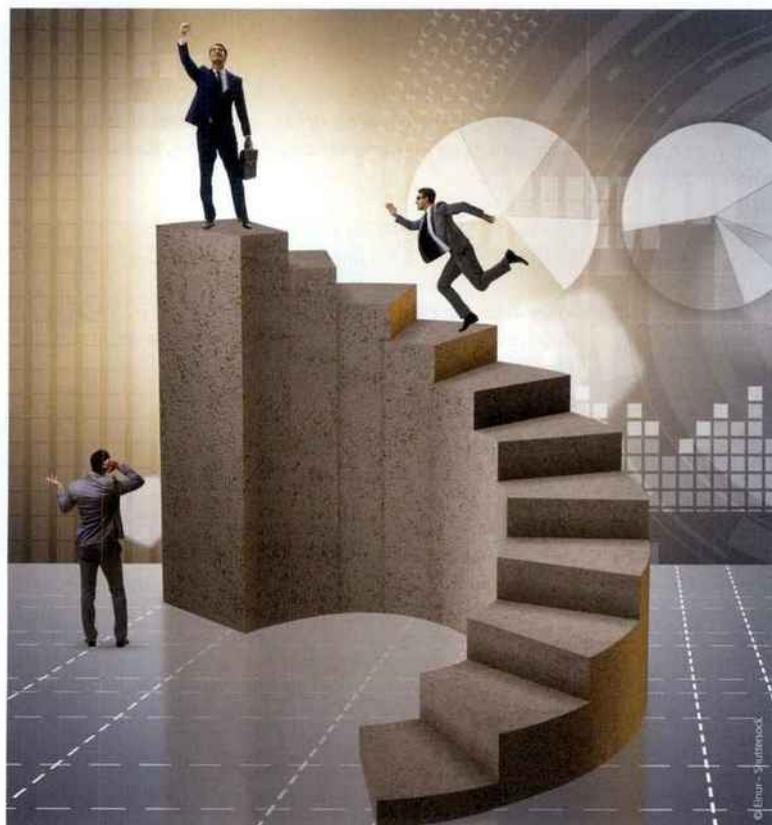




## Management



### Motiver les équipes, une cruciale priorité

Dans le difficile contexte de la pandémie de Covid-19, tout l'univers hôtelier est confronté au manque de visibilité, en matière d'activité. Au fil des semaines, il faut s'adapter à la situation, avec des effectifs réduits et polyvalents. Motiver les personnels et préserver une cohésion d'équipe constituent un enjeu quotidien. Retour d'expériences <sup>(1)</sup>.

« Habituellement, l'hôtel fonctionne avec 21 collaborateurs, des contrats complémentaires et des extras. Mais dans le contexte actuel, l'effectif s'élève à 16 et tous ne sont pas présents, en même temps. Ils viennent pour des missions précises, lorsque l'activité le nécessite, puisqu'il n'y a plus d'événements, de clientèle internationale et que les déplacements des entreprises françaises s'avèrent très restreints », affirme la

directrice d'un hôtel bureau 4 étoiles du centre-ville lyonnais. Toute la difficulté repose sur la gestion optimisée de ce personnel, les autres étant au chômage partiel. Il faut adapter les plannings tous les trois jours, en fonction de l'activité. En cas de pic, la directrice organise des micro-réunions. « Si besoin, je suis également en poste le week-end. Pour entretenir le lien avec les chefs de service, je déjeune, avec eux, une fois par semaine.

Dès midi, je me retrouve seule avec mon adjoint qui devient polyvalent, il officie à la réception. » La directrice circule au sein de l'hôtel pour préserver une relation de confiance et motiver les collaborateurs. « Je reste notamment soucieuse de la santé physique et morale des femmes de chambre qui se retrouvent isolées en travaillant en solo. Il leur faut appliquer les stricts protocoles sanitaires, c'est loin d'être évident, pour elles, de vivre cette situation inédite. » Cet été, la clientèle de loisirs a répondu présente, une vraie source de motivation pour l'équipe, mais en septembre, la clientèle d'affaires est devenue presque inexistante. « De plus, après le coup dur de la fermeture de notre bar, seul lieu de vie convivial pour les clients hébergés, ce fut le couvre-feu, puis le reconfinement qui ont une forte incidence sur notre activité déjà réduite. Les collaborateurs sont inquiets, quant à leur avenir, bien que je m'efforce de maintenir une dynamique et de les accompagner dans cette rude épreuve. »

Chez **Warwick Reine Astrid** à Lyon 6<sup>e</sup>, le directeur Hieu To commente (propos recueillis avant la fermeture liée au reconfinement) : « Pour la première fois, la situation est sans précédent et l'équipe a pris conscience de sa gravité. Il faut tout faire pour préserver la pérennité de l'hôtel et préparer la reprise dans six mois, que j'espère vivement. » Pour les 38 personnes en CDI, il s'applique le principe de la rotation, avec une répartition entre journées travaillées et chômées, sauf pour un emploi au département événementiel. « Je reste donc, bien sûr, en contact avec cette personne très impliquée dans sa mission. En outre, la polyvalence est plus que jamais d'actualité. » À titre



Personnel de la réception de l'hôtel Reine Astrid



d'exemple, la gouvernante n'est pas toujours présente et c'est la réception qui entretient le dialogue avec les femmes de chambre. « Je surveille au plus près l'évolution des réservations, deux à trois fois par jour, pour bien maîtriser les coûts. Par ailleurs, j'assure de petites interventions techniques, les deux techniciens n'étant pas sur site. En tant que référent Covid-19, je passe dans les services pour le ravitaillement en produits d'hygiène. » En outre, le directeur incite les personnes au chômage partiel à participer à des webinaires sur des thématiques liées à la profession. Enfin, comme les formations sont motivantes, deux collaborateurs au marketing et digital seront amenés, en 2021, à monter en compétences.

À l'Intercontinental Lyon-Hôtel Dieu, Servane Courvoisier, directrice des ressources humaines souligne : « Nous rassurons les collaborateurs avec des mesures sanitaires strictes. Nous communiquons en accompagnant les équipes au quotidien, et en les tenant informées des évolutions, résultats, nouvelles mesures ..., via nos « All staff meeting », en présentiel, en live sur Instagram et en replay sur le compte Instagram employés de l'hôtel. » Grâce au dispositif FNE, les salariés se forment pendant les heures chômées : gestion de plaintes, management, sens du luxe, anglais... Ces parcours de formation contribuent à stimuler les équipes, tout en travaillant l'expérience client. « En outre,

nous réalisons un suivi hebdomadaire sur les plannings, en sensibilisant les équipes sur la polyvalence et l'agilité dont il faut faire preuve dans le contexte sanitaire. » Par exemple, des agents de réservation ont été formés aux services réception et conciergerie. Cela permet une véritable montée en compétences, mais aussi un renforcement de la cohésion d'équipes et une meilleure motivation. Depuis le début de la crise, l'objectif premier est de préserver les emplois. Le dispositif de chômage partiel permet d'adapter les effectifs aux variations d'activité et l'hôtel le reconduira en 2021. « L'activité étant très incertaine, nous proposons, en priorité, les shifts aux salariés en interne qui ont les plus forts taux d'inactivité, ce qui est apprécié. » Par exemple, l'équipe commerciale rejoint les équipes banquets et hôtesse du restaurant.

À la direction des opérations du groupe **è-hôtels-lyon**, Gérald Chabert assure : « L'activité partielle permet à ce jour (fin octobre 2020) de maintenir nos emplois, mais pour combien de temps ? » Au fil des semaines, le plan d'action du groupe s'adapte en fonction des nouvelles annonces gouvernementales. « Nous cultivons un discours de transparence avec nos collaborateurs, en les tenant informés des mesures prises en adéquation avec

## COVID-19 : LES MAÎTRES-MOTS

Pour Caroline Coudane, directrice générale de l'**Hôtel de l'Abbaye** à Paris, qui a aussi été directrice des ressources humaines dans l'univers hôtelier : « Il faut écouter et dialoguer avec les équipes, faire preuve d'empathie et de pédagogie, et s'adapter très vite aux nouvelles mesures gouvernementales. »

nos portefeuilles d'activité. Ce climat de confiance consolide l'adhésion des équipes. » En cette période éprouvante, marquée par une baisse d'activité de 50 %, la polyvalence devient la clé de voûte des exploitations. « Il est aussi primordial de conserver une dynamique positive, en mobilisant nos salariés sur des sujets stimulants, tels que le déploiement d'un CRM (Customer Relationship Management) ou d'actions liées à notre politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises) qui intègre, entre autres, l'obtention de labels environnementaux. » En parallèle, le groupe privilégie les formations ciblées à distance : marketing digital, management de la e-reputation ou accords mets-vins.

**Au Grand Hôtel des Terreaux** à Lyon 1<sup>er</sup>, la directrice Estelle Baumann témoigne : « Comme je l'ai toujours fait, je reste très proche de l'équipe, nous formons une petite famille. » Le personnel au chômage partiel est impliqué par roulement, soit une personne par service, car il ne faut isoler personne, c'est trop dur pour le moral... « Chaque matin, je me rends dans les services, pour faire le point en duo. Comme j'ai toujours eu l'habitude de le faire, je continue à venir en renfort, si besoin, pour l'accueil de la clientèle, le service du petit déjeuner... » Aujourd'hui, l'hôtel enregistre une baisse de 60 % de chiffre d'affaires, un taux d'occupation à 45 % (au lieu de 80 %). « Les événements sont annulés, les touristes étrangers ne sont plus là. Malgré le manque de visibilité pour les mois à venir, il faut tenir bon... »

Christel Reynaud ■

(1) Propos recueillis en octobre-début novembre.

