

LE RISQUE ENTREPRISE DE SERVICE

Le secteur hôtelier quoiqu'il intègre une fonction de transformation et de production au niveau des cuisines fait partie du secteur des services. Il vend des chambres et des repas, mais aussi la qualité de son accueil, la chaleur de son décor, l'amabilité de ses serveurs et de ses femmes de chambre.

Il est donc clair qu'on ne produit jamais deux fois la même chose. Tel client profitera de tout ou d'une partie seulement des services offerts.

La flexibilité, la possibilité d'adapter le service pour chaque client et la diversité des services offerts sont donc les qualités premières du fonctionnement d'un hôtel.

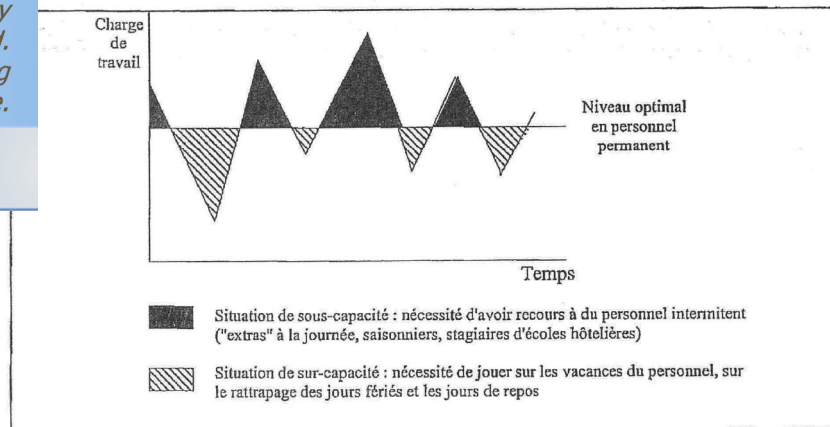
Cet aspect est encore intensifié par le fait que l'ensemble du personnel est en contact avec la clientèle. Chacun doit donc intégrer dans son comportement respect du client, amabilité et disponibilité.

Les "produits" de l'hôtellerie ne sont pas stockables, la production étant simultanée à la consommation. Dans ces conditions la flexibilité est encore plus difficile à gérer.

L'attention d'un directeur d'hôtel et des dirigeants d'un groupe hôtelier est donc constamment tournée vers la qualité et la flexibilité de service. Concrètement, cela signifie :

1. qu'il existe des réunions de chefs de service destinées à trouver les innovations qui permettront d'améliorer sensiblement le service client tout en préservant voire en augmentant les marges réalisées ;
2. que l'hôtel doit toujours être en mesure de faire face aux besoins des clients. Le risque est alors de mettre l'hôtel en situation de sur-capacité, en prévoyant trop de personnel pour être sûr de pouvoir répondre à la demande. La qualité et la justesse des prévisions de charge de travail par période, voire par jour, est donc une condition sine qua non de la rentabilité d'un hôtel. Cet exercice exige une bonne connaissance de la clientèle et de son comportement, ainsi que la capacité à modifier progressivement la structure de la clientèle pour atteindre une meilleure rentabilité.

Il faut trouver le niveau optimal en frais de personnel fixe. On peut schématiser la situation comme suit :



3. que lors du choix des sous-traitants et la passation de contrats avec des sociétés extérieures, une attention toute particulière sera accordée à l'existence ou non d'expérience de l'entreprise en milieu hôtelier. En tout état de cause, le personnel de l'hôtel exercera un contrôle permanent sur la qualité des relations entre la société extérieure et la clientèle : celle-ci ne doit pas être gênée par le travail de la société, qui doit être en mesure de répondre aux besoins des clients, ne serait-ce qu'en les orientant aimablement vers les personnes compétentes ;
4. que les groupes hôteliers cherchent à développer des images de marques qui renvoient à des produits standardisés et précisément définis que le client s'attend à trouver. Cette stratégie d'image permet ainsi de développer la notoriété du service tout en canalisant la demande du client à l'intérieur de ce qu'il sait qu'il va trouver.

Une marque a ainsi :

- une chambre définie dans ses moindres détails,
- un type de restauration caractérisé par une ambiance, une carte et une politique tarifaire,
- une sélection de services et de facilités.

Une autre conséquence de la multiplicité des services rendus selon les désirs des clients est que la performance de l'ensemble de l'hôtel est composée des résultats obtenus par les diverses activités. Un dérapage dans la gestion de l'une de ces activités doit pouvoir être repéré le plus tôt possible par les responsables. On a donc une double gestion : par client et par service proposé.

2. UNE ENTREPRISE DE MAIN-D'OEUVRE

La main d'oeuvre est l'un des points clés de la gestion hôtelière.

L'automatisation n'est quasiment pas possible. L'aménagement des cuisines, la composition des repas, la rationalisation des circuits et des surfaces, l'utilisation de matériaux faciles à entretenir et l'informatisation de la réception sont quasiment les seuls moyens techniques d'augmentation de la productivité d'un hôtel.