

Une tendance qui progr

Le marché hôtelier belge a, sur le plan de l'outsourcing des services ménagers, un retard de 5 à 7 ans sur les Pays-Bas. Mais un grand nombre d'hôtels montrent aujourd'hui de l'intérêt pour cette formule. Une formule qui suppose un équilibre constant entre les coûts d'exploitation et le taux d'occupation. L'hôtel Sir Plantin à Anvers a décidé, dès l'ouverture, de procéder à l'achat intégré de services facilitaires auprès d'un seul partenaire. Après 10 mois d'exploitation, nous jugeons les expériences du client et du partenaire ISS. De plus, nous constatons, du côté fournisseur, que davantage de candidats ont le secteur hôtelier dans le collimateur.



Wim Van Respaille, General Manager de l'hôtel Sir Plantin.



Guy De Laender, Operations Director ISS Facility Services.



Kris Calle, directeur EW Facility Services Belgique.

Pour un hôtel qui débute, le taux d'occupation constitue la grande inconnue. Du coup, il est quasi impossible d'effectuer une évaluation précise des coûts et de disposer du personnel requis pour les prestations de service attendues. Wim Van Respaille, General Manager de l'hôtel Sir Plantin : « Nous avons connu un démarrage assez fluide avec un taux d'occupation qui était nettement au-dessus du plan budgétaire, mais aussi avec de très fortes fluctuations des réservations. Un taux d'occupation variant de 40 à 100 % a évidemment des conséquences sur le personnel nécessaire pour les services ménagers. »

Le staff propre est limité à un strict minimum et se concentre sur le core-business de l'hôtel : la réception, la vente & marketing et la gestion de l'hôtel.

Gérer les inconnues

« L'outsourcing des services ménagers est, dans les grandes lignes, un succès », commente Wim Van Respaille avec satisfaction après 10 mois environ d'exploitation de l'hôtel. « L'occupation nécessaire du personnel a toujours été en phase avec l'occupation des chambres. Y compris pendant les week-ends. Un véritable apaisement. »

Cela ne veut pas dire que tout s'est toujours déroulé sans problème. Notamment dans la phase de démarrage, au cours de laquelle réagir rapidement et anticiper sont très importants, les lignes de contacts étaient ressenties comme trop longues. Les plaintes de clients devaient toujours passer par le management de l'hôtel pour arriver au management du partenaire sous-traitant ISS avant de retomber ensuite sur ses collaborateurs affectés à l'hôtel. De plus, on ajoutait plutôt foi aux collaborateurs propres plutôt qu'à la direction de l'hôtel, ce qui avait un effet ralentissant et frustrant. « La direction de l'hôtel ne pouvait pas intervenir directement, ni faire de remarques ni d'ailleurs récompenser les bonnes initiatives », regrette Wim Van Respaille.

Après le nettoyage, toutes les chambres sont totalement contrôlées par un superviseur du partenaire sous-traitant. « Cela coûte plus cher et c'est repris dans le contrat, mais cela nous apaise », explique Wim Van Respaille. « Les chambres sont équi-

pées d'un serrure électronique, qui enregistre aussi avec quelle carte – celle de l'hôte, de la femme de chambre, du superviseur – on est entré dans la chambre, histoire de garantir un contrôle complet. Avant, en cas de faible occupation des chambres, on discutait sur le fait de procéder à un contrôle total du nettoyage, ce qui s'écartait du même coup des SLA fixés. Entre-temps, la situation a été corrigée et les SLA fixés contractuellement sont mieux respectés. »

L'hôtel Sir Plantin a été un projet pilote pour l'outsourcing aussi complet que possible des services facilitaires. Ceci exige – et c'est logique – une grande flexibilité pour l'adaptation du service, un aspect particulièrement critique. « La compétence du personnel affecté n'est pas toujours en ligne avec les accords fixés contractuellement », remarque Wim Van Respaille. « La concertation reste cruciale pour une collaboration optimale, pour la concrétisation des SLA définis contractuellement et pour atteindre un objectif commun. »

La flexibilité, mot-clé du personnel et du service

« Un hôtel est quelque chose de complexe. Il doit tourner 24h/24 et réunir de nombreuses compétences qui doivent s'élever au plus haut niveau de service », entame Guy De Laender, Operations Director ISS Facility Services, qui s'appuie sur une expérience de 17 ans dans divers hôtels haut de gamme comme le Holiday Inn, le Crowne Plaza, l'Hôtel Métropole et l'Intercontinental.

Au sein du monde hôtelier, on applique la classification 'Berendschot' qui propose une description de fonction stricte pour les collaborateurs. Un échange flexible et un fonctionnement tonique entre les fonctions sont ainsi soumis à certaines règles et, parfois, l'évolution personnelle de la carrière professionnelle est plus difficile. C'est la CCT 302 qui prévaut ici. Pour le secteur du nettoyage, c'est la CCT 121 et une plus grande flexibilité est permise. Pour autant que les tâches complémentaires soient indemnisées selon les dispositions du CCT, c'est légal. Guy De Laender : « Le modèle intégré est accepté par les partenaires sociaux, qui sont contents dans la mesure où le nettoyage des chambres d'hôtel a tou-



Le service effectué par les femmes de chambre est pour EW Facility Services la base de tout contrat hôtelier.

jours lieu en journée. Le nettoyage dans le monde hôtelier diffère profondément du nettoyage dans les bureaux. Les collaborateurs ne veulent pas changer et sont d'ailleurs peu interchangeables. Le nettoyage de l'hôtel suppose de travailler avec d'autres matériaux et produits ; cela exige une approche plus technique et une formation des collaborateurs et de l'encadrement. »

ISS part du principe que ce sont toujours les mêmes personnes qui, dans un hôtel donné, sont actives et sont d'ailleurs formées et coachées pour cela. L'équipe est toujours briefée et dirigée selon les attentes et règles internes du client, mais les profils des personnes mobilisées doivent aussi correspondre aux attentes liées à la fonction et posées par le donneur d'ordre. Cela a évidemment un coût. C'est différent dans, par ex., le travail intérimaire pour lequel un modèle total n'est, jusqu'à aujourd'hui, pas possible. Pour un bon fonctionnement des services sous-traités, un dialogue entre le client (hôtel manager) et le fournisseur de services est d'une grande importance. Une telle collaboration doit se développer, ce qui peut donner lieu à un peu d'irritation au début. Du côté du client, le contenu du contrat est souvent interprété strictement tandis que le prestataire de services doit aussi veiller au rendement propre. Idéalement, une personne dirigeante – appelée gouvernante par ISS – est présente dans l'hôtel en qualité d'interlocutrice centrale. Une masse critique est importante ici, surtout si l'on travaille avec un prix de revient par chambre et pas sur base d'un coût forfaitaire pour les dirigeants. « Un projet évolue constamment et cela suppose que les profils des collaborateurs et le taux d'occupation doivent être adaptables », ajoute Guy De Laender.

Dans d'autres pays – plus spécifiquement en Scandinavie – une plus grande flexibilité est permise en termes de mobilisation des collaborateurs. C'est ainsi que quelqu'un peut passer du service petit déjeuner au nettoyage des chambres ou même à de petits travaux d'entretien. En Belgique, toutes les tâches sont strictement réparties. ISS voit cependant ici un grand potentiel de croissance et des opportunités. « Nous proposons un éventail de services modulaires, avec une approche sur mesure pour l'hôtel, comme si l'hôtel réglait lui-même le service », argumente Guy De Laender. « Nous prôtons l'outsourcing total des services. Ceci n'est cependant pas une condition absolue au départ d'un projet, mais peut en principe évoluer dans le cadre du fonctionnement existant de l'hôtel. La bonne collaboration sur un aspect donné du service accroît spontanément la demande à ce niveau et le contrat de collaboration évolue progressivement vers un outsourcing complet. Pour un fournisseur global tel qu'ISS avec une multitude de services facilitaires professionnels possibles et en gestion propre, ce modèle reste l'objectif final. Notre base de départ est toujours qu'un hôtel se soucie de son activité de base, la vente des chambres », conclut Guy De Laender.

Services ménagers au centre des services facilitaires

EW Facility Services trouve ses origines aux Pays-Bas et est spécialisée depuis 1992 dans les 'services axés sur les hôtes'. Cela signifie que les services facilitaires sont réglés en fonction de la présence de l'hôte. « EW Facility Services est consciente du fait que le nettoyage dans sa totalité influence l'expérience hôtelière de l'hôte », explique Kris Calle, directeur. « Pour apporter une contribution posi-

Mesure anticrise

L'hôtel Sir Plantin fait partie de Grand City Hotels & Resorts, une société de management allemande du secteur hôtelier qui ne se présente pas comme une chaîne d'hôtels. En Europe, Grand City Hotels compte plus de 100 implantations. En Allemagne, le coût du personnel pour une équipe de services ménagers est considérablement plus bas qu'en Belgique, notamment en raison de l'absence d'un salaire minimum et d'une durée strictement limitée du droit aux allocations de chômage. Pourtant, la formule de l'outsourcing maximal des services facilitaires suscite de plus en plus d'intérêt, en raison de la sécurité intégrée en matière de maîtrise des coûts. Wim Van Respaille : « Si une nouvelle crise économique frappait et entraînait un taux d'occupation faible ou très fluctuant des chambres d'hôtels, le coût d'exploitation resterait alors, en cas d'outsourcing, proportionnel au nombre d'invités. »

tive à cette expérience, nous effectuons une sélection précise et formons nos collaborateurs. Nous recrutons et sélectionnons les collaborateurs sur base d'une bonne mentalité – nos valeurs – et nous attachons beaucoup d'importance à une image professionnelle et représentative. Les collaborateurs sont techniquement formés au nettoyage. De plus, ils bénéficient d'une formation à l'hospitalité. Ce qui fait de nous le leader de marché du nettoyage axé sur les hôtes. »

Kris Calle a étudié le facility management à la KaHo Sint-Lieven de Sint-Niklaas et a travaillé pour EW Facility Services notamment dans l'hôtel Marriott d'Amsterdam. Ensuite, il a été promu directeur du district sud des Pays-Bas avant de mettre sur pied, fin 2006, la branche belge d'EW Facility Services. EW Facility Services réalise une expérience positive des services facilitaires via son 'Facilitair Belevingsconcept[®]' (concept d'expérience facilitaire). Il s'agit d'un concept spécifique pour le client, un travail sur mesure en ligne avec les objectifs des donneurs d'ordre. Le 'Facilitair Belevingsconcept[®]' repose sur 3 piliers : les services facilitaires avec une dimension hospitalité, la collaboration entre les parties et l'Operational Excellence (satisfaction des hôtes). La fourniture de services facilitaires avec une dimension hospitalité trouve, pour une bonne part, sa concrétisation dans le comportement et l'image des collaborateurs. Ils doivent correspondre aux attentes du donneur d'ordre. Cela concerne ici aussi bien les vêtements de travail soignés que le contact aimable avec les invités de l'hôtel ou encore le traitement proactif.

« Le nettoyage des chambres et général au sein de l'hôtel constitue idéalement, pour EW Facility Services, la base d'un contrat hôtelier », souligne Kris Calle. « Nous visons un contrat plus large au niveau des services facilitaires, mais nous y allons progressivement. Outre les femmes de chambres, nous proposons e.a. la gestion du linge, du mini-bar, l'entretien des espaces verts, le petit entretien technique, le lavage des vitres et le stewarding. Si le nettoyage se déroule bien, la base est jetée pour ensuite proposer avec succès des services complémentaires ». « Dans tous les hôtels où nous effectuons notre service facilitaire, un 'housekee-

per' exécutif d'EW Facility Services est présent », explique Kris Calle. « C'est le cerveau, la personne de contact pour l'hôtel. Elle dirige nos collaborateurs et maintient un contact étroit avec notre management régional ». Ce fonctionnement permet à EW Facility Services d'avoir constamment un œil sur la satisfaction du donneur d'ordre et des collaborateurs. Donc, la qualité est garantie dans sa totalité. Dernière priorité pour le 'housekeeper' exécutif : le contrôle du niveau de productivité de l'équipe EW Facility Services dans l'hôtel.

EW Facility Services offre aux donneurs d'ordre une flexibilité maximale. Ceci concerne aussi bien l'occupation du personnel que la maîtrise des coûts. Les services facilitaires sont acquittés en fonction du prix fixe de la chambre. L'occupation de l'hôtel fluctue quotidiennement et l'implication des collaborateurs est réglée là-dessus. De cette manière, la facturation d'EW Facility Services suit les revenus du donneur d'ordres. Kris Calle constate que la demande pour un package plus large de services facilitaires augmente sans cesse en Belgique. « Notre concept axé sur l'hôte est une donnée importante dans le secteur hôtelier et nous voyons l'avenir avec confiance. Aux Pays-Bas, le principe est déjà bien intégré dans le secteur hôtelier, ainsi que dans celui des bureaux, des soins et des loisirs. Il ne fait aucun doute que les marchés belges s'ouvriront aussi bientôt à ce concept distinctif. »

Conclusion

Outre les Pays-Bas et les pays scandinaves, la Grande-Bretagne est le précurseur absolu dans le domaine de l'outsourcing des services ménagers. Le Facility Management dans le secteur hôtelier a un potentiel fantastique et permet, dans l'organisation, de professionnaliser les services facilitaires possibles. La formule bénéficie d'un intérêt croissant dans le secteur hôtelier, mais chaque cas exige une étude individuelle et du travail sur mesure. Une empathie maximale du fournisseur est nécessaire, mais le client doit, lui aussi, être ouvert aux solutions flexibles.

Eduard CODDÉ ■



Réception de nuit

La surveillance de nuit était reprise dans le package d'outsourcing initial, mais dans la pratique cela ne fonctionnait pas comme prévu. Wim Van Respaille : « Trop de missions diverses étaient confiées à une seule personne, entraînant le renvoi de gens qui étaient bons dans une tâche précise, mais qui négligeaient les autres missions. » Guy De Laender, Operations Director ISS Facility Services : « La fonction de réceptionniste de nuit s'écarte fortement de ce qui est possible dans la CCT des agents de nettoyage. Le personnel de nettoyage ne peut pas faire la caisse ni réserver des chambres. Le réceptionniste de nuit bénéficie aussi d'un contrat d'employé. Remplir cette fonction via le nettoyage semble être, surtout dans la phase de démarrage d'un hôtel, une alternative attractive, mais n'est, le plus souvent, pas longtemps applicable. » L'hôtel Sir Plantin a décidé de sortir la surveillance de nuit du package d'outsourcing et de travailler avec une formule de détachement sous le contrôle du management de l'hôtel. Wim Van Respaille : « Le service répond désormais à nos attentes et nous pouvons imposer nous-mêmes les tâches que nous estimons nécessaires ! »