

Les entreprises évoluent et les préoccupations de leurs dirigeants également, le rôle de l'entreprise n'étant plus simplement de produire un bien ou un service. Cette fonction première fait dorénavant partie d'un cadre plus large, celui de la responsabilité sociétale des entreprises. C'est pourquoi la place des femmes et des hommes qui les composent est en pleine mutation et que certaines entreprises ont déjà compris qu'ils étaient leur richesse première. Alors, l'humain serait-il en train de prendre la première place ? Pas tout à fait et le chemin sera long. Pour ceux qui ont envie d'une entreprise plus humaniste, ce livre aux apports de multiples consultants vous fera vous poser les bonnes questions et l'exemple concret de *Châteaufarm'* vous permettra de réaliser que l'entreprise humaniste peut exister !

Mais, avant tout, je vais laisser Philippe Bloch vous conter en quelques mots *Châteaufarm'* :

*« Zéro indifférence envers les participants des séminaires. Zéro souci pour les organisateurs. Et zéro stress pour les animateurs. En décidant de recevoir les gens "comme à la maison" dans de magnifiques demeures (et souvent des châteaux) à une heure des grandes capitales, Jacques Horovitz et ses Châteaufarm' ont ajouté au "tout est compris" le "tout est possible". Des valeurs universelles (convivialité, simplicité, générosité), des ingrédients simples : un "vrai" couple aux commandes, un chef, une équipe et quelques convictions partagées par tous. Il faut aujourd'hui selon lui "Bien conquérir" (aide-moi à acheter), "Bien servir" (mes attentes sont satisfaites) et "Bien fidéliser" (Montre-moi que tu m'aimes). Pas besoin d'inspecteurs qualité, les clients s'en occupent grâce à leurs "coups de cœur" et leurs "coups de gueule". Si l'un d'entre eux emporte un peignoir "par inadvertance", on lui en propose un pour son épouse plutôt que de l'accuser. Le siège de l'entreprise s'appelle la "Maison de Famille", laquelle mesure chaque mois la satisfaction des sites quant à la qualité des services qu'elle leur délivre. Convaincu que le marketing "interne" précède toujours le marketing "externe" (impossible de bien vendre en externe si ce n'est pas bien vendu en interne) et "qu'il ne faut jamais punir le client de nos propres erreurs", Jacques Horovitz pense qu'il vaut mieux "ne rien faire que de faire des choses petites", et que mieux vaut "multiplier les relations que les transactions". Partant du principe que "le problème d'avoir un patron, c'est qu'il a toujours un avis... et rarement le même que le sien !", il explique aux couples*

*d'hôtes qu'il recrute (sur la base de cent soixante questions), et qui sont nécessairement cooptés par cinq autres couples d'hôtes, que leur seul patron est le client. Tout au long de leur formation au sein de l'"école volante", le couple d'hôtes ne connaît pas la maison où il va finalement s'installer, afin qu'il continue à apprendre. And last but not least, aucun couple d'hôtes ne reste jamais en poste plus de trois ans. Car au-delà de cette limite, impossible de ne pas tomber dans la routine et de continuer à voir son quotidien avec l'œil du client. Parmi tous les enseignements que l'on peut retirer d'une entreprise aussi atypique, sans doute celui-ci est-il l'un des plus efficaces et des plus faciles à mettre en œuvre. Difficile en effet de s'enthousiasmer pour chaque client et de faire constamment preuve d'énergie une fois que la monotonie s'est installée. Étudiez depuis combien de temps chacun de vos collaborateurs occupe son poste, et organisez un séminaire chez Châteauform' avec vos managers pour étudier ce que vous pourriez proposer de nouveau et de différent pour chacun d'entre eux. Vous prendrez au passage une superbe leçon de service<sup>1</sup> ! »*

Aujourd'hui les membres des équipes Châteauform' (presque 1 000) accueillent leurs participants « comme à la maison » dans 33 maisons situées dans sept pays européens. Chaque maison (ou « site » en langage interne) est gérée par un trio, composé du couple d'hôtes et du chef de cuisine. Leur unique mission est la satisfaction Client et le management de l'équipe site. Les membres d'équipe Châteauform' qui ne sont pas sur site à servir le Client font partie des Maisons de Famille (qui seraient appelées sièges sociaux ailleurs) et sont au service des premiers. Chaque Maison de Famille dans les pays regroupe les fonctions centrales telles que le Service Relations Clientèle (soit le service commercial), l'Administration et les Finances. La Maison de Famille France centralise en plus les fonctions Groupe à savoir l'aménagement et la décoration, le service « Talents et Culture » (comprendre Direction des Ressources humaines), la Communication et l'animation du Groupe par moi-même. Nous sommes en recherche constante de la satisfaction Client et innovons pour répondre à ses besoins. C'est pourquoi nous lui offrons aujourd'hui quatre marques rassemblées sous la marque ombrelle Châteauform'. Il s'agit des Maisons du séminaire, nos sites accueillant les participants en séminaire résidentiel ; des City, maisons situées au centre de la capitale accueillant les participants en journée d'études uniquement ; des Campus destinés à une clientèle plus jeune et avec une large palette d'activités sportives et enfin les Maison de Katy et Jacques. C'est le produit vacances de Châteauform' né de la demande de participants qui

---

1. Philippe Bloch, *Service Compris 2.0*, © Ventana Éditions, [www.servicecompris2-0.com](http://www.servicecompris2-0.com), « Idée n° 17 : Jamais plus de trois ans à un même poste ».

voulaient revenir chez nous en famille. Les familles sont toujours accueillies par un couple d'hôtes mais en période de vacances scolaires. Et les enfants sont plus particulièrement pris en charge par nos « enchanteurs », des animateurs qui leur sont dédiés.

Mais pourquoi ce livre ?

▣ Parce que nous accueillons de nombreux consultants et que nous sommes toujours intrigués par le fait que ces intervenants, choisis par les entreprises qui viennent chez nous, nous disent toujours que d'être à Châteauform' est un atout par rapport au contenu de leurs interventions. Parce qu'ils voient concrètement les messages qu'ils essayent de faire passer dans les séminaires des entreprises qu'ils conseillent ou pour lesquelles ils réalisent des formations.

Je me suis dit alors qu'écrire un livre ensemble serait un peu la concrétisation de cet état d'esprit avec lequel les consultants viennent chez nous. Nous pourrions à la fois mélanger ce que ces derniers expliquent à leurs participants et décrire notre façon de gérer notre entreprise, comme illustration concrète.

▣ Parce que, autre raison découlant de la première, je me suis également dit, d'après tous ces *feedbacks* positifs de nombreux consultants qui viennent chez nous animer leur séminaire, que notre façon de faire était peut-être originale. Et c'est cette originalité dans notre mode de management que j'ai eu envie de partager avec vous. Peut-être que cela peut vous aider à développer de façon différente votre entreprise.

C'est pourquoi tout au long de ce livre vous trouvez à la fois les articles des consultants et facilitateurs, grands habitués de nos maisons, qui travaillent pour des clients tels qu'Abbott, Axa, Boston Consulting Group, Bouygues, EDF, GDF Suez, Logica, L'Oréal, McKinsey, Nestlé, Saint-Gobain, Sanofi-Aventis, Société Générale, Sodexo, SNCF, Total, Vinci... et ce que nous faisons chez Châteauform'. Ça sera le fil rouge de ce livre.

Loin de moi l'idée de vouloir donner des leçons de management à qui que ce soit ! Pendant près de 40 ans j'ai enseigné dans des *business schools* en France (ESSEC, ESCP Europe, HEC, INSEAD) et plus récemment à l'IMD (*International Institute of Management Development*) en Suisse depuis 15 ans. Les principes, les préceptes, les concepts que j'ai mis en avant dans les sessions avec des cadres dirigeants du monde entier toutes ces années, je les ai appliqués à mon entreprise en faisant de Châteauform' un laboratoire de management. Ainsi, vous

trouverez peut-être quelques pratiques un peu hors du commun car testées en réel et pas seulement dans une salle de classe.

Chaque chapitre, à partir du deuxième, s'articule autour des différents éléments qui constituent cette entreprise dite humaniste, c'est-à-dire celle qui met en avant les femmes et les hommes qui y travaillent comme élément fondamental de la performance d'une entreprise.

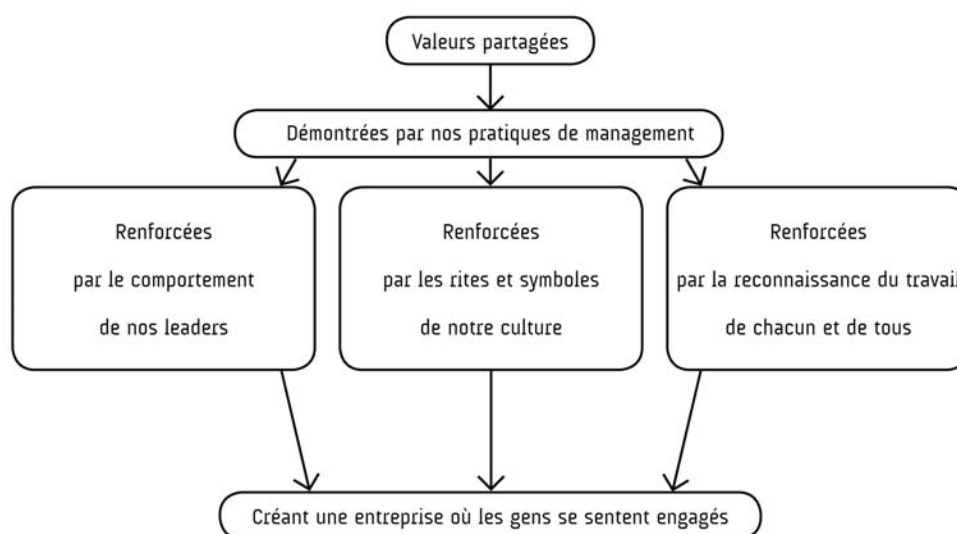
À chaque fois, j'introduis rapidement le thème abordé et je vous présente les coauteurs qui ont bien voulu participer à ce livre. Puis, à la fin de chaque chapitre, toujours à partir du deuxième, je vous explique ce que nous faisons chez *Châteaufarm'* comme un cas concret du thème traité. Comme vous l'avez lu, le sous-titre de ce livre est le management par les valeurs. Dans le chapitre 3, le pourquoi et le comment du management par les valeurs sont décrits. Et dans l'exemple de *Châteaufarm'* vous verrez comment nous utilisons ces valeurs pour développer notre entreprise autrement et comment chacune de ces valeurs se traduit en termes de pratiques de management.

En 2012, lors de l'Université annuelle de *Châteaufarm'* – où tout le monde est invité –, j'ai transposé l'idée de Zappos en demandant aux membres de nos équipes d'écrire « Raconte-moi ton *Châteaufarm'* » en décrivant leur ressenti, leurs émotions et sentiments envers leur entreprise. Après tout, vous n'êtes pas obligé(e) de croire que nos valeurs sont mises en pratique chaque jour. C'est pourquoi vous trouverez des témoignages de nos membres d'équipes à la fin de chaque chapitre.

Ainsi, chaque chapitre aura deux volets : des concepts, des idées présentées par nos animateurs et l'application, l'illustration ou l'exemple chez *Châteaufarm'*. Le livre est structuré, à partir du chapitre 2, autour des sept éléments qui ont constitué la construction de notre management par les valeurs.

En fin d'ouvrage, vous trouverez quelques conseils sur la façon dont vous pouvez vous-même démarrer ou redémarrer une entreprise fondée sur les valeurs.

## Schéma 1. Le management par les valeurs



Ce livre est destiné aux leaders, managers et dirigeants qui se posent des questions sur la façon de diriger une entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle. À l'ère post-industrielle, il faut réinventer nos entreprises qui font travailler à la fois des gens hyper-super-diplômés et des gens sans formation, des gens de diversité culturelle forte. Des gens qui n'ont pas forcément la valeur travail en priorité, des gens qui travaillent dans les services plutôt que dans l'industrie, des gens qui apprennent de la vie plutôt qu'à l'école ou à travers le multimédia.

Je remercie nos coauteurs : Frédéric Beaud, Bernard Benattar, Michel Calef, Sandra Chauvin, Véronique Cherki, Philippe Cosson, Pierre Daems, Nicole Danon, Stéphane Flahaut, Hervé Franceschi, Olivier Herold, Pierre-Arnaud Juin, Victoire Lejuste, Régine Lepage, Claire Lustig-Rochet, Patrick Minod, Béatrice de la Perrelle, Agnès Poirier, Jocelyn Rémy, Martine Renaud-Boulart, Brigitte Romagné, Étienne Roy, Sandra Sadat, Annie Sarthe-Innocenti, Édouard Stacke et Gill Webb.

Je remercie également Emmanuelle Adamson Faure de Châteauform' qui a eu à cœur de prendre le projet de A à Z en coordonnant la rédaction des articles, en organisant le comité de lecture, en identifiant l'éditeur, en relisant et en remaniant.

### **Petite anecdote : comment est né ce livre ?**

Chaque année nous organisons un week-end destiné aux consultants et animateurs habitués dans nos maisons. Chaque année, une question simple leur est posée : « Comment amélioreriez-vous nos maisons ? Dites-le nous et inventez le Châteauform' qui va vous aider à réussir encore plus vos séminaires dans le futur ! »

Une soixantaine de participants viennent et nous testons auprès d'eux des idées de nouvelles salles de réunion telles que la salle ronde ou la salle sans chaises, ni tables, du nouveau matériel tel que les tableaux interactifs... et nous récoltons également leurs suggestions. C'est au cours du week-end de mai 2012, lors d'une discussion informelle, que l'idée de ce livre est apparue. Des animateurs m'ont alors demandé comment je dirigeais l'entreprise. Je leur ai décrit notre mode de management. Suite à quoi, ils m'ont dit que je devrais écrire un livre. Je leur ai alors répondu que nous devrions le faire ensemble ! Attrapant la balle au bond, je leur ai envoyé dans la semaine une trame du livre, en demandant des volontaires, en créant un comité de lecture et, sept mois plus tard, y compris avec les vacances d'été, le livre est sorti !

C'est une illustration de la vitesse d'exécution possible que peut générer une entreprise managée par les valeurs, lorsque les personnes sont motivées et ne traînent pas la patte, chose que nous essayons de faire tous les jours chez Châteauform'.

Bonne lecture et n'hésitez pas à nous faire part de votre *feedback* ou de nous poser des questions à :

[jhorovitz@chateauform.com](mailto:jhorovitz@chateauform.com)

## Pourquoi l'entreprise classique nous conduit dans le mur ?

C'est toujours facile d'établir un diagnostic, l'art est plus difficile. Ce chapitre aborde quelques-uns des problèmes de management de l'entreprise classique. Ce qui suit dans les autres chapitres est plus constructif.

Mais un état des lieux de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle s'imposait avant d'aller plus loin. C'est pourquoi ce chapitre vous expose les raisons pour lesquelles il peut exister des problèmes dans l'entreprise classique.

Le premier article, corédigé par **Nicole Danon, Régine Lepage & Jocelyn Rémy**, présente une large palette d'éléments qui peuvent provoquer la démotivation dans l'entreprise aujourd'hui. Nos trois coauteurs ont dressé ici un premier état des lieux qui interpelle. L'entreprise, outil de production, est devenue outil de profit et donc matérialiste. Ce constat est aggravé par les vues court-termistes des actionnaires, dont la seule référence est le cours de l'action, et de certains dirigeants qui ont du mal à mener des politiques à long terme en

sachant que leur carrière est jugée sur des résultats à court terme. Et, de leur côté, les employés sont déstabilisés par ces changements incessants, cette dissolution de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle et cette surcharge de travail dans une entreprise de plus en plus déshumanisée.

Dans l'article suivant, **Hervé Franceschi** nous parle du manque de l'utilisation de l'intelligence collective, c'est-à-dire des savoirs, des savoir-faire et savoir-être de tous pour construire et développer une entreprise gagnante. Mais ce sont aussi l'absence de vision (autre que celle d'avoir pour objectif l'augmentation du chiffre d'affaires), le manque de sens et l'absence de valeurs ou la présence de valeurs de façade qui ont pour conséquence que les femmes et les hommes se détournent de l'entreprise classique.

Je vous laisse découvrir ces contributions.