

Une ambition : l'excellence de l'hospitalité tertiaire

Danone à Rueil Malmaison

Xavier Baron

L'immeuble, inauguré en 2020, est situé à Rueil Malmaison et occupé en monolocataire. Il abrite sur 25 000 m² en 7 niveaux (et 4 niveaux de parking) les entités françaises du groupe, avec une capacité de 1700 occupants sur 1300 postes et une fréquentation maximale de 1100 postes. Il est fermé le vendredi, incitant au télétravail ; les salariés qui souhaitent travailler ce jour-là sont accueillis sur un autre site du groupe. Un haut niveau d'exigence en qualité de services y est visé, avec la volonté d'en faire un « standard ». D'autres sites tertiaires de Danone ont vocation à terme à bénéficier d'un service comparable ou inspiré de cette expérience.

L'analyse effectuée à l'issue de 30 mois d'exploitation illustre la possibilité de mise en œuvre d'un système de management de l'hospitalité, conçu et opéré directement par l'utilisateur et à l'aide d'un recours modéré à la sous-traitance gérée en multi lots. Plusieurs caractéristiques émergent :

- L'expression partagée, aux différents niveaux des équipes internes et externes de l'environnement de travail, d'une culture d'entreprise (équilibre entre le social et l'économique) et d'une doctrine servicielle (exigence et bienveillance), portées par le DET site, également directeur adjoint de l'environnement de travail du groupe ;
- La mise en œuvre d'une capacité collective de conception/opération quotidienne reposant sur une proportion importante de compétences internes et une forte et longue intégration personnalisée d'équipiers-clés issus de prestataires ;
- Une capacité à dimensionner les effectifs internes et les moyens des services par le DET site, également acheteur pour son activité.

Deux binômes à deux niveaux d'organisation en « clés de voute » de l'hospitality management

La fonction « Hospitality Management » est distribuée sur deux niveaux de postes et de profils :

- Le titre d'Hospitality Manager complète celui de la Responsable des services aux occupants, salariée Danone depuis 2015, en charge de la propriété, de l'accueil, de la distribution automatique, de la végétalisation du site, des espaces café et snacking et des salles de sport ;
- Un prestataire salarié Phone Régie est « Hospitality Officer », et encadre simultanément deux hôtes d'accueil.

Ces deux niveaux d'hospitality manager participent à deux binômes :

- Un premier binôme est constitué de « responsables », tous deux salariés Danone. Selon une répartition que l'on retrouve ailleurs, la responsable « soft » (multi services), est en « binôme » avec un « Responsable aménagement, technique et sécurité » (multi technique). Ce dernier encadre les agents techniques (3 personnes dont un prestataire) et assure le suivi du prestataire « multi technique » (Engie Solutions avec deux techniciens postés) ;
- L'Hospitality Officer constitue avec une « Gouvernante » un second binôme.

A ces deux niveaux d'organisation, les « binômes » ont été constitués avec des compétences éprouvées, repérées in situ et sur la durée, en recherche de complémentarité dans le cadre d'une organisation d'ensemble du système de services.

Pour le premier binôme :

- L'hospitality manager (et responsable des services aux occupants), 42 ans est salariée Danone depuis 2015 et depuis 2017 dans ce rôle, après avoir été Assistante puis Office Manager et responsable d'exploitation dans d'autres sociétés ;
- Le responsable aménagement et technique (46 ans) est embauché chez Danone depuis 12 ans dans les services généraux, après différents métiers techniques et un bac comptabilité.

Le second binôme, Hospitality Officer et Gouvernante, est constitué de profils bien distincts, issus de deux prestataires de secteurs différents :

- M. est « Hospitality Officer » depuis 2,5 ans. D'abord prestataire chez Danone, sur le site comme hôte d'accueil puis comme chef d'équipe accueil (cela reste son statut pour son employeur Phone Régie) il encadre deux hôtes d'accueil. Découvert sur place par l'équipe DET, il remplace un Hospitality Officer (HO) proposé précédemment par un autre prestataire (un des leaders du FM issu de l'énergie), qui n'avait pas donné satisfaction. Agé de 25 ans, il est titulaire d'une licence de commerce international après un BTS. Son rôle est défini comme suit ; « *Quel que soit le sujet, un pot, un irritant, un évènement, le HO est sollicité directement par les occupants et il se débrouille pour leur trouver une solution* ». Au contact permanent des résidents il est une « voix » de l'équipe. Connue de tous les occupants, trilingue, il fait preuve d'une grande aisance relationnelle.
- S., est agent de propreté depuis 2010 employée par GSF chez Danone, son premier emploi à son arrivée en France. Après un passage chez un autre client, elle est revenue chez Danone une fois promue cheffe d'équipe. Elle devient gouvernante en 2020 ; « *le mot a été inventé ici par l'Hospitality Manager* ». L'intitulé correspond pour son employeur GSF à un niveau chef d'équipe non œuvrant. Elle encadre une équipe propreté de 12 agents plus 2 agents courrier et un factotum (distribution eau et économat). Présente tôt le matin, S. commence la journée par une ronde et fait remonter les informations et les incidents à toute l'équipe avant que les occupants ne s'en aperçoivent. Elle est présentée comme les « yeux » de l'équipe, sur tous les sujets. S. porte un uniforme tailleur veste pantalon foulard de couleur, chemisier blanc.

Une organisation construite sur des profils et une doctrine

Les fonctions des deux niveaux de HM, comme de la gouvernante, ne sont pas définies par des listes d'activités de services « sur catalogue » et/ou d'un niveau de gamme réputé plus « élevé ». L'approche se veut pragmatique et adaptée. Les deux binômes (responsables et « terrain ») sont des « clés de voute » d'un système serviciel. « *Sur ce site, nous avons tâtonné et expérimenté pendant 2 ans avant de trouver les bons profils dans la bonne combinaison. Après plusieurs recherches infructueuses, (pour le binôme terrain) on s'est aperçu qu'on avait les bonnes personnes déjà sur place* ». Toutes les personnes interrogées insistent pour mettre en avant les qualités individuelles, spécifiques des personnes, bien plus qu'un profil ou des définitions de compétences a priori.

Deux constantes d'une doctrine de management sont répétées à tous les niveaux, beaucoup d'exigence (d'où un engagement) et de la bienveillance (respect et reconnaissance).

La compétence recherchée est « collective », par une combinaison de personnes, internes et externes. Le système est managé de sorte qu'il permette « des personnes qui s'investissent ». L'organisation n'a pas précédé l'équipe. Elle s'est au contraire précisée avec les personnes déjà là. L'engagement de tous les équipiers, internes ou externes, est présenté comme un levier de performance, une exigence en même temps qu'un objectif.

Tous les agents de propreté et factotum sont en horaires de jour. Les agents de propreté sont responsables de leur étage, plus un sur le restaurant et un sur les salles de sport et escaliers. « *Toutes sont vigilantes, sur un signalement, je vais voir, si possible avant l'arrivée des occupants. En propreté, nous sommes passés à l'usage. On était avant en fréquentiel, on est maintenant au résultat. C'est plus exigeant. Avec les fréquentiels on pouvait justifier d'un passage le matin et entre midi et deux dans les toilettes, sur les poussières, maintenant non. Il faut que ce soit propre, à elles de faire ce qu'il faut, mais les agents ont le temps. Les moyens qu'on a sont corrects pour la qualité demandée* » (*La Gouvernante*). L'hospitality manager précise que « *les horaires de jour et la propreté à l'usage sont des dispositions mises en œuvre à la demande du DET (depuis 2012 sur le site précédent). Sur le moment, on s'est posé des questions. Maintenant, c'est évident* ».

Le DET résume : « *Pour moi, l'hospitality c'est une organisation qui permet de garantir une prise en charge systématique et rapide, avant que le bénéficiaire ne s'aperçoive ou se plaigne de quelque chose, dans tous les domaines (y compris la maintenance technique). Il s'agit de se mettre à la place du bénéficiaire (occupant) et de gérer une organisation avec un contrat de service sur des obligations de résultats* ».

Le responsable aménagement technique et sécurité précise ; « *J'ai avec moi deux agents techniques premier niveau recrutés, et un agent technique sous-traité. Il y a par ailleurs une équipe sécurité (une dizaine d'agents Torann). Dans l'équipe technique, ce n'est pas la formation qui compte, « mon cœur de métier, ce n'est pas d'où je viens, c'est là où je suis ». On a privilégié les gens avec une envie d'apprendre. Mon but c'est de fédérer, de rassembler, de donner cette envie aux gens de s'investir, avec une équipe qui fonctionne ». Tout ce qui est privatif, c'est nous. Pour la maintenance immeuble, l'équipe technique est renforcée de 2 techniciens Engie Solutions sur la GTB GMAO (des techniciens qui changent sans cesse, qui ne restent que 6 mois ou un an, peu intégrés à la vie de l'équipe...). Avec le DET, on a dit on ne veut pas gérer des prestataires, on veut des partenaires. L'intégration se joue sur le contrat de services* ».

Le système est très structuré. Il est équipé de deux applications (« Merci Yanis », mis au point récemment et un outil de plan, « Surfy »). Il est animé collectivement à l'aide de réunions hebdomadaires, en réservant une autonomie importante à chacun au quotidien. Le fonctionnement avec les prestataires est présenté comme « coopératif » et partenarial, la gestion est assurée en direct en multi lots (le DET est l'acheteur). La cohésion et la pertinence sont assurées par le dialogue et le respect d'un contrat de service.

Le contrat de services

L'objectif fixé est de traiter les besoins à au moins 60% en préventif, c'est-à-dire, sur une initiative de l'équipe DET avant que les occupants ne s'aperçoivent d'un problème.

En moyenne, « *on est à 84%. Seulement 16% des demandes arrivent par des collaborateurs via l'outil. Dans tous les cas, on intervient et on documente ensuite le système. On est sans cesse vigilants. Dès que cela se calme, on fait des rondes (et si c'est très calme, de la mise à jour des plans Surfy)* ». Les objectifs du contrat de service sont hiérarchisés en trois niveaux d'urgence :

- urgence 1 : tout ce qui relève d'un enjeu de sécurité doit être traité/résolu dans les 30 mn au plus ;
- urgence 2 : les interventions qui relèvent d'un enjeu « de confort » doivent être traitées dans les 2 heures ;
- le reste peut être traité dans les 24 heures ou plus.

Les interventions classées en urgence sécurité sont de fréquence faible (inférieure à 0,2%). Les urgences de confort représentent moins de 10% de l'ensemble. En pratique, précise (fièrement) un agent technique : « *On tient en permanence ces objectifs à 100%. Depuis le début de l'année 2023 (sur 11 mois), on est à 4229 interventions. Sur un mois comme octobre 2023, cela correspond à 615 interventions, dont 575 pour l'équipe technique, 14 pour la propreté, 20 pour les techniciens Engie.* »

Des conditions de réussite

Les conditions de la réussite de ce projet, présenté comme un succès, seraient :

- **Une culture de l'engagement au service et de la coopération dans le collectif à laquelle correspondent un consentement à la dépense et l'acceptation d'embauches significatives en interne.** Les effectifs internes et externes réservés à l'exploitation sont sensiblement plus importants que dans d'autres sites comparables. La part des emplois internalisés y est importante sur les deux niveaux (au-dessus et au-dessous) du binôme terrain (deux compétences externes) ; les agents techniques de premier niveau présents quotidiennement sur le terrain, comme le binôme encadrant sur site, sont internes. En contrepartie, l'exigence est élevée, à tous les niveaux d'équipiers internes et externes de la DET, jusqu'à évoquer pour l'observateur un fonctionnement de type communautaire ;
- **Une organisation pragmatique fondée sur la réalité des ressources présentes.** L'organisation n'est pas le produit d'un raisonnement théorique et rationnel a priori, avec par exemple des définitions de postes qui chercheraient ensuite les compétences et les postures adaptées. Elle a été élaborée progressivement, dans le réel, à partir de personnes déjà présentes faisant ressources à condition d'engagements, de complémentarités et de coopérations ;
- **Le « client » est concepteur de son propre système serviciel, ET, il en est également opérateur.** Parce qu'il est opérant, il acquiert la compétence (savoir et pouvoir) lui permettant d'ajuster sans cesse la conception de son organisation et les jugements de valeur sur l'atteinte des objectifs. Le système ne connaît pas d'intermédiaire, la gestion des prestataires externes est en multi lots ;
- **La responsabilité des bénéficiaires est engagée et au besoin rappelée, autant pour des raisons de respect (des œuvrants) que de productivité des services.** « *Si j'ai un problème avec un occupant, je transmets à M. (HM), il prend le relais et il est soutenu par V. (responsable services aux occupants et M. (DET) au besoin* » (un agent technique). Le bénéficiaire n'est pas considéré comme un consommateur. Il faut partie du « système client ». Pour être bien servi, il doit soutenir le « système prestataire ».

- Un système serviciel organisé sur trois niveaux :

- Le DET (Directeur adjoint de l'Environnement de travail du groupe) est personnellement présent et engagé dans le management. Il a également la responsabilité des achats de services pour les environnements de travail ;
- Une double « clé de voute » en hospitality management est placée dans le système de management des services. Entre les agents œuvrants (internes et externes) et les managers de l'environnement de travail du site (binôme responsables technique et services aux occupants), un second binôme agit en permanence en interaction avec :
 - Un Hospitality Officer communicant, la voix des équipes d'exploitation sur tous les problèmes exprimés (voire posés) par les occupants ;
 - Une « Gouvernante », encadrante en propriété, exerçant un regard qualitatif sur tous les sujets d'environnement.

Des enseignements : la force et la délicatesse d'un système

Le système ainsi constitué est fondé sur la combinaison et la coopération de personnalités particulières, pour un site et des objectifs spécifiques. Il n'est pas reproductible à l'identique et présente évidemment à ce titre un caractère de fragilité. Sa durabilité en l'état dépend d'une fidélité importante, y compris de personnes « externalisées », ce qui va dans le sens d'une reconnaissance et d'une intégration des personnes. Réduire ce cas à l'existence fortuite de caractéristiques personnelles exceptionnelles, que cela soit d'un chef ou d'équipiers en particulier, serait cependant une erreur¹.

Notre hypothèse est que l'on a affaire dans ce cas à une performance de système. C'est un système qui assure la performance, notamment parce qu'il articule un sous-système client (qui conçoit mais opère en même temps), et un sous-système prestataires (qui opère et co-conçoit également). Le fait d'une intégration entre les deux binômes, les choix d'étagements entre trois niveaux d'interventions, ou encore les choix d'une externalisation modérée, d'un maintien de ressources internes et d'une gestion directe (achats)..., font la « structure » et les « matériaux » de l'organisation. Tous participent à la performance dans la culture et la doctrine défendues. Mais c'est un système de production qui apparaît dans ce cas, et non une « fonction support » ou un « assemblage de prestations », serait-il « piloté ». Il est intégré et géré comme tel, avec des composantes internes évolutives, des bénéficiaires et des prestataires externes.

Ce cas met en scène une particularité des relations de services. Par différence avec une prestation, une relation n'est jamais indépendante de la personne et de la manière ce celui qui « rend ce service » comme de celui qui en bénéficie. D'autres choix de recrutements ou d'externalisation auraient pu déboucher sur d'autres systèmes formels (attribution des tâches, étagement des niveaux de responsabilité...). La performance et un certain bien être des œuvrants, internes et externes, resteraient pour autant accessibles à condition de respecter une doctrine partagée, une cohésion/coopération par l'intégration et la reconnaissance de l'engagement. Ce serait le cas ici d'une capacité à « faire collectif », par un sens partagé et l'expression de formes de solidarités dépassant les liens salariaux.

¹ Rappelons ici la définition de Peter Drucker « La raison d'être d'une organisation et de permettre à des gens ordinaires, de faire des choses extraordinaires ».

Ce cas éclaire une caractéristique centrale pour l'organisation et le management des services, même de niveau modeste en qualification. L'exécution ne peut pas être déconnectée de la conception. L'opération sera de qualité si les œuvrants sont suffisamment autonomes et agissent « en connaissance de cause ». L'agent de service doit pouvoir agir en fonction de son propre jugement (éclairé par le collectif) de la pertinence située de son action. Une reconnaissance et une forme de plaisir dans le travail seraient ainsi démontrées dans l'exercice d'une autonomie et d'une expertise autorisée et reconnue.

Une illustration de système serviciel autopoïétique ?

Enfin, en guise de réflexion théorique, ce cas illustre la possibilité d'un système autopoïétique² dans les services aux environnements de travail. Conçue et opérée en permanence par les mêmes acteurs selon une approche pragmatique et évolutive, l'organisation caractérisée dans ce cas rassemble des qualités d'un système (de services) que l'on peut qualifier ainsi. Le terme d'autopoïèse désigne la propriété d'un système de se produire lui-même, en permanence et en interaction avec son environnement, et ainsi de maintenir son organisation (sa structure) malgré son changement de composants (matériaux) et d'informations (données). Un autre système performant pourra être pensé et mis en œuvre, à condition d'une capacité à articuler le sous-système client et le sous-système prestataire (interne/ externe). Cela suggère, pour la fonction de management des environnements de travail (le DET et ses équipes), une capacité suffisante s'agissant :

- De décider des moyens en interne (organisation) et des achats de prestations, pour concevoir et opérer en même temps les conditions de la performance définie relativement au niveau de service attendu ;
- D'impliquer les occupants (leurs patrons), et au besoin de les sanctionner pour garantir le respect des personnes et du travail bien fait.

² Pour une définition voir : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Autopo%C3%AF%C3%A8se>