

Actes de la 9^{ème} convention
Esprit de Service France

Peut-on servir sans s'engager ?

Comité National Olympique et Sportif Français
6 février 2018



Esprit de Service
FRANCE

Peut-on servir sans s'engager ?

9^{ème} Convention Esprit de Service France

6 février 2018

Siège du Comité National Olympique et Sportif Français

1 avenue Pierre de Coubertin, 75013 Paris

9ème CONVENTION ESPRIT DE SERVICE FRANCE



Mardi 6 février 2018

Comité National Olympique et Sportif Français
1 avenue Pierre de Coubertin – 75013 Paris

Peut-on servir sans s'engager ?

**Conférences et débats
de 9h00 à 17h00**

PROGRAMME

LE MATIN

Accueil café **8h30**

Introduction par le Président d'Esprit de Service France **9h30**

Xavier Quérat Hément accompagné de l'animatrice de la journée, Elodie Béra.

XAVIER QUERAT HEMENT :

Président Esprit de Service France
Membre de la Commission Nationale des Services

#PLATEAU 1: DENIS MASSEGLIA – FREDERIC SALDMANN **9h45**

De l'individu à la société, l'engagement par le sport et la santé

DENIS MASSEGLIA –

Président du Comité National Olympique et Sportif Français

FREDERIC SALDMANN :

Cardiologue, spécialiste de la médecine prédictive, internationalement reconnu, il est devenu en moins de dix ans la référence incontestée de l'optimisation du capital santé : mieux utiliser notre propre corps pour gagner des années !

#PLATEAU 2 : FRANCOISE GRI - OLIVIER TRUONG - ERIC SINGLER **10h30**

Les leviers pour agir sur l'engagement collaborateurs

FRANCOISE GRI :

Personnalité française du monde des affaires, anciennement Présidente-Directrice Générale d'IBM France, puis de Manpower France et Europe du Sud, Directrice Générale du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs Françoise Gri est membre des Conseils d'administration d'Edenred (ex-Accor Services) et du Crédit Agricole et Co-fondatrice de TALK4.

OLIVIER-TRUONG :

Successivement consultant, manager de start-ups, il a occupé plusieurs postes à responsabilité dans une grande entreprise de services européens. Il travaille à ce jour sur des enjeux de développement managérial et de conduite du changement au sein du Groupe La Poste.

ERIC SINGLER :

Directeur Général de BVA en charge de la BVA Nudge Unit qu'il a créée en 2013. Egalement passionné par la Behavioral Economics.

PAUSE DEJEUNER : 12H00 - 14H

#PLATEAU 3 : MARYSE JURANVILLE - RAPHAEL COLAS **14H**
Valoriser l'engagement dans l'excellence de Service : Label (Afnor/ESF) et MOOC

MARYSE JURANVILLE :

Vice-présidente Esprit de Service France - Responsable prospective RH Groupe BPCE

RAPHAEL COLAS :

Secrétaire Général Esprit de Service France
Responsable pôle Satisfaction Clients et Projets Direction de l'Engagement Sociétal du Groupe -
Direction de la Qualité du Groupe La Poste

#PLATEAU 4 : JEROME LE SEGRETAIN DU PATIS - BRUNO BROUSSARD **14H15**
Conduire l'engagement clients - collaborateurs au cœur de la transformation

JEROME LE SEGRETAIN DU PATIS :

Directeur Pilotage des transformations et Conduite du changement DRH - Groupe BPCE.

BRUNO BROUSSARD :

Directeur de la Satisfaction clients et Qualité - Groupe BPCE.

#PLATEAU 5 : LUDOVIC ABIVEN - GILLES GATEAU **15H30**
L'engagement au service d'une performance économique, sociale et sociétale

LUDOVIC ABIVEN :

Directeur Général de l'Agence du Service Civique : une mission pour chacun au service de tous.

GILLES GATEAU :

Directeur Général Ressources Humaines - Air France
Ex-Conseiller social à Matignon, il œuvre auprès de Muriel Pénicaud, la ministre du Travail sur les
moyens du dialogue social.

#PLATEAU 6 : MAURICE THEVENET-CHARLES HENRI BESSEYRE DES HORTS **16H15**
Regards croisés sur le management et l'engagement

MAURICE THEVENET :

Délégué Général de la Fnege (*Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises*)
Professeur au Cnam et à Essec Business School ; Membre de nombreux comités de rédaction et
conseils scientifiques. Auteur de nombreux ouvrages sur la culture d'entreprise, les RH, le management
et le leadership.

CHARLES HENRI BESSEYRE DES HORTS :

Professeur émérite HEC Paris et Consultant. Président de l'AGRH (Association francophone de Gestion
des Ressources Humaines).

CONCLUSION

17H

XAVIER QUERAT-HEMENT



MARYSE JURANVILLE

Sommaire

Ouverture	6
#Plateau 1 De l'individu à la société, l'engagement par le sport et la santé	9
#Plateau 2 Les leviers pour agir sur l'engagement des collaborateurs	18
#Plateau 3 Valoriser l'engagement dans l'excellence de Service : Label (Afnor – ESF) et MOOC	35
#Plateau 4 Conduire l'engagement clients – collaborateurs au cœur de la transformation	38
#Plateau 5 L'engagement au service d'une performance économique, sociale et sociétale	46
#Plateau 6 Regards croisés sur le management et l'engagement	59
Conclusion	65



Ouverture

Élodie Béra

Membre d'Esprit de Service France

Bonjour à tous. Bienvenue à cette neuvième convention Esprit de Service France !

Membre actif de l'association, je serai votre animatrice pour la journée.

Comme vous le savez, la co-construction a toujours été l'essence-même de nos conventions et de notre association. Aujourd'hui encore, elle en sera l'ingrédient principal. Nous entendons, en effet, que tout le contenu soit produit à la fois par les intervenants qui me rejoindront sur scène et par vos contributions. Dans cette optique, la connexion à la plateforme Talk4 nous permettra d'interagir toute la journée. Pour tester son fonctionnement, je vous propose de répondre à cette première question : « Sur une échelle de 1 à 10, vous sentez-vous sport ? ».

Pour introduire cette journée à la thématique aussi intrigante que prometteuse de belles découvertes, j'accueille notre président. J'appelle donc sur scène Xavier Quérat Hément !



Xavier Quérat Hément

Président d'Esprit de Service France

Membre de la Commission nationale des services

Merci, Élodie. Bonjour à chacune et chacun. Je suis très heureux de vous retrouver aujourd'hui. C'est notre neuvième convention. C'est aussi l'occasion de fêter notre troisième anniversaire – c'est toujours une date importante, dans les organisations. Vous savez ce que nous avons construit

durant ces trois années. Aujourd'hui, il nous faut prendre de l'élan pour continuer à avancer dans les années qui viennent.

Je voudrais commencer par remercier tous ceux qui, sous la houlette enthousiaste, douce et ferme de Maryse, ont préparé cette convention. Le bon fonctionnement d'une association dépend de la bonne volonté de ceux qui amènent leur énergie. Merci à tous ceux qui ont bien voulu travailler pour préparer cette convention, dont l'ordre du jour est passionnant : le service et l'engagement. Ces deux mots résonnent particulièrement, pour moi. Dans une économie de service, c'est la qualité de la relation qui fait la différence. Mais une bonne qualité de la relation est-elle possible si l'on n'est pas engagé, si l'on agit par routine, si l'on a perdu le sens de ce que l'on fait ? Sans doute pas, et c'est la raison pour laquelle le mot « engagement » occupe désormais une place si forte dans toutes les organisations.

Je remercie aussi tous les intervenants, en particulier Denis Masegla, qui nous accueille dans ce temple de l'excellence. Merci aussi, Denis, pour ton amitié et pour tout ce que tu fais pour l'association ! C'est aussi parce que nous avons des relais dans différents endroits de l'écosystème que nous pouvons nous développer.

Je remercie également Élodie, qui animera cette belle cérémonie.

Après trois ans, nous pouvons observer que notre association se porte bien. Nous avons réussi à continuer à susciter de l'envie pour que, les uns et les autres, vous apportiez vos savoir-faire et vous fassiez venir de nouveaux visages, pour continuer à co-crée ensemble les chemins de la transformation. Notre marque de fabrique est ce sujet de la transformation. Comment changer des organisations et des comportements de façon systémique, en dépit de la complexité que cela représente ? Quels sont les facteurs clés de succès ?

Depuis trois ans, nous avons co-crée un modèle consistant à essayer d'identifier tout ce qu'il convient de faire pour réussir cette transformation. Cette démarche est particulièrement ambitieuse, puisque l'objectif consiste à viser l'excellence et l'enchantement du client. Tout l'enjeu est aussi d'être pragmatique et agile. Ainsi, le modèle doit être adapté au quotidien de chacun. C'est la raison pour laquelle nous vous avons invités à identifier des expériences client stratégiques afin de nourrir nos réflexions sur l'excellence client.

À cet égard, je salue Raphaël Colas, qui a beaucoup travaillé sur les trois excellences :

- l'excellence opérationnelle : bien faire du premier coup au moindre coût ;
- l'excellence relationnelle : avoir une belle relation avec le client et au sein de l'entreprise ;
- l'excellence managériale : être un manager au service de son équipe.

L'excellence opérationnelle représente la base de tous nos travaux. Mais, dans une économie de service, elle ne permet pas à elle seule de faire la différence et de marquer les esprits. C'est la relation qui fait la différence – avec le client mais aussi dans l'entreprise. Les organisations ont bien compris que toutes les personnes qui les composent sont des maillons de la chaîne du service. C'est la raison pour laquelle nous essayons tous d'améliorer la façon de travailler ensemble. Et la clé, pour y parvenir, est le manager. Le manager doit être exemplaire, davantage au service de son équipe sur

le terrain que dans le contrôle et le reporting. C'est tout l'enjeu du *servant leadership*, qui consiste à mettre son équipe en situation de gagner.

Ces trois excellences sont au cœur du modèle. Elles constitueront aussi l'un des fils rouges de cette journée.

Pour 2018, tout l'enjeu consistera à expérimenter le modèle que nous avons élaboré. Je fais donc appel à tous ceux qui voudront bien identifier chez eux une expérience client stratégique qu'ils auraient envie de tester au regard du modèle – jusqu'à la labellisation. En effet, nous avons travaillé, avec l'Afnor, à une labellisation. Nous souhaitons d'ailleurs profiter du moment exceptionnel que constituera la remise des Palmes en fin d'année pour remercier et féliciter ceux qui se seront lancés dans cette démarche. Nous sommes assez confiants, dès lors que nous avons travaillé avec vous, que nous sommes partis des besoins concrets des organisations et que nous avons fait valider notre modèle par les plus grands spécialistes.

Je compte donc sur vous pour lancer aujourd'hui le « *test and learn* ». N'hésitez pas !

#Plateau 1 – De l'individu à la société, l'engagement par le sport et la santé

- Denis Masseglia, président du Comité National Olympique et Sportif Français
- Frédéric Saldmann, Cardiologue, spécialiste de la médecine prédictive



Faites du sport !

Élodie Béra

Faites-vous du sport, Messieurs ?

Frédéric Saldmann

Bien sûr ! Avant de venir ici ce matin, la première chose que j'ai faite a consisté à enfourcher mon vélo d'appartement – sur lequel j'ai pu travailler durant quarante minutes, en passant des appels et en répondant à mes mails et mes SMS. Cet exercice doit être pratiqué au quotidien, et au moins trente minutes. Les vingt premières minutes ne servent qu'à brûler du sucre. Ce n'est qu'ensuite que l'on brûle les mauvaises graisses et qu'on libère 1004 molécules protectrices qui permettent de réduire de 40 % les cas de cancer, d'Alzheimer et de maladies cardiovasculaires. Or les molécules protectrices, qui agissent comme un véritable bouclier, ne durent que vingt-quatre heures.

Nombre d'entre vous considèrent qu'ils n'ont pas le temps de faire au moins trente minutes d'exercice par jour. C'est faux. Vous passez tous au moins une demi-heure par jour à répondre à vos appels, mails et SMS. Faites-le sur un simple vélo d'appartement ! Vous avez tous le temps, et aucune circonstance atténuante.

Denis Maseglia

Je ne fais pas de sport tous les jours – j'espère que Frédéric me pardonnera ! J'en faisais presque tous les jours il y a encore quelques années, mais je me suis sans doute laissé déborder. J'en fais malgré tout trois à quatre fois par semaine. J'essaierai d'être à la hauteur des conseils de Frédéric.

Frédéric Saldmann

Plus l'on avance en âge, plus il faut se protéger !

Qu'est-ce que l'engagement ?

Élodie Béra

Quelle est votre définition de l'engagement ?

Frédéric Saldmann

Il existe plusieurs niveaux d'engagement, selon que l'on s'engage dans l'armée, que l'on se marie, etc. Mais je pense aussi à l'engagement vis-à-vis de soi-même, celui qui consiste à être fidèle à ses valeurs et toujours sur son centre de gravité, en évitant de se disperser et de s'éloigner de ce qui est important. Souvent, la maladie naît lorsqu'il existe un décalage entre ce que les personnes sont réellement et ce qu'elles font, et qu'elles ne parviennent pas à l'exprimer. La « maladie » c'est le « mal à dire ». Lorsque l'on n'arrive pas à dire ce qui ne va pas, le langage du corps prend le dessus. Et ce langage, c'est la maladie. L'important, c'est donc de s'engager sur les valeurs qui sont les nôtres, de ne pas négocier et de foncer !

Denis Maseglia

Pour ma part, je distingue l'engagement personnel de l'engagement pour une cause. Trois millions de bénévoles sont engagés dans le mouvement sportif. Ils ont envie de servir une cause, celle du sport – qui peut être mise en parallèle avec d'autres, comme l'humanitaire, l'environnement ou la culture. Tout ce qui fait la richesse de l'humanité : la faculté des hommes et des femmes à se retrouver pour partager un projet et promouvoir des idées. Ainsi, votre association Esprit de Service France rassemble ceux qui ont envie de faire progresser le service dans notre pays. C'est cette cause qui vous rassemble.

La cause est la manifestation la plus forte de la reconnaissance de l'engagement individuel. À cet égard, je considère que l'amélioration du statut de bénévole passe par une meilleure reconnaissance de la cause pour laquelle les bénévoles s'engagent. La notion d'engagement ne peut pas être dissociée de celle de la cause pour laquelle on s'engage.

Élodie Béra

Pouvez-vous revenir sur l'exemple du mariage, Frédéric. Il s'agit d'un engagement mutuel.

Frédéric Saldmann

Dans le mariage et ses différentes formes, il s'agit d'engagement temporaire.

Élodie Béra

Denis, vous avez évoqué la dimension collective de l'engagement lié à une cause. Est-ce à dire que sans engagement, le sport n'aurait pas de dimension sociale ?

Denis Masseglia

La dimension humaine est incontestable. S'engager seul trouve nécessairement ses limites. S'engager, c'est aussi partager. Car s'engager peut conduire à une certaine forme d'usure – et, lorsqu'elle arrive, il faut avoir la sagesse de ne pas continuer. Une prise de recul est nécessaire, pour mettre en balance le positif et le négatif. L'on ne peut apporter à la cause que si l'on sent que la balance est largement positive.

Élodie Béra

Comment vous engagez-vous dans vos domaines respectifs ?

Frédéric Saldmann

J'ai un double engagement dans le domaine de la santé. D'une part, je suis directeur scientifique de la fondation de recherche sur le rat-taupe nu. Cette petite souris d'Afrique de l'est vit trente ans en bonne santé, contre deux ans en moyenne pour les autres souris. Quand on lui implante des tumeurs cancéreuses, elle les rejette tout de suite. Elle tient donc la clé des maladies qui nous feront tous disparaître un jour. Je me suis engagé, avec mes collègues, à rechercher ce mécanisme qui maîtrise les trois maladies les plus destructrices. C'est un engagement très profond.

Avec mes collègues des hôpitaux, nous sommes tous bénévoles dans cette fondation. Nous avons réussi à créer une animalerie à l'école nationale vétérinaire. Grâce aux dons, nous espérons ouvrir cette année notre laboratoire à l'hôpital Necker. C'est formidable ! Cela montre que la recherche fera des bonds en avant spectaculaires dans les années à venir. D'ici là, tout l'enjeu consiste à tenir le temps que les secours arrivent. Au XX^{ème} siècle, l'on soignait avec des médicaments. Au XXI^{ème} siècle, l'on nous soignera également avec nos propres cellules. Dans le cas des cancers, l'immunothérapie enregistre déjà avancées spectaculaires. Les cellules-souches également.

D'autre part, je suis très engagé en matière de prévention, à la fois à l'hôpital et en entreprise. L'entreprise est en endroit clé pour apprendre la prévention. Je conduis en Europe des programmes qui ont démarré en 2009 aux États-Unis, grâce à la découverte des télomères. Ces petits manchons sont situés au bout de nos chromosomes. Plus ils sont longs, plus l'on vit longtemps en bonne santé. Plus ils sont courts, plus l'on meurt rapidement de cancer ou de maladie cardiovasculaire. Si je vous faisais une prise de sang ce matin pour connaître la longueur de vos télomères, je ne connaîtrais pas votre âge chronologique mais votre âge biologique, c'est-à-dire le temps qu'il vous reste à vivre. Ces recherches sont très sérieuses, et ont été couronnées par trois Nobel.

Il a notamment été découvert qu'après dix mois d'un programme de bien-être sérieux, les télomères s'allongeaient. Les entreprises de la Silicon Valley ont ainsi démarré les programmes de prévention bien-être qui sont enseignés à Harvard. Ces programmes, que j'ai implantés avec mes collègues dans plusieurs grands groupes français (BPCE, Caisses d'Épargne, Sodexo, etc.), permettent de réduire l'absentéisme de trois jours par an l'absentéisme. Simplement grâce à l'augmentation du bien-être, les gens sont moins malades. Les défenses immunitaires deviennent meilleures.

Ces exemples montrent que l'on peut s'engager à la fois dans la recherche et dans les actions qui permettront de tenir jusqu'aux prochaines avancées. Tel est mon double engagement. Récemment, l'on m'a demandé quel était mon loisir préféré. J'ai répondu que c'était le travail. Car j'ai la chance de faire un métier qui me passionne !

Denis Maseglia

C'est passionnant ! Toutefois, l'histoire a montré que tout progrès s'accompagne d'une déviance. En l'occurrence, quels risques le dispositif de recherche que vous avez évoqué pourrait-il entraîner, notamment en termes de dopage génétique ?

Frédéric Saldmann

Vous évoquez la découverte fondamentale, bien que passée relativement inaperçue : le CRISP-Cas9. Une équipe franco-allemande de recherche a montré que cette enzyme permettait de retirer un gène malade et de le remplacer par un autre. C'est formidable dès lors qu'il s'agit de corriger des maladies. Mais cela permettrait aussi de remplacer un gène pour devenir plus performant. Nous sommes arrivés au stade où nous pouvons, en théorie, bricoler le génome comme on le souhaite. Nous faisons déjà des choses formidables, avec l'immunothérapie notamment – qui permet de guérir le cancer de la peau à mélanomes métastasés pour lesquels l'horizon de survie n'était que de huit mois il y a encore quelque temps. Nous parvenons à changer des gènes. Mais cela donne aussi le vertige quand on songe que l'on pourrait, demain, parvenir à fabriquer des surhommes.



Denis Maseglia

Il sera alors impossible de détecter la tricherie qui consisterait, le cas échéant, à détourner les techniques modernes à des fins non-autorisées.

Frédéric Saldmann

Il existe déjà une banque de sperme, aux États-Unis, qui fixe ses tarifs en fonction du profil génétique des donneurs.

Élodie Béra

Je vous propose d'en revenir à l'engagement, dans le domaine sportif cette fois. Je pense par exemple à l'engagement transgénérationnel au travers des candidatures successives de la France pour l'organisation des Jeux olympiques.

Denis Masseglia

Nous avons fait preuve de ténacité ! Nous avons présenté la candidature de Paris pour les Jeux olympiques de 1992, de 2008, de 2012, mais aussi celle de Lille pour 2004 et celle d'Annecy pour 2018. Ce n'est que la sixième fois que nous avons réussi à conquérir le Graal que nous attendions – d'autant que celui des Jeux olympiques d'été est plus important encore que celui des Jeux olympiques d'hiver, qui sont malgré tout un fantastique événement. Je vous invite d'ailleurs à suivre les exploits de l'équipe de France olympique sur les différents sites de compétition de PyeongChang à compter de samedi prochain.

Sans doute avons-nous gagné, cette fois-ci, grâce à une combinaison de facteurs. Le premier est que nous avons été capables d'analyser – de façon inédite – les raisons de nos échecs précédents. Plus personne n'y croyait, en dehors du mouvement sportif. Nous avons refusé de renoncer à notre ambition olympique. Nous avons voulu montrer que nous pouvions gagner, et pourquoi il était important que soyons candidats. Aussi avons-nous élaboré une stratégie suffisamment convaincante pour rassembler autour de nous l'État, à commencer par le président François Hollande, la ville de Paris, en la personne de Madame Hidalgo, et toutes les autres parties prenantes, lesquelles ont progressivement compris l'importance d'une candidature portée par les sportifs et soutenue par les politiques plutôt que l'inverse (ce qui s'était produit par le passé).

Personne ne doute de la capacité de la France à organiser les Jeux olympiques. Il faut aussi faire en sorte que le sport soit au cœur d'un véritable projet de société. Frédéric Saldmann a montré tout ce qu'il pouvait apporter, en termes de prévention et de santé. Nous avons d'ailleurs développé plusieurs actions, dont « Sentez-vous sport » dont vous avez sans doute entendu parler. Mais, au-delà, le sport doit faire partie intégrante de l'éducation. Or ce n'est pas encore le cas dans notre pays. Il est important, également, que le sport soit reconnu dans tout ce qu'il apporte en termes de lien social, d'intégration et même d'environnement. Tous nos décideurs, qu'ils soient politiques, économiques ou médiatiques, doivent transformer leur logiciel pour utiliser davantage le terme sport. Si c'est le cas, nous aurons contribué à un progrès de la société en ayant obtenu l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques en 2024.

Les Jeux sont un fantastique vecteur d'accélération. C'est ainsi qu'il faut les considérer en premier lieu.

Élodie Béra

Nous comprenons bien l'importance de placer le sport au cœur de nos vies. Auriez-vous d'autres recommandations, pour accroître l'efficacité ? Que pensez-vous du joli fil à la patte que représentent nos smartphones aujourd'hui, par exemple ?

Frédéric Saldmann

C'est terrible, car l'utilisation accrue des smartphones nuit à la créativité. C'est aussi la négation de l'autre. Observez ce qui se passe dans les restaurants : dès qu'un téléphone sonne, son propriétaire y répond. Comme si l'appel était plus important que ses convives. Pourquoi venir au restaurant, alors ? Autant rester seul chez soi. Et il en est de même y compris durant les vacances.

De nombreuses études montrent que les smartphones réduisent la créativité et l'imagination. Progressivement, les gens deviennent de moins en moins performants. La force consiste à éteindre son appareil lorsque l'on a besoin d'être avec quelqu'un, ou même avec soi-même pour réfléchir et pour créer. C'est comme si vous étiez devenu valet de pied, et que l'on puisse vous sonner à tout moment. Vous êtes devenu esclave 24/24h. C'est complètement fou ! Le résultat est un avachissement intellectuel progressif. Déjà, en trois semaines de vacances, l'on perd 20 points de quotient intellectuel. Dans les cinq ans qui suivent un départ à la retraite, le taux de mortalité augmente de 300 %.

Une étude a été conduite auprès de trois groupes : un groupe de retraités avachis devant leur télévision en mangeant des gâteaux ; un groupe de retraités qui affirment que depuis qu'ils sont à la retraite, ils ne savent plus où donner de la tête tant ils pratiquent d'activités ; un groupe de travailleurs. Le taux de mortalité est le même dans les deux premiers groupes. En effet, dans le groupe 2, le cerveau n'est pas dupe et reconnaît que les très nombreuses activités sont « bidon ». Dans ces deux groupes, le système immunitaire (notamment les lymphocytes NK tueurs de tumeurs) s'effondre et, en cinq ans, toutes les maladies explosent. Une récente découverte montre d'ailleurs que le point commun des hommes souffrant de la maladie d'Alzheimer est une retraite précoce. Les activités de type bridge ou golf ne suffisent pas. Ce sont des activités d'enfants. Soit l'on travaille, soit l'on ne travaille pas. Il peut s'agir de s'engager dans l'humanitaire, et de s'y impliquer comme dans un véritable travail. C'est vertueux : les personnes qui s'engagent donnent du sens à leur vie, et se portent mieux.

Pour citer Einstein, « la vie, c'est comme une bicyclette : si l'on arrête de pédaler, on tombe ». C'est la raison pour laquelle l'engagement est une force essentielle.

Qu'est-ce que l'esprit de service ?

Élodie Béra

J'en viens à la question fil rouge de notre convention : qu'est-ce, pour vous, que l'esprit de service ?

Denis Masseglia

Je pense que vous tous, présents ici, êtes plus à même que moi d'y répondre ! Je dirais que l'esprit de service, c'est d'abord savoir se mettre à la place de celui qui attend quelque chose de notre part, et de pouvoir lui donner précisément ce qu'il attend. Ce n'est pas si simple que cela, même si c'est facile à dire. Lorsque l'on est client d'une entreprise et que l'on recherche un service, on a le droit d'attendre que ce service soit rendu. Il faut aussi, dans certains cas, que le service rendu permette de satisfaire la diversité des personnes en présence. Un individu peut fréquenter un club sportif pour faire de la compétition, un autre pour s'entretenir physiquement, un autre encore pour nouer des relations, etc. Il faut donc que l'offre de ce club réponde à une pluralité d'attentes. Cette équation n'est pas toujours simple à résoudre, si l'on ne s'interroge pas d'emblée sur les attentes des adhérents, des clients et des pratiquants. Un club qui passerait à côté de ces attentes pourrait

enregistrer de nombreuses désaffections. La désaffection guette de la même façon celui qui fait commerce – comme la plupart d'entre vous ici, mais aussi celui qui attend d'avoir un rôle – dans un engagement associatif, par exemple.

Frédéric Saldmann

Pour ma part, je distinguerais le « service 15 % compris » du « service non compris, à l'appréciation de la clientèle ». Lorsque l'on est heureux dans ce que l'on fait, on rend un très bon service.

Une récente étude a porté sur 3 000 personnes, durant trois mois. Une alarme était placée dans leur poche et sonnait de manière aléatoire. Dès qu'elle sonnait, les personnes devaient indiquer si elles étaient heureuses ou non, sur une échelle de 0 à 10. Lorsque ces personnes étaient en vacances ou en famille, la note moyenne était de 5 ou 6. Par ailleurs, les notes de 9 à 10 étaient systématiquement données par le même profil : des personnes passionnées par leur métier, dont une prise de sang a montré qu'elles avaient toutes des télomères très longs, donc une espérance de vie formidable.

Dans le programme de bien-être en entreprise que je conduis, l'un des objectifs majeurs vise à donner du sens à ce que les gens font, pour qu'ils soient heureux et en bonne santé. Si ce que vous faites n'a pas de sens, vous rendrez un service sans aucun sourire et dans l'indifférence générale, comme un robot. Si vous êtes malheureux, vous ne rendez pas un bon service. Lorsque l'on redonne du sens, tout change. L'engagement et l'esprit de service prennent alors tout leur sens.

Comment s'engager à favoriser une politique sport/santé ?

Élodie Béra

Je vous propose maintenant d'interagir avec la salle, à qui nous avons posé la question suivante *via* la plateforme Talk4. « Quel est le niveau d'engagement de votre entreprise à favoriser une politique sport/santé, sur une échelle de 1 (aucun engagement) à 10 (fort engagement) ? ». La note majoritairement attribuée est 4, par 22 % d'entre vous. Vous êtes, par ailleurs, 12 % à avoir répondu 1 et 3 % à avoir répondu 10.

Frédéric Saldmann

Ces résultats reflètent malheureusement la réalité.

Le programme Bien-être en entreprise permet de travailler plusieurs axes, au titre desquels la nutrition, l'hygiène et le stress. Il est indispensable de réduire le stress, en particulier en France où les dirigeants sont pénalement responsables en cas de burn-out ou de suicide. En l'occurrence, l'activité physique permet de réduire le stress. Il convient de l'appivoiser en douceur, pour montrer qu'elle peut se démocratiser. Chez Sodexo à Bruxelles, par exemple, nous avons installé des chaises et des tables dans le hall, à partir desquelles l'on peut pédaler pour recharger son smartphone ou son ordinateur – tout en travaillant. Il ne s'agit de culpabiliser avec un discours sur l'importance de bouger, mais de montrer que c'est simple ! Nous avons également développé l'application « Walk With », qui permet à tout salarié de l'entreprise de chercher quelqu'un pour marcher avec lui à l'heure du déjeuner. Une réunion qui se tient en marchant dure deux fois moins de temps et est deux fois plus efficace. Le cerveau, plus oxygéné, est plus performant. Il importe de montrer par des outils très simples que l'on peut commencer cet exercice en entreprise, pour qu'il devienne naturel.

Denis Masseglia

Toutes les entreprises ne peuvent pas installer des équipements, mais elles peuvent encourager leurs collaborateurs à pratiquer du sport en dehors. La mécanique se met en place et, progressivement, les adeptes sont de plus en plus nombreux. Même les plus réfractaires au sport finissent par y trouver du plaisir – or sans plaisir, il n'y a pas d'engagement. C'est un véritable enjeu de santé public.

Il y a deux ans, nous avons réalisé une enquête pour quantifier les bienfaits d'une pratique sportive régulière et appropriée des collaborateurs sur la performance sociale et économique de leur entreprise. Elle est à votre disposition, pour vous aider à faire le pari d'encourager la pratique sportive de vos collaborateurs, pour leur santé mais aussi pour la performance socio-économique de votre entreprise.

Élodie Béra

Les répondants ont cité quelques exemples :

- organisation d'événements sportifs collectifs (25 %) ;
- salle de sport (20 %) ;
- aucune incitation mais mise à disposition d'une salle pas très pratique (15 %) ;
- mise en place d'une politique RH Sport Santé Bien-être (7 %).

Souhaitez-vous commenter l'un d'entre eux ?

Frédéric Saldmann

Encore une fois, ces exemples reflètent la réalité. C'est la raison pour laquelle nous avons développé l'application « Walk with », qui permet de trouver un autre salarié pour marcher avec vous dans l'entreprise ou à l'extérieur, en empruntant des itinéraires agréables. C'est une solution simple, qui fonctionne. Les gens se mettent à bouger naturellement et à échanger entre eux. Or les échanges constituent le ciment de toute entreprise. Il importe également d'apprendre à mieux s'alimenter, pour avoir une meilleure énergie tout au long de la journée.

Denis Masseglia

Le message peut passer grâce à une sensibilisation permanente. Le bachotage reste efficace !

Frédéric Saldmann

En effet. Notre programme utilise d'ailleurs une signalétique très parlante. Il s'agit, par exemple, d'inscrire sur un escalier « vous avez franchi la tour Eiffel, le Mont-Blanc, l'Himalaya ». Il faut que l'activité devienne ludique, très simple et accessible. Cela ne nécessite pas de grands moyens. Ce sont de petites choses qui font que, progressivement, les personnes commencent à bouger et à gagner des années de vie en bonne santé.

Denis Masseglia

Qui doit l'impulser : les responsables RH, les responsables du bonheur ? En tout état de cause, la sensibilisation du management est indispensable pour que le message puisse être transmis et finisse par devenir une habitude. Pratiquer une activité physique peut créer l'envie de faire du sport,

l'envie de se retrouver, l'envie de partager – et, peut-être aussi, l'envie de créer un état d'esprit. Lorsque les salariés se retrouvent dans un vestiaire ou sur un terrain de sport, ils peuvent tous échanger à égalité quelle que soit leur position hiérarchique, en portant la couleur de leur entreprise.

Élodie Béra

Pouvez-vous nous raconter l'aventure « Sentez-vous sport » ?

Denis Maseglia

Elle est née en 2010, sous l'impulsion de Roselyne Bachelot alors ministre de la Santé et des Sports. Il s'agissait de mettre en avant la notion de sensation – de plaisir, d'épanouissement, de réalisation individuelle. Progressivement, nous sommes passés d'une célébration durant un week-end à une semaine et, cette année, nous organiserons la « Rentrée Sentez-vous sport ». L'objectif est de sensibiliser à la fois à l'école, à l'université, dans les entreprises, dans les clubs sportifs voire, à terme, dans les prisons. Il y a quelques années, j'avais publié un ouvrage intitulé *Le sport c'est bien plus que du sport*. Cela veut tout dire !

Élodie Béra

Pour conclure ce premier plateau, je tiens à remercier les 113 participants qui ont produit 400 contributions en amont de cette convention. La question était la suivante : peut-on servir sans s'engager ? Les résultats sont assez nets : oui, il faut de l'engagement pour servir.

Denis Maseglia

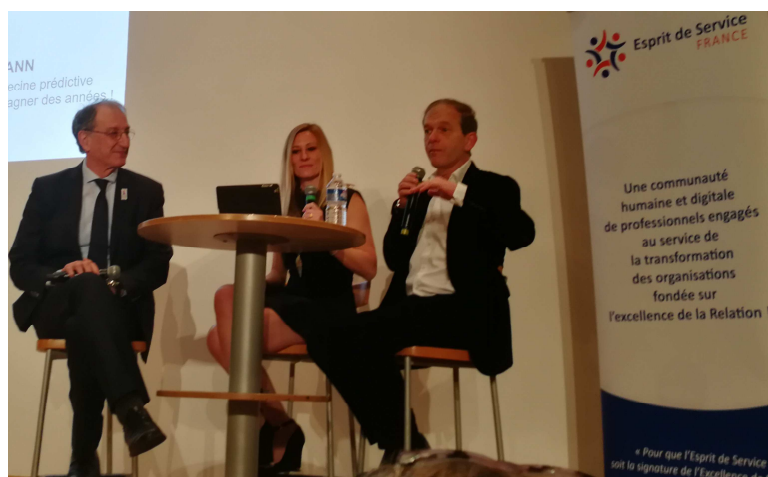
L'on peut toujours servir sans s'engager, mais on le fera moins bien.

Frédéric Saldmann

Si l'on n'est pas engagé quand on sert, ce que l'on fait n'a aucun sens. C'est la raison pour laquelle notre programme Bien-être incite les gens à s'engager pour servir, par eux-mêmes et par rapport aux autres.

Élodie Béra

Je vous remercie !



#Plateau 2

Les leviers pour agir sur l'engagement des collaborateurs

- **Françoise Gri**, Ex-PDG d'IMB France puis de Manpower – DG Pierre & Vacances-Center Parcs – Membre des CA Edenred et Crédit Agricole – Co-fondatrice de Talk4
- **Olivier Truong**, Consultant, Manager de start-ups, Développement managérial et conduite du changement au sein du Groupe La Poste
- **Éric Singler**, DG BVA en charge de la BVA Nudge Unit

Comment la notion d'engagement a-t-elle évolué ?

Élodie Béra

En amont de la convention, nous avons posé la question suivante aux participants : d'après vous, la notion d'engagement est-elle différente en 2018 de ce qu'elle était en 2000 ? La majorité a répondu « plutôt différente ». Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Françoise Gri

L'engagement est un mot-valise dans lequel chacun place des composantes qui lui sont personnelles. Aussi est-il intéressant de savoir en quoi la notion d'engagement dans l'entreprise est différente de ce qu'elle était il y a quelques années. L'un des sujets qui ressort le plus est le besoin de sens collectif, dans la société comme dans l'entreprise. Dans l'entreprise, d'ailleurs, le discours sur l'engagement est porté par un nombre croissant de personnes. Et pour cause, l'entreprise étant le reflet de la société dans laquelle elle agit, elle doit s'adapter au besoin de comprendre ce que l'on fait et où l'on va. Sans compter que le client est de plus en plus exigeant, avec de plus en plus de moyens. Les contributions qui ont permis de préparer cette convention sont tout à fait révélatrices de la façon dont la société et l'entreprise ont changé au cours des dernières années.

Éric Singler

Pour ma part, je considère que les choses n'ont pas changé ! L'entreprise a changé de point de vue sur l'engagement, mais ce qui fait l'engagement d'un collaborateur reste profondément humain. Or en quinze ans, le cerveau humain n'a pas changé. Ce qui a changé, c'est le contexte. Tout d'un coup, nous sommes passés d'une économie de la production, dans laquelle on attendait des collaborateurs qu'ils exécutent des process pour être performants, à une économie de la connaissance, dans laquelle il est plus intéressant de générer de l'engagement chez les collaborateurs pour accroître la pertinence du service rendu dans un monde incertain. En résumé, je pense que c'est l'entreprise qui a changé et qui a compris que l'engagement, qui était déjà très utile, est devenu indispensable.



Olivier Truong

Je partage ce point de vue. Il y a plusieurs années, un sondage BVA montrait que 85 % des Français se déclaraient désengagés dans leur travail, dont 35 % activement désengagés. Je pense que ces taux n'ont pas vraiment évolué depuis. En revanche, le regard sur l'engagement a changé. Dans l'économie de la production de savoir, les nouvelles générations ont besoin de s'engager – et les entreprises ont besoin qu'elles s'engagent. Or ces générations affirment avoir besoin de sens. Elles ont également besoin d'avoir voix au chapitre et de pouvoir décider. Ainsi, la notion d'engagement est de plus en plus liée à celles d'autonomie et de pouvoir.

Par ailleurs, tout le monde a-t-il besoin d'être engagé ? *A priori* oui, en tout cas pour l'esprit de service. Mais en a-t-on véritablement besoin sur une chaîne de production, sur des tâches extrêmement récurrentes ? Intuitivement, la réponse serait plutôt non.

Élodie Béra

Considérez-vous qu'il n'est pas nécessaire de s'engager à 100 % dans tout ?

Olivier Truong

Nous affirmons qu'il faut s'engager. Mais a-t-on vraiment besoin qu'un agent de production qui effectue des tâches extrêmement mécaniques, répétitives et normées s'engage ? La demande d'engagement est quasiment prescriptive. Réfléchir sur la notion d'engagement nécessite de réfléchir sur la nature des tâches et des objectifs du travail confié.

Françoise Gri

Je ne pense pas qu'une entreprise puisse se permettre d'affirmer « je veux votre engagement ». Il faut qu'elle mette en place les conditions qui généreront un certain engagement.

Olivier Truong

Je suis entièrement d'accord.

Françoise Gri

L'engagement des salariés qui exécutent des tâches répétitives n'est probablement pas nourri des mêmes leviers que celui d'autres personnels dans l'entreprise. Quoi qu'il en soit, tous les patrons qui ont dirigé des services de back-office ou des entités de production savent que lorsque leurs collaborateurs ne sont pas engagés les taux de non-qualité et d'absentéisme augmentent. De très nombreuses études prouvent qu'en l'absence de motivation et de sens, on perd en productivité et en efficacité. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises réinventent l'organisation de la production pour pouvoir redonner du sens et une marge de manœuvre à des salariés qui n'en avaient plus, afin de retrouver des marges d'efficacité et de motivation.

Olivier Truong

J'entends souvent l'injonction « il faut de l'engagement ». Mais, comme vous le dites, il faut plus exactement créer les conditions pour que les personnes puissent s'engager.

Par ailleurs, le sens est très important, mais il n'est pas suffisant. Donner du sens ne suffit pas à engager. Il faut réunir plusieurs dimensions. La première est la force de subsidiarité : permet-on aux personnes d'exercer une forme de responsabilité sur les tâches qu'elles effectuent ? Au cours des trente dernières années, la tendance à tout bureaucratiser et « sur-processuser » a conduit à ôter la substance du travail de chaque individu, réduit à sa capacité d'obéissance. Dans cette logique bureaucratique, donner du sens n'est pas suffisant pour engager. La priorité consiste à redonner à chacun la capacité d'exercer une forme de responsabilité.

Ensuite, tout se joue dans la relation managériale. Le manager est celui qui doit accompagner, donner du sens. Une grande partie de l'engagement d'un collaborateur vient de sa capacité à se sentir soutenu.

Enfin, une autre dimension de l'engagement est la capacité à agir dans un collectif harmonieux, qui offre une zone de protection, de confort et de bien-être au quotidien.

En résumé, les trois piliers de l'engagement sont le sens, la responsabilisation et l'harmonie du collectif.

Comment changer la façon de changer ?

Élodie Béra

Dans un contexte de transformation, comment s'y prendre pour changer la façon de changer ?

Françoise Gri

Nous sommes dans une période très particulière, dans laquelle tout change. Les évolutions technologiques font bouger les *business models*, les organisations, la façon de s'adresser à ses clients, les façons de faire. Aucune organisation ne peut considérer qu'elle n'a rien à changer. La compréhension de ces changements et de leurs conséquences sur l'ensemble des parties prenantes

de l'entreprise n'est pas toujours aisée. D'autant que toutes les conséquences ne sont pas nécessairement positives pour les collaborateurs de l'entreprise.

Une autre caractéristique est la vitesse du changement. Les technologies évoluent à des vitesses que l'organisation n'a jamais su très bien gérer. Certains usages ont disparu ou se sont répandus en 24 mois à trois ans. Comment faire pour aller vite et embarquer le plus de monde possible, en faisant en sorte que chacun soit un acteur du changement ? Je pense que les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'impliquer leurs collaborateurs dès l'amont – ce qu'elles n'ont jamais fait. Pour avoir conduit plusieurs transformations en entreprise, je peux témoigner que nous avons toujours commencé par réfléchir en chambre, avant de définir un programme puis le déployer. Et, en général, les collaborateurs n'en entendaient parler que six mois voire un an plus tard. Ce n'est plus possible.

Les salariés ont besoin de comprendre. Ils ont toujours eu besoin de comprendre pour apprendre, mais nous l'avons toujours un peu oublié. Il est indispensable, pour aller plus vite, d'impliquer tous les collaborateurs en amont dans la définition de la façon dont l'entreprise va changer. C'est compliqué, car l'équipe dirigeante peut avoir l'impression de perdre du temps. Le temps de la parole, de la conversation, de l'appropriation et du collaboratif paraît lent, lorsque l'organisation est pressée. Mais c'est la seule façon d'aller vite car c'est la seule façon d'embarquer tout le monde.



Élodie Béra

Vous avez mené un certain nombre de transformations dans les groupes que vous avez dirigés. Souhaitez-vous partager des anecdotes avec nous ?

Françoise Gri

Je pense à un exemple particulier, concernant la notion de gestion du temps. Je travaillais chez Manpower, avec une organisation très compliquée en réseau. La grande transformation que nous avons lancée avait été accélérée par un environnement très contraint en 2007-2008, dans un contexte de crise de l'emploi. Le programme de transformation avait été déployé très douloureusement. Nous avons pensé bien faire, en diffusant des livrets à tous les collaborateurs pour expliquer notre démarche. Quinze mois plus tard, alors que la situation commençait à

s'apaiser, je me suis rendue dans une agence du Massif central dans laquelle la Direction générale ne se rend jamais. J'ai tout de suite été interpellée par une collaboratrice à propos d'une phrase du livret sur la transformation qui indiquait qu'il s'agissait d'aller vers des compétences plus spécialisées. Pour cette jeune femme, la spécialisation des compétences était la fin de la polyvalence au sens de la richesse de son expertise et de la fierté d'exercer son métier au quotidien. D'un coup de plume qui se voulait positif, nous avons bloqué cette personne, qui n'avait donc pas commencé à avancer. Une discussion a permis de résoudre rapidement cette difficulté. Si elle avait eu lieu au démarrage du projet, nous aurions pu avancer ensemble dès le départ.

Cette anecdote est une leçon sur la gestion du temps et l'importance d'embarquer tous les collaborateurs. La transformation que j'avais voulu impulser n'était pas arrivée jusqu'au Puy-en-Velay. Une conversation managériale doit s'installer dès l'amont, dès le diagnostic. C'est elle qui permet d'aller vite, même si elle peut donner le sentiment de ralentir le mouvement.

Élodie Béra

Qu'aurait à dire un grand spécialiste des sciences comportementales sur la nécessité de changer la façon de changer ?

Éric Singler

Le début de la sagesse, c'est la connaissance. De très nombreux chercheurs académiques cherchent à comprendre ce qu'est une entreprise, ce qui fait le changement. Cette année, le Nobel d'économie a d'ailleurs été attribué à Richard Thaler, l'un des spécialistes mondiaux de l'économie comportementale. En l'occurrence, depuis 45 ans, toutes ces personnes montrent que l'entreprise n'est pas un lieu naturel d'engagement. L'humain n'est pas mu par des éléments rationnels, de l'information ou des motivations. C'est un être bien plus complexe, influencé par ses émotions. C'est un être profondément social, influencé par ce que les autres font, pensent et disent. C'est un être empli de biais cognitifs. Pour toutes ces raisons, l'entreprise est avant tout un lieu de peur : peur d'être licencié, peur de mal faire, peur de ne plus avoir de revenus, etc. L'aversion au risque est un trait fondamental de l'esprit humain. Or, dès lors que l'on ressent un risque, l'on se place en position défensive, l'on se met « contre ».

Nous parlons tous d'engagement. Et pourtant, les collaborateurs se sentent très majoritairement désengagés. Qui plus est, le cabinet McKinsey considère que 70 % des plans de transformation sont en échec. Et pour cause, l'homme n'est pas rationnel. Ce n'est pas parce qu'on l'informe et qu'on le motive qu'on l'engage. Il faut aller plus loin, en étant capable de créer un environnement psychologique qui commence par le discours des leaders et qui, surtout, passe par leurs actes. Certains dirigeants affirment qu'ils attendent de leurs managers qu'ils valorisent l'humain, et pas uniquement qu'ils affichent des performances financières et commerciales. Mais quand ils promeuvent un salarié, celui-ci est-il connu dans l'entreprise pour ses performances financières ou commerciales exceptionnelles, ou pour sa capacité managériale exceptionnelle ? Quand ils ouvrent une réunion, commencent-ils par les résultats financiers ou par la revue des talents ?

Je suis un passionné d'entreprise, mais aussi de recherche académique. À cet égard, je vous recommande l'ouvrage d'Amy C. Edmondson sur l'importance de la sécurité psychologique,

Teaming : How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy. Google a d'ailleurs utilisé les travaux de cette universitaire d'Harvard pour tenter de créer un environnement dans lequel les collaborateurs se sentent en sécurité psychologique. Et pour cause, c'est uniquement lorsque l'on se sent en sécurité psychologique que l'on pose des questions, que l'on fait progresser des sujets, que l'on se sent à même de critiquer son patron, etc.

L'intelligence collective ne fonctionne qu'à partir du moment où il existe de la confiance, du respect et de l'écoute – qui ne se jouent pas uniquement dans les discours, mais dans les gestes au quotidien.

Nous savons désormais ce qu'est l'engagement : de l'équité, du sens de l'accomplissement, de la maîtrise de son travail, de la formation, des compétences, du temps, de la reconnaissance, de la progression, du sens. Plusieurs études montrent que toute personne peut ressentir du sens dans son métier. Une personne en charge du nettoyage dans les hôpitaux, par exemple, peut se sentir pleinement engagée dès lors qu'elle considère que nettoyer une chambre est la capacité à être respectueux des patients et à participer à leur santé. Il est possible de trouver du sens dans les gestes les plus communs – en l'occurrence, aider à faire du bien. Nous savons que l'humain a besoin non pas de répondre à des objectifs financiers, commerciaux, égoïstes et tournés vers lui-même, mais de contribuer à son échelle à créer un monde meilleur.

L'engagement, c'est aussi de la camaraderie. Nous sommes des êtres sociaux. L'entreprise peut aider à créer de la camaraderie, de l'appartenance, de la fête, de la célébration.

Une grande enquête Gallup montre que le premier critère pour rester dans une entreprise est la présence d'amis dans cette entreprise. Les travaux de l'universitaire américaine Jane Deton montrent comment l'entreprise peut aussi créer de l'amitié, en multipliant les points de rencontre, en proposant des « *after work* », en permettant de nombreuses pauses, etc.

Olivier Truong

Je ne peux qu'abonder dans le sens de vos propos ! En témoigne le dernier ouvrage que j'ai co-écrit avec Paul-Marie Chavanne, consacré à la bienveillance en entreprise. Nos peurs ancestrales (la peur d'être abandonné, celle d'être renvoyé, celle d'être « placardisé », etc.) sont destructrices d'engagement. Elles constituent aussi des freins fondamentaux à la conduite du changement. Tant que les organisations n'adapteront pas leur conduite du changement à ces peurs fondamentales, les hommes et les femmes qui les composent bloqueront ces changements.

Je partage les propos d'Éric sur l'importance de l'équité. À partir du moment où un salarié a le sentiment d'être lésé dans sa rémunération, par exemple, il réduit sa contribution et bloque le changement. La notion de sécurité psychologique est fondamentale. Dès lors que le cadre apaise les peurs, le changement devient plus facile. Avant même de changer la façon de changer, il faudrait appliquer ce que les sciences sociales nous enseignent depuis des années.

Je partage également les propos de Françoise quant au fait que si vous n'embarquez pas les acteurs, ils ne viendront pas. John Kotter, professeur à Harvard ayant modalisé le changement, a montré depuis longtemps l'importance de construire la vision avec le collectif, en embarquant tous les acteurs. Souvent, les gens se trompent sur la vision, en commençant par le « *what* » (ce que l'on

doit faire) quand il faudrait d'abord travailler le « *why* » (pourquoi il faut le faire), c'est-à-dire le sens. Et le sens doit être travaillé avec les acteurs.

Faut-il changer le changement ? Oui, dans la façon dont on le conduit, et sans nécessairement que ce soit une innovation. Les méthodes à appliquer sont connues depuis longtemps. Il convient simplement de faire preuve d'une plus grande souplesse, de davantage d'agilité dans la transformation, qui demande beaucoup plus de réactivité. Or certaines organisations ont figé leur processus de changement dans des cycles. Or ces cycles emprisonnent l'agilité. Les projets qui se transforment en succès sont ceux dans lesquels les acteurs peuvent modifier la règle en permanence, de façon itérative. Il faut donner la possibilité aux acteurs du terrain de s'emparer du changement.

Élodie Béra

Pouvez-vous citer des exemples précis ?

Olivier Truong

Les bureaux de poste comptent de moins en moins de clients. Nous devons donc modifier la façon dont nos guichetiers travaillent. Auparavant, les guichetiers vendaient des timbres et tamponnaient les lettres. Aujourd'hui, ces tâches peuvent être effectuées par des machines à affranchir. Toute la transformation des dernières années a visé à orienter nos guichetiers vers des tâches à plus forte valeur ajoutée (du compte-chèque bancaire, de la vente de produits de téléphonie mobile, etc.) et à orienter les clients vers les machines à affranchir. La seule façon d'y parvenir – et je l'ai testée – est de leur faire construire le sens, de leur faire construire la démarche.



Élodie Béra

Il s'agit aussi de leur faire construire le moment opportun pour orienter le client vers la machine. Car, dans certains cas, les clients ont encore besoin de l'accompagnement des guichetiers.

Olivier Truong

Bien sûr. Toute une démarche doit être mise en place. Ce n'est pas si simple. La démarche doit aussi être émotionnelle. Il faut leur faire vivre l'instant client, les faire réfléchir et leur faire construire l'action. La notion évoquée par Françoise est clé : il faut embarquer les collaborateurs.

Élodie Béra

Quid du projet qui consiste à faire passer l'examen du Code de la route dans les bureaux de poste ? Est-ce une initiative de collaborateurs ?

Olivier Truong

La Poste est une grande maison de service public, et nous avons la possibilité d'accueillir ce type de démarche dans nos locaux.

Raphaël Colas

Cette initiative n'a pas émané d'un postier, mais du président de la République. S'il a demandé à La Poste de la mettre en œuvre, c'est parce que nous sommes la seule structure capable de mener une telle opération sur l'ensemble du territoire français. Et il faut le souligner : il y a beaucoup de choses que La Poste est la seule à pouvoir faire ! Depuis le lancement de cette opération, 800 000 personnes ont passé leur Code de la route à proximité de chez eux, pour un coût de 30 euros.

Comment développer les attitudes de service ?

Élodie Béra

Comment développer les attitudes de service ? Comment rendre les collaborateurs davantage « Esprit de service *inside* » ?

Françoise Gri

Nous venons de très largement répondre à cette question. Je pense à l'anecdote du balayeur à la Nasa, qui répond au président des États-Unis qui l'interroge sur son métier « j'envoie une navette sur la lune ». Le premier des ingrédients est le sens – si compliqué soit ce mot. Le deuxième est l'écoute de l'autre. L'empathie est indispensable pour parvenir à embarquer tout le monde dans une démarche de service. Le troisième ingrédient est la modélisation des processus opérationnels, pour aider à faire les choses. À défaut, le collectif peinera à trouver une voie d'action efficace.

Ces dernières années, la tendance a consisté à codifier l'expérience client. Il convient d'aller au-delà, car cela ne plaît pas à tous les clients à tout moment. Il importe donc que chaque collaborateur parvienne à vivre personnellement la façon de faire vivre l'expérience client que l'entreprise attend. C'est, en tout cas, l'idéal vers lequel il faut tendre. C'est très compliqué à mettre en œuvre, mais c'est une aventure passionnante !

Élodie Béra

Éric, pouvez-vous nous parler de « la force du ah ah » ?

Éric Singler

Ce qui m'intéresse, c'est de passer des grandes intentions à de la pratique quotidienne. Dans nos esprits, que nous croyons rationnels mais qui ne le sont pas, nous pensons que pour obtenir de grands résultats, il faut de grandes actions. Or toutes les théories sur le *nudge* et les sciences comportementales disent exactement le contraire ! L'on peut obtenir des résultats absolument spectaculaires dans les changements de comportement attendus avec de toutes petites choses. Ou, au contraire, tuer de grandes envies là encore avec de toutes petites choses.

« La force du ah ah » a été démontrée par une expérimentation conduite par Dan Ariely, professeur à la Duke University – dont je conseille les ouvrages, dont le plus connu est *Predictably irrational*. Dans cette expérimentation, plusieurs étudiants étaient invités à identifier sur des feuilles tous les chiffres qui, additionnés, faisaient 1. Chaque feuille correctement remplie donnait lieu à une rémunération, et l'examineur demandait aux étudiants s'ils voulaient continuer ou s'arrêter.

L'expérimentation n'était pas du tout liée à la performance des individus, mais aux trois rôles confiés aux examinateurs :

- prendre la feuille, la regarder en disant « ah ah » et la poser ;
- prendre la feuille sans la regarder et la poser ;
- prendre la feuille et la mettre dans un broyeur.

Pour les étudiants, la rémunération était identique quel que soit le rôle joué par l'examineur.

Le premier résultat était attendu : la motivation n'est pas exclusivement matérielle et financière. En effet, si tel était le cas, le comportement de l'examineur ne devrait avoir aucune influence sur les étudiants. Or un étudiant dont l'examineur a regardé la feuille en disant « ah ah » devient 35 % de plus productif que lorsque sa feuille a été mise dans le broyeur -donc quand son travail a été détruit devant ses yeux. L'autre résultat s'avère très intéressant : un comportement neutre (prendre la feuille sans la regarder et la poser) entraîne une baisse de 30 % de la productivité de l'étudiant. Cela signifie que l'indifférence produit le même effet que la destruction. Or s'il est rare de détruire le travail d'un collaborateur, il est en revanche très courant de ne pas montrer la moindre reconnaissance du travail effectué.

Ainsi, sans nous en apercevoir, nous créons tous les jours du désengagement et de la déception par l'absence de reconnaissance du travail effectué. Il est primordial de comprendre quels sont les comportements qui créent l'engagement et quels sont ceux qui le tuent. Plusieurs méthodes existent, pour conduire cette analyse. L'objectif étant de lutter contre les micro-comportements qui nourrissent un macro-désengagement.

Olivier Truong

Je ne peux, encore une fois, qu'être d'accord ! La notion de reconnaissance me fait penser à la symétrie des attentions. Vineet Nayar, auteur de *Employees first, customers second*, montre que

dans les entreprises qui créent les conditions pour que leurs collaborateurs soient reconnus et valorisés, ceux-ci sont souvent plus motivés et offrent un service de meilleure qualité.

La notion de joie, illustrée par la « Fish ! Philosophy », a toute son importance également. À Seattle, le marché aux poissons avait connu une baisse significative de clients au fil des ans. Il a été racheté, et une véritable mise en scène a été définie pour vendre le poisson, que les vendeurs s'envoient les poissons entre eux, notamment. Des vidéos ont été diffusées sur Internet. Depuis, le marché ne désemplit pas. Les clients rient. Les vendeurs sont impliqués, ils éprouvent un sentiment de liberté, de plaisir et de joie. Ils ont le sentiment de rendre la vie plus facile.

Élodie Béra

Ils créent une expérience.

Olivier Truong

C'est une expérience unique. Dans le même état d'esprit, le slogan de Zappos, premier site de vente de chaussures en ligne, est « faites plaisir à vos collaborateurs ». Je présume qu'à partir du moment où un collaborateur éprouve un sentiment de sécurité, de reconnaissance, de plaisir et de joie quand il va travailler, le service client est d'autant meilleur.

Quelle est la part de la dimension culturelle ?

Élodie Béra

Créer de l'expérience, créer de la joie, favoriser la camaraderie, être dans la sincérité... : ces expériences ne diffèrent-elles pas suivant la culture de chaque pays ?

Françoise Gri

Il y a peut-être des aspects culturels, mais il y a aussi l'histoire de l'entreprise. À certaines périodes, nous avons beaucoup favorisé l'engagement. Nous avons ensuite traversé une sorte d'ère glaciaire, de 1995 à 2005 environ, avec la mise en place de grands processus globaux et d'ERP pour anticiper la réponse de l'entreprise à tous les sujets. Cette période a conduit à poser un carcan sur les organisations, fait de KPI, de complexité et d'injonctions paradoxales. Lorsque nous parlons d'engagement et de bons sentiments, il ne faut pas nier cette facette de l'entreprise. Toutes les études montrent que cette période a cassé la motivation, l'engagement et le sens, avec plus ou moins de force suivant les secteurs. L'enjeu consiste à en sortir.

Olivier Truong

Je pense qu'il existe une orientation culturelle, ne serait-ce que dans l'orientation des services clients. Dans certains pays asiatiques comme aux États-Unis, il est frappant de constater à quel point les gens sont sérieux, serviables et sympathiques. En France, ce n'est pas toujours le cas. Je vous invite à lire l'excellent essai de Yann Algan et Pierre Cahuc, *La société de la défiance : comment la France s'autodétruit*. Il montre comment la défiance et le manque de confiance des Français dans les institutions, les organisations et les pouvoirs publics se sont propagés aux entreprises. Cette défiance permanente déteint nécessairement sur la qualité du service client.

Éric Singler

Ainsi que je le disais tout à l'heure, nous sommes émotionnels et sociaux. Nous sommes également contextuels, donc culturels. Ce ne sont pas l'engagement et les fondamentaux qui le créent qui diffèrent d'une culture à l'autre, mais c'est la façon dont notre culture et notre contexte ont forgé ce que nous sommes. Créer de l'engagement dans un pays repose sur les mêmes leviers, lesquels peuvent en revanche être actionnés de façon différente compte tenu de l'histoire de l'entreprise, des normes sociales en vigueur, etc.

Quel type de formation pour favoriser l'engagement ?

Élodie Béra

Quel est votre regard sur les nouveaux programmes de formation ? Comment ont-ils évolué pour permettre de développer les compétences et le savoir-être que vous évoquez ?

Françoise Gri

Je pense que la formation a un sérieux besoin de se réinventer. Pour différentes raisons, de coût ou d'évolution de la réglementation notamment, les entreprises font de plus en plus du « push » de contenus. Alors qu'elles veulent, fondamentalement, changer les comportements. Or cela se saurait si l'on pouvait changeait les comportements en demander de *liker* des contenus. Tout l'enjeu consiste donc à retravailler des parcours de formation à la fois individuels et collectifs. L'important est de traduire en actions les valeurs poussées dans les discours mais étrangères à la réalité.

Éric Singler

J'ai eu la chance, en début de semaine, de rencontrer les représentants des Nations unies en charge du programme « *He for She* » dont l'objectif vise à convaincre un milliard d'hommes de soutenir la cause de l'égalité hommes/femmes. Cette rencontre est intervenue dans le cadre de l'étude « *What works* » menée sur trente ans auprès des 800 plus grosses entreprises américaines qui mettent en œuvre des formations sur la diversité et sur les stéréotypes. Ses résultats montrent que l'information sur les stéréotypes n'a aucun effet sur l'évolution de la diversité dans l'entreprise. Et pour cause, l'information et la formation sont un premier pas. Elles créent une intention. Mais l'intention ne doit être qu'un point de départ, et pas un point d'arrivée. Tout l'enjeu consiste à la transformer en changement de comportements effectif. C'est sur ce point qu'il convient de se focaliser pour atteindre les objectifs fixés, et pas sur le seul fait d'avoir dispensé des formations.

Par ailleurs, nous connaissons le biais du temps présent : nous voulons les récompenses tout de suite, en consentant des efforts plus tard. Or suivre une formation, c'est faire de gros efforts pour de potentiels bénéfices ultérieurs. Il faut donc que celle-ci soit particulièrement performante, personnalisée, amusante et immédiatement « récompensante » pour produire un réel effet.



Olivier Truong

La formation traditionnelle, telle qu'elle répond aux obligations légales, est le plus souvent ennuyeuse. Les salariés attendent des expérimentations expérientielles : *reverse mentoring*, world café, réseaux apprenants, hackathon, etc. Et des formats beaucoup plus légers. J'organise régulièrement des conférences, et je constate que les formats qui fonctionnent le mieux sont ceux dont la durée n'excède pas trois à quatre heures.

Le co-développement et l'agilité collective sont aussi des outils très puissants. Ils sont à la limite de la formation, de l'auto-régulation et de la réinvention.

Les formats de la formation deviennent plus légers, plus ludiques, plus expérientiels et plus collaboratifs.

Échanges avec la salle

Élodie Béra

J'ai demandé à chacun de vous de préparer une question qu'il souhaiterait poser à la salle en lien avec cette thématique. Françoise, je vous propose de commencer.

Françoise Gri

Quels sont les obstacles que vous identifiez dans votre organisation pour impliquer l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils deviennent des acteurs du changement ?

Élodie Béra

Olivier et Éric, pouvez-vous réagir à cette question pendant que les participants répondent sur la plateforme Talk4 ?

Olivier Truong

Le principal obstacle que j'identifie est le manque d'implication des acteurs et des parties prenantes. Imposer le changement ne fonctionne pas. Chaque manager doit décliner sa vision, qui doit certes s'insérer dans la vision globale impulsée par le sommet de la hiérarchie, mais qui doit aussi être travaillée avec l'ensemble des membres de son équipe.

Il convient également d'accorder la plus grande importance à la façon dont les équipes vont réguler leur fonctionnement collectif. Dès lors que les équipes se sont accordées sur leurs règles de vie, j'ai observé que leur capacité à changer et à adopter de nouvelles postures et de nouveaux comportements était facilitée.

Élodie Béra

L'obstacle peut donc aussi être organisationnel.

Olivier Truong

En tout cas, l'organisation doit permettre aux acteurs d'écrire les règles du jeu. Nous en revenons au premier fondamental cité par Éric tout à l'heure : la capacité à rendre les collaborateurs acteurs du changement.

Éric Singler

L'échec des plans de transformation est encore ancré dans une vision rationnelle de l'homme. Le plus souvent, l'on présente des arguments censés justifier ce pour quoi il faut évoluer. Or expliquer n'est pas motivant. Le leader doit lui-même être aspirationnel dans son plan de transformation, en montrant pourquoi ce plan est extraordinaire pour l'entreprise et quelles opportunités il offrira à chacun. Plutôt que de convaincre par la raison, il faut emmener par l'émotion. Il importe que les collaborateurs se sentent acteurs de la transformation. Aussi doivent-ils être impliqués dans le plan de transformation de manière à s'en sentir les porteurs. Intégrer l'intelligence individuelle est primordial.

Élodie Béra

Je vous propose de regarder les réponses de la salle. Le premier obstacle cité est le management : manque de confiance de la hiérarchie vis-à-vis des collaborateurs, hypocrisie du top management, manque d'implication, résistance.

Françoise Gri

Les managers ont beaucoup de contraintes à gérer à la fois. Soyons donc bienveillants vis-à-vis d'eux ! Sans compter qu'ils sont souvent ceux qui ont le plus à perdre dans une transformation. Finalement, plus qu'hypocrites, les top managers sont parfois complètement déconnectés de la réalité du terrain. Il leur faut conjuguer de nombreuses contraintes à la fois, dans des temps très rapides. C'est très compliqué.

Nos managers doivent parler plus souvent aux collaborateurs de base. Il faut aussi impulser un management bienveillant. Un énorme travail doit porter sur le management, dans la plupart des organisations que je connais en tout cas.

Élodie Béra

Les autres obstacles cités sont la peur, le manque de vision, le manque de sens, l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif, l'équité, la reconnaissance, le manque d'*incentive*, les injonctions contradictoires, le poids du passé.

Je vous propose de passer à la deuxième question, posée par Éric.

Éric Singler

Dans vos organisations, pensez-vous qu'il existe un fossé entre le discours sur l'humain au cœur de l'entreprise et les pratiques quotidiennes ?

Élodie Béra

En attendant les réponses de la salle, quelles seraient les vôtres, Olivier et Françoise ? Avez-vous constaté un tel fossé ?

Olivier Truong

Tout dépend des entreprises. Dans certaines organisations, malheureusement, il existe un décalage entre les valeurs proclamées et la réalité quotidienne. Le cas échéant, les collaborateurs tendent à penser que la bienveillance est une utopie. Je pense, par exemple, à une entreprise, dont l'une des valeurs était la coopération, instaurer une règle selon laquelle un vendeur classé dernier durant trois trimestres d'affilée était renvoyé : comment coopérer si la métrique qui permet de rester dans l'entreprise impose de battre ses collègues ?

Les organisations ultra-centralisées, ultra-compétitives et ultra-floues génèrent un comportement de repli, de non-entraide voire de guerre entre les individus. Elles ont beau proclamer de belles valeurs dans leur charte, comme l'innovation, l'entraide, la coopération ou la confiance, leurs salariés éprouvent le décalage avec ce qu'ils vivent au quotidien.

Françoise Gri

Je souhaite évoquer un travers qui nous concerne tous : nous sommes devenus des émetteurs. Je suis pourtant fan de Twitter et du digital ! Le plus souvent, nous émettons pour parler de nos idéaux, plutôt que de nos petites misères ou de nos défauts. Ce faisant, les entreprises émettrices accroissent le décalage entre le discours émis vers l'extérieur et la réalité interne.

Élodie Béra

Je vous propose de découvrir les réponses de la salle. Vous êtes 74 % à considérer que l'écart est fort entre le discours sur l'humain au cœur de l'entreprise et les pratiques du quotidien. Vous avez cité plusieurs éléments d'explication, parmi lesquels le management, les contraintes opérationnelles, trop peu d'écoute face à la réalité des collaborateurs, l'absence d'incarnation de la notion de collectif au quotidien ou encore une expérience collaborateurs catastrophique.

Éric Singler

Il est aisé de dire ce qu'il faudrait. Mais une entreprise est un lieu de tensions multiples, avec des objectifs avant tout économiques. Or fixer des objectifs économiques tout en proposant du sens et une mission transcendante est compliqué ! D'où l'importance de prendre du recul, en particulier sur l'apprentissage. Apprendre au quotidien est devenu plus fondamental que les programmes de formation. La démarche « *Learn as We Work* », par exemple, est très intéressante. Elle vise à créer des post-mortem, à intégrer pleinement les temps de l'apprentissage, etc. De la même façon, il est prouvé que les pauses et les siestes sont importantes pour se ressourcer, à la fois au sens du bien-être personnel et de l'efficacité de l'entreprise. Même si ces mots font encore peur, il convient de réfléchir à la façon d'intégrer ces moments dans le quotidien de l'entreprise. À défaut, les tensions vaincront. Essayons de construire un système qui intègre l'ensemble de ces éléments par défaut.



Élodie Béra

Un bon résumé a été cité dans les réponses de la salle : le manager voudrait A et demande B, le collaborateur entend C, comprend D et fait E.

Françoise Gri

L'on ne vérifie jamais la compréhension commune d'un sujet avant de passer à l'action dans l'entreprise. C'est pourtant très simple à faire, il suffit de poser quelques questions à l'issue d'une réunion.

Élodie Béra

Venons-en à la troisième question, posée par Olivier.

Olivier Truong

Sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau d'engagement des salariés en France ?

Élodie Béra

Vous y avez-vous-même répondu au début de ce plateau !

Olivier Truong

Je poserai donc une question subsidiaire : que faire, concrètement, pour augmenter le niveau d'engagement ?

Élodie Béra

Là encore, les principaux éléments de la feuille de route ont été cités tout au long de la matinée.

La France se caractérise plutôt par un désengagement notoire, ainsi que les études le montrent. Avez-vous des chiffres complémentaires à nous présenter ?

Éric Singler

Une étude Gallup évalue à 70 % le taux de désengagement dans le monde.

Olivier Truong

En France, ce taux varie entre 80 et 85 %, dont 35 % de salariés activement désengagés.

Françoise Gri

Autrement dit, des saboteurs...

Élodie Béra

Ces taux s'entendent-ils tous secteurs confondus d'activité ?

Éric Singler

Quand on est à ce niveau, oui ! Même s'il existe de grandes différences d'une entreprise à l'autre, toutes les études convergent sur le lien qui existe entre le niveau d'engagement et la performance à long terme. Pour citer Peter Drucker, « *culture eats strategy at breakfast* ».

Qu'est-ce que l'esprit de service ?

Élodie Béra

Pour clore ce plateau et cette matinée, je vous pose notre question favorite : qu'est-ce, pour vous, que l'esprit de service ? Je précise que vos réponses nous permettront d'alimenter le MOOC Esprit de Service France que nous sommes en train de constituer, et qui vous sera présenté cet après-midi.

Françoise Gri

Nous avons essayé de mettre le service en boîte, ces dernières années. Il ne faut pas tout jeter, mais cette codification de l'expérience et du service est allée trop loin. Mieux vaudrait trouver les moyens de sortir du cadre, d'autant que le besoin du client varie de plus en plus et n'est pas codifiable. Il n'existe pas de solution unique. Reprendre le contrôle vis-à-vis du client, c'est l'esprit de service de demain – et, déjà, d'aujourd'hui. Appliqué à l'entreprise, cela signifie de s'interroger sur la façon dont le manager peut aller à la rencontre des besoins de ses équipes (hiérarchiques et de travail) et se mettre au service de la performance de l'organisation et des collaborateurs. Comment réinventer

le management ? C'est la réponse à ces questions qui fera l'esprit de service, à la fois vis-à-vis du client et en interne.

Élodie Béra

Ce qui se fait *inside* aujourd'hui se verra *outside* demain.

Éric Singler

J'ai une double vision de l'esprit de service. D'abord celle d'un environnement psychologique qui donne envie, qui développe la motivation intrinsèque du collaborateur à faire face du mieux qu'il peut à son client. C'est donc un état d'esprit lié à l'environnement psychologique créé par l'entreprise. Ensuite, celle d'un process : comprendre, co-crée, expérimenter et adapter – dans un système d'itération permettant une amélioration permanente.

Olivier Truong

La première question qui m'est venue est pourquoi « esprit de service » et pas « comportement de service » ? Par ailleurs, peut-on faire le lien entre esprit de service et bienveillance ? La bienveillance, c'est la disposition d'esprit qui vise à vouloir du bien à autrui. Ainsi, l'esprit de service est-il la disposition d'esprit qui vise à vouloir du bien pour son client ?

Élodie Béra

Je vous remercie !



#Plateau 3

Valoriser l'engagement dans l'excellence de Service : Label Excellence de Service (Afnor – ESF) et MOOC Esprit de Service

- **Maryse Juranville**, Vice-Présidente Esprit de Service France, Responsable prospective RH Groupe BPE
- **Raphaël Colas**, Secrétaire général Esprit de Service France, Responsable pôle Satisfaction Clients et Projets Direction de l'Engagement Sociétal du Groupe – Direction de la Qualité du Groupe La Poste

Raphaël Colas

Comme le rappelait notre président en introduction de cette convention, l'esprit de notre association est la co-construction. Ainsi, elle n'entend pas seulement être un *think tank*, mais aussi un *do tank*, qui apporte des productions concrètes et utiles à la communauté. L'une d'elles est le modèle « Esprit de Service », qui est la traduction opérationnelle de la norme européenne d'excellence de service.

Le label « Excellence de Service »

Le modèle « Esprit de Service » est la seule norme au monde définissant les grands principes de pilotage de management de l'expérience client à travers une déclinaison très opérationnelle. Il a été co-construit par 170 personnes durant un an. Nous avons ensuite défini une démarche de labellisation du management de l'expérience client applicable à tout type d'organisation, en nous inspirant notamment de la production d'une précédente convention digitale de deux jours qui avait réuni 110 participants.

Ce label a été co-construit avec les membres d'Esprit de Service et Afnor Certifications. Nous voulions en effet associer Esprit de Service France à une marque leader dans le monde dans les démarches de certification et de labellisation, puisque l'Afnor intervient également au-delà des frontières de l'Hexagone. Nous nous sommes appuyés sur son expérience pour construire un dispositif innovant qui permette aux entreprises engagées dans l'excellence de service de valoriser cet engagement.

L'enjeu était avant tout de savoir ce qui pouvait être labellisé. En effet, il n'y aurait aucun sens à labelliser l'ensemble d'une organisation. En revanche, il est possible de labelliser un parcours client, une expérience client (une ligne de transport de voyageurs, un forfait de téléphonie mobile, un service rendu à domicile, etc.). Le label regardera alors comment l'organisation se structure autour de ce parcours pour assurer durablement l'excellence, et donc la satisfaction des clients et des collaborateurs.



Le label « Esprit de Service » n'est pas accordé uniquement par un auditeur qui analyse l'organisation autour d'un parcours client, mais également par le recueil d'avis de consommateurs qui ont expérimenté le parcours. Le fait d'associer dans le processus de labellisation le retour des clients et usagers constitue une véritable innovation mondiale.

Le label a été présenté à différentes structures, grandes ou petites. Plusieurs d'entre elles sont déjà en attente du passage de l'auditeur pour l'analyse de l'organisation et la mise en place du recueil d'avis de clients afin d'être labellisés en 2018.

L'association présentera ses travaux, et notamment le label, au prochain salon Stratégie Clients du 10 au 12 avril prochain. Elle proposera également un atelier visant à préparer les organisations au passage du label sur un parcours client donné. L'objectif est de donner aux entreprises le moyen de se tester pour décider de se lancer ou pas dans cette démarche.

Maryse Juranville

Je milite fortement en faveur de cette démarche, mon rêve étant que la France soit convertie à l'esprit de service en 2024 !

Le MOOC « Esprit de Service »

Maryse Juranville

Toujours dans la même perspective, nous avons lancé une autre initiative visant à acculturer les différents milieux à cette notion, avec l'aide d'Emmanuel Richard EXTENS et de son équipe « Learning trip ». Il s'agit d'un MOOC dédié à l'esprit de service. Nous y travaillons et nous comptons fortement sur votre participation. L'idée est de construire ce MOOC tous ensemble pour sensibiliser les entreprises à la notion d'esprit de service. Des réunions de travail sont prévues d'ici la fin de ce premier semestre pour bâtir les contenus. Nous vous avons déjà sollicités aujourd'hui en vous

interrogeant sur ce qu'était l'esprit de service pour vous. Ces petites interviews serviront à nourrir notre travail.

Ce MOOC devrait être lancé fin 2018 et si possible en septembre prochain, à l'occasion d'une grande convention associant univers public et univers privé.

Il s'organisera en quatre étapes :

- qu'est-ce que l'esprit de service ?
- l'esprit de service au sein d'une organisation ;
- l'esprit de service comme levier d'engagement ;
- comment faire vivre l'esprit de service au sein d'une organisation ou d'un projet ?

Nous avons réuni un petit groupe d'une dizaine de personnes sur ce sujet, mais nous avons besoin d'autres contributeurs pour élaborer ce contenu qui a vocation à acculturer la France à la notion d'esprit de service à l'horizon 2024.



#Plateau 4

Conduire l'engagement clients – collaborateurs au cœur de la transformation

- **Jérôme Le Segretain du Patis**, Directeur Pilotage des transformations et Conduite du changement DRH – Groupe BPCE
- **Bruno Broussard**, Directeur de la Satisfaction clients et Qualité – Groupe BPCE

L'engagement au cœur du plan stratégique de BPCE

Jérôme Le Segretain du Patis

L'engagement est au cœur du nouveau plan stratégique TEC 2020 présenté il y a quelques jours par François Pérol, président du directoire, et le comité de direction du groupe BPCE. Destiné à animer les troupes jusqu'en 2020, ce plan s'articule autour de la transformation digitale et de la croissance du groupe. Or dans un contexte de forte évolution qui touche notre activité bancaire, de tels enjeux passent par un double engagement, celui des clients et celui des salariés, pour en faire des promoteurs BPCE.



Élodie Béra

Comment en êtes-vous venus à élaborer un plan stratégique qui soit autant axé sur l'engagement et l'esprit de service ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Nous sommes un groupe coopératif mutualiste composé de caisses d'épargne, de banques populaires et de filiales comme Natixis ou le Crédit foncier. Le plan TEC 2020 est le fruit d'un travail de co-construction de cinq à six mois associant les collaborateurs et les dirigeants du Groupe. En ce sens, il reflète les ambitions de chacune des caisses d'épargne, banques populaires et filiales du groupe.

Élodie Béra

Nous l'avons vu ce matin, il faut veiller à ce que le temps entre l'élaboration du plan et sa mise en œuvre soit le plus court possible pour ne pas perdre la cohérence ni la réponse aux besoins initiaux.

Jérôme Le Segretain du Patis

La rapidité d'exécution est essentielle également. Il est important de présenter rapidement des réalisations très concrètes, notamment en matière d'engagement.

Élodie Béra

Qu'avez-vous prévu s'agissant de l'engagement client ?

Bruno Broussard

Nous avons identifié plusieurs attentes clients, qui requièrent la mobilisation des collaborateurs :

- l'immédiateté (tout, tout de suite, où que je sois) ;
- le faire soi-même (*self-care*) ;
- la « chaleur ajoutée » et le besoin de dialogue ;
- la simplicité et la clarté ;
- l'individualisation et de personnalisation (« moi, ce héros ») ;
- la recherche de réassurance.

La dimension humaine reste extrêmement importante car même si le client revendique toujours davantage d'autonomie, il n'a jamais eu autant besoin de « chaleur ajoutée » et d'échange.

Pour répondre à l'ensemble de ces attentes, nous travaillons autour de deux promesses clients :

- simple et proche ;
- expert engagé.

La simplicité et la proximité constituent la base de l'esprit de service, en particulier dans la banque. Sur ce volet, nous avons encore des efforts à faire pour apporter aux clients un service au quotidien, être accessible facilement sur tous les canaux et en capacité de répondre aux demandes indépendamment des actes de vente. Nous devons également travailler à la continuité de la relation en cas de changement de conseiller.

La notion d'expert engagé renvoie à l'accompagnement que nous devons apporter au client lorsqu'il vit un moment particulier, positif ou négatif, qu'il s'agisse de l'acquisition d'un bien immobilier ou d'une séparation. La dimension d'engagement s'entend surtout en termes de posture relationnelle, l'objectif étant de proposer des solutions en lien avec le besoin de personnalisation attendu par le client.

Nous sommes plutôt confiants quant à l'adhésion des salariés à ces deux promesses, par lesquelles nous comptons participer à l'esprit de service et favoriser l'engagement des collaborateurs.



Élodie Béra

Comment faites-vous pour accroître l'engagement des collaborateurs afin de répondre à ces attentes ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Sur le plan RH, TEC 2020 repose sur une promesse employeur forte à l'égard des 106000 collaborateurs du groupe BPCE.

Cette promesse s'articule autour de trois thèmes :

- développer l'employabilité ;
- rendre les collaborateurs acteurs ;
- enrichir et simplifier l'expérience collaborateur.

En termes d'employabilité, nous nous engageons à dispenser dix millions d'heures de formation sur la durée du plan et à développer les parcours de mobilité pour que les collaborateurs multiplient les expériences, acquièrent de nouvelles compétences et soient plus engagés.

En outre, nous sommes convaincus que pour engager les salariés dans un contexte de transformation, il faut les rendre acteurs. Ce volet se décline à travers plusieurs actions, en

particulier par la mesure de la satisfaction des collaborateurs dans les moments clés de leur vie professionnelle. En effet, la façon dont l'entreprise accompagnera chacun d'eux dans ces moments clés aura une influence durable, positive ou négative, sur la relation qu'il va entretenir avec elle, de même que la façon dont une banque gèrera le crédit d'un client aura une influence durable, positive ou négative, sur la relation entre ce client et sa banque.

Cette symétrie des attentions nous a amenés à utiliser pour nos collaborateurs les mêmes outils que ceux que nous mettons en œuvre pour nos clients. En cas de mobilité par exemple, nous interrogeons le salarié quelques semaines après son changement de poste pour savoir comment la banque l'a accompagné dans ce moment clé. Son retour sera également exploité pour enrichir le process RH – c'est en ce sens que le collaborateur est également acteur. Ainsi, six mois plus tard, lorsque de nouvelles personnes qui auront vécu le même moment clé seront interrogées, il sera possible de mesurer les évolutions qui auront été accomplies.

Si à travers son baromètre social, le groupe BPCE interroge déjà ses 80 000 collaborateurs, cet outil donne une vision globale de la façon dont les salariés adhèrent à la stratégie et vivent les changements, il n'apporte pas une granularité suffisamment fine permettant d'agir sur les process et sur leur expérience au quotidien dans l'entreprise. Aussi cette action complémentaire que nous avons mise en place permet-elle de rendre les collaborateurs acteurs de ce qu'ils vivent. Et plus les collaborateurs sont acteurs du changement, plus ils sont engagés.



Élodie Béra

La transformation porte donc autant sur les process RH que sur les process opérationnels et organisationnels. Mais au final, que visez-vous en termes de satisfaction ?

Bruno Broussard

Nous avons observé que la réussite de certains établissements était étroitement liée à un management du service particulièrement efficace. Ceci montre qu'au-delà des promesses, il existe des leviers qui permettent à une entreprise d'être en succès sur la satisfaction des clients.

Nous avons ainsi identifié plusieurs composantes à aligner autour de l'objectif de service :

- le leadership de l'équipe dirigeante ;
- les process et les organisations ;
- la communication interne et externe ;
- l'accompagnement des collaborateurs ;
- la valorisation de l'esprit de service, non seulement à travers la reconnaissance managériale, mais aussi par la récompense financière.

Il ne suffit pas de travailler séparément sur chacun de ces aspects : le management doit en effet se saisir simultanément de l'ensemble de ces leviers pour être efficace. C'est ainsi que nous mènerons la bataille du service dans notre Groupe.

Nous avons par ailleurs la chance de co-construire les solutions avec les entreprises du groupe, s'agissant tant des deux promesses que des actes de management de l'entreprise, en tirant également profit des enseignements d'Esprit de Service France sur l'ensemble de ces sujets.

L'esprit de service

Élodie Béra

Qu'est-ce, pour vous, que l'esprit de service ?

Bruno Broussard

Il suppose tout d'abord une vision : sans vision ni sens, il ne peut y avoir ni mobilisation, ni engagement.

Il implique ensuite une stratégie et une tactique car si la vision permet de mobiliser, la stratégie et la tactique montrent le chemin.

Il est enfin indissociable de la reconnaissance, qui est indispensable pour développer l'engagement durable du collaborateur en faveur du service. Ce volet requiert une reprogrammation préalable de l'entreprise car il faut en effet reconnaître qu'historiquement, l'esprit de service n'était pas forcément valorisé en interne. Mais nous avons aujourd'hui acquis la maturité nous permettant de mener ce combat.

Jérôme Le Segretain du Patis

L'esprit de service passe par les cinq leviers que Bruno a cités. J'insisterai tout particulièrement sur l'aspect RH de développement des compétences et des attitudes de service. Le collaborateur doit en effet faire preuve d'une proactivité très forte pour aller au-delà de la satisfaction du client, anticiper les besoins de ses interlocuteurs et nouer avec eux une relation attentionnée au quotidien qui les amènera à nous recommander.

La mesure de la satisfaction

Élodie Béra

Comment mesurez-vous la satisfaction ?

Bruno Broussard

Nous utilisons deux types de dispositifs à froid et à chaud.

À froid, nous interrogeons une fois par an l'essentiel de notre fonds de commerce, qui représente environ 15 millions de clients. Nous procédons par tranche d'un dixième, si bien que chaque mois, chaque marque, chaque établissement, chaque agence bénéficie d'une vision mensuelle de la satisfaction client sur l'ensemble de la relation, de l'agence aux supports digitaux. Ils peuvent ainsi avoir une vision de leur performance sur les deux promesses évoquées précédemment.

À chaud, nous avons également mis en place une application qui permet d'avoir la mesure de la satisfaction client quasiment en temps réel.

Au-delà de la mesure, ces outils permettent aussi aux agences à revenir vers les clients insatisfaits. Enfin, nous sommes en train de travailler sur des projets visant à exploiter ces retours pour améliorer l'expérience client et notre service, tout en veillant à la protection des données des clients.

Les talents

Élodie Béra

Comment faites-vous pour attirer de nouveaux talents et faciliter leur intégration ?

Jérôme Le Segretain du Patis

TEC 2020 ne se limite pas à la promesse employeur. Il comporte aussi d'autres volets, notamment sur le plan RH. L'un d'eux s'intitule « attirer les meilleurs talents ». Parmi les orientations retenues au niveau du groupe, nous souhaitons mener une politique beaucoup plus active pour valoriser la marque digitale employeur sur les réseaux sociaux. Nous avons ainsi mis en place un programme « Ambassadeurs 2.0 » par lequel dans chaque métier, les collaborateurs font vivre l'image du groupe sur les réseaux sociaux. C'est particulièrement important car avant de postuler, les candidats vont regarder sur Glassdoor ce que disent les internautes de vie au sein de chaque entreprise.

Le deuxième axe est la cooptation. Nous considérons les 106 000 collaborateurs du groupe comme des ambassadeurs qui peuvent recommander à leurs proches de venir travailler à la BPCE. Ce système est un très bon moyen d'attirer des talents. Il fonctionne particulièrement bien, notamment pour certaines niches comme le digital où les gens se connaissent par leur formation, leurs expériences professionnelles précédentes.

S'agissant de l'intégration qui fait partie des moments clés du collaborateur, toutes nos banques et nos caisses ont des processus très complets dans ce domaine, avec suivi des nouveaux arrivants. Le travail de proximité garantit ainsi une intégration sur-mesure des collaborateurs de la BPCE – c'est d'ailleurs l'un de nos points forts.

Élodie Béra

La prise de pouls des collaborateurs aux moments clés de sa carrière suffit-elle réellement à les engager et à les rendre acteurs ?

Jérôme Le Segretain du Patis

C'est nécessaire, mais pas suffisant. Il s'agit néanmoins d'un premier pas extrêmement important et qui peut se révéler très instructif car il ne faut jamais avoir d'idées reçues.

Il y a deux ans, lorsque le dispositif a été mis en place, nous l'avons testé à deux moments clés : l'intégration et le passage au management. À l'époque, les résultats de l'enquête ont été contrintuitifs par rapport à la vision RH. En effet, les retours sur l'intégration étaient beaucoup plus positifs que prévu alors que dans l'accès à des responsabilités managériales, il restait des axes de progrès importants là où la DRH pensait avoir un processus satisfaisant. En réalité, si le dispositif de passage au management était extrêmement complet, il intervenait après la prise de poste alors que le collaborateur attendait un accompagnement très en amont.

Ces enseignements ont ainsi permis à l'entreprise de prendre conscience de la nécessité de faire évoluer les choses et tous les collaborateurs qui ont à nouveau participé à l'étude ont pu constater que les process avaient véritablement changé. Ce n'est pas la révolution, mais une politique des petits pas qui permet de rendre les collaborateurs acteurs.

Nous avons également d'autres dispositifs de démarche collaborative et participative et d'après le baromètre social, les entreprises qui les ont le plus développés sont aussi celles où le personnel se sent davantage acteur des transformations.

Élodie Béra

Les résultats de ces actions participatives ou de ces prises de pouls sont-ils affichés dans une volonté de transparence ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Le baromètre social est partagé avec l'ensemble du groupe. Tous les collaborateurs ont connaissance des résultats de leur entreprise et de leur direction. Il en résulte des plans d'action locaux autour d'axes d'amélioration, et une communication trimestrielle sur les avancées réalisées.

S'agissant des moments clés, nous ne nous contentons pas de faire un retour aux personnes interrogées. Nous communiquons plus largement au sein de la banque ou de la caisse afin d'impliquer l'ensemble des collaborateurs.



Bruno Broussard

Ce que vivent les collaborateurs dans l'entreprise peut constituer l'un des principaux freins à leur engagement. En effet, si un salarié sait qu'une attention particulière est accordée au client dans les moments clés de sa vie avec la banque alors que lui-même n'est pas accompagné lorsqu'il en traverse, il n'aura pas envie de s'investir. Il en sera de même s'il est confronté au quotidien à des outils peu performants tandis que le groupe s'efforce de proposer des expériences client digitales de plus en plus élaborées. De tels écarts peuvent réellement devenir insupportables. À l'inverse, le collaborateur sera enclin à faire des efforts pour son client dans la mesure où l'entreprise est elle-même prête à faire des efforts comparables en sa faveur.

Si la symétrie des attentions n'est pas mise en œuvre, il est donc très difficile d'assurer l'engagement de service des collaborateurs.

La reconnaissance

Élodie Béra

Les salariés les plus actifs dans le changement sont-ils incentivés ?

Jérôme Le Segretain du Patis

Les politiques de rémunération variable diffèrent d'une banque et d'une caisse à une autre car les entreprises sont autonomes. Certains indexent jusqu'à 40 % de la rémunération variable sur les actions menées en faveur de la satisfaction et l'engagement client. Nous disposons donc de leviers pour récompenser les collaborateurs les plus actifs dans cette transformation.

Bruno Broussard

En complément, nous mettons aussi en place de nombreux dispositifs pour solliciter les collaborateurs et faire émerger des idées, notamment à travers le réseau social interne –en particulier des challenges. Cela fonctionne très bien, puisque les salariés s'expriment beaucoup – l'enjeu étant de transformer concrètement les propositions qu'ils soumettent.

Charles Henri Besseyre des Horts

Le concept de « chaleur ajoutée » me paraît particulièrement pertinent par rapport aux questions d'engagement car dans un monde de plus en plus digital, un client ne peut pas se satisfaire d'avoir simplement affaire à un *chatbot* ou un robot : il a véritablement besoin d'une relation humaine.

#Plateau 5

L'engagement au service d'une performance économique, sociale et sociétale

- **Ludovic Abiven**, Directeur général de l'Agence du Service Civique : une mission pour chacun au service de tous
- **Gilles Gateau**, Directeur général Ressources Humaines Air France, ex-conseiller social à Matignon, il œuvre auprès de Muriel Pénicaud, ministre du travail, sur les moyens du dialogue social

L'engagement individuel au service de l'intérêt général

Ludovic Abiven

L'Agence du Service Civique est implantée à Paris. Nous sommes environ cent collaborateurs pour porter deux programmes. « Erasmus Plus », d'une part, donne à des milliers de jeunes l'occasion de se confronter à une autre culture en Europe au titre d'une mobilité. Le « Service Civique », d'autre part, permet à 150 000 jeunes de s'investir et d'être utiles, en général au sein d'une association, à travers une mission d'intérêt général.

Ces jeunes sont âgés de 16 à 25 ans – en moyenne, ils ont 20 ans. Si l'engagement est un terme masculin d'un point de vue grammatical, il est féminin sur le plan opérationnel car la grande majorité des personnes qui décident de se lancer dans des missions d'intérêt général sont des femmes.



En général, ces jeunes ont le bac. Le service civique est un moyen de prendre confiance en eux, d'embrasser une autre réalité que le monde scolaire et universitaire par rapport auquel ils peuvent être en rupture, de se découvrir, de servir les causes nobles qui touchent l'entreprise et la cohésion nationale. Ils s'engagent sur la base du volontariat. Ils font ainsi le choix de mettre leurs études ou leur recherche d'emploi entre parenthèses pour partir en mission même s'ils restent souvent sur leur bassin d'emploi.

Une mission dure en général sept mois, sachant qu'il faut toujours compter un temps d'adaptation. Au début, les jeunes se disent souvent : « ce n'est pas fait pour moi ». Par exemple, certains ne sont pas à l'aise avec l'idée d'aller aider des personnes sans domicile fixe dans la rue parce qu'ils viennent d'une famille favorisée. Cependant, une fois que le pas est franchi, ils gagnent en épaisseur face à des situations qu'ils n'ont pas l'habitude de rencontrer – et donc en employabilité. Ils sont ainsi susceptibles d'intéresser de nombreux employeurs, notamment ceux dont les entreprises sont à forte intensité de main-d'œuvre qui recherchent des qualités sociales en termes de savoir-être.

Élodie Béra

Quel rapport peut-on établir entre cet engagement des jeunes dans la cité à travers le Service civique et demain dans l'entreprise, notamment en termes de performance économique ?

Ludovic Abiven

Une récente étude du Boston Consulting Group, menée auprès de 3 260 jeunes issus de 160 écoles et actuellement en emploi, montre que les attentes des nouvelles générations ont évolué. A une époque, les considérations matérielles constituaient le premier critère de choix pour un emploi. Aujourd'hui, pour 92 % des jeunes diplômés interrogés, la recherche du métier est liée à la quête de sens alors que dans les études antérieures, cet aspect ne concernait à peine 60 % des répondants.

Cette nouvelle préoccupation, qui émerge dans le service civique, est appelée à s'accroître dans le temps. Ainsi, contrairement à ce que l'on peut penser, la jeunesse n'est pas du tout révolutionnaire : elle est en quête de sens sur des questions d'intérêt général et recherche de ce fait des entreprises en phase avec ces valeurs, ce qui peut entraîner des difficultés de recrutement dans certaines filières.

Élodie Béra

Ce n'est pas seulement une question de génération : nous sommes tous animés par ce besoin de sens au quotidien. Il en résulte pour les recruteurs une nécessité de développer à travers leur marque un discours qui réponde à cette attente. Ce besoin émerge également dans les programmes de transformation comme dans la vie quotidienne de l'entreprise. Y répondre est essentiel pour continuer à engager l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit donc d'une constante, que l'on soit dans la phase de recrutement ou partie intégrante de l'entreprise.

Que font les entreprises pour attirer et recruter ces jeunes dont elles ont besoin aujourd'hui ?

Ludovic Abiven

À mon niveau, il m'est difficile de le savoir. En revanche, j'observe que les entreprises viennent de plus en plus vers l'Agence du Service Civique parce qu'elles se rendent compte que nous répondons d'une certaine manière à cette attente. Il est intéressant de constater qu'elles valorisent ce temps pendant lequel les jeunes ont choisi de se consacrer à une mission d'intérêt général.

Nous avons en effet un club de valorisation du service civique, auquel l'adhésion est gratuite, et dont l'objet est de faire coïncider une appétence des entreprises en recherche de sens et un dispositif jeunesse qui peut répondre à cette attente. J'invite donc celles qui le souhaitent à se rapprocher de ce club pour comprendre comment rapprocher l'offre et la demande.

De la salle

Comment attirez-vous ces jeunes vers votre agence et suscitez-vous leur engagement ?

Ludovic Abiven

Nous utilisons les techniques issues du privé telles que le marketing, les réseaux sociaux ou la communication afin de faire connaître le service civique et d'attirer les jeunes. Le 6 mars prochain, nous allons d'ailleurs lancer une campagne massive au moyen de spots diffusés à la télévision et au cinéma, ainsi que d'un affichage en zone urbaine et rurale.

Nous disposons également dans les services de l'Etat d'un réseau de référents qui promeuvent le service civique auprès des collèges, lycées et associations sportives. Il s'agit d'un travail considérable dans la mesure où le recrutement se concentre sur les derniers mois de l'année, essentiellement entre octobre et novembre. Il faut donc engager de fortes actions de marketing pour faire venir les candidats.

De la salle

L'étude à laquelle vous avez fait référence porte sur les *milleniums*. Vous êtes-vous également penché sur les attentes de la tranche d'âge des 13-18 ans ? En effet, BVA a récemment mené une étude sur cette génération, que nous avons appelée *snappies*. Elle fait apparaître une forte évolution dans le rapport à la quête de sens par rapport à celui des *milleniums*.

Ludovic Abiven

Il est difficile de faire des généralités propres à une génération. De tout temps, les anciens ont dit que les jeunes ne comprenaient rien et que tout était mieux à leur époque. Il est donc certains invariants que l'on peut transposer.

Je ne suis pas persuadé que les aspirations profondes des jeunes changent tant que cela au fil du temps. L'amitié, l'amour restent des valeurs fondamentales d'une génération à l'autre, de même que l'envie de faire un pas de côté par rapport à ses parents. Nous l'avons nous-mêmes vécu. Ce qui change, c'est probablement le rapport au numérique et la rapidité de *zapping* d'un sujet à un autre. C'est essentiellement à cela qu'il faut s'adapter.

De la salle

Quelle part ces 150 000 jeunes représentent-ils dans la tranche d'âge des 16-25 ans ? Cet effectif constitue-t-il une moyenne annuelle ? Avez-vous des objectifs de progression ? Où en est la réflexion d'étendre le service civique à l'ensemble d'une tranche d'âge ?

Ludovic Abiven

L'objectif gouvernemental est fixé à 150 000 jeunes par an, ce qui représente environ 5 % de la tranche des 16-25 ans, sachant qu'il y a huit ans, nous comptons moins de 6 000 volontaires. Nous sommes sans doute arrivés à un plateau aujourd'hui, sachant que le service civil entre en concurrence avec d'autres dispositifs comme l'apprentissage ou la professionnalisation.

Il n'est pas prévu de mettre en place un service civique obligatoire de 7 mois. Le président de la République souhaite en revanche instaurer un service national universel d'un mois pour les jeunes de 16 ou 18 à 21 ans. L'idée serait d'organiser un temps de rassemblement dans une perspective de cohésion nationale.

De la salle

Avez-vous mesuré l'impact du service civique sur l'employabilité des jeunes que vous accueillez ?

Ludovic Abiven

Non car le dispositif est récent – il a huit ans – mais nous avons lancé une démarche d'évaluation en ce sens. Nous constatons en effet que certains secteurs comme la grande distribution viennent souvent vers nous car ils se rendent compte que les jeunes qui ont effectué un service civique sont plus à l'aise et employables. Mais nous ne l'avons pas encore mesuré.

Je vous invite, lorsque vous voyez la mention « service civique » sur un CV, à donner une chance à ce jeune. En général, vous constaterez qu'il a acquis une épaisseur particulière, une humanité plus profonde que d'autres jeunes. J'espère donc que vous accepterez collectivement ce défi !

L'expérience salarié Air France

Gilles Gateau

L'expérience salarié d'Air France s'est beaucoup inspirée d'une démarche engagée il y a quelques années autour de la relation attentionnée au client.

Si l'idée de la symétrie des intentions est de plus en plus partagée, bien que sa mise en œuvre ne soit pas encore générale, ce discours était assez nouveau chez Air France. À mon arrivée dans l'entreprise il y a deux ans, les relations sociales étaient très tendues et le climat interne pour le moins morose, avec une forte défiance de la part des collaborateurs – c'était quelques semaines après l'épisode de la chemise arrachée que vous avez sûrement encore en tête. Jean-Marc Jallailac a d'ailleurs partagé le même diagnostic quelques mois plus tard en lançant le plan « *trust together* » qui s'attaquait aux deux sujets de faiblesse affectant le corps social d'Air France : le manque de confiance et de cohésion interne.



Toutes les compagnies aériennes connaissent un certain clivage entre les pilotes, les hôtesse, les stewards et le personnel au sol mais il est particulièrement exacerbé chez Air France. En revanche, la cohésion interne est particulièrement forte dans les collectifs de travail. Par exemple, les équipages travaillent souvent très bien ensemble alors même que la plupart du temps, ils ont fait connaissance une heure avant et n'ont jamais volé ensemble – un équipage a en effet la probabilité de voler deux fois ensemble tous les 7 ans. Ainsi, ces personnels qui ne sont pourtant pas managés au quotidien développent une capacité très forte à faire équipe. À l'inverse, entre catégories professionnelles, la solidarité peut faire défaut et constituer un handicap pour l'entreprise.

Le travail qui avait été engagé sur l'amélioration de la qualité de service et la satisfaction des clients avait rencontré un fort succès et fait consensus sur l'ensemble du parcours, des plateaux de clientèle et des équipes au sol jusqu'au personnel à bord en, ce qui était plutôt rare au sein de l'entreprise. Nous sommes donc partis de cette idée simple que l'on ne peut proposer une relation attentionnée aux clients que si l'on a en même temps une relation attentionnée entre nous, c'est-à-dire à la fois du management envers les collaborateurs mais aussi entre les différents métiers de l'entreprise, en dépassant les clivages existants.

Assez rapidement, en travaillant sur le parallèle entre l'expérience client et l'expérience salarié Air France, nous avons mobilisé la notion d'engagement. En effet, le principal obstacle à cette démarche n'était pas un problème d'adhésion aux principes, mais un scepticisme sur la sincérité et la réalité de ce que nous allions faire. Vaincre ce scepticisme imposait de prendre des engagements et de les écrire pour que chacun soit capable de mesurer son degré d'atteinte.

Aussi avons-nous travaillé à décliner le contenu de l'expérience salarié Air France sous la forme d'engagements écrits aussi simplement que possible, pour refléter que l'idée que la relation attentionnée au salarié ne s'entend pas au même sens que celle envers le client et qu'elle implique aussi un véritable engagement du collaborateur dans sa propre expérience salarié pour en devenir acteur.



Ces engagements sont les suivants.

#Motivation – Je travaille avec plaisir et fierté, dans un environnement motivant, au service de nos clients. Mon engagement et ma performance sont reconnus.

#Initiative – J'ose prendre des initiatives pour apporter des solutions nouvelles. Les managers encouragent les innovations et les expérimentations, individuelles et collectives.

#EspritEquipe – J'agis dans la solidarité et la coopération pour faire réussir mon équipe et toute l'entreprise. La cohésion interne est renforcée par des actions concrètes que l'entreprise développe et encourage.

#Développement – Je construis mon parcours professionnel avec l'entreprise, en développant mes talents et mes compétences. L'entreprise m'accompagne pour que je puisse m'adapter en toutes circonstances pour progresser.

#Dialogue social – Nous voulons un dialogue social plus constructif, plus transparent, plus respectueux et plus responsable vis-à-vis de nos clients. Nous améliorons et modernisons nos pratiques d'écoute et de communication sociale.

#Engagement sociétal – Nous voulons apporter notre contribution aux enjeux sociétaux sur les territoires où nous agissons partout dans le monde.

#SantéSécurité – La santé et la sécurité au travail, comme la sécurité des vols, sont une priorité absolue.

Le rôle du management et de l'entreprise est de trouver les bons leviers de reconnaissance, financiers mais pas seulement. Ce travail passe aussi par l'investissement dans l'environnement des salariés qui est également une façon de montrer de la considération envers le personnel.

Il existait autrefois des sessions de « vis ma vie » qui permettaient à des hôtes et stewards de passer du temps au sol et à des personnels au sol de faire des rotations avec les équipages pour comprendre le travail de l'autre, ce qui est important dans la continuité du parcours du client. Au moment de la crise, au début des années 2010-2011, ces programmes ont été supprimés pour des raisons de coût. Ce choix motivé par des raisons économiques n'a pas été sans conséquence puisqu'il a amené les catégories professionnelles à vivre entre elles pendant une longue période. Nous sommes aujourd'hui en train de réintroduire des actions de « brassage », pour que les collaborateurs se connaissent, voient comment les autres travaillent et se comprennent mieux.

Certains engagements sont un peu plus collectifs et portent sur le dialogue social qui reste à moderniser dans cette entreprise. Nous souhaitons aussi améliorer nos pratiques d'écoute et de communication sociale car l'énergie consacrée à discuter avec les organisations syndicales est considérable et peut s'exercer au détriment du temps qui devrait être passé à parler avec les salariés. Il en résulte une certaine dérive. En effet, si l'on s'occupe des questions qui intéressent les salariés en dialoguant avec les organisations syndicales, nous devons aussi nous adresser davantage aux collaborateurs.

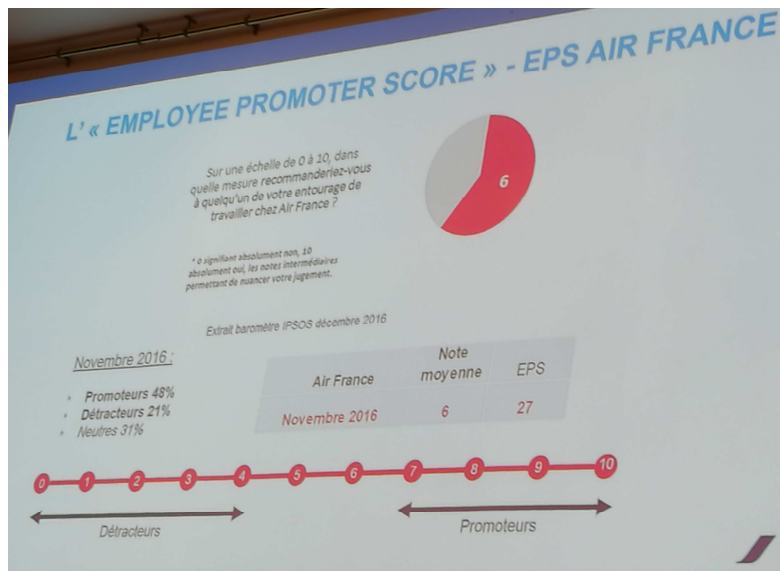
Nous avons par exemple un baromètre interne trimestriel pour questionner les salariés sur un certain nombre d'indicateurs suivis dans le temps mais les résultats n'étaient partagés qu'au sein du Comité exécutif. Nous avons donc modernisé cet outil et l'avons rendu public depuis un an. Certaines organisations syndicales y ont été très défavorables. Pour autant, elles s'en saisissent aujourd'hui quand certaines réponses peuvent fournir des points d'appui à leurs revendications, ce qui est une bonne chose pour alimenter le débat.

La publication des résultats est aussi une façon de montrer que l'entreprise est capable de regarder ses points faibles et ses points forts. Enfin, cet outil lui donne également les moyens de progresser en mesurant les évolutions d'une enquête à l'autre. Le manque de cohésion interne dans l'entreprise apparaît puisque seuls 12 % des salariés considèrent qu'il y a suffisamment de solidarité entre les catégories de personnel. À l'inverse, 79 % disent venir travailler avec plaisir, ce qui illustre la dimension de passion associée aux métiers de l'aérien.

Il convient également de relever que 55 % des collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives, résultat assez satisfaisant dans la mesure où cet indicateur, qui était plutôt à un niveau de 40 % il y a un an et demi, a sensiblement progressé au fur et à mesure des actions menées. Enfin, si seuls 38 % des salariés se sentaient reconnus et valorisés dans l'entreprise, ce chiffre pourrait s'améliorer suite à la signature d'un nouvel accord d'intéressement visant à favoriser un meilleur partage de la richesse créée au sein de l'entreprise à un moment où la situation économique s'améliore.

À partir de ce baromètre, nous avons construit un KPI intitulé « *employee promoter score* » (EPS) dans l'objectif de « cultiver l'expérience salarié », qui constitue l'une des cinq priorités stratégiques de l'entreprise. La définition de cet indicateur est légèrement différente de celle du NPS. En effet, à la question : « recommanderiez-vous à quelqu'un de votre entourage de travailler chez Air

France ? », tous les répondants dont la note est inférieure à la moyenne sont considérés comme des détracteurs, ceux dont la note est supérieure à la moyenne sont considérés comme des promoteurs et la moyenne n'est pas comptabilisée. La première fois que cet item a été mesuré, en décembre 2016, nous avons 27 % de promoteurs. En octobre dernier, nous avons atteint le score de 37 %, soit un gain de 10 points dans l'année. Notre ambition reste de continuer à faire progresser cet indicateur.



Nous avons par ailleurs mis en place un *tracker* de l'expérience salarié sur la base de celui qui existait déjà pour l'expérience client. À partir de verbatim réalisés par le cabinet KPAM, nous avons identifié 54 moments clés du parcours salarié, allant de la vie quotidienne au parcours professionnel en passant par la relation au manager. Pour chaque item, nous mesurons le potentiel d'enchantement, le potentiel déceptif, le positionnement moyen, le degré d'occurrence.



Ce travail a alimenté un hackathon de l'expérience salarié visant à travailler sur les sujets les plus critiques. Nous avons ainsi identifié les points clés qui suscitent les attentes les plus fortes des salariés et sur lesquels l'entreprise a le plus grand potentiel de progression.

Pour 2018, nous avons choisi de travailler sur trois moments clés :

- l'accueil et l'interaction des nouveaux embauchés ;
- les interactions régulières avec le manager ;
- le conseil dans le parcours professionnel.

À ce titre, il est intéressant de constater que si la DRH mobilise des efforts considérables sur l'organisation et l'accompagnement l'entretien professionnel, ce à quoi le collaborateur reste le plus attaché est la disponibilité de son manager tout au long de l'année, à chaque fois qu'il a besoin de lui.

Air France consacre beaucoup de ressources à la formation. L'an dernier 192 salariés ont passé un diplôme qualifiant par la voie de la VAE ou de parcours professionnels accompagnés par l'entreprise, ce qui n'a été possible que par un important travail de conseil professionnel en amont. Cela fait partie des engagements de l'entreprise en matière d'expérience salarié.

Ainsi, en nous inspirant de ce qui avait été fait dans la relation client, nous avons essayé de construire une démarche qui réponde aux attentes des salariés et aux défis que l'entreprise a à mener, en matière de cohésion interne notamment. Nous nous efforçons de lui donner une crédibilité à travers des engagements écrits, connus, affichés et mesurés par des baromètres réguliers.

Élodie Béra

Ce *tracker* fait-il partie du *dashboard* et des KPI clés qui sont régulièrement visés par le Comex ?

Gilles Gateau

Le Comex a défini une feuille de route dite « *flight plan 2018* » autour de cinq priorités, avec un objectif commun fixé à chacun des membres du COMEX dans les trois domaines suivants :

- la performance opérationnelle ;
- la performance du client ;
- la performance économique.

Lorsque nous avons lancé le programme expérience salarié, nous avons retenu l'*employee promoter score* comme quatrième indicateur pour le calcul du bonus des membres du Comex, considérant que ce sujet est l'affaire de chacun des managers de l'entreprise.

De la salle

Travaillez-vous également avec les autres points de contact dans les aéroports pour améliorer la perception des clients ou vous concentrez-vous uniquement sur Air France ?

Gilles Gateau

Nous avons parfaitement conscience qu'une partie de la perception négative des clients n'est pas directement imputable au service délivré par Air France lui-même. En effet, même lorsque les interactions avec les agents de l'entreprise se déroulent de manière satisfaisante, si vous devez attendre 45 minutes pour passer le poste d'inspection filtrage et éventuellement la police aux frontières, vous allez peut-être noter sévèrement votre vol, alors qu'Air France n'est pas responsable de ces désagréments. C'est pourquoi nous sommes autant que possible en interaction avec Aéroports de Paris, qui est responsable des circuits, de l'inspection et du filtrage, ainsi le Ministère de l'Intérieur, qui est en charge des effectifs de contrôle aux frontières, au départ comme à l'arrivée.

Benoit Meyronin

Je vous remercie pour la sincérité et la transparence de votre témoignage. Il y a quelque temps, alors que je travaillais avec le Comex d'une entreprise de distribution sur la symétrie des attentions, le dirigeant m'a interpellé pour me demander quelles étaient les trois priorités par lesquelles initier la démarche. Je lui ai répondu que le premier enjeu était de déterminer ce que vous étiez prêt à changer dans votre comportement pour montrer à vous équipes que vous êtes en train de cheminer vers la symétrie des attentions. Je voulais donc savoir ce qui de votre point de vue et de celui des dirigeants du groupe a marqué symboliquement l'entrée d'Air France dans la symétrie des attentions.

Gilles Gateau

Nous avons en effet travaillé cette question collectivement, d'autant que la confiance dans l'équipe dirigeante de l'entreprise avait été affaiblie. Certes, un certain nombre de changements de personnes avait été opéré mais il fallait tout de même veiller à avoir une attitude adéquate. Cela passe avant tout par la bienveillance, qui se ressent dans la façon d'être en relation avec les équipes, et aussi par le fait de s'engager dans une démarche d'exemplarité au quotidien, ce qui n'est pas si simple que cela. Il faut aussi accepter une forme d'investissement dans la symbolique.



Chez Air France, beaucoup de salariés sont impliqués dans la vie associative, notamment le personnel navigant qui a peut-être un peu plus de temps pour s'investir dans de telles actions. Mais cela fait plus généralement partie des valeurs de l'entreprise, qui se déclinent notamment à travers la fondation Air France pour l'enfance dont le rôle est très important en interne.

Lorsque nous avons travaillé avec un panel de collaborateurs sur les engagements à prendre autour de l'expérience salarié, l'engagement sociétal était le thème qui les faisait le plus réagir positivement, alors même que je n'étais pas convaincu de sa pertinence. Nous l'avons donc conservé et formalisé de la sorte : « Apporter notre contribution aux enjeux sociétaux sur les territoires où nous agissons partout dans le monde ». Cet engagement embrasse un large spectre d'actions, allant de l'accueil d'un apprenti ou d'un stagiaire dans l'entreprise jusqu'à l'implication à travers une mission pour la fondation.

La semaine dernière, nous avons lancé le projet « Better together » sur l'engagement sociétal, à travers lequel nous avons décidé d'organiser une journée citoyenne Air France. Le principe est de donner aux 1 000 salariés la possibilité de consacrer une journée de leur temps de travail à une mission d'intérêt général. C'est aussi une façon de favoriser le brassage des populations. Nous avons ainsi identifié 60 missions et constitué des groupes depuis octobre dernier.

Nous nous sommes demandé au sein du Comex si vous devions tous y participer alors que certains dirigeants avaient des rendez-vous importants à ce moment-là. Cependant, il était impossible de ne pas nous associer à cette initiative pour ne pas véhiculer le message que nous avons mieux et plus important à faire. J'ai ainsi passé ma journée avec d'autres salariés à l'association la Mie de pain qui accueille des SDF et des migrants dans le 13^{ème} arrondissement de Paris et nous avons fait une série de travaux pour eux. Il ne faut pas être démagogue s'agissant de l'exemplarité mais il faut parfois l'entretenir car cela compte beaucoup symboliquement.

De la salle

Au-delà de l'exemplarité que vous donnez à vos collaborateurs, tirez-vous un bénéfice pour vous-mêmes de la journée que vous accordez à des associations ?

Gilles Gateau

Il est un peu tôt pour parler de « Better together » qui a eu lieu la semaine dernière car nous n'avons pas encore fait de retour d'expérience. Je crois beaucoup à l'engagement sociétal comme ciment interne et expression des valeurs de l'entreprise. Une compagnie aérienne ne se limite pas à transporter pas des personnes. Elle met en relations des pays, des cultures. C'est le vecteur d'un brassage mondial.

Il y a deux ans, lorsque nous avons rouvert une liaison avec Téhéran, nous avons eu un débat sur l'obligation du port du voile en Iran. A l'escale, les femmes de nos équipages doivent en effet porter le voile quand elles sortent de l'avion. Est-ce acceptable ou non ? Vaut-il mieux renoncer à desservir cette destination parce que cela peut heurter une de nos conceptions de la liberté fondamentale de chaque individu à se vêtir comme il le souhaite ? La majorité des personnes impliquées a alors considéré que le plus important était de relier l'Iran au reste du monde pour que le pays et la population ne restent pas refermés sur eux-mêmes.

Chez Air France, la valeur du service proposé au client touche une certaine universalité au-delà de la simple préoccupation mercantile. L'expérience salarié ne se limite pas à la mission que chacun accomplit dans son travail au quotidien : elle intègre également l'expérience humaine que les personnels peuvent avoir dans les pays qu'ils traversent ou à travers les actions de la fondation d'entreprise qui développe des actions en faveur de la scolarisation.

Lors de la journée « Better together », nous avons organisé une collecte d'habits et de jouets d'enfants au siège d'Air France, en partenariat avec notre fondation. La majorité de salariés y a contribué, ce qui nous a permis de remplir 560 cartons de dons. Cet exemple illustre la capacité de chacun à apporter une valeur humaine à son activité quotidienne : c'est aussi cela qui est au cœur de la relation au client et de l'expérience salarié.

De la salle

Entretenez-vous beaucoup d'interactions avec KLM afin d'apprendre les uns des autres, en particulier sur la relation attentionnée et la simplicité dans les process RH ?

Gilles Gateau

Je ne suis pas sûr que nous le fassions autant que nous le pourrions car si nous avons des domaines très intégrés et partagés, nous travaillons de manière très cloisonnée dans d'autres. L'expérience client peut ainsi être différente d'une entreprise à l'autre même si le client reste largement le même. Pour autant, nous entretenons des interactions dans l'univers RH. KLM est notamment en train de développer un *employee journey* qui ressemble un peu à notre expérience salarié sans se référer exactement aux mêmes types d'engagement. L'histoire et la démarche ne sont pas la même. Nous sommes issus des cultures très différentes qui ne se transposent pas facilement. La Hollande a notamment développé une approche RH beaucoup plus digitale alors qu'en France, nous sommes très attachés à la notion de proximité.

De la salle

Pouvez-vous revenir sur la façon dont vous avez construit votre démarche d'engagement avec vos collaborateurs et dont vous animez cette démarche au quotidien ?

Gilles Gateau

Nous avons croisé plusieurs outils d'écoute : le baromètre qui donne des informations quantitatives et le *tracker* qui nous a apporté une vision plus qualitative sur la base d'une enquête menée auprès de 8 000 salariés permettant d'identifier les moments clés du parcours du salarié. Nous avons ensuite créé une petite *task-force* essentiellement composée de RH afin de formaliser les engagements par écrit, constitué des panels de salariés par métier pour tester la formulation et la réception et les résultats de ce travail ont été partagés avec le conseil d'administration d'Air France et le CCE.

Nous avons été très transparents sur la réaction des collaborateurs, qui s'est traduite à la fois par une très forte adhésion sur les promesses contenues dans les engagements et un très fort scepticisme sur notre capacité à les tenir. Il s'agit d'une démarche qui nous aide à progresser en fixant un cap, qui n'est défini ni par les RH, ni par le management ou le CFO mais qui n'empêche pas pour autant de gagner en productivité et en efficacité et de faire des économies là où c'est possible.

Qu'est-ce que l'esprit de service ?

Élodie Béra

Pour vous, Gilles, qu'est-ce que l'esprit de service ?

Gilles Gateau

C'est tout d'abord mettre au centre des attentions la personne à qui l'on s'adresse, que ce soit le client ou le salarié. C'est aussi considérer que cette personne est actrice de sa propre expérience – c'est encore plus vrai pour un collaborateur qui doit être acteur de sa vie professionnelle. Ce n'est pas seulement le service que l'on me doit mais ce que je fais pour moi-même et pour la collectivité. C'est ma façon de m'engager.

#Plateau 6

Regards croisés sur le management et l'engagement

- **Charles Henri Besseyre des Horts**, Professeur émérite HEC Paris et Consultant, Président de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines)
- **Maurice Thevenet**, Délégué général de la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises), Professeur au Cnam et à Essec Business School, Membre de nombreux comités de rédaction et conseils scientifiques, Auteur de nombreux ouvrages sur la culture d'entreprise, les RH le management et le leadership

L'accompagnement managérial à l'engagement

Élodie Béra

Selon vous, que peut faire le management pour accompagner la transformation et l'engagement des collaborateurs ?

Maurice Thevenet

Un manager ne peut pas faire grand-chose en matière d'engagement. Il faut avant tout se garder d'imaginer qu'il est si facile que cela d'agir sur l'autre !

Pour autant, il existe des conditions nécessaires à l'engagement. Le rôle du manager est de contribuer à remplir ces conditions. Si ces conditions nécessaires ne sont pas remplies, les salariés ne s'engagent pas et même si elles le sont, vous n'êtes par pour autant assurés qu'ils s'engageront. Ce sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes.

De plus, dans une situation de travail, les degrés d'engagement sont variables. Même si nous aimerions qu'ils soient toujours au plus haut niveau, force est de constater dans la vie courante qu'ils ne sont pas toujours si élevés, même dans les activités que l'on rejoint volontairement. A ce titre, l'exemple du monde associatif est édifiant. Si les niveaux d'implication y sont déjà assez variables, il sera d'autant moins facile de les tirer vers le haut dans un milieu professionnel beaucoup plus contraignant.

J'identifie trois conditions nécessaires à l'engagement :

- la cohérence ;
 - la réciprocité ;
 - l'appropriation.
- **La cohérence**

Tout d'abord, il est difficile de s'engager sans comprendre. Certes, les équipes peuvent parfois se plaindre de ne pas suivre ou de ne pas avoir reçu l'information dans le but un peu facile de se

défausser. Néanmoins, lorsqu'une organisation est en train de se transformer et d'opérer des repositionnements très rapides pour réagir face à l'initiative d'un concurrent ou à la perturbation d'un écosystème, il faut être conscient que les changements d'approche sont souvent plus compréhensibles quand on les observe de loin que si on les vit de l'intérieur.

De plus, nous partons souvent du principe que tout le monde comprendrait nécessairement la même chose, ce qui est loin d'être toujours le cas. Il y a quelques années, l'enquête lancée par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises sur le niveau de connaissance de l'entreprise en France a notamment montré qu'un tiers des Français ne faisait pas la différence entre les notions de bénéfice et de chiffre d'affaires. La question se pose également dans nos équipes : sommes-nous bien sûrs que tout le monde comprend la réalité de manière cohérente ?



Nous ne consacrons pas assez de temps à vérifier la compréhension des références communes, alors qu'il s'agit d'un enjeu managérial essentiel. Il est notamment très important de communiquer quand cela n'est pas nécessaire. En effet, n'importe quelle organisation de travail partage des références communes qu'il est indispensable de rappeler inlassablement car plus elles sont invoquées dans le cours de la vie normale de l'entreprise, plus elles deviennent crédibles quand tout ne va plus aussi bien.

Enfin, l'enjeu managérial réside également dans le fait que l'efficacité de la communication ne tient pas seulement au message, mais surtout à la confiance que le récepteur accorde à celui ou celle qui le porte.

- **La réciprocité**

Il est également difficile de s'engager sans s'inscrire dans une relation donnant-donnant. La réciprocité passe bien sûr par la rémunération, qui est fondamentale, mais pas seulement. La qualité perçue des relations humaines au travail est aussi une variable toujours positivement corrélée à l'engagement. Sur ce plan, le rôle du manager est essentiel.

Pendant deux ans, j'ai demandé à mes étudiants de mener une enquête sur les relations humaines que vivent les salariés, dans laquelle une des questions posées portait sur leurs relations en dehors du travail. J'ai été surpris de constater que dans nombre de comptes rendus, les personnes interrogées parlaient de ce qu'elles vivaient chez elles d'une part et au travail d'autre part, mais entre les deux, il n'y avait rien. C'est dire si les relations humaines au travail sont importantes.

Permettre aux collaborateurs d'avoir une expérience relationnelle constitue peut-être même l'un des aspects principaux de la responsabilité de l'entreprise.



- **L'appropriation**

Quand une personne parle de son travail, elle utilise systématiquement des adjectifs possessifs. Il est en effet courant de parler de « son projet », « son client », « son entreprise » : c'est le signe d'une appropriation affective. Ce phénomène m'est également apparu dans le cadre d'une enquête conduite auprès de 2 000 personnes, que j'amenais notamment à évoquer un moment de leur carrière où elles étaient très fortement engagées. Lorsque je leur demandais comment elles étaient managées à l'époque, les deux tiers des réponses faisaient état d'un manager absent. Certains mettaient en avant l'autonomie dont ils jouissaient à l'époque, assurant qu'ils avaient « carte blanche ». D'autres affirmaient que leur manager était lointain, qu'ils ne le voyaient jamais, il ne les manageait pas...

Je peine à croire que deux tiers des patrons aient véritablement été absents. En revanche, il est clair que lorsque l'on est très engagé dans une activité, on a l'impression d'être seul au monde. C'est pourquoi il me paraît essentiel que le manager aide ses collaborateurs à s'approprier ce qu'ils font et à gagner en autonomie afin de développer l'engagement.

Charles Henri Besseyre des Horts

L'appropriation renvoie à la fois à la capacité des salariés à se prendre totalement en charge et à celle du manager à donner à ses collaborateurs la possibilité de travailler en toute autonomie. C'est d'ailleurs ce que prône le mouvement des entreprises libérées, vis-à-vis duquel je conserve néanmoins une certaine prudence, comme à l'égard de toute mode managériale.

Élodie Béra

Quelles adaptations faut-il mettre en place avec les managers pour que ces trois conditions de l'engagement soient réunies, en particulier dans un contexte d'apparition de nouveaux modes de travail à distance ?

Maurice Thevenet

Toutes les études sur le sujet montrent que plus vous êtes dans une situation de management à distance, plus il faut assurer de la proximité. Toute la difficulté de l'exercice de la fonction

managériale aujourd'hui est de recréer une proximité artificielle qui n'existe plus de manière naturelle lorsque vous êtes à distance. Cela passe notamment par l'organisation d'événements, la communication, le repérage des signaux faibles. Cette complexité peut d'ailleurs expliquer pourquoi de moins en moins de gens soient enclins à endosser une fonction managériale dans certaines organisations.

Charles Henri Besseyre des Horts

La véritable révolution digitale ne date pas des cinq dernières années, mais du jour où nous avons cassé les liens physiques. Cela fait presque vingt ans que nous avons des outils nomades. Le travail à distance est apparu dès lors que les unités de temps et de lieu ont volé en éclat. Pour autant, à aucun moment les études qui ont été menées entre 2003 et 2007 dans le cadre de la chaire sur le nomadisme de HEC n'ont évoqué les impacts sur la relation manager/managé.



Le management est rendu de plus en plus complexe avec des outils nomades qui gagnent sans cesse en sophistication. Le Blackberry a, par exemple, été implanté dans les entreprises sans que l'on prenne la précaution d'éduquer les managers. Ainsi, certains ont pu envoyer des mails à toute heure en exigeant de leurs collaborateurs une réponse immédiate. Il importe donc de remettre l'accent sur la relation humaine, la proximité physique. On ne peut pas travailler à distance sans relation forte de confiance, ce qui implique notamment le partage de moments de convivialité.

Le sens du service

Élodie Béra

A la question posée en pré-convention « *Comment décririez-vous une personne qui a le sens du service ?* », une majorité de participants utilise les qualificatifs d'attentionnée, souriante, efficace mais discrète, sincère. Ils attendent également quelqu'un qui sache sortir du cadre, soit orienté client et ambassadeur de sa marque. La notion de personnalisation apparaît également à travers la capacité à offrir une solution adaptée. D'autres réponses renvoient aux thèmes de la bienveillance, la générosité, l'empathie. Qu'est-ce que cela vous inspire, Messieurs ?

Maurice Thevenet

Il est déjà difficile de réunir toutes ces qualités en soi. Demander aux gens de le faire dans le travail, c'est un véritable challenge !

Charles Henri Besseyre des Horts

J'observe que le terme « humilité » a été l'un des plus *likés*. Associé à « empathie », il renvoie à la notion de *servant leadership* et à la nécessité se mettre à la place de l'autre pour comprendre ce qu'il attend. Tout cela fait également l'écho à la capacité d'écoute, au fait d'être avenant, disponible.

Élodie Béra

Nous avons moins abordé le thème de la générosité aujourd'hui, mais il semble largement plébiscité puisqu'il a également été *liké* plusieurs fois sur la plateforme Talk4.

Vers un service à la française ?

Élodie Béra

En réponse à la question « *Comment définiriez-vous le service à la française ?* », plusieurs thématiques sont ressorties :

- le luxe ;
- le service d'excellence et de référence à l'image de notre patrimoine et de notre gastronomie ;
- la proximité, la chaleur et l'authenticité mises au service du client ;
- l'amabilité et la courtoisie.

Dans une moindre mesure, sont également évoqués la générosité ou le service payant.

S'agissant du luxe à la française, les éléments les plus plébiscités tournent autour de l'élégance et du raffinement. Il y a trois ans, lorsque Esprit de Service France avait organisé une convention pour définir la notion de service à la française dans une démarche de co-construction, le terme d'élégance était déjà ressorti comme étant le mieux à même le définir. Je suis donc ravie de constater qu'il apparaît encore aujourd'hui. Pour autant, j'aimerais savoir si pour vous, il renvoie à ce que l'on imagine d'un service à la française ou s'il décrit vraiment une réalité.

Élodie Béra

La notion de référence est également associée à l'excellence, l'irréprochabilité, l'enthousiasme ou la bonhomie. Il s'agit d'une vision extrêmement positive du service qui s'apparente à un mythe ou une légende vers lesquels nous sommes appelés à tendre.

Charles Henri Besseyre des Horts

Ces thématiques renvoient à la qualité, au haut de gamme. Mais tout le monde ne va pas se servir chez Fauchon ! Bien sûr, nous aimerions que les services de Paul Bocuse soient proposés dans tous les lieux de restauration, y compris les plus modestes. Pour autant, même s'il existe peut-être une distinction française reconnue par beaucoup, il s'agit beaucoup plus d'un rêve que d'une réalité dans nombre de relations de service que nous entretenons au quotidien.

À ce titre, il est étonnant de lire dans les études interculturelles de Hofstede que la France aurait une culture plus féminine que masculine, sachant que l'auteur définit la culture féminine essentiellement à travers la notion de qualité. Je ne suis pas certain que ce constat reflète le niveau de service moyen que nous connaissons en France, que ce soit dans l'univers de la téléphonie

mobile ou le monde de l'administration. D'ailleurs, les interlocuteurs étrangers que je peux être amené à côtoyer se plaignent souvent de l'absence de service dans notre pays.

Maurice Thevenet

Je reste frappé que des termes comme « luxe » ou « élégance » apparaissent en réponse à la question posée car pour moi, la notion de service renvoie plutôt à la notion de relation. En effet, le fait de rendre service est intimement associé à un sentiment de dette. Je rends service à quelqu'un parce que je me sens redevable vis-à-vis de lui. Or à l'inverse, je constate parfois une certaine arrogance et une distance dans les domaines où l'on parle de luxe et d'élégance. C'est la raison pour laquelle je n'associerais pas spontanément ces deux thématiques à la notion de service.

Qu'est-ce que l'esprit de service ?

Élodie Béra

Et pour finir, je vous pose la question du jour ! Qu'est-ce que l'esprit de service, pour vous ?

Charles Henri Besseyre des Horts

C'est être au service, rendre à l'autre ce qu'il attend. En ce sens, cette notion est fortement associée à celle d'humilité que j'évoquais tout à l'heure.

Beaucoup d'entreprises emploient, à tort, l'expression « marque employeur ». Cette notion est dangereuse dans la mesure où le véritable enjeu ne réside pas dans le discours que l'on peut tenir sur l'organisation en tant que telle, mais dans ce que vit le salarié au quotidien. C'est pour cela que le rôle du manager et l'expérience du parcours collaborateur sont essentiels.

À ce titre, Christophe Rebours et Inès Pauly, les auteurs de l'ouvrage *L'expérience, le nouveau moteur de l'entreprise*, ont tout à fait raison de placer la notion d'expérience collaborateur au cœur de leurs préoccupations. Si l'on parle de service, *a fortiori* d'un service à la française, l'enjeu est de garantir la meilleure expérience possible au quotidien. D'où l'importance de la relation manager/managé.

Conclusion

Maryse Juranville

Je souhaiterais tout d'abord remercier les intervenants de ce jour pour la qualité de leur contribution, ainsi que les participants qui ont eu le courage de venir aujourd'hui alors que les conditions météorologiques n'étaient pas idéales.

Je remercie également Talk4 de nous avoir permis d'intégrer le digital et l'interactivité dans nos échanges. Grâce à cette plateforme digitale, nous pourrions continuer à discuter et à travailler ensemble au-delà de cette convention. N'hésitez pas donc pas à vous y connecter pour nous dire ce que vous avez retenu de cette convention et, surtout, quels sujets vous souhaitez aborder prochainement.

Je vous invite aussi à rejoindre notre association pour participer à nos travaux sur le LABEL EXCELLENCE SERVICE et sur le MOOC, et à vous impliquer dans une démarche de co-construction et de collaboration, comme toutes les institutions publiques et privées qui ont été citées, dans le but d'aider les organisations à se transformer par l'excellence de service.

Pour moi, l'essence-même du service, c'est le plaisir de faire plaisir. Je vous enjoins donc à le cultiver à tous les niveaux de vos organisations, et à vous battre pour que la France soit Esprit de Service en 2024 !



Xavier Quérat Hément

L'association est à votre service, alors engagez-vous !

