland et aux Galeries Lafayette. Nous formerons nos équipes afin qu'elles se montrent plus mobiles et n'hésitent pas à quitter leur *desk* pour aller vers les touristes, notamment en zone de livraison des bagages. Ce moment de désœuvrement pour les touristes peut être utilement mis à profit pour les aider à préparer leur séjour.

Le site de la destination, www.visitparisregion.com, est toujours enrichi. Dans notre effort de promotion de la destination, nous nous attachons à élargir le spectre d'intérêt des touristes et les incitons à pousser leur visite jusqu'à Vaux-le-Vicomte, Fontainebleau, Provins, Auvers-sur-Oise...

Innovation toute récente, nous avons mis en place le Paris Région Pass, qui concentre sur un seul support un certain nombre d'offres touristiques et le pass Navigo permettant de prendre les transports en commun. A terme, il devrait pouvoir migrer sur les téléphones portables et proposer

une offre totalement packagée, à des tarifs acceptables : transports en commun, en navette ou en taxi, offre touristique ciblée à la carte...

Améliorer l'accueil : les Volontaires du tourisme

Le dispositif des Volontaires du tourisme est une occasion sans pareille pour des jeunes de se former à l'hospitalité. Il s'adresse essentiellement à des étudiants en formation dans les domaines du tourisme et des langues. Ces jeunes ont la possibilité d'effectuer des stages dans des sites touristiques, où ils assurent le premier accueil. Eux qui se destinent à des métiers du tourisme ou des services ont ainsi une première expérience concrète de ce que signifie accueillir, et souvent dans des conditions difficiles : ils travaillent le plus souvent en extérieur, quelles que soient les conditions climatiques, debout au milieu des visiteurs. Un jeune affecté à l'entrée du château de Versailles verra affluer 20 000 touristes chaque jour, posant à 90 % les mêmes questions. Comment rester souriant, à l'écoute et dynamique ? C'est aussi l'occasion pour ces futurs managers du tourisme de toucher du doigt l'activité qu'exerceront demain les équipes qu'ils encadreront.

Ce dispositif est complémentaire aux équipes d'accueil des sites. Ces derniers sont les employeurs de ces jeunes stagiaires.

D'ores et déjà, 1 450 Volontaires ont été déployés auprès de 75 partenaires. Tous portent le même uniforme. Pour les touristes, le fait de pouvoir s'adresser à ces personnes identifiées par leur tenue est rassurant.

Grâce à un partenariat avec Esprit de service France, ces Volontaires ont accueilli des délégations dans le cadre du championnat du monde de lutte qui s'est déroulé à Paris en 2017, ainsi que des Gay Games d'août 2018. A l'occasion de la toute récente Ryder Cup, ils ont accueilli 60 000 personnes par jour, essentiellement des étrangers, dès leur arrivée en gare, pour faciliter leur séjour.

Accueillir les délégations et spectateurs des événements sportifs

- 3 déploiements de Volontaires du tourisme dédiés aux événements sportifs (partenariat ESF – CNOSF)
 - Championnats du monde de Lutte Paris 2017
 - Gay Games Paris 2018
 - Ryder Cup 2018
- Expérimentation menée en prévision du déploiement des bénévoles des JOP Paris 2024



Cette expérimentation est menée en prévision du déploiement de bénévoles pour les Jeux olympiques de Paris en 2024. Nous diffusons ainsi une culture de l'hospitalité auprès de contingents qui auront à accueillir le monde entier.

Pierre Aziza

Après une première expérience en 2017, le château de Versailles a bénéficié de 15 Volontaires du tourisme en 2018. Ils sont venus renforcer les équipes de sécurité et de surveillance. En effet, les plans Vigipirate et Alerte Attentat nous ont contraints de renforcer les contrôles aux entrées du site. Les Volontaires se sont déployés sur la place d'Armes pour demander aux visiteurs, à 80 % des étrangers, de préparer leurs sacs pour la fouille. Cela nous a permis de fluidifier l'arrivée au château.

Développer l'attention envers les touristes et les agents du château de Versailles

Le château de Versailles a organisé avec Esprit de service France des ateliers ayant permis de mettre en place différents outils, notamment de mesure précise de la fréquentation, et d'identifier des pistes d'amélioration de l'expérience de visite.

Dans le prolongement de ces ateliers, nous avons fait appel à des start-ups pour déployer des systèmes de comptage à l'aide de capteurs. Nous sommes maintenant en mesure de mesurer les temps d'attente aux différentes entrées du château. Des capteurs vidéo placés sur les toits du château nous permettent d'anticiper les flux d'arrivants. Des Volontaires et des équipes comparables aux « gilets rouges » de la SNCF (dans notre cas, des « casquettes jaunes ») ont été déployés sur le terrain pour orienter les visiteurs vers les différents espaces du domaine, en répartissant harmonieusement les flux. Ils vont au-devant des touristes, les informent des temps d'attente et les conseillent dans le déroulement de leur visite. Il est également proposé aux touristes de télécharger l'audioguide durant les files d'attente, soit un gain de temps appréciable. Nous avons en outre lancé une réservation horaire pour une partie de notre billetterie. Nos ventes de billets en ligne connaissent une croissance importante, passant de 5 % il y a quelques années à près de 30 % aujourd'hui. C'est aussi l'occasion de communiquer des informations aux visiteurs en amont de leur séjour.

Le château de Versailles accueille 80 % de primo-visiteurs. Les Chinois représentent 12 % du contingent. Ceux-ci viennent essentiellement en groupe pour le moment, ce qui pose aussi des questions de gestion de flux. Une réservation horaire est proposée aux groupes de longue date, et un plateau téléphonique de quinze personnes leur est dédié.

Quant à nos personnels, ils sont constitués à 60 % de fonctionnaires. Les agents qui remplissent les missions opérationnelles de terrain (caisses, surveillance, sécurité, accueil) font l'objet de plans de carrière stables et organisés. Nous devons trouver des leviers de motivation pour les aider à absorber le développement de la fréquentation du château. Nous avons travaillé ce sujet avec le CRT, ce qui nous a notamment conduits à mettre en place des formations sur l'interculturalité. Il s'agit d'apprendre à connaître les appétences culturelles spécifiques des visiteurs selon leur nationalité, afin de leur réserver un accueil personnalisé. Nous demandons aussi à des collaborateurs, en charge par exemple des réseaux sociaux, des réclamations ou de l'accessibilité, de dispenser des formations en interne à leurs collègues afin de partager une culture commune.

Nous avons en outre créé une Job Academy, dans le cadre de laquelle des cadres et des membres de la DRH accompagnent des demandeurs d'emploi du bassin des Yvelines. Cette initiative a donné

de très bons résultats. Elle a amplement motivé nos collaborateurs, heureux de pouvoir parler de leur métier et de contribuer à la vie sociale et économique du territoire.

Plus classiquement, nous proposons à notre personnel des cours de sophrologie, de yoga – car l'accueil du public n'est pas toujours de tout repos – ainsi que des cours de Tek Defense pour savoir réagir en cas d'agression. Tous les jours, à l'heure du déjeuner, les agents peuvent venir se relaxer dans une salle de détente, pour repartir sereins au contact avec le public.

Autre moment de convivialité, nous organisons tous les deux ans un grand bal du personnel grâce auquel l'ensemble des agents peuvent se rencontrer, accompagnés de leurs familles. S'y ajoutent des expos-ventes ou, dans le domaine gastronomique, la présence de food-trucks ou de relais d'AMAP.

Il nous paraît également extrêmement important que les agents du château, notamment les nouveaux arrivants, puissent s'approprier les lieux. Les agents ont la possibilité de suivre des visites guidées, et bénéficient régulièrement de billets d'expositions temporaires. Ils peuvent ainsi porter l'esprit et l'âme du château de Versailles.

Débat avec la salle

De la salle

Le château de Versailles exploite-t-il la dimension interculturelle sur son fil Twitter ?

Pierre Aziza

Pas encore. Pour le moment, nous formons surtout nos agents à s'emparer des réseaux sociaux, à en comprendre les enjeux et à adopter les codes de communication propres à ces univers.

De la salle

Préconisez-vous un standard commun d'accueil à tous les sites d'Ile-de-France ? Chaque site a-t-il au contraire son propre style d'accueil ?

Pierre Aziza

Il serait difficile de standardiser l'accueil, tant les sites d'Ile-de-France sont différents et ont des configurations distinctes. Pour autant, nous partageons des fondamentaux.

Emmanuel Blum

Les personnels d'accueil doivent incarner la marque Paris et ses valeurs, mais aussi la marque de l'établissement auquel ils sont rattachés. Nous ne souhaitons pas standardiser l'accueil ; cela n'aurait pas de sens, et gommerait même la personnalité de nos différents sites. En revanche, nous souhaitons qu'un certain nombre de fondamentaux se diffusent dans la culture des agents d'accueil. D'ores et déjà, les personnels d'accueil parisiens maîtrisent les standards du service. Aujourd'hui, tout l'enjeu est d'aller plus loin dans la personnalisation au regard des touristes, mais aussi au regard de la particularité du site concerné.

De la salle

Des indicateurs de performance vous permettent-ils de mesurer l'impact de l'expérimentation des Volontaires du tourisme ?

Emmanuel Blum

Le dispositif étant issu d'une commande politique, il n'a pas été assorti d'une batterie d'indicateurs de performance. Nous avons néanmoins mené des enquêtes de satisfaction auprès des principaux intéressés.

Dès la première année, les touristes ont exprimé à 90 % leur satisfaction d'avoir pu s'adresser à des personnels de proximité parlant plusieurs langues. Les partenaires sont également satisfaits, puisqu'ils recourent de façon accrue au dispositif. Quant aux jeunes volontaires, ils affichent un taux de recommandation de 75 % et un taux de satisfaction de 75 % à 80 %. La moitié d'entre eux sont prêts à renouveler l'expérience.

Le service au prisme des différences culturelles

Florence Desert

Directrice Culture client, Air France

Pour rebondir sur la présentation de Thierry Happe, je souligne que nous ne déléguons pas l'embarquement à des bornes automatiques ! Du personnel est toujours bel et bien présent pour accueillir les voyageurs, et nous sommes loin d'avoir digitalisé tous nos services. La dimension humaine reste centrale dans toutes nos actions. Il est vrai, pour autant, que le client peut être conduit à réaliser lui-même certaines tâches. Pour autant, notre mission, acheminer des voyageurs d'un point à un autre en toute sécurité, reste éminemment concrète et physique !

La relation attentionnée chez Air France

Je souhaitais vous faire part des résultats d'une étude interne commanditée par Air France sur la **perception que se font les étrangers du service « à la française » par des étrangers.**

Auparavant, je rappellerai en quelques mots la façon dont Air France s'est emparé du sujet de l'attention dans la relation de service. La compagnie a entamé une démarche sur ce sujet en 2011, lorsque son président a lancé une montée en gamme des produits – en l'occurrence, la classe affaires sur les longs courriers et les cabines sur les moyens courriers. Ce projet nécessitait plus de 500 millions d'euros d'investissement. Il était indispensable de travailler en parallèle le sujet de la culture du service.



Ma prédécesseure a initié un grand chantier de design de service autour de la **relation attentionnée**. En collaboration avec les agents, nos **cinq grandes attitudes de service ont été définies : valoriser, personnaliser, avoir le sens du détail, porter attention, oser**. Elles ont été déclinées dans des **signatures de service**, c'est-à-dire des comportements très concrets à adopter en centre de relation client, à l'embarquement, à l'enregistrement, etc. Ces signatures ont été déployées de façon pragmatique, tout d'abord auprès des salariés au contact avec les clients : opérateurs téléphoniques, personnel d'aéroport, hôtesses et stewards. Il nous a ensuite paru intéressant de sensibiliser à la relation attentionnée et aux signatures de service des entités qui n'étaient pas en relation avec les voyageurs mais qui traitaient avec des clients internes. Il pouvait

s'agir, par exemple, du centre de contrôle des opérations, qui est en relation permanente avec les commandants de bord et les équipages techniques des 1 500 vols qui parcourent quotidiennement la planète.

Petit à petit, la démarche s'est donc étendue à des services tournés sur l'interne, dans une logique de symétrie de l'attention. La relation attentionnée doit se pratiquer à tous les niveaux, et constitue une source d'efficacité majeure.

Signal fort, Air France a créé une direction de la Culture client en juillet 2015. Nous continuons d'y travailler la relation attentionnée et mettons en place les outils permettant de la déployer. Nous avons ainsi pu bâtir un vrai réseau de la culture client, relayé par des ambassadeurs, et avons sensibilisé le Comex à cette dimension.

Début 2016, il est apparu que si nous voulions ancrer la culture client dans une entreprise ayant une culture historique plutôt technique, il serait indispensable que les RH intègrent ce concept aux pratiques managériales. Un manager ne faisant pas preuve d'attention vis-à-vis de ses collaborateurs n'est pas audible lorsqu'il leur demande d'être attentionnés avec les clients. Cette évidence était bonne à rappeler, et surtout à décliner concrètement. Ceci nous a conduits à travailler sur le parcours salarié. Notre directeur général en charge des ressources humaines s'y est montré très sensible et s'est fortement impliqué dans le projet.

Parallèlement, nous avons travaillé sur la possibilité d'octroyer aux équipes des budgets, de sorte qu'elles disposent de marges de manœuvre dans la façon dont elles dispensent le service. En effet, un grand nombre de situations de service échappent aux processus et demandent des solutions personnalisées, à la main des agents.

A ce jour, cette démarche s'est diffusée auprès de 33 métiers et 30 000 collaborateurs. Notez qu'à l'instar du NPS, nous suivons un Employee Promoter Score.

Intégrer la dimension interculturelle

Nos clients sont à 53 % internationaux. Comment s'applique la relation attentionnée à leur égard ?

A l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle, nous disposons d'une équipe multiculturelle d'une quarantaine d'agents, comptant des Coréens, des Indiens, des Brésiliens, des Japonais ou encore des Chinois. Des collaborateurs sont également dédiés à l'Afrique – approche certes quelque peu restrictive vu la diversité que recouvre le continent africain – et aux pays de langue arabe.

Ainsi, des agents Coréens seront affectés prioritairement à l'embarquement des vols vers Séoul, des agents Japonais le seront pour les vols vers Narita, etc. Ils sont également sollicités dès lors que se présente une situation d'incompréhension avec des voyageurs partageant leur langue.

De même dans nos centres d'appels, les opérateurs s'expriment toujours dans leur langue maternelle – hormis peut-être dans certains cas pour l'anglais.

Nous veillons également à affecter des hôtesses japonaises à bord des vols pour le Japon, pour nous aider à mieux y dispenser le service et à mieux y appréhender l'interaction avec les clients japonais. Des interprètes prennent aussi place dans les vols vers la Chine et la Corée. S'y ajoutent des « navigants référents », hôtesses et stewards ayant une appétence particulière pour certaines

cultures. Ils sont affectés en priorité sur les vols qui se rendent vers ces destinations chères à leur cœur et dont ils maîtrisent les codes culturels.

Comment est perçu le service « à la française » ?

Je vous ai parlé jusqu'à présent de la façon dont, en tant qu'entreprise française, nous appréhendons la diversité culturelle de nos clients. A l'inverse, il m'a semblé intéressant de décrypter la perception qu'avaient les clients internationaux de la façon dont nous délivrions le service.

Plutôt que de chercher à nous adapter à certains traits culturels de nos clients étrangers, souvent de façon artificielle – en remettant une carte d'embarquement à deux mains à un Asiatique, par exemple – pourquoi ne pas mettre l'emphase sur des spécificités françaises appréciées par les étrangers ?

Malgré le caractère quelque peu schématique et réducteur de l'exercice, passons en revue quelques résultats de cette étude, dont il est important de souligner qu'elle a été menée auprès de clients européens uniquement.

Les Britanniques ont un attachement très fort à la notion du « *please* », à l'idée de faire plaisir. Ils mettent en avant les valeurs de considération, de gentillesse dans la relation, de qualité de service. S'il a un service à vous demander, un Britannique prendra des détours (« *may I kindly ask you* ») que l'on ne retrouvera pas chez les Américains.

Par conséquent, un Britannique se gardera de tenir des propos trop affirmatifs, de faire l'important, ou encore de dire non de façon frontale.

Les Coréens sont très attachés à la **rapidité, à l'efficacité, à la réactivité** à tous crins. Pour eux, il ne faut pas avoir l'air détendu, prendre ou perdre du temps.

Les Allemands valorisent **l'effort, la patience, la ténacité et la détermination**. Un Allemand évite de se montrer satisfait mais manifeste le besoin de s'améliorer. Il n'abandonne pas en cours de route, et se garde d'avoir l'air trop détendu.

Les Russes cultivent **la force, le courage, la fiabilité** ; ils se gardent de montrer leurs sentiments et de demander de l'aide.

Quant aux Français, leur slogan pourrait être « **sois parfait** ». Ce désir de perfection peut être une source de motivation, mais recèle aussi des risques dès lors qu'il s'agit de délivrer un service à des étrangers. Etre parfait, pour un Français, équivaut souvent à réussir de façon individuelle. C'est certes un gage d'autonomie, mais au détriment de la dimension collective. Très attachés à avoir raison, les Français redoutent par-dessus tout de commettre une faute, et se gardent donc de prendre des risques. Ils évitent de laisser leur naturel prendre le dessus, dans un souci de maîtrise et de perfection. Enfin, ils seraient mortifiés de paraître puérils ou enfantins. Car, comme l'illustre parfaitement le film *Ridicule* de Patrice Leconte, le ridicule peut tuer pour un Français. Ces traits ne sont pas sans poser quelques problèmes dans la relation de service.

Notre attachement à toujours avoir raison et à viser la perfection peut être interprété comme un manque de curiosité. Or le service demande justement de s'ouvrir à l'autre et d'en être curieux.



Selon nos voisins européens, les Français sont très attachés à avoir une apparence parfaite, notamment dans leur tenue. Cela peut être ressenti comme une source d'exclusion, ou susciter chez autrui la crainte d'être jugé sur l'apparence.

Les organisations françaises sont perçues comme hiérarchiques et orientées vers le détail. Avoir le sens du détail est d'ailleurs l'une des cinq valeurs d'Air France ! Un étranger ne trouve pas facilement sa place dans ce fonctionnement, dont il peine à déchiffrer les codes.

Enfin, **notre attitude peut être interprétée comme arrogante.**

Sans tomber dans un autodénigrement qui n'a pas lieu d'être, il est utile d'être conscient des réactions que nos attitudes peuvent susciter.

Benoît Meyronin soulignait que l'éthique du *care* était une éthique du faire, de l'action. Or **la France valorise davantage la pensée que l'acte.** Notre enquête en explique le mécanisme : lorsqu'on agit, on prend des risques : risque de se tromper, de ne pas être parfait, de paraître ridicule... En cela, l'attachement à la perfection est paralysant.

Je fais l'hypothèse que si nous nous libérons de cette injonction de perfection, nous pourrions délivrer le service de façon plus légère.

L'étude identifie trois voies de progrès pour le service à la française.

- **Etre plus inclusifs**

Les Français dispensent un service de qualité aux personnes avec lesquelles ils se sentent bien – souvent, dont la culture est proche de la leur. Ils ont plus de difficultés avec les clients dont les cultures leur paraissent étrangères. Ces clients peuvent en concevoir un sentiment d'exclusion. L'une des explications tient certainement à la barrière de la langue, car nous préférons nous taire plutôt que de faire des fautes en anglais. Sachez pourtant que les étrangers, en particulier les Britanniques, trouvent absolument délicieux l'accent français. Il est dommage de ne pas user de ce charme !

L'enquête révèle aussi que le langage corporel des Français est une grande source d'étonnement pour nos voisins européens. Nous levons les yeux au ciel, haussons les épaules, soupignons, faisons des bruits de bouche... Ce comportement peut être interprété comme des signes d'agacement.

- **Prendre des initiatives**

Nous nous absorbons dans la réflexion avant de prendre des initiatives, pour trouver le moyen d'atteindre la perfection. C'est évidemment un frein. En outre, nous prenons plus facilement des initiatives vis-à-vis de cultures qui nous ressemblent. Nous devons nous habituer à quitter notre zone de confort, pour sortir des procédures établies.

- **Personnaliser**

Les Français pourraient exceller dans la personnalisation de la relation... à condition, une fois encore, d'être inclusifs. Il est dommage de réserver cette qualité aux cultures dont nous sommes proches.

Le *care*, une raison d'être Regards croisés de DRH



Participants de la table ronde :

- *Philippe Cuénot, Directeur central Ressources Humaines Innovation et Développement social, Groupe Bouygues ;*
- *Philippe Axus, Responsable New Ways of Working, BNP Paribas ;*
- *Lydie Breton, Directrice de l'Innovation sociale et des projets de qualité de vie, Sodexo France ;*
- *Catherine Frade, Docteur en pharmacie, coach et psychologue du travail, fondatrice de Steliaxe ;*
- *Jérôme Le Segretain du Patis, Directeur Pilotage des transformations et conduite du changement, Groupe BPCE .*

La table ronde est animée par Charles-Henri Besseyre Des Horts, Professeur émérite à HEC, Président de l'AGRH.

A chacun sa définition du *care* ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : Comment chacun d'entre vous définit-il le *care* ?

Lydie Breton

Les collaborateurs de Sodexo sont disséminés sur plus de 4 000 sites. Ils exercent plus de 100 métiers différents, souvent peu qualifiés. Notre approche du *care* en tient compte. Je me suis inspirée de la pyramide de Maslow, considérant que pour prendre soin des collaborateurs, je devais savoir comment ils fonctionnaient et de quoi ils avaient besoin. En conséquence, mon approche du *care* s'est déclinée en trois volets : la dimension physiologique tout d'abord, incluant la sécurité, le besoin d'appartenance et de reconnaissance ensuite, et enfin le besoin d'épanouissement et de développement.

Je ne peux pas dissocier le *care* de la dimension physique. Peut-être est-ce une réminiscence de mon passé de sportive de haut niveau. Pour illustrer cette approche, je vous propose maintenant de vous livrer à un petit exercice. Vous qui avez été assis toute la journée et avez absorbé une foule d'informations, je vous propose de vous lever, de vous étirer, puis d'applaudir de plus en plus fort pour retrouver de l'énergie. Vous pourrez ensuite fermer les yeux et imaginer toutes les grandes choses que vous ferez dans les semaines et mois à venir pour devenir la personne que vous rêvez d'être. Et cette fois-ci, c'est vous que vous applaudirez.

Philippe Axus

Le *care* signifie prendre soin de l'autre. Il implique du respect, de la bienveillance, de la confiance, de l'écoute, de la générosité et de l'authenticité. Tous ces traits ont un point commun : ils ne se décrètent pas mais se construisent dans l'attention à l'autre.

Dans le monde de l'entreprise, le *care* peut signifier améliorer les conditions de travail, mais aussi améliorer les relations avec les collègues et les managers. BNP Paribas a mené un certain nombre d'études sur le bien-être et la qualité de vie au travail. Le premier facteur cité par les salariés en la matière était la qualité des relations avec les collègues et la hiérarchie.

Pour la fonction RH enfin, le mot d'ordre du *care* est que le collaborateur puisse dire qu'il se sent bien. Il s'agit de l'aider à prendre du plaisir, de l'orienter vers ce qu'il aime. En effet, on ne fait très bien que ce qu'on aime bien. Pour autant, le *care* doit être gagnant-gagnant pour l'entreprise. Ainsi, chacun doit accepter d'effectuer certaines missions qui lui plaisent moins que d'autres.

Le *care*, un poil à gratter pour l'entreprise ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : En quoi la question du care questionne-t-elle l'organisation et les modes de management ?

Catherine Frade

Je retiens des précédents débats que l'on ne peut pas prendre soin des autres si l'on ne prend pas soin de soi.

On pensait jusque-là que le *care* était réservé à certains métiers de soins, essentiellement féminins, comme s'il s'agissait d'une disposition naturelle. Je n'y vois au contraire rien de naturel. Avec le *care*, des valeurs féminines sont réintégrées dans la société, en complément des valeurs masculines du faire et de l'action.

Dans le travail, plus les entreprises grandissent, plus elles s'organisent autour de structures formelles : organigrammes, fiches de fonction, procédures, indicateurs... **Or le *care* réhabilite les structures informelles, les relations interpersonnelles et affectives.** Le travail se déroule correctement à condition que cette dimension soit fluide. Cela impose que les individus aient une intelligence émotionnelle. Somme toute, l'intelligence au travail consiste à savoir interagir avec des personnes que l'on n'a pas choisies – collègues, managers ou clients.

Les structures formelles occupent 20 % à 40 % de notre temps de travail. Pour que le travail se passe bien, il faut investir dans les structures informelles, qui représentent 60 % à 80 % de notre temps de travail. Il faut également être conscient que la communication ne passe par les mots qu'à 7 % : l'essentiel du message passe par d'autres vecteurs, comme l'intonation ou le langage corporel. Malheureusement, ces vecteurs sont peu enseignés en France. Même si nous excellons dans les structures formelles, nous avons une grande marge de progrès dans le volet informel, le ressenti, la communication non verbale et les neurones miroirs. L'épigénétique montre bien que notre environnement – y compris humain – joue sur notre physiologie et notre état émotionnel. Toutes ces dimensions informelles entrent dans le *care*. L'enjeu est de savoir comment les entreprises sauront développer ces dimensions qui échappent aux traditionnels indicateurs chiffrés.

Charles-Henri Besseyre des Horts : En quoi le care impacte votre mode de fonctionnement ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Chez **BPCE**, nous avons la conviction que la pérennité des entreprises du Groupe tient à un triptyque : **la performance financière, la satisfaction des clients et la qualité de vie au travail**. Si la relation avec les managers ou avec les collègues est détestable, la qualité du travail et la qualité de vie au travail le seront aussi. Il est donc essentiel d'interroger le management et le fonctionnement de l'entreprise à l'aune du *care*.

Le care peut-il redonner du sens au travail ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : D'après vous, le care interroge-t-il le sens même du travail ?

Philippe Cuénot

Le sens constitue le socle du projet de l'entreprise. Il fait écho auprès des collaborateurs et des consommateurs. Si Bouygues affichait pour ambition d'être la première entreprise du CAC 40, je ne suis pas certain que cela ferait vibrer ses 115 000 salariés. Si nous expliquons en revanche que notre mission est d'apporter du progrès dans la vie quotidienne de nos clients, notre travail prend du sens.

Ces vingt dernières années, j'ai occupé la fonction de DRH chez Bouygues Télécom. J'ai donc accompagné cette structure dès ses débuts. A l'époque, nous étions le dernier entrant sur le marché, avions un réseau plus réduit que celui de nos concurrents, moins de ressources et moins d'expérience. Dans ce contexte, comment motiver les collaborateurs pour qu'ils aient envie de se dépasser jour après jour ? Nous leur avons expliqué que le client était central, et que c'est lui qui nous permettrait de déployer notre entreprise. Cela nous a permis de développer en interne une grande attention envers les clients. Nos équipes ont compris qu'une relation attentionnée avec les consommateurs assurerait le succès de l'entreprise, mais aussi leur propre succès.

Charles-Henri Besseyre des Horts : Qu'en est-il du sens chez Sodexo ?

Lydie Breton

Sodexo a pour positionnement d'améliorer la qualité de vie de ses clients. En théorie, la déclinaison de ce même principe aux salariés est évidente. Au quotidien toutefois, ce n'est pas toujours si facile, en particulier lorsque le contexte concurrentiel oblige à procéder à de nombreuses réorganisations. L'un des écueils est que les individus deviennent des experts extrêmement pointus de leur domaine, mais perdent de vue le sens de leur contribution dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Comment traduire la vision de long terme de l'entreprise dans le quotidien le plus concret ? Comment exploiter les qualités uniques de chacun au bénéfice de la raison d'être de l'organisation ?

Ceci m'a personnellement questionnée, et m'a conduite à solliciter Catherine Frade. Ensemble, nous avons imaginé un programme que je déploierai dans mon organisation, pour que chacun puisse trouver du sens au quotidien et rayonner de toute sa puissance.

Charles-Henri Besseyre des Horts : Catherine, je sais que vous êtes très attachée à la notion d'alignement. En quoi le care peut-il contribuer à cet alignement ?

Catherine Frade

Le *care* réintroduit la vision de long terme de l'entreprise. Il me paraît d'ailleurs intéressant de développer cette idée de vision. Chacun d'entre nous, depuis son propre corps, se forge une perception particulière et unique de la réalité. Or nous avons été éduqués à chercher le bonheur à l'extérieur de nous-mêmes, et à nous plier à des règles de vivre ensemble – à des structures formelles. Nous sommes pourtant bien davantage que cela, et sommes pétris d'informel. Chacun a son propre sens, sa raison d'être, sa façon de concevoir sa contribution au monde. A nous de découvrir le chemin de vie qui nous permettra de déployer ce sens. Lorsque nous ne sommes pas sur le bon chemin, le corps s'en ressent ; il exprime des blocages, des syndromes physiques et psychiques, voire des maladies chroniques.

A vingt ans, je n'écoutais pas mon corps. Je croyais que je ne sentais rien, alors que je ne m'écoutais pas. Je travaillais dans l'industrie pharmaceutique et excellais dans un poste de haut niveau que je n'aimais pas ce travail. Cela m'a valu un *burn-out* et deux ans d'arrêt. Quand j'ai repris le travail, une de mes collègues a eu un cancer et est brutalement décédée. J'ai alors décidé de changer de chemin de vie pour rejoindre une voie qui me passionnait depuis toujours, la psychologie et le coaching. Cette expérience me conduit à vous livrer deux questions fondamentales : qu'êtes-vous venu faire sur terre ? En quoi votre travail peut-il nourrir cette mission de vie ? Une fois ce chemin trouvé, l'engagement et la motivation coulent de source. En cela, le *care* est basé sur l'envie. Il est incompatible avec le contrôle et le management par la peur.

Philippe Axus

Les neurosciences expliquent en quoi un environnement de confiance et d'authenticité contribue au bien-être et à la performance. Nous nous sommes nourris de cette approche dans notre démarche de *care*, et plus précisément dans l'élaboration du concept de **management 3.0, ou management positif**.

Quelques clés du *care*

Charles-Henri Besseyre des Horts : Quelles sont les facteurs-clés de succès pour développer le care dans l'entreprise ?

Lydie Breton

Il faut d'abord travailler sur soi. Tant que l'on n'a pas les idées claires sur la personne que l'on a envie d'être, on ne peut guère avancer. Il faut mener ce travail sur soi pour pouvoir ensuite accompagner les autres.

Autre condition de réussite, les dirigeants les plus haut placés doivent non seulement porter, mais aussi incarner cette logique. Partager une vision intellectuelle est une chose, mais la faire ressentir et donner envie aux autres de s'engager dans son sillage en est une autre.

A mon tour, je vous ferai part de mon expérience personnelle pour illustrer une troisième condition de réussite. A treize ans, j'ai abandonné la danse classique pour me mettre au hockey sur glace. J'étais pourtant près de me présenter à l'école de danse de l'Opéra de Paris. Mon frère faisait du hockey, et ma sœur me serinait pour que j'en fasse avec elle. J'avais toujours refusé car j'étais totalement gauche sur des patins. Un jour, j'ai finalement accepté, mais à condition que nous nous y mettions sérieusement. Je me suis promis qu'un jour, je serais capitaine de l'équipe de France. Je ne me suis pas fixé de limite, et me suis entraînée avec acharnement. Trois ans plus tard, j'entrais dans l'équipe de France. Quatre ans plus tard, à 17 ans, j'en étais capitaine.

Cette expérience prouve combien il est important d'avoir des rêves, et surtout, de ne pas les oublier une fois que l'on devient adulte. Ce principe s'est rappelé à moi lorsque j'ai traversé une crise personnelle et professionnelle. J'ai compris que c'était le moment parfait pour réinventer ma vie. Je rêvais d'une activité où je puisse innover, aider les autres et multiplier les projets. Six mois plus tard, mon DRH me faisait une proposition qui allait en ce sens, à quelques détails près. J'ai imposé mes conditions, auxquelles je croyais parce que j'étais personnellement alignée et savais qu'elles me rendraient performante. Mon DRH les a toutes acceptées. En définitive, la dernière clé de succès est donc d'avoir des rêves et d'oser.

Le *care*, ce sont aussi des petits gestes

Charles-Henri Besseyre des Horts : Passons maintenant à des réalisations concrètes motivées par le care. Comment le care se traduit-il chez Bouygues ?

Philippe Cuénot

De façon générale, les entreprises s'efforcent toujours d'offrir à leurs collaborateurs les meilleures conditions de vie. Mais lorsque vous avez mis en place un *baby-foot*, une conciergerie, une boulangerie, un service de livraison des légumes directement dans le coffre de la voiture, etc., vous vous retrouvez avec des enfants quasi-gâtés. Comment aller plus loin ? Ce n'est pas en remplaçant le *baby-foot* par une table de ping-pong que l'on donnera aux collaborateurs le sentiment que l'on s'occupe véritablement d'eux. **La véritable attention est d'une autre nature.**

Notre filiale Bouygues Immobilier, qui a de magnifiques locaux, s'est demandé comment elle pouvait rehausser encore l'attention qu'elle portait à ses collaborateurs. Elle les a interrogés sur les irritants qui les dérangent au quotidien. Elle a ainsi pu faire preuve de *care* avec des solutions simples, mais vraiment pertinentes pour ses salariés : déplacer un bureau installé à proximité d'une imprimante bruyante... L'attention est passée par l'écoute des collaborateurs et la prise en compte de leurs besoins.

Jérôme Le Segretain du Patis



La frontière entre la vie professionnelle et la vie privée est de plus en plus brouillée. Il y a quatre ans, au cinquième étage du groupe BPCE, cinq collaboratrices ont appris, au même moment, qu'elles avaient un cancer du sein. Elles ont fait le constat que l'entreprise était insuffisamment présente auprès de ses salariés malades, considérant que leur situation relevait de la sphère privée.

Chaque jour en France, 1 000 personnes apprennent qu'elles ont un cancer. En outre, 10 millions de personnes sont atteintes d'une maladie chronique ou invalidante. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus considérer que la maladie ne la concerne pas. Le groupe BPCE a voulu développer une attention à l'égard de ses salariés frappés par la maladie, mais aussi à l'égard de leurs collègues et de leurs managers. Nous avons constitué cinq groupes de travail, l'un réunissant des collaborateurs eux-mêmes touchés par la maladie, les quatre autres comptant respectivement des managers, des RH et des médecins du travail.

Il en est ressorti des propositions extrêmement pragmatiques. En effet, la maladie soulève des questions éminemment pratiques. Quel est l'impact d'un arrêt maladie sur la rémunération ? Comment concilier un traitement avec la vie professionnelle, etc. ? Nous avons édité des guides pour y répondre, l'un à destination des collaborateurs et l'autre à destination des managers. Ces guides sont déployés dans l'ensemble des entreprises du groupe. Aujourd'hui, les collaborateurs se disent fiers que l'entreprise s'occupe de ces situations. Les entreprises du groupe BPCE sont membres de l'association Cancer@work qui partage des bonnes pratiques sur cette thématique.

Dans une même logique, nous publierons bientôt un guide sur les aidants familiaux.

Ce type d'initiative relève pleinement du *care*. Il n'y a plus lieu de rejeter dos à dos la vie privée et la vie professionnelle. Le *care* implique au contraire de considérer les personnes dans leur globalité.

Philippe Axus

BNP Paribas vient de signer un accord mondial qui harmonise l'ensemble des conditions contractuelles de ses 200 000 collaborateurs : prise en charge de la maladie, durée du congé maternité, aide à la mobilité, etc. Il existait en effet des différences non négligeables entre les régions du monde à cet égard.

Autre illustration du *care*, nous avons mis en place des « **Positive Management Weeks** » durant lesquelles les collaborateurs et leur manager se réunissent et définissent eux-mêmes leur plan d'action pour instaurer un management positif. Car jusque-là, les programmes visant à développer le management positif – misant sur la confiance, la délégation, l'*empowerment*, etc. – peinaient à infuser jusqu'aux employés. Ces réunions sont l'occasion d'aborder de nombreux sujets qui sont habituellement tus, et qui proviennent directement du terrain. Rarement les équipes ont l'occasion de parler de leur fonctionnement même.

Quel ROI pour le *care* ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : En un mot, quel lien établissez-vous entre le *care* déployé vis-à-vis des clients et le *care* déployé vis-à-vis des collaborateurs ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Des collaborateurs heureux font des clients heureux. Ceci, le monde de la banque l'a démontré. Ainsi, plus nos collaborateurs sont engagés et heureux, plus le client est satisfait et plus le produit net bancaire est élevé.

Philippe Axus

Des collaborateurs qui se sentent bien ont tout simplement une meilleure approche du service. Un simple sourire change tout dans la délivrance du service !

Lydie Breton

Le sourire d'une caissière peut vous donner le sentiment d'être unique. Les collaborateurs qui se sentent reconnus comme uniques dans leur organisation savent faire en sorte que les clients qu'ils reçoivent se sentent uniques à leur tour.

Catherine Frade

Le travail est un outil de développement de l'identité, au même titre que les relations amoureuses. Le management par le *care* peut contribuer à cette dimension.

Au-delà des besoins identifiés par la pyramide de Maslow, les quatre besoins fondamentaux des êtres humains sont l'attention, l'affection, l'appréciation et l'acceptation. Le *care* répond à ces dimensions, tout particulièrement aux trois premières.

Enfin, le *care* offre à l'entreprise un champ privilégié pour exercer sa responsabilité sociale et environnementale.

Je vous livrerai pour finir cette belle maxime de **Khalil Gibran** : « **Le travail est l'amour rendu visible.** »

Philippe Cuénot

Le *care* se définit avant tout par le respect et la confiance. L'on dit souvent que la confiance se mérite. Je considère au contraire que la confiance doit être accordée *a priori*. C'est un don si précieux et fragile que celui qui la reçoit fera son possible pour la préserver à tout prix.



Débat avec la salle

De la salle : Les PME peuvent avoir des difficultés à s'emparer de la logique du care – au-delà, peut-être, de l'achat d'un baby-foot dont vous avez parlé avec humour. En tant que consultant, j'ai eu l'occasion de mettre en place, dans de telles organisations, un projet appelé Withness, consistant à investir le domaine du bien-être au travail au service de la performance de l'entreprise. Le premier enjeu fut de convaincre les patrons de l'utilité de cette démarche. Ils s'interrogeaient invariablement sur le retour sur investissement qu'ils pouvaient en attendre. Quelle réponse peut-on y apporter, en particulier pour des PME ?

Philippe Cuénot

Avant de travailler dans les ressources humaines, j'occupais des fonctions dans la gestion et la finance. Je suis donc sensible à la question que vous soulevez. Néanmoins, j'ai une extrême réticence à parler de retour sur investissement depuis que j'ai rejoint la fonction RH. Notre ROI tient à notre capacité à attirer et à fidéliser les talents. A cet égard, des PME ou des start-ups peuvent se montrer tout aussi attractives que des grands groupes.

Vous citez par ailleurs des mesures pouvant paraître simplistes, comme l'installation d'un *baby-foot*. A cet égard, je ne serais peut-être pas aussi sévère. Le fait est qu'aux yeux des candidats, il existe un certain nombre de marqueurs d'une entreprise « moderne » : un *baby-foot*, une cantine... Une entreprise qui ne s'en dote prend le risque que certains candidats s'en détournent. Or un *baby-foot* est moins coûteux qu'un chasseur de têtes ! Il faut parfois savoir céder à la mode.

Catherine Frade

Quand on m'interroge sur le ROI, je réponds « sur quelle durée ? ». L'être humain n'étant pas un interrupteur, il ne produit un retour sur investissement que dans le temps long. Les entreprises font-elles le nécessaire pour être pérennes ? Dans certaines grandes compagnies, la moyenne d'âge des salariés démissionnaires est de 30 ans. Je vois aussi de nombreux salariés déplorer de voir des diplômés de grandes écoles démissionner quatre ans après leur arrivée, une fois que l'entreprise leur a tout appris. Pire, ils ne rejoignent même pas la concurrence, mais changent totalement d'orientation pour accomplir leur rêve ! L'entreprise n'aurait-elle pas eu intérêt à leur procurer le bien-être qu'ils sont allés chercher ailleurs ?

Les neurosciences peuvent aussi nous aider à convaincre des dirigeants de l'intérêt de démarches de *care*. Je travaille avec des physiciens quantiques de la Faculté de Saint-Petersbourg. Grâce à eux, j'ai accès à une machine capable de mesurer, en joules, l'énergie des personnes. Cela permet de

démontrer à quel point un environnement épanouissant décuple les énergies, et combien un environnement délétère peut au contraire les éteindre.

Lydie Breton

Le *care* est une question de cœur. A cet égard, la taille de l'entreprise n'a aucune d'importance.

Philippe Axus

Nous ne parlons pas de ROI en ressources humaines, mais de capacité à attirer et à retenir les collaborateurs. L'exercice n'est pas si simple que cela pour les grandes entreprises. Les start-ups sont bien plus attractives aux yeux des jeunes !

De la salle : De plus en plus de formations portent sur l'intelligence émotionnelle. Or les grandes entreprises se montrent encore réticentes vis-à-vis de ces programmes. Comment les inciter à s'y intéresser ?

Philippe Axus

Les compétences relationnelles prendront une importance grandissante, à mesure que les collaborateurs seront secondés par des outils d'intelligence artificielle. Tôt ou tard, les entreprises auront donc tout intérêt à s'y intéresser.

Catherine Frade

A cela, j'ajouterai une condition : une formation à l'intelligence émotionnelle et l'excellence relationnelle ne peut pas se dérouler en e-learning. Ce serait parfaitement contradictoire. Le développement personnel passe nécessairement par la relation humaine, où une énergie circule entre les individus.

Conclusion

Maryse Juranville

Esprit de service France

Le *care* est la réponse à un état d'esprit : être au service de l'autre. Tel est bien l'ADN d'Esprit de service France. Le management du XXI^e siècle doit miser sur le *care* et l'autonomie des individus, pour les rendre plus performants. En outre, la qualité de la relation humaine est la seule marque de différenciation dans la compétition d'aujourd'hui.

J'ai le plaisir de vous annoncer que le MOOC d'Esprit de service France sera lancé en 2019, avec l'objectif de traiter l'excellence relationnelle en matière d'accueil. Répondant aux souhaits des fondateurs de l'association, il est le fruit d'une collaboration extrêmement riche avec les entreprises membres d'Esprit de service France. Nous espérons qu'il aidera chacun des acteurs du service à se dépasser, à oser et à se différencier.

Après le sujet de l'accueil, élément fondateur de la relation, ce MOOC explorera progressivement toutes les dimensions du service, jusqu'à l'échéance des Jeux olympiques de 2024 et au-delà. Avec le concours de tous les membres d'Esprit de service France, nous nous lançons donc dans cette grande compétition pour être au service de la France, mais aussi de nos entreprises, de nos collaborateurs et de nos clients.

Denis Masegla

Président du Comité national olympique et sportif français

Comment nous mettre au service de celles et ceux qui attendent tant de la France ? Voilà l'objectif qui nous anime. Le sport français doit se préparer à vivre le plus grand rendez-vous qui puisse être, les Jeux olympiques, en 2024. Je n'ai aucune inquiétude sur la capacité que nous démontrerons à organiser de magnifiques Jeux. Pour qu'ils soient pleinement réussis, il faudra aussi que les athlètes soient performants et fassent vibrer les Français. L'engouement suscité par la Coupe du monde de football me laisse penser que le public sera au rendez-vous. Est-il besoin de dépenser des milles et des cents pour essayer de bâtir une identité nationale, alors que les drapeaux fleurissent spontanément pour fêter les exploits de nos athlètes ? Avant même 2024, nous aurons l'occasion d'en faire à nouveau la démonstration avec la Coupe du monde féminine de football en 2019 et la Coupe du monde de rugby en 2023.

Pour que les jeux soient réussis, nous aurons besoin d'athlètes performants, mais aussi que l'accueil soit à la hauteur, que nos visiteurs trouvent une aide et un accompagnement à tout moment. Lors des Jeux de Sydney, des volontaires sillonnaient les rues et se proposaient spontanément d'aider les visiteurs, avant même que ceux-ci ne les sollicitent. C'était un signe d'attention extraordinaire. **Voilà pourquoi le service est si important, et pourquoi il est capital que des entreprises comme les vôtres s'impliquent pour que la France soit à la hauteur du grand rendez-vous sportif qu'elle accueillera en 2024, et qui marquera l'Histoire.**



Au plaisir de se retrouver pour nos prochaines conventions Esprit de Service France en 2019