

Une illustration d'un management de l'hospitalité ? Le campus de formation SNCF de Saint Priest par Châteauform'

Xavier Baron

Modèle d'Hospitality Management ou opérateur référent d'un management de l'hospitalité ?

Châteauform' est une société créée en 1996, à mission depuis 2022. Elle constitue une illustration de capacités de « management de l'hospitalité » (accueil, restauration, hébergement) et même, selon un de ses slogans, de la capacité d'offrir de la « chaleur ajoutée » à l'aide d'un « leadership humaniste » pour accueillir les participants des entreprises clientes. Compétences, savoir-faire et organisations, structurés et encadrés par une forte culture d'entreprise, sont mobilisés à l'échelle d'une ETI¹ sur près de 45 sites en France, 28 en Europe et 12 réalisations en « *Inside* ». Bien qu'adhérente à la convention collective de l'hôtellerie, elle n'emploie pas le terme d'hospitality management.

Châteauform' et sa culture constituent pourtant pour l'hospitality management une forme de référence sur un marché de « niche », constitué de son parc de châteaux gérés en propre dans un positionnement haut de gamme. Mais Châteauform' développe également son concept en « *Inside* » dans le cadre d'immobiliers professionnels classiques (les Dunes de la Société Générale, L'Oréal Le Visionnaire, Campus Deloitte EMEA²), prenant ainsi en tout ou partie une dimension de FM_{er} ou de gestionnaire de surfaces opérées par des équipes intégrées.

L'enjeu d'un *full FM* serviciel pour un Campus opéré pour la SNCF

La construction et la mise en œuvre en mai 2022 du campus de formation de Saint Priest, à proximité de Lyon, répond au besoin de centralisation sur 3 sites de l'ensemble du dispositif de formation de *SNCF Réseau*³, les deux autres campus se situant à Nanterre et Bègles.

Le campus de Saint Priest, tout comme Bègles et Nanterre, s'est vu chargé d'une expérimentation ambitieuse dans la culture de la SNCF ; concevoir et mettre en œuvre un modèle innovant d'organisation des services aux environnements du travail en *full FM* sur une approche résolument servicielle.

Ce projet s'appuie sur une externalisation de l'exploitation au profit d'un seul prestataire, assumant la responsabilité complète de tous les services aux bâtis et aux occupants, y compris hébergement et restauration, 7j/7, 24h/24, avec l'ambition de « produire des parcours et des expériences satisfaisantes » au profit d'apprenants techniciens et cadres.

¹ Entreprise de Taille Intermédiaire : entre 250 et 4 999 salariés et soit un CA inférieur à 1.5Md€, soit un total de bilan n'excédant pas 2Md€.

² EMEA : Europe, Moyen Orient et Afrique.

³ SNCF Réseau, désigné par « Réseau » dans la suite du texte, est le gestionnaire d'infrastructure du réseau ferré national, société anonyme du groupe SNCF depuis 2020, organisé en Directions Régionales.

Le campus de Saint Priest

Il offre 60 000 nuitées à l'année à l'aide de 266 chambres, 48 salles de formation (dont certaines sont dédiées), 50-55 formateurs en permanence, une équipe administrative interne SNCF de 10 personnes. Pour la mise en place du système de services à Saint Priest, la période de préparation a été très courte (moins de trois mois). Au contraire d'autres sites, l'ouverture et la montée en puissance du site ont été cependant faiblement perturbées par les levées de réserves ou ajustements de conception.

L'outil d'une centralisation et l'opportunité d'une expérimentation

Saint Priest s'inscrit dans un projet d'ampleur innovant à plusieurs titres : rationalisation par centralisation des moyens techniques et humains précédemment organisés sur 22 centres de formation, construction des deux sites neufs de Bègles et Saint Priest, aménagement et agrandissement du site de Nanterre, création d'une capacité d'accueil avec hébergement, regroupement des formateurs, modernisation des installations et des équipements des ateliers de formation (halles techniques) pour une performance pédagogique accrue.

Sur l'exploitation, la mise en œuvre de ces nouveaux environnements immobiliers constituait, pour la direction immobilière de la SNCF, l'opportunité d'une expérimentation et d'un apprentissage : une capacité à concevoir, mettre en œuvre et gérer sur la durée un modèle de *full FM* « serviciel ».

Une organisation de l'exploitation en *full FM*

Le choix a été de confier la responsabilité de la gestion de tous les métiers nécessaires à l'exploitation des campus à un seul prestataire, en lui demandant de surcroît d'assumer économiquement une partie du risque de la variabilité de l'occupation réelle.

Concevoir (des bâtis aux services aux occupants) et déléguer l'opération de campus complets (hébergement, restauration), dans une logique « servicielle »⁴, pour des objets de cette ampleur (plus de 250 chambres, jusqu'à 350 utilisateurs) était une première pour la SNCF.

Ce projet répond à différents enjeux d'innovation pour des besoins de performance pédagogique :

- Construction de deux ensembles neufs ;
- Aménagements spécifiques aux activités de formation ;
- Installation et fonctionnement d'équipements techniques importants ;
- Exploitation, au démarrage et sur la durée, à l'aide d'un modèle d'organisation des services aux environnements doublement nouveau, en « *full FM* » et pour une activité de production servicielle.

L'enjeu était de concevoir et de réunir les conditions de la réussite d'un système permettant d'opérer et de manager, en guichet unique, l'ensemble des services d'exploitation des moyens immobiliers et logistiques, nouveaux ou fortement réaménagés. Le contrat prend en compte le multi technique (bâtis, équipements, espaces verts, énergie...) et les services aux occupants, avec des enjeux particulièrement importants sur l'accueil et l'animation, la restauration (matin, midi, soir, pause, week-end), l'accompagnement des activités de formation (salles, matériels), y compris la gestion et la régulation des flux de stagiaires.

⁴ Le cahier des charges souligne par exemple : « L'idée est de faire de ces campus des vitrines et des showrooms de tous les corps de métiers dispensés à la SNCF. Les Centres de Formation représentent des points d'entrée et d'ancrage dans la vie des agents SNCF. Plus tard, ils ont vocation à devenir des acteurs clés de l'influence SNCF sur l'écosystème ferroviaire national. De ce fait, l'expérience que vivront les utilisateurs (stagiaires, formateurs, partenaires, prestataires SNCF, ...) devra être mémorable, avec une double dimension : transmettre les valeurs de l'entreprise SNCF, véhiculer les valeurs facilitant l'apprentissage »

L'exploitation des sites sur la durée du contrat (5 ans) est confiée par une délégation complète au FM^{er}⁵. Conformément aux processus de l'entreprise, les contrats ont été conçus et signés par la fonction immobilière par délégation du client interne *Réseau*. S'agissant de sites neufs, un responsable local immobilier participe aux phases de démarrage et de gestion de la période de garantie de parfait achèvement. Une des innovations attendues de ce système serviciel *full FM* était cependant, sur le principe, de ne plus avoir besoin d'affecter sur place de gestionnaire interne à temps plein.

Dans un premier temps, les « planètes se sont alignées ». La volonté d'une expérimentation en *full FM* correspondait à un projet dit « *global FM* » porté par la direction immobilière. Le besoin d'innovation du client *Réseau* en matière de formation correspondait aux concepts de services envisagés. Restait l'exigence d'une culture servicielle des prestataires et d'une intégration dans la réalité des sites de ce client.

Une approche résolument servicielle

L'exigence énoncée pour le système de service comprenant les deux sous-systèmes prestataires et client, était la mise en place de parcours et d'expériences qui permettent d'obtenir la satisfaction des formateurs et des apprenants. Les formateurs vivent un environnement a priori plus fonctionnel et mieux équipé que dans les centres précédents, mais gèrent souvent simultanément une mobilité géographique ou professionnelle. Les stagiaires pour leur part sont hébergés parfois sur des durées longues (plusieurs mois). Ce sont des salariés, et notamment des « nouveaux embauchés » qu'il convient d'accompagner dans la découverte des « métiers du rail » comme de leur nouvel employeur.

La satisfaction des stagiaires a été mise en avant et imposée aux prestataires comme étant LE critère de conformité aux objectifs. Pour y parvenir, tous les services aux apprenants et aux formateurs comme aux bâtis et équipements techniques sont réputés agir en système ; de l'accueil aux espaces verts en passant par la restauration, l'hébergement, les transports, la propreté, la sécurité, la maintenance technique.

Dans une culture technicienne, avec des métiers « maison », anciens et de niveaux différents, un parti pris de frugalité, une tradition de recherche de la conformité et de la sécurité, cette approche servicielle constitue une véritable rupture épistémologique. Elle a été exprimée au départ par un cahier des charges qualitatif dit « Livret concepts de services » élaboré par SNCF immobilier exploitation en amont de la consultation. Il proposait des références de services à chaque étape du parcours des apprenants et des formateurs.

En dissonance relative avec ce livret cependant, le cahier des charges final a repris une forme habituelle classique au prétexte de faciliter le travail de consultation. Conforme aux pratiques antérieures, avec des objectifs libellés en résultats en même temps que des prescriptions des activités dimensionnant les moyens. Ce format a pris l'ascendant dans les négociations au point d'effacer l'influence opératoire du livret initial « concept de services ». A l'issue de la consultation, il est à noter que le choix de deux prestataires de cultures et de tailles différentes a été l'occasion d'une décision vécue comme consensuelle.

⁵ L'anticipation insuffisante du rôle du client (*Réseau*) dans l'exploitation d'un système serviciel a constitué un « angle mort » du montage des campus. La réussite du projet à Saint Priest doit ainsi beaucoup à l'engagement du directeur du campus, représentant le client, et à la qualité de la relation et de la coproduction que les acteurs ont su mettre en place à leur initiative dès les premiers jours.

Des niveaux de réussite très contrastés sur les trois sites du projet

En 2023, avec une année complète de recul, la mise en œuvre du campus de Saint Priest avec Châteauform' est appréciée comme une réussite. Par différence, le fonctionnement du site de Nanterre, toujours en 2023, apparaît assez loin de l'optimum, avec pourtant des enjeux moindres ; pas d'hébergement, une restauration redimensionnée à la baisse, un seul bâtiment neuf... Les niveaux de services sont perçus comme insatisfaisants, les relations entre les équipes prestataires et celle du campus sont marquées d'une confiance qui reste à construire.

En fort contraste, la mise en œuvre de l'exploitation sur le campus de Bègles se présente comme un échec, à l'issue d'une « série noire » qui a conduit notamment à la rupture du contrat avec le sous-traitant en restauration, puis le prestataire FM_{er} lui-même et le lancement (courant 2023) d'un nouvel appel d'offre.

Au-delà des différences de contextes et de management des sites, au-delà des différences de cultures et de doctrines professionnelles des prestataires, l'analyse montre que ces projets ne pouvaient pas prendre le risque d'une acceptation par le client d'une offre prestataire trop basse. Quelles qu'en soient les raisons, Châteauform' a obtenu un niveau de moyens sensiblement supérieur à celui que le prestataire FM_{er} retenu pour Nanterre et Bègles a alors jugé suffisant.

Caractéristiques du système serviciel conçu et opéré par Châteauform' à Saint Priest

Depuis plusieurs décennies, les entreprises choisissent d'externaliser une part des services aux environnements de travail nécessaires à leur fonctionnement. Dans le cas de ces campus, la SNCF expérimente un « modèle d'externalisation complète » au profit de systèmes complexes de production servicielle ; des campus de formation neufs et de tailles importantes.

Si les raisons d'un succès ou d'un échec sont toujours multifactorielles, contextuelles et localisées, historiques et personnalisées, la culture du prestataire et ses pratiques professionnelles sont en jeu dans l'équation. Châteauform' de ce point de vue est un opérateur particulier, unique par son histoire et son activité, sa culture managériale et son positionnement sur le marché.

Relativement aux standards des prestataires de services aux environnements de travail et plus particulièrement des FM_{ers}, la politique de Châteauform' en matière d'organisation des moyens humains est caractérisée par un fort taux d'encadrement et une proportion élevée de recrutement en direct.

Si le client final SNCF externalise et délègue, l'opérateur Châteauform' intègre :

- En CDI et avec le souci de former, des « talents » souvent divers dans leurs profils ou origines professionnelles, mais sur le pari de leur capacité à s'engager ;
- Les métiers, de l'accueil, de l'hébergement, de la restauration, de la logistique, des équipements de formation, de l'animation... jusqu'aux agencements ;
- Par une forme de « contamination culturelle » revendiquée, les personnels des métiers sous-traités, et même les équipes du client.

Tout en rappelant que la culture Châteauform' s'est construite sur des objets immobiliers (châteaux et belles demeures) et des concepts de services entièrement maîtrisés en propre, le campus SNCF de Saint Priest correspond pour cette entreprise à une diversification vers des marchés de campus conçus pour des usages internes. Châteauform' doit alors composer avec la culture et les pratiques de son client, et adapter son management à une coopération avec des métiers et compétences qu'elle ne peut pas recruter. Dans le cas de Saint Priest, Châteauform' sous-traite des activités dont elle assume la responsabilité à la demande du client du fait :

- Des contraintes réglementaires, dans la sécurité par exemple ;
- D'exigence de technicités, comme sur les équipements bâtimentaires ;

- D'options contractuelles du client pour une réduction des coûts main d'œuvre (sur la propreté), et/ou des coûts des matières (dans la restauration collective).

« Pour la restauration, il y a des contraintes de coûts telles que nous ne pourrions fournir les consommables au bon prix comme peut le faire NewRest ».

Contrairement au schéma initial proposé par la SNCF, la réussite de Châteauforn' s'explique aussi par sa volonté et sa capacité à « intégrer » le client (au-delà du contractant) dans la co-conception et surtout la co-opération de son propre système serviciel. Si le client est « à satisfaire », dans une approche servicielle performante, il n'est pas pour autant un simple consommateur. Il est toujours en même temps, co-concepteur et co-producteur de son propre environnement. Il est co-responsable de la qualité et de la pertinence des services obtenus en solidarité avec son prestataire.

Les « talents au contact » sont recrutés, formés, fidélisés

En proportion plus importante que dans les montages *full FM* observables à l'initiative d'autres prestataires (lesquels mobilisent souvent des forces sous-traitées, serait-ce auprès de filiales), Châteauforn' à Saint Priest recrute en direct. C'est notamment le cas du management et du principal des compétences « au contact ».

Le management est assuré par deux « hôtes » anciens et expérimentés, porteurs de la culture et 3 adjoints expérimentés et recrutés ; accueil, restauration et contrôle de gestion, avec une exception assumée pour la gouvernante propreté. Les personnes « au contact direct » sont préférentiellement des « talents Châteauforn' ».

C'est le cas des hôtes et hôtesse d'accueil (dont un animateur). *« L'équipe accueil, c'est nous, 4 personnes dont un animateur, recrutés par nous avec la responsable, sur des profils très variables, on fait toujours comme cela ».* *« Sauf un mauvais recrutement, tous sont là depuis le début ».*

Enfin, une spécificité de Châteauforn' apparaît dans l'investissement et l'importance accordée à la restauration. Si la production directe est sous-traitée à un opérateur de grande taille (NewRest, 1,8Mds de CA), une équipe de 6 « talents » à temps pleins « hôtes de table » a été recrutée.

Des métiers sont sous-traités, mais le plus possible « intégrés »

Les effectifs mis à disposition sur le site par des prestataires spécialisés sont composés de :

- Un technicien Engie posté et deux en interventions ;
- Une douzaine d'agents de propreté ONET, en journée (sauf une en soirée), 3 sur les locaux administratifs et 7 sur l'hébergement, une y compris la gouvernante (cheffe d'équipe) et son adjointe (à temps plein) ;
- Des agents de sécurité Fiducial ;
- Les équipes de restauration avec un chef, un sous-chef, trois employés polyvalents auxquels s'ajoutent des intérimaires (par difficulté de recrutement).

Pour la gestion des équipes « sous-traitées » plusieurs caractéristiques apparaissent dans le management de Châteauforn'.

- comme le précise le couple d'hôtes, « *Sous-traiter n'est pas un choix de Châteauforn', cela nous a été imposé par le contractant* ». « *Dans les châteaux, habituellement nous assurons la restauration, la propreté en direct* ». « *C'est une de nos forces, il faut respecter l'humain, s'il le faut nous suppléons l'encadrement des prestataires (sous-traités) pour prendre soin des gens, on obtient une stabilité des équipes, le but, c'est une équipe fixe* ;
- « *Sur la propreté, j'ai découvert la manière dont ils sont « sous-traités » (dans le tertiaire). On n'a pas eu la main au départ sur le cahier des charges pour ONET* ». Les agents ont été difficiles à acculturer. Le démarrage a été difficile, le nettoyage après chantier a été mal mené. « *On a fait changer très vite les équipes. On a fait partir une puis deux personnes, aucune confiance. J'ai repris l'organisation avec la responsable, remonté les effectifs. Nous avons finalement parié sur elle. Une équipe propreté campus a été créée quand elle a pu faire venir une ancienne collègue qu'elle connaissait venant de l'hôtellerie* ». « *Aujourd'hui, nous n'intervenons pas dans leur façon de travailler, mais c'est moi qui chapeaute la propreté avec la cheffe d'équipe et l'adjointe. Les autres agents, on les connaît moins, on les voit peu volontairement, on ne s'autorise pas, elles ont leurs cheffes* » ;
- Le responsable restauration Châteauforn' ajoute à l'encadrement direct de l'équipe recrutée en interne (les « hôtes de table »), une responsabilité de coordination et « pilotage » du prestataire NewRest. Il précise : « *Sur le contrat, je suis censé vérifier la conformité, mais je ne fais pas que cela. Je collabore, il faut satisfaire le client et je dois transmettre cela à NewRest, faire comprendre, expliquer, on discute, il est ouvert, cela fonctionne, il veut faire plaisir* ». « *Je pilote l'activité quotidienne du chef et de sa brigade, on est main dans la main pour le bien du client, je lui notifie des alarmes, des alertes pour corriger, je lui donne mon point de vue, (un rôle de manager leader), on s'aide mutuellement, je fais le service. Une fois par semaine, on conçoit une animation ensemble, on a de bonnes relations avec le chef, heureusement, les équipiers, et avec leurs encadrants, ça leur va bien* ».

Une culture et un objectif du management de l'hospitalité

« *Nous (le couple d'hôtes, la responsable accueil, le responsable restauration...) sommes tous les jours dans un investissement en management. Malgré nos efforts, les équipes sont moins stables. Il faut maintenir, accompagner, même quand tout va bien, qu'il y ait beaucoup de travail ou une période de creux. Après la période de démarrage, il faut réfléchir autrement sur l'engagement, les envoyer en formation* ».

« *On a un usage à nous des mots pour désigner nos métiers ; le couple d'hôtes, les casseroles, le régisseur, la maîtresse de maison, les hôtes de tables. Pas d'équipes cachées « derrière les murs », on met en avant les équipes* ».

« *Nous sommes des opérateurs d'espaces de vie. On doit prendre soin de gens à qui on a enlevé le choix de leur hébergement. Ils sont nombreux à rester plusieurs mois. On essaye de leur faire vivre les moments* ».

« *Un lundi matin les hôtes ont trouvé des post-it de remerciements personnalisés un peu partout dans l'accueil* ». « *Un jour, on a eu une hôtesse qui a pleuré le départ d'un stagiaire* ».
« *Tout est accueil. Les femmes de ménage chez nous reçoivent ! Elles sont dévouées, on fait attention qu'elles logent à proximité* ». « *Pas de hiérarchie, par de sur-spécialisation des tâches comme dans le monde culturel de l'hôtellerie* ».

Un regret ? : « *SNCF n'a pas pris l'enveloppe complète Châteauforn' (par économie), c'est dommage. Nous cherchons à apporter encore plus de Châteauforn', à contaminer* ».

Faire coopérer deux sous-systèmes

Le sous-système client/*Réseau* est assumé et efficacement représenté par le directeur du campus. Il pilote le système de production servicielle alimenté par les formateurs, avec et au profit des apprenants/stagiaires, dans le sens d'une performance pour ses clients, les établissements de *Réseau*. Le sous-système prestataires, mené par Châteauforn', contribue d'autant plus efficacement à cette performance qu'il est soutenu par le système client (le directeur du campus et ses équipes) pour concevoir et ajuster sans cesse les moyens d'obtenir la satisfaction des occupants au mieux des moyens et des contraintes.

Dans ce type de management, il n'y a pas de division pertinente entre l'exécution et la conception. Le client participe à réunir les bonnes conditions de l'exécution. En même temps, il a besoin du professionnalisme et de l'expertise du prestataire pour préciser ses besoins, concevoir et dimensionner ses moyens. Dans un tel système, le client n'est pas un consommateur et il ne peut pas déléguer. Il ne peut pas s'exonérer de sa responsabilité de co production des services, sous peine d'affaiblir son prestataire, mais surtout sa performance en production de formations.

Une culture servicielle des services ?

Ce cas illustre la « rupture épistémologique », voulue par les initiateurs du projet, réussie dans le cas du campus de Saint Priest avec Châteauforn'. Il exige en effet du prestataire la maîtrise d'une culture, d'une doctrine professionnelle, de pratiques de management et d'encadrement et même d'un deal social..., proprement serviciels adaptés à la nature relationnelle de l'activité, capable de surimprimer la culture du client pourtant forte et typée.

Le tableau suivant caractérise sur la colonne de gauche des caractéristiques du modèle dominant, hérité de l'industrie, que l'on peut observer dans les pratiques et les outils des prestataires de FM, groupes et filiales rencontrés ailleurs, à la SNCF ou dans d'autres réalisations. Du fait d'une logique de spécialisation, les métiers sont organisés séparément en silos. Ils sont mobilisés en sous-traitance ou en gestion de filiales (appartenant à des conventions collectives distinctes). La financiarisation conduit les clients à réduire les coûts et les prestataires à retrouver des marges par les volumes. L'ensemble limite la capacité des prestataires à recruter, encadrer, former, fidéliser.

La colonne de gauche par contraste, met en regard les éléments de la culture servicielle et de la doctrine professionnelle associée déployées à Saint Priest par Châteauforn' telle qu'elle nous ont été décrites par les acteurs concernés.

Il y a bien selon nous un modèle serviciel que l'on peut qualifier de « management de l'hospitalité » dans lequel clients et prestataires sont solidairement concepteurs (en permanence) et opérateurs (quotidiennement) d'un système de production de relation de services et non simplement, un acheteur/consommateur, exigeant d'un prestataire l'exécution conformes d'activités définies techniquement.

Caractéristiques des modèles industriels et serviciels

Caractéristiques	Modèle dominant des services observé dans les groupes FM et leurs filiales	Modèle serviciel du management de l'hospitalité pratiqué par Châteaufort, observé à Saint Priest (Campus SNCF)
Conception de la production de valeur	Action sur les supports physiques, mise à disposition de compétences	Modification favorable de l'état des bénéficiaires par l'expérience d'une « chaleur ajoutée »
Nature des échanges	Des livrables fournis en conformité, à un prix fixé par le marché (référentiel marché tertiaire)	Un engagement au service contre un consentement à la dépense, le client s'adosse à une expertise
Supports de consultation	Cahier des Charges détaillé d'activités prescrites	Contrat de services, référence aux codes hôteliers d'expérience et de parcours
Type d'engagement	Obligations de résultats activité par activité en réponse à des demandes standardisées	Engagement au service en contrepartie d'une dotation de moyens, apport d'expertise
Production attendue	Exécution conforme de prestations techniques sur des équipements, les flux ou des surfaces	Obtention d'une satisfaction des personnes, co producteurs de leurs conditions de vie au travail
Leviers de performance	Réduction des coûts, mise en concurrence/ prix/pénalités	Coopération entre prestataires, entre prestataires et client, avec les bénéficiaires
Mesure des résultats	Contrôle de conformité sur exécution, respect KPI's, reportings	Satisfaction bénéficiaires, Accords régulièrement refondés sur le travail bien fait
Variabilité	Prestations standardisées et répétables, variabilité sur devis hors forfait	Prestations pertinentes à l'usage, reconception permanente
Organisation du travail œuvrants	Organisation des tâches et des fonctions par métiers et par spécialités techniques	Intégration maximale, polyvalence et interopérabilité, cohésion des équipes
Mobilisation des compétences	Sous-traitance, cahiers des charges formels et fréquents	Mobilisation des personnels au contact par recrutement, encadrement et formation en situation, y c. salariés sous-traités
Condition de la relation	Travail hors occupants	Travail en présentiel au contact
Posture œuvrants	Réponses aux attentes explicites et contractualisées du client, relayées par la hiérarchie métier	Ecoute et compréhension d'attentes non explicites, y compris hors prescriptions
Rôle client/contractant	Définir le besoin (a priori) et contrôler l'exécution	Contribuer aux conditions de la performance des prestataires pour satisfaire les bénéficiaires
Porteurs SNCF de la culture	Responsables gestion Immo	Clients formateurs et Dir Op de Réseau
Modèle dominant	Culture de la sous-traitance dans une logique d'externalisation d'activités définies techniquement par le contrat	Culture d'un management de l'hospitalité intégrant les composantes d'une qualité hôtelière

Un client qui assume son rôle de co concepteur et co opérateur

Dès les premiers jours de la mise en œuvre, contrairement à ce que pouvait suggérer la désignation juridique des parties du contrat, la responsabilité du fonctionnement de l'ensemble est exercée par les trois acteurs ; le client et le prestataire en coopération, le représentant du contractant en appui. Les témoignages convergent ; toutes les décisions opérationnelles sont prises par une coopération étroite des trois acteurs institutionnels, arrivés d'ailleurs tous les trois en même temps sur le site.

La réussite de ce cas souligne l'importance d'un leadership effectif et non contesté du directeur du campus, et non par les directions fonctionnelles locales ou centrales, ni bien sûr par le prestataire seul. C'est ce patron de campus qui a incarné tout de suite et sans ambiguïté, l'autorité du « CLIENT » Réseau. Les clients des services qu'offrent les campus ne sont ni la direction immobilière, ni même la direction de la formation de Réseau, à laquelle sont rattachés les directeurs de campus, mais les chefs d'établissements de Réseau. Ce sont eux qui adressent in fine « leurs » salariés aux campus, évaluent la production et bénéficient d'un enrichissement de leurs compétences.

« Pour être sachant, pour appréhender directement et efficacement les contraintes et les spécificités du site et des prestations dues au travers de la chaîne des missions » et pas seulement dans la phase de déploiement initial, le prestataire doit pouvoir instaurer « un véritable dialogue avec les représentants SNCF pour garantir une interface opérationnelle (dans une dynamique de relation partenariale) ».

Evidemment cette condition explicitement réservée dans le cahier des charges doit pouvoir trouver « dans l'interface » avec le prestataire, un acteur effectivement fort, légitime et engagé en coopération. Cela a été le cas de cette mise en œuvre. Le représentant du contractant officiel, a été présent autant que nécessaire en fonction support, mais sans chercher à jouer le rôle du client qu'il n'aurait pas pu assumer. Il ne dispose pas en effet de l'autorité nécessaire, sur les formateurs, sur les équipes administratives du site et plus encore, sur les établissements de Réseau.

Une production de valeur encadrée

La réussite est ainsi à mettre au crédit du client, terme désignant ici non la SNCF en général, ni la direction contractante, mais le directeur du campus et ses équipes qui ont assuré et assumé leurs rôles dans le pilotage et l'alignement du « sous-système client ». Ils ont assumé le rôle de client vis-à-vis du prestataire en représentant efficacement les « clients finaux » du campus ; les établissements du Réseau.

« S'il faut des ajustements, ce n'est pas un sujet. On a ici une représentation tripartite (campus Réseau, Immobilier SNCF et Châteaufort'), jamais de malentendu. Nous sommes vraiment sur un fonctionnement tendant à construire ensemble le service ».

« On a différents niveaux de clients, mais dès l'ouverture, nous sommes arrivés en même temps, responsable immobilier et directeur du campus. Nous voulions tous que cela fonctionne, l'unité a été centrale » « En théorie, on ne devrait discuter qu'avec Immo. Par chance, on échange en direct avec Réseau, heureusement, le responsable immo ne pourrait pas répondre ». Le correspondant Immobilier (précédemment salarié de Réseau) a fourni un appui technique et opérationnel adéquat, sans chercher à se substituer au client.

Des acteurs solidaires et à la fois concepteurs et opérateurs

Par exemple, « la salle des buffets a été conçue trop petite alors que la cuisine est trop grande. On a dû repenser les flux. Il a fallu convaincre les formateurs de décaler les horaires des pauses et des repas dans les formations d'une demi-heure, on l'a travaillé avec le directeur du campus ». « On intervient aussi pour aménager la salle de l'autre restaurant, pour recréer un buffet, pour élargir les espaces de détente pour les stagiaires. Ils sont loin de Lyon, il n'y a rien à Saint Priest, pas d'espace adapté. Dans un projet que Châteaufort' mène avec Deloitte pour son Université EMEA, nous intervenons sur la conception des espaces. Ici, du gris partout, on aurait aménagé différemment, nous avons une équipe aménagement et décoration interne, ils sont mobilisés sur les projets clients ».

Pour L'hospitality manager, « le vrai sujet, c'est l'implication des établissements de Réseau pour réguler les nuitées et les repas en fonctions des arrivées (dimanche soir pour lundi matin) mais les établissements ne peuvent pas contraindre pour respecter des règles. Par exemple, pour qu'ils aient les 72 heures de repos hebdo, ils devraient rester ».

Les staffs du site sont solidaires des prestataires (relais dans la planification des flux notamment). « Pour programmer le tableau d'hébergement final, il faut trois personnes à temps plein ici pour gérer des tableaux à 800 lignes. C'est un sujet qui n'est toujours pas réglé (avril 2023), Dieu merci, on pallie et le stagiaire ne s'en rend pas compte, il faut qu'ils se sentent attendus, beaucoup sont des nouveaux embauchés, ils se sentent perdus, il y a un lien qui se crée, c'est presque un soutien psychologique de notre part ».

L'apport de compétences hôtelières intégrées

Châteauforn' a importé à Saint Priest le schéma de l'accueil « comme à la maison » avec un couple d'hôtes, au travail comme à la ville. Ce couple d'hôtes avait géré 4 maisons en 16 ans, après une expérience dans plusieurs hôtels, en France et en Europe, avant Saint Priest. Ils sont tous deux issus d'écoles de gestion hôtelières. « *Dans les maisons, on venait chez Barbara et Etienne* ». « *Nous gérons comme si c'était notre maison. SNCF ne nous a pas demandé cela mais pour nous, c'est évident, même si les stagiaires ne savent pas toujours qui nous sommes* ».

« *Je suis arrivé en février, Barbara en Mars pour une ouverture au 1^{er} Avril, un délai très court. Nous avons recruté trois jeunes ; la responsable de l'accueil, le responsable restauration (même si le chef et le personnel de cuisine sont NewRest) et un contrôleur de gestion. Cela été un choc de culture. Pour faire le travail, la SNCF exige une masse considérable de livrable administratif dont ils ne savent pas eux-mêmes dire à quoi ils servent. C'est nouveau même pour certains partenaires (Fiducial, Onet, Engie) notre contrôleur de gestion à temps plein pour l'instant les aide* ».

« *Je suis le seul interlocuteur de la SNCF, c'est bien leur intérêt (Full FM), centré sur la satisfaction. Chez nous, c'est une obsession, on a la pratique des « billets doux et des messages acidulés », des questionnaires qu'on se débrouille à faire revenir à 96%. On se construit sur la mesure de la satisfaction, on évolue sur les remarques des clients, c'est dans nos gènes* ».

Le directeur SNCF du campus exprime sa confiance. « *C'est un couple aubergiste, extrêmement expérimenté, de vrais professionnels, la relation client c'est tous les jours et je bénéficie de la crédibilité de la marque* ». Malgré cela, la culture SNCF « résiste ». Par exemple « *il n'a pas été possible d'intégrer notre questionnaire (de satisfaction) à celui de SNCF Réseau, cela fait un double contrôle, on embête les stagiaires. Quand ils restent plusieurs mois, ils doivent recommencer toutes les semaines. Nous ne posons que trois questions, sur l'accueil, la restauration, les équipements et l'entretien* ».

Une expertise et un engagement au service ont été rapidement démontrés par les « talents » du prestataire. Le couple d'Hospitality Managers, est soutenu par l'ensemble des « talents » de Châteauforn', y compris dans la mise en œuvre de la capacité managériale à intégrer dans le projet les œuvrants des métiers « sous-traités » de la propreté (ONET), la restauration (New Rest), la technique (Engie).

Un enseignement central sur le rôle et le statut du client

Dans une approche servicielle, les deux sous-systèmes client et prestataire sont différents mais pas concurrents. Au contraire, ils sont solidaires d'une coproduction. Si un industriel peut livrer un produit de qualité sans se préoccuper du client utilisateur final, ses caractéristiques et ses usages, un prestataire de service ne peut pas co-produire une performance et une pertinence sans le relai de son client. Encore faut-il dans la relation ne pas se tromper de client. Un campus de formation n'est en effet ni un établissement tertiaire classique, ni un établissement d'enseignement de même nature qu'une école en B to C (ou B to U).

Contracter juridiquement ne suffit pas à constituer le rôle de client

Dans le montage institutionnel de ce projet, le « client contractant » désigné pour traiter avec les prestataires était la direction fonctionnelle de l'immobilier, avec des représentants locaux, régionaux et nationaux. Ce cas (et plus encore les difficultés rencontrées sur d'autres sites) montre que ces rôles fonctionnels ne suffisent pas à en faire des représentants adéquats du client. Ils ne sont ni légitimes ni capables d'animer le sous-système client, malgré leurs compétences techniques. Ils peuvent au

contraire parfois être tentés, pour exister vis-à-vis de l'interne, de jouer les prescripteurs d'un besoin qui n'est pas le leur, de se placer en « contrôle » d'une production dont ils ne peuvent juger que la conformité, mais pas la pertinence. Ils peuvent même, dans une grande tradition de relations asymétriques avec les prestataires, jouer « contre » le prestataire.

Les campus de formation sont finalisés sur des productions

Les campus sont des outils d'une acquisition de savoirs qui combinent des bâtis, des travailleurs intellectuels (les formateurs) et des « machines » ; des salles, des équipements informatiques, des supports, des ateliers et des halles techniques. Ce sont des « usines » à produire des formations et pour cela, elles sont environnées de services externalisés. Cette production n'est pas directement assimilable à l'activité hôtelière. Il y a des chambres et de la restauration, mais les clients ne sont pas des consommateurs. Ce sont des utilisateurs, eux-mêmes salariés subordonnés et soumis à une exigence de performance dans leurs apprentissages. Leur satisfaction comme bénéficiaire est un indicateur important. Elle est recherchée, mais elle ne constitue pas le seul ni même le principal levier de performance du système serviciel. Les directeurs de campus ont des clients mais qui ne sont pas les stagiaires en formation. Ceux qui jugent de cette performance sont les « clients » qui prescrivent ces formations, qui justifient d'y consacrer le temps de leurs salariés et supportent in fine l'investissement. Ce sont les établissements opérationnels de *Réseau*. Pour une production immatérielle, informationnelle, communicationnelle..., les campus sont des prestataires d'un service au service d'autres services (de transports).

Des FMers (prestataires) au service de FMers (les campus), au service de clients

Une analogie apparue au cours de notre enquête est celle des aéroports. Les voyageurs usagers d'une plateforme aéroportuaire doivent être satisfaits des services de l'aéroport, mais sur un cahier des charges (et pour un prix) qui n'est pas fixé par eux. Ils sont là parce que des compagnies aériennes sont clientes de l'aéroport. Comme les plateformes aéroportuaires ont pour clients les compagnies aériennes et pour utilisateurs les voyageurs, les campus de formation ont comme clients les directions des établissements de *Réseau* et comme stagiaires, ceux de leurs salariés qu'elles ont besoin de former.

Ce sont in fine ces clients qui disent leur consentement à la dépense, qui investissent ou non sur de nouveaux aménagements, ou sont légitimes pour exiger des ajustements de niveaux de service. Ce sont encore eux qui anticipent correctement ou pas sur les enjeux de volume et de gestion des flux, et donc, ce sont eux qui peuvent, ou non, optimiser la performance de « leur » outil. Ce sont in fine les clients qui déterminent le niveau des moyens qui sont alloués aux prestataires des services et indirectement, qui déterminent le niveau de satisfaction qu'il est possible de susciter chez leurs propres salariés.

Le fait que dans le cas de Saint Priest, le directeur du campus soit lui-même un ancien directeur d'établissement de *Réseau*, issu de ses rangs, a certainement joué dans la réussite du site lyonnais.

Conclusion

Ce cas illustre la logique d'encastrement de la valeur produite qui est le propre des systèmes de services, à travers une capacité à négocier et mettre en œuvre le bon niveau de moyens humains permettant notamment une intégration suffisante des postes clés.

Dans un système, c'est le maillon faible qui tire la production vers le bas. Cependant, la valeur produite l'est par tous, solidairement. Le prestataire dépend de son client, et la réciproque est vraie. Le client dépend de ses propres bénéficiaires. Les prestataires dépendent de leurs œuvrants. Tous participent à la production de valeur, à l'occasion et dans les limites des espaces, bâtis et des environnements.

Le FM_{er}, Châteauforn' en l'occurrence, a la charge du système prestataire mais dépend du système client. De ce point de vue, le patron d'un campus, du système client, est lui-même un FM_{er}. Il lui revient d'exploiter de manière performante un outil immobilier, des équipes de formateurs et un système serviciel confiés par ses « clients finaux » ; les établissements de la direction opérationnelle de *Réseau*. Si la satisfaction de l'apprenant doit être suffisante pour faciliter son intégration, sa fidélisation et son acquisition de compétences, elle relève d'un moyen. La finalité est dans la performance productive de l'ensemble. L'objectif de résultat est dans la performance des process de formation assurés par le Campus. La qualité de l'exploitation, par un management de l'hospitalité, en est un levier.

Ce cas montre également que la mise en œuvre d'un concept Châteauforn' en interne (Inside) exige qu'un niveau minimum de moyens soit consenti par le client pour l'obtention du niveau de service suffisant à l'atteinte d'objectifs de satisfaction intégrant des notions d'hospitalité, de parcours, d'expériences. Le niveau de satisfaction attendu peut être variable et différencié. Il peut être haut de gamme pour des talents de niveau mondial chez certains clients (Deloitte par exemple), du niveau de cadres de Direction générale d'entreprise bancaires ou du luxe pour d'autres (Société générale ou L'Oréal), voire « frugal » dans le cas des techniciens et cadres en formation des établissements de *Réseau* pour la SNCF. Dans tous les cas, le niveau d'engagement à la dépense du client doit être suffisant pour recruter et intégrer, puis déployer, former, encadrer et fidéliser des compétences sensiblement différentes de celles qui composent les rangs habituels des salariés des prestataires de services aux environnements de travail, comme des services généraux des clients.