

Traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs d'une entreprise dans un service de luxe

Travail de Master
de Cédrine Vonovier

Je tiens à remercier tout particulièrement M. François Dussart, Directeur Général du Beau Rivage Palace, sans qui ce projet ne se serait pas concrétisé. Il m'a donné plein accès à son établissement et une très grande liberté d'action.

Mes remerciements appuyés vont également à ma directrice de thèse, Mme Magali Dubosson-Torbay, Directrice HEG Genève, pour son aide et ses conseils précieux tout au long de la préparation et de la réalisation de cette étude malgré son emploi du temps chargé.

Je remercie chaleureusement M. Christophe Chapuis, Responsable de la Formation au Beau Rivage Palace, qui m'a guidée et orientée dans mes recherches et qui m'a apporté son avis et expertises afin de bâtir et nourrir l'ensemble de cette réflexion.

Ma reconnaissance va par ailleurs aux trente-deux collaborateurs du BRP interviewés. Nos échanges ont été riches d'enseignements grâce à la confiance qu'ils m'ont fort aimablement témoigné.

Enfin, je remercie Mme Danièle Brault (Saphir), Mme Vindou Duc (Duallis), M. Yves Kohler (Human Touch) et M. Bertrand Willi (Tailored Values), quatre experts en RH, qui m'ont apporté leur expertise et savoir faire avec toujours beaucoup de générosité.

Table des matières

Executive Summary	p. 5
Introduction	p. 7
1.1 Le sentiment d'appartenance et les valeurs force d'une entreprise ?	p. 7
1.2 Contexte	p. 7
1.3 Problématique	p. 8
1.4 Objectifs	p. 9
1.5 Limites	p. 9
1.6 Méthodologie	p. 10
1^{ère} PARTIE – Traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs dans un service de luxe : état des lieux et 3 études de cas	p. 11
1- Etude 1 : Singapore Airlines	p.12
a) Quatre moteurs pour construire le sentiment d'appartenance	p. 13
b) Trois façons pour le maintenir	p. 13
c) Quatre points pour le développement	p. 14
d) Approche du management	p. 15
e) Synthèse	p. 15
2- Etude 2 : Ritz-Carlton	p. 16
a) Deux phases communes comme bases du sentiment d'appartenance	p. 16
b) Dix principes pour sa mise en œuvre	p. 16
c) Vingt préceptes pour le maintenir	p. 16
d) Synthèse	p. 17
3- Etude sur le BRP	p. 18
a) Quatre valeurs fondatrices du sentiment d'appartenance	p. 19
b) Dix principes pour créer le sentiment d'appartenance	p. 20
c) Actions mises en œuvre pour le développer	p. 20
d) Synthèse	p. 21
2^{ème} PARTIE- Enquête sur le terrain : sentiment d'appartenance au Beau Rivage Palace (Lausanne)	p. 22
1- Elaboration du questionnaire	p. 22
a) Comment ?	p. 22
b) Impressions générales : pour les cadres et pour les employés	p. 24
2- Analyse des résultats	p. 27
a) Tableau général	p. 27
b) Premier axe : opérationnel	p. 28
c) Second axe: leadership	p. 30
d) Troisième axe: ressources humaines	p. 33
e) Mise en application sur le terrain des valeurs	p. 35

3^{ème} PARTIE : entretiens et recommandations	p. 37
1- Apports externes	p. 37
a) Divers entretiens externes	p. 37
b) Pan d'actions (8 propositions)	p. 37
2- Apports internes	p. 43
3- Recommandations et pistes à explorer	p. 44
a) Les fondamentaux (Vision, Mission et Organigramme)	p. 44
b) Les outils possibles et/ou aides externes	p. 45
c) Méthode de Vineet Nayar : un management innovateur	p. 45
Conclusion	p. 47
Liste des schémas	p. 50
Bibliographie	p. 50
Annexes	p. 53

Executive Summary

Mots clés : Service de luxe, clients, valeurs, employés en contact, personnalisation, innovation, rentabilité.

Le sentiment d'appartenance est une valeur que l'on commence à citer au début des années 1970. S'il lui arrive d'être galvaudée et parfois même remise en question au gré de l'évolution de la société ou de l'importance que les employés donnent à leur entreprise, cette notion voit son actualité se renforcer dans un monde, où la concurrence fait rage. Cela est particulièrement vrai dans le secteur du luxe, où les employés contribuent de façon décisive à fournir le petit plus qui **différenciera** le meilleur et contribuera à sa **réussite**.

Face à ces aspects contradictoires, qu'est-ce que réellement le sentiment d'appartenance? Que signifie-t-il pour les managers et pour les employés? S'agit-il d'une **force** ou d'un sentiment **désuet**? Est-ce qu'il possède une force suffisante pour établir le succès d'une entreprise ou doit-il faire partie d'un plus large processus?

Le Beau Rivage Palace à Lausanne (ci-après BRP) est un des fleurons de l'hôtellerie suisse depuis des décennies. Il représente le brillant savoir-faire helvétique et allie un site exceptionnel à l'excellence de son service. Où réside son **succès** ?

Pour tenter d'y donner une réponse (partielle), nous avons abordé la question sous l'angle d'une étude comparative. Considérant deux entreprises reconnues mondialement pour la qualité de leur service, à savoir Ritz Carlton et Singapore Airlines, nous avons entrepris d'analyser similitudes et différences de leurs **facteurs-clés** de succès.

Puis, nous avons pénétré à l'intérieur de la notion de service au BRP. Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire élaboré pour mesurer le sentiment d'appartenance des employés et surtout pour voir si et comment ce dernier se traduit dans un **service de luxe**. En parallèle, nous avons examiné comment les employés des départements en contact avec la clientèle vivent et perçoivent ce sentiment d'appartenance et le déclinent en processus d'**innovation** et de **personnalisation**¹ dans leur travail quotidien.

L'objectif était de vérifier si la ligne tracée par la direction - dans une charte de quatre **valeurs** essentielles de l'entreprise - est comprise par tous et transmise au client final. A cet égard, il s'est agi d'examiner de quelle manière les cadres devaient clarifier auprès de leurs collaborateurs certains messages pas suffisamment compris ou insuffisamment mis en œuvre. Une liste de propositions a été établie ; elles visent à améliorer et fluidifier la communication en la matière.

Nous avons ensuite essayé de déterminer si de nos jours le sentiment d'appartenance permet, à lui seul, de fournir un service de qualité et d'excellence ou s'il n'est qu'un élément, certes primordial, parmi d'autres éléments indispensables à cet objectif voulu en priorité par la direction.

Enfin, nous avons suggéré quelques pistes pour considérer le management d'un œil neuf, avec notamment un focus plus net sur les **employés en contact direct** avec la clientèle. Ces derniers sont en effet essentiels car ils sont à la fois le bout de la chaîne, étant les derniers à mettre en pratique un message voulu par le top management, et le premier maillon, étant en contact direct et permanent avec la clientèle, raison d'être de l'établissement.

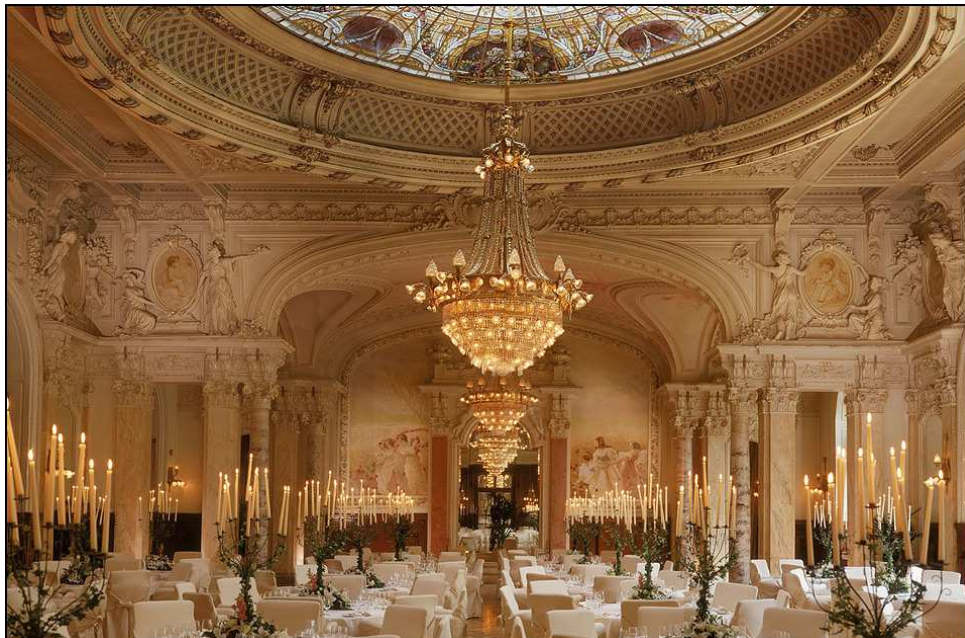
¹ Voir un exemple emblématique et assez extraordinaire : **STEWART SOUTHWEST AIRLINES RAPPING SAFETY INFORMATION** http://www.youtube.com/watch?v=pvdCFYLf_JI (mise en ligne le 18 mars 2009, consulté le 14 août 2011)

Afin de pouvoir réaliser les points énumérés ci-dessus, il s'est agi d'examiner le fonctionnement de la chaîne du service au sein du BRP. Le luxe demande en effet de la personnalisation pour se démarquer des autres et faire vivre une expérience hors du commun à son client. L'hôtellerie est par définition une industrie de contact qui gère les qualités humaines au sein de son établissement afin que les employés puissent ressortir ce même sentiment envers les clients.

Il est difficile de maintenir l'**excellence** de cette chaîne de manière permanente tout au long d'une année. Telle est pourtant la volonté du BRP. L'engagement sincère de la direction sur cette voie le démontre. Est-ce que cela suffit ? Nous avons essayé de le déterminer et d'y apporter des ébauches de solutions telles qu'une meilleure communication de la vision de l'entreprise ou encore une meilleure formation des cadres afin qu'ils puissent instaurer dans leur département des cercles de succès complets.

Plus généralement, il s'agira de déterminer si le sentiment d'appartenance est indispensable ou pas à la traduction d'un service de luxe dans l'hôtellerie et plus généralement dans l'industrie du luxe. Et en quoi les valeurs d'une entreprise telle que le BRP peuvent aider à sa mise en application ? Elles devraient permettre de mieux faire descendre le message du management afin que chaque employé connaisse l'importance de son action pour la réussite de son département et de son entreprise.

A l'heure où la Chine, la Corée et l'Asie en général sont en train de devenir le nouvel *Eldorado* pour le secteur du luxe, comment garder le savoir faire européen ? Comment maintenir la tradition du **savoir faire** essentielle au luxe ? Le sentiment d'appartenance peut-il être une composante à apporter pour répondre à cette question ?



© Beau Rivage Palace

Introduction :

1.1 Le sentiment d'appartenance et les valeurs : forces d'une entreprise ?

Dans le contexte actuel de la mondialisation où compétitivité et concurrence règnent en maîtres, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux moyens qui leur permettraient de se distinguer face à leurs concurrents. Or, ce ne sont pas les équipements, les procédés ni même le produit qui les distinguent. Ce sont bien leurs personnels, leurs compétences et leur degré d'attachement envers l'organisation. L'homme fait la différence.

« Le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie. Cet attachement se développe sous l'effet de facteurs de gestion spécifiques qui amènent l'employé à adopter des comportements des plus bénéfiques pour l'organisation et pour lui-même. »².

La littérature scientifique confirme que le sentiment d'appartenance est essentiellement « une relation affective positive qui obéit aux mêmes règles que toute relation interpersonnelle et dont elle partage les mêmes caractéristiques : lien émotionnel, relation à long terme et gratifiante, lien de confiance, réciprocité, tolérance et compromis de circonstance sans perdre son sens critique »³.

Ce sentiment d'appartenance ne traduit pas le simple fait de se trouver avec ou dans ce groupe puisqu'on peut s'y trouver malgré soi. Il implique une identification personnelle, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes et le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie⁴.

Selon Boucher et Morose⁵, plus un individu possède un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe.

1.2 Contexte

Le luxe se compose de deux éléments. Le premier est matériel. Il est constitué par l'objet de luxe à proprement parler (par exemple : le foulard, la montre, l'hôtel). Le deuxième élément est, lui, de nature immatérielle. Il s'agit du service fourni pour la mise à disposition du premier. Le luxe consiste à assurer une parfaite adéquation entre les deux composantes.

C'est sur ce dernier élément que l'étude va se concentrer. Etant donné qu'il a trait à la prestation fournie par un être humain à un autre être humain, sa marge d'amélioration est supérieure à celle du produit dont la facture dépend plus de la technique que des émotions.

Après avoir longtemps privilégié l'excellence dans le seul domaine matériel de la fabrication, les entreprises sont désormais de plus en plus conscientes de l'importance que revêt le service⁶ dans le secteur du luxe. L'exemple de la haute horlogerie paraît à cet égard emblématique. Obsédée des décennies durant par les prouesses de ses techniciens, certes grands virtuoses, et à présenter ses complications en premières

²DUBOIS, P. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Editions Québecor, Canada, 2005, p.19

³DUBOIS, P. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Editions Québecor, Canada, 2005, p.50

⁴Sentiment d'appartenance : http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp_sentiment_appartenance.htm consulté le 17 août 2011

⁵BOUCHER, L.P, MOROSE, J. *Revue des sciences de l'éducation*, 1990, vol.16, no 3, p. 417

⁶HU et al. *Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image : an empirical study*. *The service Industries Journal*, vol. 29, no 2, 2009, p. 111-125

mondiales dans un environnement extrêmement compétitif, la haute horlogerie a délaissé l'aspect du service. Cela a créé une dichotomie notable entre la très haute valeur du produit d'une part et le service réduit à sa plus simple expression : la vente. Désormais, un effort considérable est fourni dans la formation des collaborateurs pour représenter le mieux possible les marques et produits de très haute sophistication.

Les employés sont parfois définis comme les meilleurs ambassadeurs de la marque qu'ils représentent.⁷

Dans le secteur du luxe, où seul l'être humain fait la différence par la création de processus de personnalisation et un esprit d'innovation, ce sentiment d'appartenance à l'organisation et à ses valeurs semble primordial à obtenir.

Dans l'hôtellerie, le service est vital depuis toujours. Le secteur de l'hôtellerie de luxe en Suisse est de plus en plus international. La majorité des clients voyagent abondamment et leurs attentes sont très différentes selon l'origine, la culture, la religion etc.

Le secteur de l'hôtellerie de luxe a été choisi pour ce travail car la partie immatérielle⁸ du luxe tient un rôle prépondérant. En effet, contrairement à l'acquisition d'une voiture de luxe, par exemple, où le service est certes important mais où l'essence du processus reste encore l'objet acquis, la situation est toute autre pour les hôtels 5 étoiles. Aujourd'hui, un client ne vient plus dans un palace uniquement pour s'y loger ou s'y restaurer mais pour connaître un instant d'exception, un moment unique, dont la valeur ajoutée provient justement de la composante immatérielle, le service fourni des femmes et des hommes⁹.

1.3 Problématique

Face à cette mondialisation et cette concurrence accrue, la différenciation est capitale et reste un des seuls moyens pour se développer. C'est le rôle des managers de susciter et de canaliser cette différence.

En quoi le sentiment d'appartenance et les valeurs propres à une entreprise peuvent-ils contribuer à :

- une meilleure connaissance du personnel et à savoir comment au mieux développer les hommes et les femmes au sein de l'organisation pour laquelle ils travaillent ?
- créer l'effet « waouh » auprès du client ?
- la mise en place de processus qui permettent de créer des cycles de succès¹⁰ et de fidéliser à la fois les employés et les clients ?

En effet, il n'est plus à démontrer que plus l'employé est satisfait dans une organisation, plus le client le sera à son tour et plus la rentabilité de l'entreprise sera accrue.

⁷ EMMENEGGER, Steeves. *Les employés, nouveaux ambassadeurs de la marque*. *Le Temps*, 22 octobre 2010, p.7.

⁸ BEBKO, Charlene. *Service Intangibility and its impact on consumer expectations of service quality*. *Journal of services marketing*, 2000, vol. 14, no 1, 2000, p. 9-26.

⁹ SLATTEN, Terje. *The effect of managerial practice on employee-perceived service quality*. *Managing service quality*, Emerald Group, 2009, vol. 19, no 4, p. 431-455

¹⁰ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris, édition Pearson, 2008, p. 358

1.4 Objectifs

Dans un tel contexte concurrentiel la réactivité est de mise. La gestion par les valeurs et l'importance donnée au sentiment d'appartenance est donc tout à fait légitime et la question de recherche de ce travail s'articule autour de 4 éléments :

- étudier ce sentiment d'appartenance et les valeurs dans des entreprises qui s'en sont servies pour réussir ;
- analyser sur le terrain, via un questionnaire, ces sentiments au sein du BRP ;
- examiner si ces éléments sont seuls indispensables à la réussite d'une entreprise et/ou en quoi ils y contribuent ;
- fournir des éléments concrets d'éventuelles améliorations.

1.5 Limites :

Une seule entreprise sera au centre de ma recherche : le Beau-Rivage Palace à Lausanne.

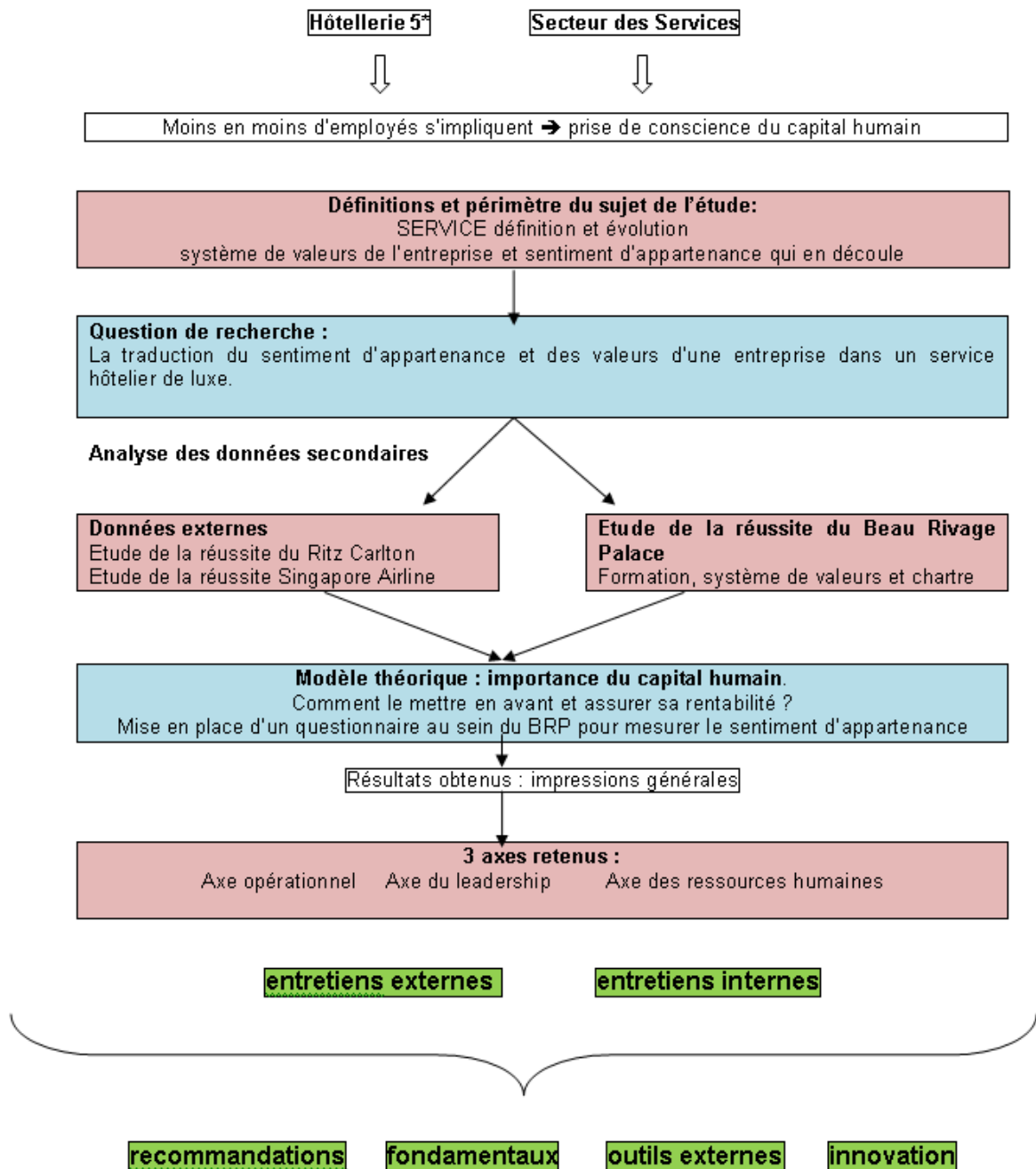
Le but est d'étudier un établissement qui a basé son management sur le système des valeurs, la formation et le capital humain, et où la traçabilité de chaînes de valeurs (déterminant un vrai service de luxe, voulu par ses dirigeants) est mise en œuvre par ses collaborateurs et reçue par ses clients.

Un échantillon de 30 collaborateurs-clefs (sur 420 employés) aura été interviewé et les constatations ne pourront pas être utilisées comme des généralités mais comme des tendances remarquées - une photographie - dans les 10 départements « en contact ».

Cette étude ne relève pas d'une demande particulière du BRP (qui pourtant s'est révélé être très intéressé par les résultats). Ce travail s'inscrit dans une démarche d'amélioration globale du service fourni au client et une volonté d'accroître les cycles de succès de chaque département observé.

La confidentialité qui m'a été demandée (et que je comprends) empêche de détailler certains résultats. Les éléments forts ont été regroupés afin de montrer des tendances générales retrouvées dans plusieurs départements.

1.6 Méthodologie :



1^{ère} PARTIE

Traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs dans un service de luxe : état des lieux et 3 études de cas

Selon R. Barrett¹¹, les valeurs sont des règles de vie. Leur but est de créer un code de conduite qui construise une culture cohésive encourageant la *Mission* et la *Vision* de l'entreprise.

Le management par les valeurs est constitué de trois éléments : créer de la Valeur, la gérer et la mesurer par des processus d'évaluation. Il assure que les décisions prises sont en ligne avec les valeurs de l'entreprise et la cohérence de la mission, stratégie, culture, communication, organisation et les différents processus mis en œuvre par la direction.

Selon T. Wellhoff¹², les valeurs sont un outil de cohérence, qui permet la communication avec les parties prenantes, fédère le message de l'entreprise et favorise l'harmonie ainsi que la communication interne et externe. De plus, elles renforcent le sentiment d'appartenance, la qualité des prestations et guident en cas de difficultés. L'approche du management par les valeurs va avec la sensibilité et la notion d'engagement. Cependant, au sein des valeurs, il est capital de faire ressortir la liberté responsable de chacun.

L'entreprise a longtemps été vue comme source d'identité, pacte moral. Puis, peu à peu le métier exercé est devenu une source croissante d'identité. Le savoir faire professionnel est emmené avec l'exercice du métier choisi, ce qui a déplacé le sentiment d'appartenance non pas à une entreprise précise mais à un corps de métier et une communauté plus large. Or, le renouvellement rapide des techniques a pour effet de condamner certains métiers et d'en créer de nouveaux.

Face à ces changements, comment les employés peuvent-ils se constituer leur identité ? Ils doivent la rechercher en eux-mêmes, dans la poursuite de leurs carrières (plusieurs entreprises et plusieurs métiers) avec des moteurs tels que :

- l'ambition personnelle,
- le hasard,
- la quête de sens,
- la recherche de stabilité ou d'équilibre.

L'employabilité est à cultiver tout au long de son parcours professionnel. Le sentiment d'appartenance a donc évolué et de nouveaux paramètres interviennent dans le choix d'un poste tels que : un projet excitant, l'ambiance et la progression en terme d'employabilité.

Elle est aussi renforcée par :

- l'adhésion aux orientations stratégiques et aux valeurs de l'entreprise ;
- la perception de chaque salarié sur sa contribution à développer les valeurs de l'entreprise.

L'appropriation et l'intégration des valeurs liées au travail constituent en partie l'identité professionnelle et participent au sentiment d'identité personnelle. Avec la génération « Y » (nés entre 1980 et 1999), les RH sont de moins en moins vues comme un centre de coût

¹¹BARRETT, Richard. *Libérer l'âme de son entreprise*. Bruxelles : De Boeck, 2003, p. 38

¹²WELLHOFF, Thierry. *Les Valeurs*. France : Organisation, 2009, p. 22

mais comme un investissement, centre de profits à terme visant à la satisfaction et la fidélité du « cliemployé¹³ ».

Le schéma du CRM évolue en ERM¹⁴ (1^{er} travail DAS : annexe 1) et résume le nouveau schéma à mettre en place dans les sociétés innovantes qui veulent donner un sens à leurs ressources humaines et les transformer en un véritable avantage compétitif.

De nos jours, l'implication organisationnelle liée à l'engagement a pour conséquence l'augmentation de la croyance dans les valeurs de l'organisation par des efforts significatifs au profit de celle-ci et le désir d'en rester membre.

J. Bloemer¹⁵ parle de la dimension affective qui domine dans le sentiment d'appartenance pour créer la fidélité des employés, car c'est selon lui le seul antécédent de la fidélité. La notion de « collaboacteur » intervient car l'employé est l'acteur de la relation et/ coproducteur de l'offre proposée.

Par trois études de cas nous allons étudier le succès de ce management par les valeurs avec un sentiment d'appartenance élevé dans le secteur du service, défini comme IHPP (Intangible, Hétérogène, Instantané et Périssable¹⁶) au sein de trois entreprises.

1. Etude 1 : Singapore Airlines



© Singapore Airlines

En près de quarante ans d'existence, Singapore Airlines (ci-après SIA) s'est forgée la réputation d'être une compagnie aérienne très performante fournissant à ses passagers un service impeccable. La compagnie reçoit chaque année des récompenses pour la qualité de ses services et ses performances remarquables.

Le sentiment d'appartenance a été développé par la compagnie par l'expression « Service Excellence » qui est devenu le credo de SIA mais ne se limite pas uniquement au service à bord. Elle veut être à la fois pionnière dans l'utilisation de nouvelle technologie ainsi que dans le recrutement de ses employés. Les critères sont extrêmement précis. Les employés sont régulièrement astreints à des formations dont le but est de les faire gagner en productivité. Toutes les valeurs de l'entreprise sont basées sur sa vision, que si SIA ne peut offrir un service, alors personne d'autre ne le pourra.

¹³ ADAMEC, Régine. *Le marketing en mode social*. Paris : éditions Liaisons, 2010, p. 48

¹⁴ VONOVIER, Cédrine. *Terme du Customer Relationship Management qui a évolué en Employee Relationship Management (annexe 1)*, Thèse mémoire 2010, Genève, HEG, p. 10

¹⁵ ADAMEC, Régine. *Le marketing en mode social*. Paris : éditions Liaisons, 2010, p. 102

¹⁶ CATENAZZO, Guiseppe, FRAGNIERE, Emmanuel. *La gestion des services*. Paris : édition Economica, 2007, p. 34

a) Quatre moteurs pour construire le sentiment d'appartenance

Les quatre facteurs-clés suivants sont utilisés par SIA pour garantir son credo « Service Excellence » et construire le sentiment d'appartenance de tous ses employés :

a) Le challenge de l'excellence

Leur grande force est de ne pas se comparer seulement aux autres compagnies aériennes mais à l'ensemble des entreprises de service. SIA réalise un benchmark très important afin d'être la meilleure industrie de Service.

b) L'effet « Waouh »

Une des caractéristiques de SIA est d'évoluer avant le style de vie de ses clients. Son but est d'offrir aux clients toujours un degré de plus que celui attendu. Chaque détail est capital. SIA veut offrir aux clients ce qu'ils ignorent encore vouloir. Pour cela, le département dédié à l'innovation est capital avec des projections de trois à cinq ans, court et long terme. SIA se montre proactive. Toute une infrastructure est offerte au client, qui ne voyage plus seulement mais profite du lien internet avec la bourse, d'un service téléphone mobile, d'un système d'alerte via SMS, de nourriture bio plus légère notamment.

c) La personnalisation

SIA prend pour acquis les *hard skills* de ses employés et fait tout pour développer les *soft skills* (attention, chaleur et anticipation). Le côté intangible du service doit être, malgré tout maîtrisé par un constant niveau d'excellence dans le service qui doit, en plus, être personnalisé, surtout en première classe. Pour cela, la créativité et la flexibilité sont requises. Au XX^{ème} siècle, les qualités requises étaient la docilité, l'obéissance et le sourire; au XXI^{ème} siècle des qualités exigées pour apporter un plus au client sont de vibrer, d'interagir et d'avoir un côté extraverti.

d) Une approche globale

Une innovation constante est engagée pour chaque composante du Service pris dans sa globalité. Tout doit toujours « être au top », du début à la fin et ce n'est que comme cela que la différenciation se fera. Cependant, le dosage est capital car seul un petit plus dans chaque composant de la chaîne de valeur assurera l'excellence tout en garantissant la pérennité de l'entreprise.

b) Trois façons de maintenir le sentiment d'appartenance

La compréhension et l'anticipation des besoins des clients s'articulent autour de trois moteurs :

a- l'écoute des clients et des collaborateurs en contact

De nombreux mécanismes de feedback ont été mis en place ; des benchmarks avec IATA ; des *mystery shoppers* sur les vols et surtout l'écoute du personnel en contact. Ils savent l'importance que le management donnera à leurs dires, même les rapports verbaux sont minutieusement étudiés. Ainsi, des petits détails remonteront vers le directeur qui fermera la boucle en contactant le directeur concerné. Soulignons l'importance du management par le *walking around*. Tous les managers sont encouragés à « mettre la main à la pâte », par l'organisation de petits groupes de travail.

b- compréhension des façons de vivre

Il faut connecter les gens avec leurs besoins spécifiques et leur style de vie. Le secret est de voir côté client. Tous les employés sont conscients d'être là car les clients veulent bien payer, c'est leur culture. Les besoins des clients sont primordiaux. Les employés se considèrent aussi comme de bons professionnels, bien traités et ils ont donc envie de faire la même chose à leurs clients.

c- traitement des plaintes et compliments

Chaque courrier est traité le plus rapidement possible. Les fautes commises et solutions trouvées sont publiées car tous apprennent toujours des erreurs des autres. Les compliments sont aussi publiés car ils partagent aussi les bonnes choses et ils savent pourquoi et en quoi ils sont excellents par ce biais.

c) Quatre points pour développer le sentiment d'appartenance

La formation et la motivation sont des paramètres fondateurs et se déclinent en quatre éléments :

1. Formation : une clé pour un avantage compétitif

Le changement, l'amélioration et l'innovation sont des processus vitaux. La base du succès est d'être conscient que derrière chaque montagne franchie s'en trouve une... autre ! La formation est une obligation pas une option. Personne n'est trop jeune ou trop âgé pour en être dispensé. On pratique une vision à long terme. Il existe deux sortes de training fonctionnel et de management. SIA a gagné trois ans de suite les meilleures formations en management. Parfois même les passagers sont invités à faire part de leurs expériences. Le budget formation se décompose en 40% pour les trainings, 30% pour revoir et améliorer les processus et procédures et 30% utilisés pour la création de nouvelles idées ou produits visant à améliorer le service.

2. Pression des clients - défi des prochaines formations

Le credo de SIA est « si SIA ne peut pas, personne d'autre ne le fera ». Le management doit aider les employés à servir au mieux leurs clients en évitant que les employés puissent se sentir « exploités » par les clients, malgré la grande fierté et le dévouement qu'ils portent à leur compagnie. Cela va être le fer de lance du management dans les prochaines formations.

3. Esprit d'équipe

Chaque équipe en formation se compose de 12 collaborateurs ; tout est scrupuleusement noté afin que le management puisse précisément suivre l'évolution de chacun d'entre eux. De plus, les équipes sont encouragées à voler ensemble non seulement pour s'entraîner mais aussi pour favoriser l'esprit de groupe. Dans ces équipes, la camaraderie prime. Le leader les coach, renforce les forces et comble les faiblesses ; c'est un mentor et/ou un conseiller. Le personnel sait que la direction les connaît très bien par petit groupe et elle peut ainsi s'assurer qu'ils réalisent les promesses, ainsi qu'un service excellent. Si on soulève un problème, des trainings sont mis en place ; si une compétence est excellente, un chemin vers une promotion s'ouvre à l'employé. SIA organise aussi énormément d'activités périphériques telles que des arts circle, charity show, gourmet circle wine, tournois sportifs etc.

4. La communication et la motivation

Des corporate newsletters sont établies pour le partage de l'information ainsi que des réunions du personnel entre les managers et les autres employés. Quand la direction veut introduire une nouvelle technique, le personnel est inclus avant, pendant et après pour le tenir informé afin qu'il sache ce qu'il peut offrir aux clients. Ce partage d'information est une sorte de récompense de la compagnie, qui reconnaît ainsi les employés comme partie intégrante et capitale de la société. Dans les newsletters, les meilleurs employés sont présentés, des prix spéciaux par le CEO attribués, des photos publiées... La reconnaissance est un élément capital et le management de SIA sait par des moyens autres que financiers, reconnaître ses héros et héroïnes !

d) Approche du management

Le management de SIA s'attache au moindre détail de par le credo d'excellence et à la fois, il se tourne vers les bénéfices et une approche globale.

a) un regard sur les détails mais en même temps une approche globale

La globalité et la stratégie sont le secret du management. Les managers doivent s'attacher au moindre détail et ne jamais être « parvenus ». C'est leur responsabilité que le top management ne s'aperçoive pas de manquement qu'ils n'ont pas gérés et / ou identifiés. Pour mieux comprendre cette globalité, une rotation des postes a été mise en place pour les managers seniors (tous les quatre ans). Cela contribue à baisser les disputes inter-départements, développe le regard business corporate et crée une soif de changement, d'innovation, d'idées et de nouvelles perspectives.

b) une haute qualité pour les bénéfices.

Les managers sont convaincus du besoin de bénéfice ; ils ont un sentiment de propriété très fort et la vision est de « devenir la compagnie la plus rentable ». D'autant plus, que leur bonus est payé selon la rentabilité avec une même formule identique pour tous de bas en haut. Il existe donc une pression informelle de chaque maillon de la chaîne.

e) Synthèse

Le management de SIA est établi sur une vision clairement définie : devenir la compagnie aérienne la plus rentable et une mission de le devenir en s'appuyant sur la pression mise par le credo : « si SIA ne le peut pas, aucune autre compagnie ne le pourra ». Les valeurs mises en avant sont l'excellence et l'écoute du personnel en contact avec une vision à long terme. Le sentiment d'appartenance est développé par une formation en petites unités, par des managers coachant leur équipe et faisant preuve d'exemplarité par la technique du « walk around ». On cherche à se remettre en question et leur bonus est calculé selon la même base pour TOUS, selon la rentabilité de l'entreprise (vision claire et transparente).

Le sentiment d'appartenance est créé par une vision claire et une mission définie. Il est ensuite maintenu et développé par une volonté profonde d'en faire la compagnie la plus rentable au monde grâce à un service d'excellence. Chaque employé convaincu de cela, a un sentiment d'appartenance très fort. L'uniforme des hôtes de l'air et la manière de les sélectionner - sur 100 jeunes femmes, seulement 15 resteront¹⁷ - prouve combien il est difficile d'arriver à satisfaire tous les diktats de ce sentiment.

¹⁷GUIMARON, Jason. *L'influence de l'éthique confucéenne chez SIA*. 2008, 32 p. Monographie de Gestion, Section Ecofi, Sciences P, Rennes.

2. Etude 2 : Ritz-Carlton, Paris



© Ritz Carlton

En 1898, le Valaisan César Ritz a vu se réaliser son rêve basé sur sa vision d'excellence du service offert qui satisferait les clients les plus exigeants. Le sentiment d'appartenance a été créé selon trois facteurs clés, une vision et une mission identiques pour tous les employés :

a) Trois phases comme base du sentiment d'appartenance

La construction de la philosophie du Ritz est basée sur trois volontés :

- répondre aux besoins des clients ;
- personnaliser le produit physique aux exigences locales ;
- s'impliquer dans la délivrance d'un service personnalisé et mémorable.

Une Mission: "We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen", et une Vision: « Offrir une expérience parfaitement personnalisée pour chaque client, à chaque fois ».

b) Eléments clés du système de transformation en « Ladies and Gentlemen » servant à créer le sentiment d'appartenance

- leadership et valeurs (obligations et aspirations ; valeurs relatives au service ; implication visible) ;
- création d'une identité (formation 7 jours sur les valeurs) ;
- recrutement sélectif (processus formalisé ; attention aux besoins d'estime et de respect ; processus de rappel avant début) ;
- immersion complète et compressée ;
- certification des fonctions (formation technique, standards, essais) ;
- team building ;
- développement des carrières ;
- effet de miroir – traiter les employés comme des clients ;
- valorisation.

Les valeurs sont toutes relatives au service et elles sont utilisées pour créer une culture de contrôle concerté. Il s'agit de consensus négocié sur les valeurs utilisées par les employés afin d'en déduire les principes comportementaux pour eux et leurs équipes. Vingt éléments de base leur rappellent qu'ils ne travaillent pas dans l'industrie hôtelière mais uniquement dans le Service, fondement essentiel de tout leur fonctionnement.

c) Vingt principes pour maintenir le sentiment d'appartenance

- 1- Le credo doit être connu de tous : le Ritz Carlton est l'endroit où la principale mission est de donner aux clients toute l'attention et le plus grand soin.

- 2- Comme des professionnels du Service les employés traitent leurs clients avec respect et dignité.
- 3- Les 3 étapes de l'accueil (accueil chaleureux ; anticipation et concordance avec les besoins des clients et adieu personnalisé) sont la base de l'hospitalité et assure la satisfaction et la fidélité des clients.
- 4- Le Ritz-Carlton a sa plus grande richesse dans les hommes et les femmes qui y travaillent et tous les processus sont mis en place pour leur bénéfice personnel au même titre que celui de la compagnie.
- 5- Les employés effectuent une formation annuellement qui certifiera leur poste.
- 6- Les objectifs de la compagnie sont communiqués à tous car c'est la responsabilité de tous qui assurera le succès.
- 7- Tous les employés doivent connaître les plans d'action qui concernent leur domaine de compétence.
- 8- Chaque employé est responsable de signaler les éléments défectueux.
- 9- C'est la responsabilité des employés de créer un esprit d'équipe et de service latéral.
- 10- Chaque employé doit être prêt à laisser ses tâches habituelles pour aider un client.
- 11- Chaque employé est responsable de la propreté de l'environnement.
- 12- Chaque employé doit être capable d'identifier les préférences des clients et surtout de les enregistrer en base de données.
- 13- Ne jamais perdre un client. Trouver la solution adéquate et la répertorier.
- 14- Sourire- Utiliser un vocabulaire adéquat et positif.
- 15- Etre l'ambassadeur de l'hôtel.
- 16- Accompagner leurs clients.
- 17- Etre attentif à la manière de répondre au téléphone.
- 18- S'habiller en adéquation avec l'image de l'hôtel.
- 19- Penser en premier à la sécurité de tous.
- 20- Le Ritz Carlton Hôtel concept appartient à chacun d'entre vous.

L'instauration du système Service Quality Indicator permet d'identifier chaque dysfonctionnement, le localiser, le répertorier ainsi que la solution adaptée.

d) Synthèse

Le Ritz Carlton cherche à intégrer tous ses employés dans une mission et de toujours la valoriser à travers eux et vice versa. Il cherche à créer pour tous les employés une identité propre basée sur le Service avant la rentabilité (en tant que message transmis aux

employés : ils se sentent fiers d'être ce qu'ils sont et de pouvoir servir de tels clients). Le sentiment d'appartenance est avant tout créé par la fierté ressentie de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Le sentiment d'appartenance est clairement utilisé dans la formation des employés afin de créer les « Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen¹⁸ ». En développant un sentiment d'appartenance au sein d'une entreprise qui croit dans ses employés, qui les respectent et leur font confiance, Ritz Carlton stimule un cercle de succès et de rentabilité en se focalisant sur son capital humain.

On peut cependant émettre une réserve quant à cette base de formation ultra cadrée. Effectivement, avec la nouvelle vision du luxe visant à offrir une expérience au client, peut être que le formatage de tous les employés est à adapter aux nouvelles attentes des clients plus personnalisées.

3. Etude de cas du Beau Rivage Palace, Lausanne



© Beau Rivage Palace

Le BRP a été inauguré en mars 1861. Alternant des périodes de prospérité puis de dépression, il a su garder un cap déterminé par sa propre vision du métier, la diversification de ses offres et son adaptation continue aux évolutions de sa clientèle. Il comprend aussi sur son site l'établissement Angleterre et Résidence, quatre étoiles, qui fait partie du groupe *Summit*.

Le BRP est aujourd'hui une SA de droit suisse qui appartient à la fondation Sandoz avec comme actionnaire majoritaire la famille Landolt.

Depuis 1990, un grand programme d'investissements a été lancé avec pour objectif la préservation du patrimoine architectural et la modernisation des infrastructures. Le BRP a ainsi rénové ses 168 chambres et suites ; 420 employés y travaillent et il est un des membres fondateurs de la prestigieuse chaîne *The Leading Hotels of the World*. Avec un taux d'occupation proche de 70%, un prix moyen par chambre de CHF 530 et un bénéfice net positif malgré de lourds investissements réalisés, le BRP est un des rares palaces helvétiques à afficher des chiffres noirs. Sur quels facteurs-clés est développé le sentiment d'appartenance et comment se traduit-il en service de luxe par rapport aux valeurs de l'établissement ?

Même si des investissements conséquents sont couverts par la famille Landolt - actionnaire principal - la vocation de cette dernière n'est pas de gérer l'hôtel ni de le soutenir financièrement. Le directeur de la formation, M. Chapuis, fait ressortir que « c'est dans

¹⁸SUCHER, Sandra, MCMANUS, Stacy. *The Ritz Carlton Hotel Company*. Harvard Business School, décembre 2001, no 9-601-163.

l'intérêt de chacun de contribuer à la réussite de l'hôtel ; nous travaillons dans un luxe inouï et les clients y sont sensibles, ce qui nous donne une stimulation supplémentaire ; actuellement, le BRP peut s'enorgueillir, par exemple, d'être en Suisse un des seuls palaces à maintenir la même carte de restauration en room service jour et nuit, ou encore de cultiver sous ses serres privées ses propres fleurs. » Il fait encore remarquer que « si une chaîne devait reprendre l'hôtel le nombre d'employés passerait certainement (et très rapidement) de 420 à 320. C'est aussi cela que j'explique de différentes manières aux cadres et aux subalternes. Nous sommes tous impliqués dans la réussite de la gestion de cet établissement indépendant ». Le directeur d'exploitation, M. Johansson déclare : « Nous sommes tous actionnaires d'un petit morceau de l'hôtel ».

Le secteur des ressources humaines et de la formation dans l'organigramme, non communicable dans son intégralité, se situe directement en dessous du directeur général ce qui prouve combien la direction est sensible au développement du capital humain.

Depuis quatre ans, le BRP a vu l'introduction des quatre valeurs de base (déclinées en phrases) dans la formation et véhiculées par le management. Ces valeurs ont été créées par le comex¹⁹ et le directeur de la formation au terme d'un long processus de réflexion où chaque mot doit être valable à la fois pour le client et l'employé.

a) Quatre valeurs fondatrices du sentiment d'appartenance

De cette réflexion, quatre valeurs sont ressorties comme caractérisant le mieux le message à transmettre à la fois aux employés et aux clients.

HOSPITALITE

Nous accueillons avec générosité et bienveillance.

Nous écoutons nos clients, et nous veillons à leur bien-être.

Nous voulons que chacun se sente bienvenu et reconnu.

EXCELLENCE

Nous soignons les détails et faisons de la qualité notre priorité.

Nous voulons être une référence et nous nous inspirons des meilleurs.

Nous développons nos compétences afin de garantir nos performances et nos résultats.

PLAISIR

Nous cultivons l'esprit d'équipe et d'initiative.

Nous aimons à satisfaire avec enthousiasme.

Nous sommes fiers d'offrir un service de qualité.

Nous partageons avec nos hôtes la culture du Beau.

TRADITION EN MOUVEMENT

Depuis 1857, nous perpétons l'esprit d'innovation

Nous sommes fiers de l'histoire de nos hôtels

Nous développons notre patrimoine dans le respect de nos traditions et de l'environnement.

Nous abordons les changements avec dynamisme et créativité.

La dissémination de ces quatre valeurs se fait dès la 1^{ère} journée d'accueil obligatoire pour tous les employés. On veille à gérer les recrutements afin que le premier jour de travail soit à la suite de la journée d'introduction aux valeurs. Depuis quatre ans, un effort important a été fait pour l'amélioration de tous les processus liés au capital humain notamment par le vaste programme de formation mis en place mais aussi par des séances de coaching afin de transformer les cadres petit à petit en vrai responsable de département (*hard* et *soft skills*).

¹⁹ Acronyme utilisé pour désigner les huit membres du **comité exécutif**, faisant partie de la direction de l'établissement.

Ce sont avant tout des valeurs humaines, même si elles restent des valeurs d'entreprise avec un but de rentabilité in fine. Auparavant, l'établissement fonctionnait d'une toute autre manière et l'arrivée en été 2003 d'un nouveau directeur général, M. François Dussart, a changé complètement la façon de gérer le personnel et de s'intéresser différemment au capital humain, formidable potentiel de développement et d'innovation durable.

b) Formation basée sur 10 principes visant à maintenir le sentiment d'appartenance

- 1- La responsabilisation
- 2- La transparence
- 3- La dynamisation des méthodes employées dans la formation
- 4- L'activation des compétences d'ores et déjà acquises
- 5- Les objectifs clairement établis de formation
- 6- La réflexion
- 7- Le transfert
- 8- Le climat d'apprentissage
- 9- La visualisation
- 10- L'esprit novateur

c) Actions visant à développer le sentiment d'appartenance

Volonté profonde du management

Le directeur général est épaulé par les membres du comex qui lui rapportent directement et constituent sa garde rapprochée. Au-delà de la technologie déployée et des sommes importantes investies dans les infrastructures, le management place avant tout la qualité du service comme premier objectif. Il tient à un service « Esprit Beau Rivage », à une offre personnalisée, à une qualité humaine que l'on doit retrouver dans l'ensemble des gestes du personnel et dans l'action quotidienne des 420 collaborateurs, sans toutefois offrir un service formaté et quelque peu automatisé. Il tient à trouver cet équilibre dans l'Esprit BRP.

« Forger une culture d'entreprise est un travail de longue haleine, que ce soit au niveau de notre centre de formation, de notre organisation ou de notre management. » dit M. François Dussart. La Vision du Beau Rivage est de se transformer en destination à part entière, comme l'endroit où aller en Suisse pour les voyageurs du monde entier. Elle est aussi de rester en main suisse, un palace avec les caractéristiques d'un vrai Palace.

Construction d'un team building fort

Chaque année, les valeurs sont vécues au sein des départements par les employés qui doivent en choisir une et la représenter en mettant en scène librement une photo d'équipe. Les photos sont ensuite affichées au réfectoire et dans chaque département. Cette photo forge un esprit d'équipe et permet aux équipes de réfléchir ensemble à la valeur qui les caractérise le plus dans leur travail quotidien. Des formations sont prévues pour tous les cadres dans un but de développer leurs compétences et d'offrir de nouvelles possibilités.

Chaque année, une fête du personnel est prévue pour l'ensemble du personnel et le comité d'organisation est libre d'organiser la soirée. Le management laisse carte blanche pour organiser divers événements dont un barbecue où le directeur général et les membres du comex font la cuisine pour les collaborateurs.

Motivation constante

Les cadres doivent réfléchir en petits groupes sur des projets en cours qui ne concernent pas forcément leur département. Les cadres sont aussi divisés en cadres A et B afin de

donner de l'importance à chaque étape de leurs prises de responsabilité. De plus, la mention «supervisor» permet aux employés non cadres de se démarquer des autres en ayant des responsabilités plus grandes.

Des groupes sont aussi organisés pour travailler sur les valeurs entre départements croisés. Il ressort clairement une profonde similitude avec les facteurs clés de réussite détaillés pour le Ritz Carlton. Des quatre valeurs du BRP, seule *la tradition en mouvement* se révèle propre au Beau Rivage. Celles de *l'hospitalité* et du *plaisir* appliquent les mêmes principes que le Ritz Carlton. La formation quant aux valeurs ne dure certes qu'une seule journée mais elle reprend les mêmes principes fédérateurs et la même volonté d'immersion complète dans un monde à part. Quant à celle de *l'excellence*, on retrouve clairement les principes clés de la SIA. On notera toutefois, l'envie de la direction de diriger le service offert vers une véritable interaction avec le client plutôt que de se cantonner dans l'exécution de gestes, certes parfait, mais sans implication des employés en contact.

Innovation permanente

L'innovation est une constante : La Rotonde, A.S Pic, le SPA des Cinq Mondes et le Hair Spa l'illustrent parfaitement. Cela correspond, comme un des principes de SIA, à la recherche de la compréhension de vivre des clients. Une grande réflexion est lancée sur le Bar pour mieux correspondre aux besoins de la clientèle business de l'hôtel qui souhaiterait d'avantage un bar à ambiance, sans toutefois avoir à se rendre au centre ville. Cependant chaque innovation est mûrement étudiée afin qu'elle soit toujours rattachées aux valeurs de l'établissement et à son histoire.

d) Synthèse

Le BRP a su allier les valeurs fondatrices du Ritz quant à l'excellence de son service par ses employés et celles de la SIA qui s'appuient sur l'excellence de son service pour une rentabilité optimale. Avec en plus, *la tradition en mouvement* propre à son histoire particulière on peut sans doute y voir le secret de sa réussite à parvenir à une rentabilité forte tout en offrant un service d'excellence par l'importance donnée au capital humain. Ceci étant vérifié encore par l'enthousiasme ressenti à travailler au BRP et le fort sentiment d'appartenance présent chez l'ensemble des employés (voir page 27, schéma général).

Le BRP demande à ses employés d'offrir un plus à leurs clients. Le directeur de l'établissement accepte d'avoir de fortes personnalités dans ses équipes et ne les empêche pas de développer une personnalisation quant à la manière d'interagir avec les clients. C'est aussi une des différences avec le Ritz Carlton et la SIA que sa taille lui permet de développer. Tout l'enjeu est de développer au-delà d'un service excellent des cercles de personnalisation qui permettent d'offrir une expérience à leurs hôtes. Les trois entreprises ont mis en application des techniques et des principes de base pour implanter, créer, maintenir et développer un sentiment d'appartenance qui englobe tous les employés dans une famille au sens large. Grâce à ce sentiment d'appartenance, elles parviennent à implanter des processus pour encore plus le développer en connaissant mieux leurs employés, afin qu'ils puissent transmettre l'effet « waouh ». Le sentiment d'appartenance sert aussi à créer un effet différenciateur par rapport à ses concurrents. Enfin, il sert à développer des cercles de succès qui débouchent sur une rentabilité accrue, but de toute activité économique. Ces trois entreprises ont réussi en misant sur le potentiel humain.

Passons maintenant à l'étude de la traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs au BRP dans le Service donné au client et surtout dans les sentiments ressentis par les employés de contact. Pour cela, un questionnaire a été établi selon une recherche littéraire, puis mené avec un échantillon du personnel. Les réponses seront synthétisées et analysées en trois axes principaux.

2^{EME} PARTIE

Enquête sur le terrain : le sentiment d'appartenance au BRP

M. Dussart, Directeur Général, m'a donné la chance de pouvoir mener cette enquête au sein du BRP. Il trouvait mon sujet intéressant et en pleine adéquation avec sa façon de diriger l'établissement. J'ai donc rencontré son directeur de la formation M. Chapuis, avec qui j'ai travaillé en étroite collaboration. Sa bienveillance et sa disponibilité m'ont grandement servi.

1- Elaboration du questionnaire

a) Comment ?

Ma question a consisté à vérifier, dans un premier temps, quels étaient les effets du sentiment d'appartenance du personnel sur la performance organisationnelle. « Dans le langage populaire, les expressions : sentiment d'appartenance, engagement organisationnel, identification à l'entreprise ou fidélité sont utilisées de façon quasi interchangeable. Même si ces expressions ne sont pas des synonymes parfaits, chacune décrit un attachement et une relation particulièrement forte qui amène l'employé à se dépasser et à considérer l'entreprise comme son entreprise »²⁰.

La définition classique de ce terme, vient de Porter, Steers, Mowday et Boulian en 1974 : « Le sentiment d'appartenance, c'est le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une entreprise »²¹. Pour ces auteurs, trois éléments caractérisaient la relation d'attachement à l'entreprise :

- la croyance dans les valeurs et les buts de l'entreprise,
- la volonté d'accomplir des efforts et de faire réussir l'entreprise,
- le souhait de rester au sein de l'entreprise.

Cet attachement se développe sous l'effet de facteurs de gestion spécifiques qui amènent l'employé à adopter des comportements des plus bénéfiques pour l'organisation et pour lui-même. Pierre Dubois, a mis au point le QFDA (Questionnaire Dubois sur les facteurs d'appartenance) qui s'appuie sur six facteurs :

1. perception de respect et considération,
2. perception que l'entreprise accorde de l'importance à la qualité et au service à la clientèle,
3. un rôle et des responsabilités clairs,
4. un travail stimulant,
5. une information de qualité diffusée au personnel sur les orientations et les activités de l'entreprise,
6. la perception de l'efficacité administrative.

L'autre étude qui m'a permis de constituer mon propre questionnaire est la recherche de deux professeurs à l'University College de Lillehammer, Mme T. Slatten et M. Mehmetoglu, sur les antécédents et les effets du sentiment d'appartenance chez les employés en contact direct avec les clients dans l'industrie hôtelière²². Ils ont notamment démontré par un

²⁰DUBOIS, Pierre. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Canada : Québecor, 2005, p. 86

²¹PORTER et al. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, 1974, vol. 59, p.603-609

²²SLATTEN, Terje, MEHMETOGLU, Mehmet. *Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees*. Managing Service Quality, 2011, vol. 21 no. 1, p. 88-107.

questionnaire de base l'importance de l'engagement du personnel comme un facteur clé de réussite.

Ils ont basé leur étude sur cinq facteurs :

1. la variété de la tâche,
2. une tâche clairement définie,
3. un travail qui a une concrète signification,
4. un feed back approprié et transmis,
5. une certaine autonomie.

Ces deux études m'ont particulièrement intéressée car les facteurs traités me semblaient essentiels dans la mesure du sentiment d'appartenance. J'ai donc construit mon questionnaire sur trois axes :

1^{er} axe : la mesure du sentiment d'appartenance selon trois critères

- le sentiment d'autonomie ressentie,
- l'implication dans la stratégie de l'entreprise,
- le sentiment d'importance de son travail.

2^{ème} axe : les valeurs transcrites en processus d'innovation et de personnalisation

En plus de ces trois critères, j'ai aussi voulu comprendre certaines valeurs du Beau Rivage et ce qu'elles représentaient de concret pour les employés. Selon J.-F. Claude, « les valeurs sont comme des points de repère de cadrage et de règles qui manifestent un effort pour renforcer la légitimité de la société d'hommes et des femmes qu'elle constitue autour de l'acte de production²³ ». Pour toutes ces raisons, les dirigeants s'accordent sur l'importance de la référence aux valeurs et sur la pertinence des postures managériales qui en découlent.

Le BRP a fait de ses valeurs un des facteurs clé de son succès et il semblait capital de voir comment elles se traduisaient dans le travail quotidien des différents départements en contact avec le client. Par des questions plus ouvertes, certaines phrases écrites dans les quatre valeurs ont été transformées en questions simples qui demandaient un maximum d'exemples précis aux collaborateurs quant à l'impact de ses valeurs dans leurs gestes au quotidien. Puis, leurs réponses ont été retranscrites de façon chiffrée en processus de personnalisation et d'innovation.

3^{ème} axe : l'écoute de leur vision de leur travail

Sur la base de mes questions et lors des entretiens en tête-à-tête avec les collaborateurs, ces derniers m'ont confié sous le sceau de la confidentialité leurs impressions et les processus de leur travail qui selon eux fonctionnaient ou ne fonctionnaient pas aussi bien qu'ils devraient. En préparant mon questionnaire, je ne m'attendais pas à provoquer de telles confidences ni à pouvoir jouir aussi rapidement d'une telle confiance ni à remonter aussi loin dans la chaîne du service. Cette dernière partie a rendu mon travail passionnant car l'émotionnel rentrait en jeu et le côté hiérarchique tombait car je menais cette enquête en toute confidentialité et de manière totalement indépendante. Cela a, toutefois, rendu mon étude subjective de par mon ressenti quand aux dires des collaborateurs.

A qui s'adresse le questionnaire et comment se déroule-t-il?

²³CLAUDE, Jean-François. *Le management par les valeurs*. Paris : Liaisons, 2003, p. 14

Des personnes en contact direct avec le client ont semblé devoir être la base des employés à interroger. Le directeur de la formation a lui-même testé le premier questionnaire. Cela a permis de revoir certaines formulations avant de commencer les entretiens (voir ci-après, annexe 4).

Dix départements en contact direct avec la clientèle ont été sélectionnés: la réception du BRP, le restaurant Anne Sophie Pic, le Bar, La Terrasse, le Spa, la Conciergerie, les étages et les Banquets pour l'établissement du BRP ainsi que les étages et la réception pour l'Angleterre et Résidence.

Le directeur de la formation a envoyé deux communications (voir ci-après, annexes 2 et 3) à chaque responsable de département en les priant de bien vouloir me contacter pour répondre à un questionnaire (voir ci-après, annexe 4). Tous les cadres m'ont très rapidement contactée et les rendez-vous ont été rapidement fixés. Ensuite, pour continuer l'exercice jusqu'au bout dans sa transparence, deux employés de chaque département m'ont été envoyés pour répondre au même questionnaire. Tous les cadres des dix départements, sauf un, ont joué le jeu et ont proposé à deux collaborateurs de répondre à mes questions. Tous les entretiens se sont déroulés à l'écart du département où travaillait la personne interviewée, ce qui permettait une sincérité accrue de sa part. Chaque entretien a duré en moyenne une heure et demie au lieu des trente minutes initialement planifiée ; cela souligne la confiance et le nombre important d'informations qui m'ont été données par chacune des personnes interrogées.

b) impressions générales dégagés :

Vingt-huit personnes ont été interrogées au total, d'abord 10 cadres puis les 18 employés sous leur responsabilité.

Au niveau des cadres

Les cadres ont tous un sentiment d'appartenance très élevé (voir ci-après, schéma 1). On peut souligner à la fois la forte cohésion dans les réponses et le spectre très étroit des notations. Une grande liberté est ressentie par la majorité des cadres interrogés, même si cette liberté n'est pas forcément délimitée dans le cahier des charges ou les évaluations. Ils éprouvent tous une extrême fierté à travailler au sein d'un palace pareil avec des outils très performants et des clients hors du commun.

Sur la base des réponses fournies, il ressort que les cadres se sentent en accord avec les valeurs de l'établissement. Ils n'ont pas été spécifiquement formés quant au rôle des valeurs dans leur travail quotidien mais ils les ressentent de manière tellement intime qu'il leur semble facile de les retranscrire d'une façon naturelle et personnalisée. Cependant, la formation quant aux valeurs dans leur travail quotidien n'étant pas encore transformée en processus, il est parfois difficile pour les cadres de faire descendre ces valeurs jusqu'au bout de la chaîne de service.

Quant aux deux valeurs qui leur correspondent le plus, *le plaisir* et *l'excellence* ont été plébiscitées. Cela signifie que leur engagement est associé avec l'expression d'émotions positives, ce qui a pour conséquence :

- un état d'esprit positif ouvert et à l'écoute avec des comportements de services plus adaptés,
- de la créativité et donc une palette des services offerts d'autant plus innovateurs.

Les cadres interrogés sont reconnaissants pour les nombreux efforts consentis par le top management mais déclarent ressentir un certain décalage et un manque de transparence

entre les membres du comex et eux. Le sentiment d'exemplarité est peu ressenti et autrement dit, ils pensent que le comex n'est pas d'une exemplarité à toute épreuve.

Les cadres éprouvent un grand enthousiasme à travailler dans un tel luxe et cela est en corrélation avec la valeur plébiscitée du plaisir. L'enthousiasme est un facteur clé de réussite.

La majorité des questions relatives aux valeurs et leur traduction en processus de personnalisation montre une vraie adéquation :

- Le sentiment d'*autonomie* est personnalisé par la mise en place de processus afin de constamment améliorer le service offert. La valeur tradition en mouvement s'y réfère. Ex : certification ISO et de nouvelles procédures mises en place pour maintenir un même niveau stable d'excellence.
- Le sentiment d'*implication stratégique* se traduit par la volonté de toujours avoir un pas en avant, de réfléchir à demain (ex : Hair Spa). Cela se réfère à la valeur de l'excellence.
- Le sentiment de *l'importance ressentie pour son travail* reflétée par des cadres qui développent des comportements dédiés au service plus avec l'hémisphère droit de leur cerveau. Le cœur et les sentiments sont généralement mis plus en avant par rapport au côté rationnel et analytique.

Dès que l'on pénètre dans l'établissement une impression se dégage. Le personnel est à disposition et a du temps pour vous (une des définitions du luxe). Ma propre expérience dans l'exercice de ces entretiens est révélatrice. Tous mes interlocuteurs ont pris le temps de m'expliquer et de me fournir des réponses complètes, dépassant largement le planning horaire initialement accordé. De plus, plusieurs d'entre eux ont fait référence à la clientèle comme une large famille que l'on accueillerait chez soi. Cela est en pleine adéquation avec les valeurs *plaisir* et *hospitalité*.

Au terme de ces premiers entretiens, on note que le sentiment d'appartenance est très fort et qu'il se développe en processus de personnalisation dans les différents départements. Cependant, l'application des valeurs est d'autant plus naturelle car les valeurs du BRP sont leurs. Cela fait ressortir l'importance de l'adéquation dès le recrutement des valeurs propres du BRP avec celles du postulant avant même les compétences requises pour un poste.

Un autre élément qui ressort est l'importance du rôle des cadres et l'obligation pour eux de se dégager au maximum de l'opérationnel pour qu'ils puissent prendre le recul nécessaire à la mise en place de processus de personnalisation et d'innovation dans leur département respectif et surtout les communiquer et les faire vivre auprès de leurs collaborateurs.

Au niveau des employés

Les employés se sentent libres d'agir même si leur pouvoir de décision est flou et pas précisément stipulé. Par contre, ils se sentent encouragés à résoudre les problèmes de par l'attitude de leur supérieur direct et des évaluations annuelles.

Tous pensent mener leur travail en accord avec les valeurs du BRP même si ces dernières n'ont pas été explicitées dans leur travail quotidien. Ils comprennent les valeurs et elles leur correspondent. Elles leur étaient familières avant leur entrée au BRP et leur servent de fil conducteur pour atteindre les objectifs fixés.

Le rôle des supérieurs directs est primordial car il doit rappeler les valeurs et les faire vivre tout en responsabilisant chacun sur son rôle. Le fait de devoir établir par eux-mêmes les procédures de leurs tâches donne une grande implication aux collaborateurs dans leur travail et souligne l'importance d'apporter leur contribution pour développer leurs départements. Les collaborateurs se sentent impliqués dans leurs départements, envers leurs collègues et leurs supérieurs directs.

Même si la grande majorité note un immense effort de la direction pour communiquer de la reconnaissance, ils pensent que ce n'est pas encore assez et que les fêtes du personnel et les séances annuelles de présentation des projets en cours ne suffisent pas complètement à les nourrir.

L'enthousiasme et la fierté de travailler dans un tel établissement sont très clairement perceptibles. Cependant, ces sentiments se trouvent décuplés lorsque les supérieurs directs montrent de façon sincère et spontanée leur reconnaissance et donnent un feedback au sujet des diverses formations suivies ou des demandes faites par les collaborateurs.

On remarque que certains employés semblent avoir de la facilité à s'exprimer devant les membres de la direction et que d'autres souffrent d'un manque de reconnaissance.

Enfin, les défis les stimulent et leur permettent de ne pas tomber dans la routine ou l'ennui. Les nouvelles tendances mises en place avec les formations et travaux de groupes répondent à ce besoin de challenge permanent.

Pour les employés, le sentiment d'appartenance est élevé. Cependant, les processus de personnalisation et d'innovation par rapport aux valeurs se développent en fonction du rôle qu'aura le cadre responsable du département. Par exemple, au SPA la valeur de l'excellence et plus précisément la phrase « nous développons nos compétences afin de garantir nos performances » est mise en application par la mise en place de cahiers de procédures par les employés qui cherchent à rationaliser leur travail quotidien, l'ajuster et en faire un genre de bible qui les guide dans leur action quotidienne.

Dans certains départements, des équipes ont été mises en place avec un manager, un leader et un facilitateur, ce qui permet de développer une vraie culture organisationnelle avec une raison d'être et une stratégie propre au département. Cela permet aussi de développer toutes les compétences interpersonnelles et techniques internes au département et de responsabiliser chaque personne de contact en développant l'utilisation de son jugement dans toute situation. Ceci est entre autre démontré dans la parution littéraire de T. Slatten, *Managing service Quality : antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality*²⁴.

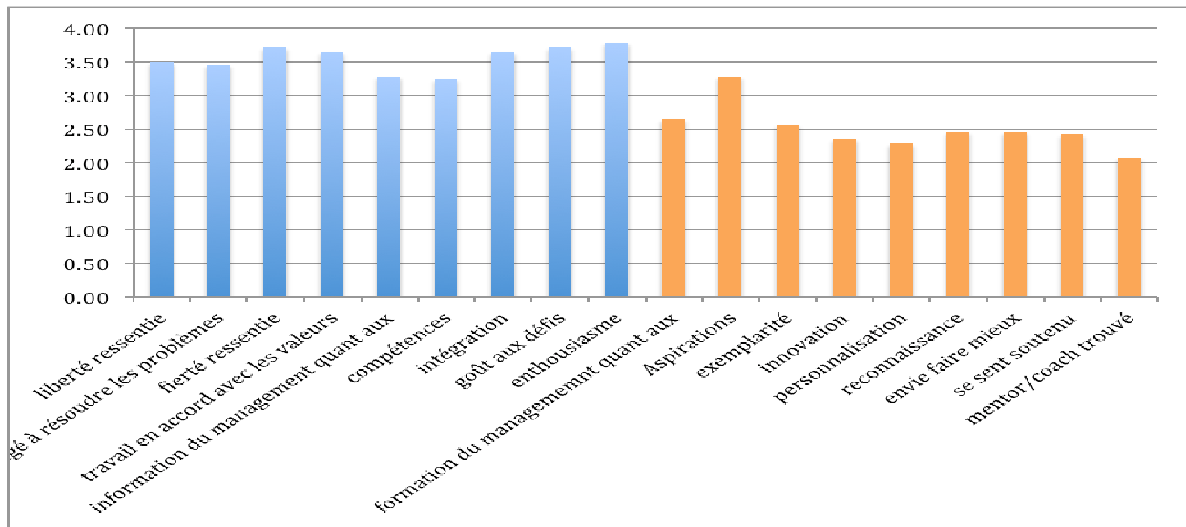
Les départements qui connaissent une grande réussite font preuve d'une grande culture et de leadership dans le département. Ils partagent au sein de l'équipe la même perception de ce qui est important pour l'entreprise et les raisons pour lesquelles les valeurs sont véhiculées.

Par soucis de globalité et de confidentialité, les résultats seront synthétisés sous forme de trois axes : l'axe opérationnel (délivrance du service) ; l'axe du leadership et enfin l'axe des Ressources Humaines (motivation/formation et gestion des carrières).

²⁴ SLATTEN, Terje. Antecedents and Effects of Emotional Satisfaction on Employee-Perceived Service Quality. *Managing Service Quality*, 2008 vol. 18, no. 4, p. 370-386.

2- Analyse des résultats

a) Tableau général (schéma 1)



Le tableau ci-dessus présente l'ensemble des vingt-huit entretiens. Il mesure le sentiment d'appartenance (bleu) et les processus engagés de personnalisation et d'innovation (orange).

Le sentiment d'appartenance est élevé pour l'ensemble des collaborateurs mais par contre les processus engagés et les sentiments ressentis sont nettement moins élevés et fluctuent énormément en fonction des départements interviewés. Il a été très difficile de trouver des corrélations et des covariances supérieures au chiffre de 0.50 qui semble être un minimum pour signifier une quelconque tendance.

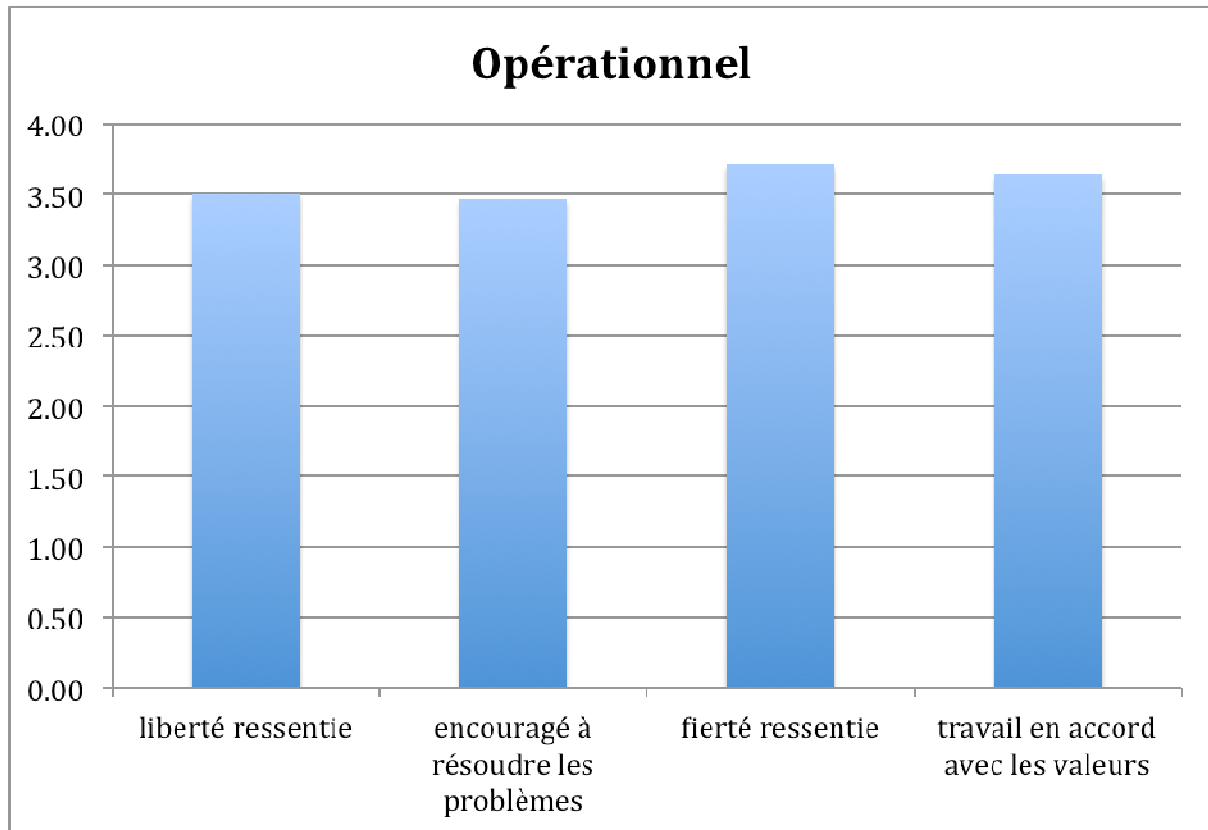
Le tableau a été dressé en fonction de moyenne comprenant tous les départements pour garantir une confidentialité aux employés et malheureusement les variances sont beaucoup plus significatives par département car les éléments ressortent beaucoup plus quand un responsable est mis en corrélation avec deux de ses subalternes. Il est rare que les résultats de l'un diffèrent des sentiments des autres.

Nous pouvons donc remarquer que malgré un sentiment d'appartenance élevé, les résultats quant aux processus de personnalisation et d'innovation par rapport aux valeurs ne sont pas aussi élevés.

Dans l'analyse des trois entreprises (SIA, Ritz et BRP), l'importance donnée au service est capitale et le questionnaire effectué au BRP devrait expliquer comment il se décline au sein de l'entreprise et auprès des employés de contact.

b) 1^{er} axe : l'axe opérationnel (schéma 2)

Par axe opérationnel, on entend la délivrance du service.



Les valeurs de l'hôtel sont très bien comprises et vécues par l'ensemble des cadres. Mme Polgar, gouvernante générale du BRP, depuis plus de vingt ans, trouve que ces valeurs ont toujours été siennes et qu'il ne fallait plus que les associer à des mots et les transcrire sur une feuille. L'appartenance à *The Leading Hotels of the World* exige d'avoir des critères *Leading* qui sont mesurés deux fois par an par des mystery guest. Ces critères sont très exigeants et basés sur l'excellence du service.

Les sentiments représentés dans ce tableau montrent l'importance que les employés donnent à l'envie de bien faire leur travail. Cependant, alors qu'une grande liberté est ressentie, la personnalisation est peu élevée et alors qu'ils se sentent encouragés à résoudre les problèmes, l'esprit d'innovation n'est pas toujours présent. Le directeur de la formation n'est toutefois pas du tout étonné par de tels résultats. Selon lui, le BRP a atteint un tel niveau dans la qualité du service qu'il est extrêmement difficile de l'augmenter et que par conséquent il n'est que peu demandé aux employés de développer de tels processus.

Cependant, comment expliquer que malgré tout, dans certains départements ces processus se mettent néanmoins en place avec un cadre responsable qui encourage, soutient et pousse même ses employés à aller de l'avant et à innover pour créer la différence devant le client?

Quand on reprend le schéma sur les liens dans la chaîne du service au profit l'article *Putting the Service Profit Chain to Work* dans Harvard Business Review - Juillet, Août 2008 par J.I.

Heskett²⁵, on s'aperçoit que la satisfaction de l'employé est au début de la chaîne et que sa satisfaction vient d'un service en interne de qualité. De plus, une autre étude²⁶ démontre que les employés n'attendent plus la même chose de leur travail et ont besoin de se sentir soutenus, encouragés et récompensés de leurs initiatives de façon toute autre que pécuniaire.

Enfin, un article d'une revue spécialisée²⁷ explique que des prestataires de services doivent être capables de satisfaire et parfois d'aller au-delà des attentes du client en raison de certaines spécificités liées au service (intangibilité, simultanéité, variabilité et périssabilité) et grâce à l'élément humain, en particulier le face à face interactif avec le client.

M. Bernard, chef de réception, a su aller au delà de l'attente de son client quand il lui a donné une chambre supérieure alors que l'hôtel était fully booked et que les travaux pour la Rotonde perturbaient l'attribution des chambres. C'est dans le face-à-face que M. Bernard a su gérer le mécontentement de son client et le transformer en effet « waouh ». Le même effet recherché dans les facteurs clé de réussite du Ritz Carlton.

L'exemple donné par Mlle Robert, responsable de la Terrasse peut aussi être cité. Une allergie au gluten notée sur la fiche d'un client lui fait prendre la décision de lui faire confectionner un gâteau sans gluten lors de sa commande pour son anniversaire. Le client n'avait rien osé demander et a été infiniment touché par son attention. C'est en parfaite adéquation avec le principe de l'*empowerment* voulu par les critères du Ritz Carlton. Les employés se sentent libres de traiter un problème et de trouver sa solution toujours tournée vers le client satisfait et choyé.

Le département du restaurant d'Anne Sophie Pic (étoilé au Guide Michelin), géré par M. Michelard, a mis en place des processus qui mettent en avant le client. M. Michelard exige de ses employés de faire preuve d'empathie envers le client même s'il reconnaît que chaque procédure doit être expliquée selon le caractère de l'employé afin qu'il la comprenne et la retranscrive dans son service.

Mme Polgar, gouvernante générale au BRP, reconnaît qu'il est difficile de maintenir le même niveau d'excellence tous les jours dans les 18 chambres à préparer en moyenne par femme de chambre. Elle met en place des auto-évaluations par les femmes de chambres elles-mêmes et les *mystery guests* envoyés pour contrôler les critères Leading l'aident à maintenir ce niveau d'excellence. Là encore ce principe est le même que celui développé par SIA qui vise à maintenir un niveau d'excellence par un contrôle permanent.

En 2007, Kong et Jogaratnam²⁸ ont confirmé que la personnalisation et la courtoisie des employés dans la délivrance d'un service étaient liées à la satisfaction du client. Une réceptionniste de l'Hôtel d'Angleterre et résidence expliquait que pour elle, quand un client téléphone, il doit entendre son sourire même si elle a beaucoup de travail. C'est sa façon de considérer son travail. C'est aussi un des critères utilisés dans la formation des Ladies and Gentlemen du Ritz Carlton.

Les valeurs de l'établissement doivent être adaptées à chaque département pour les faire vivre en de nouveaux processus de personnalisation et d'innovation. Dans le département du SPA, M. Reumont a créé une procédure, uniquement pour ses employés, basée sur le

²⁵ HESKETT, James L. et al. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review, Best oh HBR, July-August 2008, p. 118-126.

²⁶ SLATTEN, Terje. *The effect of managerial practice on employee-perceived service quality, the role of emotional satisfaction*. *Managing Service Quality*, Emerald Group, 2009, vol. 19, no 4, pp. 431-455.

²⁷ KATTARA, Hanan Saad. *The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction*. *Tourism and Hospitality Research*, 2008, vol. 8, 4 pp.309-323

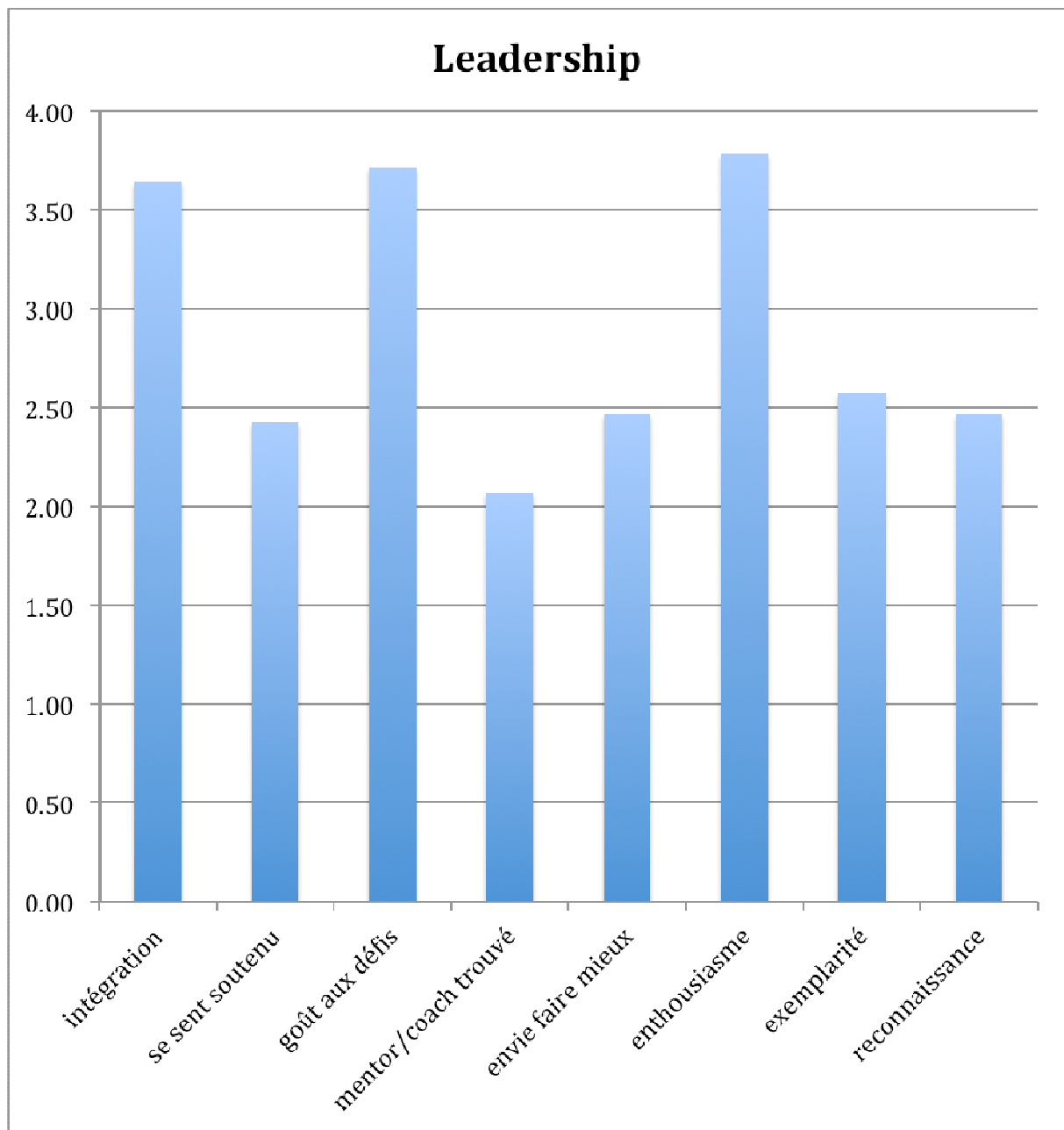
²⁸ KONG, Mikyoung, JOGARATNAM, Giri. *The influence of culture on perception of service employee behavior*, Emerald Group, *Managing Service Quality*, 2007, vol.17, pp.275-297

service et sa manière de le décliner au sein de son département (annexe 5). De nouveau, cette procédure est en totale adéquation avec les principes d'accueil du Ritz.

De même, au restaurant d'Anne Sophie PIC, M. Michelard a mis en place un cercle de réussite basé uniquement sur la satisfaction du client final passant par l'excellence dans le service.

La délivrance du service au BRP est au cœur des processus et voulue par la direction. Cependant on constate, par les résultats des entretiens, que l'attitude du responsable de chaque département est capitale dans la mise en place des procédures. Si son attitude vise à mettre le service au centre de ses préoccupations, alors les employés le feront aussi. Le SPA est un excellent exemple pour mesurer l'importance de cette constatation.

c) 2^{ème} axe: le leadership (schéma 3)



Le tableau ci-dessus montre la formidable motivation des employés par les forts taux obtenus quant à l'intégration, le goût aux défis et l'enthousiasme ressenti. Cependant, les résultats plus mitigés quant au sentiment d'exemplarité, de reconnaissance et de coach trouvé, montrent le gâchis de cette forte motivation par le manque de leadership dans certain département. Effectivement, les cadres responsables ne sont pas suffisamment dans la construction d'une structure quand aux valeurs de l'établissement afin de faire sentir à chacun son rôle en tant que partie prenante pour la réussite de leur établissement²⁹.

Qui sont les cadres du BRP ?

Selon Léonard L. Berry³⁰ et Kent D. Seltman, le leadership doit faire ressortir l'envie et la même passion de servir. Il doit également accroître la créativité, l'énergie et le dévouement des fournisseurs de services.

Les départements qui ont un niveau de personnalisation et d'innovation importants sont ceux qui se servent d'une nouvelle pyramide inversée³¹. Un leadership charismatique, change fondamentalement les valeurs, les objectifs et les aspirations des employés de contact.

Le directeur du SPA, M. Reumont, affirme que son département fonctionne mieux quand il n'est pas là, ce qui tend à prouver que les procédures sont bien implantées et que chacun est au clair sur son rôle à jouer. Il a su introduire des modules de coaching individuel sur les heures de travail grâce au fait que l'hôtel en étant devenu saisonnier soit passé de 42h de travail à 43.5h.

Mme Polgar, quant à elle, explique que depuis le séminaire dédié à la fonction des cadres à l'automne dernier, elle a du sortir de sa routine, plus déléguer et se mettre derrière son bureau pour réfléchir et prendre du recul.

Mme Sylvie Gonin, Concierge vedette et sorte « d'institution dans l'institution », explique qu'elle a beaucoup de mal à se sortir du quotidien car n'ayant pas de bureau à sa disposition, elle est toujours devant le client et ne peut que rarement donner le feedback et/ou les formations à ses collaborateurs. Elle est pleinement consciente de cela et un processus de réflexion est en cours pour le changer.

Une meilleure définition du rôle et de la place des cadres

La notion de la pyramide inversée démontre l'importance du contact avec la clientèle et illustre que le rôle de toute la direction est de soutenir les employés de contact dans leur tâche³². On peut citer l'exemple des managers de Disney World qui passent deux semaines par an à des postes de contact. Ces entreprises leaders ne sont pas uniquement préoccupées par le fonctionnement global mais aussi par les détails. C'est également la conception que le Ritz et SIA appliquent dans leur vision du management.

De plus, il est démontré que les cycles de succès à implanter dans les départements sont basés sur une large autonomie, une formation aux valeurs et à la culture du département au sein de l'établissement dans un but de motiver les employés conscients de l'importance de leur travail afin qu'ils entreprennent des efforts intensifs pour personnaliser et innover³³.

²⁹ PERETTI, Jean-Marie. *Tous reconnus*, Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 290

³⁰ *Management lessons from Mayo Clinic : une des entreprises de service des plus admirées dans le monde*. Edition McGraw-Hill, 2009.

³¹ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris, Pearson, 2008, p.354

³² LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris. Pearson, 2008, p.348

³³ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris. Pearson, 2008, p. 357

Le Ritz Carlton est très attentif à faire sentir à chaque employé le concept de Ladies et Gentlemen car il est conscient que c'est un point essentiel pour réduire le turnover, problème important dans l'hôtellerie. Plus l'employé se sentira choyé et important, moins il aura envie d'aller voir ailleurs. C'est exactement la même réflexion que les départements du marketing ont avec les clients. Cela coûte extrêmement cher de former un employé et c'est extrêmement démotivant pour les responsables d'équipe de savoir qu'un employé à peine formé tentera de partir dans un autre établissement. Pour briser ce cercle, il faut tenter de fidéliser l'employé comme le client et travailler sur les causes de départ avec un effet miroir.

Les quatre ingrédients clefs de la réussite pour une entreprise doivent être dirigés du haut vers le bas (top down), à savoir le pouvoir, l'information, les récompenses et les connaissances³⁴. Ces quatre éléments sont inégalement redistribués dans les départements. Quand le responsable du département réussit à sortir de l'opérationnel, il peut alors prendre le temps de les mettre en place. Silvia à la réception du BRP explique que chaque formation suivie par son chef, M. Bernard, est documentée et réexpliquée au sein du département à l'ensemble des collaborateurs. De plus, il a su motiver une jeune réceptionniste à se présenter pour un poste à responsabilité alors qu'elle était la dernière personne à être engagée. Il a su lui donner confiance afin qu'elle se fasse accepter par le reste de l'équipe comme étant la meilleure personne par ses capacités à pouvoir apporter à la fois à l'organisation, au département et à l'équipe la synergie nécessaire.

Dans l'ouvrage *Marketing des services*³⁵, il est noté que les collaborateurs sont aussi motivés et énergisés par l'attitude de leur supérieur quand le contenu de leur travail quotidien est conséquent, le feedback et la reconnaissance présents et la réalisation des objectifs nettement définie.

Actions entreprises pour développer leurs compétences

La récente mise en place de petits groupes de travail visant à expliquer eux-mêmes les procédures de leur travail quotidien va totalement dans ce sens et montre combien la direction est soucieuse d'impliquer les employés dans les cycles de succès. C'est d'ailleurs le même processus qui est utilisé pour la formation chez SIA. Des petits groupes de 12 sont constitués pour les formations et le responsable doit consigner tout ce qui se passe durant les périodes de formation afin de permettre à la direction d'extrêmement bien connaître ses employés malgré leur nombre important et leurs différents emplacements géographiques (voir plus haut, p. 14).

La mise en place d'un comité d'organisation pour la fête du personnel annuelle qui impliquera tous ceux qui le désirent, laisse la possibilité à certains employés d'utiliser leur créativité et leur envie de sortir du cadre quotidien ce qui se ressent dans la prise d'initiatives dans leur travail quotidien. Un employé a confié que sans ce nouvel élément qui lui permettait de développer son hobby dans le travail, il aurait sans doute pensé à quitter son poste. Il a par cette intermédiaire pu laisser éclater sa créativité et oublier son côté timide.

Le fait de désigner des formateurs et des superviseurs développe énormément le sentiment d'importance dans leur travail. Les collaborateurs se sentent plus impliqués dans la stratégie de l'établissement ainsi qu'un véritable maillon dans la chaîne de réussite de l'établissement. Ils sont aussi très fiers d'avoir été proposés par leurs supérieurs directs pour cette tâche, même sans aucune incitation financière.

Une jeune femme du département de la Terrasse confiait qu'elle voyait cela comme une responsabilité supplémentaire, un engagement plus fort pour développer ses compétences.

³⁴ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris : Pearson, 2008, p. 363

³⁵ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris : Pearson, 2008, p. 371

Cette mesure fait pleinement partie des mesures visant à développer le sentiment de la reconnaissance tellement important dans les processus de succès.

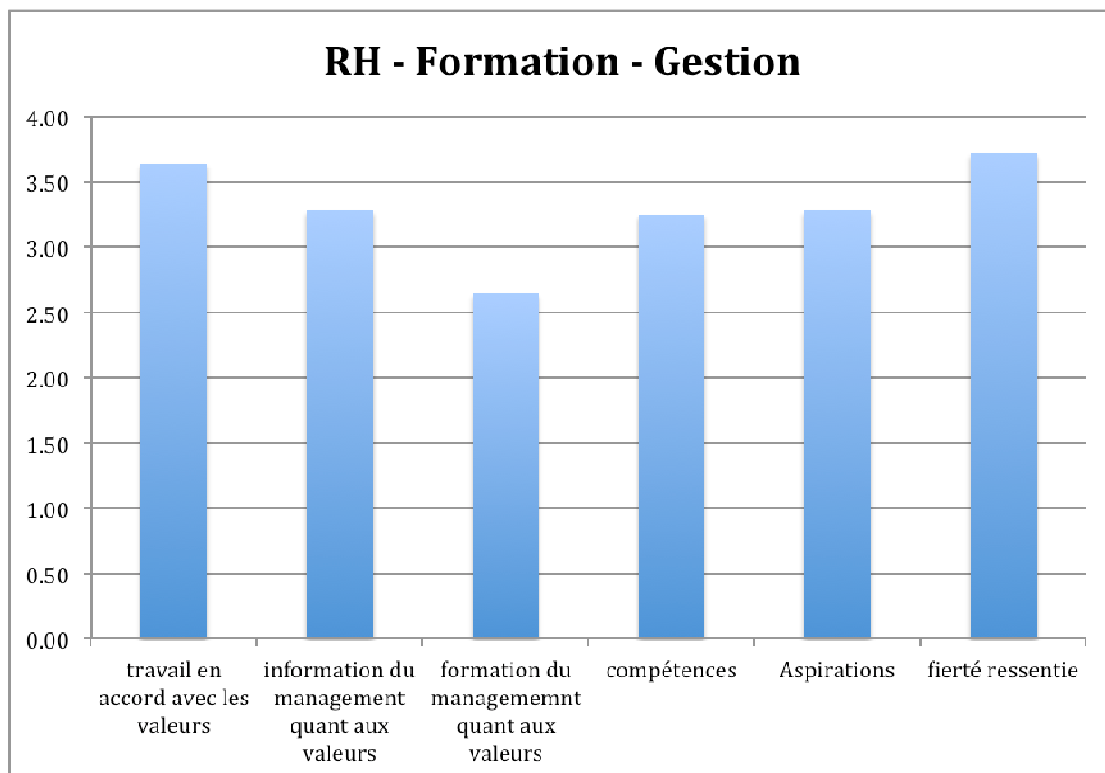
Les défis stimulent la grande majorité des collaborateurs car cela les empêche de s'ennuyer et de tomber dans la monotonie.

La reconnaissance et l'exemplarité ressenties ne sont pas les deux sentiments les plus élevés. Tous les employés s'entendent pour reconnaître l'immense effort fourni par la direction et sa sincérité mais parfois cela ne descend pas toujours jusqu'à leur niveau. Un manque de communication et une certaine opacité dans les relations avec les membres du comex ne font que renforcer cette impression. La définition précise de la fonction de «cadre» semble obligatoire car il est important que tous soient conscients qu'être cadre n'est pas qu'une prise supplémentaire de pouvoir hiérarchique mais surtout une augmentation des responsabilités quant au développement de l'équipe et de l'établissement en général³⁶.

Un employé du département de la réception de l'hôtel d'Angleterre confie que même si les défis sont parfois lourds à relever, ils sont tellement gratifiants qu'il ne pourrait envisager son travail sans eux. Il souligne aussi l'importance des outils de travail, notamment dans le *Yield Management* et combien il est agréable de travailler dans de telles conditions de technicité de pointe.

Nous venons de voir combien l'accent est mis depuis quelques mois sur le développement de l'attitude des managers. Les cercles de succès doivent être mis en place dès le recrutement des bonnes personnes, avec la formation nécessaire et le soutien indispensable à leur évolution.

d) 3^{ème} axe : les ressources humaines : formation / motivation et gestion de carrières (schéma 4)



³⁶ CAMERMAN, Pierre. *Dirigeants, de type Lego ou Playmobil ?*. Nantes : Editions Normant, 2010, p. 27

Dans ce schéma, les résultats montrent que l'information quant aux valeurs est très bien faite par le département de la formation. Par contre, la formation de ses valeurs au sein du département est très souvent inexistante ou remplacée par celle aux critères *Leading*. Ces valeurs sont certes proches mais relèvent du service pour les quatre valeurs du BRP et de la rentabilité pour les critères *Leading*. L'une va de paire avec l'autre mais la différence mérite cependant de s'assurer de la formation aux deux pour les employés de contact.

Cependant, l'ensemble des employés travaillent en accord avec les valeurs, ce qui une fois de plus marque l'importance du recrutement. Un collaborateur n'ayant pas toutes les *hard skills*³⁷ pour un poste pourra toujours être formé. Mais un employé n'ayant pas les mêmes valeurs que l'organisation aura toujours du mal à transmettre un service excellent. En effet, si certaines choses peuvent être apprises et retransmises machinalement, le processus ne sera complet que si l'on y met son cœur. Or, les employés de contact sont les seuls intermédiaires entre les clients et le produit offert et il s'avère capital de les connaître et de s'assurer de ce qu'ils vont transmettre en termes de sincérité.

Une recherche empirique dans l'industrie hôtelière a été réalisée en 2006³⁸. Même si elle ne concerne pas une chaîne dans le secteur du luxe, il est intéressant de noter que cette étude a démontré que sur 6'500 employés dans 76 hôtels *Holiday Inn* que les phrases « mon manager tient ses promesses et mon manager met en pratique ce qu'il prêche » sont fortement corrélées aux phrases « je suis fier de dire aux autres que je fais partie de l'hôtel et mes collègues et moi nous démenons pour satisfaire les demandes des clients ». On constate également dans cette étude que de tous les comportements managériaux qui ont été mesurés ; l'intégrité managériale était le plus important critère des facteurs de profitabilité. Une faible augmentation de l'intégrité comportementale globale de l'hôtel se traduit par une élévation significative du revenu et du profit. Cette constatation est d'autant plus forte si on pense l'impact qu'elle aurait dans l'hôtellerie de luxe.

Par ailleurs, les résultats ont démontré que le comportement du manager est étroitement lié à la confiance de l'employé, à son engagement et - selon mes observations in situ - à sa volonté de faire les petits plus qui font la différence.

Efforts faits dans la formation

Le Spa est un des secteurs où la formation est la plus appuyée dans un processus interne émis pour lui uniquement. Les divers coachings forment à la fois sur l'ensemble des services proposés mais aussi sur les comportements à développer. Un groupe de travail a été mis en place pour l'élaboration d'un manuel d'accueil et vu le succès obtenu, cette pratique va se mettre en place dans les autres départements.

Les modules de coaching organisés au Spa pendant les heures de travail sont aussi un exemple de reconnaissance car beaucoup d'employés ressentent une grande frustration aux nombreuses réunions et projets divers qu'ils doivent faire sur leur temps libre alors que dans l'hôtellerie les plannings sont déjà tellement chargés.

Efforts réalisés dans la motivation

Au niveau de la motivation, certains départements ont poussé et encouragé les collaborateurs à se démenner pour avoir un poste et d'autres n'ont pas essayé de les maintenir, ce qui a causé des départs et une démotivation de ceux qui restent las de former des nouveaux qui partiront à leur tour.

³⁷ Terme utilisé pour parler des compétences techniques.

³⁸ LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris : Pearson, 2008, p. 374

Un autre exemple a été donné par le chef de réception qui était très reconnaissant à la direction de lui avoir laissé organiser au sein de son groupe de travail des activités de Noël, à savoir une patinoire dans le parc de l'hôtel, des poneys pour les enfants et un stand de maquillage. Il en a ressorti une grande reconnaissance et une raison supplémentaire pour s'investir dans des projets en plus de son travail.

En autorisant l'ouverture du Hair Spa (développé par M. Reumont) la direction a fait preuve d'une grande confiance et lui a permis de mener son idée jusqu'au bout.

L'esprit d'équipe est aussi très bien développé dans l'organisation d'un comité pour la fête du personnel où tous les employés, sans aucune importance pour le rang hiérarchique se retrouveront ensemble pour construire un projet commun. Il en est de même pour les repas organisés sur le bateau pour l'ensemble du personnel. Les employés en ressortent enchantés et remplis de joie d'appartenir à une telle structure.

L'ensemble des employés ne ressent pas forcément que leur carrière peut se développer au BRP. Si leur chef direct ne leur donne pas de vrais objectifs avec à la clé des responsabilités plus importantes, le département des ressources humaines ne le fera pas. La gestion des carrières revient vraiment aux cadres qui doivent à la fois très bien connaître leurs employés et les motiver pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Efforts réalisés dans la gestion des carrières

Mme Baumann, assistante au Spa, décrit le Spa muni d'une excellente structure où l'on a la possibilité d'évoluer et où l'équipe est formidable !

M. Reumont, directeur du SPA va devenir coach professionnel et intégrer l'équipe de formation de M. Chapuis. Il en est de même pour Mme Coquet, responsable du Bar, qui va aussi être certifiée coach par un diplôme fédéral.

Les apprentis se sentent, par contre, un peu délaissés et regrettent qu'à la fin de chaque semaine leurs carnets ne soient plus signés et complétés comme ils l'étaient auparavant. Ils ont pourtant un fort sentiment d'appartenance mais se sentent quelque peu utilisés au gré des besoins mais sans véritable structure d'apprentissage.

Les résultats du schéma RH – formation – gestion (voir p. 33) montrent que les compétences des employés sont bien utilisées et que leur travail correspond à leurs aspirations. Cela montre que les employés, même si tous les processus ne fonctionnent pas parfaitement, éprouvent un grand plaisir à travailler dans un tel établissement et reçoivent beaucoup de reconnaissance de leurs clients.

Nous avons donc déterminé trois axes qui synthétisent les réponses recueillies et qui définissent l'impact du sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance a un réel impact sur la délivrance du service, le leadership et la motivation/formation. Cependant, force est de constater, qu'il ne suffit pas à la mise en oeuvre de processus de personnalisation et d'innovation. En effet, à chaque axe le rôle que les cadres ont à jouer est la clé de la réussite.

e) Mise en œuvre sur le terrain des valeurs de l'établissement

Afin de mieux comprendre comment étaient traduites les phrases correspondant aux 4 valeurs du BRP, j'ai demandé aux cadres puis aux employés de me donner des exemples simples quant à leur interprétation de ses phrases dans leur travail quotidien.

Le premier constat a été que peu d'employés s'étaient posé la question de l'intégration de ces phrases dans leurs tâches quotidiennes. Les cadres en revanche ont été plus en mesure de me répondre sans toutefois développer des processus de personnalisation et d'innovation identiques.

Aux questions « Comment montrez-vous à votre client que vous le reconnaissez ? » et « A quels détails êtes-vous attentifs quand vous servez un client ? » peu de cadres et d'employés sont allés au-delà de l'énumération des critères *Leading*. Très peu, sont passés dans la notion de don de soi, de générosité. Ils sont plutôt restés dans l'emploi du nom de famille du client et les détails qui caractérisent son appartenance sociale.

Aux questions « Comment développez-vous votre savoir-faire et savoir-être pour toujours garantir un meilleur service ? » peu d'entre eux sont allés au-delà des formations proposées dans le cadre du BRP.

Quant à la phrase, « nous partageons la culture du Beau avec notre client » ; aucun employé n'a pu de façon concrète me donner une application dans son travail quotidien. Plusieurs, ont même avoué, en toute sincérité, ne pas comprendre ce que cela signifiait.

Enfin, certains cadres ont eu du mal à me citer des exemples simples où ils avaient contribué à perpétuer l'esprit d'innovation. Cela tend à prouver que les valeurs ne peuvent pas toujours se traduire correctement dans la chaîne de service.

Force est de constater que dès que les cadres intègrent ces phrases, ce que j'ai pu vérifier par des exemples précis qu'ils m'ont énumérés dans leur travail, les employés des mêmes départements parviennent aussi à les intégrer, ce qui est rarement le cas si les cadres ne le font pas.

Les résultats des 30 questionnaires ont prouvé que les 4 valeurs de l'établissement sont connues par cœur par les cadres et les employés. Cependant, les questions demandées visant à donner des exemples de mise en application de ces valeurs suggèrent qu'elles ne descendent pas jusqu'à leur traduction dans le service offert au client. En effet, les valeurs sont expliquées et comprises comme concept, voire croyances personnelles inhérentes à l'éducation mais pas comme processus à adapter et faire vivre dans son action quotidienne. Le management est tout à fait conscient de ce dysfonctionnement et il travaille actuellement à y remédier. Les membres du comex sont en train de mettre en place des groupes de valeurs visant à mieux faire descendre les messages transmis par les valeurs - quitte à les adapter selon les personnes en contact - et être certain que les valeurs dans l'interaction avec le client soient transmises avec le cœur.

Le travail des membres du comex puis des cadres sera donc d'adapter les messages voulus à chaque échelon et s'assurer qu'ils soient correctement compris et transmis, le cas contraire de les ajuster jusqu'à ce qu'ils soient clairs pour tous.

Examinons maintenant ce qui pourrait être mis en œuvre pour faciliter l'ensemble des cercles de succès des départements.

3^{ème} PARTIE :

Entretiens et recommandations

Avec l'analyse de mes résultats, j'ai consulté des professionnels de la branche pour partager leurs avis et surtout leurs expériences. Il en est ressorti huit actions assorties de constatations et de propositions.

Munies de mes idées et de cette ébauche de plan d'actions, j'ai rencontré le directeur général et le responsable de la formation afin de partager mon travail et surtout leur vision et leurs perspectives d'avenir.

Enfin, un programme réel sera proposé ayant pris en compte non seulement les références littéraires et les entretiens réalisés mais aussi les besoins réels de l'entreprise avec sa réalité économique.

1- Apports externes

a) Entretiens

Différents professionnels ont accepté de me donner leurs avis et sentiments sur ce que j'avais fait ressortir lors de mes entretiens. Il s'agit de :

- Mme Vindou Duc, coach professionnel ; elle m'a beaucoup aidé dans la structure de mes actions.
- Mme Danièle Brault, fondatrice de Saphir, école de formation ; elle m'a donné son avis sur les outils de management relationnel.
- M. Yves Kohler, fondateur de Human Touch à Genève ; il m'a lui transmit ses techniques de coaching et sa vision de l'entreprise en général.
- M. Bertrand Willi, fondateur de la société Tailored-value, basée sur le sentiment d'appartenance à Lausanne ; il m'a permis de mieux comprendre ce que cela appréhendait dans sa récente mission en Arabie Saoudite et m'a aidé à redéfinir ma problématique de base.

Tous ont d'abord constaté l'énorme potentiel humain qui se dégage de l'ensemble des entretiens. Le BRP est un établissement de luxe dont la renommée est immense. La direction actuelle a réussi l'incroyable pari de garder un service d'antan avec une vraie rentabilité, ce qui est remarquable !

b) Plan d'actions

L'ensemble des huit actions a été pris sur un échantillon de 30 personnes, qui représente 6% de la masse salariale. Je suis consciente de ne pas représenter des affirmations mais de simples tendances sur 30 personnes en contact quotidien avec la raison d'être du Palace : le client.

1^{ère} action

L'engagement des employés

L'ensemble des employés a un fort sentiment d'appartenance, selon les trois critères utilisés pour le mesurer. Par contre, les valeurs transcrites dans le travail quotidien des employés ne donnent pas toujours lieu à de la personnalisation et de l'innovation. Même si les résultats

restent confidentiels, il ressort que les départements du SPA et de la réception recueillent un plus grand engagement de la part des employés que dans les autres départements.

Une proposition serait de faire travailler ces départements de façon matricielle par des objectifs à court terme, avec d'autres départements tels la Terrasse et/ou le Bar.

Ce type de management avait été réalisé pour des techniques de cross et up sales entre les départements de la réception et le restaurant d'Anne Sophie Pic. Il serait intéressant de savoir quels en ont été les résultats.

Le cahier de procédures qui a été réalisé au Spa puis transmis aux autres départements comme best practices pourrait être une base pour en établir d'autres plus centrés sur la formation, le feedback et la mise en application. Les résultats devraient rapidement pouvoir être notés et mesurés par des objectifs précis – essai pilote -.

2^{ème} action

L'exemplarité des supérieurs ressentie par les employés

Certains employés se sentent plus inspirés par certains cadres. Pour les employés, les cadres et pour les cadres les membres du comex, leurs supérieurs hiérarchiques directs doivent montrer l'exemple et vivre les valeurs de l'entreprise et surtout les traduire dans le travail quotidien.

Certains ressentent un énorme fossé entre leurs supérieurs hiérarchiques et eux-mêmes. Ils déplorent que peu d'entre eux mettent la main à la pâte en cas de gros problème, qu'ils ne viennent les voir que quand cela ne va pas et qu'il y ait un manque de réactivité important quant aux problèmes de manque de personnel en haute saison (« mise sous pression » selon M. Dussart). De même, certains ressentent une certaine opacité entre leurs supérieurs et eux-mêmes.

Une première proposition serait que la direction communique un maximum sur les membres du comex et leurs rôles afin d'enlever ce ressenti de manque de transparence. Cela provient probablement d'un manque de communication interne.

Une autre proposition envisagée serait de faire un focus group avec une sélection d'employés et de cadres pour comprendre qu'elles seraient les actions les plus utiles. Il faudrait surtout communiquer sur une base de bonne volonté et de transparence pour mieux travailler ensemble.

3^{ème} action

Le manque de reconnaissance (en amont du travail des collaborateurs) cause d'une partie du turnover

Les employés ne se sentent pas tous reconnus pour leur travail et leurs compétences. Cela pourrait paraître contradictoire car en grande majorité ils sentent leurs compétences bien utilisées au sein de l'entreprise et leurs aspirations comblées. Cependant, certains se découragent par le manque de personnel et les changements dans les départements. Un employé de la Terrasse remarquait qu'il avait appris trois manières de travailler différentes en quelques mois car ses supérieurs avaient changé à chaque fois et étaient arrivés avec des exigences différentes. Il n'avait donc plus l'envie de donner le meilleur de lui-même car il pensait que son nouveau chef ne resterait pas plus longtemps que les autres. Une démotivation générale prenait place car au lieu de se servir des compétences développées

par les employés de contact, de nouveaux chefs étaient parachutés dans le service sans prendre connaissance de ce que les employés présents avaient déjà essayés.

Une des propositions serait de prendre plus en compte les connaissances des employés de contact quand un nouveau responsable arrive avant d'implanter sa propre méthode. Parfois, une promotion interne serait peut être plus adéquate pour motiver l'équipe qu'un changement incessant de responsables.

Le travail par petits groupes (récemment instauré au BRP) devrait aussi permettre à la direction, si tout est consigné, de bien connaître les employés et de rapidement pouvoir réagir et remplacer la personne qui part. L'entretien de départ est dans ce cas primordial pour ne pas répéter les mêmes incompréhensions.

Même s'il est évident, que tout ne peut pas être géré par les RH, une bonne connaissance de leur part des employés en contact, leur permettrait de faire les ajustements nécessaires avec l'aide du responsable du secteur et de trouver plus rapidement ensemble la bonne personne.

4^{ème} action

Peu de soutien ressenti par les employés (en aval)

Le management relationnel – qualité des relations instaurées entre responsables et autres employés – n'est pas encore assez développé.

Certains employés déplorent de ne voir leur responsable que trop rarement venir les remercier après une journée particulièrement difficile ou encore les féliciter. Cependant, tous notent les immenses et sincères efforts de la direction dans ce sens. Les anniversaires sont souhaités et lors des fêtes de nombreux signes de reconnaissance sont donnés aux employés.

Néanmoins, les employés aimeraient que cela soit vécu au quotidien dans la sincérité et l'entraide. On peut noter ici, l'importance que Ritz Carlton donnent à ces signes très importants dans la construction d'une équipe qui gagne.

Une proposition serait de développer le leadership naturel des cadres ou pour ceux qui n'y sont pas habitués, de le développer par des solutions externes de coaching.

Une seconde proposition serait d'inviter des employés de contact à être associés d'une façon ou d'une autre aux réunions du comex pour un vrai partage d'expériences vécues ; on pourrait également demander aux membres du comex de descendre par demi-journée sur le terrain et se mettre en situation du personnel de contact. SIA a basé l'excellence de son service sur cet aspect, les membres de la direction ne devant jamais être coupés du contact avec le client et donc à l'écoute du personnel de contact. Ce point est capital car si le personnel de contact prend conscience de l'importance qu'on lui donne - pyramide inversée - il aura plus à cœur de faire remonter les désirs du client et tous les détails qui sont à la base son service.

5^{ème} action

Des unités indépendantes et complètes

Le SPA fait figure d'une vraie unité à part entière de même que le restaurant d'Anne Sophie PIC dans une moindre mesure.

Ces deux départements ont tous deux su créer leurs propres structures avec leurs facteurs de réussite. Le facteur clé du Spa, comme nous l'avons vu, est basé sur les employés, et celui du restaurant est basé sur les attentes des clients. Le Spa a des résultats extraordinaires et a été élu pour la troisième année le meilleur Spa 5 mondes au niveau global. Il dépend aussi de la maison mère à Paris. Son business model est clair, précis et très bien développé par M. Reumont.

De même, M. Michelard a développé son propre business model et se charge de la formation à ses subalternes selon les desiderata de la maison mère à Valence, combinés aux valeurs du BRP.

Même si les deux maisons, Pic et 5 Mondes partagent les mêmes valeurs que le BRP et c'est pour cela que la création du Spa et du Restaurant ont été possible les deux structures ont réussi à vivre avec en trame les valeurs du BRP mais en ayant développé un moyen de fonctionnement qui leur est propre.

Deux propositions sont envisageables. La première est de prendre comme modèle ces deux exemples afin d'en ressortir les facteurs-clés de réussite et les appliquer aux autres départements afin de les rendre plus autonomes et de leur laisser créer leurs propres facteurs de réussite. L'autre proposition serait de créer un vrai squelette à la destination Beau Rivage qui pourrait à terme être fédérateur dans le développement d'unités quasi indépendantes mais rattachées par les mêmes valeurs et surtout guidées par la même vision.

La mission et la vision seraient très importantes à établir et à communiquer comme élément fédérateur dans un but de laisser libre dans une vraie structure chaque département.

On pourrait imaginer que la stratégie de la société soit transcrite de façon précise par des objectifs à atteindre dans chaque département et mesurables par des KPI's – Key Performance Indicators (annexe 6). Il semble important pour accroître la transparence de la structure du BRP, d'établir un organigramme et de le communiquer à l'interne.

6 ^{ème} action

Fournir le service

Le service n'est pas toujours au centre des processus déclinés par rapport aux valeurs de l'établissement et aux critères Leading. Les valeurs sont comprises et parfaitement connues mais elles ne ressortent pas dans tous les départements comme au cœur des préoccupations des employés et surtout comprises par leur cœur. Certains employés de contact craignent le rapport que pourrait faire leur supérieur ou le besoin de rentabilité ou de bonne note ressenti dans leurs départements. Ils ne ressentent pas toujours la confiance ni l'envie de donner et d'accueillir avec le cœur par leur supérieur.

Une solution serait de faire descendre la formation par les valeurs jusque dans le travail quotidien afin que les employés voient la finalité de leur action et son importance jusque dans les moindres détails. L'employé de contact comprendra alors beaucoup mieux que la notion d'hospitalité et d'accueil passe aussi par toujours être vigilant à se présenter devant un client qui est venu s'asseoir pour boire un verre et que l'employé n'a pas remarqué immédiatement.

De plus, la communication de la vision de l'entreprise, la même pour tous devrait amener un sens supplémentaire à leur action quotidienne. Mettre la notion de service au cœur de la Vision de l'entreprise leur ferait prendre conscience du rôle capital que la direction attend d'eux et renforcerait ce sentiment de toujours vouloir faire mieux car ils sont le maillon capital dans la chaîne du service.

7^{ème} action

Le leadership

Les employés, cadres et membres du comex ressentent parfois un énorme fossé entre eux. La volonté est réelle de bien faire mais la communication est parfois rompue, inexistante ou mal perçue.

Une des solutions envisagées serait de former des petits groupes de travail ou d'intérêt commun dirigé par un membre du comex. Cela aiderait à rompre cette pyramide dans la hiérarchie et aiderait les gens à plus se connaître pour travailler mieux ensemble.

L'autre solution serait l'utilisation d'outils externes afin d'étudier la structure organisationnelle de la société, définir les profils des membres du comex, les juxtaposer et observer les compétences de chacun afin d'éventuellement rectifier certains manques ou déplacer certaines compétences.

Mieux connaître les gens non seulement de façon one to one mais aussi dans l'apport à l'entreprise peut donner une toute autre image et débloquer parfois des situations.

Enfin, on pourrait proposer un meilleur rayonnement de la direction au cœur des départements avec une Vision et une Mission bien établie et communiquée. Si l'on veut que les employés travaillent avec leur cœur, il faudrait que non seulement les cadres responsables soient « en contact » avec eux mais aussi que la direction soit la plus transparente possible et la plus proche d'eux

8^{ème} action

Une vraie structure RH, vu comme un centre de profits et non plus de coûts

Chaque département est responsable et recrute à sa façon. Malgré la récente formation des cadres aux méthodes de recrutement, chaque département interrogé semble être resté sur ses habitudes d'antan. Les stagiaires et les apprentis se sentent parfois peu encadrés dans leur apprentissage ou formation.

Le département des ressources humaines est en plein développement. Il serait bien d'arriver à mettre en place une structure au centre de tous les départements et peut-être la relier directement aux directeurs d'exploitation. Elle devrait représenter un ensemble de procédures mises en place par rapport à la vision et les valeurs de l'entreprise:

- ✓ Dès le recrutement avec des matrices à remplir par chaque nouveau candidat afin d'être certain qu'il corresponde aux valeurs de l'entreprise avant même de correspondre aux qualités requises pour un poste. Il serait aussi important d'inscrire les nouveaux postes dans un processus à l'interne avant de les ouvrir à l'extérieur.

Même si la rotation des postes cadres n'est pas énorme, le turnover est important et c'est la responsabilité des RH de connaître suffisamment les cadres responsables et les collaborateurs pour pouvoir engendrer des nouvelles perspectives pour chacun.

La partie du recrutement visant à vérifier les hard skills devra bien évidemment être faite par les départements concernés. Chaque département serait autonome dans le choix de ses employés mais tous seraient reliés par les mêmes obligations quand à l'organisation.

De même, la gestion des carrières devrait être mieux intégrée dans le service des RH. Le BRP n'a certes pas la taille d'une grande chaîne ni les possibilités de carrière dans le monde entier qu'offre Hyatt ou Hilton. Cependant une meilleure connaissance de ses employés – sa taille le lui permettrait- ; par l'implantation de processus simples comme les cadres A et B ; des superviseurs et autres idées cela permettrait aux employés de se sentir encore plus reconnus. Le turnover diminuerait de façon quasi certaine. Le fait de vivre le turnover comme une fatalité dans l'hôtellerie n'est peut être pas la seule façon de réagir. Mieux encadrer les personnes, mieux les connaître permet à leur responsable de proposer des solutions adaptées à leurs besoins qui sont loin d'être que financiers. La reconnaissance est capitale, et cela pourrait être une excellente façon de leur montrer cette reconnaissance en tentant de faire coïncider les besoins de l'entreprise aux leurs. Le résultat serait doublement positif pour l'entreprise par la baisse du turnover et l'augmentation de sa rentabilité. Il faudrait développer les compétences attendues pour chaque employé, les descriptifs de poste selon une procédure identique à tous les départements. Cette procédure serait basée sur les soft skills³⁹ en adéquation avec les valeurs de l'entreprise de manière transparente.

Enfin, les apprentis gagneraient à rentrer dans une structure plus précise lors de leur apprentissage afin qu'on puisse certes les employer selon les besoins de l'entreprise mais qu'ils se sentent aussi englobés dans un vrai processus. Il en est de même pour les stagiaires, ils représentent les employés de demain et contribuent à renforcer l'image de l'hôtel dans leurs diverses écoles.

- ✓ Tous les postes déjà pourvus devraient être certifiés par une formation ou une vérification des compétences (comex y compris). En effet, personne ne doit se sentir arrivés au sommet de ses compétences. Tous devraient pouvoir se replonger obligatoirement avec l'opérationnel de façon régulière afin de ne pas perdre contact avec le terrain et surtout pour faire preuve d'exemplarité. Comment soutenir que certains cadres, uniquement parce qu'ils sont devenus cadres, voient leur titre comme une augmentation de leur pouvoir sans les responsabilités supplémentaires que cela incombe envers leur équipe ? Il s'agit d'un équilibre à trouver entre une fonction nouvelle qui demande plus d'engagement mais qui est parfois vue par les subalternes comme un passe droit⁴⁰.
- ✓ Des entretiens de départ devraient être menés afin de connaître et répertorier toutes les raisons des départs. Un employé formé est un avantage énorme pour l'entreprise surtout s'il a été recruté à la fois pour le bien de l'organisation et du poste requis. Savoir pourquoi il souhaite s'en aller est un atout majeur pour les managers.
- ✓ Enfin, le département de RH devrait être suffisamment ouvert et inspirer confiance pour que les employés se sentent libres de venir et d'exposer leurs volontés d'évoluer. Il semble important dans une société d'aujourd'hui, de rompre la glace des portes fermées et de créer au propre comme au figuré un open space car aucun ne penserait accueillir un client avec un hôtel aux portes opaques et fermées. L'effet miroir est encore à utiliser.

Les huit points détaillés ci-dessus sont une succession d'actions et de propositions à mettre en place pour tenter d'améliorer une meilleure transmission du service par le personnel de contact. Le BRP a énormément de points communs avec le Ritz Carlton et SIA et il a la volonté d'implanter une réussite financière tout en s'appuyant sur un capital humain.

³⁹ Terme utilisé pour parler des compétences humaines en opposition aux compétences techniques (hard skills)

⁴⁰ RADON, Bernard. Guide du leadership, Paris : Dunod, 2007, p.18

Certains processus ne se développent pas jusqu'au bout, c'est-à-dire les employés en contact n'ont pas tous la même sincérité et compréhension dans la délivrance du Service requis pour une prestation.

On a vu que le rôle des cadres est capital dans la mise en place des processus de réussite mais aussi que le management a un rôle très important pour légitimer ce qu'il demande. La sincérité est demandée mais elle doit être ressentie par tous et à tous les niveaux. Mme Pellissier, membre du comex, fait remarquer que pour elle, le plus beau compliment qu'elle pouvait entendre sur l'hôtel était qu'un client se sente comme chez lui. Or, lorsque l'on reçoit chez soi, on le fait avec le cœur en toute sincérité.

2- Apports internes

A la fin de mon travail, il m'a semblé important de partager mes constatations avec le directeur de la formation mais aussi les membres du comex et le directeur général. Tous m'ont donné leur vision de leur établissement et m'ont expliqué comment ils vivaient eux-mêmes les valeurs de l'établissement dans leur travail quotidien.

M. Chapuis, directeur de la formation, a tout de suite fait part de sa vision de l'hôtel comme étant un vrai impératif de rentabilité lié à la qualité du service comme objectif.

Mme Pellissier, directrice financière et membre du comex, voit la vision avec une grande volonté de rester en main suisse, de maintenir le service d'un palace et d'avoir la rentabilité nécessaire pour investir dans de nouvelles technologies. Elle se rappelle la création et de la décision des 4 valeurs comme un moment fort entre les membres du comex, vécu avec beaucoup d'émotion et un grand message à transmettre. Elle note aussi qu'il est difficile de maintenir l'excellence à tous les niveaux avec un turnover qui avoisine les 25-30%. M. Chapuis et Mme Pellissier sont pleinement conscients du problème soulevé des cadres qui ne seraient peut-être pas assez formés à leurs responsabilités de cadres et expliquent qu'une procédure de formation supplémentaire en quatre modules vient d'être mise en place par petits groupes de six personnes. Ces modules visent à développer le savoir des cadres dans les chiffres, le recrutement, la formation, le droit du travail et le leadership. Ces modules ont été mis en place à la suite d'une réunion entre les cadres et membres du comex afin d'améliorer leur travail. Mme Pellissier a elle-même tenu le module financier pour l'ensemble des cinquante cadres. M. Chapuis remarque qu'il ne faut pas subir le syndrome de Peter. Il faut les bonnes personnes aux bons postes et pas juste des responsables opérationnels en recherche d'un titre et d'une fausse reconnaissance. C'est dans ce sens qu'il travaille.

Mme Pellissier est très consciente du problème de l'opacité ressentie par les employés envers les membres du comex et explique la mise en place d'une auto-évaluation des membres du comex jumelée à celle de deux de leurs collaborateurs. Elle note que les résultats ont été probants et que c'est maintenant au bon vouloir de chaque membre du comex de réagir. Pour sa part, elle avoue avoir reçu un choc en voyant les résultats de l'évaluation et d'avoir mis en place des actions simples pour mieux communiquer avec le reste du personnel. Malgré une charge de travail importante, alourdie par le manque de personnel dans son département, elle prend le temps au moins de façon hebdomadaire d'aller déjeuner au restaurant du personnel⁴¹. Elle reconnaît y prendre beaucoup de plaisir même si cela lui rallonge son temps de travail.

Elle explique qu'un grand effort est fait pour offrir aux employés des avantages en nature, comme l'utilisation du Spa du BRP pour les membres du comex et celle du fitness de

⁴¹ HOCHSTRASSER, Sandrine. Le management à l'américaine fait recette auprès des employés suisses » ; Cisco a gagné le premier prix du concours auprès des employés suisses. Le Temps, supplément Carrières, no du 6.05.2011, p.1.

l'Angleterre et résidence pour les cadres A. Les courts de tennis peuvent être utilisés par l'ensemble du personnel. De même, des possibilités de logement sont proposées à des tarifs avantageux pour les employés et le restaurant du personnel pratique une excellente cuisine à des tarifs attractifs. Les responsables de point de vente voient leurs salaires augmentés par leurs résultats ainsi que les membres du comex qui eux, sont directement liés aux résultats de l'hôtel.

M. Chapuis voit, lui, une grande amélioration avec des membres du comex qui sont coachés et qui ont une véritable volonté de changer certaines choses dans leurs habitudes.

Mme Pellissier explique enfin la grande expansion du BRP au niveau du service d'offres complémentaires dans les années futures. Elle note que le BRP est enregistré au registre du commerce sous la mention « exploitation sous toutes ses formes ». Cela lui fait envisager un avenir radieux dans l'innovation de l'offre proposée. Cela laisse une immense flexibilité pour se développer en investissant dans des technologies nouvelles et à la fois dans le capital humain et sa formation. Car l'un et l'autre sont à son avis les clés du succès.

3- Recommandations

a- les fondamentaux

Face à toutes nos constatations, il paraît essentiel de créer une vraie vision pour le BRP et la communiquer à l'ensemble du personnel. Il faudrait aussi créer une structure RH qui chapeaute l'ensemble des départements. Cette nouvelle structure serait un point de rencontre entre les employés sélectionnés pour un poste, les postes qui ont besoin d'être pourvus et les besoins des collaborateurs en place. Cela serait comme une plaque tournante d'échanges et de synergies pour créer un service d'excellence, toujours en employant l'effet du miroir pour les employés qui se sentiraient plus pris en compte - fait rarissime dans l'hôtellerie - et qui penseraient moins à partir dans d'autres hôtels.

Il faudrait aussi mettre en place davantage de formations avec des aides internes ou externes selon les budgets alloués pour les cadres afin de leur apprendre vraiment leurs nouvelles responsabilités – surtout humaines - et créer des formations quant aux valeurs jusque dans leur intégration dans le travail de chaque employé, afin qu'il comprenne que la petite cuillère mise parallèlement sur la soucoupe d'une tasse à café n'est pas une simple exigence mais fait intégralement partie de la valeur Excellence et de sa phrase : « nous soignons les **détails** et faisons de la qualité notre priorité. »

A l'époque de la mode du story telling - développé par Hermès -, on pourrait imaginer mettre plus l'accent sur la formidable histoire du BRP et toutes les merveilles d'antan qu'il contient encore (les serres, les tapissiers et autres corps de métier). Pourquoi ne pas inclure les clients dans ses découvertes et organiser pour quelques privilégiés des visites dans l'antre du passé et de l'irréel dans un monde où la réalité économique domine trop souvent ?

De plus, comme SIA le fait dans ses processus de formation, pourquoi ne pas inclure des clients pour donner leur avis en tant que consommateurs finaux. Un ou deux clients, le font déjà chez Pic de tant à autre pour un nouvel essai de plat. Pourquoi ne pas envisager dans une envie de transparence et de sincérité de les inclure eux aussi, à certaines conditions, dans les cercles de succès des départements en contact ?

b- des outils externes et/ou des aides externes

Une autre possibilité serait de faire appel à des aides externes⁴² soit au niveau d'outils comme *Pulsion* et *Insight*⁴³ soit à des coaches de façon ponctuelle afin de former l'ensemble des cadres et du comex car même (surtout) les gens qui sont au sommet des pyramides ont besoin d'être formés à de nouvelles techniques, enjeux afin de rester visionnaires et toujours voir plus loin et surtout être toujours capable de voir que derrière la dernière montagne franchie, une autre s'élève.

L'hôtellerie est un métier dur mais merveilleux, proche de la vocation. Des êtres humains accueillent et font leur maximum pour que le séjour d'autres soit le plus extraordinaire possible. Quand il s'agit de personnes, aucune science n'est exacte et c'est tout ce qui en fait sa richesse et sa complexité.

Une nouvelle approche développée dans un tout autre domaine et dans un tout autre pays, me paraît néanmoins intéressante et susceptible de marcher. C'est cette méthode inédite que nous allons entrevoir.

c- Une nouvelle méthode de management : employees first, consumers second⁴⁴

Tom Peters, auteur de *In Search of Excellence*, présente Vineet Nayar comme un nouveau Peter Drucker, tant sa méthode est différente pour structurer et gérer une entreprise. Vineet Nayar a toute sa légitimité car il est avant tout le PDG d'une grande multinationale indienne de services IT, qui connaît la croissance la plus rapide et la plus forte en Inde. En mars 2011, il a reçu la prestigieuse récompense de « Leader in the Digital Age Reward » pour sa vision révolutionnaire du management d'une entreprise.

Sa méthode, dont nous allons détailler les grands principes, s'appuie sur la sincérité et un effet miroir en tout temps maintenu. Cette méthode n'est pas directement liée au secteur du luxe mais elle s'appuie sur des préceptes qui visent à mettre le capital humain au premier plan et elle peut très bien être envisagée pour l'hôtellerie de luxe. Au contraire, il est toujours intéressant d'adopter des méthodes qui ont portées leurs fruits dans d'autres secteurs quitte à les adapter à ses propres besoins. M. Nayar a mis sa méthode au point car il était acculé à l'échec avec des milliers de suppressions d'emplois en vue. Le BRP est, quant à lui, un établissement qui fonctionne très bien et qui a une réelle volonté d'obtenir la rentabilité par un service d'excellence grâce à son capital humain. La réussite de la dernière chance ne serait pas son motif principal mais l'innovation résiderait dans la sincérité dans les valeurs humaines qu'il met en avant (donnant dès le départ une plus grande transparence sur la finalité du projet).

Cette stratégie serait à adapter mutatis mutandis et s'articulerait en cinq points :

- un effet miroir de vérité à toujours avoir face à soi. Cette phase oblige à se poser les questions en fonction de ses employés. Ils ont évolué, la *génération Y* le prouve ; ils partagent leurs vies sur les réseaux sociaux et attendent de leur entreprise plus qu'autrefois. Il revient au manager de regarder la société et faire le point pour savoir où elle en est afin de pouvoir ensuite rêver de là où elle aimerait aller. C'est la définition du point A au point B et du chemin à prendre.

⁴²GAEMPERLE, Chantal. Nous devons proposer davantage de cours pour les grandes entreprises. Le Temps, supplément Carrières-formation, no du 26.08.2011, p.1.

⁴³ Outils utilisés par les coaches externes pour étudier l'équilibre organisationnel de l'entreprise (Insight) et l'apport de chaque employé à la structure de l'entreprise (Pulsion)

⁴⁴NAYAR, Vineet. Employés en premier, clients en second. Paris: Diatino, 2011, pp. 31-43

- La confiance à créer à travers la transparence. Une fois la mission et la vision clairement et honnêtement définie, le management doit répertorier ses employés en trois catégories : les transformateurs, les attentistes et les âmes perdues. Une fois, cette répartition connue il faudra faire adhérer un maximum de personnes au projet tout en sachant que certains ne seront pas convaincus.
- L'inversement de la pyramide organisationnelle, réside à mettre en premier les employés, les clients et en troisième position la direction. Par un blue print avec les cadres, il s'agira d'établir toutes les mesures nécessaires à la « value centricity ». Pour obtenir l'effet waouh, principal atout de différenciation, il faudra travailler sur la crédibilité, la fiabilité, l'intimité et la motivation personnelle. Pour cela le modèle familial d'aujourd'hui peut être employé comme excellent cadre représentatif de la société.
- La redéfinition du rôle du PDG. Dans sa méthode, M. Nayar explique combien il est important de la part du manager de s'ouvrir à ses employés en leur demandant par diverses façons de participer aux changements, de les inclure sincèrement dans le processus afin que chacun se sente responsable de la réussite commune. Créer des communautés, c'est aussi une idée forte car elles regroupent les employés en groupe d'intérêt et provoque l'enthousiasme et la passion au delà du travail. A l'heure des médias sociaux, cette idée est révélée comme un nouveau lieu d'apprentissage et de motivation de l'engagement dans la culture d'entreprise. A l'heure de Facebook, LinkedIn et Twitter, il faut intégrer ces nouveaux acteurs au mieux dans la vie de l'entreprise et s'en servir pour développer le sentiment d'appartenance.
- Et enfin une meilleure compréhension à partir des incompréhensions. Il s'agit effectivement de créer le changement et de l'instaurer comme un nouveau mode de vie au sein de l'entreprise. Des employés sceptiques diront toujours que ce système ne marchera pas en temps difficile ou que l'entreprise n'en a pas besoin puisque les résultats économiques sont bons ou encore que les clients ne verront jamais la valeur réelle de ces changements. Toutes ses incompréhensions sont à prendre en compte afin de les combler et surtout d'y répondre par une attitude honnête et sincère face aux problèmes qui surgissent et aux imperfections inhérentes à chaque changement.

Conclusion

Au terme de cette étude qui m'a fait rencontrer de nombreux employés dans des départements différents, je constate que la disparité des besoins humains est représentée dans une structure telle que le BRP au même titre que dans n'importe quelle société.

Le sentiment d'appartenance est avant tout un processus créé par l'homme pour combler un besoin humain fondamental qui réside à faire partie d'un groupe. Toutefois, faire partie d'un groupe signifie aussi pouvoir y trouver sa place à court et moyen terme. C'est là que se situe le véritable enjeu du sentiment d'appartenance dans une entreprise ; il dépend des hommes uniquement qui le mettent en place et des structures pour le développer.

L'exemplarité de la haute direction est essentielle. Elle doit donner le ton et agir comme un puissant mécanisme d'orientation et de renforcements reflétant les valeurs privilégiées de l'organisation⁴⁵.

J'ai commencé par étudier le sentiment d'appartenance et sa traduction dans un service de luxe par rapport aux valeurs d'une entreprise. Chez le personnel de contact, qui fournit le service, le processus commence au sommet de la pyramide hiérarchique. Il faut avoir une vision claire et définie de ce qui est voulu par le management. Un organigramme clair et bien communiqué permet de mieux comprendre les interdépendances des différents départements et des secteurs d'activité.

Ensuite, il faut descendre les échelons de la pyramide et vérifier que rien ne se perd dans les messages transmis et que ceux-ci restent clairs pour tous, quitte à parfois les réexpliquer avec des mots différents. Le rôle des cadres est capital et c'est grâce à eux qu'on pourra s'assurer que le service est bien transmis non seulement avec la raison mais aussi avec cœur et sincérité. C'est en effet la plus belle expérience qu'un client puisse vivre dans un Palace, entre du luxe et de l'émotionnel.

Initialement, mon idée était de présenter la traduction d'un sentiment d'appartenance dans un service de luxe. Le benchmark réalisé avec le Ritz Carlton et SIA a montré de nombreuses corrélations entre ces trois entreprises. Le BRP semble avoir mis en place une volonté de rentabilité de SIA en y associant un service d'excellence fait par des employés qui s'impliquent personnellement dans leur travail. En étudiant les facteurs clés des trois établissements, le sentiment d'appartenance semblait un pilier conséquent sur lequel toutes s'appuyaient pour développer leur chaîne de service.

Le questionnaire établi au départ avait pour but de mesurer ce sentiment d'appartenance puis d'observer comment il se traduisait en processus de personnalisation et en esprit d'innovation. Les schémas de réussite et leur succès étaient tellement explicites dans la vision que j'avais du BRP que je n'ai pas ressenti le besoin de les valider avec les membres du comex et la direction.

Or, la surprise fut grande de constater que malgré un sentiment d'appartenance très élevé, les processus de personnalisation et l'esprit d'innovation étaient loin d'être les mêmes dans tous les départements. Ils étaient même développés de façon très différente. Le rôle de chaque cadre est primordial. Le rôle et l'exemple donné par le comex est aussi un élément incontournable dans la transmission réussie des messages de la direction. Enfin, le plus important était de comprendre quels messages étaient compris par les cadres et ensuite retransmis aux employés qui eux, à travers les valeurs de l'entreprise, devaient les retranscrire aux destinataires finaux, les clients.

⁴⁵DUBOIS, Pierre. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Canada : Québecor, 2005, p. 37

Tous ces cercles sont importants et le dysfonctionnement d'un seul d'entre eux altère l'ensemble. C'est un des apports importants de mon travail : vérifier l'adéquation à tous les niveaux du message (et de sa clarté) transmis par la direction.

Comment la direction a transmis le message aux cadres, aux employés? Comment les cadres ont-ils transmis eux-mêmes le message dans leur département en s'assurant de ne rien perdre du sens voulu par la direction? Les membres du comex ont passé beaucoup de temps à établir chacune des phrases des quatre valeurs ; mais sont-ils sûrs que dans le travail quotidien, les employés en contact transmettent aux clients le même message, avec les mêmes détails?

La vérification de l'adéquation entre les messages à transmettre et leur transmission est un pilier fondamental. Beaucoup de temps doit être passé pour s'en assurer. Loin d'être perdu, ce temps assure à la fois la fidélité de l'employé en contact (qui se sent soutenu et reconnu comme maillon clé) et du client (qui se sent choyé « comme à la maison », but ultime de la direction).

Le sentiment d'appartenance se traduit dans un service de luxe en tant que maillon indispensable à la chaîne du service. SIA, Ritz Carlton et le BRP ont su le développer afin de mieux connaître leurs employés et de créer des processus de succès qui conduisent à l'effet « waouh » auprès du client. Cependant, le sentiment d'appartenance vient de la mise en place de structures facilitant sa création et de valeurs fortes implantées dans l'entreprise. La sincérité apportée par la direction dans ces valeurs générera ou non le succès. Car cette sincérité sera la base et devra être vécue à tous les échelons. D'autre part, le sentiment d'appartenance se développe grâce à des facteurs de gestion spécifiques et à une certaine culture organisationnelle fondée principalement sur le respect et la considération pour le personnel (plus de 50%)⁴⁶.

Le lien entre l'excellence du service et le sentiment d'appartenance est évident au BRP mais il existe encore des axes d'amélioration, que ce soit au niveau des opérations, du leadership ou des ressources humaines.

Le plus important est d'envisager des améliorations pour faire mieux comprendre la sincérité des membres du comex et des cadres. Cela contribuera à ce que chaque employé soit convaincu qu'on a besoin de son action personnalisée et innovante pour améliorer la productivité de sa tâche et la rentabilité finale de son entreprise. L'employabilité du personnel n'en sera que renforcée. Même s'ils ne resteront pas toute une vie dans la même entreprise, les employés lui offriront leur sincérité et le meilleur d'eux-mêmes aussi longtemps qu'ils y travailleront. C'est en cela que le sentiment d'appartenance est d'actualité. Ne plus donner « pour toujours », ni appartenir à « une seule entreprise » mais être dans la sincérité et donner le meilleur de ses compétences, telles sont les aspirations de la nouvelle génération des employés. On est en plein dans l'émotion ; dans le luxe.

Il existe un réel impact de la traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs en un service de luxe. Mais ces deux éléments ne suffisent pas à assurer un service personnalisé et innovant. L'étude indique que ces éléments doivent être inclus dans un processus. Ce processus doit être pensé par le management et mis en place par les ressources humaines puis alimenté par chaque cadre formé pour nourrir ce processus de manière adéquate.

Bien que la théorie de Vineet Nayar soit en principe prévue pour un domaine, un contexte et une économie différents, il serait intéressant d'envisager son adaptation mutatis mutandis au BRP. Si le management réfléchissait à la situation d'aujourd'hui en faisant ressortir tous les

⁴⁶DUBOIS, Pierre. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Canada: Québecor, 2005, p 198

progrès accomplis mais aussi en ayant la force de voir sincèrement là où des progrès doivent encore être accomplis, un plan de priorité pourrait être mis en place.

Le département des ressources humaines est en pleine restructuration. Mais pourquoi ne pas se servir de cet aménagement pour susciter une nouvelle pensée, par exemple les employés au centre d'une structure plus ouverte et accessible, qui permettrait de développer dès le recrutement les valeurs et le sentiment d'appartenance. Des cercles de succès ab initio pourraient être créés simplement ainsi.

La méthode Nayar s'appuie sur la réflexion du rôle des dirigeants et la capacité d'une structure propre à libérer le pouvoir du plus grand nombre et diminuer l'emprise d'une minorité ; le but est de créer un avantage compétitif et d'engendrer l'innovation dans la zone de création des valeurs.

La solution pourrait être dans l'inversion de la pyramide traditionnelle du pouvoir. Le sentiment d'appartenance et les valeurs de l'entreprise seraient créés par les employés de contact, encouragés et persuadés (par une structure transparente) d'avoir un rôle précis à jouer dans l'organisation et confiants dans le management avec en trame une vision, mission commune assorties d'objectifs à obtenir par un effort conjoint.

Nayar, CEO d'une entreprise de plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, a réussi à mettre en place une structure, qui place au premier plan les employés, producteurs de valeurs au centre de la nouvelle hiérarchie. Pourquoi ne pas imaginer le BRP tenter l'aventure avec ses propres catalyseurs afin d'avoir son avantage concurrentiel durable : transformer les employés de contact et indirectement les clients comme porteurs des clés de sa réussite et de ses préoccupations réelles ? Le rôle des cadres en tant que leaders ressortirait renforcé, ce d'autant plus que tous auraient accès aux mêmes informations ; leur rôle ne serait plus basé sur la seule détention de l'information.

La route serait sans doute longue et semée d'embûches mais tout grand projet commence par la première brique.

Liste des schémas

- Schéma 1 : Tableau général, p. 27
- Schéma 2 : 1^{er} axe : l'axe opérationnel, p.28
- Schéma 3 : 2^{ème} axe : le leadership, p.30
- Schéma 4 : 3^{ème} axe : les ressources humaines : formation / motivation et gestion de carrières, p. 33

Bibliographie

Ouvrages

- ADAMEC, Régine. *Le marketing en mode social*. Paris: Liaisons, 2010, 127 p. (Entreprises & Carrière)
- BARRETT, Richard, *Libérer l'âme de son entreprise*. Bruxelles : De Boeck, 2003, 185 p. (Management en pratique)
- CAMERMAN, Pierre. *Dirigeants, de type Lego ou Playmobil?*. Nantes : Editions Normant, 2010, 156 p.
- CATENAZZO, Guiseppe, et FRAGNIERE, Emmanuel. *La gestion des services*. Paris: Economica, 2007. 111 p. (Connaissance de la Gestion).
- CLAUDE, Jean- François, *Le management par les valeurs*. Paris: Liaisons, 2003(2^{ème} édition), 256 p.
- DUBOIS, Pierre, *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Canada: Québecor, 2005, 125 p. (affaires).
- LOVELOCK, Christopher et al. *Le marketing des services*. Paris: Pearson, 2008(6^{ème} édition), 620p. (Education France).
- NAYAR, Veneet, *Les employés d'abord, les clients ensuite*. Paris: Diateino, 2011, 231 p.
- PERETTI, Jean-Marie. *Tous reconnus*, Paris : Editions d'Organisation, 2005, 448 p.
- RADON, Bernard. *Guide du leadership*, Paris : Dunod, 2007, 240 p.
- WELLHOFF, Thierry, *Les Valeurs*. France: Organisations, 2009, 198 p.

Articles, dossiers et études parus dans la presse spécialisée

BEBKO, Charlene. Service Intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of services marketing*, 2000, vol. 14, n°1, p. 9-26.

BOUCHER, L.P, MOROSE, J. *Revue des sciences de l'éducation*, 1990. Vol.16, no3, p. 417

HESKETT, James L. et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Best oh HBR, July-August 2008, p. 118-126.

HU, Sunny, KANDAMPULLY, Jay, et JUWAHEER, Thanika. Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction and image : an empirical study. *The Service Industries Journal*, 2009, vol.29, no. 2, p. 111-125.

KATTARA, Hanan Saad. The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 2008, vol. 8, 4, pp. 309-323.

KONG, Mikyoung, JOGARATNAM, Giri. The influence of culture on perception of service employee behavior. *Emerald Group*, 2007, vol. 17, p. 275-297.

PORTER, L.W et al. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 1974, p. 603-609.

SINGH, Jagdip. Performance Productivity and Quality of frontline Employees in Service Organizations. Journal of marketing, 2000, vol. 64, p.15-34.

SLATTEN, Terje. The effect of managerial practice on employee-perceived service quality- the role of emotional satisfaction. Managing Service Quality, Emerald Group, 2009, vol. 19 no 4, p. 431-455.

SLATTEN, Terje. Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee perceived service quality. Managing Service Quality, 2008 vol. 18, no. 4, pp. 370-386.

SLATTEN, Terje, MEHMETOGLU, Mehmet. Antecedents and effects of engaged frontline employees. Managing service Quality, 2011, vol. 21 no. 1, p. 88-107.

SUCHER, Sandra, MCMANUS, Stacy. The Ritz-Carlton Hotel Company Harvard Business School, December 2001, no 9-601-163.

WIRTZ, Jochen, JOHNSTON, Robert. Singapore Airlines : What it takes to sustain service excellence—a senior management perspective. NUS Business School Research Paper Series, 2001

Articles de presse généraliste

EMMENGGER, Steeves. Les employés, nouveaux ambassadeurs de la marque. Le Temps, no du 22.10.2010, p.7.

GAEMPERLE, Chantal. Nous devons proposer d'avantage de cours pour les grandes entreprises. Le Temps, supplément formation, no du 26.08.2011, p. 1.

HOCHSTRASSER Sandrine. Le management à l'américaine fait recette auprès des employés suisses, Cisco a gagné le premier prix du concours : Great Place to work. Le Temps, supplément Carrières, no du 6.05.2011, p.1.

Thèse, mémoire

GUIMARON, Jason. L'influence de l'éthique confucéenne chez SIA. 2008. 32 p. Monographie de Gestion, section EcoFi, Sciences Po Rennes, 2008

VONOVIER, Cédrine. Formation : base commune entre l'hôtellerie, l'horlogerie et la banque privée. Thèse mémoire 2010, Genève, HEG, 11 p.

Sites internet

Sentiment d'appartenance (consulté le 17 août 2011) : http://www.quebec.ca/edusante/sociale/imp_sentiment_appartenance.htm

Beau Rivage Palace (consulté de mai à septembre 2011) : <http://www.brp.ch>

Southwest Airlines Airlines Stewart Rapping Safety Information (consulté le 14 août 2011): http://www.youtube.com/watch?v=pvdCFYlf_JI

Vidéo

DVD - Hôtellerie 2011, Le bêtisier BRP et AR, Les 150 ans du BRP avec Marie-Thérèse Porchet-née Bertholet.

Documents internes au BRP

- Beau Rivage Palace, Magazine, Ed. Picturat-collection Prestige, 2010
- Livret d'accueil BRP SA et Angleterre & Résidence
- Les 4 valeurs du BRP et leur déclinaison en phrases
- Introduction à la formation d'adultes, C. Chapuis, Formation et Coaching

Documents externes – remis par les coaches

Competency APPROACH, Duallis Ressources Humaines, Juillet 2011,-09-04
Insights Discovery, base documentaire Insights, Andrew LOTHIAN, Scotland, 2006

Annexes

Annexe 1
Schéma du CRM qui se transforme en ERM

Annexe 2 et 3
Mails d'introduction de Christophe Chapuis aux dix cadres puis aux employés.

Annexe 4
Questionnaire adressé aux 30 collaborateurs interviewés

Annexe 5
Procédure de formation du SPA

Annexe 6
Journey from a Mission and Vision to Performance Measures