

# O'Reilly Hospitality



## Contexte

O'Reilly Hospitality Management, LLC (OHM) est une entreprise d'accueil qui se spécialise dans la conception, le développement et la dotation pour les hôtels, restaurants et propriétés commerciales à l'échelle du pays. Fondée en 2007, OHM emploie 1 600 personnes dans 10 États américains, au sein de 36 propriétés. En plus de ses services de classe mondiale, l'entreprise établie à Springfield, au Missouri, prône l'engagement communautaire, les partenariats avec les organismes locaux, les pratiques commerciales durables ainsi qu'une culture d'entreprise centrée sur la famille qui met l'accent sur le « nous plutôt que moi ». Allant de pair avec ces valeurs fondamentales, vous ne trouverez pas des employés chez OHM, mais plutôt des membres d'équipe.

## L'occasion

Les gens et le travail d'équipe sont le moteur de la réussite dans l'industrie de l'accueil. Ainsi, lorsque Nicole Painter s'est vu confier le poste de directrice des ressources humaines chez OHM, elle savait que pour maintenir l'excellente réputation de l'entreprise et son engagement envers la qualité dans un environnement de services de réponse humaine compensatoire, elle devait veiller à ce que les équipes travaillent parfaitement ensemble. Mme Painter avait utilisé l'outil Predictive IndexMD dans une autre entreprise et connaissait les avantages éventuels qu'il pouvait offrir. C'est pourquoi elle a travaillé avec Kirk Baumann, gestionnaire de l'expérience des membres d'équipe, pour mettre en œuvre le PI chez OHM.

**« Une entreprise qui fait quelque chose avec les résultats [de l'enquête] est incroyablement rare de nos jours, surtout parce que cela est très complexe. L'outil PI élimine une grande partie des conjectures de ce processus. »**

**Kirk Baumann**

Gestionnaire de l'expérience des membres d'équipe

Mme Painter et M. Baumann ont commencé par utiliser la solution d'embauche du PI, soit l'évaluation comportementale PI, auprès de chaque membre d'équipe actuel. Les résultats les ont habilités à travailler avec des équipes pour les amener à une conscience personnelle et à améliorer la dynamique d'équipe. Mais, en se penchant sur les outils du PI, ils ont réalisé l'occasion importante qui se présentait sur la table : l'embauche.

« L'industrie de l'accueil présente un taux de roulement de la main-d'œuvre astronomique. Ainsi, tout ce que nous faisons pour réduire le roulement est utile d'un bout à l'autre », mentionne M. Baumann. « Nous nous sommes dit : "Comment pouvons-nous utiliser cet outil pour trouver les bons candidats du premier coup et ne pas avoir à consacrer du temps et des efforts sur la rotation et la faible rétention du personnel?" »

Mme Painter et M. Baumann ont commencé à procéder à l'évaluation comportementale des candidats. Ils ont associé les résultats à l'ensemble des objectifs d'emploi en utilisant la rétroaction des membres d'équipe existant formulée sur l'outil Job AssessmentMC. Ils ont remarqué presque immédiatement une amélioration en matière de rétention du personnel. Ils ont également commencé à utiliser le PI pour veiller à ce que les personnes talentueuses occupent un rôle optimal en fonction de leurs profils comportementaux.

C'est une excellente façon d'exploiter les forces des membres de notre équipe, de les motiver et de les accompagner professionnellement en matière de croissance et de promotion au sein de l'entreprise », indique M. Baumann. « Certaines personnes n'avaient pas le profil idéal pour le poste qu'elles occupaient. Nous leur avons suggéré de pourvoir un poste différent, et les avons orientées vers ce poste dans l'entreprise. Maintenant, elles réussissent et s'accomplissent dans leurs fonctions. »

Toutefois, les données sur l'embauche ne leur permettaient pas de mesurer l'impact de la croissance de l'entreprise sur la culture de liens étroits sur laquelle repose OHM. Ils devaient trouver une autre façon d'assurer la croissance de l'entreprise sans que celle-ci se fasse au détriment de l'engagement.

## La solution

Malgré son empreinte considérable et le nombre important de ses membres d'équipe, OHM n'avait jamais mené une enquête sur l'engagement. Mme Painter et M. Baumann se sont mis à la recherche d'enquêtes, mais ont rapidement arrêté leur choix sur la solution de diagnostic du PI recommandée par leur partenaire certifié du PI.

« Ce que nous apprécions du PI est qu'il se concentre davantage sur l'expérience, et non seulement sur l'engagement, avec des questions comme : “Qu'est-ce que je pense de mon gestionnaire? Qu'est-ce que je pense de mon travail? Qu'est-ce que je pense de l'entreprise?” », dit M. Baumann. « Ainsi, cela ne vient pas seulement nous indiquer à quel point ils [les membres de l'équipe] adhèrent à la culture, mais où se situent les lacunes et comment nous pouvons les combler. »

Avec l'enquête sur l'expérience employé du PI en poche, Mme Painter et M. Baumann ont collaboré avec leur partenaire certifié pour concevoir un plan de mise en œuvre. Celui-ci comprenait une série de séances de discussion ouvertes, de webinaires avec les gestionnaires au sein des différentes propriétés d'OHM, de courriels et de dépliants diffusés à l'échelle de l'entreprise ainsi que du matériel sur ce à quoi doivent s'attendre les membres d'équipe. Avec l'appui du chef de la direction, Tim O'Reilly, le taux de participation à l'enquête a atteint plus de 75 %. Il s'agit de tout un exploit pour une organisation composée de 1 600 membres d'équipe au sein de 36 propriétés.

L'équipe a pu analyser rapidement les résultats, grâce aux rapports exhaustifs organisationnels et d'équipe. Ces rapports ont cerné avec précision les secteurs où il fallait mettre l'accent pour avoir une incidence des plus importantes et des plus rapides sur l'engagement.

« Je crois que c'est ce que nous voulions découvrir : les principaux facteurs de désengagement », indique M. Baumann. « Nous savons ce qui motive nos employés, mais devons également déterminer où se trouvent les occasions et où concentrer nos efforts. »

## Les résultats

Les dirigeants d'OHM utilisent les rapports de l'enquête sur l'expérience employé et les plans d'action prescriptifs pour orienter les débriefings auprès de toute l'organisation et chacun des directeurs régionaux et directeurs généraux à leurs propriétés. Les résultats détaillés personnalisés leur ont permis de se sentir confiants de réaliser de grands progrès pour améliorer encore plus l'engagement. Ils récoltent d'ailleurs déjà les fruits de l'optimisation de leurs talents.

En utilisant le PI pendant à peine un an, OHM a :

- augmenté d'un tiers le nombre de ses membres d'équipe, lesquels sont passés de 1 200 à 1 600;
- réduit le taux de roulement global de l'entreprise de 20 %;
- réduit la rotation du personnel au sein de certaines de ses propriétés de 50 à 70 %.

« Une entreprise qui fait quelque chose avec les résultats [de l'enquête] est incroyablement rare de nos jours, surtout parce que cela est très complexe. L'outil PI élimine une grande partie des conjectures de ce processus », mentionne M. Baumann. « Le leadership d'équipe est personnel. Cela nous a vraiment aidés à devenir plus conscients de nos propres actions et comportements, et à mieux travailler ensemble en tant qu'équipe. »