

Cultiver son bonheur au travail en revenant à l'essence des relations humaines...

Le programme **SMILE** de Carglass

Carglass fait partie du Groupe Belron présent dans 34 pays. En France, la société est le spécialiste de la réparation et du remplacement de vitrages automobiles. Elle réalise près de 400 millions d'euros de chiffre d'affaire et compte 3000 collaborateurs et près de 450 points de vente. La stratégie de Carglass est l'excellence du service afin de devenir le **choix naturel** des automobilistes. En d'autres termes : Carglass répare Carglass remplace mais pas que...

Un leadership authentique et positif...

Revenir à l'essence des relations humaines... Patricia Millet parle de vocation lorsqu'elle revient sur ses motivations initiales. Ainsi, l'envie de transmettre et le besoin de trouver du sens en aidant les autres ont toujours été le moteur de son engagement professionnel... A l'origine, elle se destine logiquement à l'enseignement mais c'est finalement en tant que professeur d'anglais qu'elle débute sa carrière professionnelle. Sa maîtrise de la langue l'amènera à occuper différents postes pour accompagner plusieurs sociétés dans leurs premiers pas à l'international. Par la suite, même si son périmètre d'action s'étend au delà des frontières nationales, la formation reste toujours au cœur de ses activités professionnelles. « Je veux rester très modeste mais j'avoue que cela me rend heureuse de penser qu'à mon niveau, j'apporte ma pierre à l'édifice pour contribuer à déclencher une prise de conscience ou pour permettre à quelqu'un d'évoluer et de grandir en tant que professionnel bien sûr mais aussi en tant que personne » ; c'est en ces termes que Patricia décrit aujourd'hui ce qui l'anime au quotidien dans son rôle de Directrice de l'Université d'Entreprise Carglass France. Que cela soit en tant que Coach ou par les différentes actions de formation qu'elle développe avec son équipe, elle s'appuie sur sa sensibilité et sa créativité pour « proposer des pistes d'action et élargir le champ des possibles » que l'autre est libre « d'explorer ou non » ... Fidèle à sa devise « avec bienveillance, sans complaisance », elle ne transige pas sur certaines règles de comportement, notamment en matière de sécurité ou de respect des horaires mais ce qui prévaut chez elle avant tout, c'est la volonté d'être à l'écoute, de « chercher à comprendre » et de donner un cadre clair et rassurant pour tout le monde car quand bien même la recherche de la performance est au cœur de la culture de Carglass, le « combien » ne saurait justifier n'importe quel « comment »... Ainsi pour Patricia, c'est seulement en construisant une

« relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et le collaborateur » que la performance peut être atteinte de façon pérenne : « on passe cinq jours sur sept dans l'entreprise et si pendant cinq jours on est sous stress, ce ne sont pas les deux jours de week-end qui suffisent à se ressourcer...on vit ensemble, on partage les évènements heureux comme ceux qui le sont moins et on fait attention les uns aux autres. »

SMILE ou comment transmettre la positive attitude...

C'est en 2009 lors d'une réunion que Gary Lubner le CEO du Groupe Belron auquel appartient Carglass déclare : « une évidence que l'on a parfois tendance à oublier, c'est que des collaborateurs heureux ont plus de chance de satisfaire leur client en leur donnant autre chose de plus que le service pour lequel ils sont initialement venus ». Sa vision, c'est de créer et d'insuffler le Belron spirit : des attitudes et des comportements qui favorisent un état d'esprit propre à l'entreprise et qui « font la différence » aussi bien pour les collaborateurs que pour les clients. C'est d'autant plus vrai que lorsqu'on fait appel à Carglass, c'est au pire suite à un accident ou un acte de malveillance et au mieux à ce qui reste de toutes façons un désagrément. Dans tous les cas, bien au delà des questions pratiques concernant le véhicule, c'est le regard, le sourire, l'empathie de l'opérateur qui vont rendre « l'expérience client » positive ou non. Enthousiasmée et entrevoyant que la dimension du projet va bien au delà de l'aspect purement professionnel, Patricia Millet se porte alors volontaire pour en assurer le co-développement avec ses collègues canadiens, anglais et belges...c'est comme cela que naît Smile, ou comment positiver son quotidien ; un programme qui vise à mieux vivre son quotidien, tant sur le plan personnel que professionnel. Le cadre fixé : être simple, surprenant, ludique, sobre en terme de moyens engagés et être conçu et diffusé à l'international. En une semaine et à partir de méthodes existantes et éprouvées (cf. Fish Philosophy) et d'enseignements issus de la pratique quotidienne de Belron, le séminaire est développé et testé au Canada avec des opérationnels à priori très loin de l'approche SMILE. Pourtant, le mélange de « petites histoires », d'anecdotes, de « vidéos maison » sur des situations cocasses dans lesquelles tout le monde peut se retrouver, une pédagogie résolument interactive et ludique, tout cela agrémenté de surprises et cadeaux divers, suscite un intérêt et un enthousiasme allant bien au delà de ce que l'on pouvait imaginer.

Authenticité, simplicité et co-responsabilité au cœur du message...

Pour la conception du séminaire, le choix de Patricia est de s'appuyer sur la créativité et les ressources des équipes pour que l'expérience SMILE soit totalement fondée sur la culture et le quotidien des collaborateurs de Carglass. L'enveloppe budgétaire étant limitée, cela oblige à faire preuve d'imagination et

à innover à moindre coût. Ainsi, les vidéos sont tournées au camescope et sans le son afin d'éviter les frais de traduction. Elles illustrent avec humour des situations dont la pertinence et l'universalité amène chacun à s'interroger sur sa perception du client et ses comportements à son égard. C'est aussi cette approche qui est retenue lorsqu'il s'agit de le diffuser dans l'ensemble de l'organisation en s'appuyant sur le volontariat et la création d'un réseau de Smilers dans chaque pays. Tous les niveaux hiérarchiques sont représentés à partir du moment où deux critères sont respectés : avoir envie de faire « autre chose » en plus de son travail quotidien, aimer et savoir « raconter des histoires ». Une formation de formateurs de deux jours agrémentée d'un support pédagogique simple et pratique mais qui laisse aussi chacun libre d'exprimer sa personnalité et sa créativité sur la forme dans la mesure où le fond est respecté. En France, ce sont quarante cinq Smilers qui, équipés de leur Kit de Formation (posters, itinéraires pédagogique, goodies...) organisent ensuite et dispensent la formation pour l'ensemble de la population opérationnelle.

Où SMILE conquiert les esprits et gagne les cœurs...

Les résultats dépassent toutes les attentes et les espoirs de Patricia et depuis 2010, ce sont 2000 collaborateurs qui ont expérimenté ce module de 4H. Les attitudes positives encouragées par le séminaire se sont diffusées dans les pratiques des opérateurs vis à vis de leurs clients mais aussi dans celles des managers vis à vis de leurs équipes. A titre d'exemple le Net Promoter Score¹ à l'époque est passé de 64% à 69% et le baromètre de satisfaction des collaborateurs a gagné deux points. Le succès obtenu avec les opérationnels est si retentissant que bientôt d'autres départements sont demandeurs de SMILE comme la Direction Administrative et Financière par exemple ou l'IT. Finalement, l'impact est tel qu'il dépasse le cadre de Carglass, l'initiative SMILE et celle qui en est à l'origine sont récompensés de plusieurs prix (Prix de l'innovation RH du Cercle Humania en 2012, Victoire d'Argent des Leaders du Capital Humain en 2015, Trophée d'or du Printemps des Universités d'Entreprise en 2016) . Le message positif et responsable que transmet le programme dépasse les frontières de l'entreprise qui l'a initié et suscite l'intérêt d'autres organisations aussi diverses que Total pour la convention de ses gérants de station d'autoroute, la Compagnie des Alpes, Keria, ou encore un grand cabinet d'avocats parisien. Pour tous, ce qui séduit dans le programme réside dans ce qui ramène chacun aux fondamentaux de la « relation humaine »... Ainsi, par les prises de conscience et les émotions que chacun est amené à éprouver et à partager collectivement, SMILE est une « expérience » unique. Cela fait mouche parce que c'est simple, essentiel, et que chacun peut y retrouver tant sur le plan professionnel que personnel, des idées pratiques et

¹ Net Promoter Score : outil mesurant la satisfaction client.

concrètes pour vivre au quotidien ses relations et interactions avec les autres de façon plus consciente et épanouissante.

Et si « être heureux au travail » contribuait tout simplement à « être heureux dans sa vie et de sa vie » !

Encore aujourd'hui et après toutes ces expériences, Patricia, authentique et généreuse, reste surprise par l'ampleur qu'a pris cette aventure car pour elle ce qui est transmis est de l'ordre de l'évidence et de ce qui « va de soit »... A plus long terme, sa vision est que cette attitude positive s'instaure comme un vrai mode de pensée et de vie au quotidien. L'objectif est que chacun devienne co-acteur de son propre bonheur en prenant pleinement la responsabilité de ses attitudes et comportements face aux évènements de sa vie professionnelle bien sûr mais pas seulement... De nombreuses enquêtes auprès des salariés révèlent que bon nombre d'entre eux ne se sentent pas suffisamment reconnus et valorisés dans leur travail. Et pourtant le message de fond du programme SMILE et son succès exceptionnel militent pour le fait que finalement nul n'a vraiment besoin d'un manager pour évaluer la qualité de son travail.

« Finalement chacun sait s'il se pose la question à l'issue de sa journée s'il a délivré un travail remarquable, juste fait son job ou encore s'il a été en dessous de ce qui était attendu et possible de délivrer. » C'est ce que traduit le commentaire spontané et plein de bon sens d'un jeune technicien néo zélandais à l'issue d'une session SMILE en disant : « Tous les soirs je me dis : aurais-je aimé être servi par moi même aujourd'hui ? » Pour Patricia, c'est bien cette forme d'honnêteté et cette recherche d'authenticité dans la relation à soi-même et envers les autres qui est la base d'un véritable épanouissement individuel qui peut transformer un collectif professionnel, plus largement une communauté... et pourquoi pas qui sait, la société dans son ensemble ?