

# DIXIT

Tahiti

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

2009 - 2010

DIXIT en ligne  
[www.eco.netfenua.pf](http://www.eco.netfenua.pf)

CHRONOLOGIE POLITIQUE  
1984 - 2009

COMMUNES  
Radioscopie selon 8 critères

INVESTIR DANS L'IMMOBILIER  
Un bon placement ?

HONOTUA  
L'avenir au bout du câble

AGRICULTURE BIO  
Le défi est relevé !

LES ASSURANCES VOYAGES  
Indispensables ou superflues ?

ENERGIES RENOUVELABLES  
L'impérieuse nécessité d'agir

Exclusivité

200

CLASSEMENT  
premières entreprises  
premiers employeurs



Le DIXIT a été créé  
en 1984 par la JCET

# Redynamisation des équipes

## Esprit d'équipe es-tu là ?

Le Sofitel Tahiti a fêté cette année ses 40 ans. Lorsque cet établissement a fermé pendant plusieurs mois pour rénovation en 2005, le SEFI a pris en charge le financement d'un programme de formation dispensée par Afometh pour l'ensemble des personnels des établissements Sofitel de Tahiti, de Moorea et de Bora Bora. Intitulée « Redynamisation des Équipes », cette formation a eu pour objectif de fédérer les employés autour des projets de rénovation, et de les sensibiliser au repositionnement du produit dans le panorama hôtelier et touristique polynésien. Très belle occasion de se poser une question fondamentale en termes de management : esprit d'équipe es-tu là ?

Les valeurs de l'économie libérale poussent de plus en plus les entreprises à considérer l'ancienneté du personnel comme « le coût des avantages acquis », sans grands avantages pour l'entreprise elle-même. C'est une vue de l'esprit...

### Le poids ou la valeur des années ?

Il est certain qu'un employé qui cumule des années d'ancienneté peut être perçu de façon caricaturale comme un employé qui vit sur ses avantages acquis, qui a peur de la mobilité, qui présente une grande résistance au changement, qui est moins formé, voire souvent moins productif, et qui perçoit, au fil des années, des rémunérations plus élevées que les nouveaux collaborateurs. Les entreprises constatent que le poids des anciens fait basculer l'équilibre de la grille salariale ; que celle-ci manque de cohérence et, pour envenimer le tout, les plus jeunes ressentent même une forme d'injustice. Dans cette logique purement financière, l'entreprise pourra procéder à un bilan social en vue d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,

et analyser sous toutes ses coutures sa pyramide des âges. Nous savons tous où peut mener cette politique : la dévitalisation de l'entreprise...

*« Je ne sais rien de moi à l'avance. Mes aventures arrivent quand je les raconte »*

Peter Handke

### L'histoire d'une société, une aventure humaine

Pour illustrer ce propos, la formation « Redynamisation des Équipes » vécue par le personnel du Sofitel est extrêmement instructive. Pour s'assurer d'une cohérence entre les moyens matériels (rénovation de l'hôtel) et humains mis en œuvre dans ce projet d'entreprise, il était nécessaire de se recentrer sur la mission de chacun. S'appuyant sur cet objectif, et tenant pour essentiel le principe qu'un groupe ne peut être soudé que si chacun de ses membres est intimement persuadé d'y appartenir, la formation devait rappeler les fondamentaux de la cohésion



*Témoignages d'une époque où la qualité de la relation avec le client était basée essentiellement sur l'affect.*

et de l'appartenance des membres d'un groupe travaillant dans le même sens et pour une même entité.

Dans la pratique, en lieu et en place d'un programme de formation, les formateurs ont fait de l'animation de Groupe avec comme projet l'écriture de l'histoire des hôtels Sofitel en Polynésie, et notamment celle de l'hôtel Maeva Beach. Ce support de réflexion a incité chacun des participants à se poser de vraies questions sur son rôle, sa mission et ses objectifs. Profitant de l'hétérogénéité des groupes, constitués d'employés travaillant dans différents services, toute hiérarchie et toute ancienneté confondues, il a été demandé aux stagiaires de réaliser une « frise chronologique » retraçant l'histoire de l'Hôtel Maeva Beach de 1969, date de son ouverture, à 2009 (nous étions en 2005, mais avons proposé « d'imaginer le futur après rénovation » sur 4 ans.) Ont été fournis aux participants un certain nombre d'éléments permettant d'inscrire cette frise dans un contexte économique, et notamment le Magazine Dixit 2004 qui réalisait une rétrospective de la Polynésie de 1984 à 2004, et l'édition spéciale de la Lettre des Employeurs du CEPF retraçant 20 ans de la vie des entreprises locales de 1983 à 2003. Précieux témoignages d'une Polynésie en évolution, ces documents ont permis de renseigner les groupes sur les faits marquants de la société depuis 20 ans (crises sociales, politiques, et même climatiques) tout en fournissant des données économiques pour compléter le tableau (évolution du SMIG sur 20 ans, etc.).



L'équipe du Restaurant Gauguin dans les années 80

Il a également été fourni aux participants des documents émanant de l'Office du Tourisme retraçant l'évolution de l'industrie touristique au travers notamment de la chronologie de l'ouverture des hôtels à Tahiti et dans les îles depuis 1961 (ouverture de l'Hôtel Bora Bora) avec son pic en 1998/1999 (Ouvertures simultanées de plusieurs établissements à Tahiti et dans les îles)<sup>1</sup>. Ces données extérieures à la vie de l'entreprise ont permis d'inscrire l'histoire de l'Hôtel dans son contexte institutionnel, politique, économique et concurrentiel. Pour ce qui est de la vie de l'Hôtel en interne, il a été fait appel à la mémoire des plus anciens afin de faire revivre des moments fort de leur parcours professionnel.

Sous la dictée des plus anciens, les plus jeunes ont schématisé par une ligne médiane de 5 mètres l'échelle temporelle chronologique sur 4 décennies (1969-2009). Tous les participants s'y sont positionnés en inscrivant leurs noms et la date de leur embauche dans l'entreprise, donc le début de leur histoire.

Des sous-groupes chargés d'apporter des éléments extérieurs ayant une influence sur la vie de l'Hôtel, grâce aux documents de référence, ont apporté leurs pierres à l'édifice. Ensuite, le Groupe s'est fédéré autour de leur histoire commune en inscrivant sur la frise le nom des directeurs successifs sur les 4 décennies et les animations proposées par l'Hôtel (Restaurants,

Un groupe ne peut être soudé que si chacun de ses membres est intimement persuadé d'y appartenir

Evènements particuliers, Galas...). La frise a été illustrée d'images d'archives, d'affiches, de pubs, de cartes de restaurant d'antan (le restaurant gastronomique « *Le Gauguin* », le night club « *Le Café de Paris* »), de newsletters internes (« *L'Echo des Lagons* ») et enrichie par une quantité impressionnante de photos personnelles prises au cours de toutes ces années. Des photos en situation de travail, des photos d'équipe, et d'innombrables photos prises par et avec des clients, autant de témoignages d'une époque où la qualité de la relation avec le client était basée essentiellement sur l'affect.





## La fierté d'appartenance

Le résultat de cet exercice a été au-delà de l'espérance des formateurs. Tous les participants ont été animés par un seul et même élan, du quel est ressorti, au final une véritable fierté d'appartenance à l'entreprise. Ainsi, chacun a été à même de mesurer le chemin parcouru par lui-même et par ses collègues et comprendre tout l'intérêt de la notion d'équipe. La frise chronologique a été l'occasion de belles remises en question, notamment sur le besoin d'évoluer dans un environnement plus exigeant (montée en gamme de la clientèle). Chaque employé a aussi pris conscience de la progression personnelle amenée par une nouvelle approche de son travail.

## Retour vers le futur

Cette recherche a été l'occasion d'une analyse lucide et sans complaisance sur le chemin parcouru par l'établissement, sur les erreurs commises et sur les défaillances constatées. Il en est notamment ressorti que cette rénovation intervenait bien tardivement, la concurrence ayant eu le temps de s'installer, puis de s'imposer malgré la longueur d'avance prise par le premier hôtel de classe internationale de Tahiti. De même, il est apparu que la réduction constante de l'effectif durant ces années (230 personnes pour l'ouverture en 1969, contre 97 employés en 2005), avait fortement impactée sur la qualité des prestations hôtelières. Du côté du management, le turnover important des cadres de la Direction (pourtant atavique à la culture hôtelière) a souvent perturbé la vision commerciale (chaque nouveau directeur s'empressant d'imposer ses idées). Ces bouleversements réguliers n'ont pas été sans conséquences sur l'implication d'un personnel marchant essentiellement à l'affect et ayant plus besoin de repères hiérarchiques que fonctionnels<sup>2</sup>.

Il était plus que temps de revoir leodus vivendi, par rapport à la hiérarchie, mais aussi par rapport au service client (interne et externe). L'analyse de l'échelle temporelle a été l'occasion d'anticiper la nouvelle relation clientèle, donc le nouveau rapport au client. En effet, issu d'un standing plus élevé, le client sera peut-être moins enclin aujourd'hui à se faire photographe en compagnie d'un personnel soudain jugé trop familier.



Soirée alsacienne dans les années 80

## La charte de management

*« Construire un esprit d'équipe et optimiser les capacités de travail et d'innovation des collaborateurs, en développant un climat de dialogue et d'écoute, de collaboration, de confiance et de respect mutuel, en consacrant du temps à cette animation, et en favorisant une ambiance de travail correspondant mieux aux attentes des plus jeunes » (...). « Rassembler les énergies de ses collaborateurs en leur donnant envie de mettre en œuvre les valeurs du Groupe, et notamment de contribuer aux changements qu'exigent les attentes du client ».*

Extraits de la Charte du Manager EDF novembre 2001.

## Le futur en appui du présent

Ces moments de forte cohésion ne devraient pas être l'apanage d'une action en formation. La formation devrait, tout au plus, relancer une dynamique. Les véritables responsables de la cohésion de groupe sont ceux qui ont la charge du management des équipes : la Direction, ses cadres et ses chefs d'équipe. Aussi devront-ils intégrer le fait que le management doit s'organiser en fonction des compétences, et fédérer les ressources humaines autour des valeurs de la culture d'entreprise.

## Une charte pour donner du sens

Le recours à un cabinet conseil est un premier signe envoyé par la Direction Générale pour montrer sa volonté de changement, ainsi que sa volonté d'avoir une autre lecture de son histoire. Un

Un standing plus élevé a engendré une nouvelle relation clientèle



audit<sup>3</sup> sera réalisé pour trouver tous les leviers de motivation. L'auditeur va écouter ses interlocuteurs avec une attention à laquelle ils ne sont plus habitués, car communiquer c'est aussi entendre ce qui n'est pas dit. Il reconnaît par là même leur rôle dans l'entreprise, et instaure la confiance par le respect de la confidentialité des échanges. Confiance, respect, reconnaissance, communication, écoute... Quand tous ces éléments sont réunis, la motivation est assurée. Si le Consultant (ou le Formateur) est à même de guider l'entreprise sur le chemin de la cohésion, il appartient à l'entreprise de rebondir sur la dynamique de groupe et de pérenniser l'action en interne. La rédaction d'une charte de management est un excellent moyen de concrétiser cette action.

L'écriture, et surtout l'adoption d'une charte du management est un engagement essentiel de la direction pour donner un sens à l'action collective et permettre que les objectifs soient atteints. Encore faut-il que le projet d'entreprise soit clair et légitimé, que sa destination soit fixée, que l'attention de tous soit

focalisée sur des objectifs réalistes dont les priorités sont définies ; de même qu'il faut que les responsables soient identifiés et engagés à fédérer ainsi qu'à motiver les personnes placées sous leur responsabilité.

De fait, le véritable objectif de l'entreprise, pour citer Carlos Ghosn, est « *que les gens soient passionnés par ce qu'ils font dans l'entreprise, par l'histoire à laquelle ils participent.* » Les entreprises pérennes ont toutes une histoire à raconter. Les jeunes entreprises ont, quant à elles, une histoire à conjuguer au futur. La plus belle histoire est peut-être bien celle qui reste à écrire. ■

Régine Jouvin

**1** - Méridien Tahiti et Méridien Bora, Outrigger Tahiti (devenu depuis Sheraton, puis Hilton), Hôtel Tiare Tahiti, Nuku Hiva Pearl Lodge...

**2** - À l'inverse, L'autre « figure » emblématique du paysage hôtelier polynésien, l'Hôtel Bora Bora, ouvert en 1961, aura eu le même Directeur Général, Monty Brown, pendant 18 ans.

**3** - « *Auditer est une activité complexe. Comme son nom l'indique, il s'agit d'une pratique d'écoute. Non pas une simple audition de ce qui est dit, mais une attention systématique à ce qui se fait ; à ce qui s'énonce ; à ce qui s'omet ; à ce qui se manifeste.* » G. Leboterf

## La Cohésion de Groupe

### Les pré-requis :

- Un objectif bien défini et poursuivi par tous
- Un « qui fait quoi » qui joue sur la complémentarité et les mêmes règles pour tous
- Un leader qui incarne la stratégie de l'entreprise, qui fédère les énergies et qui mobilise ses collaborateurs en revendiquant toute sa part de responsabilité dans la performance individuelle et collective
- Des collaborateurs fortement motivés par une vraie reconnaissance de la part de leur Direction quant à leur rôle dans l'organisation
- Un réseau de communication qui favorise la force de proposition, le partage de l'information et la facilité d'accès à celle-ci
- Un environnement qui favorise la remise en cause des habitudes, et qui encourage l'innovation et le changement pour assurer la performance, la compétitivité et le progrès de l'entreprise.