

Définitions, contenus et limites des concepts d'*hospitality management* et de management de l'hospitalité¹

Xavier Baron

Cet article précise les définitions, logiques et concepts qui distinguent *l'hospitality management* d'une part, défini comme un sous-ensemble de prestations aux occupants, et le management de l'hospitalité d'autre part, défini comme un système de production de valeur.

***L'hospitality management* comme produit**

Dans une première logique de pratiques observées, *l'hospitality management* est constitué d'un sous-ensemble de prestations spécifiques plus ou moins associées, elles-mêmes portées par des rôles professionnels.

L'innovation intervient par adjonction de services. On peut alors décrire *l'hospitality management* par des services plus ou moins « nouveaux » (conciergerie phygitale², animations, offres multiples de restauration, salle de sport...). Ces services sont mis en œuvre et animés par des rôles professionnels, des fonctions de « *managers* » (ou *officers*).

Le bénéficiaire est « servi ». La production se décline autour des concepts d'expérience et d'ambiance. La qualité se dit autour du « sans-couture » et de la convivialité. Pour l'obtention de ces résultats, l'accent est mis sur un présentiel « sympathique » d'*hospitality managers*, ambianceurs, coach, barista. La valeur ajoutée attendue se situe dans le registre du « *nice to have* », de l'avoir.

Une vision consumériste et industrialiste des services aux occupants

Il s'agit d'enrichir les espaces et les usages par la mise en œuvre de prestations supplémentaires. Les enjeux se déclinent sur des objectifs de satisfaction et de bien-être des occupants dans une double perspective d'amélioration des taux d'occupation et de fidélisation des talents. Les services aux occupants doivent produire un ressenti de bien-être, le sentiment d'être bien accueilli, respecté, de faire l'objet d'attention. *L'hospitality management* est un assemblage plus ou moins complet de services d'accueil, conciergerie, *community*, animation de réseau sociaux, courrier, petit travail, colis, mobilité douce, restauration-fooding-snacking, barista, animation, salle de sport équipée et coachs... Dans cette logique, la propreté ou la sécurité, comme les aménités des environnements physiques (température, lumière...) n'interviennent que dans un deuxième cercle.

Cette approche de *l'hospitality management* est encore quantitativement marginale. Elle va probablement continuer de croître comme classe particulière de services pour répondre à certaines pénuries de main d'œuvre, à la responsabilité sociale & environnementale, mais aussi à des besoins de variabilisation (par contrats de prestation) ou à un meilleur consentement à la dépense en surfaces, par intégration dans les charges immobilières. Cette demande devrait

¹ Cette contribution méthodologique a été élaborée à l'occasion d'une étude sur *l'hospitality management* réalisée en 2023 à la demande du *Fare propreté*, fonds d'innovation qui a pour objectif d'accompagner et soutenir le développement économique et social des entreprises de propreté.

² Mot-valise contraction de « physique » et « digital ». Le phygitale repose notamment sur l'installation de bornes tactiles et autres robots d'accueil(NDLR).

s'affirmer pour certains clients, justifiée par les besoins d'attractivité et de fidélisation d'entreprises confrontées directement à des pénuries de main d'œuvre et à la recherche de talents.

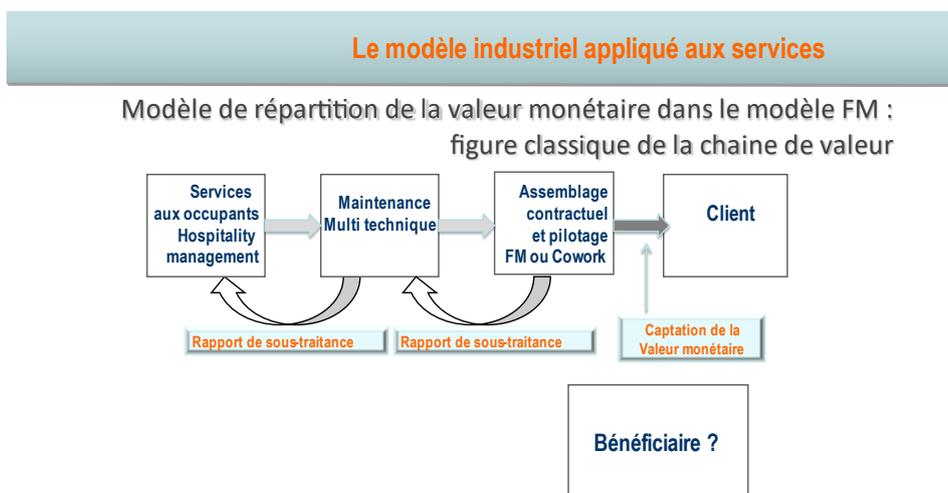
Cette approche est cumulative ; plus, c'est mieux. Les services sont assimilés à des produits que l'on peut acquérir. Le mode de production reste « industrialiste » (codification de l'offre, processualisation, recherche de volumes). L'expression du besoin est réputée être l'affaire du client (conception), la mise en œuvre est celle du prestataire (exécution conforme), le bénéficiaire consomme.

Cette offre trouve des limites à court terme dans les capacités des prestataires (peu d'opérateurs savent faire) mais surtout, dans celles du prix que le client-employeur est prêt à payer. Ce prix est fonction de sa perception de la valeur (impact utile) de ces services, mais également, des moyens financiers dont il dispose. Comme toute « consommation », l'hospitality management profitera surtout aux salariés des entreprises riches, des sites de sièges sociaux et autres *flagships* ainsi qu'aux immeubles situés en métropoles d'accès difficile et aux loyers élevés.

A quoi servent les prestations d'Hospitality Management ?

En termes de définition fonctionnelle, l'hospitality management répondrait à des « besoins » (présentés comme nouveaux), à l'aide de prestations (supplémentaires), conçues un à une pour répondre à ces besoins. L'argument central des prestataires comme la justification à la dépense pour le client, serait dans la réponse à des attentes nouvelles d'attractivité des espaces par un renforcement des marques employeur. Ce sont en quelque sorte des « produits » consommables pour satisfaire des besoins et des attentes ; se déplacer, se réunir, créer des liens, rencontrer, se concentrer, s'amuser, se détendre, se restaurer, faire du sport, se cultiver. Pour consommer ces services, le bénéficiaire doit se déplacer sur les lieux de travail.

Le modèle de pensée appliqué ici est hérité de l'industrie. Il s'agit de fournir des prestations conformes à un « juste » besoin, lequel est supposé connu (et financé) par le client. Le modèle de production reste dans une approche séquentielle de la chaîne de valeur. Les services font l'objet d'activités organisées à travers des fonctions spécialisées et des postes de travail définis par l'exécution de tâches assimilées à des quasi-biens tangibles.



Représentation inspirée de ATEMIS

L'hospitality management ? Un sous-ensemble de prestations particulières...

Une définition intrinsèque : *l'hospitality management* repose alors sur la mise en place de fonctions (ou rôles professionnels), confiées à des personnes titulaires d'un emploi désigné, pour mettre en œuvre des prestations particulières.

Cette approche est présente avec un vocabulaire encore peu stabilisé et de nombreux emprunts à la langue anglaise. Il n'est pas réservé aux prestataires, des prestations et des *hospitality managers* peuvent être portés directement par le client utilisateur (en achat multi-lots).

L'hospitality manager (interne ou externe) est en général situé à un niveau de technicien, parfois de niveau cadre (avec une référence à un niveau bachelor voire master). D'autres intitulés sont utilisés pour évoquer des niveaux plus modestes (techniciens, ouvriers) avec :

- *Hospitality Officer, Office Manager* ou Responsable d'immeuble, désigne un niveau de qualification technicien, parfois issu de l'accueil, parfois de la maintenance technique, dédié pour partie dans une fonction d'*hospitality* (ronde, écoute bénéficiaires, suivi des interventions) ;
- *Hospitality Operator, Floor Captain* désignent un premier niveau de technicien ou ouvrier, parfois appelé *Handyman* ou Factotum (chargé de petits travaux).

D'autres intitulés suggèrent des périmètres associant accueil, évènementiel et animation :

- *Welcome manager* pour hôte et hôtesse d'accueil, parfois plus précisément hôte et hôtesse de table, que l'on peut retrouver dans l'évènementiel ;
- *Floor Manager*, pour des « hôtes » ou techniciens services généraux dans les étages ;
- *Event manager*, dédié à des activités de communication, animation, parfois également réservé à des niveaux cadre, par exemple « référent conseil expert de la valorisation des environnements de travail du siège³ » ;
- *Community manager*, renvoyant à l'animation de réseaux sociaux à l'échelle des sites, mais également de fonction d'animation physique (jeu, sport, culture...), en face à face, pour des sessions organisées avec une fréquence contractualisée.

Il y a également des intitulés comme *Ambianceur* ou *Expérienceur*, y compris des traces résiduelles de la notion d'*Happiness Manager*. Un contrat d'*hospitality* peut inclure l'engagement de réaliser des animations (expériences) selon une fréquence qui peut être précisée (semaine ou mois), à l'aide de propositions diverses ; ludiques, sportives, culturelles (*community*), en organisant des petits déjeuners, des *after work*, des conférences thématiques, des jeux de société, des petits événements comme un grand prix de karting électrique, de karaoké, un entraînement sportif avec un médaillé olympique, un simulateur de ski...

S'y ajoutent trois « briques » optionnelles en fonction des configurations et des budgets, des surfaces disponibles et des immeubles :

- Barista, *snacking* et *fooding* ;
- Salle de Sport fitness avec ou sans coach ;

³ Source Engie Solution.

- Gestion des salles de réunions (auditorium) avec le premier niveau de régie (et des partenaires pour opérer le niveau 2).

Dans un registre marqué par une culture technicienne⁴, *l'hospitality manager* souvent « assure le pilotage des services aux occupants de notre client ». Cela se traduit par une notion de « chef d'orchestre » sur trois axes ;

- le contrôle de la qualité, en réalisant notamment des rondes, en anticipant les demandes d'intervention et les réclamations, en vérifiant la mise en œuvre et la conformité des actions correctives, en participant au pilotage des prestataires à travers des points quotidiens et des revues de performance régulières ;
- le pilotage du contrat, au sens de l'optimisation des plannings, de la relation avec le client ainsi que le *reporting*, le respect des engagements contractuels, l'évaluation des risques ;
- et bien sûr, « vous veillerez au quotidien au bien-être des occupants et visiteurs, et collecterez les informations relatives à l'actualité du site pour anticiper les besoins ».

Dans un registre « sobre »⁵, il s'agit de « garantir le bon état intérieur des locaux pour satisfaire les utilisateurs », avec comme missions « prendre en charge l'activité opérationnelle FM (du site), en lien avec son responsable direct et les équipes managers des activités (du FMer) (hospitality, propreté, technique, régisseur) et les sous-traitants dans le respect à la fois des règles, procédures de sécurité sur le site et des exigences client. Les services doivent être pilotés et managés afin de maximiser leur performance au bénéfice du client (...). Être force de proposition et mettre en place des procédures opérationnelles. Interlocuteur client pour les soft et hard services. Analyse les services FM et proposer des plans d'actions afin d'améliorer l'environnement de travail du client. Force de proposition et innovation ». Y compris « la charge d'organiser le pilotage des prestataires contractuellement désignés pour l'exploitation de ces services ».

Dans un registre plus « disruptif »⁶, « c'est un nouveau métier (en 2020) qui peut se résumer à « ambianqueur » de site. A la fois coordinateur et animateur, l'Hospitality Manager est à l'écoute des occupants et organise les prestations pour enchanter leur quotidien. Notre Hospitality Manager coordonne les différents prestataires intervenant sur le campus en relation avec la Direction Client. Sensible aux enjeux d'une meilleure qualité de vie au travail et de la convivialité en entreprise, vous coordonnez l'équipe d'intervenants du site (accueil, propreté, maintenance...) et valorisez l'univers du client (marque, lieu, communauté) en offrant à ses collaborateurs des conditions de travail propices au bien-vivre ensemble ».

Un enjeu de captation des marges dans la chaîne ?

Une fois le « besoin et la solvabilité » des clients postulés comme acquis, la question est posée de savoir lequel des opérateurs sera le mieux placé pour capter la demande et le chiffre d'affaires. Qui saura éviter d'être sous-traitant et au contraire, capter la valeur produite tout au long de la chaîne de sous-traitance :

⁴ Source Opal filiale Vinci Facilities

⁵ Source annonce Sodexo.

⁶ Source annonce Armonia.

- Les FM_{er}, associant pilotage de sous-traitance et *hospitality management* ?
- Les spécialistes de l'accueil ou de la conciergerie, arguant d'un ADN cœur de métier ?
- Des opérateurs nouveaux, type start-up, mêlant des offres d'animation et d'événementiels, de réunions et de convivialité, de baristas et autres *after works* ?
- Des opérateurs de Cowork, qu'ils soient indépendants ou portés par des foncières, des investisseurs avec parfois l'aide d'entreprises de l'hôtellerie ?

Dans cette chaîne de valeur, celui qui contrôle la relation (contractuelle) au client est en principe en meilleure position que ceux qui sont « sous-traitants ». L'important est alors de se hisser au contact direct du client. D'une période à l'autre, les positions peuvent évoluer. Certains prédisent par exemple que la domination des multi techniciens dans les approches *full FM* est en passe d'être supplantée par celle des intégrateurs, dont des « *serviciens* » numériquement plus présents et très exigeants en ingénieries sociales.

Le management de l'hospitalité comme système serviciel

La seconde logique présente derrière la mode de *hospitality management* adresse le besoin d'une capacité accrue à concevoir et opérer, en permanence et simultanément, les services liés aux bâtis et aux occupants afin d'en garantir le meilleur rendement, mais dans une approche système.

Dans l'économie servicielle, la valeur est dans l'impact utile d'un service. Elle n'est pas dans son niveau de gamme ni dans le seul fait d'être exécuté conformément. C'est l'effet utile qui est la finalité d'un service. Or, dans les services, il n'y a pas de proportionnalité directe, simple et stable, entre l'effort et l'effet⁷. La « manière dont le service est rendu » comme la participation du bénéficiaire à l'enrichissement de son propre environnement sont déterminants. L'innovation servicielle et le gain de productivité (par un impact utile accru à effort constant) d'un service ne sont pas dans son exécution, mais dans la pertinence située de son intervention (au bon endroit au bon moment⁸) et sa cohérence dans un système. Chaque action servicielle a une portée systémique. C'est la qualité du système serviciel qui conditionne l'intégration et la pertinence, c'est-à-dire l'impact utile de chaque service rendu.

Une logique servicielle du management de l'hospitalité

En parlant de management de l'hospitalité, on insiste sur le fait que la performance optimale des services n'est pas accessible par une opération d'assemblage, serait-elle « pilotée ». Elle suggère une capacité à concevoir et opérer, en même temps et en permanence, des « systèmes de production serviciels » intégrés. Ce n'est pas un accueil dynamique, une conciergerie gratuite ou un bon café qui peuvent, même cumulativement, produire un impact utile sur les personnes et la qualité de leur travail. C'est un niveau de service cohérent, conçu en pertinence située, au moyen d'une intégration de tous les services, *hard* et *soft*, dans un bâti et des aménagements. Cela requiert de « faire jouer ensemble, sur la même partition », des services techniques (maintenance bâti et équipements), des services d'aménagement, des services « de base »

⁷ Nous empruntons cette formule à François Hubault, ergonomiste.

⁸ Nettoyer au bon moment et au bon endroit est une manière de définir la propreté à l'usage.

comme la sécurité et la propreté (à l'usage et si possible), d'autres services de type *hospitality management*.

Cette logique exprime la perspective d'une capacité « d'enrichissement de tous les services » moins par une accumulation ou une montée en gamme que par un design, une intelligence des parcours des bénéficiaires au travail, l'obtention d'une cohérence entre tous les services y compris ceux que porte le bâti avec ses équipements, sa décoration et ses aménagements. Dans cette approche, il n'y plus de distinction (de finalité) entre les services aux occupants et les services au bâti et aux équipements. Ils participent tous de la performance de l'environnement. Pour que les services aux occupants produisent des effets utiles, il faut qu'ils soient rendus dans des conditions de lumière, de température, de qualité d'air, d'ergonomie des postes et des circulations, avec des équipements (visio, informatique, réseau) performants. D'où un « management de l'hospitalité » qui intègre les activités multitechniques et que l'on peut compléter par « un management des aménités ».

Pour un management en système de la propreté et la sécurité, l'accueil, la restauration, le courrier, les factotum, espaces verts, déchets, animations, communication..., ce qui devient discriminant, c'est la capacité de « chef d'orchestre » ; une capacité de conception et d'opération de systèmes serviciels intégrés, de la programmation en amont à l'évaluation de la mise en œuvre en aval.

En francisant l'usage des termes, l'objet que désigne le concept de management de l'hospitalité se déplace d'un rôle (ou fonction) et d'activités (pilotage) centrées sur des produits (*nice to have*) vers un dispositif systémique capable de « modifier favorablement l'état des bénéficiaires ». Le concept vise des effets dans le registre du *nice to be...*, dans le registre de l'être.

A quoi sert le management de l'hospitalité ?

Pour une définition « fonctionnelle », répondant à la question « à quoi sert le management de l'hospitalité », la réponse n'est pas de « satisfaire » ou même « de faire revenir les gens sur les lieux de travail ». Une entreprise peut tout à fait rechercher des conditions d'espaces et de services pour « fidéliser » des salariés plus exigeants que d'autres par une forme de rétribution en nature. La localisation en est certainement la variable clé et le premier facteur de coût, très loin devant les services. Produire une satisfaction aide sans doute à renouveler un acte d'achat (à l'hôtel, dans le *retail*) mais le salarié au travail n'est pas un consommateur. Satisfaire le salarié peut être un objectif légitime recherché par l'employeur, mais cela ne garantit pas, en soi, une meilleure capacité de production. Il paraît hasardeux de demander à une certaine qualité d'espace un résultat de fidélisation de « talents » rares dont la rémunération, le sens donné au travail, le management et les perspectives de carrière sont également responsables. En revanche, le management de l'hospitalité, toutes choses égales par ailleurs (la localisation ou un taux de foisonnement faible par exemple), peut rechercher la productivité des services, à coûts décidés, non seulement un à un, mais surtout par leur combinatoire en système, pour optimiser leur impact utile (les uns grâce aux autres, bénéficiaires inclus).

Transformer des espaces en lieux

L'impact des services sur le travail est le levier de performance, le référent de valeur. On ne parle plus de fonctions ou de services spécifiques, mais d'un système de management de l'hospitalité comme levier d'enrichissement des espaces afin de les transformer en lieux. On désigne alors comme « lieux » des environnements qui offrent une expérience suffisamment favorable pour

que les usagers trouvent un avantage à s'y rendre, avec la possibilité d'y construire des liens sociaux. Un environnement accède aux qualités d'un lieu quand il est appropriable, quand les personnes y sont bien accueillies. Dans un environnement appropriable, les occupants peuvent « jouer » avec l'espace et être équipés pour des usages qu'ils inventent et réinventent, pour y être « bien », mais surtout en capacité de bien travailler.

Les deux caractéristiques sont alors :

- un périmètre enrichi d'activités de services, certains classiques (accueil, conciergerie, courrier) d'autres plus récemment mobilisés (*barista, snacking et fooding*, animations culturelles et sportives, soutien à l'usage des salles et équipements communs...);
- une capacité à intégrer ces services avec tous les autres, propreté, sécurité, espaces verts, y compris la valorisation des aménités techniques (air, température, lumière, équipements...), par un design des services et la garantie d'une co-opération en cohérence et en pertinence...

Intégrer 4 « verticales » !

Un responsable de foncière observe : « *Aujourd'hui, les clients nous demandent un produit fini, cohérent en termes de services, quel que soit le niveau de gamme. Ils veulent du sans couture. L'espace de travail doit être une ressource d'expériences, sinon, pourquoi les salariés prendraient-ils la peine de se déplacer ?* » Parallèlement, la cohabitation de prestataires « externalisés à demeure » présents sur les sites appelle des modalités de coordination et, en perspective, des capacités de coopération, d'interopérabilité et de mutualisation. Outre les gains en productivité directe du travail, il y a là un argument en faveur d'une montée en compétence des salariés des prestataires, d'opportunités d'évolution en s'ouvrant à d'autres métiers.

Garantir la fonctionnalité d'usage d'un espace professionnel suppose alors d'intégrer les activités et les acteurs de quatre domaines des services aux environnements de travail (SET) :

- En responsabilité des **aménités offertes par les immeubles** : les fournisseurs et opérateurs des systèmes techniques liés aux bâtis en termes de température, de qualité d'air et d'eau, d'ergonomie, de conformité réglementaire, de performance énergétique... ;
- En responsabilité de **l'information et du digital** : les fournisseurs de systèmes d'information, dont les « *pure players* » du digital ;
- En responsabilité **des fonctionnalités d'usage** par les occupants (qualité de vie au travail, QVT) : le FM, les *soft services* aux occupants et aux immeubles, et les services multi techniques ;
- En responsabilité des **aménagement de l'espace** (*workspace experience*) et de *l'occupancy management* ; les aménageurs du meuble au décor, de la programmation au *space planning*.

En transverse enfin, les **coworks** proposent une expérience intégrée, avec prise en charge de toutes les dimensions, en *BtoU* individuellement, ou en *BtoB* en **surfaces opérées**.

Le management de l'hospitalité, qu'est-ce que c'est ?

Une définition intrinsèque : dans cette conception, les services constitutifs d'un management de l'hospitalité ne sont pas nouveaux. Ils n'ont pas besoin de particularité intrinsèque. Aucun n'y suffit, mais la caractéristique systémique signifie que tous y participent.

Des prestations conçues et opérées en système

En intégrant plusieurs métiers (fonctionnalités) le management de l'hospitalité désigne une offre consistant à « co-concevoir et opérer » un « sous-système » de production de services. C'est en l'opérant que les prestataires démontrent une capacité discriminante à en assurer l'ingénierie sociale. C'est en l'opérant qu'ils peuvent acquérir et revendiquer une expertise, non seulement pour la mise en œuvre (conditions, adaptation, évolution) mais également pour participer à la conception (design des services). Une définition, intrinsèque et opératoire du management de l'hospitalité dans cette approche émerge de la capacité effective de faire « concevoir et opérer », par les mêmes personnes, dans une posture de services, des activités relevant habituellement de trois sous-ensembles d'activités :

- l'accueil, une conciergerie (désormais « phigital »), un service dit « *community* » intégrant un volet digital (gestion de réseaux sociaux) et un volet d'animation physique dit « *event* » ;
- la propreté, sécurité, espaces verts, courrier ;
- des services de maintenance technique aux aménités du bâti et des équipements.

Cette capacité peut aller jusqu'à co-concevoir les environnements physiques (remonter sur les aménagements) et piloter l'ensemble du système serviciel, au bénéfice de la présence physique et de la relation quotidienne avec les bénéficiaires.

L'intégration systémique concerne les bénéficiaires

Les services présentent des caractéristiques différentes de celles des productions tangibles. Ce sont toujours des coproductions. Dans le management de l'hospitalité, il y a le management du système « hôte », celui qui reçoit (avec l'aide des prestataires), et le management du système des « hôtes », ceux qui sont reçus (travailleurs, visiteurs...). Il y a un sous-système prestataire et un sous-système client. La manière dont l'hôte reçoit compte dans la manière dont les hôtes se comportent et inversement. On ne transporte pas un voyageur qui n'arrive pas à l'heure pour prendre son train. On ne soigne pas efficacement un patient qui ne se soigne pas lui-même. On ne peut pas assurer la sécurité de personnes qui ne jouent pas le jeu. On ne fait pas le bonheur de salariés par des services si leur travail n'a pas de sens, si leurs collègues ou leurs chefs sont « toxiques », si les conditions d'emploi les fragilisent. On peut « nettoyer », mais pas maintenir la propreté d'environnements (à coûts maîtrisés) sans la coopération des utilisateurs des espaces. Enfin, on ne peut pas demander à des œuvrants des services de « bien faire leur travail », sans une symétrie des attentions. Les bénéficiaires doivent les connaître, les rencontrer, les reconnaître et les respecter ; eux et leur travail !

Une des vertus du système serviciel sera d'empêcher les bénéficiaires de se comporter en consommateurs et/ou de traiter les œuvrants en « serviteurs ».

Un des leviers de la performance des prestataires sera leur expertise et leur capacité à influencer positivement le comportement des bénéficiaires du client, avec son aide bien sûr.

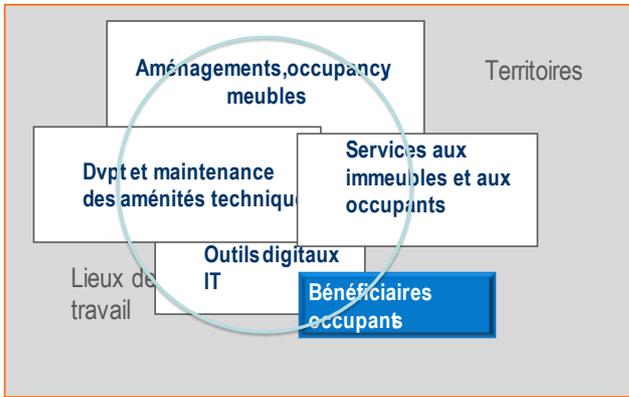
Le client est responsable d'un sous-système. Il est co-responsable. S'il veut une performance servicielle, il ne peut pas rester dans une relation d'achat (de quasi-biens) et/ou de contrôle d'exécution. S'il recherche un bon rendement du système qu'il finance, il lui revient de garantir et réunir les conditions de la meilleure mise en œuvre possible des services, à son profit, par les

œuvrants des prestataires. L'un et l'autre partagent l'objectif d'une satisfaction/ performance des bénéficiaires.

Une production et un enjeu de répartition d'une valeur « encastrée »

Dans la logique servicielle de système, la valeur (effet utile global de prestations diverses intégrées) est dans l'impact sur l'état des bénéficiaires, sa qualité est dans sa pertinence située. Si aucune prestation n'y suffit, toutes participent. La valeur n'est plus séquentielle, elle est un résultat d'ensemble des efforts de tous, client et bénéficiaires inclus, elle est « encastrée ». En contrepartie, tous méritent d'être rétribués pour leur participation à la valeur produite.

L'ENCASTREMENT DE LA VALEUR



Représentation inspirée de ATEMIS

Il n'y a plus de légitimité dans les services à permettre à un acteur d'occuper une position de pouvoir, notamment en exploitant une relation exclusive au client. La valeur produite de manière souvent indifférenciée (tous sont solidaires du résultat) ne doit pas et ne peut pas durablement être captée par un seul, serait-il réputé plus noble, ou en posture dite de « pilotage ». L'optimum suggère qu'au contraire, le système aménage solidairement des relations de tous les prestataires avec les clients/bénéficiaires en coproduction, comme des prestataires entre eux, en coopération.

La question est alors posée des bonnes manières de procéder à la répartition des rétributions légitimes sanctionnant les contributions de chacun, autant que les résultats. Cela constitue un champ de contractualisation et de gouvernance qui reste à instrumenter pour garantir l'obtention des gains de productivité sur la durée.