



**Projet**

**TRANSALP – Travail sans frontière**

**Analyses des compétences**

**Profil professionnel:**

**DIRECTEUR D'HOTEL**



Analyse réalisée par

LUCA FACCENDA

Date 17 Juin 2006

A la suite de l'entretien:

**Société:**

1. Hôtel LE MERIDIEN
2. Hôtel CRYSTAL PALACE
3. Hôtel GARDEN

**Personne interviewée:**

**M. PREVOSTI**

Directeur d'un hôtel de haut niveau qui appartient à une chaîne hôtelière internationale

**M. AVIGNONE**

Directeur d'hôtel d'une structure d'accueil de grandes dimensions et directeur marketing d'autres hôtels qui appartiennent à la même chaîne

**M. Renato ROSCO**

Concierge d'hôtel, il a été directeur d'un hôtel de très petites dimensions et de catégorie moyenne

**Notes:**

Les trois personnes interviewées ont de différentes expériences professionnelles, utiles pour définir le profil de directeur d'hôtel d'une manière complète

## Activités et Tâches principales / Fonctions

*Toutes les activités/tâches peuvent être résumées en quatre catégories ou fonctions fondamentales :  
Coordination, transformation, maintien et innovation.*

*La quantité des procès à gérer et l'ampleur des fonctions remplies déterminent la complexité du rôle professionnel.*

### FONCTIONS:

#### **C = coordination**

Planification des activités, organisation, intégration opérationnelle, relations formelles et informelles, vérification, contrôle, gestion.

#### **T = transformation**

Exécution des tâches, gestion, emploi, modification, élaboration des inputs.

#### **M = maintien**

Gérer le fonctionnement du système et du procès du point de vue technique et social ; ex. réorganiser, reproduire, maintenir le rapport avec tierces, régler les variances, comprendre, interpréter, définir des procédures.

#### **I = innovation**

Perfectionner l'efficacité du système par la technologie, la production et l'organisation interne ; ex. la recherche.

CONTROLE REALISATION OBJECTIFS	C	T	M	I
Traduire les indications de la direction en objectifs opérationnels		X		
Analyser le marché d'appartenance		X		
Analyser le target de référence		X		
Elaborer les stratégies de l'entreprise et des plans de développement		X		
Etablir les modalités de gestion		X		
Comparer les objectifs avec les ressources à disposition		X		
Coordonner la planification du travail des collaborateurs directs	X			
Coordonner et planifier le travail des collaborateurs	X			
Planifier le travail d'accueil	X			
Définir les standards qualitatifs et quantitatifs des services à fournir		X		
Garantir le maintien des standards	X			
Contrôler le travail des collaborateurs	X			
Vérifier les écarts des plans préventifs	X			
Contrôler les tendances économiques et financières de l'activité	X			
Décider ou présenter les activités de renouvellement et de conservation				X
Contrôler les coûts et les aspects financiers	X			
Analyser le bénéfice, les données économiques et descriptives de l'activité	X			
rédigier la documentation et les rapports périodiques à présenter aux supérieurs		X		
Présenter aux supérieurs ou aux propriétaires les stratégies préventives et les résultats obtenus		X		
Proposer aux propriétaires ou au conseil d'administration les éléments stratégiques pour la définition des objectifs de la facturation				X

<b>GESTION DU BILAN ET CONTROLE DES COÛTS/BENEFICES</b>	C	T	M	I
Estimer les bénéfices		X		
Estimer les coûts directs et indirects		X		
Définir les politiques des prix		X		
Examiner périodiquement les coûts et les bénéfices	X			
Effectuer le contrôle de gestion	X			
Systématiser et classer les données		X		
Analyser les plans commerciaux	X			
Analyser le bilan mensuel et annuel	X			
Vérifier périodiquement les résultats économiques atteints	X			
Rédiger et analyser mensuellement le document comptable et autres documents économiques		X		
Gérer et analyser les données de facturation collectées dans les bases de données		X		
Vérifier mensuellement les résultats consommifs	X			
Analyser les écarts par apport au budget préventif	X			
Prédisposer les rapports périodiques sur les revenus et la tendance des services	X			
Effectuer des actions de correction en collaboration avec les chefs de service en cas d'écart par rapport aux objectifs fixés.				X

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	C	T	M	I
Définir l'organigramme		X		
Effectuer la recherche, la sélection et l'insertion du personnel	X			
Programmer le développement professionnel des collaborateurs et salariés	X			
Collaborer à la réalisation des programmes de formation et de perfectionnement du personnel	X			
Définir les tournements et les horaires du personnel		X		
Définir les activités journalières et périodiques		X		
Contrôler l'aspect extérieur et la conduite du personnel	X			
Gérer la communication interne	X			
Rédiger le statut interne		X		
Rédiger le registre personnel	X			
Envisager la substitution du personnel	X			
Envisager des moments de vérification avec les (maître, chef exécutive, barman)	X			
Envisager des moments de contrôle avec le directeur marketing, directeur administratif, chef d'accueil, facility manager, directeur de la restauration...	X			
Evaluer, avec le chef du service, les prestations du personnel	X			
Créer une atmosphère de collaboration en s'occupant des attentes du personnel	X			
Coordonner et stimuler les collaborateurs à la réalisation des objectifs envisagés	X			
vérification				

<b>GESTION ET CONTROLE DES SERVICES FOURNIS</b>	C	T	M	I
Surveiller sur toutes les activités de l'hôtel	X			
Surveiller sur l'activité du personnel impliqué dans tous les secteurs, en collaboration avec les responsables	X			
Organiser le travail des différents secteurs		X		
Donner des directives et définir le style du service	X			
Organiser le travail du personnel	X			
Garantir la distribution des ordres de service	X			
Détecter et résoudre les problèmes en collaboration avec les responsables des différents secteurs	X			
Contrôler et garantir la qualité des services	X			

Contrôler la correcte application de la loi en vigueur concernant la sécurité, les incendies et l'hygiène	X			
Contrôler l'application des procédures administratives et fiscales	X			
Lire et analyser périodiquement les rapports des différents secteurs et des fonctions de staff		X		
Effectuer des réunions de vérification avec les responsables des différents secteurs et des collaborateurs	X			
Etablir avec les responsables des secteurs les objectifs à atteindre	X			
Organisation d'événements (buffets, banquets, soirées à thème)	X			
Planifier le travail et surveiller à la commande des approvisionnements	X			
Coordonner les différents secteurs en vérifiant leur efficacité et la qualité des services offerts en collaboration avec ses collaborateurs (assistante à la direction et directeur adjoint)	X			

<b>COMMUNICATION/MARKETING/FIDELISATION DES CLIENTS</b>	C	T	M	I
Garantir la diffusion d'une image de l'hôtel d'haute qualité	X			
Représenter l'hôtel		X		
Participer à des événements importants (événements politiques et organisé par les association de catégorie) pour se rendre visible		X		
Se rendre visible sur les médias		X		
Garantir la sortie d'articles sur les revues du secteur		X		
Traiter directement avec les clients le plus importants		X		
Soigner l'image et la promotion de l'entreprise	X			
Contrôler les documents officiels qui sortent de l'hôtel et décider la politique des prix	X			
Donner des directives sur les politiques commerciales	X			
Collaborer à la définition des stratégies de marketing	X			
Développer des initiatives promotionnelles de marketing et de vente établies avec le directeur commercial				X
Structurer le business plan de l'entreprise avec le directeur commercial	X			
Définir les politiques de vente	X			
Transmettre, parmi les clients, une idée de qualité et d'efficacité dans la fourniture des services	X			
Effectuer et coordonner les activités de web marketing	X			
Gérer les newsletter mensuelles	X			
Contrôler la qualité des documents et du système de communication	X			
Tenir compte des souhaits des clients			X	
Les accueillir à leur arrivée			X	
Entretenir les clients pendant le petit déjeuner ou une pause café			X	
Effectuer l'envoi des vœux pendant les périodes de fête	X			
Collecter et analyser les commentaires de la part des clients		X		

## Compétences CLES

### Savoir faire

*Pour exercer les activités, quels sont les capacités opératives nécessaires ?*

- production / prestation
- contrôle
- organisation
- gestion
- communication écrite
- communication verbale
- formation

### Savoir

*Pour exercer les activités, quels sont les connaissances théoriques nécessaires ?*

- langue locale
- langues étrangères
- logicomathématique
- informatique
- technique
- théorique
- normatif - législatif
- qualité
- sécurité
- gestionnaire

### Savoir être

*Quels sont les aptitudes, comportements demandés ?*

- caractéristiques personnelles
- relation
- adaptation
- autonomie et attitude à la responsabilité

## Fiche descriptive de l'emploi et des compétences

<b>intitulé de l'emploi</b>	<b>Directeur d'hôtel</b>
<b>définition</b>	<p>Le directeur d'hôtel est la figure professionnelle qui remplit le niveau hiérarchique le plus haut dans la structure d'accueil. Il coordonne et contrôle le travail des collaborateurs et des salariés, garantit la réalisation des objectifs stratégiques et le développement de toute activité d'accueil en se rapportant directement à la propriété ou au conseil d'administration. Dans le cas de grandes chaînes internationales, il se rapporte avec le propriétaire de l'immeuble et la compagnie qui gère les hôtels. Il planifie la politique commerciale et est responsable du budget préventif et consommptif. Il coordonne et gère l'ensemble des services (réception. Etages, salle à manger, cuisine) et est responsable du recrutement, de la formation et de l'organisation du personnel. Il peut être le représentant légal de l'hôtel et, en tout cas, il le représente en occasion des moments publics.</p>
<b>SAVOIR-FAIRE</b> Etre capable de	<p><b>production / prestation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir comment établir et entretenir des relations commerciales</li> <li>- savoir comment établir et entretenir des relations avec le personnel</li> <li>- savoir anticiper les requêtes des clients</li> <li>- savoir comment se rendre visibles</li> </ul> <p><b>contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir capacités de problem solving</li> </ul> <p><b>organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir appliquer les techniques de motivation du personnel</li> <li>- savoir appliquer les techniques de gestion d'un groupe de travail</li> <li>- savoir comment créer une atmosphère de collaboration</li> <li>- savoir appliquer les techniques de délégation</li> </ul> <p><b>gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir effectuer des prévisions rigoureuses sur les données de bilan et de facturation</li> <li>- savoir organiser et gérer les activités et les services</li> </ul> <p><b>communication écrite</b> <b>communication orale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir une langue étrangère</li> <li>- savoir se rendre accessible</li> <li>- savoir conduire une médiation</li> </ul> <p><b>formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir reconnaître et définir les besoins de formation du personnel</li> </ul>
<b>SAVOIR</b> Connaissances	<p><b>langue locale</b> <b>langues étrangères</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Français et anglais au minimum</li> </ul> <p><b>logicomathématiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- statistique</li> </ul>

	<p><b>informatiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatique de base (office e applications)</li> <li>- Navigation sur Internet</li> </ul> <p><b>techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de marketing et analyse des données</li> <li>- Techniques de communication efficace</li> <li>- Méthodes d'évaluation des services</li> <li>- Techniques et instruments de motivation de groupes de travail</li> <li>- Techniques de négociation et de médiation</li> <li>- Instruments de programmation et coordination du travail</li> </ul> <p><b>théoriques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments d'économie hôtelière</li> <li>- Marché hôtelier</li> <li>- Activités culturelles et touristiques régionales et locales</li> </ul> <p><b>normes-lois</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- normes de sécurité au travail générales et spécifiques de secteur</li> </ul> <p><b>qualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- médiation et gestion des conflits</li> <li>- méthodes et techniques de problem setting et problem solving</li> </ul> <p><b>sécurité</b></p> <p><b>gestionnaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- administration et comptabilité industrielle</li> <li>- Méthodes de planification des activités</li> <li>- Techniques de gestion de services</li> </ul>
<p><b>SAVOIR ETRE</b> Capacité à être ou avoir l'aptitude de:</p>	<p><b>Caractéristiques personnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- créativité</li> <li>- rigueur</li> <li>- préfiguration</li> <li>- autorité</li> </ul> <p><b>relation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leadership</li> <li>- courtoisie</li> <li>- gentillesse</li> </ul> <p><b>adaptation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- confiance</li> <li>- écoute et communication</li> </ul> <p><b>autonomie et responsabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit d'initiative</li> <li>- initiative</li> </ul>
<p><b>en relation avec</b></p>	<p>Directeur commercial, directeur général, responsable du personnel, chef de secteur</p>
<p><b>lien hiérarchique</b></p>	<p>Dans les grandes chaînes hôtelières il fait référence au conseil</p>

	d'administration ou à la propriété
<b>éléments du contexte</b>	<p>Il peut être le propriétaire de l'hôtel ou être salarié dans les sociétés qui gèrent les chaînes hôtelières. Son travail se déroule dans l'hôtel, la plupart du temps dans un bureau ou dans ses différentes parties et à l'extérieur pendant la participation à séminaires, manifestations et événements.</p> <p>Dans les hôtels d'un certain niveau, le directeur d'hôtel coïncide avec le directeur général (general manager). Dans les petites structures le titulaire est le seul responsable.</p> <p>Beaucoup d'activités se déroulent en relation avec la clientèle, les fournisseurs, le titulaire de l'hôtel et le personnel - notamment avec les responsables des différents secteurs. Quoiqu'il ne soit pas lié à des horaires précises, une présence continue et régulière dans la structure est nécessaire. Le dimanche et les jours de fête ne sont pas considérés des journées de repos. La criticité du travail du directeur est étroitement liée au niveau de haute responsabilité et autonomie qui le caractérisent. Dans les lieux très touristiques l'engagement peut être saisonnier, en ce qui concerne les villes le travail est plus intensif pendant le printemps et l'automne (salons, séminaires, expositions).</p> <p>Le salaire varie selon la dimension de l'hôtel et de l'expérience mûrie dans le rôle. Généralement le contrat est de II niveau et le salaire de base s'élève à 22.000 € brut par an et peut arriver à 50.000 €. Dans les chaînes hôtelières importantes, le salaire peut s'élever à 100.000 € par an avec des prix de production liés à la facturation et à l'obtention des objectifs saisonniers.</p>
<b>moyens et outils</b>	Le directeur réalise la plupart de ses activités dans un bureau en utilisant les outils tels que le téléphone, le fax, l'ordinateur. Les logiciels le plus utilisés sont les programmes d'écriture et de gestion comptable (Excel, Demio, Hôtel 2000, Project Manager).
<b>expérience préalable</b>	<p>Une formation spécifique n'est pas nécessaire pour devenir directeur d'hôtel. Le diplôme le plus cohérent est celui de l'Institut pour les services hôteliers et de la restauration. La branche <i>technique des services touristiques</i> donne une formation spécifique pour les fonctions dirigeantes.</p> <p>Les maîtrises les plus cohérentes sont celles en économie avec une spécialisation en administration, marketing d'entreprise et gestion des services touristiques. L'expérience professionnelle mûrie est plus importante que les diplômes scolaires surtout dans les petites et moyennes structures d'accueil. On peut commencer comme responsable d'un secteur (par ex. de l'accueil) et passer à des fonctions de responsabilités telles que l'assistant à la direction ou directeur adjoint.</p> <p>Des expériences de travail et/ou de formation à l'étranger sont indispensables pour acquérir une certaine ouverture et perfectionner la connaissance des langues.</p>

## Niveau des compétences requises

Compétences CLES (principales)	niveau A	niveau B	niveau C	niveau D
<b>SAVOIR-FAIRE</b>				
01 maintenance				
02 réglage				
03 production / prestation				
Etablir et entretenir des relations commerciales			<b>X</b>	
Etablir et entretenir des relations avec le personnel			<b>X</b>	
Anticiper les goûts et les requêtes des clients				<b>X</b>
Se rendre visible		<b>X</b>		
04 conduite				
05 contrôle				
Avoir capacités de problem solving			<b>X</b>	
06 organisation				
Motiver le personnel			<b>X</b>	
Gérer un groupe de travail			<b>X</b>	
Créer une atmosphère de collaboration			<b>X</b>	
déléguer			<b>X</b>	
07 gestion				
Effectuer des prévisions rigoureuses sur les éléments du bilan et de la facturation			<b>X</b>	
Organiser et gérer les activités et les services				<b>X</b>
08 communication écrite				
09 communication verbale				
Savoir parler un langue étrangère			<b>X</b>	
Etre accessible		<b>X</b>		
Savoir concilier			<b>X</b>	
10 formation				
<b>SAVOIR</b>				
01 langue locale				
02 langues étrangères				
Langues étrangères (au moins français et anglais)			<b>X</b>	
03 logicomathématique				
statistique		<b>X</b>		
04 informatique				
Informatique de base (Office et applications)		<b>X</b>		
Navigation en Internet			<b>X</b>	
05 technique				
techniques de marketing et analyse des données			<b>X</b>	
Techniques de communication efficace				<b>X</b>
Méthodes d'évaluation des services				<b>X</b>
Techniques et outils de motivation des groupes de travail			<b>X</b>	

	Techniques de négociation et de médiation			<b>X</b>	
	Outils de programmation et de coordination du travail				<b>X</b>
06	théorique				
	Eléments d'économie hôtelière				<b>X</b>
	Marché hôtelier				<b>X</b>
	Activités culturelles et touristiques régionales et locales		<b>X</b>		
07	normatif - législatif				
	Normes sur la sécurité au travail				<b>X</b>
08	qualité				
	Médiation et gestion des conflits			<b>X</b>	
	Méthodes et techniques de problem setting et de problem solving			<b>X</b>	
09	sécurité				
10	gestionnaire				
	Administration et comptabilité industrielle			<b>X</b>	
	Méthodes de planification des activités			<b>X</b>	
	Techniques de gestion des services				<b>X</b>
	<b>SAVOIR ETRE</b>				
01	caractéristiques personnelles			<b>X</b>	
02	relationnel				<b>X</b>
03	adaptation			<b>X</b>	
04	autonomie, prise de responsabilité				<b>X</b>