

## BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION - THÉÂTRE FORUM

Octobre 2018 – mai 2019

## TABLE DES MATIERES

I.	Origine du projet/contexte de la démarche.....	3
II.	Préparation et organisation des sessions de théâtre forum .....	5
	Lycée viticole de Beaune .....	5
	Ecole des Métiers .....	5
	Mission Locale du Bassin dijonnais. ....	6
	Lycée Simone Weil .....	6
III.	Déroulé d’une session de théâtre forum .....	7
	Accueil des participants.....	7
	Echauffement et mise en coopération.....	9
	Création de maquettes de travail pour faire travailler le groupe .....	10
	Séquence de théâtre forum .....	10
	Redynamisation du groupe .....	12
	Séquences de théâtre forum.....	13
	Activité des forces .....	13
	Bilan.....	14
IV.	Les résultats chiffrés de l’expérimentation .....	14
V.	Les résultats qualitatifs de l’expérimentation.....	14
	Questionnaire d’évaluation auprès des participants. ....	14
	Les entretiens qualitatifs. ....	15
VI.	Bilan de l’expérimentation .....	15
	Les points positifs .....	15
	Les difficultés rencontrées et les axes d’amélioration .....	16
VII.	La communication autour du projet. ....	18
	Information des professionnels.....	18
	Articles sur le site internet de Créativ’ .....	18
	Conférence de presse.....	18
	Annexes .....	19
	Annexe 1 – Questionnaire d’évaluation proposé par TalentCampus. ....	19
	Annexe 2 – Invitation à destination des professionnels à participer aux sessions de théâtre forum. .....	20
	Annexe 3 – Article de presse paru dans le journal du Palais.....	21

## I. Origine du projet/contexte de la démarche

L'origine du projet de GPECT<sup>1</sup> Tourisme porté par Créativ' est une commande de l'État, de la Région et de Dijon Métropole de travailler sur les besoins en compétences des métiers de la relation client pour les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du tourisme.

On entend par relation client les métiers intégrant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation, de conseil, de vente et de promotion du territoire.

Ce projet s'inscrit dans le contexte d'une double inscription UNESCO (Repas gastronomique des Français, Climats de Bourgogne), de la rénovation du musée des Beaux-Arts, du projet de Cité Internationale de la Gastronomie et du Vin et de la reconnaissance du centre-ville de Dijon comme Zone Touristique.

Créativ' a mené avec le concours des partenaires du projet : École des Métiers, Mission Locale, Opcv des secteurs concernés (Fafih, Forco, Agefos -Pme) et la CCI une enquête auprès des 60 professionnels du tourisme.

Il est ressorti de cette enquête un besoin fort de compétences pour exercer des métiers peu valorisés. Parmi les compétences attendues et insuffisamment travaillées dans le cadre des formations proposées sur le territoire on retrouve, notamment, la gestion de situations complexes dans le cadre d'une relation client ainsi que la capacité à se mettre en scène. Ces exercices peuvent se révéler difficile et nécessitent d'adapter sa posture et son langage à différents types de clientèles et de situations.

Ainsi, Créativ' et le Campus des Métiers et des Qualifications Alimentation, Goût, Tourisme<sup>2</sup> se sont rapprochés de TalentCampus dont le savoir-faire est orienté sur le développement des compétences sociales et relationnelles pour répondre à ces enjeux.

Ainsi, il a été décidé de mener des expérimentations sur la gestion de la relation client en utilisant comme modalité le théâtre forum en proposant des sessions de formation mixtes entre publics en formation, demandeurs d'emploi et professionnels (élèves, salariés, employeurs, apprentis, jeunes accompagnés par la Mission Locale).

### **Présentation de TalentCampus.**

Depuis 2012, le projet IDEFI TalentCampus (ANR-11-IDEFI-0035) crée des formations permettant aux lycéens, étudiants, salariés et demandeurs d'emploi, de travailler leurs compétences sociales (optimiser l'impact de sa communication, améliorer son leadership, augmenter sa confiance et son estime de soi, mieux gérer son stress et ses émotions, apprendre à travailler en équipe, etc.)

L'objectif est de renforcer les chances d'insertion professionnelle des étudiants et des demandeurs d'emploi mais aussi de développer la performance professionnelle des salariés.

<sup>1</sup> GPECT : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale

<sup>2</sup> Pour faciliter la lecture le Campus des Métiers et des Qualifications sera désigné dans la suite du texte par l'acronyme CMQ.

Pour ce faire, TalentCampus propose à un public très diversifié de prendre conscience de ses talents et atouts. Lors de formations très participatives, les participants ont la possibilité de travailler sur leur savoir-être et leurs compétences non académiques afin d'impacter positivement leur trajectoire professionnelle.

Une partie des activités de TalentCampus est consacrée à l'innovation et l'expérimentation de techniques ou approches nouvelles afin d'en évaluer l'efficacité.

TalentCampus développe également un axe sur l'essaimage de ces outils vers d'autres formateurs via la formation de formateurs.

#### La plus-value de TalentCampus :

- Des formations innovantes testées sur plus de 25 000 personnes, conduites par des intervenants à l'expérience reconnue : priorité à la pédagogie active et aux mises en situation.
- Une revendication de l'intérêt de la diversité sociale, générationnelle et disciplinaire comme moteur de l'apprentissage : la mixité du groupe favorise la richesse des échanges et l'efficacité des formations.
- Une démarche d'évaluation adossée à des laboratoires de recherche scientifique dans le domaine notamment des sciences de l'éducation.

#### **Le théâtre forum : qu'est-ce que c'est ?**

Pratique originaire d'Amérique latine c'est une des formes du théâtre de l'opprimé.

L'objectif du théâtre forum dans ce cadre est de travailler des postures relationnelles à partir d'une situation vécue qui s'est avérée complexe ou difficile à gérer pour les personnes dans leur quotidien professionnel. Il est donc important que les participants aient du vécu professionnel.

La personne qui apporte la situation qui lui a posé problème va jouer le rôle de l'interlocuteur qui lui a posé ledit problème. La partie théâtrale se situe à ce stade « on ne joue jamais son propre rôle ». La situation est très immersive et dure environ 3 à 5 minutes.

Les participants présents dans le public observent, prennent des notes (réactions, postures...).

A la fin de chaque séquence, un débriefing permet de faire émerger des leviers à mobiliser et d'identifier des freins et de recenser ainsi des bonnes pratiques. Il ne s'agit pas de trouver des solutions mais des alternatives que les personnes pourront ensuite elles-mêmes tester dans leur quotidien professionnel.

Un des points forts de cette pratique est la mixité des publics qui permet d'enrichir les contenus à partir des cultures de chacun (étudiants, apprentis, demandeurs d'emploi, enseignants, formateurs, salariés, dirigeants d'entreprise).

## II. Préparation et organisation des sessions de théâtre forum

Créativ' et le CMQ ont mobilisé des établissements de formation et la mission locale pour tester la modalité de théâtre forum appliquée à la relation client après d'une grande diversité de publics. Parallèlement, des professionnels de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du tourisme ont été démarchés pour participer aux expérimentations.

### Lycée viticole de Beaune

- Présentation de l'expérimentation proposée lors de deux rencontres avec le proviseur du Lycée viticole M.Gouttebaron, les 17 mai et 26 juin 2018. Ces deux rencontres ont permis de valider l'intérêt de la démarche du côté du lycée d'une part et de choisir la formation visée d'autre part. Lors de ces échanges il a été convenu que la classe des élèves de deuxième année de BTSA Technico-commercial Vins et spiritueux ainsi que les élèves de deuxième année volontaires du BTSA Viticulture Œnologie. La date du 16 octobre a été validée pour la tenue de la session au Lycée viticole.
- La mobilisation des professionnels du secteur du tourisme a pris la forme suivante :
  - Mailing d'information envoyé aux professionnels du tourisme dans le secteur de Beaune. Les professionnels ciblés ont été identifiés via Hélène Valloton, chargée de mission Démarche Compétence Territoriale sur Beaune ;
  - Par ailleurs, le lycée viticole a également informé de la démarche son réseau de professionnels partenaires ;
  - Enfin, le président du Club hôtelier de Beaune a souhaité relayer l'intérêt de cette expérimentation auprès de ses adhérents.
- 28 septembre rencontre entre TalentCampus et les enseignants pour présenter les objectifs pédagogiques de l'expérimentation qu'ainsi les enseignants puissent d'inscrire ces travaux dans le travail mené avec les étudiants. Signature d'une convention de formation entre TalentCampus et le lycée viticole.
- Tenue de la session de formation le 16 octobre, les 30 élèves présents ont été répartis en deux groupes. Deux professionnels, réceptionnistes en hôtellerie-restauration ont participé à la session dans l'un des groupes.

### Ecole des Métiers

- Réunion de présentation du dispositif et des modalités de travail le 27 juin 2018 à l'Ecole des Métiers. Personnes présentes : Etienne Galmiche directeur de TalentCampus, Agnès Messaadi de Créativ', Aurélie Gimbert du CMQ, Alain Tomczak directeur de l'Ecole des Métiers, Xavier Amory directeur adjoint, Christine Frequelin directrice adjointe en charge de la pédagogie et Françoise Belot animation socio-éducative. Cette réunion a permis de valider l'opportunité de tester la démarche auprès des apprentis de la filière hôtellerie-restauration et cuisine. L'équipe de l'Ecole des Métiers a souligné l'intérêt de pérenniser cette action et de partager l'enjeu de transmission de la méthode au sein de l'équipe enseignante pour que celle-ci puisse utiliser cet outil en cours de cursus.
- Mobilisation des professionnels : afin de mobiliser les professionnels un mailing a été envoyé aux professionnels de l'hôtellerie-restauration suivi de relances téléphoniques à destination des professionnels du réseau de Créativ' et du CMQ. L'Ecole des Métiers a également transmis l'invitation à participer aux 200 entreprises de son réseau.

- Une rencontre préparatoire a réuni les enseignants et TalentCampus le 12 novembre 2018.
- La session de formation s'est tenue le 14 novembre sur une journée à l'Ecole des Métiers et a réuni 30 apprentis de la filière Hôtellerie-restauration :
  - Deuxième année de CAP Commercialisation et services en hôtel, café, restaurant ;
  - 1<sup>ère</sup> Bac pro Arts du service et commercialisation en restauration ;
  - Première année de BTS Management en Hôtellerie-restauration.
  - 3 enseignants ont également suivi la session de formation.

Les apprenants ont été répartis en deux groupes.

### Mission Locale du Bassin dijonnais.

- Réunion de présentation du dispositif le 19 juillet par Créativ' et TalentCampus à Valérie Humblot, responsable du secteur emploi à la Mission Locale. La Mission Locale a validé l'intérêt de proposer une expérimentation à une douzaine de jeunes suivis dans le cadre du dispositif « Garantie jeunes » ayant une première expérience professionnelle de la relation client dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du tourisme.
- Durant les mois d'octobre et novembre, Créativ' et le CMQ ont mobilisé des professionnels pour participer à l'expérimentation : là encore l'envoi d'emails de présentation du dispositif a été complété par des relances téléphoniques pour convaincre les professionnels de faire participer un ou deux salariés à l'expérimentation menée.
- Le 20 novembre, Créativ' a présenté la démarche aux conseillers « Garantie jeunes » afin que ceux-ci s'approprient les objectifs pédagogiques de la démarche et puissent ainsi orienter une douzaine de jeunes suivis sur cette session. Créativ' a pu souligner l'importance pour l'efficacité de l'action que les jeunes demandeurs d'emploi orientés sur le dispositif aient déjà un vécu professionnel.
- Une première session s'est tenue le 10 décembre dans les locaux de la Mission locale et a réuni 12 jeunes, 5 professionnels, 2 enseignantes du Lycée Simone Weil et 2 personnes de la mission locale. Un groupe était constitué. Lors de cette session, afin que les apprenants puissent découvrir le patrimoine gastronomique du territoire ainsi que de voir ce qu'est le métier du service dans un restaurant gastronomique, les jeunes ont déjeuné au restaurant Philippe Le Bon.
- Une seconde session à destination des jeunes du dispositif « Garantie Jeunes » a été programmée sur une demi-journée le 10 avril 2019 et a réuni 12 jeunes, 1 professionnel et 2 conseillers de la mission locale.

### Lycée Simone Weil

- Une réunion de présentation du dispositif et de TalentCampus a réuni les personnes suivantes le 12 septembre 2018 : Catherine Engasser proviseure du lycée, M.Pouilly directeur adjoint, M.Quantin directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques, Nathalie Pinel enseignante, Etienne Galmiche directeur de TalentCampus et Aurélie Gimbert, coordinatrice du CMQ. Les participants conviennent de tester la formation avec des élèves de 1<sup>ère</sup> du Bac pro ARCU<sup>3</sup>. La session est planifiée en janvier après la période de 4 semaines de PFMP<sup>4</sup> que les

<sup>3</sup> ARCU : Accueil - Relation Clients et Usagers.

<sup>4</sup> PFMP : Période de Formation en Milieu Professionnel.

élèves effectuent en 1<sup>ère</sup> juste avant Noël. Ces élèves ont déjà effectué trois semaines de PFMP en classe de seconde.

- La mobilisation des professionnels s'est faite avec l'appui du lycée qui a utilisé le texte du mailing proposé par Créativ' et le CMQ pour mobiliser des professionnels. Les rencontres avec les entreprises lors du placement des élèves en stage ont également été l'occasion de mobiliser les élèves sur ce dispositif. Créativ' et le CMQ ont sollicité également leur réseau de partenaires.
- La session de théâtre forum s'est tenue sur une journée le 25 janvier 2019 et a réuni 2 groupes de 28 élèves, 7 professionnels et 4 enseignants. Les stagiaires ont été séparés en deux groupes.
- Une seconde session d'une journée s'est tenue le 14 mai 2019. Cette seconde session a été demandée par la proviseure du lycée afin d'organiser une passation de ce que les élèves avaient appris vers une classe de seconde du bac pro ARCU. Cette seconde journée s'est déroulée en deux temps, la matinée a rassemblé les 28 élèves de 1<sup>ère</sup> et l'accueil des 22 élèves de seconde a eu lieu pour l'après-midi. Aucun professionnel extérieur n'avait été convié, cependant 4 enseignants ont participé pour encadrer les élèves.

### III. Déroulé d'une session de théâtre forum

Les sessions de théâtre forum proposées par TalentCampus avaient pour objectif de permettre aux participants de savoir appréhender et s'adapter à des situations de relation client problématiques ou complexes. De manière plus large, il s'agit de situations rencontrées dans la vie professionnelle en lien avec des clients, des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des maîtres de stage.

Les sessions ont été animées par TalentCampus qui a mis à disposition un ou deux animateurs par groupe de 15 personnes maximum.

Ces sessions ont été construites selon le déroulé suivant :

- Accueil des participants et présentation de la démarche de théâtre forum ;
- Echauffement et mise en coopération
- Création des maquettes de travail
- Séquence de théâtre forum
- Repas
- Redynamisation du groupe
- Séquences de théâtre forum
- Activité des forces
- Bilan.

#### Accueil des participants

Les règles du théâtre forum.

Les participants sont accueillis dans la salle et les formateurs de TalentCampus se présentent et présentent le contexte de la démarche et les partenaires qui ont mis en œuvre le projet : Créativ' et le CMQ Alimentation, Goût, Tourisme.

Le formateur présente ce qu'est le théâtre forum : « théâtre » on va voir des choses, « forum » on va échanger sur le sujet. Le formateur décrit également les 4 règles du théâtre forum :

- Liberté de parole
- Egalité de parole
- Respect
- Co-responsabilité c'est-à-dire que tous les participants (formateurs compris) sont responsables de la réussite du théâtre forum. A chacun d'y amener un maximum de choses, d'y apporter de la bienveillance, de co-construire ensemble. Le résultat du théâtre forum dépendra de ce que chacun voudra bien y apporter et de ce avec quoi chacun voudra bien repartir.

« Météo du jour », exercice de photo-langage.



Les participants sont invités à choisir une carte parmi une cinquantaine de cartes disposées sur une table, les cartes présentent des images variées avec des personnages, des animaux, des plantes..., elles sont colorées et toutes différentes. Les participants sont disposés en cercle et chacun d'entre eux doit ensuite se présenter et indiquer pourquoi il a choisi la carte qu'il tient en main et de quelle humeur il est ce jour.

**Ce premier tour de table des participants permet aux animateurs de « mesurer » l'humeur du groupe, motivation, envie de participer, fatigue...**

*Remarque : les élèves de 1<sup>ère</sup> du Lycée Simone Weill ont fait cet exercice en janvier et en mai en début de matinée, on peut remarquer une plus grande maturité des élèves au mois de mai qui disent plus d'eux lors de cet exercice.*

Formation des groupes.

Les participants sont séparés en deux groupes de façon prédéfinie par l'établissement accueillant ou suite à un jeu collectif proposé par les animateurs (ex une personne sur deux dans le groupe A quand les participants sont alignés en fonction de l'ordre alphabétique de leur date de naissance).

## Echauffement et mise en coopération.

Les formateurs proposent une série de jeux permettant aux participants de mieux se connaître et de se familiariser avec la prise de parole devant tout le groupe.

### Exemples de jeux proposés lors des différentes sessions.

- Jeu – Positionnement dans l'espace : les participants doivent se ranger le plus rapidement possible le long d'une ligne suivant un thème donné. Au début le thème porte sur des questions anodines de type heure de coucher la veille au soir, ordre alphabétique de la date de naissance... puis les participants doivent se placer physiquement sur une ligne par rapport à des situations en lien avec la relation client, exemple : Suis-je à l'aise pour conseiller un client sur un produit en anglais ? A une extrémité de la ligne vont se placer les participants qui sont très à l'aise et pour qui la situation ne pose aucune difficulté à l'autre extrémité, les participants qui se sentent tétanisés à l'idée de devoir conseiller un client en anglais. Entre ces deux extrémités, les participants se placent en fonction de leur propre situation.
- Jeu – Le plus petit point commun. Les participants ont deux minutes pour identifier le plus petit point commun qu'ils ont avec leur voisin sur une thématique donnée ex. voyage. Deux participants découvrent qu'ils ont tous les deux lors d'un séjour à Venise fait tomber quelque chose dans une église.
- Jeu – Je suis unique. Les participants disposés en cercle doivent énoncer quelque chose qu'ils pensent être les seuls à savoir faire parmi les participants. Ex : je suis le seul dans cette salle à avoir été champion de France junior de hip-hop.
- Jeu – Les chaises musicales. Les participants sont assis en cercle. Un des participants qui n'a pas de chaise reste debout au centre du cercle et pose une question du type « Que tous ceux qui ont bu un café avant de venir se lèvent et changent de place... », le participant qui n'a pas pu s'asseoir doit à son tour poser une question, là encore la première vague de question est généraliste et anodine, la seconde vague concerne la relation client ex : « Que tous ceux qui ont eu un conflit avec un maître de stage se lèvent et changent de place... ».

**Ces différents jeux ont pour objectifs de mettre à l'aise les participants, que ceux-ci apprennent à mieux se connaître et de commencer à aborder façon ludique le thème de la relation-client. Ils permettent également à l'animateur de cerner le niveau d'expérience des participants du groupe sur les questions de la relation-client.**

### Les règles de vie

Au cours de la matinée, l'animateur demande aux participants d'énoncer les règles de vie dont les participants auraient besoin pour travailler ensemble durant la journée. Ces règles sont alors écrites sur un tableau ou paper-board. Elles seront valables toute la journée et l'animateur rappelle que n'importe quelle personne entrant dans la salle se verra présenter les règles et devra les respecter sous peine d'être exclue de la salle. L'animateur peut proposer également une ou deux règles qui lui semblent manquer.

Exemple de règles de vie adoptées lors d'une session de formation :

- Besoin d'écoute / ne pas couper la parole
- Besoin de confiance / besoin de confidentialité
- Besoin de respect / pas de jugement
- Droit de ne pas être d'accord
- Devoir de se tromper

- Besoin de récré
- Dynamisme / calme / bonne humeur
- On est attentif aux tensions
- Etre sincère
- Faire preuve d'empathie

**Les règles de vie vont permettre aux participants de sortir de leur zone de confort de manière sécurisée et tout en étant protégés. En effet, il n'y a pas d'apprentissage si l'apprenant reste dans sa zone de confort. Attention, à l'extrême, il n'y a pas non plus d'apprentissage dans une zone de panique.**

## Création de maquettes de travail pour faire travailler le groupe

### Emergence des maquettes de travail

Travail en petits groupes pour échanger sur des situations professionnelles vécues. Les participants se concertent en groupes de 4 à 5 personnes et échangent sur des situations professionnelles difficiles vécues par chacun. Chacun doit identifier une situation qui lui est personnellement arrivée (et non pas à laquelle il a assisté) et qui lui a semblé difficile à gérer. Chaque groupe sélectionne la situation qui lui semble la plus parlante pour les membres du groupe.

Chaque groupe présente à l'ensemble des participants la situation sélectionnée, celle-ci est résumée en une phrase et inscrite sur le tableau ou paper-board. L'ensemble des participants vote pour la ou les situations qui lui semblent les plus intéressantes à travailler. Un ordre de priorité des saynètes à jouer et ainsi établi.

### Exemples d'expériences vécues proposées dans le cadre des différentes sessions vécues.

- Gérer une personne en colère en état d'ébriété
- Gérer une personne influente qui a un comportement déplacé (voire harcèlement)
- Gérer des remarques d'un client sur son physique (tatouages par exemple)
- Gérer un client mécontent au téléphone en même temps qu'un autre client est présent physiquement
- Gérer un manque de respect (lié à la qualité du repas par exemple)
- Gérer le comportement déplacé d'un client (« mains baladeuses » d'un client habituel)
- Gérer le client insatisfait de sa commande ou de son achat
- Gérer un client qui demande une remise sur la note

## Séquence de théâtre forum

### Mise en place de la saynète

Un des exemples de situation est donc choisi par les participants qui échangent sur la façon de rejouer la situation vécue à partir des indications de la personne qui a vécu cette expérience, celle-ci jouera le rôle du client mécontent et non pas son propre rôle.

Exemple : un des participants a effectué un travail saisonnier à l'accueil d'une auto-école. Une cliente qui vient de rater son examen du permis de conduire appelle pour obtenir un nouveau créneau pour le repasser. Il n'y a malheureusement aucun créneau disponible avant deux mois car la priorité est accordée aux primo-candidats. La cliente n'accepte pas d'avoir un créneau si lointain pour repasser

son permis et se met en colère. Parallèlement, un client est à la banque d'accueil en train de remplir le formulaire d'inscription à l'auto-école et pose régulièrement des questions à l'agent d'accueil pour être guidé dans le remplissage du formulaire.

#### La saynète et le retour des observateurs

Trois participants jouent donc la saynète, l'un joue l'agent d'accueil, la personne qui a vécu la situation joue la personne en colère au téléphone et un dernier participant joue le client qui remplit son formulaire d'inscription.

Le public observe la scène, notent les mots utilisés, les réactions, gestes, postures physiques des uns et des autres et non pas le jeu des comédiens.

Lorsque la scène est terminée, le public fait part de ce qu'il a pu observer sans intervention dans un premier temps des participants qui ont joué la scène. Exemple : la personne qui joue l'agent d'accueil ne semble pas à l'aise, remue sur sa chaise, « nous n'avons pas de solution... » ou la personne a utilisé le « je » « je suis désolée, je n'ai pas d'autre solution à vous proposer, par contre je vais noter de vous contacter en cas de désistement... », proposition d'une solution alternative...

Lors des échanges, un participant peut imaginer une alternative. Exemple : « peut-être qu'en étant plus empathique / plus à l'écoute, la personne au téléphone va se calmer car elle se sentira prise en compte ». La saynète est alors rejouée avec comme agent d'accueil l'observateur qui va tester une solution alternative (dans le cas décrit ci-dessus, être plus empathique).

*Remarque : définition de l'empathie : capacité à ressentir une émotion appropriée en réponse à celle exprimée par autrui, façon professionnelle d'utiliser les émotions.*

La saynète est rejouée autant de fois que nécessaire c'est-à-dire jusqu'à épuisement des solutions alternatives proposées par les participants ou jusqu'à ce que les stagiaires s'accordent sur le fait que le ton utilisé, les mots, la posture des uns et des autres sont « justes ».

#### L'analyse et l'identification des leviers et des freins.

Au cours du débriefing des saynètes qui sont jouées par les participants, ceux-ci vont, avec l'aide du formateur, identifier un certain nombre de leviers et de freins pour trouver une issue satisfaisante à une situation conflictuelle, l'objectif étant, dans le cadre d'une relation client, de ne pas rompre la relation.

Lors de l'évaluation qui a été menée par TalentCampus suite aux différentes sessions de théâtre forum, voici la liste des pratiques / postures retenues par les participants qui peuvent agir comme des **leviers** dans les situations de relation-client :

- Dire « je » plutôt que « on »
- Prendre l'espace verbal/physique
- Rester souriant et courtois
- Demander des explications / poser des questions
- Etre droit, debout, établir une distance entre le client et moi. Comprendre ses besoins.
- Bonne posture / sourire
- Reformulation, empathie, ton et posture adaptés
- Ecoute active / empathie / posture professionnelle
- Distance, rester calme, comprendre la demande du client
- Nommer, dire ce que l'on ressent

Les pratiques et postures qui peuvent agir comme des **freins** dans la relation avec les clients :

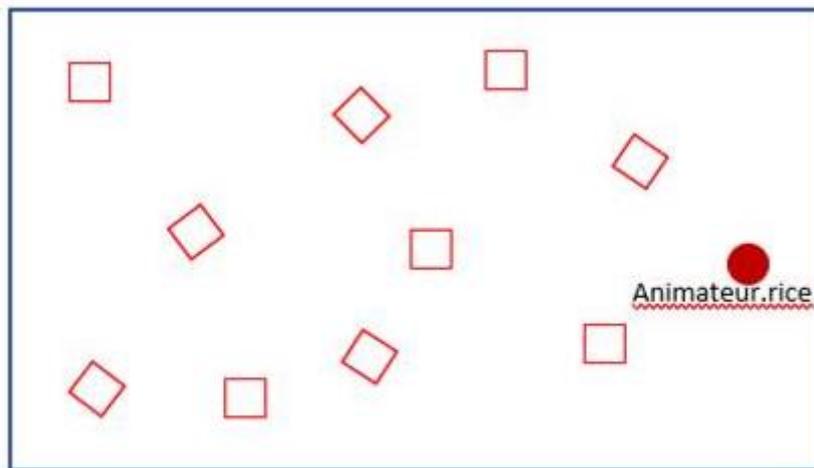
- Body langage
- Ne pas être souriant, ne pas être à l'écoute, avoir une mauvaise posture
- S'énerver, donner son avis « je », mal parler
- Etre agressif, rentrer dans le jeu du client
- Ne pas comprendre la demande du client
- « on », montrer son manque de confiance
- Posture effacée, rester passif, se justifier, impliquer les collègues, camper sur ses positions

### Redynamisation du groupe

Suite à la pause du repas de midi afin de remettre les participants en activité, des jeux sont proposés par les formateurs, voici quelques exemples de jeux proposés :

#### Jeu – la forêt de chaises

Des chaises disposées aléatoirement dans la salle représentent des arbres sur lesquels les participants doivent s'asseoir, il reste une chaise vide pour l'animateur (= l'ours) dont le but est de s'asseoir sur la chaise libre. Les autres participants doivent l'en empêcher en changeant de place sans pour autant retenir physiquement l'ours ou déplacer les arbres. L'animateur réussit normalement à s'asseoir sur une chaise assez rapidement. Le jeu recommence et les participants affinent leur stratégie de groupe pour que l'animateur ne parvienne pas à s'asseoir.



Cet exercice sert à redynamiser le groupe mais peut être utilisé pour travailler sur le groupe : est-ce que tout le monde s'écoute ? Les idées ont-elles été discutées ? Tout le groupe était-il d'accord pour appliquer le plan décidé ?...

#### Jeu – Le bâton d'hélium.

Les participants sont répartis par petits groupes de 4 à 5 personnes. Ils disposent d'un bâton de bambou que les participants répartis de part et d'autre du bâton doivent supporter à l'aide de deux index. Au départ le bâton se tient à hauteur d'épaule. Le bâton doit reposer sur les index, aucun participant ne doit crocheter le bâton et celui-ci doit toucher les index de tous les participants. Toute l'équipe doit faire

descendre le bâton en même temps et le déposer au sol. Généralement, les participants n'y parviennent que difficilement, il arrive même que le bâton monte au lieu de descendre.



Le débriefing amène les participants à s'interroger sur ce qui s'est passé : alors que tous les participants avaient compris et travaillaient à atteindre l'objectif, il a été difficile à atteindre. Certains participants se sont invectivés avec virulence. Cet exercice permet de travailler de manière très courte et très efficace le sens du travail en équipe. Est-ce que je me sens responsable quand le bâton monte ou est-ce que j'aurai tendance à accuser mon voisin ?

### Séquences de théâtre forum

Les formateurs proposent ensuite aux participants de travailler deux à trois situations vécues de relation client et sélectionnées lors des activités du matin. Les séquences de théâtre forum travaillées permettent de compléter les leviers et les freins identifiés pour gérer des situations de relation-client complexes.

### Activité des forces

Avant de faire le bilan de la journée, une dernière activité est proposée aux participants. Il s'agit pour chaque participant de sélectionner parmi un grand nombre de cartes « forces » réparties sur une table les 5 cartes qu'il estime les plus représentatives de ses propres qualités. Parmi les 5 il en éliminera ensuite deux pour ne garder finalement qu'une seule force qu'il indiquera avoir choisie comme étant sa plus grande force.



Exemples des intitulés des cartes : Stratégie / Maîtrise de soi / Optimisation du temps / Travail d'équipe / Ecoute active / Explication / Conscience de soi / Séduction / Reconnaissance sociale / Apprentissage / Aventure / Créativité / Prudence / Authenticité / Motivation/ Critique / Curiosité...

## Bilan

Afin de clôturer la journée, il est proposé à chaque participant de définir par un mot ou une phrase ce qu'il a retenu de la journée. Chaque participant doit proposer quelque chose de différent de ce qui a été dit jusque-là.

**Ces journées d'expérimentation ont permis aux participants un partage d'expériences et de travailler sur les postures et les représentations de chacun par de la mise en situation. Ces mises en situation ont permis d'identifier des solutions alternatives pour résoudre des situations complexes.**

## IV. Les résultats chiffrés de l'expérimentation

6 sessions d'expérimentations ont été menées entre octobre 2018 et mai 2019 auprès d'un public diversifié.

Organisme	Date des sessions	Participants « apprenants »	Professionnels	Enseignants / formateurs
Lycée viticole de Beaune	16 octobre	30 étudiants	3	0
Ecole des Métiers	14 novembre	30 apprentis	5	3
Mission Locale	5 décembre	12 demandeurs d'emploi	8 <sup>5</sup>	2
Lycée Simone Weil	25 janvier	28 élèves	7	4
Mission Locale	10 avril	12 demandeurs d'emploi	3 <sup>6</sup>	0
Lycée Simone Weil	14 mai	22 <sup>7</sup> élèves	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>134</b>	<b>23</b>	<b>13</b>

## V. Les résultats qualitatifs de l'expérimentation.

Questionnaire d'évaluation auprès des participants.

Un questionnaire d'évaluation<sup>8</sup> a été proposé par TalentCampus à l'issue de chaque session de théâtre forum. Créativ' et le CMQ ont communiqué ce questionnaire aux structures participantes quelques jours après chaque session proposée. Ces retours ont permis d'avoir un retour global sur le dispositif. En effet, trop peu de participants ont répondu par session ce qui n'a pas permis de proposer une évaluation par session. Les résultats présentés ci-dessous portent sur les 4 premières sessions menées (16 octobre, 14 novembre, 5 décembre et 25 janvier).

<sup>5</sup> Les 8 professionnels incluent 2 conseillers Mission Locale.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Les élèves de 1<sup>ère</sup> Bac pro ARCU ne sont pas comptabilisés ici car ils ont animé la session pour les élèves de seconde.

<sup>8</sup> Voir annexe 1.

22 participants ont répondu au questionnaire d'évaluation. 20 d'entre eux sont capables de citer les pratiques et postures qui peuvent agir comme des leviers et des freins dans la relation avec un client. 20 personnes ont également répondu être capable de présenter une situation, la posture qui pourrait être adaptée et les bénéfices attendus de cette posture.

Un peu moins de participants, 15, pensent pouvoir utiliser les outils et techniques assimilés durant la formation et citent ces techniques.

### Les entretiens qualitatifs.

Parallèlement à la diffusion des questionnaires d'évaluation proposés par TalentCampus, Créativ' et le CMQ ont interrogé les enseignants du lycée Simone Weill, les formateurs de l'Ecole des Métiers et les conseillers et responsables de la Mission Locale pour obtenir des retours qualitatifs sur l'utilisation qui a été faite de la formation.

### Réutilisation de certains outils utilisés lors des sessions.

Des enseignants souhaitent mobiliser certains outils proposés dans le cadre des sessions, le bâton d'hélium est un des exemples cités pour une utilisation le jour de la rentrée afin de montrer aux élèves l'importance du travail en équipe pour progresser et mener à bien un projet.

Pour les élèves, un des faits les plus marquants a été l'élaboration collective du cadre et des règles. Les élèves ont expliqué que cet élément avait été déterminant pour eux et pour leur participation. Depuis, dans le cadre de certaines activités dans ses cours au lycée, une enseignante rappelle ces règles à l'oral et notamment lors d'une séquence à propos de la lettre de motivation où les élèves doivent s'investir plus personnellement. Les cartes forces seront également utilisées dans le cadre de cette séquence afin que les élèves puissent identifier leurs forces et les qualités qu'ils pourraient mettre en avant.

### Opportunité pour les enseignants d'être formés aux techniques du théâtre forum.

Certains enseignants seraient intéressés pour être formés aux techniques du théâtre forum afin de pouvoir mobiliser cet outil dans le cadre de leurs cours si besoin.

Pour d'autres enseignants, le théâtre forum s'avère être un outil plus performant s'il est proposé par un intervenant extérieur plutôt que par les formateurs eux-mêmes avec des jeunes qui ont de l'expérience professionnelle.

## VI. Bilan de l'expérimentation

### Les points positifs

#### Mixité des publics

Les salariés des entreprises qui ont participé à cette expérimentation ont souligné l'intérêt de mixer les publics, cela leur a permis d'observer et de mesurer les difficultés que rencontraient les élèves en stage, les apprentis mais également les jeunes professionnels. La maturité professionnelle des salariés a permis d'apporter des solutions alternatives et de partager les bonnes pratiques. L'intérêt de la présence des professionnels a également été souligné de la part des plus jeunes qui ont pu échanger avec des professionnels et avoir leur point de vue sur des situations vécues.

*On note que pour les plus jeunes et notamment pour les élèves de lycée professionnel qui avaient moins d'expérience professionnelle, la session de formation a été positive sur d'autres aspects comme la prise*

*de parole en public, la cohésion du groupe et la capacité individuelle des élèves à s'exprimer à travers le « je ».*

Le cadre de travail, des règles établies pour un apprentissage sous forme ludique.

Le retour des évaluations des sessions de formation par les participants ont fait ressortir l'intérêt pour les participants d'établir des règles de fonctionnement dès le départ ce qui leur a permis de partager des situations et expériences vécues sans avoir peur du jugement des autres.

Par ailleurs, les participants ont souligné une bonne ambiance, la participation de tous, des activités plaisantes et une animation dynamique qui a permis les apprentissages.

Les exercices pratiques de coopération et de mise en situation puis l'analyse qui en a été faite ont également été considérés comme des points forts de la formation.

Cohérence du groupe.

Pour la plupart des sessions, les participants ont pu prendre le déjeuner en commun ce qui a permis de favoriser les échanges entre formateurs et participants et entre professionnels et jeunes en formation. Dans le cadre des deux sessions proposées aux jeunes demandeurs d'emploi de la Mission Locale, un déjeuner dans un restaurant gastronomique a été organisé par Créativ', les jeunes ont pu découvrir au cours de cette journée ce qu'était le métier du service au sein d'un restaurant ainsi que la gastronomie locale et la mise en valeur des produits du terroir.

Les difficultés rencontrées et les axes d'amélioration

Les difficultés rencontrées – la mobilisation des entreprises.

La mobilisation des salariés des entreprises pour participer aux sessions d'expérimentation de théâtre forum a été la plus grande difficulté rencontrée dans le cadre du projet. Créativ' et le CMQ ont investi énormément de temps pour prospecter les entreprises (mails, RDV téléphoniques et en face à face avec les têtes de réseaux (ex club hôteliers), relances par mail et par téléphone...).

*Voir plus haut partie « II. Préparation et organisation des sessions de théâtre forum ».*

Les entreprises évoquent un manque de disponibilité et une gestion des ressources humaines à flux tendu qui rend très difficile le départ des salariés en formation a fortiori sur une journée entière.

L'expérimentation menée appelle les remarques suivantes :

- La deuxième session de théâtre forum menée avec les demandeurs d'emploi suivis par la mission locale le 10 avril a été volontairement réduite à une demi-journée afin de faciliter la venue des professionnels. On note que les professionnels ne se sont pas plus mobilisés pour une durée plus courte.
- Les leviers qui ont le mieux fonctionné pour mobiliser les entreprises ont été les suivants :
  - o Connaissance de l'organisme de formation TalentCampus. En effet, les quelques chefs d'entreprise qui avaient déjà suivi une formation avec TalentCampus ont mobilisé plus aisément leurs salariés pour participer ;
  - o La mobilisation du réseau des entreprises accueillant les élèves de lycée professionnel en stage (ex Lycée Simone Weill) a été plutôt efficace.

- La présentation des objectifs pédagogiques des sessions de théâtre forum ainsi que le contenu exact des journées a probablement été insuffisamment précis pour emporter la décision d'envoyer un salarié tester les sessions de théâtre forum proposées.

#### Les difficultés rencontrées – La maturité des publics

Le fait de proposer une expérimentation à des publics variés a mis en exergue l'importance pour les publics participants d'avoir déjà un certain vécu professionnel pour que les situations proposées, les alternatives trouvées par les participants ainsi que les bonnes pratiques partagées soient riches. Concernant les élèves de BTS, les apprentis ainsi que les jeunes demandeurs d'emploi suivis par la Mission Locale, les participants ont pu apporter des solutions et des alternatives qui ont été enrichies grâce à la participation des professionnels. L'expérimentation menée au lycée Simone Weil avec les élèves de 1ère en bac pro ARCU a montré que ce sont globalement les professionnels présents qui ont apporté les situations complexes à travailler et proposé des solutions alternatives, les lycéens, s'ils ont pu apporter des situations complexes vécues, ont eu du mal à identifier des solutions alternatives pour dénouer les situations. Si ces éléments ne sont pas apparus lors des débats, c'est que les individus du groupe n'avaient pas encore les ressources et n'étaient pas encore assez mûrs pour les adopter.

#### Les axes d'amélioration - Rythme de la journée

Un certain nombre de participants indiquent que la session a comporté des longueurs.

**Piste d'amélioration :** éventuellement construire la journée sur un temps plus court (grosse demi-journée plutôt qu'une journée complète). Cependant, les quelques longueurs constatées sont aussi liées au fait que les formateurs s'adaptent aux situations apportés par les participants, au niveau de maturité des publics et à la dynamique du groupe.

#### Les axes d'amélioration - Manque de supports écrits

Malgré le fait que certains formateurs encouragent les participants à prendre des notes au cours de la journée, les stagiaires regrettent le fait de ne pas disposer d'un support écrit en fin de journée qui reprendrait les notions vues. De même, une communication préalable en amont de la formation présentant les objectifs pédagogiques et le déroulé de la formation a manqué à certains participants.

Suite à certaines sessions, notamment celle qui s'est déroulée à l'Ecole des Métiers, un mémo reprenant les leviers et les freins identifiés en lien avec les saynètes jouées au cours de la journée a été envoyé aux participants quelques jours après la formation.

**Une piste d'amélioration** serait de proposer en amont de la formation un document qui présenterait les objectifs pédagogiques de la journée permettant ainsi aux stagiaires d'être plus attentifs aux leviers et freins identifiés ainsi qu'à la possibilité pour eux de les tester au cours des différentes séquences de théâtre forum de la journée.

En fin de session, un temps de formalisation en petits groupes permettrait de rappeler les notions vues et ce travail pourrait être complété par un mémo remis aux participants et reprenant non seulement les leviers et freins identifiés au cours des différentes séquences de théâtre forum mais également les notions et concepts vus en cours de session (ex : responsabilité...).

## VII. La communication autour du projet.

### Information des professionnels

Les professionnels du secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme ont été largement informés de la tenue des expérimentations puisqu'un mail<sup>9</sup> leur proposant de participer aux expérimentations a été envoyé en amont de chacune des sessions (exceptée la session du 14 mai prévue de se dérouler en interne du lycée). Ils ont été également contactés par les établissements de formation pour participer.

### Articles sur le site internet de Créativ'

Trois articles sur l'expérimentation ont été mis en ligne sur le site internet de Créativ, en septembre 2018, février et mai 2019.



### Conférence de presse.

Une conférence presse a été organisée à l'occasion de la session du 10 avril 2019 avec la Mission Locale de Dijon en présence d'Odiane Charvet-Godard, présidente de Créativ', de jeunes demandeurs d'emploi suivis dans le cadre de la garantie jeune, des entreprises et des partenaires du projet. L'Umih Côte d'Or, l'Ariq CHRD, le Forco, Agefos-Pme, la Maison Philippe le Bon, l'Aqueduc, la Mission Locale, Créativ', Talent Campus et les 12 jeunes demandeurs d'emploi étaient présents.

Suite à cette conférence de presse, un article est paru dans le journal du Palais du mois de mai intitulé « le savoir-être sur le devant de la scène »<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Voir annexe 2.

<sup>10</sup> Voir annexe 3.

## Annexes

### Annexe 1 – Questionnaire d'évaluation proposé par TalentCampus.

#### Les objectifs d'apprentissage de la formation

A présent, vous êtes capable de :

1. Citer les pratiques / postures qui peuvent agir comme des leviers dans la relation avec vos clients ? Expliquez :
  - Oui
  - Non
2. Citer les pratiques / postures qui peuvent agir comme des freins dans la relation avec vos clients ? Expliquez :
  - Oui
  - Non
3. A présent êtes-vous capable d'expliquer comment vous pourrez agir de façon plus adaptée dans une situation de relation client complexe ? Présentez une situation :
4. Présentez la posture qui pourrait être adoptée :
5. Expliquez les bénéfices attendus de cette posture :

#### Satisfaction générale :

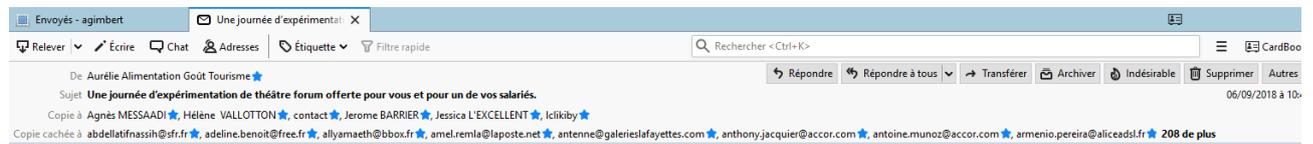
1. Quels outils et techniques assimilés durant la formation pensez-vous pouvoir utiliser par la suite ?
2. Quelle utilisation pensez-vous faire de ces outils ?

#### Les axes d'amélioration de la formation :

1. Quels sont les points forts de cette formation ?
2. Quels sont les points d'amélioration de cette formation ?

#### Commentaires, remarques, suggestions...

## Annexe 2 – Invitation à destination des professionnels à participer aux sessions de théâtre forum.



### Une journée d'expérimentation de théâtre forum offerte pour vous et pour un de vos salariés.

#### Contexte

L'enquête menée par Creativ' et Le Pays Beaunois sur la zone des Climats de Bourgogne sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences auprès de 60 professionnels du Tourisme a fait ressortir l'importance accordée par les employeurs aux **compétences comportementales et au « savoir-être » de la part de leurs salariés en contact direct avec les clients.**

#### L'idée

Afin de répondre à ce besoin Creativ' et Le Pays Beaunois en lien avec le Campus des Métiers et des Qualifications Alimentation, Goût, Tourisme souhaite proposer aux professionnels **d'expérimenter une journée de théâtre forum** animée par Talent Campus (présentation ci-dessous) autour de la gestion de situations complexes de relation-client. Cette journée mixerait différents publics : élèves en formation, demandeurs d'emploi, salariés et chefs d'entreprises.

#### Le théâtre forum, qu'est-ce que c'est ?

Le théâtre forum est une modalité pédagogique innovante et engageante permettant de **travailler des situations relationnelles professionnelles complexes vécues par les participants.**

#### Le déroulé

Les participants réfléchissent et proposent des situations relationnelles avec un client qu'ils ont vraiment vécues et qu'ils jugent problématiques, complexes ou dures à gérer. Sur la base de ces cas, nous construirons avec eux des saynètes en choisissant le récit d'une expérience vécue par une des personnes. Si la situation est jugée crédible et parlante par les participants, il est proposé à celui qui l'a apportée de jouer le rôle de l'antagoniste (c'est-à-dire du client à l'origine de la situation). Une fois que les participants cernent bien quelle est la situation et les caractéristiques de l'antagoniste, l'animateur demande un volontaire pour jouer le rôle d'un collaborateur qui cherchera à résoudre le problème.

Une première saynète est alors proposée pendant 3 minutes environ. L'animateur demande ensuite au public de décrire la scène le plus précisément possible afin d'en identifier tous les déterminants. Il invite les participants à prendre position : « était-ce crédible, auriez-vous réagi de la même façon ? » Quand un participant propose une posture alternative, il lui est proposé de remplacer un des protagonistes pour rejouer la situation. Le processus recommence plusieurs fois afin d'explorer toutes les possibilités qui s'offrent aux personnes.

Le théâtre forum permet ainsi d'explorer des alternatives en situation. Rien n'est déclaratif. Toutes les idées sont explorées au regard de leur mise en œuvre. Cette méthode permet aux personnes de tester des postures différentes en toute sécurité. Elle offre également aux participants plus expérimentés de partager leurs bonnes pratiques ou leurs astuces, voire de découvrir qu'ils ne sont pas infailibles ou que leurs méthodes ne font pas toujours consensus !

Un débriefing est proposé à l'issue de chaque saynète. L'objectif est de faire ressortir les alternatives qui ont été proposées par les participants. Les points d'attention et d'éventuelles pistes non explorées mais jugées pertinentes peuvent également être notés. En outre, le formateur peut apporter des outils autour de la gestion des conflits, la gestion du stress ou de la négociation commerciale.

#### Où et quand ?

Trois dates d'expérimentation sont proposées : **le 16 octobre à Beaune, le 14 novembre à Dijon, le 5 décembre à Dijon.**

#### Pour s'inscrire

Pour vous inscrire ainsi qu'un de vos salariés, à l'une des trois dates proposées merci de compléter le tableau ci-dessous :

Nom entreprise	Nom et prénom du participant	Tél et ou/mail	Fonction	Date de participation choisie

#### Présentation de Talent Campus :

Talent Campus est un programme de formations innovantes, labellisé par l'Etat en 2012 au titre des Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes (IDEFI).

Les fondateurs : Université de Bourgogne, Université de Franche Comté, Polytechnicum Bourgogne Franche Comté, BSB, ABG Intelligence, Fondation de Coopération Scientifique Bourgogne Franche Comté.

L'objectif est de développer la performance professionnelle des salariés mais aussi de renforcer les chances d'insertion professionnelle des étudiants et des demandeurs d'emploi. Pour ce faire, Talent Campus propose à un public très diversifié de développer ses compétences sociales et de prendre conscience de ses talents et atouts.

N'hésitez pas à nous contacter pour plus d'informations.

Cordialement,

--

## RESSOURCES HUMAINES

# Le savoir-être sur le devant de la scène

**Emploi.** Parce que la relation clients suppose de gérer des situations professionnelles souvent complexes, des élèves, apprentis et jeunes demandeurs d'emploi ont été « coachés » par le biais d'une approche originale : des ateliers théâtre forum.

**Dijon**  
**I**ci, je n'ai pas peur de me tromper. On peut recommencer, s'entraîner, se remettre en question pour comprendre ce que veut le client. Pour moi qui cherche à entrer dans le monde du commerce, c'est une approche très intéressante. L'approche dont parle Garcia, l'un des participants, c'est celle du théâtre forum, un atelier inédit organisé par Creativ21. En lien avec le Pays Beaunois, les acteurs du tourisme, l'Umih, des entreprises d'hôtellerie restauration mais aussi l'École de Métiers et Talents Campus, le cluster Emploi et Compétences a proposé à une centaine de jeunes (bénéficiaires du dispositif Garantie jeunes de la Mission Locale de Dijon), des élèves, des demandeurs d'emploi, des apprentis aussi, de se perfectionner à l'exercice de la relation client. « Une enquête approfondie auprès de 60 professionnels du tourisme pour voir quels sont leurs besoins a révélé l'importance des compétences comportementales dans ce secteur d'activité, soulignait Océane Charret-Godard, présidente de Creativ21. Être souriant, savoir s'adapter, maîtriser le numérique, parler anglais, conseiller les clients en termes de patrimoine... : on s'aperçoit que ce n'est pas simple de recruter ». Pour répondre à ce besoin de « savoir-être », Creativ21



Une centaine de professionnels et futurs professionnels ont pu apprivoiser leur métier et développer leurs compétences comportementales, essentielles pour se positionner sur le marché de l'emploi.

et le campus des métiers et des qualifications Alimentation, Goût, Tourisme ont mis en place avec Talent Campus une expérimentation d'ateliers de théâtre forum.

### TERRAIN DE JEU

Les participants, des professionnels et futurs professionnels des métiers de la relation client dans le tourisme,

le commerce ou encore l'hôtellerie-restauration, devaient, par le biais de saynètes, appréhender des situations difficiles en lien avec le client et trouver des solutions. Un terrain de jeu où l'on peut, à l'inverse du terrain professionnel expérimenté, retenter, chercher une meilleure alternative pour rebondir. C'est là toute la pertinence de l'outil, conçu en lien avec des entretiens des

secteurs concernés, dont certains ont même accueilli les participants pour une mise en situation encore plus réelle. « L'initiative est parfaite, s'est réjouie Isabelle Gorecki, PDG de l'établissement dijonnais Philippe Le Bon. Dans un métier qui demande beaucoup d'attention, de partage et où l'on se doit de donner le meilleur de nous-même, cette action apporte beau-

coup de concret, avec la possibilité de faire des erreurs ». Une opération qui pourrait bien être amenée à se dupliquer, tant le besoin de compétences relationnelles peut se décliner dans d'autres secteurs comme le BTP, le service à domicile ou même l'industrie. Et plus largement encore.

ÉMELINE DURAND