

*A mes parents, Franck et Josiane Laborieux-Delorme,
A Sandrine, Emma et Romane*

GLOSSAIRE

Hypothèse : Proposition relative à l'explication de phénomènes naturels, admise provisoirement avant d'être soumis au contrôle de l'expérience. Dictionnaire Petit Robert.

Management de compensation : Pratique managériale qui consiste à compenser une faiblesse dans l'appareil de production par la mise en place d'une procédure supplémentaire et spécifique (i.e. propre au problème posé) ou par une embauche spécifique. Ce « management-réflexe » génère à moyen terme des lourdeurs administratives conséquentes et un coût social important.

Oxymore : Figure de style consistant à associer deux mots opposés

Effet de Cour à la française : Pratique managériale qui consiste, pour le dirigeant, à s'entourer d'un encadrement pléthorique.

PEE : Plan Epargne Entreprise

Analyse Transactionnelle : L'analyse transactionnelle permet de définir trois types de personnalités. Cette méthode est couramment utilisée dans la vente, la négociation, le management et la communication.

ABREVIATIONS

CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
INSEAD : Ecole de commerce basée à Fontainebleau et préparant à un Master in Business Administration de réputation mondiale
CPA : Centre de Perfectionnement aux Affaires.

SOMMAIRE

HYPOTHESE I : PRIVILEGIER L'INDIVIDUALISME	5
HYPOTHESE II – ENCADREMENT ET HOTELLERIE : RENFORCER LES COMPETENCES ET PRECISER LES ROLES	7
HYPOTHESE III – ENTREPRENEURS ET PATRONS : RECONCILIER LES ROLES	10
HYPOTHESE IV – DE LA NECESSITE DE SOUTENIR NOS POSITIONS A L'ETRANGER	11
HYPOTHESE V : REPLACER L'HUMAIN AU CENTRE DE LA PRODUCTION	15
HYPOTHESE VI – EXTERNALISER SANS TOUCHER AU CŒUR DU METIER	17
HYPOTHESE VII – PALACE ET LUXE : IMPOSTURE OU TRUISME ?	19
HYPOTHESE VIII – REDEFINIR LA POLITIQUE MARKETING	20
HYPOTHESE IX – RENDRE LE SERVICE VISIBLE ET L'ORGANISATION FLUIDE	26
HYPOTHESE X – LA FLEXIBILITE NUMERIQUE N'EST PAS LA PANACEE	33
HYPOTHESE XI - POUR UNE NOUVELLE DONNE SOCIALE ?	35
HYPOTHESE XII – CHASSER LES « TEMPS MORTS », NOUVELLE PRIORITE	44
HYPOTHESE XIII – LA POLYVALENCE OU L'ILLUSION DE LA BONNE GESTION	46
HYPOTHESE XIV – DIRIGEANT D'HOTEL, UN PROFIL A REDEFINIR	47

PALACES ET MANAGEMENT

14 HYPOTHESES DE TRAVAIL

L'unique ambition de cet ouvrage est de poser les questions essentielles quant à l'avenir de l'hôtellerie de prestige en France, à la gestion du personnel dans les Palaces. A un moment où restructurations, rachats s'effectuent à un rythme effréné dans une conjoncture chaotique, il me semblait opportun de briser les idées reçues et de procéder à une véritable rupture épistémologique. En cinquante pages d'entretien, les thèmes essentiels de la rémunération, de la politique marketing, de la politique sociale, du système organisationnel, des profils managériaux sont abordés d'une façon synthétique et doivent amener le décideur hôtelier à réfléchir sur sa fonction, ses priorités et son devenir.

Patrick Laborieux-Delorme

HYPOTHESE I : PRIVILEGIER L'INDIVIDUALISME

Frédéric Abadie : On observe dans certains hôtels une recrudescence des dossiers prud'homaux notamment sur les problèmes de travail égal-salaire égal. A quel phénomène attribuez-vous cette irruption du judiciaire et son importance grandissante au sein des grands établissements ?

Patrick Laborieux : Il faut savoir que depuis les années 80 (cette période coïncide avec les premières grandes réformes sociales et les nouvelles politiques de rémunération dans notre secteur – notamment, le passage du salaire au pourcentage au salaire au fixe), le judiciaire est devenu une constante de la vie des hôtels. Le développement ces cinq dernières années des contentieux prud'homaux est surtout la conséquence de deux phénomènes :

- le passage aux 35 heures et plus généralement, l'encadrement légal du temps de travail,
- la jurisprudence travail égal-salaire égal.

De surcroît, les professionnels du droit de notre secteur ont souvent priviliégié le rapport conflictuel collectif ces dernières années au détriment des solutions individuelles.

Frédéric Abadie : A vous entendre cela signifie que les professionnels de la gestion sociale de notre secteur ne sont pas assez formés ?

Patrick Laborieux : Ce n'est pas mon propos. Dans la plupart des entreprises du secteur il n'y a pas de Directeurs du personnel, de Directeurs des Ressources Humaines et le chef d'entreprise assume non seulement la production mais aussi la gestion économique et

sociale de son établissement. Il existe une méconnaissance globale du Droit du travail en général. Pour un opérationnel, la production prime et cela se comprend.

Frédéric Abadie : Mais quelle peut-être la solution pour un dirigeant ?

Il faut éviter de faire du droit dans l'entreprise.

Sylvie Leroy : Arrêter de faire du droit ?

Etre juriste est une chose, gérer une entreprise en est une autre. Dans un premier temps, le rôle d'un manager est de désolidariser un mouvement collectif en apportant une réponse individuelle aux salariés. Dans un second temps, il faut apporter une réponse de gestionnaire et non de juriste.

Frédéric Abadie : Qu'entendez vous par « réponse de gestionnaire » ?

Comme nous l'avons vu précédemment, on peut décompter sur la plupart des temps de travail des opérationnels entre 10 et 20% de temps d'inactivité.

Dans un établissement, j'ai récemment réduit le temps de travail des femmes de chambre de 12% tout en augmentant leur taux horaire de façon à régler un problème de « travail égal, salaire égal » et ce, sans embauche supplémentaire. Dans un second temps, j'ai préconisé un accord d'entreprise sur la modulation du temps de travail (temps complet et temps partiel). Le résultat fut une baisse générale de la masse salariale « femmes de chambre » de 18% avec, en contrepartie, la fin des litiges prud'homaux.

Tout cela fut possible en privilégiant la négociation individuelle au préalable.

En un mot, il faut apporter des réponses simples et rapides à des problèmes juridiques souvent complexes et à l'issue incertaine.

Sylvie Leroy : Vous évoquez souvent l'idée d'« harmonisation des pratiques sociales » ?

Le récent accord signé par les partenaires sociaux le 22 juillet 2004 (qui devrait être prochainement étendu) en est l'illustration même. La suppression du SMIC hôtelier, l'octroi de deux jours fériés supplémentaires, la sixième semaine de congés payés, la clarification quant à la définition des cadres, la mise en place d'un régime de prévoyance, la possibilité donnée à tous de pratiquer du temps partiel modulé, tous ces éléments répondent à un objectif unique : amener les pratiques sociales en vigueur dans l'hôtellerie au niveau des autres secteurs économiques.

Sylvie Leroy : Est-ce une mesure positive selon vous ?

Je ne peux me prononcer sur cela. Cependant, il est évident que la plupart des candidats qui souhaitent travailler dans notre secteur qualifient nos conditions de travail d'archaïques...

**HYPOTHESE II – ENCADREMENT ET HOTELLERIE :
RENFORCER LES COMPETENCES ET PRECISER
LES ROLES**

Frédéric Abadie : Est-ce une réalité ?

On ne peut avoir d'avis aussi tranché. Notre secteur économique recouvre des situations extrêmement variées. Il ne faut pas oublier que l'hôtellerie restauration est une des dernières industries en France qui permette à un candidat peu ou pas du tout diplômé(e) d'accéder à

des postes d'encadrement de haut niveau. Il est important de le réaffirmer avec force.

Cependant, travailler en cuisine, en salle ou en hébergement dans un établissement de prestige sera toujours difficile car l'Homme y est l'élément central et l'urgence rythme bien souvent le travail au quotidien. Mais il me semble évident que l'offre de formation professionnelle continue concernant l'encadrement occupant des postes opérationnels est encore trop réduite et trop spécifique à notre secteur.

Sylvie Leroy : Qu'entendez-vous par cela ?

Prenons le cas d'un Chef de cuisine dirigeant une brigade de 30 personnes ou un Directeur hébergement qui souhaiteraient bénéficier d'une formation supérieure de type Master in Business Administration. La plupart se retrouvent au sein d'Ecoles préparant à des troisièmes cycles spécialisés en Hôtellerie et Restauration ce qui les confine à ce secteur mais ne leur permet pas d'être confronté à d'autres dirigeants, à d'autres approches économiques et humaines.

Ainsi, les MBA préparés par l'INSEAD, le groupe HEC, l'ESCP ou autres grandes écoles sont souvent méconnus par les professionnels du secteur.

Frédéric Abadie : Mais prôner un tel système n'est-ce pas favoriser à terme la fuite des professionnels du secteur ?

La fuite est déjà constatée avec les plus jeunes. L'agro-alimentaire, les secteurs bancaire et immobilier chassent de plus en plus sur le terrain des écoles hôtelières. Ce qu'il faut c'est permettre aux cadres d'obtenir des formations généralistes leur offrant des débouchés beaucoup plus importants et par là-même, de leur redonner confiance par rapport aux autres secteurs.

Sylvie Leroy : Redonner confiance ?

Oui, pour avoir rencontré tout au long de mes activités professionnelles beaucoup de cadres du secteur, nombreux sont les opérationnels qui font un véritable complexe du secteur notamment au niveau de l'Hébergement et de la Salle. Cela ne touche pas la Cuisine : les chefs ont su communiquer non seulement leur passion mais également la Noblesse de leur Métier et le prestige qui l'entoure.

De toute façon que constatez-vous dans la plupart des groupes hôteliers ? Comme je l'avais annoncé il y a quatre ans dans la Revue « Cahiers Espaces », la plupart des groupes, sous la pression bien souvent de groupes financiers minoritaires ou majoritaires au sein des conseils d'administration, font désormais appel à des Patrons-généralistes diplômés Grandes Ecoles (HEC, ESCP, INSEAD,...) aux côtés de nos Entrepreneurs-Hôteliers. Or, faciliter l'accès à des formations d'excellence en matière de gestion permettrait aux opérationnels de conserver ou conquérir à terme ces postes de « Patrons ». Cela évitera également le problème du clonage.

Frédéric Abadie : Qu'entendez-vous par clonage ?

Tout simplement le fait que face à un problème X, si des dirigeants sont issus des mêmes formations, ont des expériences quasi-similaires, les réponses Y apportées seront identiques et à terme le manque de créativité, d'innovation risque de poser un problème.

Il faut aussi évoquer le problème de l'encadrement intermédiaire.

Frédéric Abadie : C'est à dire ?

Les chefs de service. Mon expérience me conduit à penser que beaucoup de cadres ou d'agents de maîtrise se contentent d'être de super opérationnels, de super

techniciens mais oublient la dimension managériale de leur poste.

Sylvie Leroy : Doit-on comprendre que les chefs de service manquent de savoir-faire en matière de management ?

Ils ne manquent pas de savoir-faire mais ils s'appuient essentiellement sur leurs compétences techniques pour asseoir leur leadership. Or, le véritable défi qui leur est lancé est de fédérer leurs troupes pour atteindre des objectifs économiques précis. Pour cela, ils se doivent de motiver leurs équipes au quotidien : écoute, formation, aide à l'évolution professionnelle (interne ou externe), sens de l'équité en matière de planning (élaborer un planning équitable est un des exercices les plus sensibles au sein d'une équipe) et respect de la discipline sont désormais des fondamentaux au même titre que l'expertise technique. La réussite économique d'un point de vente ou l'atteinte des objectifs techniques d'un service support (i.e. d'un service ne générant pas directement du chiffre d'affaires) doivent constituer la trame de leur fonctionnement quotidien.

HYPOTHESE III – ENTREPRENEURS ET PATRONS : RECONCILIER LES ROLES

Frédéric Abadie : Pourquoi marquez-vous une différence sémantique entre Patron et Entrepreneur ?

Le patron gère économiquement et socialement le quotidien, fixe des priorités, définit des buts et objectifs, l'entrepreneur crée le produit, le fait évoluer, innove, propose, anticipe les besoins client et surtout s'assure de sa qualité.

Sylvie Leroy : Ce type de logique organisationnelle peut-il descendre au niveau des hôtels ?

Oui pour les unités les plus grandes où politique sociale et commerciale deviennent les deux enjeux majeurs. Fort heureusement, la présence d'hôteliers sera toujours nécessaire.

Frédéric Abadie : Vous êtes connu, par les professionnels du secteur ayant travaillé avec vous, comme étant un homme n'hésitant pas à exprimer ouvertement ses idées. Si vous deviez pousser un « coup de gueule » quel serait-il ?

Si vous me permettez une digression, je citerais « l'abandon de nos positions à l'étranger ».

HYPOTHESE IV – DE LA NECESSITE DE SOUTENIR NOS POSITIONS A L'ETRANGER

Sylvie Leroy : Qu'entendez-vous par cela ?

Il y a encore 10 ou 15 ans, nous retrouvions au sein des hôtels de prestige à l'étranger énormément de Français, notamment au poste de Direction Générale et de Cuisine. De plus, de nombreux vice-présidents de groupes Internationaux (non français) étaient Français. Or, en dépit de l'image globalement favorable de la France en Asie, en Europe de l'Est, en Amérique Latine, et au Moyen-Orient, je constate en voyageant que le nombre de dirigeants français d'hôtels a considérablement baissé (à ce propos, aucun observatoire ne recense la présence hôtelière française à l'étranger...). Le nombre d'Executive Chefs également. Or, non seulement, ces dirigeants permettaient souvent aux produits agricoles et viticoles français et plus généralement aux produits de luxe, de trouver de

nouveaux débouchés mais ces établissements étaient souvent des lieux formidables pour le renseignement économique.

Le cas des hôtels Méridien fut dans les années 60 une illustration parfaite d'une vraie volonté politique. Or, en qualité de Dirigeant d'une entreprise française souhaitant exporter son savoir-faire (en l'occurrence des cadres dirigeants), certaines ambassades semblent être devenues des hôtels particuliers magnifiques où il fait bon se montrer, gage d'une notabilité locale (les fameuses soirées de l'Ambassadeur) mais leur efficacité économique me semble un peu limitée : ainsi, pour exporter notre savoir-faire (en l'occurrence placer des cadres français) nous ne disposons bien souvent au sein des Ambassades d'aucun relais efficace (qui nous permettrait d'être en lien direct avec les investisseurs ou propriétaires d'hôtels...), d'aucune information pertinente (concernant les dirigeants des hôtels). A défaut de politique de « petit pas » on préfère la signature de gros contrats industriels bien visibles...

Au risque de me répéter, j'insiste sur le fait qu'une bonne partie de notre production agricole, vinicole, de nos produits de luxe est tirée par ces acteurs que sont les hôteliers à l'étranger...

Dans le même ordre d'idée, il serait opportun aussi de penser à reconnaître le travail (par le Mérite Agricole ...) de ces Directeurs et Executive Chefs qui depuis des années importent dans leurs pays d'accueil nos produits du terroir et ce, en toute discrétion.

Dans l'intérêt général, il est également important de faciliter l'émigration de nos cadres hôteliers, leur expatriation.

Frédéric Abadie : Qu'entendez-vous par « faciliter l'expatriation » ?

L'abandon de nos positions à l'étranger est dû également à la faible mobilité de nos cadres. Depuis 10 ans, les contrats « expatriation » (qui garantissaient aux cadres français une couverture sociale efficace et la continuité de leur adhésion aux systèmes de retraite nationaux) sont une exception. Dans la quasi-majorité des cas, les groupes hôteliers proposent des contrats « locaux » (de droit local) aux candidats à l'expatriation (certains groupes demandent également à leurs salariés candidats à l'expatriation de démissionner de leur poste en France); or, à l'étranger, se pose le problème de la couverture médicale, de la retraite et de la scolarisation des enfants. Cela ampute le salaire de près de 40% dans certains cas et au minimum de 30%. Ainsi, sauf compensation salariale importante, le cadre expatrié père de famille constate souvent une baisse de son pouvoir d'achat. De surcroît, dans certaines régions du Monde, il est aisé de mettre fin (non renouvellement du titre de séjour) au contrat et le retour de l'expatrié en France est parfois dramatique : pas de droit aux Assedic et problèmes de logement pour la famille.

Certes, la plupart des groupes réintègrent leurs salariés en France en attendant de leur trouver une nouvelle affectation mais dans la majorité des cas, le retour est plus que problématique.

En un mot, un bon expatrié est un célibataire de moins de 30 ans sans enfants !

Toute la politique d'exportation est basée sur le commerce marchand : il serait opportun que les instances gouvernementales facilitent l'expatriation en réformant notamment la Caisse des Français Expatriés, en octroyant une priorité d'inscription et une gratuité partielle (en fonction du niveau de rémunération) pour les inscriptions dans les écoles françaises et surtout en aménageant une aide au retour dans les cas extrêmes.

Frédéric Abadie : Mais revenons à la situation « franco-française »...

Permettez-moi de vous interrompre. Mais la politique à destination des expatriés a forcément un impact en France. Plus l'expatriation est forte, plus les expériences sont riches et plus cela profite à notre industrie nationale. Non seulement, la qualité professionnelle de nos expatriés rejaillit de surcroît sur l'image de l'hôtellerie nationale mais l'expatriation enrichit le savoir-faire français.

Frédéric Abadie : Certes mais, encore une fois, revenons à des problèmes de terrain. La notion de Yield management est-elle, selon vous, compatible avec la notion de Palace ?

Difficilement selon moi. Le prix de vente d'une chambre dans un Palace recouvre non seulement une réalité économique mais également une valeur symbolique. Toucher au prix revient à toucher à la dimension du rêve, à l'imaginaire et peut affecter durablement la notion de « Luxe ». De surcroît, le prix de vente d'un produit de luxe n'est pas perçu de la même façon par un Américain, un Australien ou un Chinois. Les logiciels de Yield management n'ont fait que modéliser ce qui était auparavant le fait d'une professionnelle de la réservation. Certes, le traitement informatisé de l'information permet de gérer plus rapidement et sur des bases de données plus complètes la tarification ; cependant, si cet outil semble incontournable dans les gros ou moyens porteurs, son utilisation me laisse perplexe dans les petites structures. Comme j'ai pu le constater de visu, avant d'installer un tel système encore faut-il que les professionnels de la réservation maîtrisent les canaux de distribution électronique (Internet et les interfaces des centrales de réservation) et fassent preuve de réactivité dans ce domaine...

Interrogé récemment par un étudiant de l'Ecole Hôtelière de Lausanne sur la différence entre un 4* et un Palace, je répondis que le 4* répondait parfaitement aux attentes du client et que le Palace devait répondre aux 5 fondamentaux du luxe –selon la vision du client- et de surcroît, il se devait d'innover. Dans un Palace, au risque de me répéter, j'affirme que le Client ne doit pas être force de proposition : cela doit être laissé à l'initiative de l'hôtelier.

Cependant la question du Yield nous amène à nous interroger sur les investissements technologiques dans notre industrie.

HYPOTHESE V : REPLACER L'HUMAIN AU CENTRE DE LA PRODUCTION

Sylvie Leroy : C'est-à-dire ?

Une des caractéristiques de notre Secteur est que bien souvent les hôteliers sont friands de nouvelles technologies non seulement pour leurs clients mais également pour eux-mêmes. Cet engouement permanent pour les nouvelles technologies génère des situations assez paradoxales : on voit coexister dans les salles de restaurant des terminaux informatiques (prise de commande....) gérés par les Chefs de rang et des caissières... Ne serait-il pas plus pertinent de confier le terminal à la caisse et de repositionner les chefs de rang en chefs de rang mais non en caissier ? Par ailleurs, les bons envoyés en cuisine par les Chefs de rang ne peuvent intégrer toutes les données client (ex : « une salade sans ail et sans sel... »,) ce qui occasionne parfois des taux de retour-cuisine importants....

Ainsi, centraliser le paiement permet de confier des tâches purement comptables à la caissière (encaissements, vérification des fonds de caisse,

élaboration du reporting...) et de permettre au personnel de salle de faire ce pour quoi il est formé : le service. Bien souvent, l'étude d'opportunité et d'impact d'une nouvelle technologie n'est pas assez poussée et les résultats escomptés (temps de service réduit, diminution de la masse salariale, amélioration du coût nourriture...) sont rarement au rendez-vous. Pour résumer, il importe de replacer l'Homme au centre du processus de production. La politique du « tout informatique » doit être repensée et tout investissement doit faire l'objet d'une étude d'impact complète.

Sylvie Leroy : Vous semblez dire que l'informatique a déstabilisé l'organisation économique et sociale du secteur ?

Il serait intéressant de dresser un parallèle entre le développement de l'informatique dans notre secteur et les problèmes sociaux mais là n'est pas mon propos. Pour répondre à votre question je crois sincèrement que l'impact de l'informatique de gestion –hors Internet et ses extensions telles que les nouveaux canaux de distribution- a été faible au niveau économique dans les hôtels de luxe. Le rapport du night audit édité par tel système informatique nécessite toujours un réceptionniste de nuit, les caisses informatiques dans les restaurants n'ont pas remplacé les caissières dans la plupart des restaurants... Seul le mini-bar automatique a eu un impact réel sur la masse salariale mais, dans le même temps, le chiffre d'affaire du room-service a considérablement baissé....

Objectivement, l'informatique est indispensable car elle permet un traitement de l'information plus fiable, plus rapide. Cependant, seul cet argument doit être défendu dans la plupart des cas car la rentabilité économique d'un investissement technologique est rarement prouvée par la suite. Ce qui est surprenant c'est que l'on dispose

désormais d'une masse énorme d'informations sur nos clients et sur l'activité économique de l'hôtel (à ce propos, est-il normal d'éditer des rapports de nuit de 50 pages là où 2 pages suffiraient ?) mais notre organisation, nos pratiques ont-elles changé ? Je n'en suis pas sûr.

Frédéric Abadie : Vous sous-entendez qu'il existe une inertie du système organisationnel ?

Théoriquement, tout changement de technologie doit nous amener à repenser le rôle de chaque individu dans l'organisation. Cependant, l'introduction d'une nouvelle technologie dans notre secteur se traduit généralement par une greffe –on ajoute une nouvelle strate- de ce nouvel outil sur l'organisation existante. Or, si le traitement de l'information s'accélère, si les erreurs diminuent, le temps de service disponible devrait théoriquement s'accroître ? Pourtant, rien n'est moins sûr. L'implantation de toute technologie doit également nous amener à nous poser le problème du Métier.

HYPOTHESE VI – EXTERNALISER SANS TOUCHER AU CŒUR DU METIER

Sylvie Leroy : Qu'entendez-vous par « poser le problème du Métier » ?

Une des solutions avancées pour augmenter la rentabilité de l'unité hôtelière est d'externaliser certains Métiers de l'hôtel. Là encore, je ne crois pas pertinent d'externaliser ce qui touche au cœur du Métier, notamment les femmes de chambre. En effet, soustraire les chambres ne peut en aucun cas apporter un plus économique dans un établissement de Prestige : indépendamment des problèmes évidents de Qualité que

cela pose (salaires revus à la baisse donc recrutements de moindre qualité...), il n'existe pas de secret : le sous-traitant ne peut récupérer de marge bénéficiaire qu'en simplifiant le travail des chambres, en augmentant les taux de productivité (nombre de chambres par jour et par femme de chambre) et en diminuant notablement les salaires. Or, cela n'est possible que durant un temps très bref, avec un personnel non seulement faiblement qualifié mais excessivement précaire et instable. En un mot, la sous-traitance des chambres dans un Palace touche au cœur de notre Métier et présente plus d'inconvénients (qualitatifs et économiques) que d'avantages. Sans compter qu'à terme, le sous-traitant voudra à tout prix rehausser le coût de ses prestations... L'externalisation (ou la mise en gestion) ne doit être organisée que pour les métiers périphériques : le technique, la buanderie, l'informatique, les relations publiques, les boutiques, le traitement de la paie. Il est essentiel que le lien de subordination (le disciplinaire) soit établi entre un salarié au contact direct de la clientèle et le chef d'entreprise, ce qui ne peut être le cas dans la situation d'externalisation (cela relèverait du délit de marchandage). Bien évidemment, des concessions (-i.e. des mises en gestion-) peuvent être attribuées pour certains points de vente restauration mais le cahier des charges doit être précis afin d'éviter tout litige client : gérer un Palace revient à superviser une mécanique de précision comprenant cinq fondamentaux.

HYPOTHESE VII – PALACE ET LUXE : IMPOSTURE OU TRUISME ?

Sylvie Leroy : Vous évoquez souvent ces « cinq fondamentaux » du Luxe. Qu'entendez-vous par cela ?

Comme précisé dans le rapport réalisé par l'Ecole Supérieure des Mines en 1995, il est impossible d'apporter une définition précise du luxe « *Toute tentative de définition substantielle des produits de luxe ou de l'industrie du luxe capture sans aucun doute certaines caractéristiques de ces produits et de cette industrie, mais est inopérante pour en délimiter de manière précise le périmètre* ». En se basant sur différents acteurs (Comité Colbert, Fédération Professionnelle des biens de consommation finale entre autres), les auteurs du rapport indiquent que le périmètre de l'industrie du luxe sur le territoire français est composé de 412 marques, dont 148 marques étrangères. Cependant, nous pouvons affirmer qu'un produit de luxe est l'association d'un objet et d'une forte représentation. Par là même, la marque est l'ensemble des représentations associé par le consommateur aux produits qui portent la marque.

Dans l'hôtellerie, le Luxe est perçu par les clients comme un concept englobant 5 paramètres :

1/ une excellente qualité,

2/ un prix très élevé, soit en relatif, soit en absolu. Même si parfois, le prix très élevé suffit à conférer au produit une valeur luxueuse, le prix est, en général, une conséquence de l'excellente qualité du produit.

3/ La rareté, non seulement dans l'offre mais aussi dans la demande.

4/ Un appel à tous les sens est également nécessaire. Idéalement, toutes les chambres, les restaurants, salons et bars des produits des hôtels luxe devraient être beaux (ou exceptionnels par la qualité des matériaux ou des

produits mis à leur disposition), le service « agréable et précis», les restaurants remarquables ou exceptionnels. De surcroît, les clients avancent également l'idée d'une ambiance Palace, mêlant une odeur agréable et des sons harmonieux.

5/ Un rapport privilégié avec le passé : le produit de luxe et sa marque doivent renvoyer à une histoire et faire appel à des traditions.

Ces éléments doivent amener les Dirigeants des Palaces à adopter une politique marketing spécifique et à ne pas dupliquer des méthodes appliquées à l'hôtellerie économique ou affaires.

HYPOTHESE VIII – REDEFINIR LA POLITIQUE MARKETING

Frédéric Abadie : Qu'entendez-vous par politique marketing ?

Pour vendre et développer un établissement de Luxe il convient d'intégrer des fondamentaux :

1 Le développement des Etablissements de Luxe est fondé sur l'existence d'une rente de représentation ou d'image correspondant au consentement du consommateur à payer le produit (représenté par une marque, un nom prestigieux) au delà de son coût complet. Or, peu de véritables professionnels de l'image, de la communication sont présents dans nos établissements.

2. Pour que la rente de représentation soit perçue, il faut valoriser le consentement du consommateur à payer cher le produit. La distribution non exclusive et, a fortiori, non sélective, détourne le consentement à payer du consommateur vers d'autres produits. Il ne peut exister de rente de luxe durable sans maîtrise de la distribution.

3. Le consentement du consommateur à payer pour la marque est plus fort sur les produits hauts de gamme. L'industrie hôtelière de luxe doit donc élaborer des produits de qualité. La baisse de la qualité, absolue et relative, réduit à terme le consentement du consommateur à payer le prix fort pour une chambre.

4. L'industrie du luxe doit donc pouvoir s'appuyer sur des réseaux productifs dynamiques et concurrentiels, que ceux-ci soient intégrés ou non. L'intégration permet le contrôle exclusif de la rente mais peut s'avérer coûteuse en cas de retournement du marché (Guerre du Koweït 1991, attentats de 1986 et 1995, 11 septembre 2001...). Les partenariats avec différentes enseignes de commercialisation ou sous-traitants (restauration, réservation, lingerie) développés par la plupart des établissements, offrent beaucoup plus de souplesse financière, mais requièrent de la part de celles-ci, un partage des rôles clair et un contrôle qualité intense. Or, peu d'établissements intègrent en leur sein un responsable Qualité chargé de veiller au respect des normes par les partenaires.

5. Le consentement à payer pour une marque, un hôtel de Prestige est toujours précaire. Pour l'entretenir et l'internationaliser, les établissements de luxe doivent investir dans la création de représentations et dans l'extension de leur notoriété. Ce processus est à la fois capital-intensif et risqué. La dynamique industrielle des Palaces est donc soumise à de fortes contraintes financières. Néanmoins, les stratégies centrées exclusivement sur l'exploitation financière des représentations, c'est à dire sur la simple apposition du nom aux frontons des hôtels, sans maîtrise totale de la prestation ni de la vente, liquident à terme le capital de la marque.

Aujourd'hui, de nouvelles enseignes de luxe (avec beaucoup moins de chambres) se créent par la conjugaison de talent créatif (cuisine, architecture...), de savoir-faire industriel (ergonomie des chambres, dernières technologies, bâtiments économiques à l'entretien et nécessitant moins de personnel...) et d'aptitude commerciale.

Frédéric Abadie : Mais les établissements s'appuient déjà sur ces fondamentaux...

Les politiques marketing dans les Palaces accordent beaucoup trop d'importance à la fidélisation de leurs clients. Luxe et fidélisation semblent inexorablement relever d'un oxymore. En effet, le luxe est de plus en plus lié à des situations particulières d'achat et de consommation. Autrefois alimenté par la consommation ordinaire de gens exceptionnels, le luxe se nourrit aujourd'hui de la consommation exceptionnelle de gens ordinaires. Beaucoup de personnes ont probablement rêvé de passer une nuit dans un palace. Mais ce n'est pas parce qu'elles réalisent un jour leurs rêves qu'elles auront, même très satisfaites, nécessairement envie de recommencer. La satisfaction n'engendre donc pas forcément la fidélité. L'accroissement de la demande est davantage lié à un bouche à oreille favorable qu'à un courant continu d'achat.

Sylvie Leroy : Vous semblez donc remettre en cause les politiques marketing de certains hôteliers ?

Absolument pas. Cependant, force est de constater que dans certains établissements, les responsables marketing affichent, à travers leurs plans d'action, une méconnaissance culturelle de certains marchés.

Sylvie Leroy : C'est-à-dire ?

Il convient d'adapter sa politique commerciale à chaque marché.

Malgré la dimension internationale que prennent les marques de luxe, les comportements d'achat restent différents selon les différentes cultures.

La nouvelle cible à capter devient "l'élite nombreuse". Certains (professionnels et clients) perçoivent cette approche comme une offense, voulant conserver l'unicité et la rareté du produit de luxe. En outre, au delà de la diffusion, si l'on regarde plus profondément les attentes des différents consommateurs, on peut prendre conscience de la diversité des attentes.

La France mais également les pays d'Europe Centrale (Hongrie et Pologne) se distinguent par une tendance à un luxe sélectif, tandis que les « démocrates » se trouvent en priorité en Europe du Nord (Danemark, Norvège et Pays Bas). C'est en Espagne, mais aussi en Belgique, que le sentiment de distance est le plus sensible. Enfin, aux Etats Unis, en Allemagne et en Autriche, les trois mentalités occupent chacune un tiers du terrain.

Si l'on se réfère à la culture occidentale, il apparaît ainsi que l'échelle des besoins de Maslow correspond à l'ordre de priorité des occidentaux qui placent le besoin d'affirmation de soi au sommet de l'échelle. Les Etats Unis privilégient le rapport qualité prix et la création.

Pour le consommateur asiatique, la priorité est accordée au besoin d'appartenance. Ainsi, ce besoin de reconnaissance sociale serait réparti en trois niveaux : intégration (c'est-à-dire l'acceptation d'un individu dans un groupe), admiration (gagnée par des actes suscitant le respect d'autrui) et statut qui se manifeste par une consommation ostentatoire. Il recherche des signes de différenciation sociale.

En ce qui concerne le client japonais, il apprécie le savoir-faire artisanal et est très regardant vis-à-vis de la perfection d'un objet.

Ainsi, le véritable défi consiste à passer, dans l'industrie du Luxe, d'un marketing classique à un marketing de proposition.

Sylvie Leroy : Qu'entendez-vous par marketing de proposition ?

Dans le marketing classique le plus souvent appliqué dans notre secteur, on étudie les besoins de la clientèle et on élabore le produit correspondant. Et pourtant, le client Palace, quant à lui, cherche à être séduit et ébloui. Le marketing de luxe doit être un marketing de proposition où l'initiative est toujours dans le camp du créateur, de l'hôtelier.

Contrairement aux produits banalisés, les produits de luxe intègrent une notion de valeur imaginaire attachée aux produits et à la marque en plus des coûts. Cette valeur imaginaire ou part de rêve fait le lien entre le coût des matières premières et le prix de vente final. Quant à la concurrence, son rôle semble également moins déterminant que dans les secteurs classiques.

En effet, les Palaces ne doivent pas être obsédés par la recherche d'un avantage concurrentiel. On peut même aller jusqu'à dire qu'un produit de luxe n'a pas de véritables concurrents ; l'action d'un palace doit être guidée par la recherche permanente de l'innovation et, par extension, par un marketing de proposition continu.

Pour illustrer mon propos, je conseille aux dirigeants de lire l'excellent ouvrage de Louis Bergeron (« Les industries du Luxe en France ») ; il nous rappelle qu'en 1855, l'Hôtel du Louvre a dominé la scène parisienne puis le Grand Hôtel, place de l'Opéra, le détrôna. Mais la vraie révolution intervient en 1898, comme le note

M.Lesur dans son anthologie de l'hôtellerie parisienne : « avec César Ritz, le Luxe change de règles. La location est résolument historique au cœur du Paris 'select'. L'élégance y est dans des pièces plus petites, plus intimes, bénéficiant d'un éclairage électrique indirect, décorées de meubles anciens et garnis de linge et de vaisselle commandés aux plus grandes maisons ». Le Vicomte d'Avenel dans son ouvrage « Les Français de mon temps » ajoute « Ritz est le génie de l'hôtellerie moderne. Intimité, confort, moelleux et silence dans chambres, téléphone intérieur et extérieur, autant d'innovations qui créent le mythe du Palace toute autant que les personnalités y séjournant ». Pour résumer, nous pouvons dire que deux stratégies peuvent s'appliquer à un Palace : une stratégie de rupture ou d'innovation totale (comme le Ritz le fit à l'époque combinant un Chef de cuisine hors norme, des innovations technologiques insensées pour l'époque, un emplacement stratégique...) ou une stratégie du « plus » : on prend l'existant et on y ajoute des strates de service au risque de ne plus maîtriser ses fondamentaux. Cette dernière décennie, nous pouvons dire sans risque que cette dernière option a prévalu dans bon nombre d'hôtels. On a ajouté des couches de procédures et de services censées améliorer l'accueil avec, comme résultat :

- une complexité croissante des prestations,
- une offre de services foisonnante et parfois incohérente,
- des procédures internes difficiles à intégrer par le personnel,

le tout entraînant la perte des repères, des fondamentaux de l'entreprise.

Sylvie Leroy : Que pensez-vous des nouveaux canaux de distribution pour vendre les établissements ?

Je ne peux me prononcer sur cela. Ce qu'il convient de préciser est que dans le monde de l'hôtellerie économique, la force d'un réseau de distribution s'apprécie à travers sa capillarité, c'est-à-dire le nombre et le poids de ses différents points de vente. Par contre, dans le domaine du luxe, une trop grande diffusion nuit à l'image du produit ou du service car il n'est plus rare. C'est pourquoi, il convient de mettre en place une distribution sélective, en résistant le plus longtemps possible aux pressions de la distribution de masse. L'emplacement (le fameux « location, location, location » de Conrad Hilton) et l'atmosphère (l'âme) d'un point de vente comptent davantage que sa surface. Les attentes de la clientèle sont telles que dans la majorité des cas, les produits de luxe s'accommodent mal aux promotions agressives. Ils requièrent le plus souvent l'assistance d'un personnel de vente affable et compétent (c'est ce que l'on appelle le marketing relationnel).

Dans le luxe, il est essentiel que la communication se mette au service du produit et de la marque et non l'inverse. Dans la plupart des cas, il suffit de rappeler l'existence du produit, sans nécessairement le mettre en scène.

HYPOTHESE IX – RENDRE LE SERVICE VISIBLE ET L'ORGANISATION FLUIDE

Frédéric Abadie : Vous évoquez à plusieurs reprises la nécessité de rendre « le service visible ». Qu'entendez-vous par « rendre le service visible » ?
Monopoliser 6 personnes pour faire du jus de fruit frais est intéressant si le produit est vendu à sa juste valeur et/ou si l'établissement (i.e. son service communication/presse) communique sur ce savoir-faire.

Cependant, si le Directeur de l'hôtel est le seul à le savoir, quelle est la pertinence de cette offre? Certains produits de bouche livrés prêts à consommer sont de qualité similaire !

Le problème du pain en est l'illustration parfaite: produire son pain in situ est un plus (en terme de valeur ajoutée) si le produit est valorisé à sa juste valeur. Cependant, si la rentabilité économique n'est pas au rendez-vous, pourquoi ne pas sous-traiter la production auprès d'excellents boulangers ? Beaucoup de Palaces ont, de facto, d'ores et déjà opté pour la sous-traitance.

Il faut arrêter le management de compensation que l'on voit ici et là : la restauration perd de l'argent alors je me rattrape sur l'hébergement et/ou sur la masse salariale globale.

Les problèmes doivent être traités indépendamment et non globalement : toute perte d'argent doit être justifiée par une finalité ou un but précis ; l'hôtelier doit tarifier (« coster ») ses prestations et non pas entrer dans une logique du « package » qui nous rapproche de l'hôtellerie économique tout en nous éloignant de la notion de Luxe. On peut admettre qu'un point de vente soit déficitaire s'il génère une plus value en matière d'image (rente de représentation), de captation de clientèle individuelle...Or, fixer une finalité, une vision, est nécessaire pour gérer une entreprise. Les salariés comme les clients ont besoin de repères.

Frédéric Abadie : Mais revenons à cette notion de visibilité du service ?

Depuis 30 ans la mode est au mini-bar (automatique ou pas). Cela présente-il un intérêt? En termes d'effectifs, le minibar est la plupart du temps géré par le Room Service et, accessoirement, par les Femmes de chambre. Rares sont les établissements qui disposent encore d'équipes minibar. Quoi qu'il en soit, compte tenu de la marginalité

des ventes de ce service, il convient de se poser la question : est-il utile et viable économiquement dans l'hôtellerie de Luxe d'introduire du « self service » ?

Sylvie Leroy : Que voulez-vous dire ?

Tout simplement qu'en Asie et aux Etats-Unis, certains Palaces réintroduisent un véritable bar roulant. Les dessertes sont installées le plus souvent dans les offices femmes de chambre et le client appelle le Room service qui se présente en chambre avec son bar roulant. L'intérêt est de remettre l'homme au milieu de l'activité et surtout d'augmenter son volume de vente. De plus, cela permet d'occuper la brigade Room service tout au long de la journée.

N'oublions pas qu'en matière de temps de travail, le principal défi actuel pour le gestionnaire est de chasser les « temps morts » et de rendre le service visible.

Les heures d'équivalence ont durant 50 ans permis d'éviter le problème des temps d'inactivité mais avec les 35 heures et la disparition programmée des heures d'équivalence, la gestion du personnel doit s'articuler autour de la notion de temps de travail effectif. Le problème n'est pas de décréter que la femme de chambre fera 8 chambres par jour mais de l'occuper utilement pour le bien du client et de l'hôtel pendant ses 7 heures rémunérées.

Sylvie Leroy : N'est-ce pas le cas ?

Je constate encore trop souvent des « briefing » femmes de chambre (je ne parle pas ici des lieux publics de l'hôtel ou de l'entretien des salles de séminaires qui dépendent le plus souvent de valets ou d'équipiers) à 7h30 alors que les clients ne quittent leur chambre qu'à partir de 9 heures... Les habitudes de consommation, les modes de vie ont changé. Il convient d'adapter les

horaires et les fonctionnements internes à ces changements sociaux.

Frédéric Abadie : Mais pourquoi certains dirigeants n'adaptent pas plus rapidement l'organisation à ces nouveaux modes de consommation ?

Je ne peux avancer que trois hypothèses : 1) la force de l'habitude 2) la crainte de mouvements sociaux et 3) l'effet de Cour à la française...

De surcroît, dès que les affaires repartent et que les hôtels se remplissent avec de bons prix moyens, on met de côté ce qui passe alors pour un épiphénomène. Ce qui est surprenant, c'est que bien souvent reprise économique rime avec management de compensation : la moindre plainte client est compensée par une embauche, un service semble faible en terme de qualité on recrute alors un cadre.... Et le surencadrement ne fait que s'accroître.

Sylvie Leroy : Qu'entendez-vous par surencadrement et par effet de Cour ?

L'effet de Cour à la française est un classique du management : alors qu'au Japon l'importance d'un Cadre est déterminée par le nombre de fenêtres dont il dispose dans son bureau ou par son exposition, en France, les Managers s'entourent d'un nombre important de cadres ; en démultipliant les niveaux hiérarchiques et en déléguant un certain nombre de responsabilités, le dirigeant minimise son éventuelle responsabilité et assoit paradoxalement, son pouvoir. En un mot, le Pouvoir du dirigeant ne tient pas à sa responsabilité dans le processus de production mais plutôt à sa propension à déléguer.

On observe ainsi dans certains Palaces douze niveaux hiérarchiques entre un commis de salle et le Directeur Général. Est-ce normal ? Plus les niveaux hiérarchiques

sont nombreux plus la distorsion de l'information et donc du « ressenti client » est important. Et cela joue à tous les niveaux de l'information. La plupart des organisations internes doivent être simplifiées verticalement et non horizontalement.

Frédéric Abadie : Qu'entendez-vous par « horizontalement » ?

Par cycle -quinquennal le plus souvent-, on décide de créer des supercadres : Business Development Manager, Operations Manager, ... et j'en passe. Or, en centralisant les fonctions, vous ne simplifiez pas le process mais le rendez beaucoup moins contrôlable. On reproduit alors ce fameux centralisme bureaucratique que l'on reproche souvent à l'Administration.

De plus, il convient de redéfinir la notion d'encadrement. Un cadre, responsable d'un point de vente, doit être un Chef d'entreprise et non pas un « super employé ». La plupart de nos cadres opérationnels délèguent même la gestion des plannings au service du personnel. Nous sommes ici en pleine hérésie : la responsabilité sociale du cadre et sa crédibilité se fondent non seulement sur la possibilité qu'il a d'accompagner l'évolution de ses subordonnés mais également sur la capacité qu'il a d'influer sur la gestion des plannings individuels. De surcroît, être dirigeant d'un point de vente déficitaire de façon chronique doit amener le « salarié-Chef de service » à se poser le problème de l'efficacité de son management. Qualité et Efficacité économique doivent aller de pair.

Sylvie Leroy : Cela semble évident ?

Oui mais la réalité est toute autre. Nous sommes dans un secteur où l'Homme est au centre du processus de production, du service. Ainsi, l'affect a souvent ici une dimension par trop importante. Dans notre secteur où la

gestion est souvent dictée par l'urgence des situations, les décisions managériales, quant à l'efficacité des individus, sont souvent retardées par une dimension affective excessive. Notre secteur, régulièrement vilipendé par certaines institutions, est pourtant extrêmement affectif et humain. Or, cette dimension humaine est, paradoxalement, souvent mal vécue par le personnel : pourquoi Monsieur X est-il maintenu alors que Madame Y a vu son contrat non renouvelé ? Pourquoi faire supporter à l'hôtel les errements économiques de tel ou tel service ? Là encore, le management de compensation trouve et prouve ses limites.

Frédéric Abadie : Votre solution alors ?

La simplification. Revenons aux fondamentaux. Maximisons à sept niveaux la hiérarchie. Ne démultiplions pas les cadres. Face à la complexité des situations, du modèle économique, il convient d'être flexible et par essence, simple dans nos méthodes de gestion.

Arrêtons ce management par compensation qui génère des appellations plus ou moins fantaisistes ou beaucoup trop restrictives : un commis menace de partir je le promeut au poste de demi-chef de rang, un maître d'hôtel fait de même, on le nomme premier maître d'hôtel et ainsi de suite. Dans tous les cas, rien ne correspond à une réalité économique. Le salarié aborde encore ici une relation gagnant (pour lui) –perdant (pour l'employeur). Un point de vente est largement déficitaire ? Demandons alors au chef de service d'en analyser les causes, d'élaborer un comparatif concurrentiel et de proposer un plan d'action.

Le manque de clarté dans notre politique salariale favorise ces situations : être souple et flexible ne signifie pas déstabiliser les fondamentaux de l'entreprise.

Ainsi, les order takers des room-services (services « Etages ») sont envisageables si le room service est victime de son succès mais créer un tel poste dans un service lourdement déficitaire me semble une erreur de gestion extrêmement grave. Le responsable Room Service se doit de rendre attractif son service au même titre qu'un Directeur de Restaurant. De plus, une réorganisation de son service, de ses plannings doit être réalisée sous sa tutelle et à son initiative. On ne peut au nom de la Qualité toujours recruter dans un tel service sans se poser des questions aussi fondamentales que : pourquoi ce point de vente est déficitaire ? Comment réduire les pertes ? Comment mieux répondre au téléphone sans générer de coûts supplémentaires ? Force est de constater qu'un service de qualité est un service fluide et que la profusion de ressources est souvent synonyme de confusion et de non-fluidité du service.

Compte tenu de la mobilité actuelle des moyens de communication et de la nécessaire souplesse des moyens de production, le travail posté doit être l'exception.

Toute création de poste doit répondre à un objectif économique ou autre (valorisation du service) et générer a fortiori de la plus-value. La sacro-sainte Qualité – devenue dans certains établissements un véritable fourre-tout pour justifier des décisions économiquement non viables- ne peut pas être invoquée à chaque réunion d'encadrement.

HYPOTHESE X – LA FLEXIBILITE NUMERIQUE N'EST PAS LA PANACEE

Sylvie Leroy : Mais la flexibilité sociale est une réalité dans les établissements ?

On peut distinguer deux grands modèles de gestion des ressources humaines dans les établissements permanents :

1 – Le modèle du « point mort » (je ne parle pas ici du « break-even point » comptable)

Je dispose d'un noyau dur de contrats à durée indéterminée qui correspond à l'effectif minimal nécessaire pour assurer le fonctionnement de l'hôtel sur une base de taux d'occupation moyen. Les écarts à la hausse sont gérés par le recours à la main d'œuvre flexible (extras, divers CDD ou intérimaires)

2 – Le modèle du « noyau »

On définit l'effectif minimum pour ouvrir l'établissement et pour en assurer la maintenance, sur une base de 0% d'occupation.

Force est de constater que les modèles de gestion se basent essentiellement sur la flexibilité de la masse salariale mais non sur la possibilité de réduire la production (le nombre de chambres en l'occurrence) en fonction de la conjoncture. Pourtant, il est impératif d'organiser la rareté du produit sur certaines périodes pour soutenir son prix moyen mais pour cela, il importe d'anticiper auparavant sur la réduction des moyens (moyens humains et techniques...). L'ouverture permanente hors périodes estivales de certains hôtels situés en zone saisonnière, est-elle viable en terme d'image et de rentabilité ? Rien n'est moins sûr...

Quoi qu'il en soit, les deux modèles de gestion des ressources humaines ont montré leurs limites en raison de l'évolution sociale du contexte :

1 – Raréfaction de la main d'œuvre (qualifiée ou non) et par là-même des extras ou autres CDD ce qui pose des problèmes lors des pointes d'activité

2 – Environnement légal (droit du travail) contraignant limitant les recours aux CDD amenant les décideurs à faire un choix cornélien : dois-je proposer, à l'issue d'un CDD, un CDI à un salarié qualifié au risque de fragiliser à terme ma structure ?

3 – Instabilité de la main d'œuvre : il est courant que des «CDD » quittent leur emploi du jour au lendemain (les dernières évolutions légales facilitant ce mouvement)

4 – Eloignement Domicile-Lieu de travail de plus en plus accentué et posant des problèmes de gestion des horaires

5 – Renchérissement de la main d'œuvre précaire

Ainsi, de nombreux hôtels pour maintenir un niveau correct (je ne parle pas ici de niveau exceptionnel) de prestations, ont préféré « sédentariser » ces salariés précaires, profitant de l'embellie des dernières années (avant le 11 septembre 2001). Cependant, subissant l'évolution des charges sociales, la réduction du temps de travail, les évolutions conventionnelles, l'augmentation des rémunérations de base, la masse salariale s'est accrue de plus de 20% ces cinq dernières années alors que le chiffre d'affaires a nullement fléchi depuis 2001.

En un mot, ces deux modèles ne peuvent être développés sans s'accompagner d'une politique sociale adéquate (rémunération individuelle flexible, aide au logement et formation notamment).

HYPOTHESE XI - POUR UNE NOUVELLE DONNE SOCIALE ?

Frédéric Abadie : Mais existe-t-il une troisième voie ?

Oui et non. La flexibilité numérique (i.e. jouer sur le nombre de salariés) ne peut être que marginale notamment dans les Palaces. Cela pose non seulement des problèmes légaux mais également des problèmes de qualité et de recrutement ; dans les pays anglo-saxons, la souplesse du droit du travail ainsi que la capacité à intégrer des populations étrangères dont la présence sur le territoire est liée quasi-exclusivement à la détention d'un titre de travail et ne bénéficiant pas d'un statut protecteur (CMU, RMI...) permet de disposer d'un réservoir de main d'œuvre permanent et d'une souplesse extrême. Cependant, ce système anglo-saxon n'est pas transposable.

Une des solutions possibles consiste à combiner flexibilité salariale, annualisation du temps de travail et rémunération adaptée. En un mot, notre préoccupation doit être de moduler « autant que faire se peut » la rémunération en fonction de nos résultats.

Sylvie Leroy : La flexibilité salariale comme panacée ?

Non, mais comme outil de flexibilité, oui. On ne peut, en l'état actuel des choses, cautionner une politique salariale n'intégrant pas une évolutivité eu égard au niveau de compétence (et non pas une évolution en fonction de l'ancienneté !), de l'intéressement, du Plan Epargne Entreprise et une flexibilité réelle du temps de travail.

Je tiens à rappeler que la dernière enquête salariale tous secteurs confondus publiée par la Cegos le 23 novembre 2004 précise que, « le nombre d'entreprises pratiquant des augmentations générales est en forte baisse avec,

par conséquent, une généralisation des processus d'individualisation des salaires : 40 % des entreprises pratiquaient des augmentations générales en 2000, elles ne sont que 24 % en 2004. De plus, après deux années de stabilité, la part variable croît de nouveau sensiblement. Selon les DRH, le salaire variable théorique des cadres supérieurs et des cadres commerciaux devrait augmenter d'environ 7 % en 2005. »

A chaque situation, il convient d'innover.

Il est de plus en plus difficile d'embaucher des salariés qualifiés ? Je mets en place trois étapes lors de l'embauche d'un salarié : 1) Phase d'intégration 2) Phase de professionnalisation 3) Confirmation. A chaque phase, une durée (courbe d'apprentissage) adaptée et surtout une rémunération spécifique. Cela a pour effet de minimiser les coûts des périodes d'essai non probantes mais également de créer une réelle motivation pour atteindre le troisième niveau. De surcroît, cela permet à l'entreprise de justifier des rémunérations inégales...

Il convient également d'être vigilant sur les politiques de prévoyance. Les conditions d'accès aux Mutuelles, les garanties offertes ainsi que les tarifs doivent pouvoir faire l'objet d'un examen annuel.

Les solutions existent encore faut-il disposer non seulement de la créativité sociale adéquate mais également de la volonté nécessaire...

Frédéric Abadie : Mais une telle politique ne peut-elle pas être un frein à l'embauche ?

N'oublions pas que les restaurants pratiquant le salaire au pourcentage proposent le plus souvent les salaires les plus hauts de la profession. Je ne souhaite pas le retour au pourcentage dans l'hôtellerie mais force est de constater l'efficacité du système.

Sylvie Leroy : Alors pourquoi avoir remis en cause ce système du pourcentage dans l'hôtellerie ?

La mise en place généralisée de ce système dans les années 60 et 70 dans de nombreux hôtels n'a pas été accompagnée des garde-fous nécessaires ; nul ne pouvait prévoir le boum du chiffre d'affaires issu principalement de l'augmentation exponentielle des voyages d'affaires, de la démocratisation du transport aérien et, par extension, la mondialisation du tourisme. Aucune limite n'ayant été fixée, les salaires au pourcentage frisèrent parfois l'indécence eu égard aux autres professions. De surcroît, dans le système au pourcentage centralisé par l'employeur, les charges sociales sont payées par l'employeur et non pas par un prélèvement sur le chiffre d'affaires ce qui occasionnait parfois des masses salariales globales plus que limites.

Il est bien évident que le salaire au fixe offre non seulement du confort au salarié mais également une visibilité évidente aux gestionnaires : on peut non seulement anticiper plus facilement la masse salariale mais surtout cela crée « l'illusion de la bonne gestion »...

Frédéric Abadie : « L'illusion de la bonne gestion » ?

Oui. Le salaire au pourcentage offre un lien direct avec la productivité. Tous les salariés du secteur savaient que 'moins ils étaient' plus ils 'touchaient'. Ainsi, absentéisme et recrutements étaient souvent des éléments marginaux. Avec le salaire au fixe, le lien direct avec le chiffre a été supprimé. La motivation aussi. Les avancées sociales (compléments de salaire...) ont placé le salarié dans un rapport gagnant perdant. Quel que soit l'effort, le salarié loue sa force de travail à un coût supérieur d'année en année. La réduction du temps de travail a amplifié l'inéquité de ce rapport. La réponse des professionnels face à l'augmentation de cet écart fut tout naturellement

de bloquer les salaires de base ce qui amplifia alors la désaffection du public pour notre profession.

Les gagnants ont essentiellement été les postes administratifs : en effet, le salaire au fixe a entraîné l'augmentation des effectifs administratifs pour gérer ou contrôler l'absentéisme, le recrutement et les conflits sociaux et plus généralement, les coûts de production.

Frédéric Abadie : Pourquoi établir un lien entre système de rémunération et conflits sociaux ?

En unifiant les salaires, en fixant une ligne unique salariale et en déconnectant travail/effort et salaire, nous sommes passés d'une logique individualiste (le maître d'hôtel gérait ses rangs en véritable patron et n'avait qu'un but, développer son chiffre en faisant tourner les tables – les services s'affrontaient en une saine rivalité) à une logique collective. Les premiers mouvements collectifs importants sont ainsi apparus dans les années 80, concomitamment à la mise en place de nouvelles politiques de rémunération.

Sylvie Leroy : Vous militez alors pour un retour au salaire au pourcentage ?

Il est bien évident que je conseille, à certains Présidents ou propriétaires qui me consultent, d'envisager, notamment pour la restauration, ce type de rémunération. J'y ajoute bien évidemment des garde-fous : salaires minimums, pourcentage défini en fonction de différents scénarii...

Mais la solution miracle n'existe pas. Il convient de remettre au goût du jour le lien travail/effort et résultat de l'entreprise. Vous pouvez également coupler à un système de rémunération au fixe un système d'intéressement. Ce qui importe est de définir non pas un système global d'intéressement mais un système propre à chaque service, comme la Loi nous y autorise.

Frédéric Abadie : Quels critères retenir pour un intéressement ?

Essentiellement des critères de gestion. Le critère retenu doit être, pour le salarié, objectif, mesurable, atteignable et il doit permettre à l'entreprise d'augmenter sa rentabilité.

Sylvie Leroy : Pour vous le critère exclusif de Qualité ne peut être retenu ?

Beaucoup d'hôteliers veulent modéliser la notion de Qualité. Mais qu'est-ce que la qualité ? Ce concept représente non seulement une réalité polymorphe (et par là-même, difficilement paramétrable) mais est, surtout, partie intégrante du contrat de travail. Quand un salarié signe un contrat de travail, il s'engage à appliquer les procédures de l'entreprise, à assumer les tâches pour lesquelles il a été embauché. Or, je ne connais aucune entreprise qui ne souhaite pas l'excellence. Cependant, le niveau d'exigence fixé par l'entreprise dépend des moyens mis en œuvre.

L'outil dont dispose le chef d'entreprise et ses représentants (i.e. l'encadrement) pour atteindre ses objectifs est la fiche de paie. Si le salarié ne respecte pas les termes du contrat, le droit disciplinaire s'applique.

Je ne pense pas que l'on puisse diriger une entreprise par décret : la Qualité ne se décrète pas, elle s'impose au quotidien au travers des tâches définies par l'employeur. Le seul problème est que bien souvent les descriptions de fonction censées détaillées tâches et objectifs (sans être pour autant exhaustives)- de travail du salarié sont obsolètes ou pis encore, inexistantes. Or, dans une unité où le dirigeant ne peut, du fait de la taille de son établissement, gérer en direct l'ensemble de ses équipes, il est indispensable de fixer un cadre au travers de procédures.

Sylvie Leroy : Descriptions de fonction ou procédures sont pourtant la règle dans la plupart des hôtels ?

Oui et Non. Comme j'ai pu le dire précédemment, quand de tels outils existent, ils sont la plupart du temps obsolètes ou erronés.

Frédéric Abadie : Pourquoi un tel état de fait selon vous ?

Pour deux raisons. La première est que pour réaliser de véritables descriptifs, les gestionnaires du personnel ou conjoints doivent passer du temps sur le terrain. Or, par souci de transparence et de respect de la ligne hiérarchique, ces gestionnaires délèguent bien souvent à l'encadrement opérationnel ce travail de recensement des tâches. Cependant, vous le savez mieux que moi, si vous demandez à quiconque ce qu'il fait durant sa journée de travail, non seulement il vous répondra que ses activités sont multiples et difficilement quantifiables et identifiables mais qu'il n'a pas de temps mort. Or, après avoir analysé les systèmes organisationnels et productifs de nombreux établissements, on constate que dans certains services les temps d'inactivité représentent près de 25% de la journée ! Ainsi, un audit organisationnel risque de remettre en cause, non seulement les équilibres internes mais également l'appréciation que l'on a du management et de l'organisation au sein de certains services.

La deuxième raison est que, compte tenu de l'évolution permanente du droit social, on préfère éviter tout écrit trop restrictif qui serait susceptible à terme, de rigidifier le système en bloquant toute adaptation d'un poste Y à un nouvel environnement. Pourtant, le but n'est pas d'enfermer le salarié dans un poste précis mais de lui fixer ses principales missions et tâches, la liste de ces

dernières ne pouvant être exhaustive compte tenu de l'environnement sans cesse changeant.

Sylvie Leroy : Vous dites qu'il convient de préciser à nouveau les rôles de chacun dans l'entreprise. Mais ce qui m'interpelle est le fait que vous affirmez que la Qualité ne peut pas être un élément de l'intéressement ?

Non. Elle est une constante de la gouvernance d'entreprise. Cependant, je vous accorde le fait qu'un salarié qui refuse de sourire aux clients tout en exerçant avec brio la partie technique de son travail pose un autre problème. Les problèmes comportementaux doivent être traités sur le terrain par le chef de service si besoin est. Le rôle de l'encadrement intermédiaire ne doit pas se cantonner à être celui d'un super technicien. Si ces problèmes comportementaux reflètent un malaise social plus profond, cela doit amener le dirigeant à analyser la situation pour y remédier rapidement.

L'intéressement doit aussi être défini au plus près des services ; je ne crois pas à une formule unique pour l'entreprise : cela ne fait qu'accroître les inimitiés et animosités des uns envers les autres, des opérationnels envers les administratifs...

Sylvie Leroy : Une politique d'intéressement différenciée peut être source de conflits ...

Est-il normal qu'une réceptionniste perçoive 1250 euros bruts avec un BTS et une maîtrise parfaite de la langue anglaise et qu'un Chef de rang titulaire d'un CAP ou d'un bac Pro perçoive 1600 bruts ? Ma réponse est non. Est-il cohérent de demander à des commerciaux percevant des salaires de 2300 euros d'avancer les fonds nécessaires à leurs déplacements et de procéder deux mois après à leur remboursement ? Non. Est-il normal de rémunérer des femmes de chambre à des salaires

supérieurs à ceux d'une réceptionniste ? Non. Je pourrais vous énumérer nombre d'exemples qui peuvent vous paraître « injustes ».

Et pourtant nombreux sont les hôtels -à juste titre le plus souvent- à maintenir ces différences, partant du principe qu'un Chef de rang est plus difficile à recruter qu'une réceptionniste, que le travail de femme de chambre est d'une grande pénibilité... En un mot, une politique de rémunération ne fera jamais l'unanimité et là n'est pas sa finalité.

Frédéric Abadie : Mais si un restaurant ne dégage pas de bénéfices mais qu'il offre un service indispensable à la clientèle, les salariés pourront ne jamais percevoir d'intéressement ?

Il me semble profondément injuste de lier intéressement et bénéfice. Il ne s'agit pas de transformer l'intéressement en de la Participation déguisée. L'effort supplémentaire doit être récompensé ; si l'hôtelier profite de ses excellents résultats pour faire supporter à l'exploitation l'intégralité des investissements sans redistribution aux salariés, autant ne pas signer d'intéressement... De telles pratiques sont souvent sources de conflits sociaux. L'absence d'intéressement doit faire l'objet d'une explication claire et précise. Mais le chef de service peut très bien récompenser son équipe en utilisant ses outils propres que sont les plannings, la promotion, l'accès à la formation ou autres incentives...

Malheureusement, en 2004, la seule rémunération au fixe (i.e. sans part variable) est non seulement devenue la règle mais s'est imposée à tous les départements de l'hôtel avec comme principal effet un lissage collectif de la rémunération.

Frédéric Abadie : Qu'entendez-vous par lissage de la rémunération ?

En imposant à tous les départements d'un hôtel le salaire au fixe sans part variable, le gestionnaire, soucieux d'équilibrer la masse salariale, tente de fixer des équilibres entre des métiers difficilement comparables ; La politique salariale doit, à la lumière de mon expérience, être individualisée (et individuelle) et le salaire doit être élaboré en tenant compte non seulement au marché mais également des responsabilités du salarié dans l'élaboration du chiffre d'affaires. Le vrai problème, encore une fois, n'est pas de tirer les salaires vers le bas mais de proposer des salaires corrects (eu égard au marché et à l'importance du poste dans le processus de production) et des effectifs cohérents. Un sureffectif chronique génère beaucoup plus d'inconvénients (fonctionnement interne perturbé, productivité tronquée, seuils sociaux importants, image globale renvoyée à l'extérieur de l'entreprise plus que chaotique) que des salaires moyens supérieurs au marché (à l'extérieur, cela renvoie globalement une image positive même si la masse salariale s'en ressent). On peut fort bien imaginer qu'à l'avenir des mouvements consuméristes ou autres accorderont leur faveur aux entreprises qui mettent en avant une politique sociale gratifiante. La dernière grève des Casinos à Atlantic City (USA) en est l'illustration parfaite : un site Internet a été créé par le syndicat « Unite Here » à destination des clients (<http://www.hotellaboradvisor.info>) afin que ceux-ci optent pour des hôtels socialement « Safe ».

Frédéric Abadie : Pour résumer, quel constat dressez-vous concernant la politique de rémunération ?

Une chose est sûre, primes et bonus ne sont pas, en France, les seuls éléments de motivation. Il existe même un paradoxe au niveau de l'encadrement : l'enquête

salariale de la Cegos du 23 novembre 2004 rappelle que « [...] *les DRH veulent développer le salaire variable... et les cadres attendent du salaire fixe* ». Si nous pouvons affirmer qu'il convient désormais de mettre en place les outils variables que sont la prévoyance, l'épargne salariale (intéressement, participation, PEE), les avantages en nature (voiture, portable, ordinateur), et enfin les dispositifs de formation individualisés (coaching, formations diplômantes, validation des acquis), il ne faut pas omettre le fait que la première des motivations est un bon salaire de base, c'est-à-dire un salaire au « prix du marché » ou supérieur. Cependant, encore faut-il que l'établissement communique (en interne et en externe) sur ce choix ambitieux car n'oublions que tout avantage salarial devient, à terme, pour le salarié un élément de normalité.

HYPOTHESE XII – CHASSER LES « TEMPS MORTS », NOUVELLE PRIORITE

Sylvie Leroy : Vous parliez auparavant de chasser les temps morts ? Qu'entendez-vous par cela ?

Comme j'ai pu le mentionner précédemment, la disparition programmée des équivalences, la nécessaire réduction de la masse salariale et le nécessaire contrôle numérique des effectifs nous oblige à optimiser le temps de travail de chacun. Non seulement la polyvalence est une nécessité vitale mais les plannings du personnel doivent correspondre à la réalité économique de l'hôtel et non pas à une logique d'habitude. Parallèlement, le temps de travail doit être annualisé. Depuis près de 15 ans la plupart des décideurs du secteur parlent d'annualiser le temps de travail mais rien ne se fait. Et pourtant, face à l'impossibilité de la flexibilité numérique

totale, seul le système de rémunération et le temps de travail peuvent servir de levier d'action.

Est-il normal de décompter 5 heures de travail effectif pour une femme de chambre censée travailler 7 heures ? Non.

Est-il normal de décompter 4 heures de travail effectif pour un employé room service ou un chef de rang ? Non. Cette situation fragilise la situation de l'entreprise dans son ensemble et l'arrivée programmée de la 6^{ème} semaine de congés payés dans certains établissements (ceux qui ne sont pas passés à 35 heures) va encore alourdir la note.

En résumé, chasser les temps morts cela signifie également allouer les ressources humaines d'une façon optimale en adaptant les plannings à l'activité et en annualisant le temps de travail.

Mais cela nous amène également, notamment pour les hôtels exerçant dans des zones saisonnières, à nous interroger sur la rationalité des décisions d'ouverture –de l'activité- hors saison. Est-il pertinent d'ouvrir un établissement sous prétexte qu'en novembre ou décembre, un ou deux salons professionnels se tiennent dans la ville ?

Le chiffre d'affaires généré durant ces périodes doit être mis en parallèle avec les coûts de fonctionnement générés (masse salariale, entretien...) pour cette même période. Je rappelle que les employés durant cette période ne peuvent prendre leurs congés payés et que, bien souvent, ils sont remplacés par des extras ou autres contrats à durée déterminée durant les mois qui suivent... Ainsi, en lissant les coûts globaux sur l'année (notamment la masse salariale), on gonfle artificiellement la Valeur Ajoutée sur la période visée et par la même l'Excédent Brut d'Exploitation.

Cette situation n'est plus supportable pour les actionnaires ou propriétaires de la plupart des groupes.

De surcroît, une telle politique fragilise l'emploi des permanents.

Frédéric Abadie : Et pourtant les hôtels s'en accommodent ?

Les hôtels ? Non. Les clients, Oui. A défaut de faire payer les services on fait souvent payer les coûts sociaux.

Sylvie Leroy : C'est-à-dire ?

Tant que les clients payent, le problème ne se pose pas. Mais fait-on vraiment payer LE service ? Rien n'est moins sûr. En mutualisant tous les coûts de l'entreprise, on enlève toute visibilité économique à l'entreprise. Lorsque Renault construit une voiture, chaque composant est analysé. Je n'ai jamais vu un pain produit par des boulangers dans un établissement de luxe réellement valorisé à son coût de production. Idem pour les jus de fruit ou autres accessoires qui, mis bout à bout, pénalisent la rentabilité de l'établissement.

Et ce n'est pas la notion de polyvalence qui a réglé le problème d'optimisation de la main d'œuvre...

HYPOTHESE XIII – LA POLYVALENCE OU L'ILLUSION DE LA BONNE GESTION

Frédéric Abadie : Selon vous, polyvalence rime avec impuissance ?

La polyvalence est opportune si elle permet de réduire la masse salariale de façon conséquente sans remettre en cause le niveau des prestations. Mais, avant d'organiser la polyvalence, il convient de s'assurer de la transparence de l'organisation. Dans de nombreux

établissements, je suis plus qu'étonné par le non-respect des fondamentaux du Métier : dans tel restaurant, le commis de salle ou l'apprenti n'assure pas l'entretien de la salle (cela est confié aux valets lieux publics), l'aide de cuisine ne se sent pas concerné par le nettoyage des sols (les plongeurs s'en occuperont), le vendeur-boutique ne va pas chercher ses propres colis, le concierge ne supervise plus le service voiturier ou bagages, la femme de chambre ne prépare plus le tri du linge sale (rôle désormais dévolu aux employés –valets- lingerie), le comptable n'affranchit plus son courrier ou ses colis ... Pour résumer, avant d'organiser la « polyvalence » redéfinissons les rôles de chacun en revenant aux fondamentaux : un tel travail, véritable audit social, permettra à l'organisation de redevenir lisible aux yeux des gestionnaires...

HYPOTHESE XIV – DIRIGEANT D'HOTEL, UN PROFIL A REDEFINIR

Frédéric Abadie : Vous évoquez la nécessité de modifier les profils de recrutement des dirigeants, qu'entendez-vous par cela ?

Depuis 50 ans, les profils de recrutement des dirigeants au sein des Palaces français indépendants ou 4* se sont essentiellement basés sur quatre éléments : a) l'expérience à un poste similaire ou à un poste de n°2 au sein d'un établissement de taille supérieure ou de catégorie supérieure, b) une expérience internationale, c) une excellente présentation ainsi qu'une d) évidente maîtrise du français et de l'anglais.

La plupart de ces recrutements s'effectuaient par le biais de la cooptation, du réseau, des mutations (transferts

internes) et, plus rarement, par Cabinet de recrutement ou candidature spontanée.

Sylvie Leroy : Mais en se basant sur les quatre critères discriminants que vous citez précédemment, que cherche-t-on à savoir sur le candidat ?

Tout d'abord, il convient de dire qu'une telle grille de sélection valide une hypothèse de départ : entre Qualité et Rentabilité, le choix du recruteur se porte essentiellement sur les candidats garants du premier élément. Ainsi, cette grille de lecture privilégie exclusivement la capacité qu'a le candidat à « savoir faire de la Qualité ».

Frédéric Abadie : En quoi privilégier la Qualité est une erreur selon vous ?

Je ne dis pas que la Qualité est une erreur. Je dis simplement que l'on ne peut recruter sur cette seule base.

Diriger un hôtel en France ou, plus globalement, en Europe continentale, nécessite des compétences managériales nouvelles et/ou différentes : le droit du travail, les niveaux de qualification et de motivation des salariés européens et français sont fondamentalement différents de ceux du continent africain, américain ou asiatique.

Ainsi, un dirigeant ayant effectué l'essentiel de sa carrière en Asie possèdera, généralement, deux atouts : une excellente maîtrise de la Qualité et un bon management pluri-culturel (notamment au Moyen-Orient).

Cependant, l'approche économique d'un hôtel asiatique diffère radicalement d'un établissement européen : le poids de la masse salariale en France franchit allègrement les 40% (la plupart du temps) alors qu'en Asie, la masse salariale atteint péniblement les 25/28%

en règle générale avec une flexibilité numérique quasi-totale.

Cela génère a fortiori un changement non seulement des priorités (de l'importance de tester la capacité du dirigeant à hiérarchiser des priorités) au sein de l'établissement mais également au niveau de l'approche managériale. Dans les pays dits « émergents », la motivation est essentiellement une affaire d'argent ; en France et plus globalement en Europe continentale, le salaire n'est pas le seul élément. Le salarié attend « une bonne ambiance », une possibilité d'évolution, une reconnaissance sociale et des horaires agréables... En un mot, l'idée même de travail salarié est totalement différente.

Une telle méconnaissance de ces réalités conduit le plus souvent à un échec social voir économique plus ou moins important : la qualité de l'équipe de Direction, du support de la compagnie permettront de le différer ou de l'éviter mais les risques sont réels.

Face à ces risques, il convient bien évidemment d'ajouter la nécessaire expérience d'un management européen lors du recrutement d'un dirigeant mais également la capacité à communiquer du dirigeant afin de valoriser la rente de représentation.

Un autre élément interpelle les dirigeants des autres secteurs : la non-prise en compte des résultats économiques et sociaux obtenus lors des expériences antérieures. Ainsi, un dirigeant n'ayant jamais obtenu de résultats sociaux et économiques probants au travers de ses diverses expériences, peut se retrouver du jour au lendemain, à la tête d'un hôtel de prestige. Là encore, la notion de réseau qui est théoriquement un gage de confiance peut dériver ; on néglige un élément primordial : l'arrivée d'un dirigeant est toujours précédée de rumeurs et les échecs successifs confirmés d'un

dirigeant seront forcément connus du personnel et de ses représentants dont toute la stratégie consistera à confirmer les certitudes du dirigeant pour mieux le déstabiliser par la suite. N'oublions pas qu'en France, la culture de l'échec n'existe pas : un échec n'est pas vécu comme un élément incontournable d'une vie professionnelle ; a fortiori, plusieurs échecs sont ressentis comme les preuves d'une réelle incompétence. Or, plus (moins) le dirigeant est reconnu professionnellement pour ses qualités, plus (moins) l'adhésion du personnel sera forte et inversement....

Sylvie Leroy : N'accordez-vous pas trop d'importance au personnel, à ses représentants ?

Attention, je ne confonds pas les deux. Le personnel est l'élément essentiel de réussite au sein d'un établissement. Son adhésion à la vision de l'entreprise -à sa finalité- est essentielle. Les représentants du personnel obéissent à une logique différente qui est celle de la tentative de co-gestion de l'entreprise ce qui induit un rapport de force permanent que le dirigeant se doit de maîtriser au quotidien.

Frédéric Abadie : Si vous deviez établir le profil type du dirigeant de Palace en France ?

Les critères discriminants seraient les suivants :

- la nécessité d'une expérience similaire ou à un poste de numéro deux au sein d'un établissement de plus petite taille
- sa capacité à doter l'entreprise d'une véritable stratégie dans le cadre d'une finalité clairement définie
- une parfaite compréhension des logiques sociales (ainsi que des principales règles en matière de droit du travail – à ce propos, je vous invite à consulter la liste des fondamentaux en

annexe) et économiques au sein d'un hôtel français

- un réseau (amis, interlocuteurs dans le tourisme, dans la vie culture et économique, la diplomatie, collègues...) international développé et une bonne maîtrise des techniques de communication pour conforter ou développer la rente de représentation.
- la capacité à former une équipe dirigeante performante
- la capacité à hiérarchiser les problèmes et à innover dans le traitement des réponses
- sa maîtrise parfaite de la langue anglaise
- une excellente culture générale
- une véritable curiosité intellectuelle lui permettant de communiquer avec des interlocuteurs opérant dans des secteurs variés et de développer des solutions originales au quotidien
- sa capacité décisionnelle (vitesse de réaction, sens de la gravité, vision tactique et stratégique de l'entreprise, de ses priorités).
- Sa parfaite intégrité (ne pas confondre entreprise et bien privé).

Je souhaiterais également ajouter une dernière chose : beaucoup de dirigeants doivent apprendre à diminuer la charge affective, à dépassionner leur relation avec l'encadrement.

Je constate ces trois dernières années une augmentation des contentieux prud'homaux lors de départs de cadres, ce qui peut sembler normal compte tenu d'un environnement socio-économique défavorable. Cependant, certains de ces départs reposent sur des présomptions, des faits plus ou moins avérés ; ainsi, plutôt que de se séparer d'un collaborateur dans le cadre

d'une négociation « Adulte », on privilégie le passage en force « Enfant » (termes empruntés à l'analyse transactionnelle). Or, dans près de 40% des cas qui me sont rapportés, l'employeur est condamné, in fine, à des sommes autrement plus lourdes (sans compter les frais de justice).

Pour résumer, tout cadre peut comprendre qu'un renouvellement des hommes est parfois nécessaire encore faut-il engager dans ces cas, une relation Adulte-Adulte et ne pas s'appuyer exclusivement sur une argumentation juridique par définition inconstante et souvent fragile. J'affirme qu'il existe une hiérarchie de la résolution de problème dans l'entreprise et que, dans ce cadre, la gestion sociale individuelle prime sur le Droit. En outre, ne minorons pas l'impact négatif en terme d'image que peuvent avoir des procès à répétition

Sylvie Leroy : Pour conclure, comment envisagez-vous l'avenir des Palaces en France ?

Nous sommes à un moment charnière. Les Palaces innovants sont en train de devenir les véritables acteurs de ce secteur au détriment des vieilles dames de l'hôtellerie qui survivent sur les bases d'une Histoire glorieuse. Cependant, fonds de pension et investisseurs obligent, la plupart des indépendants sont condamnés, à moyen terme, à intégrer des groupes hôteliers aux pratiques managériales industrielles. De surcroît, la cession par les groupes hôteliers de leurs actifs hôteliers pour se recentrer sur la gestion en franchise ne fera qu'accélérer le mouvement.