



Module : La gestion en pratique

Objectif d'apprentissage : une fois ce module réussi, vous serez capable d'évoluer dans un contexte professionnel à un niveau administratif, en faisant preuve de compétences sociales, personnelles et cognitives et en appliquant de manière adéquate les compétences théoriques acquises auparavant.

Code de l'honneur de l'EHL

En tant qu'étudiant de l'EHL Hospitality Business School, je soutiens et défends l'intégrité académique, la rigueur académique et la liberté académique en tant que valeurs fondamentales de l'enseignement supérieur. J'atteste, sur ma parole d'honneur, que les travaux soumis en mon nom sont mes propres travaux, et que toute idée ou matériel utilisé à l'appui de ces travaux qui n'est pas originellement le mien, y compris les textes générés par une IA, est cité et référencé, au format APA, en conséquence.

Rendu académique – Rapport Final (56.25%)

THOMAS PAHUD Françoise
Prof. superviseur

- F. Détaillez au moins une des problématiques relevées à la question B du premier rapport et à la question E de l'interview en expliquant leurs causes et leurs conséquences au niveau stratégique, administratif et/ou opérationnel. Suggérez et abordez les avantages et inconvénients d'au moins deux solutions alternatives ou séquentielles (par ex. optimistes/pessimistes ; stratégiques/opérationnelles ; court-terme/long-terme, etc.). Vos réponses doivent s'appuyer sur 3 cours, théories ou concepts, et doivent citer cinq références académiques. Enfin, situez l'entreprise dans son secteur en la comparant à au moins un concurrent. (1'200 mots).

Nombre de mots : 1196



Lors de mon premier rapport de stage, j'ai relevé 3 problématiques principales. Aujourd'hui, je vais vous détailler 2 enjeux particuliers : le taux élevé de rotation du personnel (turnover), et la difficulté à fidéliser la clientèle à long terme. Ces deux difficultés ont un impact sur l'efficacité opérationnelle, la performance commerciale et l'image de marque. Lors de cette analyse, j'identifierai leurs causes, leurs conséquences et proposerai des solutions que je pense les plus adaptées.

Tout d'abord, le turnover élevé amène des difficultés opérationnelles, stratégiques et administratives. Par exemple, dans mes centres d'affectation (Regus Airport et Balexert), le poste de CSM a connu plusieurs changements sur les deux dernières années : un premier départ, remplacé par un autre CSM resté environ un an, avant que ma CSM actuelle reprenne la fonction. Plus largement, la rotation touche aussi les Team Leaders (TL) : sur les neuf TL en Suisse, sept ou huit ont été remplacés l'année dernière.

Cette situation est causée par un salaire minimal, l'absence de treizième salaire, des conditions de travail exigeantes, peu d'avantages sociaux et un manque de reconnaissance. En parallèle, les perspectives d'évolution sont limitées : le parcours type passe par un rôle de « flying » (remplaçant), puis CSM, et éventuellement TL. Les opportunités au-delà sont rares, sauf à passer dans la division sales.

Sur le plan opérationnel, ce turnover a un impact direct. La charge de travail est plus importante pour le reste de l'équipe, ainsi que la relation client peut être impactée. Cette rotation complique également la mise en place de relations durables avec les clients. Pour illustrer mon propos : durant mon premier mois de stage, période de formation, j'ai été affecté seul à un centre en raison d'absences et de sous-effectif. Cette situation a impacté la charge de travail de l'équipe car je n'avais pas encore les compétences, le savoir pour pouvoir répondre à toute question. Du fait que le remplacement n'a duré qu'un jour, la relation client est restée intacte.

Sur le plan stratégique, la marque employeur est impactée par cette situation. Une mauvaise notoriété interne décourage les candidats potentiels, entraîne un coût lié aux procédures d'embauche, de formation et d'intégration. Administrativement, les ressources RH travaillent plus sur le recrutement que sur des projets plus importants.

La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) explique ce problème : les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail) sont quasiment absents, et les facteurs de motivation (reconnaissance, perspectives) ne sont pas assez exploités. Cette combinaison crée un terrain favorable au départ des employés (Alshmemri et al., 2017). De plus, le concept d'Employee Value Proposition (EVP) (Minchington, 2010) montre que l'absence d'avantage tangible ou de progression de carrière a un impact sur l'engagement et la motivation des employés.

Pour réduire ce turnover, des solutions, actions qui améliorent rapidement et les conditions de travail, doivent être mises en place en plus des systèmes de bonus trimestriels. À court terme, une réponse efficace pourrait être d'employer un Community Associate par centre, afin d'adapter les horaires en fonction des préférences individuelles. L'instauration d'un treizième salaire rendrait le poste plus attractif, facile à mettre en place, mais demande un investissement. À long terme, l'entreprise pourrait mettre en place des spécialisations, permettant aux Community Associates de s'orienter vers le marketing, l'opérationnel, la vente ou l'événementiel, ouvrant de nouvelles perspectives professionnelles et renforçant l'engagement des collaborateurs.

La deuxième problématique concerne la rétention des clients. Au début de mon stage, le taux de rétention était à l'entour de 60 %. Dans les centres IWG, j'ai constaté au début de mon stage un mécontentement de certains clients. Ce taux a progressivement augmenté jusqu'à environ 80 %, grâce à certaines actions de notre part.

Ces départs sont causés par différents changements. D'abord, la reprise des tarifs pré-COVID sans phase de transition, qui a mené à de lourdes augmentations ayant un impact sur les coûts de nos clients sans valeur ajoutée. Ensuite, le changement de sous-traitant en interne pour la facturation a généré des



retards et des erreurs qui ont mené à des malentendus avec nos clients, menant à une perte de confiance. Enfin, la suppression d'accueil physique à Balexert, décidée dans une logique de réduction des coûts, a eu pour conséquence une baisse de personnalisation du service et une augmentation dans les réponses aux problèmes rencontrés, renforçant chez certains clients l'impression d'un service dégradé.

Les conséquences sont visibles à plusieurs niveaux. Opérationnellement, les équipes sont confrontées à une hausse de plaintes et de résiliations de contrats. Administrativement et stratégiquement, on voit une diminution du taux d'occupation entraînant une augmentation de la charge de travail pour la prospection commerciale, qui est plus coûteuse. Le taux d'occupation est mis sous pression, ce qui nuit à la rentabilité du centre.

À court terme, il est important d'améliorer la gestion clients. Pour cela nous nous sommes concentrés sur les actions où nous avons un impact direct, délai de réponses, enquête de satisfaction, organisation du centre, rétention avant rupture du contrat. Pour cela, j'ai pu améliorer l'Excel du centre afin de pouvoir mettre en place un rendez-vous avec les clients en fin de contrat. Puis nous avons enrichi le service proposé en le perfectionnant et en poussant nos clients à répondre aux enquêtes de satisfaction, ce qui a également amélioré le délai de réponse. Toutes ces actions ont mené à une augmentation de la rétention client qui est montée à 80 %.

Sur le long terme, une solution pourrait être de construire un programme de fidélité inspiré de l'hôtellerie (accumulation de points échangeables contre des services ou réductions), cela encouragera le client à rester. Selon Kumar et Shah (2009), ce type de programme favorise la rétention et augmente la valeur perçue par les clients. Néanmoins, la mise en œuvre d'un tel projet demande un investissement initial et une coordination entre les départements, mais il constituerait un écart face à la concurrence.

Une autre piste à moyen/long terme sera de mettre en place une tarification dynamique, inspirée du revenue management hôtelier (Kimes, 2003 ; Gallego & Hu, 2014). Cela apportera des prix adaptés en fonction du taux d'occupation, des périodes de forte demande ou des actions concurrentielles. Cette action nous permettrait de toujours trouver une solution pour nos clients les plus réticents concernant la tarification ainsi que d'attirer de nouveaux clients.

Pour finir, Westhive constitue un concurrent direct, sur le marché genevois et suisse. Ses prestations (bureaux, coworking, salles de réunion) sont similaires à celles de Spaces mais avec des prix comparables à Regus. Cependant, il se distingue par un service de restauration intégré et une image plus premium, proche de la marque Spaces du groupe IWG. Toutefois, sa présence reste limitée, ils n'ont qu'un seul centre à Genève et sept en Suisse, contre quatorze centres IWG rien qu'à Genève et plus de cinquante dans tout le pays. Ajouté à cela, nos clients bénéficient d'un réseau mondial de plus de 4 000 centres, offrant une flexibilité inégalée à l'international.

Références

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 10(6), 1518-1523.
- Gallego, G., & Hu, M. (2014). Competitive revenue management models with loyal and fully flexible customers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(2), 96-110.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 131–138.
- Kumar, V., & Shah, D. (2009). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 85(4), 391-405.



- G. Proposez au moins trois leçons/conclusions/compétences que vous avez tirées ou acquises lors de votre stage, en abordant des aspects professionnels, personnels, culturels, et/ou éthiques, tout en expliquant comment elles sont liées à votre vie professionnelle/personnelle et formation académique. Expliquez comment ces trois leçons/conclusions vous aideront dans un emploi futur et contribueront à la réalisation de vos ambitions. Expliquez si vos ambitions futures ont été confirmées ou modifiées, et pourquoi. (1'000 mots).

Nombres de mot : 934

Cette expérience au sein d'IWG m'a permis d'acquérir des compétences et de tirer plusieurs enseignements qui me seront utiles professionnellement et personnellement. Ce stage m'a également permis de voir comment je peux appliquer les connaissances acquises à l'EHL dans le monde du travail. Ce texte me permettra donc de vous expliquer les trois leçons principales apprises : l'amélioration de ma communication, l'évolution de ma gestion de la relation client et une réflexion sur mes aspirations professionnelles.

La première compétence que j'ai développée est ma faculté à communiquer, que ce soit dans mes interactions avec les clients ou mes collègues. Ce poste de Community Associate implique la gestion des clients, en communiquant quotidiennement avec eux, qu'ils soient satisfaits ou en colère, afin de les accompagner pendant leur séjour chez IWG. Cela m'a permis d'apprendre à écouter attentivement, pour pouvoir adapter au mieux ma réponse et finalement proposer des solutions claires et rassurantes. Pour illustrer correctement mon propos, voici une situation marquante : un client se plaignait de ne pas recevoir un document indispensable pour son inscription au registre du commerce, un retard causé par un changement interne de procédure. Ce même client rencontrait également des erreurs de facturation. J'ai commencé par l'écouter, en reconnaissant la légitimité de ses frustrations. Ensuite, je lui ai proposé une solution rapide avec un cheminement clair. Cette réactivité a transformé la situation : le client était plus calme, rassuré, et le problème résolu. Cette compétence travaillée pendant 6 mois me sera utile pour la résolution de tout type de conflit, que ce soit professionnellement ou personnellement.

La deuxième leçon est la gestion de la relation client, au-delà de la simple communication. Être confronté à des problèmes tous les jours m'a montré l'importance de l'écoute active et de l'anticipation. Par exemple, au lieu de simplement répondre à une question par une réponse, je détaillais les étapes à suivre tout en expliquant pourquoi ce processus était nécessaire. Cette approche, même si plus longue dans un premier temps, permettait au client de mieux comprendre et réduisait ainsi le nombre d'échanges, ce qui permettait finalement un gain de temps. Cette anticipation est doublement bénéfique : elle permet de personnaliser davantage le service et me laisse du temps pour des problèmes plus importants. De plus, je pense que cette gestion proactive permet également d'améliorer la satisfaction client et la fidélisation, car le client se sent bien entouré et a confiance. C'est une compétence précieuse non seulement pour les métiers liés à la relation client, mais aussi dans des secteurs comme le conseil, où comprendre les besoins, anticiper les attentes et proposer des solutions pérennes est essentiel.

Enfin, la troisième leçon que je retiens de ce stage est une prise de conscience sur mes ambitions professionnelles. Même si mon expérience m'a appris de nouvelles compétences et que l'équipe a été admirable, j'ai réalisé que le domaine administratif et la gestion de clients ne me conviennent pas. Les tâches sont répétitives, fastidieuses à mes yeux, et l'environnement ne me semblait pas dynamique. Cependant, même si le secteur ne m'a pas séduit, j'y ai acquis une compétence importante pour mon futur : la capacité à m'organiser efficacement dans un environnement où les priorités changent rapidement. La gestion simultanée de plusieurs demandes, la planification des interventions ou encore la coordination avec différents interlocuteurs sont des compétences qui seront directement utiles dans des secteurs comme la finance ou le conseil, où la rigueur et la gestion du temps sont primordiales. Cette prise de conscience me permet aujourd'hui de mieux cibler mes recherches vers des domaines ou postes plus analytiques et stratégiques, dans un environnement dynamique, où l'impact de mon travail est plus visible.

Ces trois enseignements sont aussi associés à ma formation à l'EHL. Les nombreux projets en équipe et les présentations orales sur lesquelles nous travaillons ont développé ma capacité à m'exprimer correctement à l'oral avec des réponses bien structurées, ainsi qu'à communiquer de manière



professionnelle avec nos clients. Je développerai continuellement cette compétence, qui se révélera indispensable dans mes prochaines expériences professionnelles ou stages, spécialement dans les secteurs dynamiques tels que la finance ou le conseil, où une communication précise avec les collègues, clients ou supérieurs est fondamentale.

Plusieurs cours à l'EHL mettent également l'accent sur la gestion de la relation client. Déchiffrer les attentes d'un client, prévoir ses besoins, contrôler ses émotions et suggérer des résolutions concrètes sont des aptitudes qui dépassent largement le cadre professionnel. Dans des professions hautement relationnelles telles que le conseil ou la finance, cette aptitude à gérer les interactions humaines et à apaiser les tensions constituera un avantage considérable.

Finalement, le parcours à l'EHL, qui inclut deux stages conçus précisément pour nous amener à réfléchir sur nos objectifs professionnels, m'a permis de prendre du recul sur mes ambitions. Cela m'a permis de réaliser rapidement que le cadre bureaucratique ne me convenait pas, ce qui m'a évité de gaspiller du temps dans une voie qui ne m'aurait pas apporté d'épanouissement. Cette réflexion m'aide à orienter mes recherches de stages ou d'emploi vers des postes où je pourrai être utile, impliqué et stimulé sur le plan intellectuel.

En résumé, ces leçons ne sont pas seulement des constats issus de l'expérience, mais des ressources précieuses pour mon avenir. Elles me permettront de mieux interagir dans mes futurs environnements professionnels, de développer des relations solides et de bâtir une trajectoire cohérente avec mes aspirations profondes.



H. Choisissez l'une des deux questions suivantes (1'000 mots) :

- a. Considérez les deux missions/tâches/responsabilités les plus importantes qui vous ont été confiées. Évaluez le degré de succès de leur accomplissement et expliquez s'il y a un écart (ou non) entre votre perception de votre propre performance et la perception de votre superviseur/autre assesseur (p. ex. écart entre votre auto-évaluation et le feedback de votre superviseur, entretien de sortie). Analysez les raisons de cet écart (ou de son absence) et ses conséquences, ce que vous en avez appris, et expliquez comment vous pourriez réduire/supprimer cet écart (ou rester sur la bonne voie en cas d'absence d'écart) dans un futur emploi.

Nombre de mots : 1014

Durant mon stage chez IWG Genève-Nord, deux missions principales m'ont été confiées et ont été selon moi les plus importantes : la gestion autonome d'un centre et la réalisation d'une présentation des centres pour l'équipe des ventes à destination des brokers. Ces expériences ont été les plus enrichissantes, intéressantes et ont été une preuve de confiance de mes supérieurs.

La première mission, la gestion autonome d'un centre Regus, a été une tâche formatrice pour moi au sein de mon stage dans l'équipe opérationnelle. Environ un mois après le début de mon stage, j'ai dû remplacer ponctuellement des Community Sales Managers absents, notamment durant leurs vacances ou absences. Lors de mes premiers remplacements, mon Team Leader était présent pour m'assister en cas de besoin, ce qui m'a rassuré. Toutefois, je me sentais parfois dépassé, car je ne maîtrisais pas encore totalement les outils de travail. Par exemple, lorsqu'un client m'a demandé de réserver une salle de réunion, je ne savais pas comment procéder. J'ai dû apprendre sur le tas en explorant l'application IWG pour finalement découvrir qu'il suffisait d'utiliser le compte client. Ces situations, parfois inconfortables, ont accéléré mon apprentissage en me forçant à me débrouiller par mes propres moyens. À mesure que mon stage avançait, j'ai été de plus en plus souvent laissé seul en charge du centre, ce qui témoignait d'un véritable gage de confiance.

Progressivement, je suis devenu plus à l'aise et autonome, capable de gérer les demandes clients et les imprévus de manière efficace. Ma formation s'est achevée et j'ai pu mettre en pratique les outils appris, tout en continuant à résoudre de nouveaux défis. En étant seul, j'ai été contraint de prendre des initiatives et de m'organiser efficacement, ce qui a renforcé ma capacité à gérer le stress et à répondre aux attentes des clients. La confiance croissante que m'a accordée mon Team Leader, en étant physiquement moins présent lors de mes remplacements et en me voyant solliciter son aide de manière de plus en plus autonome, a été un indicateur clair de ma progression. Cette confiance s'est également manifestée lors d'un remplacement au centre Regus Airport, où ma gestion a été saluée et félicitée par la CSM responsable du centre. Cette reconnaissance a renforcé ma motivation et ma confiance en mes capacités. Nos évaluations respectives de ma performance étaient alignées, témoignant d'une bonne compréhension des attentes et d'un ajustement constant grâce à un feedback régulier.

Cette première responsabilité m'a permis de développer des compétences en gestion opérationnelle, en autonomie et en résolution de problèmes. J'ai également appris à mieux prioriser mes tâches, à faire preuve de flexibilité et à rester calme face à l'imprévu. Ces compétences me seront particulièrement utiles dans mes futures expériences professionnelles, notamment dans les environnements dynamiques et exigeants que je vise, comme le conseil ou la finance. Être capable de gérer une situation de manière autonome tout en garantissant un service client de qualité est une compétence précieuse.

La deuxième mission importante a concerné la création d'une présentation commerciale destinée aux brokers. Avant de me confier cette tâche, j'ai passé deux jours avec l'équipe des ventes pour comprendre leurs objectifs, leurs besoins et découvrir leurs métiers. J'ai ensuite travaillé sur une présentation détaillant les caractéristiques des centres à grande privatisation : surface, prix par station, nombre de postes disponibles, spécificités techniques, etc. En plus des demandes initiales, j'ai pris l'initiative de créer des supports supplémentaires sur d'autres centres en Suisse romande afin d'anticiper de futurs besoins. Le directeur commercial m'a remercié pour la qualité du travail fourni,



soulignant à la fois la clarté, la pertinence et le professionnalisme de la présentation, ainsi que l'effort supplémentaire non demandé.

Ce projet m'a permis de mettre en pratique mes compétences en synthèse, en structuration de l'information et en maîtrise des outils, en particulier Canva et Excel. J'ai aussi appris à gérer un projet de A à Z, même s'il était petit : identification du besoin, collecte des données, mise en forme, relecture et validation finale. Le retour positif du directeur a confirmé ma capacité à répondre aux attentes, voire à les dépasser. Il n'y a donc pas eu d'écart entre ma propre évaluation et celle de mon superviseur, ce qui montre une bonne compréhension des objectifs et une communication claire tout au long de la mission.

L'absence d'écart significatif entre mes évaluations et celles de mes encadrants dans ces deux cas s'explique par plusieurs facteurs : une communication constante avec ma supervision, une volonté de demander régulièrement du feedback et une attitude proactive face à l'apprentissage. J'ai toujours cherché à anticiper les besoins, à poser les bonnes questions et à m'adapter rapidement aux retours reçus. Cette posture m'a permis d'ajuster mes actions en temps réel et de m'assurer que mes actions correspondaient aux standards attendus.

De ces missions, j'ai tiré plusieurs enseignements clés. Tout d'abord, être confronté à des situations nouvelles m'a aidé à développer une plus grande autonomie et à renforcer ma confiance. Ensuite, j'ai compris que l'initiative et la capacité à dépasser les attentes sont des qualités particulièrement valorisées dans le monde professionnel. Enfin, j'ai réalisé l'importance d'un feedback constant pour progresser efficacement. Ces compétences et réflexes me seront précieux dans mes futurs environnements professionnels, notamment dans les secteurs du conseil ou de la finance, où les attentes sont élevées et la capacité d'adaptation primordiale.

En résumé, ces deux responsabilités ont constitué des piliers de mon stage. Elles m'ont permis de m'évaluer, de me dépasser et d'obtenir une reconnaissance concrète de mon travail. Le fait que ma perception ait été alignée avec celle de mes superviseurs confirme ma capacité à comprendre les enjeux professionnels, à y répondre de manière appropriée et à poursuivre une dynamique d'amélioration continue dans ma future carrière.



I. Choisissez l'une des deux questions suivantes (1'000 mots):

- a. Expliquez, en citant au moins trois exemples, si les compétences professionnelles, personnelles, culturelles et éthiques que vous avez acquises à l'EHL (connaissances, compétences, techniques, outils utilisés en cours ou en dehors) vous ont été utiles dans l'exécution de vos tâches et si elles vous ont permis d'apporter de la valeur ajoutée aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs...) et/ou internes (collègues, équipe, département...) au niveau opérationnel, administratif et stratégique.

Nombre de mots : 974

Au sein de l'équipe opérationnelle d'IWG, les compétences professionnelles, personnelles et techniques acquises à l'EHL m'ont été d'une grande utilité dans l'exécution de mes tâches. Elles m'ont permis de gagner en efficacité, de structurer mon travail et d'apporter une véritable valeur ajoutée à mon équipe ainsi qu'aux clients. Trois exemples concrets illustrent l'impact direct de ma formation sur mes missions au sein de l'entreprise.

Premièrement, l'utilisation d'Excel, outil quotidiennement utilisé à l'EHL dans de nombreux projets et maîtrisé grâce au cours de BOSC 1, m'a été particulièrement précieuse. Chez IWG, les Community Sales Managers utilisent quotidiennement des tableaux Excel pour la gestion des clients, du courrier, des paiements et des tickets IT. J'ai ainsi pu contribuer activement à l'amélioration de ces outils. Par exemple, j'ai mis en place un système de formatage conditionnel permettant de repérer automatiquement les clients arrivant à quatre mois de la fin de leur contrat. Cela nous permettait de programmer un rendez-vous avec le client à temps pour discuter d'un renouvellement. J'ai également structuré un tableau de suivi du courrier qui donnait une vue d'ensemble de la réception et de la distribution du courrier pour chaque client, avec des statuts clairs sur les modalités (à garder dans le dossier, apporter au bureau, renvoyer chaque semaine ou chaque mois). Cette organisation a permis de réduire les erreurs de distribution et d'offrir un service plus précis et fiable, augmentant ainsi la satisfaction client tout en facilitant le travail des Community Sales Managers, notamment lors des périodes de forte affluence ou de remplacement.

Deuxièmement, mes compétences en présentation, développées à travers de nombreux projets à l'EHL, m'ont permis de contribuer à une mission interne pour l'équipe des ventes. J'ai été chargé par le directeur commercial de réaliser une présentation destinée aux brokers, ayant pour objectif de leur fournir une vision claire et structurée des espaces disponibles dans différents centres de Suisse romande. Ce travail, qui a un but informatif, incluait la surface, le prix par poste de travail, le nombre de places et les spécificités de chaque site. Grâce à mes acquis en présentation, j'ai élaboré des slides professionnels et clairs, enrichis de plans et de visuels via Canva. J'ai également pris l'initiative d'intégrer des données pour d'autres centres de Suisse romande non initialement demandés, en anticipation d'une demande future pour un autre centre. Cette contribution a été reconnue et valorisée par le directeur commercial. Elle a également permis de mieux comprendre le rôle de l'équipe des ventes et de voir une partie de leur travail visant à informer les brokers partenaires.

Enfin, une compétence transversale développée à l'EHL, l'autonomie, m'a permis d'apporter une contribution concrète à l'amélioration des processus internes : l'optimisation de la relance client pour les paiements en retard. Initialement, nous devions envoyer manuellement les rappels de paiement à des dates précises, une tâche longue et répétitive. Avec ma responsable, nous nous sommes interrogés sur la manière de rendre ce processus plus rapide et moins contraignant. Après quelques recherches, nous avons découvert une fonctionnalité d'Outlook permettant d'enregistrer des messages pré-rédigés sous forme de modèles. J'ai ainsi conçu plusieurs modèles correspondant aux étapes de relance (première relance, relance finale, préavis de lockout, etc.), facilement insérables en un clic. Cela a considérablement facilité le travail des équipes opérationnelles, en accélérant le processus de relance tout en assurant une communication uniforme et professionnelle.

Cette méthode a ensuite été présentée aux autres Community Sales Managers de la région Genève-Nord, qui ont pour la plupart adopté cette pratique. Du côté des clients, cette nouvelle procédure a permis une communication plus claire et structurée avec ceux ayant des retards de paiement. En comprenant mieux leur situation, les démarches à suivre et les conséquences potentielles, les clients



ont été plus réactifs, ce qui a contribué à un meilleur recouvrement et à une réduction des tensions. Cette amélioration de l'efficacité opérationnelle a donc aussi renforcé la relation client et la stabilité financière des centres.

Ces trois exemples montrent que les compétences acquises à l'EHL ne se limitent pas à un savoir théorique, mais permettent une mise en œuvre concrète en entreprise. Que ce soit au niveau administratif, stratégique ou opérationnel, elles m'ont permis d'identifier des leviers d'amélioration, de les activer et d'en mesurer les effets. D'un point de vue professionnel, ces expériences ont renforcé mon sentiment de légitimité et ma capacité à m'intégrer dans un environnement exigeant. Personnellement, elles m'ont conforté dans mon goût pour les missions où l'on peut apporter une valeur tangible et visible.

Elles m'ont également permis de mieux cerner les environnements professionnels dans lesquels je souhaite évoluer. Si ce stage m'a montré que je ne me projette pas dans une carrière dans l'administratif ou dans la gestion client, il m'a aussi confirmé que les compétences développées à l'EHL sont transposables à de nombreux secteurs. Les outils techniques (comme Excel), les compétences de présentation et la capacité à structurer une solution concrète à un problème opérationnel sont des atouts que je pourrai réutiliser dans des domaines tels que le conseil ou la finance, secteurs vers lesquels je tends désormais.

En conclusion, les compétences professionnelles, personnelles et techniques acquises à l'EHL ont été au cœur de ma contribution chez IWG. Elles m'ont permis d'améliorer les outils internes, d'optimiser les processus et de proposer des solutions concrètes. Cette expérience confirme l'importance d'une formation polyvalente et pragmatique, et me donne confiance dans ma capacité à apporter de la valeur dans mes futurs stages ou emplois, au sein d'environnements professionnels variés et exigeants.



J. Choisissez l'une des deux questions suivantes (1'000 mots):

- a. Identifiez deux objectifs qui font partie de la déclaration de mission (*mission statement*) de l'entreprise. Expliquez comment ces objectifs sont traduits au niveau de votre département (résultats financiers, marketing & ventes, gestion des revenus, des résultats opérationnels) ainsi que les conséquences au niveau des ressources humaines et des relations interpersonnelles. Donner des exemples des contributions concrètes de votre département aux objectifs de l'entreprise, la/les personne(s) responsables et leurs actions, et les points à améliorer.

Nombre de mots : 1084

La mission d'IWG est la suivante: « *We've made it our mission to help millions of people have a great day at work. How we do this is by developing a range of workspace solutions and services that allow for greater flexibility. Offering more choice and unrivalled access to the hybrid world of work.* » Deux objectifs principaux se dégagent de cette déclaration : offrir aux clients une expérience de travail positive et fluide grâce à des services flexibles et bien gérés, et fournir un accès optimal à des espaces de travail hybrides via une offre élargie et structurée.

Au sein des centres de Genève Nord, notamment Regus Airport et Regus Balexert, ces objectifs se traduisent par des actions concrètes orientées vers la performance opérationnelle et la satisfaction client. Pour le premier objectif, l'enjeu est de maintenir un haut niveau de satisfaction client, mesuré par le Net Promoter Score (NPS). Au début de mon stage, le NPS moyen de la région était autour de 7, alors que l'objectif est d'atteindre ou dépasser 9. En fin de stage, nous avons atteint cette cible, avec certains mois où toutes les réponses clients se situaient à 9 ou 10. Cette progression a été rendue possible par la réactivité face aux demandes, la résolution rapide des problèmes et le maintien des standards du groupe. J'ai souvent été remercié pour ma capacité à répondre clairement et rapidement aux sollicitations, qu'il s'agisse de problèmes techniques, administratifs ou liés à l'application interne.

D'autres initiatives ont contribué à améliorer l'expérience client. J'ai proposé et mis en place un kit d'accueil pour les réservations à la journée (day-office), comprenant un papier avec le code Wi-Fi présenté de manière professionnelle, un bonbon et un message invitant à laisser un avis. J'ai également veillé à ce que les espaces communs soient impeccables : alignement des tasses dans les stations café, suppression des papiers inutiles et réassort régulier des consommables.

Le deuxième objectif, garantir un accès fluide à l'ensemble des services et assurer une gestion administrative irréprochable, se traduit par un suivi précis des prestations incluses dans chaque contrat, une communication claire sur les services offerts et une facturation maîtrisée. Dans ce cadre, j'ai développé avec ma responsable des modèles d'e-mails intégrés dans Outlook pour envoyer rapidement des rappels de paiement personnalisés. Ce système a accéléré les règlements et réduit la charge administrative, au point d'être repris par d'autres centres de la région.

J'ai également mis en place un tableau affiché sur les portes de rangement du courrier, listant pour chaque client son numéro de bureau et les instructions spécifiques à suivre. Cette mesure a simplifié la gestion, notamment lorsqu'une autre personne devait assurer la relève. Dans le même esprit, j'ai instauré un suivi des dates de péremption des consommables directement dans le calendrier Outlook, ce qui a facilité les commandes et réduit les oubli.

Ces actions ont eu un impact mesurable. Le taux de renouvellement des contrats, d'environ 60 % au début de mon stage, est passé à 80 % à la fin. Si l'équipe opérationnelle n'a pas de contrôle direct sur la prospection, elle joue un rôle clé dans la fidélisation : un client satisfait est plus enclin à prolonger son engagement. En parallèle, l'organisation quotidienne a gagné en fluidité. En traitant l'essentiel des tâches administratives et des demandes le matin, l'après-midi restait disponible pour des interventions ponctuelles, réduisant le stress et améliorant l'efficacité.

Sur le plan des ressources humaines et des relations interpersonnelles, ces objectifs impliquent une forte autonomie et une grande adaptabilité de la part des Community Sales Managers (CSM) et des Community Associates (CA). Les imprévus sont fréquents : retards de paiement, problèmes techniques, demandes urgentes. Sans un bon soutien managérial et une répartition équilibrée de la charge de travail, la pression peut contribuer au turnover. Dans notre équipe, la communication interne a été un



facteur clé. Le Team Leader de Genève Nord organisait un appel hebdomadaire regroupant tous les centres pour partager les points importants : résolution de problèmes complexes, nouvelles procédures, actualités. Il menait aussi des entretiens individuels chaque semaine avec les CSM afin de suivre le taux d'occupation, le NPS et les renouvellements à venir. Ce suivi rapproché permettait d'anticiper les risques et de définir des actions ciblées, comme relancer certains clients pour obtenir leur retour NPS.

Cette collaboration se traduisait aussi par des projets ponctuels. Par exemple, j'ai réalisé une présentation pour l'équipe commerciale en charge des grandes privatisations, regroupant les informations essentielles sur les surfaces, tarifs et caractéristiques des centres. Ce document a permis de gagner du temps lors des démarches commerciales et de présenter l'offre de manière plus claire.

Les principales personnes responsables de la mise en œuvre de ces objectifs sont les CSM, les directeurs régionaux et les équipes commerciales. Toutefois, chaque membre du centre contribue : un accueil soigné, une réponse rapide à un e-mail ou une salle de réunion bien préparée font partie intégrante de la promesse de l'entreprise. Mon implication m'a aussi permis de remplacer ponctuellement des CSM dans d'autres centres, avec des retours positifs sur ma gestion.

Pour aller plus loin, plusieurs pistes d'amélioration sont envisageables. Premièrement, renforcer l'anticipation des besoins clients en créant un système d'alerte interne pour détecter à l'avance les contrats à risque de non-renouvellement. Deuxièmement, poursuivre la digitalisation des process : check-in client, suivi contractuel, suivi des tickets techniques. Troisièmement, mettre en place un programme RH visant à réduire le turnover, avec un plan d'évolution clair, une meilleure répartition des horaires et des formations régulières pour développer les compétences techniques et relationnelles.

En conclusion, les deux objectifs identifiés dans la mission d'IWG, offrir une expérience de travail optimale et garantir un accès fluide à des espaces hybrides, trouvent leur traduction directe dans les pratiques quotidiennes des centres de Genève Nord. Qu'il s'agisse d'initiatives pour améliorer l'accueil, d'optimisation des procédures administratives ou de renforcement de la communication interne, chaque action menée a contribué à améliorer la satisfaction client, mesurée par la progression du NPS, et à augmenter la fidélisation, comme en témoigne la hausse du taux de renouvellement. Mon expérience de stage a montré qu'une mission claire, traduite en actions concrètes et cohérentes, peut avoir un impact significatif sur la performance financière, la réputation de l'entreprise et la cohésion des équipes.



K. Choisissez l'une des 2 études de cas suivantes (500 mots). Voir le document « Etudes de cas - prévention contre le harcèlement sexuel » pour les études de cas complètes :

- a. K1 : Une étude de cas concernant un stagiaire qui fait un stage administratif où il est victime de harcèlement sexuel. Du point de vue de l'individu concerné, l'étudiant(e) identifie le type de harcèlement sexuel, recommande la personne à qui en parler, et comment gérer la situation.

Nombre de mots : 534

Dans cette étude de cas, Leonard, stagiaire administratif dans une grande entreprise hôtelière, est confronté à un harcèlement sexuel non physique, à caractère verbal et psychologique. Les comportements de sa supérieure, Margaret, combinent remarques dévalorisantes sur son apparence, insinuations sur son orientation sexuelle supposée, intrusions répétées dans sa vie privée et propagation de rumeurs auprès de collègues. Ce harcèlement est lié à son genre et à l'expression de celui-ci, et crée un environnement de travail hostile, discriminant et humiliant.

Le type de harcèlement correspond aux formes définies dans le module Victim & Witness Empowerment, à savoir des comportements importuns, non désirés, liés au sexe ou au genre, qui portent atteinte à la dignité de la personne et créent un climat de travail négatif. Ici, l'attaque est verbale (commentaires, surnoms dégradants comme « office boy ») et relationnelle (ragots, marginalisation professionnelle).

Face à cette situation, Leonard a bien fait de signaler le problème à un représentant du personnel. Cependant, selon les bonnes pratiques vues dans le module, il aurait dû suivre une procédure plus complète. La première étape recommandée est d'identifier une personne de confiance ou un canal officiel interne. Dans un contexte comme l'EHL, cela correspond à l'utilisation de l'adresse speakup.ehl.ch ou au contact direct avec un référent harcèlement ou le département RH (People & Culture). L'avantage de ces canaux est de garantir la confidentialité et de déclencher une procédure claire : accusé de réception sous 48 heures, réunion d'évaluation, puis actions correctives.

Un point important qui manque dans son action est la documentation systématique des faits. Le module souligne qu'il est essentiel de tenir un registre précis : dates, heures, lieux, description exacte des propos, témoins éventuels, captures d'écran ou toute autre preuve matérielle. Ces éléments renforcent la crédibilité de la plainte et facilitent le traitement de la situation.

La gestion optimale de la situation, selon les étapes vues en cours, aurait donc été :

1. Documenter immédiatement chaque incident avec preuves.
2. Chercher un soutien auprès d'un collègue de confiance ou d'un témoin, pour briser l'isolement.
3. Contacter le canal officiel (RH, référent harcèlement, plateforme speakup).
4. Participer à l'évaluation interne en fournissant des preuves et en restant factuel.
5. Pratiquer le self-care : reconnaître et accepter ses émotions, élargir son réseau de soutien, rester attentif à sa santé mentale et physique.

Dans ce cas précis, même si Margaret a cessé ses remarques après l'intervention du délégué, elle a continué à exercer une discrimination indirecte en favorisant une candidate moins qualifiée. Cela illustre que les effets du harcèlement peuvent dépasser le cadre immédiat des propos et impacter durablement les perspectives de carrière. Une vigilance continue et, si nécessaire, une escalade vers un niveau hiérarchique supérieur ou un organisme externe restent donc importantes.

En conclusion, Leonard a eu la bonne réaction initiale en signalant la situation, mais son action aurait gagné en efficacité s'il avait suivi toutes les étapes recommandées : documentation rigoureuse, recours au canal officiel et prise en compte des effets à long terme sur sa carrière. Cette approche, fondée sur



le module étudié, maximise les chances de résolution et renforce la protection de la victime dans un contexte professionnel.