

Table ronde – Les personnels au cœur de l'expérience visiteurs Le management dans l'expérience visiteurs

- Musée Grévin, Yves Delhommeau, directeur général
- Roland Garros, Aurélie Sailliot, manager, service aux publics, Fédération Française de Tennis
- Hôtel Fauchon, Jérôme Montantème, directeur
- Villages Nature, Bruno Guth, directeur général

Laurent Debesse

Aurélie Sailliot, combien la Fédération française de tennis compte-t-elle de collaborateurs à l'année ?

Aurélie Sailliot

Nous sommes 300 collaborateurs permanents, mais 9 000 pendant le tournoi de Roland Garros.

Laurent Debesse

Vous nous direz tout à l'heure comment vous vous y prenez pour mobiliser 9 000 collaborateurs sur une quinzaine aussi importante !

Yves Delhommeau, quel est le dernier pensionnaire que vous avez accueilli au musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Le Père Fouras, de « Fort Boyard » !

Laurent Debesse

Il s'agit d'un personnage fictif. N'est-ce pas inédit, dans l'histoire du musée ?

Yves Delhommeau

Si. D'ordinaire, nous ne représentons que des célébrités historiques ou vivantes. Nous avons fait ce choix pour fêter les 30 ans de « Fort Boyard », émission emblématique de la télévision française, créée en France.

Laurent Debesse

Pouvez-vous nous rappeler quand a été créé le musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Il a été créé en 1882 par Arthur Meyer, propriétaire du quotidien *Le Gaulois*. L'objectif initial était de faire connaître le visage des célébrités dont parlait le journal, à commencer par les grands criminels.

Laurent Debesse

Nous verrons avec vous comment faire pour remobiliser des équipes qui parfois sont en poste depuis longtemps.

Bruno Guth, vous adorez les challenges et plus encore remporter des trophées ! Pourquoi avoir choisi d'intituler votre nouveau site « Villages Nature » au pluriel alors qu'au sein de Center Parcs et Pierre & Vacances, c'est le seul village à avoir une promesse écologique aussi forte ?

Bruno Guth

Nous avons choisi le pluriel car nous n'en sommes qu'au début de l'histoire ! Nous sommes dans un groupe de challenges, et nous savons que la différenciation est un élément clé pour séduire nos collaborateurs et nos potentiels clients. C'est la raison pour laquelle nous accordons une grande importance à l'environnement et à la biodiversité. En l'occurrence, Villages Nature offre une bouffée d'air et de verdure aux Parisiens et aux Franciliens.

Laurent Debesse

Vous avez ouvert ce domaine il y a bientôt deux ans. Vous nous expliquerez comment vous parvenez à intégrer de jeunes collaborateurs sur un territoire aussi vaste.

Jérôme Montantème, vous avez failli ne pas être là parce que l'offre d'emploi à laquelle vous avez répondu mentionnait uniquement « candidate ». Pourquoi avez-vous malgré tout postulé ?

Jérôme Montantème

J'ai postulé parce que j'ai considéré que l'ouverture de l'hôtel Fauchon, place de la Madeleine à Paris, était immanquable ! J'ai également considéré que les neuf autres points du cahier des charges pouvaient compenser la mention « candidate ».

Par ailleurs, j'avais déjà travaillé avec le comité de sélection et nous partageons des valeurs communes. En l'occurrence, il n'avait aucune volonté de discrimination, féminine ou masculine.

Enfin, la perspective d'ouvrir l'hôtel Fauchon était tout simplement fabuleuse ! Je savais aussi qu'il y aurait une orientation gastronomique visant à mettre en avant le savoir-faire culinaire français : cela suffisait à ma motivation pour postuler.

Laurent Debesse

Vous considérez qu'il est essentiel, pour une belle expérience visiteur, de bien intégrer ses collaborateurs. Comment cette intégration se passe-t-elle à l'hôtel Fauchon ?

Jérôme Montantème

Quand nous nous sommes lancés dans l'aventure, nous avons d'emblée réfléchi aux valeurs que nous souhaitions partager et au cap que nous voulions fixer. Fauchon a une image plutôt glamour, orientée vers la femme – c'est une constante, chez nous – et la gourmandise. Notre communication a une dimension sensuelle voire impertinente. Elle met souvent en avant des lèvres de femme avec du caviar ou de la truffe ou des pâtisseries.

Nous avons d'abord défini que le « glam » chez Fauchon serait le G de gourmet, le L de localisation d'exception, le A de arty et d'activités et le M de madame. Ensuite, une fois que le comité de direction était recruté, nous avons considéré qu'il fallait aller bien au-delà et définir nos cinq valeurs :

- Aimer faire plaisir, qui est la base de notre métier ;
- Célébrer, qui caractérise la marque Fauchon ;
- Créer des attentions, en fonction de chaque client qui passe la porte de notre maison ;
- Régaler les sens, qui est l'ADN de Fauchon, au-delà du goût ;
- Oser être différent, en cassant les codes.

Laurent Debesse

Vous transmettez l'ensemble de ces valeurs à vos collaboratrices et collaborateurs.

Bruno Guth, comment intégrez-vous vos collaborateurs dans un domaine de 200 hectares dont 120 sont actuellement exploités ?

Bruno Guth

Je tiens d'abord à indiquer que je partage pleinement les valeurs qui viennent d'être présentées par Jérôme. Quand on a la chance de faire du tourisme et de l'hôtellerie, les métiers de bouche sont des métiers de plaisir. Je dis toujours à mes équipes qu'il faut savoir aimer les gens, aimer offrir. C'est un prérequis incontournable.

Quels beaux métiers ! Quelle chance avons-nous de faire nos métiers !

Savoir accueillir, aimer accueillir et le faire comme si c'était chez soi, c'est savoir mettre en place la petite différence qui fait qu'un client n'est pas qu'un numéro de réservation : c'est une personne, une famille, que nous aidons à fabriquer des souvenirs. Voilà ce qu'il nous faut transmettre à nos équipes, de la même façon que nous leur demandons de le transmettre aux clients.

Transmettre une histoire ou une identité d'entreprise, cela requiert un peu de méthode mais surtout beaucoup de ressenti et de savoir-être.

Nous mettons cette dimension en avant dans le cadre de l'intégration de nos collaborateurs, que nous accueillons toujours chaleureusement en nous adaptant aux différentes nationalités et aux 35 métiers que nous proposons. Savoir s'adapter est essentiel. C'est aussi savoir faire plaisir pour faire plaisir, et donc se faire plaisir.

Jérôme Montantème

La transmission et le partage des valeurs sont le plus difficile à réussir. Cela demande beaucoup d'humilité.

Laurent Debesse

Vous organisez tous les deux une journée d'intégration. Aurélie, vous souhaitez vous aussi maximiser le confort de vos équipes. Comment faire lorsque l'on emploie 9 000 collaborateurs sur un temps aussi court que lors d'un tournoi de Roland Garros ?

Aurélie Sailliot

Nous considérons qu'apporter du confort aux collaborateurs est un véritable levier de motivation et d'enthousiasme pour leur propre expérience comme pour celle de nos visiteurs. Sur le terrain, ils sont au contact direct avec nos visiteurs. D'où l'importance d'avoir une résonance collective avec l'ensemble des personnes présentes sur le site.

Nos collaborateurs sont une cible que l'on accueille et qui vient vivre une expérience, au même titre que les visiteurs. Aussi nous semble-t-il primordial d'être à leur écoute et de leur consacrer un temps de partage.

Laurent Debesse

Pouvez-vous citer quelques exemples pour illustrer cette volonté ?

Aurélie Sailliot

Nous demandons à l'ensemble de nos prestataires présents sur le site de fournir à nos collaborateurs des tenues et des accessoires leur permettant de s'adapter à la météo, qui n'est pas toujours clémente à cette époque comme vous le savez. Le programme canicule s'adresse ainsi tant aux spectateurs qu'à nos collaborateurs. Nombre d'attentions sont portées à l'ensemble des publics, dont les collaborateurs.

Laurent Debesse

Yves, comment combiner bienveillance et exigence ?

Yves Delhommeau

Le musée Grévin devenait un peu poussiéreux et vieillissant. Nous avons donc dû repenser notre produit. C'est la raison pour laquelle nous avons fermé durant tout le mois de janvier, afin de refaire les deux tiers du parcours à l'issue de deux ans de réflexion.

Repenser l'expérience, c'était en grande partie repenser sa prise en charge et son accueil. Pour instituer l'exigence, qui n'est pas toujours suffisamment de mise dans les anciennes maisons, nous avons choisi de transformer les caisses en hall d'hôtel luxueux de style Art déco. Nos collaborateurs qui vendaient jusqu'alors des billets assis derrière une vitre sont désormais debout derrière un comptoir.

Remettre de l'exigence dans la tenue, dans le style d'accueil et dans la formation a transformé la prise en charge des visiteurs. Nous avons pu le constater sur les réseaux sociaux.

Laurent Debesse

Aurélie, vous avez participé à la formation mise en place à l'occasion de cette transformation. Qu'avez-vous transmis aux collaborateurs du musée ?

Aurélie Sailliot

En effet, j'ai eu la chance d'être sollicitée par le CRT pour accompagner le musée Grévin dans la mise en place de sa nouvelle expérience clients, mais aussi collaborateurs. Dans ce cadre, j'ai tout simplement transmis nos bonnes pratiques que nous avons mis en place il y a quelques années et qui ont fait la preuve de leurs vertus. Nous voyons le fruit de nos efforts sur le terrain : l'intelligence collective mise au profit de l'expérience visiteurs apporte une véritable plus-value pour l'expérience de chacun.

Laurent Debesse

Quels sont les freins les plus complexes que vous avez rencontrés quand il a fallu remobiliser vos équipes ?

Yves Delhommeau

Il n'y a pas eu tant de freins que cela, dès lors que nous avons fait participer nos collaborateurs à la redéfinition du circuit d'accueil, des caisses jusqu'aux vestiaires.

Qui plus est, la formation que nous avons imaginée avec le CRT a permis à nos employés de vivre différentes expériences, à Roland Garros et dans des hôtels 5 étoiles.

Laurent Debesse

Bruno, vous avez mis en place un programme de formation intitulé « Happy Family Maker » pour les collaborateurs de Villages Nature. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Bruno Guth

Nous avons lancé cette formation il y a plus d'un an, à l'échelle de tout le Groupe – qui compte 16 000 collaborateurs au total. Nous avons démarré par la marque Center Parcs et par Villages Nature. La vocation de cette formation est de demander à nos talents de se mettre à disposition de leurs collègues sur le terrain pour développer, avec leur leadership naturel, leur sensibilité client. Ce coaching a pour objectif de rendre ses collègues heureux dans le cadre de leurs missions au quotidien sur le terrain – avec des clients heureux.

Comme nous le savons tous, nos clients passent de bons moments à partir du moment où nous savons les accueillir et bien nous en occuper. L'inverse est vrai également. Nous rencontrons moins de difficultés avec nos équipes quand tout se passe bien sur nos sites : tous ceux qui ont conduit des projets de changement ou de transformation l'ont constaté.

Nous avons commencé par sélectionner des *coachs* internes. Sur des sites sur lesquels nous gérons 600 collaborateurs dont 250 en direct, nous avons reçu plus de 30 candidatures, alors

même que le principe de cette formation interne n'avait pas été dévoilé. Ces collaborateurs ont postulé à l'aveugle, sur la base de la confiance qu'ils nourrissent envers la marque, l'entreprise et son projet.

Souvent, quand une formation est proposée, elle est perçue comme celle de la Direction ou de l'entreprise. Dans ce cas précis, c'est tout l'inverse : nos collègues et nos équipes se mettent à disposition de leurs collègues, dans leurs équipes et en transverse, pour mettre en avant les bonnes pratiques, l'écoute et la bienveillance au service d'une meilleure prise en charge de nos clients, donc d'un plus grand plaisir.

Nos métiers ne consistent pas uniquement à faire un check-in ou un check-out, ni à servir un plat. Il s'agit de mettre de l'attention et de porter de l'intérêt – à nos clients comme à nos collaborateurs et nos équipes. C'est fondamental. La différence se fait là.

Laurent Debesse

Yves, vous insistiez sur l'importance d'un management de proximité. Comment avoir un mot très personnel pour chacun de ses collaborateurs et collaboratrices, dans une maison plus que centenaire ?

Yves Delhommeau

Nous avons dû adapter le management. Par exemple, alors que nous ne faisons que des enquêtes visiteurs par le passé, nous faisons désormais aussi des enquêtes collaborateurs.

Par ailleurs, l'un des éléments déterminants de la réussite, pour instaurer un management de proximité, est le recrutement. Nous avons renouvelé une partie des équipes.

Laurent Debesse

Assez peu, malgré tout.

Yves Delhommeau

En effet.

Nous avons également été très à l'écoute de nos collaborateurs. C'est ainsi à leur demande que nous avons mis un terme à la polyvalence au profit d'une spécialisation. Certains voulaient être animateurs sur le parcours, plutôt que surveillants de salle. D'autres préféraient la caisse et l'accueil, d'autres encore la boutique. Nous les avons entendus.

Laurent Debesse

Jérôme, vous m'avez parlé d'un management par l'exemple. Je sais que vous allez parfois courir avec vos clients, à leur demande.

Jérôme Montantème

Ce n'est qu'une illustration de ce que nous sommes capables de faire ! D'autant que si nous voulons que nos collaborateurs soient différents, il faut que nous le soyons nous-mêmes dans notre approche de l'expérience clients. J'aime le running, mais j'aime aussi la gastronomie et le vin. J'invite donc régulièrement nos clients à faire des dégustations et boire un verre. Mais je souhaite aussi mettre mes équipes en avant et les inviter à échanger avec les clients sur tel ou tel sujet. C'est ce qui crée la différence.

Ainsi, certains de mes collaborateurs apprécient l'art, d'autres connaissent la musique... Un de nos artisans, par exemple, a installé un véritable studio de musique chez lui. Lorsque nous mettons des guitares Gibson à disposition d'un client musicien, je le fais venir. Et tout en portant sa tenue de technicien, il parle musique avec le client et ça fonctionne ! Nous voulons aussi que les chefs sortent de la cuisine pour rencontrer les clients dans la salle. Il faut savoir forcer le destin !

Je favorise aussi le management par l'exemple, dans les moindres détails. Dès qu'un taxi ou un VTC stationne devant l'hôtel, par exemple, j'insiste pour que les voituriers ou les réceptionnistes ouvrent aussi la porte du chauffeur, pour que celui-ci se sente considéré. Cela paraît simple, mais les jeunes n'ont pas toujours ce réflexe. C'est du ressenti, pour le chauffeur mais aussi pour le client. Et surtout, cela montre que nous n'avons jamais d'autre priorité, dans nos métiers, qu'accueillir et recevoir un client comme à la maison.

En définitive, il est essentiel d'interroger nos collaborateurs pour savoir qui ils sont. À défaut, nous ne pouvons pas imaginer ou même soupçonner les talents qui se cachent dans nos maisons. Si vous vous intéressez à vos équipes, vous pouvez les inciter à échanger avec les clients et faire la différence. Cela passe par des journées d'accueil et d'intégration. À chaque fois que nous oublions de faire une journée d'accueil ou que nous considérons que nous n'avons pas le temps de nous intéresser aux nouveaux recrutés, nous passons à côté d'éléments très importants.

Laurent Debesse

Aurélie, qu'est-ce que la « Roland Garros attitude » ? Que signifie-t-elle et qu'implique-t-elle pour vos collaboratrices et vos collaborateurs ?

Aurélie Sailliot

Nous avons identifié des valeurs de service qui nous sont propres, qui sont proches de celles du sport, et nous les avons déclinées à travers les métiers pour définir ensemble les parcours visiteurs et mettre en place un dispositif d'intelligence collective au profit de l'expérience globale.

Chacun vient en appui d'un métier. Lorsqu'un visiteur arrive aux abords du stade, par exemple, les acteurs d'accueil font des signatures de service pour accompagner les acteurs de sûreté dans leur mission et fluidifier les entrées. Dans le contexte sécuritaire que nous connaissons et avec les consignes drastiques qui nous sont imposées par la Préfecture de police, il nous semblait plus sympathique, d'un point de vue expérientiel, que les acteurs d'accueil signent des éléments de langage plutôt que les collaborateurs de sûreté qui d'une part, sont dans une posture d'autorité et, d'autre part, sont moins bien perçus par les visiteurs.

Un visiteur peut croiser jusqu'à 10 personnes avant de franchir les portes du stade. Permettre d'avoir un fil rouge nous semble important pour l'expérience globale.

Laurent Debesse

La majeure partie des personnes qui vous rejoignent sont des prestataires. Comment faites-vous pour leur insuffler cette attitude ?

Aurélie Sailliot

La plupart des collaborateurs des segments de l'accueil, de la sûreté, de la propreté et de la restauration sont présents entre une et trois semaines, uniquement pour la période de l'événement. La principale complexité consiste à créer un écosystème avec l'ensemble de ces acteurs, ce qui s'avère souvent très énergivore. Pour y parvenir, nous organisons des séminaires de sensibilisations pour les dirigeants des sociétés avec lesquelles nous collaborons, afin d'insuffler nos valeurs et de faire comprendre que notre exigence vis-à-vis des collaborateurs est au service de la réussite et de la maximisation de l'expérience client.

En outre, nous faisons en sorte que nos prestataires fonctionnent de façon collaborative plutôt que concurrentielle.

Laurent Debesse

Les retours sont extrêmes positifs.

Aurélie Sailliot

En effet, il semblerait que nous soyons cités comme événement de référence dans le monde de l'accueil. Je le dis sans prétention aucune, car nos métiers imposent de rester humbles, de toujours se remettre en question et de se nourrir de l'expérience des autres.

Partager les bonnes pratiques est essentiel.

Laurent Debesse

Comment se dessine l'avenir du musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Pour continuer à mobiliser les équipes, il faut une aventure, un chemin à parcourir. En l'occurrence, pour démultiplier la qualité d'accueil, nous envisageons d'acquérir l'hôtel de 145 chambres situé au-dessus du musée. Nous pourrions en faire un lieu fabuleux ! Chaque chambre pourrait être thématisée autour d'une célébrité ou d'une expérience.

Par ailleurs, nous ne communiquons plus autour de nos personnages, mais de l'expérience offerte. Les personnages n'apparaissent d'ailleurs plus sur nos affiches. Ce faisant, nous essayons de nous transformer d'un musée à voir en musée à vivre.

Laurent Debesse

D'où votre signature « Incroyable Grévin ! ».

Yves Delhommeau

Si nous voulons faire vivre des expériences à nos clients, il faut que nous organisions des événements incroyables. Il peut ainsi arriver qu'une star en chair et en os vienne « faire la statue » dans le musée et surprenne nos visiteurs !

Jérôme Montantème

Comme nous l'avons montré, l'enchantement client passe aussi par l'engagement collaborateurs. Or aujourd'hui, nous ne choisissons pas nos collaborateurs, ce sont eux qui nous choisissent. Nous avons tout intérêt à nous montrer à la hauteur, sinon la sanction est directe : ils s'en vont. De la même façon, si le *middle management* ne respecte pas les engagements que nous avons pris, les collaborateurs nous quittent – à juste titre.

Dans un métier aussi difficile que l'hôtellerie-restauration, être obligé d'être à la hauteur de nos collaborateurs est une très bonne nouvelle. Mais nous avons intérêt à faire attention !

Bruno Guth

La strate du *middle management* est primordiale, en effet. Dans nos métiers, nous favorisons la promotion interne, lorsque les équipes le méritent, en leur confiant la casquette de *middle manager*. Mais l'étape la plus importante est celle d'après, celle durant laquelle nous les accompagnons pour qu'ils développent les compétences nécessaires à l'exercice de ces nouvelles responsabilités. Dans nos métiers, il existe un fort *turnover*. Il est très sain, mais nous avons aussi besoin de garder un noyau dur. Cela se travaille au quotidien, en apprenant à nos collaborateurs à être bienveillants, humbles, de bons *coachs* et porteurs de valeurs humaines. Le management, ce n'est pas seulement de l'autorité. C'est aussi de la bienveillance. La différence se fait souvent sur ce point.

Jérôme Montantème

À l'ouverture de l'hôtel Fauchon, nous avons créé un poste de développeur de talents. Nous ne l'avons pas conservé pour des raisons budgétaires, mais j'entends l'ouvrir à nouveau, en parallèle de la direction des ressources humaines. En effet, les ressources humaines n'ont pas toujours le temps de tout faire. Mais si nous ne prenons pas le temps d'accompagner en

permanence le confort des collaborateurs, nous passerons à côté de notre sujet et ceux-ci nous quitteront.

Aurélie Sailliot

Nos clients comme nos collaborateurs sont des êtres d'émotion. Ainsi, considérer le bagage émotionnel de nos équipes est indispensable. Il faut aussi qu'ils viennent travailler pour se faire plaisir.

Bruno Guth

Sur le site sur lequel je travaillais auparavant, deux collaborateurs de l'équipe de réception demandaient chaque année une quinzaine de disponibilité pour aller travailler à Roland Garros. Et nous la leur accordions systématiquement ! Les valeurs du sport et du plaisir correspondent parfaitement à nos métiers.

Le panel que vous avez réuni ce matin est très complémentaire !

Laurent Debesse

C'est grâce à l'équipe du CRT Paris Île-de-France.

Je vous remercie pour la diversité de vos témoignages.