



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

« COMMENT DEVENIR UNE ENTREPRISE PROGRESSISTE »

Atelier du 21 janvier 2016

SESSION 3 : RH

Rappel du format de nos ateliers : que les dirigeants d'entreprises participants au chantier puissent retenir et ensuite appliquer en interne les bonnes idées des autres participants en déclinant les forces et faibles de leur organisation sur la thématique abordée. Ne pas trop s'attarder sur le questionnaire.

- 1) Présentation de l'entreprise Chateauform' par Emmanuel Guermantes, hôte au Château de Guermantes en Seine et Marne.

En chiffres : Entreprise créée en 1995 par Jacques Horovitz, Chateauform' c'est 1300 membres d'équipes (salariés), 45 maisons, 4 marques et une présence dans 8 pays.

Objet de l'entreprise : Chateauform' est une entreprise humaniste qui met l'humain au cœur de la réussite de l'entreprise, le patron étant le client.

- 2) Les 7 valeurs de Chateauform'

Les valeurs ne sont pas nées dès le début, elles sont venues 4-5 ans après la création de l'entreprise, et de manière non « top-down ». En séminaire d'entreprise, les valeurs auxquelles chacun des salariés croit individuellement et collectivement ont été instituées.

- **L'Amour du client**

Le client est au centre de toutes les réflexions. Pour cela différentes mesures ont été mises en place.

- Le leadership : le « *comité de pilotage* » (équivalent du comité exécutif) passe une semaine par an - sur le terrain - à travailler avec les membres d'équipes.
- Les lieux de Chateaufort, les châteaux sont appelés les « *centres de satisfaction client* ».
- Les rites et symboles : lors du séminaire d'été, le comité de pilotage remet un bouclier aux 7 membres d'équipes qui ont le mieux incarné les 7 valeurs de l'entreprise pendant l'année.
- En plus du salaire fixe, une part variable du salaire est basée sur la satisfaction du client (cette part variable peut représenter jusqu'à 20% du fixe).

- **Esprit de famille :**

- Recrutement : pour intégrer Chateaufort, il faut être coopté par un couple d'hôtes (6 entretiens en 2 jours auprès de différents couples d'hôtes).
S'ensuit une intégration de 6 semaines.
- Le leadership : la mobilité entre différents centres est grandement favorisée (pour se connaître et se former toujours plus).
- Les écarts de rémunération : le plus haut salaire de l'entreprise ne peut être 5 fois supérieur au plus bas salaire.

- **Apprendre, toujours apprendre**

Les équipes sont invitées à se remettre perpétuellement en question.

- Le leadership : on se forme beaucoup en allant vivre la vie d'un autre collaborateur pendant une courte période.
- O.S.C.A.R (et si c'était à refaire) : on écrit tout ce qu'on fait en indiquant ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.
- Le coaching est favorisé en interne. Un collaborateur coach un autre collaborateur.

- **Loyauté, honnêteté**

- La transparence : la confiance est primordiale. Tous les chiffres de l'entreprise sont connus par tout à chacun.
- L'œil d'or : demander au client ce qu'il pense des conditions dans lesquelles il se trouve. Cet œil neuf permet à l'équipe accueillant le client de toujours plus s'améliorer.
- Les actions gratuites entre collaborateurs sont grandement encouragées.

- **Oser, toujours oser**

- Chaque collaborateur est poussé à essayer, à prendre des initiatives. Les compétences sont appréciées davantage par les actions de chacun plutôt que par le niveau hiérarchique.
- Au jour le jour il n'y a pas de patron.
- Parrain / marraine. Chaque collaborateur en a un en interne afin d'échanger sur tout sujet.
- Des clubs de management existent en interne. Plusieurs clubs regroupent divers collaborateurs.
- La Foire aux bonnes nouvelles : tous les ans sous forme de salon, chacun peut parler d'une idée nouvelle qu'il a mis en place au sein du centre dans lequel il travaille.

- **Pas d'attribution, rien que de la contribution.**

- Pas de carte de visite avec un titre pompeux. Le seul qui ait une carte de visite avec un titre est le secrétaire général car il est en contact direct avec les investisseurs.
- Le comité de management est le chef d'orchestre.
- Des pratiques de management. Il n'y a pas de structure RH mais une structure appelée « *talents et culture* ». Chaque couple d'hôte se voit confier une part de la structure. Par exemple, le couple de Guermantes contribue à la politique de formation des collaborateurs.
- Aucun périmètre, aucune fonction n'est figée. Jacques Horovitz disait « *si vous ne savez pas pourquoi vous le faites, ne le faites pas* ».
- La revalorisation des salaires : les plus bas salaires sont toujours augmentés en premier.

- **Rigueur et performance.**

- L'attention portée à une multitude de détails, c'est l'important chez Chateauform'. La pratique de « *l'œil d'or* » joue ici un grand rôle.
- La préparation des dossiers en amont des réunions. En réunion, chacun a déjà reçu sous forme de dossier chaque point de l'ordre du jour.
- Bonus : il n'y a pas de bonus individuel, simplement des bonus collectifs.

3) La Corrélation entre la RSE et la performance économique

Voir l'étude de France Stratégie :

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite>

Selon cette étude, les entreprises qui pratiquent les grands principes de la RSE ont vocation à être plus performantes économiquement de 13 points.

André Coupet « *l'entreprise progressiste va plus loin encore (que la RSE). C'est un aboutissement sur l'ensemble de l'entreprise et non pas seulement sur quelques belles initiatives environnementales ou sociétales mais sur la globalité donc on peut penser que l'entreprise progressiste peut être beaucoup plus performante sur le long terme* ».

4) Debrief sur les ateliers

- Debriefing de la table « *grandes entreprises* »

Nous avons enregistré quelques bonnes mesures auprès de chacune de nos entreprises

- Point fort sur l'actionnariat salarié (participation intéressement) qui est plutôt bon au sein de nos entreprises, notamment l'Oréal.
- Bon système de rémunération à la Française des Jeux.
- Chez Airbus un questionnaire complet sur la mobilisation est laissé à l'appréciation de tous les collaborateurs du Groupe. Visiblement cela a un impact sur le manager ou le leader qui ne s'investit pas assez.
- Chez EFESO, il y a un bon équilibre entre l'autonomie individuelle et l'attachement à l'entreprise. La confiance est importante.
- Sur le niveau de hiérarchie, dans le monde du conseil, il y a un faible niveau de hiérarchie (entre 2 et 4 niveaux maximum) alors que chez l'Oréal, c'est beaucoup plus important.
- Sur la désobéissance. Chez Nature & Découvertes, la désobéissance c'est d'autoriser n'importe quel salarié à désobéir aux règles si ça ne va pas dans l'intérêt de l'entreprise et du client.

Depuis 1 an, un questionnaire d'évaluation est envoyé trimestriellement à chaque collaborateur, questionnaire portant uniquement sur les valeurs. En effet, Nature & Découvertes s'est aperçue que ses questionnaires étaient trop tournés vers les objectifs techniques, sur la technicité des jobs ; on en oubliait de parler des comportements et des valeurs.

- Debriefing de la table « *petites entreprises* »

- Sur les valeurs, cela ne pose pas trop de problèmes car elles sont vécues au quotidien dans les petites structures, que cela soit formaliser ou pas.
- Le recrutement dans la diversité n'a que peu de sens. Le recrutement se fait uniquement sur la recherche du bon profil et non sur la recherche de diversification.
- La notion de temps choisi. Chez nous les gens sont très libres dans les horaires.
- La réflexion stratégique : c'est difficile de demander l'avis des collaborateurs à compter du moment où seul le dirigeant prend des risques. Pour autant « *réflexion n'est pas décision* ».