

Optimiser son management, plus que jamais une nécessité

Si le Covid a été un marqueur fort du changement des méthodes de direction en hôtellerie et restauration, le management avait déjà commencé sa révolution depuis près d'une décennie.



Le Domaine de Verchant a mis en place des horaires davantage flexibles

Longtemps le management des hôtels s'est fait sur un format linéaire, où il fallait obéir et patienter de longues années pour progresser dans le métier. Une organisation fermée, avec une hiérarchie issue du vocabulaire militaire, dotée de nombreux échelons. « Ce système n'encourage pas à prendre des initiatives et donc cantonne les employés juste dans leur rôle », explique Laurent Delporte, consultant en hôtellerie et conférencier qui prônait dès 2020 sur son blog de responsabiliser davantage les collaborateurs en misant sur une intelligence collective. « Il faut une hospitalité généreuse et redonner du sens aux missions des différents collaborateurs », conclut le consultant.

LA MUTATION DE MAMA SHELTER

Le Covid a clairement rebattu les cartes, même si les choses avaient commencé à bouger. La création en 2008 par Serge Trigano et ses fils de Mama Shelter avait déjà ébranlé le monde de l'hospitalité avec ce concept de « refuge urbain » qui avait permis d'inventer l'hôtellerie lifestyle, y introduisant des valeurs de décontraction et de générosité. « Il y a eu une réduction

de la chaîne dans les emplois d'exécution où on a fait appel à la polyvalence pour diminuer les coûts. Cela a changé l'approche et aujourd'hui un bon manager, c'est celui qui fait preuve d'écoute, d'empathie, de bienveillance et qui porte en lui des valeurs de transmission », decode Alain Jacob, le président d'AJ Conseil, qui a créé voilà 32 ans le premier cabinet de recrutement spécialisé à 100% dans l'hôtellerie-restauration.

LE SÉISME DU COVID

Le Covid, où les salariés se sont retrouvés de longs mois inactifs, a engendré une vraie crise des vocations, obligeant les établissements à améliorer l'attractivité de leurs postes et à en réduire la pénibilité. « Il y a une vraie évolution qui a débuté voilà quelques années et qui s'est renforcée au moment du Covid. Nous sommes partenaires avec plusieurs écoles hôtelières et il reste un vivier important de personnel qualifié qui a envie de faire ce métier. En revanche, il y a clairement des demandes plus importantes qu'auparavant en termes de salaires. Nous avons aussi des doléances sur les horaires : on nous demande de plus en plus de disposer de jours qui soient flexibles. C'est un peu plus casse-tête pour les RH et les managers de créer des horaires types qui fonctionnent, mais on est obligé de suivre cette tendance et nous devons, en tant qu'employeur, nous adapter. Si on veut le personnel le plus compétent, il faut que

l'on soit compétitif aussi sur l'offre qu'on propose en termes de salaires mais aussi de balance vie privée-vie professionnelle », explique Gérald Van Reck. Une nécessité forte pour ce manager général du **Domaine de Verchant** classé 5 étoiles près de Montpellier et qui, pour préparer son prochain passage de 25 à 50 chambres et suites, est en pleine phase de recrutement.

UN MANAGEMENT ADAPTÉ AUX NOUVEAUX PROFILS

De nouveaux profils apparaissent dans le métier, avec des personnes parfois moins formées. « On a dû recruter beaucoup de gens qui n'avaient aucune expérience hôtelière ou aucun background académique de type école hôtelière. Les managers sont devenus recruteurs et formateurs au quotidien », analyse Pascaline Hazart, responsable de l'**Accor Academy**. Ce que confirme Mickaël Carlier, directeur d'exploitation et responsable Talent & Culture de l'hôtel **Novotel Paris Centre Gare Montparnasse**. « Les formations que j'ai pu suivre via l'**Accor Academy** m'ont permis d'acquérir à chaque fois des connaissances complémentaires. Ici, les formations s'adaptent aussi autour des partages d'expériences (hôtelières) et échanges avec d'autres managers du secteur, ce qui m'a permis de rendre l'application quotidienne simple et réaliste. » L'inclusion, jusque-là purement théorique, est devenue un levier important de management : « Nous avons des journées découverte où on donne aux collaborateurs la possibilité d'aller vivre la vie d'un autre département. On leur donne aussi la possibilité de vivre la



Maison Albar - Le Victoria a mis en place des team buildings pour favoriser la cohésion des équipes



Un management horizontal au groupe hôtelier Korner

vie de client en séjournant à l'hôtel, afin de bien connaître le produit et d'être à même de le vendre au mieux », détaille François-Xavier Raboulin, du nouvel hôtel **Maison Albar - Le Victoria** à Nice. « Avant l'ouverture pour créer de la cohésion entre départements, nous avons mis en place des team buildings, avec des jeux de piste pour leur apprendre à découvrir la ville. Nous avons proposé des cours de yoga également », précise le directeur des opérations du nouveau 5 étoiles niçois. Ce que confirme Gauthier Tintenier, responsable RH de l'**Hôtel ibis Paris Porte d'Italie** : « Nous avons un management beaucoup plus de proximité, avec des feedbacks réguliers et une reconnaissance du travail. Il y a une forte demande sur l'équilibre entre l'exigence qu'on peut demander à nos collaborateurs et le bien-être au travail. C'est une grosse tendance et nous avons mis en place des choses : il n'y a plus de coupures. On teste aussi la semaine de 4 jours. Et on favorise beaucoup plus les conditions de travail avec des ateliers bien-être au niveau de l'hôtel. »

L'IA AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION

Le jeune groupe hôtelier **Korner**, qui détient six hôtels 3 étoiles à Paris, a décidé lui de miser sur la technologie et une gestion décentralisée inspirée de l'holocratie prônant un management horizontal. « Nous sommes la première organisation décentralisée, c'est-à-dire que toutes les fonctions support ont été éclatées en différents rôles. Nos hôtes-collaborateurs qui gèrent les hôtels avec des shifts de 12 heures peuvent candidater à des rôles et sont élus par leurs pairs pour assurer des fonctions

pendant 4 à 6 mois. Il y a une trentaine de rôles comme l'acheteur, qui va faire tous les achats à l'échelle du groupe, le payeur, etc. », explique Cécile Rosset, cofondatrice du groupe et directrice du développement. Pour gérer leurs tâches, le groupe a mis au point le **Korner Management System (KMS)**, plateforme intégrant l'intelligence artificielle qui décharge les Hôtes Korner des tâches administratives et intègre également une partie formation pour gérer au mieux leurs fonctions transverses, sans oublier un chatbot dédié au personnel. Un nouvel horizon pour l'hôtellerie ? En tout cas, le KMS a remporté le prix de la



Meilleure innovation technologique en support opérationnel en novembre, lors des Hospitality Awards 2024.

Didier Thomas - Radux

« LE MANAGEMENT CONCERNE UN TIERS DES FORMATIONS »

Créée en 1984, l'**Accor Academy** (qui dispose aujourd'hui de 4 campus dans le monde) permet d'offrir de la formation interne aux collaborateurs du groupe. Pascaline Hazart dirige le campus de Paris, qui couvre la zone Europe et Afrique du Nord.

À qui s'adresse cette Academy ?

La vocation de l'**Accor Academy** est d'accompagner toutes catégories de métiers. Cela va de l'intégration de nouveaux collaborateurs employés jusqu'à l'accompagnement des directeurs d'hôtels. Entre l'intégration d'un nouvel employé et le développement managérial d'un General Manager, on accompagne toutes les étapes du parcours. À toutes les étapes, nous avons des formations dédiées, en formation flash de quelques heures, sur quelques jours et plusieurs mois pour les programmes de développement des managers.

Combien de personnes formez-vous ?

Sur mon **Academy**, nous avons formé en 2024 près de 60 000 apprenants. Le management concerne un bon tiers des formations, très demandées par les hôteliers. Elles se tiennent toujours sur la base du volontariat pour les deux premiers niveaux. Les programmes de développement du troisième niveau relèvent plus d'une sélection des profils, à potentiel évolutif.



Pascaline Hazart