



Jeudi 12 mai 2022

Autour de Maud BAILLY

Directrice Générale Europe du Sud

ACCOR

Clubs l'Homme Essentiel et Turbulences

Comment relever le défi de l'attractivité et de la compétitivité ?

Comment attirer et retenir les talents humains ?

A terme, quel sera le cœur de métier de l'hôtellerie- restauration ?



A l'âge d'or de la croissance de Microsoft, l'employé modèle cumulait des qualités d'intelligence effective, d'appétence au labeur et d'efficacité. A l'inverse, la sociologue Carol Dweck distingue les *fixed mindsets*, naturellement doués et facilement frustrés, des *growth mindsets* dont l'évolution est nourrie par les échecs.

L'alliance de ces deux modèles est nécessaire pour construire le leadership dans le secteur hôtelier, particulièrement mis à mal par la crise sanitaire. Au-delà des effets des confinements successifs sur la fréquentation et le chiffre d'affaire des grands groupes, le « monde d'après » voit les groupes comme ACCOR faire face à de gros défis d'attractivité et à un questionnement plus profond, mais essentiel pour se renouveler : celui de la quête de sens.

➤ **Quels sont les nouveaux enjeux de la compétitivité dans le secteur hôtelier après la crise sanitaire ?**

Les performances du groupe ACCOR en 2019 (10% de croissance alors que celle du parc n'était que de 2%) laissaient espérer une année 2020 record. Celle-ci fut, au contraire, un **exercice d'humilité** : 2/3 de ses hôtels ont fermé et le chiffre d'affaire a chuté de 90%. Le groupe a donc dû s'adapter à des enjeux changeants.

En premier lieu, la **crise sanitaire a aggravé la crise de l'attractivité à laquelle le secteur faisait face**. De 60 000 postes vacants avant mars 2020, l'on passe à 360 000 aujourd'hui en France. En parallèle, l'industrie fait face à un rebond de la demande. En conséquence, le groupe ACCOR se voit contraint de fermer des étages entiers ou de retirer certains services de restauration.

Ce phénomène est un indicateur d'un enjeu plus profond. Le covid a accéléré les prises de conscience des aspirations profondes des gens. L'on recherche alors la flexibilité et la liberté, qui passe par des contrats courts et parfois cumulatifs. Or, les métiers de l'hôtellerie souffrent d'une image de pénibilité. Beaucoup s'en détournent, les phénomènes de « no show » sont de plus en plus récurrents : la relation au travail est devenue transactionnelle.

Cette **quête de sens** réduit l'offre de travail du secteur et appelle à une adaptation de l'offre des services hôteliers. L'enjeu est donc à la fois d'attirer les talents en rendant la demande de travail attractive, tout en développant des services qui correspondent mieux aux besoins changeants des clients.

➤ **Dans un monde de plus en plus transactionnel, comment attirer et retenir les talents ?**

L'adaptation du groupe ACCOR à cette nouvelle donne passe par la mise en place d'un **plan à quatre piliers**. Lancé en septembre, il est encore insuffisant mais permet tout de même de relancer la dynamique d'emploi.

- La première idée est **d’inspirer, attirer et former les talents**. La campagne #BeAllYouAre partage l’expérience de membres passionnés et le groupe intervient dans les écoles hôtelières. Le but est de sensibiliser la nouvelle génération à la volonté d’accueil et au contact humain, cœurs de métiers de l’hôtellerie. La formation par l’académie Accor et les partenariats avec des associations locales permettent quant à eux de réduire le problème d’emploi à plus court terme.
- La deuxième idée est la **refonte du processus de recrutement**. Le contexte doit inciter les recruteurs à l’humilité : c’est à l’entreprise de faire valoir ses qualités au candidat, car ce dernier a plus d’offres de postes.
Par ailleurs, augmenter les salaires ne suffira pas : si ceux-ci ont déjà été rehaussés d’environ 16% à l’embauche, les motivations des travailleurs sont plus profondes et doivent être écoutées.
- La troisième idée est l’**amélioration de la qualité du travail** par la réduction de la pénibilité (apport de machines plus ergonomiques) ou l’aménagement d’espaces de repos. Offrir le meilleur aux employés comme aux clients est une façon de tendre vers un objectif de qualité global : « Ladies & gents treating ladies & gents ».
Il est aussi nécessaire de repenser certains mécanismes à échelle sectorielle. Les employés recherchent plus de flexibilité, par des semaines de 4 jours ou des CDI à 1 ou 2 jours par semaine... solutions que le droit du travail ne permet pas. La loi doit donc aussi évoluer pour refléter l’usage, qui change.
- La quatrième idée est la **fidélisation des collaborateurs** par des avantages exclusifs mais surtout par le développement de programmes permettant une importante évolution interne. Accor a par exemple lancé dans ce sens les programmes *BLOOM* et *Shape your future*.

➤ **Quelle place pour la digitalisation dans le secteur hôtelier ?**

Il est aujourd’hui difficile d’imaginer un secteur hôtelier européen fortement digitalisé, pour deux raisons.

Tout d’abord, **l’insertion de machines dans la chaîne de service en lieu et place de personnel humain est coûteuse** : sur le marché asiatique, les robots remplaçant le personnel sont répandus mais nécessitent une importante main d’œuvre de contrôle et de maintien. « Le jeu n’en vaut donc pas, encore, la chandelle. »

De plus, **une digitalisation trop importante ne convient pas à une entreprise qui cherche à mettre le contact humain et la recherche de sens au cœur de ses priorités.**

Si le but est de créer des souvenirs, une approche trop transactionnelle va directement à l'encontre des valeurs de l'hôtellerie et de l'ADN d'ACCOR.

En revanche, une digitalisation partielle est à envisager pour améliorer le service. Les activités logistiques, administratives ou comptables peuvent ainsi être automatisées. En effet, elles ne créent pas d'émotion au client et aliènent les employés en les éloignant de leur cœur de métier : le contact humain.

➤ **Quelle place pour l'hôtellerie dans le métavers ?**

Il est clair qu'il faut d'ores et déjà développer sa présence dans le métavers, dont la fréquentation ne cesse de grimper. Il est possible d'y investir dans l'immobilier virtuel et donc d'y ouvrir des enseignes (Gucci l'a fait à deux reprises).

Le secteur de l'hôtellerie n'y est pas en reste, et il faut s'y positionner tôt : certains hôtels y sont déjà ouverts. Mais le métavers offre aussi d'autres opportunités : Accenture y conduit par exemple des campagnes de recrutement. Il s'agit donc d'être opportuniste dans ce nouvel environnement en plein développement.

➤ **Le cœur de métier de l'hôtellerie : quelles valeurs d'avenir dans un milieu changeant ?**

Les hôtels ne sont pas des lieux d'accueil transitoires ; ce sont des lieux de vie. Cette conception est accentuée par la crise sanitaire, qui offre l'occasion aux prestataires d'adapter leur offre. Dans ce cadre, ACCOR transforme ses hôtels en véritables hubs répondant à la fois aux besoins d'une population en transit et aux activités des populations locales. Ainsi, plus de la moitié des clients des hôtels Mama Shelter viennent se restaurer sans y dormir et le Novotel Paris Centre ouvre sa salle de sport aux abonnements riverains.

L'offre Ibis Styles est particulièrement révélatrice de cette volonté d'insuffler un nouveau vent d'authenticité : chaque hôtel est un microclimat unique, centré autour des spécificités de sa ville ou région. Le séjour transmet alors une émotion unique. Il rajoute du sens à l'expérience du client, mais aussi à celle des collaborateurs, qui se muent en agents porteurs de traditions.

Il faut aussi créer une chaîne de transmission de valeurs dans la dynamique interne de l'entreprise. En effet, les jeunes générations sont plus exigeantes sur l'esprit et les valeurs d'entreprise. Les employés seniors doivent donc pouvoir transmettre leur savoir-faire et leur passion pour cultiver l'authenticité de l'entreprise.

Cette situation rend le rôle des leaders particulièrement crucial : ceux-ci doivent en effet incarner une vision de plus en plus authentique et locale, dans un marché à la volatilité croissante.

La seconde valeur d'avenir est l'alignement plein et entier avec les responsabilités sociétales de l'entreprise. ACCOR Europe du Sud rassemble près de 5200 hôtels et 350 000 emplois : les décisions prises à échelle du groupe, notamment en matière environnementale, auront un impact non négligeable. Par effet papillon, elles peuvent permettre de faire évoluer les mentalités dans le bon sens.

C'est dans ce contexte qu'ACCOR a décidé de lutter tout particulièrement contre le gaspillage alimentaire. Le groupe propose une offre de restauration responsable (produits locaux, de saison...) et se réorganise en aval pour redistribuer les surplus à des associations ou entreprises spécialisées, comme TooGoodToGo. Plus de 650 000 repas ont été redistribués en 2021.

Pour l'entreprise, une telle feuille de route permet de rassembler dirigeants, salariés et clients dans une quête de sens vertueuse, tournée vers l'avenir, et continuellement ouverte aux nouvelles opportunités : « *Toute opportunité d'ouverture au monde est le début d'une solution* ».



LE CEPS REMERCIE LES PARTENAIRES DES CLUBS

L'HOMME ESSENTIEL & TURBULENCES

The logo for COLONNA, featuring the word in a bold, blue, sans-serif font with a horizontal line underneath the 'O'.

The logo for DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIÉS, featuring the name in a blue, sans-serif font with a horizontal line underneath, and 'SOCIÉTÉ D'AVOCATS' in a smaller font below.

The logo for GROUPE ALPHA, featuring a stylized 'A' made of three overlapping triangles in blue, yellow, and red, with the text 'GROUPE ALPHA' below.

The logo for GA, featuring the letters 'G' and 'A' in a stylized, overlapping, red-to-purple gradient font.

The logo for ALPHEA EXECUTIVE, featuring the name in a blue, sans-serif font with a thin blue line forming a square around the text.

The logo for Groupe HERVÉ, featuring a stylized 'H' with a blue globe in the center, and the text 'Groupe HERVÉ' below.