

Vision, mission, stratégie

Vision, mission et stratégie

Une vision percutante décrit en quelques phrases la situation de votre établissement dans cinq ans. La mission présente de manière brève et concise comment réaliser cette vision. La vision et la mission forment la base de la stratégie de votre établissement et la condition indispensable pour que vos collaboratrices et collaborateurs puissent s'aligner sur les objectifs de l'entreprise et contribuer ainsi à leur réalisation.

Si vous n'avez pas encore de vision, de mission et de stratégie pour votre établissement, élaborer-les avec l'organe stratégique de votre entreprise (conseil d'administration, propriétaire). Vous pouvez vous faire assister par des expert·e·s externes, par exemple du réseau des [Trusted Consultants d'HotellerieSuisse](#). Si vous remplissez certaines conditions, les coûts correspondants sont pris en charge par le SECO dans le cadre du programme de coaching d'HotellerieSuisse.

Si vous avez déjà une vision, une mission et une stratégie pour votre établissement, ou si vous venez de les élaborer, vous devez maintenant définir vos valeurs d'entreprise. Celles-ci vous aident à gérer votre entreprise et votre personnel. Les valeurs sont des principes de base qui déterminent la façon dont vous interagissez au sein de l'entreprise et la manière dont vous souhaitez organiser la collaboration en général. C'est pourquoi elles constituent un important outil de gestion, qui est expliqué plus en détail ci-après.

[Dans cet article de blog](#), découvrez comment mettre en œuvre votre vision et votre mission dans votre établissement.

Valeurs

Les valeurs permettent de faciliter la gestion, le recrutement et l'orientation ainsi que de créer, avec la vision et la mission, une culture d'entreprise plus transparente pour les collaboratrices et collaborateurs actuels et futurs. Elles aident également à positionner son établissement dans les domaines du développement interne de l'équipe et de la marque employeur. Enfin et surtout, avec des valeurs claires, il est possible de trouver les partenaires adéquats pour son entreprise.

Principes de base pour l'élaboration des valeurs: la définition des valeurs d'entreprise peut être entièrement élaborée au moyen d'une approche ascendante («bottom-up»), c'est-à-dire conjointement avec tous les membres du personnel. L'avantage de ce processus est que les valeurs sont partagées par tout le monde et qu'il y aura moins de discussions sur leur interprétation par la suite. Cette variante est toutefois très complexe et coûteuse. Il est également possible d'élaborer les valeurs d'entreprise au sein de l'équipe de direction, puis de les reproduire sous une forme appropriée avec l'ensemble du personnel. C'est sur ce principe que reposent les recommandations suivantes.

Exemple: les valeurs d'Accor		
Enthousiasme pour la clientèle Nos hôtes sont ce qui compte le plus pour nous. Ils constituent le fondement de nos décisions et de nos actions.	Confiance L'hospitalité est un sport d'équipe et nous sommes plus forts si nous nous faisons confiance et nous soutenons mutuellement.	Respect Nous nous sentons responsables vis-à-vis du monde et des autres. Nous saluons le riche mélange de cultures et nous apprécions nos différences.
Performance durable Nous croyons que l'hospitalité a le potentiel de mener à un avenir meilleur.	Esprit de conquête Nos hôtes sont des globe-trotteurs, et nous le sommes aussi. Nous voulons être ce que nos hôtes sont.	Innovation Nous osons remettre en question le statu quo. Nous faisons preuve de courage pour innover et relevons le défi de devenir plus rapides et meilleurs.

Élaborez vos valeurs d'entreprise en sept étapes

1. Premier atelier avec les cadres

Objectif de l'atelier: définir trois à cinq valeurs

- La mise en œuvre des valeurs ne doit pas encore être définie à cette étape.
- Les valeurs peuvent représenter une attitude à l'égard d'un sujet ou des aides pour s'orienter.
- Si possible, organisez cet atelier en dehors de votre établissement afin que vous et votre équipe de direction ne soyez pas distraits.
- Abordez le sujet de manière ludique. Par exemple, utilisez des briques LEGO pour façonner les valeurs.
- Envisagez de recourir à une modération externe (p. ex. dans le cadre du programme de coaching). Cela présente l'avantage de permettre à l'équipe de se concentrer entièrement sur le contenu et l'élaboration et de ne pas avoir à s'occuper de l'organisation de l'atelier.

2. Atelier avec l'ensemble du personnel (par étapes, selon l'établissement)

Objectif de l'atelier: reproduire les valeurs avec tous les collaborateurs et collaboratrices et aborder l'ancrage des valeurs au sein de l'entreprise.

- Demandez aux collaboratrices et collaborateurs des propositions d'adaptation concrètes et tenez-en compte. Mais ne vous livrez pas à des discussions de fond au sujet des valeurs!
- Répondez aux questions suivantes:
 - Comment les valeurs sont-elles mises en œuvre dans l'établissement?
 - Comment les concrétiser?
- Préparez l'atelier et planifiez son déroulement. La méthode «World Café», par exemple, se prête bien à la concrétisation des valeurs.
- **Défi:** les propositions les plus diverses peuvent et doivent être présentées, mais toutes doivent être débattues et il faut garder un œil sur la gestion du temps.

3. Deuxième atelier avec les cadres (même configuration de l'équipe que lors de la première étape)

Objectif de l'atelier: formuler, élaborer et développer une stratégie de ressources humaines.

- Intégrez tous les secteurs impliqués dans la gestion du personnel.
- Il existe différentes approches; nous considérons le modèle ELC (Employee Life Cycle) comme particulièrement approprié. Celui-ci place les collaboratrices et collaborateurs au premier plan.
- Élaborez une stratégie de ressources humaines classique ou adaptez la stratégie existante en conséquence.
- Définissez des objectifs mesurables (indicateurs clés de performance, ICP) et répartissez les responsabilités entre les cadres.

4. Communication au personnel de la stratégie de ressources humaines et des valeurs définies

- Présentez la stratégie de ressources humaines et les valeurs à tous les collaborateurs et collaboratrices, en expliquant de manière transparente les processus d'élaboration ainsi que les réflexions des cadres.
- Si possible, faites cette présentation à l'occasion d'un événement destiné au personnel, au cours duquel vous discutez, par exemple à différents postes, de la manière dont les valeurs sont désormais mises en pratique et de la façon dont les collaboratrices et collaborateurs peuvent y contribuer. Terminez cet échange par un apéritif.

5. Vérification des objectifs

- Vérifiez régulièrement (p. ex. une fois par semestre ou année) les objectifs définis dans le cadre de la stratégie avec l'ensemble des cadres.

6. Vérification de la stratégie de ressources humaines

- Il est recommandé de revoir régulièrement la stratégie de ressources humaines (environ tous les trois ans).

7. Incarner les valeurs

- Gardez les valeurs présentes dans votre établissement et promouvez-les activement. Incluez-les par exemple dans les documents destinés au personnel. Vous pouvez les intégrer dans les entretiens avec les collaboratrices et collaborateurs, dans le journal interne, au tableau d'affichage ou lors d'événements dédiés au personnel. Exemple: voici comment Accor travaille avec ses valeurs d'entreprise.

Exemples de bonnes pratiques de la branche

Federico Haas, Hotel Delfino à Lugano

«Nous essayons d'intégrer et de mettre en pratique nos valeurs dans nos affaires courantes. Les valeurs font également partie intégrante du processus de recrutement et des entretiens annuels. Nous avons constaté qu'elles deviennent tangibles dans l'établissement lorsque tous les collaborateurs et collaboratrices les partagent, les soutiennent et les promeuvent. Nous créons ainsi de la stabilité, une relation de confiance et une bonne ambiance de travail.»



Nathalie Hauenstein, Hauenstein Hotels am Thunersee (Groupe Hauenstein)

«Nos valeurs fondamentales «compétence, confiance et passion» sont constamment communiquées et reprises tout au long du parcours candidat (Candidate Journey), puis du parcours employé (Employee Journey). En fait notamment partie la communication sur les réseaux sociaux, sur le site Internet, dans les offres d'emploi et lors de l'entretien d'embauche, de l'initiation, de l'enquête auprès du personnel, de formations ou de l'entretien annuel. Le point le plus important est toutefois que les valeurs soient mises en pratique et que l'action de l'entreprise et du personnel corresponde aux valeurs, par exemple dans le cadre de briefings ou de réunions internes. En effet, nous adaptons nos objectifs d'entreprise et les mesures qui en découlent à nos valeurs. Une bonne et saine culture d'entreprise est l'un des principaux facteurs influençant la satisfaction du personnel.»

Adrian K. Müller, Hotel Stern à Coire

«Nous communiquons nos valeurs à tous les collaborateurs et collaboratrices dans le cadre de notre séance de début d'année et de manière individuelle lors des entretiens d'embauche. Durant l'année, les valeurs sont affichées sur le panneau d'information et mises en relation avec différents retours des hôtes. Afin que nos valeurs restent ancrées dans tous les secteurs de l'entreprise et chez tout le monde, nous avons défini avec l'ensemble du personnel, lors d'un atelier de plusieurs jours, ce que ces valeurs signifient au quotidien pour l'établissement et pour chacun-e et comment nous pouvons les mettre en pratique. Grâce à cet effort initial et aux réunions régulières rassemblant tous les collaborateurs et collaboratrices afin d'examiner et de rafraîchir cette thématique, nous pouvons garantir la satisfaction de notre personnel à long terme.»

