

# La lettre des services



n°3 mars 2007



## ➤ Les partis pris de l'Académie du Service® en matière de diversité : notre projet « Mosaïques »

L'Académie du Service® associe à l'intérêt du client et à la performance des entreprises le plaisir du collaborateur, avec la conviction que :

- En règle générale toute personne aspire à faire son travail avec plaisir. Pourquoi une personne accueillante, souriante chez elle, peut-elle devenir distante, voire agressive au travail ?
- La technologie, les automates pourraient laisser penser que la relation de service est menacée, alors qu'elle est enrichie, complexifiée, nourrie, impactée positivement ;
- Nos collaborateurs n'acceptent plus des modes de management qui ne les valorisent pas individuellement ;
- Le service peut reprendre sa place de lien social, et s'éloigner du champ de la servilité.

Animée par ces convictions, l'équipe de l'Académie du Service® trouve dans le projet Equal Mosaïques une occasion supplémentaire de réfléchir, pour nous-mêmes et pour nos clients, aux paradoxes des représentations liées à l'âge, au sexe et à toutes les autres formes de diversité, comme l'un des éléments importants à prendre en compte pour la réussite d'une relation de service.

Bien sincèrement

Jean-Jacques Gressier ● ● ●

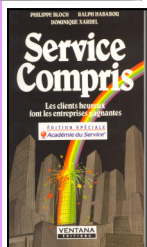
## Publications

Nous avons co-édité deux publications qui viennent de sortir



**Le Management à l'école du rugby**, J. Delmas; F. Leccia; L. Roche

Diriger les hommes, liens fondamentaux existants et nombreux entre les entreprises. L'essentiel est la connaissance de ses équipes. Leurs points forts : une réelle implication, se fixer un objectif et chercher à l'améliorer. C'est l'esprit de cohésion d'équipe



**Service compris**, P. Bloch; R. Hababou ; D. Xardel

Véritable déclencheur de l'évolution des consciences en matière de service. « Service compris » reste indispensable à l'amélioration quotidienne de la qualité de service. Développer l'initiative de démassification.

Ces livres sont en vente par correspondance au sein de l'Académie du Service®.

Contact 01 53 58 74 84



Fonds Social Européen

## Dossier thématique

### Les Talents de la relation client

- 1/ Aides et Services à Domicile - Quelle dimension relationnelle ?
- 2/ Culture de service public / Culture de service marchand : Les mêmes compétences pour la même satisfaction client ?
- 3/ Managers Plurielles: un projet pionnier pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes
- 4/ Gestion des âges et diversité



## Mosaïques, dimension de service

« Mosaïques » est un projet du programme Equal, soutenu par le Fonds social européen. Il rassemble les partenaires suivants :

Académie du Service® - Bernard Julhiet Group – Institut la Source - Asame – CH Ancenis - Ingeus - Institut Fepem

Dans le cadre du projet « Mosaïques », une phase de diagnostic portant sur la dimension de service au sein de Asame, CH Ancenis, Ingeus et Institut Fepem a été entreprise. Des expérimentations pédagogiques sont maintenant en cours.

La première conférence « Mosaïques » a eu lieu le 22 novembre dernier au théâtre de l'Alliance française. Plus de 110 responsables d'entreprises publiques et privées y étaient présents.

Six ateliers pédagogiques étaient organisés en plus des séquences plénières dont les principaux éléments sont repris ici.

## Les talents de la relation client

### Colloque du 22 novembre 2006, Théâtre de l'Alliance Française

Un film retraçant les principaux moments de la journée sera disponible mi mars 2007. N'hésitez pas à nous le demander.

**Nos intervenants :** Alexandra Palt, Directrice de la promotion et de l'égalité à la Halde ▪ Marie-Béatrice Levaux, Présidente de la FEPEM ▪ Josiane Christoph, Directrice de l'ASAME ▪ Jean-Pierre Blache, Agence Nationale des services à la personne ▪ Alain Puzenat, Sweet Home ▪ Johann Vaucanson, Directeur général Bien-Être à la Carte ▪ Marie-Françoise Leduc, Directeur des soins, Centre hospitalier Francis Robert Ancenis ▪ Hubert Joseph-Antoine, Directeur Management du Service, SNCF ▪ Marie-Ange Coudray, Conseiller pédagogique, Ministère de la Santé et des solidarités ▪ Benoit Meyronin, Enseignant chercheur, Grenoble École de management ▪ Pascale Roque, Directrice générale Formule1 / Etap hotel ▪ Jean-Louis Tausin, Directeur Ingeus France ▪ Claire Bonniol, Directrice de formation Académie du Service ▪ Jean-Jacques Gressier, Directeur général Académie du Service ▪ Arnaud Pissot, Responsable du pôle gestion de la diversité, IMS ▪ Alain Thibault, Président directeur général Bernard Julhiet Group ▪ Patrick Mocerrea, Directeur de formation Académie du Service ▪ Walter Hesbeen, Secrétaire Général Institut la Source

### Aides et Services à Domicile - Quelle dimension relationnelle ?

Aujourd'hui la société française est confrontée à un vieillissement de la population mais aussi à une reprise de la natalité.

En outre l'augmentation de l'activité des femmes et des familles monoparentales a modifié le lien social vers plus d'individualisme et moins d'aide structurelle.

A ce titre le marché de l'aide et du service, favorisé par une défiscalisation, apporte une réponse à ce problème. Celui-ci a déjà créé 500.000 emplois.

Ces métiers changent la relation au travail ainsi que la relation à l'autre ; l'intimité du domicile confère une place importante à la proximité. La qualification n'est plus le principal critère de sélection, au profit du degré de confiance inspiré par une dimension du travail,

donné par l'autonomie, l'adaptabilité, les capacités de discernement et l'altruisme. La relation n'est pas tributaire d'une hiérarchie, ni des attentes du salarié.

De plus, ces métiers sont accessibles à tous mais non exerçables par tous, car dans le travail à domicile la personnalité de l'intervenant(e) est déterminante.

Que ce soit à travers une VAE ou une réorientation professionnelle, c'est la mobilité professionnelle qui changera en profondeur notre société pour la rendre plus équitable pour tous.

Ceci est particulièrement valable pour les métiers de l'aide et du service à domicile.

## Culture de service public / Culture de service marchand : les mêmes compétences pour la même satisfaction client ?

Le client a fait son entrée dans tous les secteurs.

Dans le secteur de la santé, où les patients sont de plus en plus informés et la situation où le patient subissait les soins a évolué. La relation médicale demeure néanmoins une interaction particulière dans laquelle patient et professionnel peuvent se sentir vulnérables. Par ailleurs l'obligation de résultat qui pèse sur les professionnels de la santé amène une polarisation sur la recherche de solutions, plus que sur la relation avec le patient.

Mutation également au sein de la SNCF où l'on cherche à construire une relation plus équilibrée entre l'usager et l'agent en valorisant la culture de service et les talents des

collaborateurs. Les valeurs d'engagement d'un groupe au service de la collectivité qui sont au cœur de la notion de service public sont un point d'appui pour cette mutation de la relation de service. Dans le domaine du management public également, des efforts sont faits pour faire entrer dans les mœurs managériales les préoccupations du client, même si la dimension politique du projet que porte un élu demande d'intégrer également d'autres paramètres que la seule satisfaction des clients.

Le constat, c'est que malgré la nécessité d'adapter les compétences aux exigences des clients, le service public, dans son ensemble, porte en lui «les gènes de la culture de service»

## Managers Plurielles, un projet pionnier pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

Formule 1 / Etap Hotel mènent depuis 2 ans un projet innovant de promotion de l'emploi féminin, « Managers PluriElles ».

Dirigé au départ vers les publics d'encadrement, afin de permettre aux femmes adjointes, majoritaires dans ces marques, d'évoluer vers des postes de directrice, ce projet s'est élargi très rapidement aux populations d'employé(e)s, hommes et femmes. Des ateliers de réflexion en région ont mené à bien des expérimentations dans différentes directions : la formation (sécurité, gestion de crise, management de la diversité, langue française), l'organisation du travail (contrats de travail multi-sites, chartes d'engagement), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et la garde des enfants (démarches territoriales de structures d'accueil pour les enfants, formation au métier de garde d'enfants..).

Aujourd'hui, grâce à toutes ces actions, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est devenue un concept très concret pour un grand nombre de collaborateurs/trices de Formule 1 et Etap Hotel.

Ingeus, pour le compte de l'ANPE, de l'UNEDIC et du Conseil général des Hauts de Seine, accompagne vers l'emploi des personnes fragilisées, menacées de chômage de longue durée.

Grâce à leurs méthodes, un taux de placement de plus de 70% a été mesuré sur les deux premières années d'expérimentation en France. Au cœur de ces méthodes, la volonté de respecter les différences et de ne faire aucune discrimination. Gommer les a priori permet de mieux se concentrer sur les points forts de chacun et de chacune.

## Gestion des Ages et Diversité

Les politiques de gestion des âges et de la diversité visent notamment à combattre les discriminations et à promouvoir la diversité dans l'entreprise, à prévenir les déqualifications et adapter ou développer les compétences (favorisant ainsi l'employabilité des personnes). Elle tendent aussi à éviter l'usure professionnelle et à développer le « bien vieillir » au travail. Ainsi que la coopération entre les générations. Ces politiques ont des impacts positifs sur les salariés, les entreprises et sur les clients.

L'avenir se construit à tout âge pour chacun et l'entreprise peut et doit aider à construire l'avenir au travail. Le contexte démographique actuel se caractérise par un vieillissement des personnels et par la diminution du nombre de jeunes disponibles sur le marché du travail. Mais aussi par un cadre législatif et réglementaire incitatif en matière de formation, de santé au travail ou de discrimination, ainsi qu'à un ensemble de facteurs économiques, organisationnels, culturels...

Peu d'entreprises ont mis en place de réelles politiques de gestion des âges et de la diversité, mais celles qui les ont expérimentées observent une meilleure cohésion sociale et une modification de certains comportements et stéréotypes. Elles répondent à un devoir sociétal et offrent également aux plus jeunes des perspectives d'évolution plus claires que dans un modèle hiérarchique «classique».

Mener une politique de gestion des âges pourrait être également une question de survie pour les sociétés de services, dans la mesure où, en Île-de-France par exemple, ces métiers emploient plus de 2/3 de personnes potentiellement discriminables. Dans la mesure également où la motivation des plus jeunes est en cause, où la diversité d'âge et le croisement des talents sont reconnus comme gage de succès dans la qualité des relations de service.

## La formation dans les métiers de service: un bien mondial durable

« Le terme "durable" est fréquemment associé à celui de "développement", en particulier depuis 1992 à l'occasion de la "Conférence mondiale de Rio de Janeiro sur l'environnement et le développement durable".

Le recours à ce vocable ne doit néanmoins pas nous tromper sur son objet. Il ne s'agit pas seulement de maintenir dans la durée des acquis actuels ou des tendances existantes mais bien de témoigner de notre intérêt pour les générations futures en nous montrant aujourd'hui soucieux du patrimoine que nous détenons. Il s'agit de veiller à son évolution et de s'atteler à sa bonne "gestion" en vue de maintenir ce patrimoine vivant, de le nourrir, de le déployer, de l'enrichir, de l'affiner.

Tant la notion de service que celle de formation sont des éléments-clés de ce patrimoine mondial et notre responsabilité est engagée avec une acuité particulière dès lors que nous les désignons chacun comme des "biens mondiaux durables". Le service c'est "faire quelque chose pour quelqu'un". Si nous souhaitons assez communément que ce qui est fait pour quelqu'un soit bien fait, notons néanmoins que cette qualité du faire, cette qualité du service rendu, offert ou vendu ne saurait suffire pour désigner le service comme un bien mondial durable. L'intention qui anime le service prend ici toute son importance. Outre une intention explicite de ne pas nuire à autrui, nous considérons que pour se présenter comme un bien mondial durable, le service se doit explicitement de vouloir le bien, de s'enraciner dans le souci du bien, tant le souci du bien de cet autre que celui du bien commun. Précisons d'emblée qu'il ne s'agit pas de prendre le pouvoir sur l'autre en décidant à sa place ce qui est bien ou ne l'est pas. Il ne s'agit pas non plus d'une forme étouffante de morale du bien ni d'un comportementalisme envahissant. Il s'agit d'un bien qui témoigne de la prise en compte tant de la singularité des personnes que de la multitude dans laquelle nécessairement elles évoluent. L'attention particulière que chacun requiert pour ne pas être banalisé est ainsi confrontée à une complexité croissante et aux exigences d'une intelligence de l'instant, une intelligence contextuelle sans laquelle le contenu même de l'acte de service se présente comme inadéquat et insensé.

Outre des composantes techniques spécifiques, exercer un métier fondé sur la notion de service requiert ce travail d'une intelligence de situation qui permet d'exprimer une présence à la fois respectueuse, subtile et délicate, c'est-à-dire une présence qui se donne à voir comme le reflet de la considération portée à la personne et de la prise en compte de sa sensibilité.

Ce travail a ses exigences que la formation permet de rencontrer. La formation est elle-même une activité de service qui repose dès lors sur les mêmes fondements d'une intelligence de contexte, de respect, de subtilité et de délicatesse. C'est à cette condition expresse qui situe le service autant que la formation comme des activités humaines non seulement de production mais bien des activités soucieuses de la singularité des humains qui composent l'humanité, que l'un et l'autre peuvent être qualifiés de biens mondiaux durables. » **Walter Hesbeen, Secrétaire Général Institut la Source**

### Agenda

#### Prochain colloque Mosaïques

Le 29 novembre 2007

#### Prochains stages inter-entreprises (Paris)

#### Proactivité relation clients

14 et 15 juin 2007 - 25 et 26 octobre 2007

Cible : Toute personne en contact avec des clients

Pour toute inscription appelez au **01 53 58 74 84**

Contact Académie : **Claire Bonniol/ Nathalie Akibodé**

### Pour nous contacter

#### Académie du Service

62, avenue de Saxe  
75015 Paris

Tel: 01 53 58 74 74

Fax: 01 53 58 74 75

[contact@academie-accorservices.com](mailto:contact@academie-accorservices.com)

Retrouvez-nous sur le Web

[www.academie-accorservices.com](http://www.academie-accorservices.com)

### Ils nous font confiance

Aéroport de Cannes Mandelieu, AGF, Banque Populaires, Caisses d'Épargne, Carrefour, Casinos de France, Cegid, Clinique Mutualiste de St Etienne, Cofiroute, Collège d'Espagne, Compagnie des Alpes, Disneyland, EDF, Essilor, Europcar France, Facéo, Générale de Santé, Gîtes de Trèfle, Interhome, La Poste, LCL, Les Gueules Cassées, Maeva, Manutan, Médica France, Panorama Parck, Peugeot, RATP, Renault, Safran-Messier Bugatti, Sin & Stes, SNCF, SNCM, SPCL, TOTAL, UGC, Unilog, URSA, Vinci Park, Volkswagen...

**ACCOR SERVICES**

Académie du Service - 62, avenue de Saxe - F - 75015 Paris

Téléphone : 01 53 58 74 74 - Fax : 01 53 58 74 75 - E-mail: [contact@academie-accorservices.com](mailto:contact@academie-accorservices.com)

RCS PARIS 395 147 119 - ACCOR SERVICES FORMATION SAS au capital de 190.300€