



L'Hospitality management en entreprise

On parle d'« Hospitality Management » en entreprise. Pourtant, sa traduction littérale signifie « gestion hôtelière ». En effet, ce terme, qui entre dans les entreprises, est emprunté au secteur de l'hôtellerie et du tourisme.

Il permet aux employés, au sein des entreprises, d'accéder à des services généraux. Du simple secrétariat aux services de garderie ou de pressing, ils ont pour but de répondre à leurs besoins de la vie courante et faciliter leur quotidien professionnel.

La fonction d'Hospitality manager peut devenir incontournable car proposer une offre servicielle innovante est un des axes pour permettre de donner envie aux collaborateurs de revenir au bureau après deux ans de crise sanitaire.

Nouveaux services, outils digitaux, convivialité sont ainsi sollicités pour améliorer l'expérience utilisateur au bureau.

A titre d'exemple, fin 2020, une étude Ifop mettait en exergue la nécessité, pour les salariés interrogés, de bénéficier d'une dimension servicielle en extension de leur lieu de travail (par exemple, faire du sport, bénéficier d'une visite médicale au bureau, faire des courses). (Bureaux, l'heure de vérité – Après la crise, où allons-nous travailler ? Baromètre Parisworkplace, 2020).

« L'Hospitality manager est le chef d'orchestre pour coordonner les services »

La notion d'Hospitality management est présente depuis 2016 dans le monde de l'environnement de travail. Il n'y a toutefois pas une seule définition derrière ce concept. Guillaume Amar, Directeur général d'Armonia depuis 2018, a répondu à nos questions et nous a donné la vision du groupe sur ce sujet.

Le groupe Armonia

Quelles sont les différentes activités d'Armonia ?

A l'origine, il y avait une stratégie de marques avec une marque = un métier, une marque = une expertise.

Quand le Facility management (FM) n'existait pas, cela n'était pas un point faible, mais avec l'arrivée des Facility managers (FMers) sur le marché, et notamment de FMers très importants organisés en groupe, soit au travers de la propreté, de la restauration, soit du chauffage des bâtiments, il était difficile de rester monométier. Nous avions une position de sous-traitant de ces FMers mais avec des rangs 2 voire des rangs 3 et donc totalement dépendants de ces FMers, il avait une perte de raison d'être.

Il y a eu une volonté de transformation qui a donné lieu à la création d'Armonia, entité juridique sous laquelle ont été regroupées une dizaine de marques (dont Phone Régie). Le groupe a une présence en France mais également à l'international : Angleterre, Belgique, Espagne, Pays-Bas, donc une forte empreinte européenne mais nous sommes également présents au Maroc et à Dubaï.

Les métiers d'Hospitality, d'accueil sont les métiers d'origine de Phone Régie, par exemple avec Mahola qui fait de l'accueil événementiel, à l'Accor Arena par exemple, Musea pour l'accueil dans les musées et le « soft facilities management », c'est-à-dire tous les services à l'occupant.

Une transformation a été adressée depuis trois ans, car on parle moins de marque et plus d'expertise métier, les marques étant regroupées par pôles métiers. Il fallait être différen-

ciant de ce qui se trouve sur le marché car le groupe n'a pas le poids de grands FMers et des grands groupes de propreté.

Nous sommes repartis de l'ADN de notre société qui est l'accueil, au sens large, et à partir de là, on s'est interrogé sur la possibilité de faire une offre de service qui partirait de l'accueil et s'inspirerait des codes de l'hôtellerie, d'où l'emploi du terme Hospitality.

On part de la réception de l'immeuble, on met en place une équipe qui va piloter l'ensemble des services de l'immeuble.

Il ne s'agit pas d'une personne issue de la propreté ou de la technique, il s'agit d'une personne issue des métiers de l'accueil, de l'hôtellerie, qui s'assure de la bonne gestion de tous les services aux occupants. L'objectif est de s'occuper de tous les irritants des occupants au quotidien : problème de chauffage, de climatisation, des flux du restaurant d'entreprise...

Vous proposez l'offre « one team », pourriez-vous la décrire ?

Cette offre est basée sur les codes de l'hôtellerie. Comme dans un hôtel, on va créer une équipe avec tous les intervenants, qu'ils soient salariés ou partenaires du groupe Armonia. Cela passe par une tenue vestimentaire identique, un code couleur, qui est le même pour tous et qui contribue à un sentiment d'appartenance. Des briefings en amont sont faits, des formations, des informations des acteurs de la propreté, de la technique, sur les attendus, les différents cahiers des charges. La polyvalence est créée pour que chacun comprenne qu'il a un impact sur la prestation totale délivrée au client.

Pour réussir cela, il est nécessaire que les intervenants utilisent les mêmes outils de reporting, avec un tableau de bord commun.

La symétrie des attentions est primordiale : le travail ne peut être correctement fait et on ne peut délivrer un certain niveau de satisfaction que si les équipes sont impliquées, travaillent avec vous. Il faut donner du sens à leur travail et qu'elles comprennent pourquoi on leur demande ce travail.

Hospitality management

Qu'est-ce qu'est, selon vous, l'Hospitality management ?

Il faut tout d'abord bien voir que l'Hospitality n'a pas la même signification en France et dans les pays anglo-saxons. Lorsqu'on parle d'Hospitality en Angleterre, cela s'apparente aux avantages lorsque vous avez des festivités, que vous allez à un concert et qu'on vous offre une coupe de champagne avant d'accéder à une loge.

En France, l'Hospitality management, c'est une personne ou un service qui, à partir du desk d'accueil gère l'ensemble des services aux occupants. L'Hospitality manager est un chef d'orchestre pour coordonner les services.

Pour être légitime dans l'Hospitality, il faut partir de l'accueil, il faut déjà avoir les codes de l'accueil et s'intéresser à l'expérience utilisateur : salarié, utilisateur, visiteur.

Comment cela se passe-t-il quand on vous demande de mettre en place un Hospitality manager dans une entreprise ?

Quand on répond à une offre de FM, on répond par de l'Hospitality management, c'est ce que l'on propose au client et on lui explique le principe.

L'Hospitality manager n'a de sens que si on a la notion de « one team » et de polyvalence des collaborateurs. Si on demande de mettre en place un Hospitality manager sur un site,

c'est possible, mais ce n'est ni plus ni moins qu'un chef de site.

Les demandes de vos clients ont-elles changé depuis le début de la crise sanitaire ?

Plusieurs demandes des clients se retrouvent dans le contexte actuel : ils demandent une réduction de la prestation car ils n'ont pas besoin des mêmes services dans des bâtiments qui sont moins occupés ; les clients nous demandent également de réfléchir sur des offres donnant envie aux occupants de revenir au bureau. Lors des retours au bureau, beaucoup de travail sur la sécurité : gel, protocole...

Aujourd'hui, avec le Covid on voit qu'on a besoin de moins de mètres carrés, on a des demandes pour transformer des mètres carrés en tiers lieu du fait du bail commercial 3-6-9 qui pose certaines contraintes. On nous demande de penser à des offres de commercialisation et de valorisation des actifs des clients.

L'idée est de conceptualiser la réorganisation de la mise à disposition pour voir quelle typologie pourrait être intéressée pour prendre des mètres dans cet endroit-là. Ensuite, nous avons la mission d'animer la communauté de services.

En revanche, on ne nous a pas demandé de repenser l'environnement de travail, il n'y a pas de demande de repasser de l'open space au bureau individuel.

Avec des accords à deux jours de télétravail en moyenne, le taux d'occupation des bâtiments ne nécessite pas forcément de dédier des bureaux individuels aux salariés.

Le vrai changement est le fait de ne plus avoir de bureau attitré.

Les services que nous proposons vont avoir encore plus de sens ; l'Hospitality manager a pour mission d'accompagner ces nouvelles organisations, il peut traiter la réservation des bureaux comme il le fait actuellement pour mes salles de réunion.

Quelle différence entre Chief happiness manager et Hospitality manager ?

« Selon moi, le Chief happiness manager est présent pour animer une communauté, on est plus proche de la conciergerie que l'Hospitality manager qui coordonne tous les services d'hospitalité dont la conciergerie fait partie.

De nos jours, avec les bâtiments qui se vident, les salariés vont demander à disposer des mêmes services à leur domicile que ceux qu'ils ont au bureau, notamment les services de conciergerie. »

Avec votre périmètre international, voyez-vous des similitudes selon les pays dans lesquels vous intervenez ?

La crise n'a pas eu le même impact dans les différents pays où nous intervenons. Par exemple, l'Angleterre est très avancée en matière de télétravail par rapport à la France alors qu'en Espagne il n'y avait pas de télétravail mis en place. Les sujets de préoccupation en France et en Angleterre sont les mêmes : il s'agit des sujets de sécurité sanitaire et le retour au bureau est difficile dans les deux pays. Le sujet de l'Hospitality n'en est pas trop un en Angleterre car ils étaient déjà beaucoup dans l'Hospitality. Par contre la restauration d'entreprise a eu beaucoup de difficultés en Angleterre.

Le FM s'est maintenu pendant la période de crise sanitaire mais en matière d'accueil il y a eu beaucoup de fermetures. En Angleterre, un accueil sur deux était fermé contre un sur 4 en France.

On entend parler d'une possible interopérabilité dans le FM. Cela est-il possible dans l'Hospitality ?

Sur le papier cela pourrait être possible, mais dans les faits, en France, au regard des conventions collectives, il n'est pas possible de changer l'affectation d'une personne sur un poste totalement différent du sien.

De plus, il faut que les collaborateurs aient les codes de chaque fonction.

Il est difficile d'envisager un tel écart type entre les fonctions.

L'évolution des personnes est possible mais encore faut-il que les salariés veuillent avoir cette multiplicité de tâches dans la journée et ce, tous les jours de travail.

Le bien-être des collaborateurs est-il de plus en plus pris en compte ?

« On le voit essentiellement dans les grands groupes, tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Dans ces groupes il y a une forte volonté de déployer les services à la fois au bureau, au domicile, sur les tiers lieux.

C'est un sujet mais il y en a d'autres, par exemple en termes de sécurité informatique, il faut s'assurer que les systèmes sont bien sécurisés pour le travail en dehors de l'entreprise, que ce soit en télétravail ou en tiers lieux. De même, il faut que les collaborateurs aient les bons éléments pour travailler chez eux.

Le bien-être dépend de chacun, on voit tout et son contraire sur le marché. Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes moyens à mettre dans le bien-être ».