

Hilton fait le lien entre Leadership et résultats opérationnels

Société :	Hilton
Stratégie :	Développer une culture de management commune après une fusion
Programme :	<ul style="list-style-type: none">- Les principes de base.- Coacher pour développer la performance.- Manager la performance.- Le module pré-requis de Hilton Le manager d'aujourd'hui.
Population :	Environ 3000 managers de 64 hôtels du groupe Hilton
Résultats :	<ul style="list-style-type: none">- Créer une culture de Leadership commune.- Définir des outils pour mesurer les résultats de la formation.

La société des Hôtels Hilton a une vision très claire : « Devenir le premier choix des voyageurs dans le monde ». Après l'acquisition des hôtels Promus fin 1999, cette vision devait être communiquée à plus de 77 000 collaborateurs.

La stratégie de Hilton est basée sur le concept de « Balance Scorecard ». C'est un système de gestion de la performance qui aide l'entreprise à définir ses objectifs et à les traduire en indicateurs cohérents. Ses objectifs sont ensuite communiqués à tous les niveaux de l'organisation. Les indicateurs sont financiers mais aussi basé sur la relation client, les processus internes et la croissance. L'indicateur *formation et croissance* a été récemment ajouté aux indicateurs classiques mesurant la capacité d'un hôtel à générer du profit, tels que la maximisation du chiffre d'affaires, la gestion de la marge et la fidélité des clients.

« Nous souhaitons mettre en œuvre des formations au Leadership parce que cela permet d'améliorer la communication, de créer une culture commune et ainsi d'accroître la productivité à tous les niveaux pour nous aider à devenir le choix numéro 1 des voyageurs dans le monde », confie le Vice-Président Formation et Gestion de Carrières Mark Foster.

Client d'AchieveGlobal depuis 1978, Hilton travaille depuis 2000 sur les formations au Leadership.

Hilton intègre la formation dans ses indicateurs de mesure.

L'industrie hôtelière se focalise habituellement sur les formations à l'Excellence du Service aux clients. En sus, Hilton a choisi de développer des formations au Leadership. « En ce moment, tout le monde se tourne vers son leader parce que ce qui marchait hier ne marche plus aujourd'hui. Un bon leadership est essentiel pour avoir un bon service aux clients », explique Diana Nagatani, manager chez AchieveGlobal.

Pour ajouter l'indicateur *formation et croissance*, il faut rendre la formation mesurable. Hilton et AchieveGlobal ont donc choisi ensemble des formations au Leadership permettant de former l'ensemble des managers et de lier les résultats à la « Balance Scorecard ».

Mise en œuvre

Dans la mise en œuvre des formations au leadership, l'adhésion et la mesure étaient nos deux plus gros challenges », dit Jennifer Rinck, directeur régional de la formation. La formation était imposée dans les 64 hôtels de la marque Hilton et recommandé dans les 333 hôtels du groupe Hilton. Mettre en œuvre les formations sur un si grand ensemble n'était pas évident. Sept formateurs internes ont d'abord certifié un groupe de 124 formateurs.

Ces formateurs ont été certifiés aux formations de Leadership AchieveGlobal au cours d'une réunion donnant aussi l'opportunité aux formateurs de rafraîchir leurs techniques de facilitation.

« Ce type d'implémentation requiert une excellente organisation. Jennifer Rinck et son équipe ont créé un réseau permettant de couvrir parfaitement l'ensemble du territoire géographique et démographique », commente la consultante AchieveGlobal Kathy Simpson. Mettre en œuvre les outils nécessaires pour rendre le feed-back mesurable était un autre challenge important. « Nous ne voulions pas mettre en place la formation toute seule. Nous voulions être sûrs de la lier avec l'indicateur *formation et croissance*, pour être capable de tracer et mesurer le succès des formations au leadership », explique J. Rinck.

Les programmes de Leadership AchieveGlobal donnent les bases.

Pour commencer la mise en oeuvre des formations au Leadership, AchieveGlobal et Hilton ont choisi quatre programmes :

- **Les principes de bases**, qui mettent les valeurs partagées de l'entreprise.
- **Coacher pour développer la performance**, qui donne les techniques utiles pour motiver les collaborateurs à atteindre de nouveaux niveaux de performance.
- **Corriger les problèmes de performance** qui permet de remettre la performance individuelle dans le droit chemin tout en continuant à construire pour le futur.
- **Mener les entretiens de performance** qui facilite la gestion d'entretiens d'évaluation qui encourage l'amélioration permanente.
- Hilton propose aussi son propre programme « Manager aujourd'hui » qui prépare les managers aux programmes de Leadership AchieveGlobal.

« Les formations au Leadership peuvent aider nos managers à évoluer d'individus capables d'intégrer des nouveaux collaborateurs dans l'équipe à des individus qui managent réellement », explique J.Rinck.

La responsable du département Conventions et Banquets du *Hilton Tapatio Ciffs Resort*, Terry Barton a utilisé ses nouvelles compétences de leadership dans sa vie professionnelle comme dans sa vie personnelle. Quand elle a craint que son mari soit renvoyé chez lui après une opération du dos, elle a utilisé une approche non-émotionnelle pour gérer la situation. « Apprendre à communiquer plus efficacement et à extraire les émotions de ma réponse m'a aidé à obtenir les résultats recherchés », explique T.Barton.

Dans sa vie professionnelle, elle se sent plus confiante, sachant qu'elle a les outils pour choisir la bonne compétence dans la bonne situation. « Nos hôtes y gagneront car ils verront une performance plus soignée de tout notre personnel. Cela nous aidera à devenir le numéro 1 de notre industrie ».

Les collaborateurs ont un vrai impact sur l'expérience client dans les hôtels. « Pour évaluer si notre management humain est performant, nous avons besoin d'un lien avec notre système de mesure », dit J. Rinck.

Avec AchieveGlobal, Hilton a défini 3 niveaux de mesure:

- Niveau 1 : la satisfaction des stagiaires
- Niveau 2 : Un test de vérification des connaissances
- Niveau 3 : Un superviseur observe si le collaborateur met en oeuvre correctement les compétences apprises.

« Nous avons appelé notre programme *Hilton Leadership Skills* avec un contenu AchieveGlobal personnalisé Hilton. Avoir principalement des contenus AchieveGlobal nous donne la flexibilité pour ajouter des nouveaux programmes selon nos besoins », dit J. Rinck.

Faire le lien avec la Balance scorecard de Hilton

Même s'il est un peu tôt pour mesurer les résultats des formations au Leadership mises en oeuvre, le processus permettant de lier les résultats à la Balance Scorecard est en cours de développement. « La combinaison des outils de mesure AchieveGlobal avec les programmes mis en oeuvre permet de lier la catégorie *formation et croissance* avec notre Balance Scorecard », dit J. Rinck.

Pour K.Simpson, consultante AchieveGlobal, la Balance Scorecard donne à Hilton une base pour développer leur performance et construire une culture d'entreprise et de management commune aux différents hôtels tout en leur permettant de garder leur propre identité.

« C'est très dur à faire, mais il est important d'atteindre un niveau critique de service pour devenir le premier choix des voyageurs dans le monde. La mise en oeuvre de ce très large projet de formation au leadership permet à Hilton de créer un standard de management conséquent », ajoute K. Simpson.

Le future de Hilton

La mise en oeuvre du projet continue. Hilton souhaite intégrer à son programme Hilton Leadership Skills plus de modules de Leadership AchieveGlobal et intensifier le lien entre la mesure de la formation et leur Balance Scorecard.

Hilton peut démontrer l'importance de la formation en liant les indicateurs du leadership à la catégorie formation et croissance de leur Balance Scorecard. Une belle perspective pour une entreprise déjà en route pour devenir le premier choix des voyageurs dans le monde.