

SOUS-TRAITANCE

# Hôtellerie : vers plus d'externalisation

Alors que le secteur subit depuis deux ans les contrecoups de la crise, l'hôtellerie cherche à optimiser ses coûts d'exploitation et accroître ses performances. Un contexte favorable à l'externalisation de la propreté qui séduit de plus en plus d'hôteliers.

Avec la blanchisserie, l'entretien des installations peut atteindre le tiers des charges d'un hôtel.



© Thierry Samuël

**H**ier, la blanchisserie, aujourd'hui le nettoyage dans les étages... L'externalisation continue de gagner du terrain dans l'hôtellerie. Après l'entretien du linge, les hôteliers hésitent de moins en moins à confier la propreté de leurs chambres à des prestataires extérieurs. Avec en ligne de mire une question : comment s'adapter lorsque le taux d'occupation d'un hôtel peut

varier du simple au double ? Vieux serpent de mer, le sujet est plus que jamais d'actualité dans un secteur qui cherche à rationaliser ses coûts. Et ce d'autant plus qu'il est confronté depuis deux ans à des difficultés économiques. Selon une enquête réalisée en février 2010 par le cabinet Protourisme, le chiffre d'affaires de l'hôtellerie française a chuté en 2009 de 9 %, soit une perte d'1,5 mil-

liard d'euros, l'équivalent de neuf millions de nuitées sur l'an passé, toutes catégories confondues, de l'économique aux quatre étoiles. Face à cette baisse drastique de l'activité, le mot d'ordre est le même pour bon nombre de gestionnaires : préserver les marges. Or, pour la plupart, les leviers d'actions sont limités : « Plus de 50 % des 14 000 hôtels sont indépendants, rappelle Mark Watkins,

directeur général du cabinet d'études Coach Omnium, *il est dès lors plus difficile pour eux de travailler sur des économies d'échelle* ». Dans ces conditions, la tentation est grande pour nombre de gestionnaires de s'attaquer à l'un des postes de fonctionnement les plus coûteux : la propreté. Avec la blanchisserie, l'entretien des installations peut représenter jusqu'à un tiers des dépenses.

#### Un modèle économique plus adapté à la sous-traitance

Historiquement, les périodes de crise ont été à l'origine de divers vagues d'externalisation dans le secteur. « *Entre 1994 et 1997, l'hôtellerie a connu l'une de ses périodes les plus creuses, se souvient Bertrand Lecourt, président de l'UMIH 75, l'union des métiers industries hôtellerie, le principal syndicat du secteur. Les hôtels ont fait appel à des entreprises de propreté avant de reculer. Les entreprises n'étaient pas assez chevronnées* ». Cette solution était alors envisagée comme un moyen de réaliser des économies. Et à vrai dire, l'hôtelier achetait un prix plus qu'une prestation. Depuis, le marché a gagné en maturité en termes de prestations et les attentes des

donneurs d'ordres ont changé.

D'un côté, les entreprises de propreté ont déployé de réels efforts en interne pour recruter et former des salariés spécialisés sur ce segment. « *Désormais, lorsque vous réalisez un appel d'offres, vous avez en face de vous des acteurs qui savent de quoi ils parlent. Ce qui n'était pas le cas il y a dix ans* », analyse Corinne Veyssière, présidente de l'AGGH, l'association des gouvernantes générales de l'hôtellerie.

De l'autre, les besoins d'externalisation relèvent désormais d'une approche plus structurelle. Le secteur hôtelier cherche à obtenir une rationalisation de ses coûts plus fine où la flexibilité fait partie intégrante du modèle économique. Une nouvelle démarche qui répond ■■■■



© Thierry Samuel

#### LA PROPRETÉ, LE CRITÈRE NUMÉRO 1

La clientèle de l'hôtellerie française ne badine pas avec la saleté. Plus que n'importe quel autre défaut, une chambre sale est un motif d'insatisfaction. En effet, selon une étude menée en 2009 par le cabinet Coach Omnium, 62 % des personnes sondées placent la propreté comme critère premier d'évaluation d'une chambre d'hôtel, loin devant la qualité de la literie (45 %), l'agencement de la salle de bains (35 %) ou encore le calme (24 %) et le confort (21 %). Ce pourcentage est en forte augmentation. Dans la dernière enquête de 2005, ils étaient 54 % à considérer la propreté d'une chambre comme primordiale. Le rapport à l'hygiène des Français a changé en l'espace de quatre ans. Les campagnes publicitaires balayant la poussière, les acariens et autres ennemis de l'habitat ont, semble-t-il, marqué les esprits de même que les risques de pandémies (SRAS). À noter que les seniors et les femmes figurent parmi la clientèle la plus intransigente.

# HÔTELLERIE FRANÇAISE



La recherche de flexibilité fait désormais partie intégrante du modèle économique d'un hôtel.

■■■ à une autre évolution récente du secteur : le *yield management*. Cette technique de marketing (en français, « gestion fine ») repose sur la variabilité des tarifs hôteliers pratiqués dans le but de maximiser le chiffre d'affaires. Très répandu dans l'hôtellerie ou le transport, le *yield management* fait varier les prix avec les coefficients d'occupation. Dans ce cas, les tarifs les plus bas sont proposés pour des réservations effectuées en avance ou à la dernière minute. Cette technique connaît un nouvel âge d'or avec le développement d'Internet. 84 % de la clientèle passe par la Toile pour trouver son hôtel et dans des délais de plus en plus courts. L'externalisation de la propreté offre alors une réponse souple à l'hôte-

lier pour établir le planning des équipes de propreté et évaluer le personnel strictement nécessaire le jour J. Grégoire Jarroson, responsable d'un hôtel deux étoiles de 25 chambres à Courbevoie en mesure les avantages : « *J'envoie un planning prévisionnel une semaine à l'avance parfois moins et l'on se met d'accord avec le prestataire. Cela me coûte un peu plus cher mais c'est le prix de la souplesse et de la qualité* ».

#### Recentrage sur les fonctions clés

D'autres critères enfin comme la gestion des ressources humaines (salaires, congés, absentéisme...), l'entretien du matériel (chariots, produits d'entretien), la veille technique sont aussi déterminants.

Sur ce sujet, la demande des hôteliers est plus forte qu'auparavant. Libérer du temps dans la gestion quotidienne permet de se concentrer sur des services hôteliers à plus forte valeur ajoutée : l'accueil et le service dans les étages. Certains vont même plus loin en entrant dans des logiques d'exploitation des murs. En quelques années, les chaînes hôtelières se sont désengagées massivement du foncier en cédant leurs actifs immobiliers pour devenir de simples locataires. Depuis 2005, Accor poursuit cette politique au niveau mondial. Fin août, le groupe a annoncé la cession de 48 hôtels en franchise dont 31 en France sous les enseignes Novotel, Suite Novotel, Ibis et Etap Hôtel à un consortium composé de deux





© Thierry Samuel

investisseurs : Predica, filiale de Crédit agricole assurances et la Foncière des murs, filiale de Foncière des régions. L'opération immobilière devrait lui rapporter 367 millions d'euros. Les chaînes hôtelières préfèrent déléguer ce qui n'est pas purement attaché à l'accueil, la stratégie et la vision de la marque. Dans les établissements, cela se traduit par un recentrage des équipes sur ces fonctions clés. Cette démarche trouve aujourd'hui une traduction encore plus forte dans les politiques de gestion avec l'externalisation davantage de tâches. « *Les franchisés élargissent les prestations qu'ils sous-traitent. Jusqu'ici, l'offre de services se réduisait à la propreté des parties communes et des chambres. À présent, ils nous demandent*

*des prestations complémentaires comme les espaces verts, le service en restauration voire de la petite maintenance* », explique Joëlle Wattier, directrice de Sin&stes.

#### Un contrat de confiance

Si les établissements de chaînes ont ouvert la voie aux services associés, des réticences demeurent encore. Pour des raisons culturelles la plupart du temps. Accepter de déléguer totalement une mission traditionnellement attachée à l'hôtellerie suppose en contrepartie une confiance absolue envers le prestataire. Comme l'observe Corinne Veyssièrre, « *le fréquent turn-over du personnel du prestataire peut, par exemple, décourager certains hôteliers qui attachent de l'importance* ■ ■ ■

# Team Pro

Une Équipe de Spécialistes

Une alliance de fabricants pour une expertise en Hygiène

*Voire sécurité est votre priorité*

Assurer une hygiène parfaite tout en respectant l'Homme et son Environnement

Découvrez notre offre de produits ANIOSAFE, garantissant l'efficacité antimicrobienne tout en limitant notre impact sur la planète

**Substituer**

Chaque fois que possible, les composants primaires  
sont issus de matières et de leur environnement  
durables, naturels, C.O.V. 0

**Favoriser**

l'usage de produits  
biobiochimiques  
et non toxiques

**Fabriquer**

en France

**ANIOS**

A votre service partout en France au travers  
de 21 Plateformes Service Team pro

Plus de renseignements sur Team Pro au : 05 20 67 67 67

# HÔTELLERIE FRANÇAISE

■■■ *aux liens réguliers avec les mêmes employés et gouvernantes*». Stéphane Gauthier, directeur général des Best Western, opérateur hôtelier trois étoiles, estime : « *En déléguant l'une de vos fonctions support qui est de proposer des chambres propres et confortables, vous prenez un risque, celui de mettre votre réputation en jeu* ». Dans ce cas, le professionnalisme du prestataire extérieur va peser dans la balance au moment de la décision. Depuis 2000, la société Limpia intervient exclusivement sur le segment de l'hôtellerie. En dix ans, l'entreprise a su s'adapter aux exi-



© Thierry Samuel

gences : « *Le secteur nous impose des obligations de temps et de résultat*, analyse Franck Deguil, codirecteur de Limpia avec Jim Prévoist, *de temps parce que nos équipes doivent être disponibles et réactives en fonction des be-*

*soins. Obligation de résultat car nos clients sont indirectement ceux de nos hôtels. Nous avons deux clients avec deux exigences, ce qui implique davantage de rigueur* ». Ici plus qu'ailleurs, la communication apparaît comme essentielle dans la viabilité des relations entre le prestataire et le donneur d'ordres. Il est primordial de partager des objectifs communs dont celui de la satisfaction de la clientèle en passant par un contrat commercial et un cahier des charges clair. Et ce, pour éviter les mauvaises surprises en cours de route. ■  
Sébastien Acedo

## CONJONCTURE

# L'hôtellerie française en mutation

À en croire les indicateurs, la concentration du marché hôtelier s'est accélérée ses quinze dernières années. Signe de la réorganisation profonde d'un secteur encore marqué par les difficultés économiques.

En quinze ans trente six enseignes ont disparu pour la majorité d'entre elles en raison de fusions-absorption.

20 400 unités en 1991, 17 000 à peine en 2010 : le parc hôtelier français poursuit sa cure d'amin-cissement. Selon les projections du cabinet Coach Omnium, 4 000 établissements classés (étoilés) pourraient disparaître dans les trois années à venir. Les difficultés économiques que traverse le secteur depuis 2008 mais aussi l'incapacité pour un grand

nombre d'hôtels à répondre aux coûts de mise aux normes anti-incendie et d'accès aux personnes handicapées expliquent en grande partie ces fermetures. Selon un rapport du ministère des Finances, la mise en place de ces réglementations entraînerait la disparition de 30 % de l'hôtellerie indépendante ! Or, si le nombre d'établissements diminue, l'offre

de chambres disponibles reste quant à elle relativement stable depuis quinze ans, environ 600 000 chambres. Un paradoxe apparent qui témoigne en réalité d'une profonde réorganisation du marché dont la concentration s'est accélérée ces dernières années. Les chaînes hôtelières n'échappent pas à ce mouvement : entre 1995 et 2010, trente-six enseignes