

« Retour vers le futur »

L'école de vie professionnelle chez Novotel

Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe, est présent dans 92 pays avec 3 500 hôtels et 450 000 chambres. Le Groupe emploie 140 000 collaborateurs à travers le monde. Novotel est la marque historique du Groupe.

Une histoire d'innovation

Evelyne Chabrot a lancé cette école de vie en 1993, comme Directrice des Ressources Humaines de Novotel, à la demande des deux co-présidents d'Accor, Gilles Pélisson et Philippe Brizon, qui voulaient mettre en œuvre une approche novatrice de management pour redresser Novotel.

Dans cette école de vie tous les collaborateurs étaient évalués et formés au sein de l'organisation. Ceci pour tous les échelons de l'organisation : employés et managers. Le projet de vie professionnelle permettait à chaque chef de service de « re-choisir » l'entreprise. Il y avait un petit book que chacun devait remplir. Ensuite un séminaire de 2 jours les aidait à travailler les grandes étapes de leur vie professionnelle, à repérer où ils en étaient, et savoir vers où ils voulaient se diriger. Et notamment vérifier s'ils étaient bien ou non dans cette entreprise.

Au début cela a généré de l'inquiétude au niveau des managers. Mais il s'agissait d'une évaluation-développement et non d'une évaluation sanction. L'objectif était que toutes les personnes qui étaient évaluées aient un rapport et un plan de formation spécifiques sur 3 ans – pour développer des talents que, jusqu'alors, on ne développait pas. Des talents pour être un manager dans le changement : l'adaptabilité, la coopération. Un cursus de formation spécifique a été monté ensuite, où chacun pouvait avoir sa formation propre, personnalisée pour chaque individu.

Evelyne Chabrot raconte : « Avec mes co-présidents de l'époque, nous avons fait le tour du monde, car ce projet a été réalisé avec les chefs de service du monde entier – afin qu'ils puissent leur adresser leurs questions et avoir des réponses sur leur vie professionnelle.

Pour les employés qui étaient entrés dans l'hôtellerie sans avoir de diplôme, nous avons vu comment les qualifier au travers de ces évaluations-formations.

Cela a concerné tous les directeurs d'hôtels, tous les chefs de service, et au moins 60% des collaborateurs. Soit environ 20 000 personnes dans le monde.

C'était une opération extrêmement innovante, parce que c'était la première fois que l'on créait une promesse collaborateur au même titre que l'on crée une promesse client. D'ailleurs à l'époque il y a eu beaucoup d'articles, des entreprises s'en sont inspirées. Aujourd'hui faire un bilan de vie professionnelle c'est commun ! Mais à l'époque personne ne faisait cela.

J'ai pu bâtir ce programme sur 5 ans. Tous les collaborateurs de l'entreprise étaient dans la même dynamique. Tous avaient la possibilité d'évoluer. Et ceux qui n'avaient pas envie d'évoluer pouvaient s'enrichir différemment. Cela a été une vraie transformation de fond à partir de l'individu. Et on a vu les résultats monter en flèche pendant toutes ces années alors que Novotel était une marque un peu « à la traîne ».

Ce programme a nécessité un travail très important au niveau du management. La totalité des patrons de zones ont été coachés pour qu'on soit bien alignés et qu'on garde le sens de la démarche. Cela demandait du contrôle, de l'implication, de respecter ses engagements. Parfois il y avait de petites faiblesses de ci-de-là .

La principale difficulté est venue du jugement des autres responsables des Ressources Humaines pour les autres marques, ainsi que des dirigeants des autres marques. Ils disaient que faire une évaluation des personnes alors qu'elles étaient en poste, c'était les fragiliser. Parce qu'ils étaient dans l'évaluation-sanction. Pour nous, Il a été clairement décidé avec eux de ne pas utiliser le dispositif pour se séparer de personnes que l'on ne souhaitait pas conserver, mais de traiter ces cas auparavant, avec courage.

« Retour vers le futur »

L'école de vie professionnelle chez Novotel

Bien sûr il y a eu pendant un certain temps des persifleurs. Au début les directeurs d'hôtel avaient peur, et par derrière ils se sont épanchés ! Mais par la suite ils ont vu le bénéfice que cela pouvait leur apporter.

La deuxième difficulté a résidé dans les patrons de pays. Evelyne Chabrot raconte : « Je leur ai dit que nous devons être exemplaires dans notre démarche – et que pour cela nous allions faire nous-mêmes cette évaluation. Moi-même j'appréhendais le résultat ! Nous avons tous fait cette évaluation en cohésion d'équipe, en nous mettant par binômes. Cela a eu un effet tout à fait vertueux, car ensuite on s'est regardés différemment. Notamment en s'appuyant sur l'autre pour développer ses points de force. Nous avons retrouvé des peurs à différents niveaux, mais ensuite les directeurs ont su parler de ces peurs, et ça les a minimisées. Le terrain a compris l'intérêt d'être dans cette dynamique. Cela n'a pas été simple, car il a fallu argumenter, investir dans la formation, dans les outils, mais très vite les managers se sont identifiés à la démarche et les dirigeants l'ont soutenue ».

Les impacts

Au niveau des collaborateurs : un résultat très positif dans l'enquête de satisfaction. Et puis cela a déclenché pas mal de promotions internes. Pour tous cela a été un booster. 90% des directeurs d'hôtel ont eu 2 à 3 mobilités / promotions ensuite vers le haut dans les différentes marques (Mercure, Sofitel). Il y a eu de beaux parcours qui ont été tracés. Bien sûr les gens avaient le potentiel, mais ça l'a fait émerger. Mais il y a eu aussi des gens qui ont quitté l'entreprise. Dans le monde entier, les collaborateurs sont bien entrés dans la démarche, car ils comprenaient bien l'intention, ils voyaient bien qu'on faisait cela pour eux – et bien sûr aussi pour l'entreprise.

La promesse collaborateur existe toujours chez Novotel, sous une nouvelle formulation : « Chez Novotel on grandit plus vite ».

Des clients plus satisfaits. Evelyne Chabrot raconte : « En fait nous avons pris le parti de leur parler de ce que nous faisons. Nous avons choisi des clients habitués, et nous leur avons proposé des petits-déjeuners afin de les informer de la démarche et de comprendre quel type de qualité ils percevaient. Du coup les clients étaient intéressés, d'autant qu'ils étaient eux-mêmes des entrepreneurs avec des collaborateurs à gérer. Les directeurs avaient un kit d'animation pour animer ces focus groupes, et tous les directeurs l'ont fait dans tous les hôtels. Juste après, ils animaient un briefing avec tout le personnel pour leur restituer ce que les clients avaient dit. Cela a changé la démarche qualité de Novotel à terme. Elle est devenue plus participative, au-delà du questionnaire de satisfaction traditionnel ».

Dans l'environnement. Les retombées médiatiques ont été nombreuses. Novotel a reçu des awards, a eu des articles dans la presse, des entreprises sont venues faire des benchmarks. Le projet professionnel a été effectué avec des étudiants d'écoles de commerce en France et aux Etats-Unis, dans le cadre de partenariats. Cela a attiré beaucoup d'étudiants qui ont ensuite rejoint le Groupe.

Un modèle transférable

Ce modèle est tout à fait transférable ailleurs. Mais cela suppose que les personnes qui managent l'entreprise sachent passer de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel ; qu'ils acceptent de regarder la personne pour ce qu'elle est et non pas pour ce qu'elle fait. Et en fait cela va rapporter dix fois plus parce que la personne va se sentir prise en compte dans son entièreté et va pouvoir ensuite rendre les choses au centuple.

Un autre point important : avoir une éthique et être clair sur l'intention qu'il y a derrière. Si c'est une intention uniquement mercantile, ça ne fonctionnera pas. Cela oblige donc le management à se poser la question du sens qu'il donne à la gestion de ses forces humaines. C'est seulement quand il a répondu à cette question que tout cela peut être transposable. Donc transposer, cela nécessite d'être vraiment clair sur la façon dont on veut faire les choses. Cela nécessite de croire à la vie, et de penser que tout le monde peut progresser. C'est un postulat de base. Progresser ne veut pas forcément dire avoir un poste supérieur. Progresser, c'est élargir son champs.

« Retour vers le futur »

L'école de vie professionnelle chez Novotel

Motivation et finalité

Evelyne Chabrot raconte : « Cette entreprise m'a donné la possibilité de m'épanouir et de me développer depuis le premier jour où j'y suis entrée. Et je me suis donnée comme règle de conduite de rendre cela, de faire évoluer les autres. Je suis quelqu'un de généreux, et c'est important pour moi de pouvoir donner. Ils m'ont donné, et je ne veux pas garder cela pour moi. Ce que j'ai reçu, je souhaite que le plus grand nombre de personnes possible puisse en bénéficier.

Autre chose qui me motive : apporter du sens à ce qu'on fait – c'est-à-dire apporter de la lumière, des étoiles aux collaborateurs dans leur quotidien. Quand je travaille sur les organisations, c'est vraiment cela que je mets en avant. Contrairement à la vision traditionnelle des RH qui cherchent à faire évoluer les organisations à partir d'objectifs et de process, je dis qu'on peut les faire évoluer à partir de compétences et de talents que nous avons autour de nous. Je voulais que Novotel puisse rayonner, que les gens puissent rayonner – que moi je puisse rayonner ! »

Pour l'interviewer, qui connaît Evelyne Chabrot depuis plus de 20 ans, ce moment d'échanges privilégié a rendu encore plus évident le lien entre l'intention profonde et la puissance d'action : « **La conviction et le sens que tu donnes sont les gages de réussite** ».

Interview d'Evelyne CHABROT. 26/02/13 - Certification AI 2013 /BAWB

Directrice Ressources Humaines Opérations Monde - Membre du comité de direction Hôtellerie Monde