



UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN JAURÈS
INSTITUT SUPERIEUR DU TOURISME DE L'HÔTELLERIE ET DE L'ALIMENTATION

MASTER TOURISME

Parcours Management de l'Hôtellerie et de la Restauration

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le recrutement dans l'Hôtellerie, un enjeu économique et social

Présenté par :

Ophélie LECLAVIER

Année universitaire : **2019 - 2021**

Sous la direction de : **Jean-Philippe SAJUS**



UNIVERSITÉ TOULOUSE - JEAN JAURÈS
INSTITUT SUPERIEUR DU TOURISME DE L'HÔTELLERIE ET DE L'ALIMENTATION

MASTER TOURISME

Parcours Management de l'Hôtellerie et de la Restauration

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le recrutement dans l'Hôtellerie, un enjeu économique et social

Présenté par :

Ophélie LECLAVIER

Année universitaire : **2019 - 2021**

Sous la direction de : **Jean-Philippe SAJUS**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse
Jean Jaurès n'entend donner aucune
approbation ni improbation dans les projets
tutorés et mémoires de recherche.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteur(e)s.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, dans un premier temps, mon maître de mémoire pour ses conseils et son aide tout au long de cette année. Mes remerciements s'adressent également à Madame Bessière et Monsieur Rayssac pour les cours de méthodologie indispensables pour la construction de ce mémoire.

Je remercie l'ensemble des professeurs qui nous ont suivi cette année et donné du contenu pour nos recherches. Je pense notamment à Madame Oliveira pour ses cours sur la méthodologie qualitative ainsi que Yves Cinotti pour ses cours d'informatique en ligne qui nous ont été très utiles pour la mise en page.

Enfin, je terminerai par remercier les professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions pour faire progresser ma recherche, et mon entourage qui m'a soutenu tout au long de l'année.

SOMMAIRE

Remerciements.....	5
Sommaire	6
INTRODUCTION GENERALE	7
PARTIE 1 : Le recrutement dans le secteur de l'hôtellerie.....	9
Introduction	10
CHAPITRE 1 : Retour sur le marché hôtelier français	11
CHAPITRE 2 : Le recrutement.....	20
CHAPITRE 3 : le recrutement dans l'hôtellerie	31
PARTIE 2 : Le recrutement des femmes de chambre	38
Introduction	39
CHAPITRE 1 : La perception du métier	41
CHAPITRE 2 : La pénibilité du travail	47
CHAPITRE 3 : La mise en place d'une procédure d'accueil et d'intégration du candidat	53
PARTIE 3: Methodologie et terrain d'application	59
Introduction	60
CHAPITRE 1 : méthodologie de recherche.....	61
CHAPITRE 2 : Analyse des entretiens exploratoires	67
CHAPITRE 3 : Perspectives pour la deuxième année.....	74
CONCLUSION GENERALE.....	78
Bibliographie	80
Table des tableaux.....	82
Table des figures	82
Table des abreviations	82
Table des annexes.....	83
Table des matieres	101

INTRODUCTION GENERALE

Le recrutement du personnel constitue un enjeu social et économique pour les organisations hôtelières. Bien que le secteur des CHR (cf. p.80) soit porteur d'emplois en France, les établissements ne trouvent pas toujours preneurs et peinent, de plus en plus, à attirer de nouveaux candidats.

La France est la première destination mondiale. L'hôtellerie est donc un des secteurs les plus dynamiques qui représente 8% du PIB français en 2018 et qui, malgré les mouvements sociaux importants, réalise un record avec l'arrivée de 90 millions de touristes internationaux. Bien que ces résultats soient plus que satisfaisants, l'hôtellerie n'est pas sans défis¹.

En effet, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est générateur d'emplois sur le marché du travail français. Il présente, cependant, un taux de turnover bien trop important pour les professions telles que cuisiniers, commis de cuisine, ou encore femmes de chambre. A la suite d'un travail saisonnier en tant que femme de chambre, nous nous sommes aperçus rapidement des difficultés des managers à maintenir une équipe complète tout au long de la saison. Face aux conditions de travail peu attrayantes et au désintéressement de ces employés, les femmes ou valets de chambre n'hésitent plus à quitter leur établissement.

Aujourd'hui, nombreuses sont les organisations hôtelières qui payent cher le prix du désintéressement de leurs employés au profit de leurs clients. Pourtant ce métier de back-office détient une place centrale dans l'activité de l'hôtel. En effet, le personnel des étages fait partie de la réussite de l'établissement puisqu'il participe directement à la vente du produit. Il est le pilier du secteur mais est, pourtant, oublié voire délaissé par la direction et les autres services de l'hôtel. Souvent associée au « sale », cette profession est dévalorisée et la femme de chambre perd de sa légitimité aux yeux de la direction mais aussi des clients qui dénigrent ouvertement le métier de la femme de chambre.

¹DELOITTE. *Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2019*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/consumer-business/articles/tendances-tourisme-hotellerie.html>> (Consulté le 10-04-2020).

²L'Hôtellerie-Restauration. *L'indispensable stratégie de recrutement des hôteliers*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.lhotellerie-restauration.fr>> (Consulté le 10-04-2020).

Il est possible de constater que ce détachement d'intérêt débute dès la recherche de candidats pour certains établissements. En effet, de nombreux recrutements s'effectuent dans l'urgence à la suite d'un départ soudain de l'un des collaborateurs. Face à l'urgence, les hôteliers sautent des étapes du recrutement, pourtant, fondamentales, pour évaluer la motivation du futur entrant et transmettre une bonne image de l'organisation qui confortera le candidat dans son choix. Beaucoup d'établissements économiques et moyens de gamme ne souhaitent pas s'attacher à ce type de personnel, c'est pourquoi, les recrutements des employés des étages ne suivent pas une politique de recrutement rigoureuse contrairement aux postes à plus hautes responsabilités et plus coûteux pour l'entreprise.

Dans ce mémoire, nous avons décidé de mettre en lumière ces femmes et valets de chambre encore trop peu valorisés dans l'hôtellerie économique et moyenne gamme. Ainsi, le recrutement des femmes de chambre sera le thème central de notre recherche de cette année. Bien que certains hôteliers fassent appel à la sous-traitance de ce personnel pour se décharger de leurs responsabilités et des problèmes liés à la pénurie de candidat, le manque de qualité des équipes pousse les organisations à revenir sur des équipes en interne constituées par leurs propres moyens.

Grâce à ces différents constats, nous avons donc décidé d'étudier les enjeux du recrutement des femmes de chambre dans l'hôtellerie. Notre question de départ est la suivante :

Comment les organisations hôtelières recrutent-elles leurs employés ?

Pour répondre à cette première question très générale, nous découperons une première partie en différents chapitres qui aborderont le sujet du recrutement de manière théorique puis de manière plus approfondie dans notre domaine d'étude.

Une deuxième partie sera consacrée au métier de la femme de chambre. Nous mettrons en évidence les particularités du métier qui peuvent être un frein pour les recrutements et les impacts de ces difficultés sur les équipes de travail restantes.

Nous terminerons notre mémoire de recherche avec une dernière partie qui abordera la méthodologie et le terrain d'application que nous avons choisis. Nous analyserons également nos entretiens pour pouvoir apporter des premiers éléments de réponse à notre recherche.

PARTIE 1 : LE RECRUTEMENT DANS
LE SECTEUR DE L'HOTELLERIE

INTRODUCTION

L'hôtellerie est un secteur qui ne cesse de croître. Néanmoins, les métiers de l'hôtellerie sont soumis à des horaires de travail plutôt atypiques et des tâches souvent peu attrayantes et fatigantes qui repoussent de plus en plus les jeunes travailleurs.

Dans un premier chapitre, nous réaliserons un diagnostic de l'hôtellerie en France qui nous permettra de nous familiariser avec notre domaine d'étude. Nous étudierons donc les différentes offres d'hébergements sur le marché de l'hôtellerie en France puis évoquerons le marché du travail avec les catégories d'acteurs les plus récurrentes.

La pénurie de candidats impacte les recrutements. Avant de rentrer dans les détails des difficultés liées au recrutement, nous allons étudier l'avènement de ce processus et ses enjeux stratégiques et économiques, qui aujourd'hui sont, de plus en plus, pris en compte par les entreprises pour assurer la pérennité de celle-ci.

Une fois nos connaissances approfondies sur le recrutement, nous pouvons aborder ce processus dans notre secteur d'activité. Nous évoquerons les problèmes que rencontrent les acteurs de l'hôtellerie, et les situations dans lesquelles ils recrutent leur personnel (viviers, sous-traitance, ...).

CHAPITRE 1 : Retour sur le marché hôtelier français

Dans le but d'approfondir nos connaissances sur le recrutement dans l'hôtellerie économique et moyenne gamme, il apparaît nécessaire, au préalable, de réaliser une mise à jour du secteur de l'hôtellerie en France afin de mieux comprendre les circonstances et les difficultés du recrutement dans l'hôtellerie.

1. Qu'est-ce que l'hôtellerie ?

L'objectif de cette sous-partie est d'entrevoir le secteur hôtelier en France de ces dernières années. Définir le terme hôtel et hôtel de tourisme, est intéressant pour la suite de notre rapport.

D'après la DGE (cf. p. 80), un hôtel est « *un établissement commercial offrant un service d'hébergement touristique payant dans des chambres meublées* »³ et l'INSEE définit un hôtel de tourisme comme « *un établissement hôtelier qui doit comporter au moins 5 chambres et recevoir une clientèle de passage* »⁴. L'hôtel de tourisme doit suivre des règles et des normes, s'il veut être considéré comme tel. A noter, que ces établissements sont classés en cinq catégories selon des normes mises en place en 2012 alors qu'un hôtel (normal) n'est pas obligé de recevoir une ou des étoiles. Ces établissements offrent divers services en plus de la location d'une chambre comme l'entretien de la chambre et la fourniture du linge de toilette. Plus les hôtels auront un classement élevé et plus les services seront adaptés aux exigences des clients.

Aujourd'hui, le secteur hôtelier fait partie des moteurs économiques les plus importants de la France, ce qui n'a pas toujours été le cas. A l'origine, les services étaient très limités, les personnes concernées étaient des commerçants ou voyageurs qui s'arrêtaient pour une nuit dans une auberge. L'hôtellerie a connu une évolution avec l'arrivée de l'industrialisation, et de plus en plus d'hôtels se sont construits dans les villes.

³DGE. *Hôtels de Tourisme* [en ligne]. Disponible sur < <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/hotels-tourisme> > (Consulté le 27-12-2019).

⁴INSEE. Institut de Statistiques français. *Hôtellerie de tourisme* [En ligne]. Disponible sur < <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1804> > (Consulté le 27-12-2019).

Aujourd'hui, il est indispensable que les hôteliers fassent preuve d'innovation dans l'optique, non seulement, d'améliorer l'existant, mais surtout de se différencier face à la forte concurrence de ce secteur. Les transformations des services évoluent avec le temps, cherchant à satisfaire en permanence les clients toujours plus exigeants.

Le secteur de l'hôtellerie peut être aussi appelé « *l'industrie hôtelière* » en raison de son large panel d'emplois qui croît constamment (effectif doublé en seulement trente ans) et de sa diversité de catégories d'hôtels. L'industrie hôtelière en France est le leader mondial en matière de chaînes hôtelières. Les deux plus grands groupes français sont Accor Hôtels et le groupe Louvre, exploitant eux-mêmes un certain nombre de chaînes avec différents niveaux de qualité pour élargir la cible clientèle. Il est possible de trouver parmi ces chaînes, des hôtels de luxe, très performants en France et notamment à la capitale, qui attire chaque année des touristes du monde entier.

Le gouvernement français cherche constamment à accroître ce secteur d'activité, à la fois générateur d'emplois et source de richesse importante. D'ailleurs, il prévoit de « *créer 300 000 emplois supplémentaires sur l'ensemble du territoire, en métropole comme en outre-mer* »⁵ pour 2020, dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie.

2. Panorama de l'activité hôtelière française

Il serait, maintenant, intéressant d'approfondir les recherches sur ce secteur à travers des études de marché qui nous permettront d'avoir une meilleure vision d'ensemble du marché hôtelier français. Nous nous baserons principalement sur les analyses des professionnels hôteliers, Coach Omnium, qui publie chaque année une étude poussée sur l'activité hôtelière en France.

2.1 Le retour de la clientèle

La France, touchée par les attentats de 2016, a connu une chute importante du tourisme, qui a considérablement impacté l'économie.

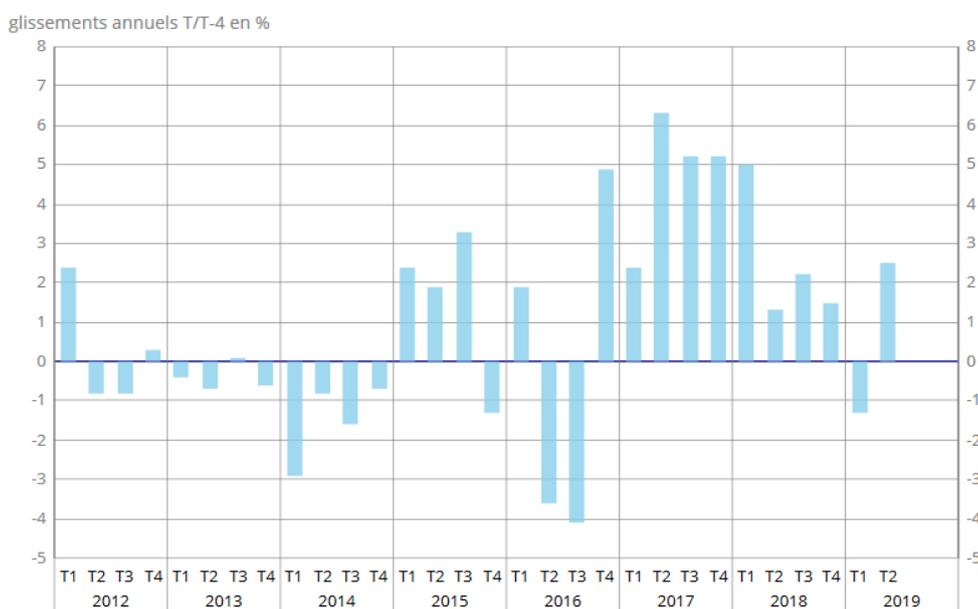
⁵Ministère de l'Europe et des affaires étrangères. *La place du tourisme dans l'économie française* [en ligne]. Disponible sur : < <https://ge.ambafrance.org/La-place-du-tourisme-dans-l-economie-francaise> >. (Consulté le 27-12-2019).

Des évènements qui ont été, cependant, vite oubliés grâce au redressement de la clientèle en 2017 (taux d'occupation de 61.7% contre 58.4% en 2016).

L'année 2018 fût encore plus marquante avec un score qui explose, un taux d'occupation de 62,5% du jamais vu depuis 10 ans, soit une augmentation de 1,3 point, d'après Coach Omnium. Une augmentation surprenante si nous prenons en compte les mouvements sociaux comme les grèves des transports aériens et ferroviaires, qui ont duré plusieurs semaines et ont bloqué un grand nombre de touristes, ou encore les gilets jaunes pendant le mois de décembre qui ont entraîné une chute de 1% des nuitées et de -5% des nuitées à Paris⁶.

L'année 2019 débute avec une perte du taux d'occupation (-1,3%) mais récupère nettement à partir du deuxième trimestre de l'année, « *les nuitées dans l'hôtellerie augmentent de 2,5 % en glissement annuel* » d'après l'INSEE⁷. Voici un aperçu de l'évolution des taux d'occupation de ces dernières années :

Figure 1 : Taux d'occupation dans les hôtels en France⁸



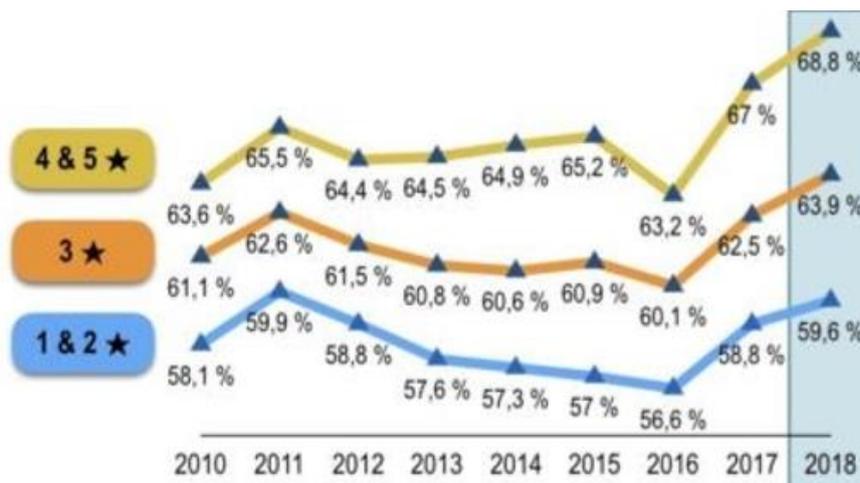
⁶ Watkins Mark. Activité de l'hôtellerie Française. *Coach Omnium*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>> (Consulté le 27-12-2019).

⁷INSEE. Institut de Statistiques français. *Au deuxième trimestre 2019, la fréquentation touristique rebondit* [En ligne]. Disponible sur <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4199343#graphique-tourisme-g1-fr>> (Consulté le 27-12-2019).

⁸INSEE, en partenariat avec les comités régionaux du tourisme (CRT) et la DGE.

Il est, cependant, important de noter que les variabilités de nuitées évoluent en fonction des gammes d'hôtels. En effet, ce sont les hôtels haut de gamme et de luxe qui sont plus sensibles à la croissance, « + 1,8 point de taux de fréquentation, contre + 0,8 point dans les catégories économiques » entre 2017 et 2018, d'après l'analyse de Coach Omnium. Dans le secteur parisien, les hôtels ont atteint un taux de 79.2% alors que les hôtels non classés ont obtenu un taux de 53.7%.

Figure 2 : Taux d'occupation par gamme depuis 2010⁹



La figure 2 permet de mieux visualiser les fortes différences de taux d'occupation en fonction des gammes. Cette forte évolution de ces dernières années est notamment due au retour des clients étrangers qui représentent 38% des nuitées en 2018 contre 36% en 2017.

2.2 Le Parc hôtelier français

Depuis 2015, le parc hôtelier français connaît quelques instabilités. Pour appuyer nos propos, nous nous baserons sur les données de l'INSEE et analysées par Coach Omnium. Le parc hôtelier atteint en 2015 près de 18 000 hôtels, une stabilité qu'il a acquise depuis de nombreuses années, nous remarquons, ensuite, une légère croissance, en 2017, avec la création d'hôtels haut de gamme, puis une chute avec la fermeture d'environ 450 adresses en une année.

⁹Watkins Mark. Activité de l'hôtellerie Française. *Coach Omnium*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>> (Consulté le 27-12-2019).

La fermeture des hôtels concerne principalement les hôtels autonomes et bas de gamme en dehors des villes qui sont parfois trop petits et trop isolés. Les raisons de leur fermeture peuvent être de différentes natures :

- Perte de marché ;
- Cessation d'activité par des exploitants accédant à la retraite ;
- Hôtels vendus à des promoteurs et transformés en logement ;
- Recherche d'une meilleure rentabilité.

Certains de ces hôtels en difficulté cherchent à s'affilier à une chaîne hôtelière pour bénéficier de leur notoriété, leur visibilité sur le marché, et leurs moyens promotionnels. Aujourd'hui, le phénomène de concentration s'amplifie sur le marché hôtelier. Accor qui est le plus grand groupe hôtelier français domine $\frac{3}{4}$ des hôtels affiliés à des chaînes hôtelières. Les politiques de rachat s'intensifient également dans le but d'augmenter les parts de marché et de renforcer leur pôle hôtellerie mais aussi parfois de se repositionner comme LVMH qui a conclu un accord pour l'acquisition de Belmond Ltd, lui permettant de « *se repositionner sur le luxe expérientiel, et de limiter son exposition face à la clientèle chinoise.* »¹⁰

Ainsi, comme le mentionne le cabinet d'audit Deloitte, « *la capacité hôtelière des 10 plus grandes métropoles régionales a augmenté de 1,4 % entre 2014 et 2018, passant de 85 000 à 86 200 chambres.* »¹¹ La création de nouveaux établissements ne concerne, en grande partie, que les hôtels haut de gamme. Nous appuierons nos propos à l'aide du tableau suivant qui met en évidence l'évolution du parc hôtelier français entre 2013 et 2019 :

¹⁰The conversation. *L'acquisition de Belmond par LVMH, ou le temps des grandes manœuvres dans l'hôtellerie de luxe.* [en ligne]. Disponible sur <<http://theconversation.com/lacquisition-de-belmond-par-lvmh-ou-le-temps-des-grandes-manoeuvres-dans-lhotellerie-de-luxe-109583>>. (Consulté le 20-02-20).

¹¹Deloitte. *Réinventer l'hôtellerie Tendances du tourisme et de l'hôtellerie.* 2019.(consulté le 28-12-19).

Tableau 1: Le parc hôtelier français et son évolution entre 2013 et 2019¹²

	2013	2019	Evolution	Représentation Par gamme 2019	Capacité Moyenne 2019
Non classés	6 098	5 494	-10%	18.3%	21ch
1 ☆	538	327	-39%	2.1%	38ch
2 ☆	4 017	3 712	-7%	18.2%	31ch
3 ☆	4 822	5 828	+21%	38.2%	41ch
4 ☆	1 280	1 963	+53%	19.2%	61ch
5 ☆	226	396	+75%	4%	64ch
Total Hôtels	16 981	17 720	+4%	100%	36ch

En somme, à l'aide de ce tableau, nous pouvons clairement identifier une augmentation d'hôtels entre trois et cinq étoiles et une perte d'hôtels économique. La montée en gamme n'est pourtant pas un hasard. En effet, en 2012, Atout France apporte des changements sur le cahier des charges concernant la classification des hôtels.¹³ De nombreux hôteliers ont donc réclamé par la suite à gagner une étoile. Le cabinet Deloitte soutient ces propos en affirmant qu'une croissance du parc hôtelier est notable avec une augmentation de 6% dans l'offre haut de gamme et de luxe.

3. Le marché du travail dans le secteur de l'hôtellerie

Pour aborder le sujet du recrutement dans l'hôtellerie, il semble indispensable de pouvoir mettre à jour nos connaissances sur le marché du travail de l'industrie de l'hôtellerie, nous permettant par la suite de mieux comprendre les enjeux et les difficultés du recrutement dans ce secteur.

¹²Source :Coach Omnium. *Panorama de l'hôtellerie en France* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>>. (Consulté le 28-12-19).

¹³Le Monde. *Nouveau classement étoilé pour l'hôtellerie française* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.lemonde.fr/>>. (Consulté le 28-12-19).

3.1 Un secteur créateur d'emplois

Comme dit précédemment, le secteur de l'hôtellerie fait réellement partie d'un des moteurs économiques du pays. Nous retrouvons ce secteur sur l'ensemble du territoire, c'est pourquoi, il est « *constamment créateur d'emplois depuis des décennies, et contribue également à faire de la France l'un des premiers acteurs mondiaux du tourisme* »¹⁴. Le secteur de l'hôtellerie-restauration représente environ 8% du PIB français. Il s'agit d'un secteur qui emploie « *plus du quadruple des effectifs de l'industrie automobile, plus d'une fois et demie ceux de l'ensemble de l'agriculture et des industries agro-alimentaires.* »¹⁵

Ces dernières années le nombre d'emplois ne cesse de croître, une hausse qui a atteint un pic notamment entre 2005 et 2007, d'après les statistiques reprises par Pôle emploi, cette période a connu une hausse de plus de 25%. De plus, la crise économique de 2008 n'a que très peu impacté le secteur de l'hébergement et de la restauration « *puisque l'emploi y repart fortement à la hausse dès le 3e trimestre 2009, soit presque un an avant l'emploi total* »¹⁶.

D'après une étude réalisée par DARES (cf. p.80) et France stratégie, 137 000 emplois sont prévus dans la période 2012-2020. L'emploi dépend fortement des facteurs conjoncturels, législatifs, politiques et réglementaires. Ainsi, la présence touristique sur le territoire est également un facteur qui participe à l'emploi. Le développement touristique varie en fonction du pouvoir d'achat actuel du pays. En effet, si celui-ci est élevé, les ménages auront plus tendance à consommer et donc à voyager. D'après la synthèse réalisée par Pôle Emploi sur les métiers de l'hôtellerie-restauration, plus l'environnement économique du pays est favorable et plus le marché du travail du secteur connaîtra une hausse. De plus, le renouvellement des établissements favorise l'évolution de l'emploi.

¹⁴FAFIH. *Portrait 2018*. [En ligne]. Disponible sur < https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/fafih-portrait-national.pdf>. (Consulté le 29-12-19).

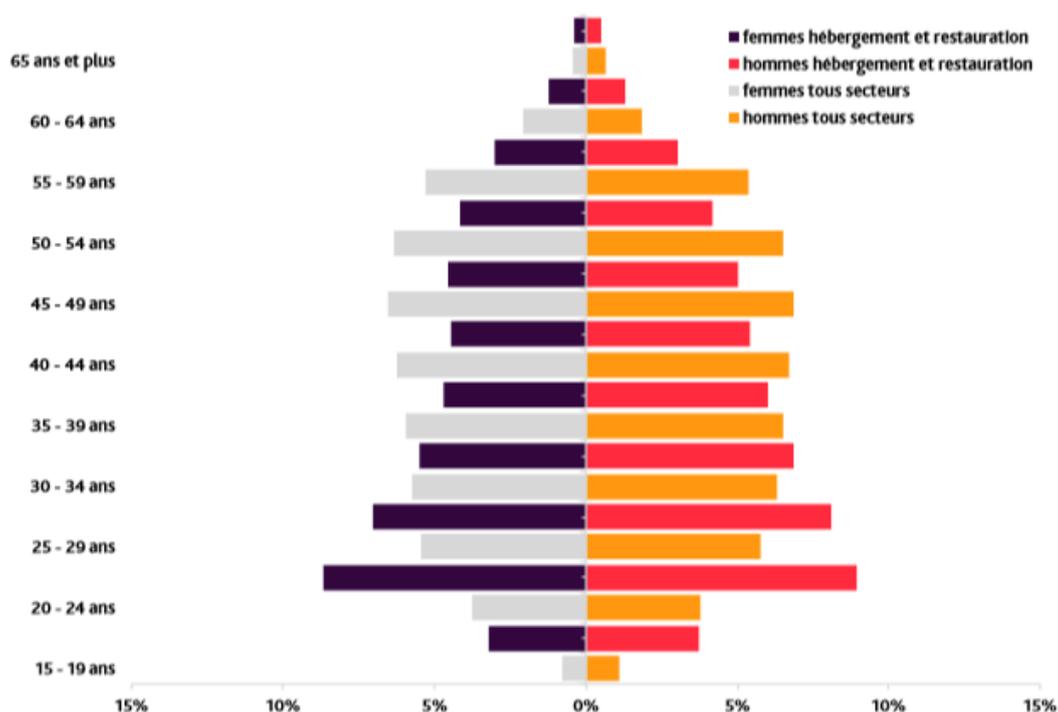
¹⁵FAFIH. *Etudes prospectives*. [En ligne]. Disponible sur < https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/Fafih-etude-prospective-CHR-2009.pdf>. (Consulté le 29-12-19).

¹⁶Pôle Emploi. *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration*. [En ligne]. Disponible sur < <http://www.pole-emploi.org/statistiques-analyses/entreprises/metiers/les-metiers-de-lhotellerie-et-de.html?type=article> >. (Consulté le 29-12-19).

3.2 Les acteurs du secteur

39,7% des employés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration ont moins de 30 ans. L'industrie hôtelière est donc un secteur qui recrute des employés jeunes. Le graphique ci-dessous nous permet de mieux visualiser les moyennes d'âge. En effet, l'âge moyen, dans tous les secteurs confondus est de 41,1 ans, cependant, comme nous pouvons le voir à l'aide de la figure 3, celui des employés de l'hébergement et de la restauration est nettement inférieur soit environ 35 ans (35,6 ans pour les hommes et 35,8 ans pour les femmes) et seulement 13% des employés ont 50 ans. Ainsi, les départs en raison de fin de carrière sont très rares, seulement 1,1% par an sur la période 2012-2020.¹⁶

Figure 3 : Pyramide des âges de l'emploi salarié (2016) en %¹⁷



Du fait de leur jeune âge, les employés intègrent les établissements en étant parfois des débutants. En effet, l'hôtellerie compte 16% de débutants nouveaux entrants entre 2008 et 2012 contre 8% tous secteurs confondus. Les équipes de travail sont également composées d'étudiants (10% des effectifs) et de jeunes en apprentis.

¹⁷ Source : DADS, Acoess, calculs Pôle emploi - France métropolitaine

Les jeunes sont également plus faciles à trouver et à embaucher pendant les saisons, ils sont souvent en transition, et en attente de meilleures opportunités dans le secteur ou d'autres domaines professionnels. Les employés du secteur de l'hôtellerie sont majoritairement des femmes, surtout dans la partie hébergement. Elles représentent 53,8% des effectifs dans l'hébergement.

Nous pouvons donc conclure, que les employés sont principalement des jeunes dans l'hôtellerie-restauration pour des postes qui ne demandent pas de grandes qualifications et spécialement des femmes pour des emplois dans l'hébergement. Il est, cependant, important de noter que les postes de cadre ne sont pas détenus par des jeunes travailleurs et sont donc moins concernés par des départs de fin de carrière.



En somme, le secteur de l'hôtellerie en France augmente ses performances depuis de nombreuses années et n'est que très peu impacté par les crises ou les mouvements sociaux. Il s'agit d'un secteur créateur d'emplois mais qui pourtant connaît des difficultés à recruter comme nous le montrerons dans les prochains chapitres. Il serait, de prime abord, intéressant de mieux comprendre le processus de recrutement pour ensuite l'étudier dans notre secteur d'activité.

CHAPITRE 2 : Le recrutement

Le recrutement du personnel est une étape essentielle et inévitable dans une entreprise. Il est question de sélectionner la personne la plus qualifiée pour le poste vacant. Une incompatibilité entre le poste et le candidat peut entraîner de lourdes conséquences à la fois pour la personne recrutée mais aussi pour l'entreprise.

Dans ce nouveau chapitre, nous retracerons l'évolution du processus de recrutement jusqu'à ce qu'il devienne, aujourd'hui, une étape complexe avec des enjeux stratégiques et économiques pour les établissements.

1. Les apports historiques sur le recrutement

Ces dernières années sont fortement marquées par les avancées technologiques notamment avec le digital qui se retrouve dans de très nombreux domaines notamment le recrutement, qui est, aujourd'hui, digitalisé. Cependant, il y a encore des dizaines d'années en arrière le recrutement n'existait pas.

1.1 La révolution industrielle

Avant la révolution industrielle, « *les techniques de recrutement étaient rudimentaires, « le fouet » pour les esclaves, quelques pièces d'or ou le chantage de la prison pour les soldats* » (Sekiou, Lafleche, Blondin et al, 2011). Les travailleurs apparaissent avec la révolution industrielle, qui transforme radicalement le monde économique de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Des changements importants qui font apparaître de nouvelles industries comme l'automobile mais qui apportent, également, de nouvelles méthodes de gestion. En effet, face à ces nouvelles avancées, les organisations ont le pouvoir d'attirer de plus en plus de mains-d'œuvre, qui se déplacent plus rapidement et facilement avec les nouveaux moyens de transport, afin de satisfaire leurs besoins en matière d'effectif¹⁸. La question du recrutement s'imisce, alors, peu à peu avec l'arrivée de nouveaux ouvriers des campagnes.

¹⁸Jean-Charles ASSELAIN, « RÉVOLUTION INDUSTRIELLE », *EncyclopædiaUniversalis* [en ligne], <<http://www-universalis-edu.com.gorgone.univ-toulouse.fr/encyclopedie/revolution-industrielle/>> (consulté le 03/01/20)

De nouvelles méthodes de gestion font leur apparition avec la deuxième révolution industrielle après la période de dépression. La méthode du taylorisme se développe. L'organisation scientifique du travail (OST) met en place des fiches de travail avec écrit explicitement les tâches de chaque ouvrier. En effet, chaque entrée d'entrepôts ou usines dispose d'une fiche avec l'ensemble des postes libres. Le recrutement ne connaît pas encore à cette période une progression importante car les ouvriers sont facilement remplaçables et la sélection n'existe que très peu¹⁹.

C'est avec l'arrivée de l'école des Relations Humaines de Mayo, que le phénomène de « *coopération social* » voit le jour. Mayo considère « *l'organisation comme étant un système social* », [...] *leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes* »¹⁹. L'ouvrier n'est plus perçu comme une « *machine* » (OST) mais comme un être humain capable de ressentir des sentiments et émotions sur son lieu de travail. Le recrutement commence à avoir, alors, de plus en plus son importance puisqu'un nouvel enjeu apparaît, celui, d'attribuer un poste qui répond aux besoins du futur travailleur¹⁹. Le recrutement se transforme en stratégie de l'organisation et devient un processus de plus en plus complexe.

1.2 L'émergence du recrutement

Après l'école des Relations Humaines, il est possible de noter de nouveaux changements au sein des organisations. En effet, de nouveaux outils apparaissent à la suite de la création de nouveaux métiers. Le marché du travail se développe considérablement à partir des années 50. D'après une étude qualitative réalisée par l'APEC (cf. p.80), la première partie du XXème siècle se qualifie par « *la relation entre offre et demande de cadres directe, le plus souvent sans intermédiaire* ».²⁰

Ces intermédiaires sont les nouveaux acteurs qui entrent en jeu à partir des années 60 dont le but est de « *favoriser ou réguler l'adéquation entre l'offre et la demande* »²⁰.

¹⁹René DAVAL. « Organisations théorie ». *Encyclopædia Universalis* [en ligne], <<http://www-universalis-edu.com/gorgone.univ-toulouse.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/>>(consulté le 03/01/20)

²⁰APEC. *Les changements dans les pratiques des de recrutement et la durée des processus*. [en ligne] http://www.cgenews.com/contenus/206/cms_pc/fichier/212/101223011834_changementsrecrutements.pdf (consulté le 03-01-20)

De nouveaux facteurs interviennent et consolident le marché du recrutement :

- La création d'organismes institutionnels, leur objectif est de faciliter la mise en relation entre les entreprises qui souhaitent recruter et les candidats (ANPE, APEC...);
- Apparition de nouveaux métiers comme le conseiller en recrutement ou chasseur de têtes (importés des Etats-Unis) ;
- Nouveaux supports de recrutement (petites annonces dans la presse) ;
- A partir de 1980, la technologie permet de créer des logiciels plus performants pour gérer le personnel et permettant ainsi d'améliorer à la fois, la gestion des effectifs mais aussi de gagner du temps en créant des bases de données candidats ;
- Ouvertures d'agences de communication en ressources humaines qui interviennent pour aider les entreprises à recruter (à partir de 1980).

Il est possible de remarquer une transformation grâce à ces nouvelles technologies. En effet, certaines entreprises n'attendent plus de recevoir les candidatures mais vont elles-mêmes directement rechercher le candidat idéal. Dans les années 2000, le recrutement traditionnel a connu une évolution radicale avec l'arrivée des nouvelles technologies notamment avec l'utilisation des réseaux sociaux comme LinkedIn qui est en l'occurrence le réseau des professionnels. Nous passons des recrutements en papier à des recrutements digitalisés. Il s'agit d'un gain de temps non négligeable comme l'évoquent les responsables des Ressources Humaines de l'hôpital de Brest qui ont mis en place un processus de recrutement digitalisé ce qui leur a permis d'avoir une plus grande visibilité, d'obtenir un plus grand nombre de candidatures et surtout de pouvoir cibler plus rapidement les meilleurs profils.²¹

2. Les enjeux du recrutement

La fonction recrutement connaît un tournant important vers la fin des années 90. Les entreprises considèrent la gestion des Ressources Humaines comme un élément clé pour le développement de leur établissement.

²¹Nehs. *Lauréat 2019 du Prix de l'innovation RH.* [En ligne] Disponible sur <<https://www.youtube.com/watch?v=xOZt22pXs4E>> (consulté le 03-01-20)

Le service des Ressources Humaines a, souvent, pour mission l'acquisition des collaborateurs en utilisant le processus de recrutement.

2.1 Recrutement et stratégie d'entreprise

« *Recruter pour une entreprise n'est pas un acte banal. C'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, soit dans une situation planifiée* » (Thevenet M., Dejoux C., Normand E., et al. 2012, p. 340). Dans ce cas, la stratégie de recrutement et la stratégie de l'entreprise doivent être en cohérence, ce qui oblige les établissements à réévaluer continuellement leur politique de recrutement. Les entreprises doivent, donc, faire face à une démarche de recrutement de plus en plus complexe.

Le recrutement est possible dans deux contextes différents :

D'une part, il peut répondre à un besoin imprévisible de ressource, autrement dit, l'entreprise se trouve face à un départ précipité. Dans ce cas, le recrutement se fait de manière ponctuelle et il est fondamental que l'établissement s'accorde avec l'environnement interne et externe instable. C'est l'occasion pour l'entreprise de mettre en place de nouveaux ajustements stratégiques qui peuvent se montrer bénéfiques à long terme.

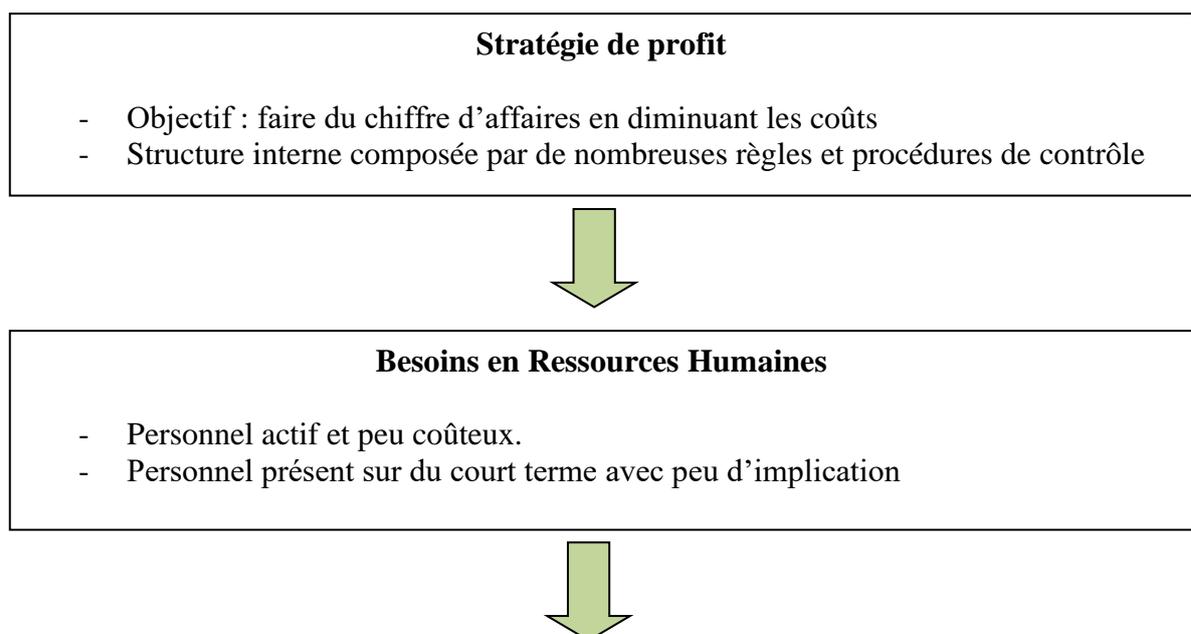
D'autre part, le recrutement peut s'anticiper, dans ce cas, il s'effectuera avec « *des fiches de poste existantes, sur le vivier de candidatures de la DRH ou sur une recherche locale réalisée par le manager* » (Thevenet M., Dejoux C., Normand E., et al. 2012, p. 340).

Néanmoins, la qualité du recrutement est aussi importante dans un contexte que de l'autre. Une réflexion globale est nécessaire pour le processus de recrutement, car il aura un impact direct au retour sur investissement. De plus, une stratégie de recrutement doit prendre en compte les spécificités de l'établissement, « *ses orientations technologiques, ses choix en matière d'organisation, ou encore son identité culturelle* » (Gavand, 2005 p.38). Ainsi, le recrutement impose une démarche professionnalisée et qui doit énoncer nettement les compétences attendues.

D'après Jean-Marie Peretti (2011), « *recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique* »²². Le recrutement d'une personne ne se fait pas aléatoirement, l'entreprise évalue les candidats sur différents critères (personnalité, valeurs, motivation...) dans l'optique de réaliser le bon pari et de conserver cet employé le plus longtemps possible au sein de l'établissement. Il nous semble important de préciser qu'en France, le cadre législatif est complexe, son objectif étant de protéger au mieux les salariés, ainsi, il est difficile, voire, impossible de licencier son employé sans raison valable. Un bon recrutement puis une fidélisation des salariés sont donc indispensables pour augmenter la rétention de son personnel.

De plus, recruter un employé, c'est recruter une personne capable de participer et, voire, d'améliorer les performances de l'entreprise. Dans notre contexte actuel, les collaborateurs se transforment en avantage compétitif, c'est pourquoi, la phase de recrutement de talents est un enjeu stratégique pour le succès de l'établissement. Certaines entreprises font appel à des cabinets de recrutement spécialisés qui permettent d'augmenter ses chances dans la qualité des candidats et donc accroître les opportunités de croissance.

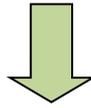
Il serait intéressant de prendre un exemple de type de stratégie générale de l'entreprise (tiré du livre *Recrutement les meilleures pratiques* de Gavand) et d'étudier la pratique de recrutement associée, d'après Charles-Henri Beyssere des Horts.



²² Citation relevée du livre de Thevenet M., Dejoux C., Normand E., et al. 2012

Pratique de Gestion des Ressources Humaines

- Bas salaires
- Appréciation individuelle des résultats
- Formations mises en place directement en rapport avec les tâches réalisées



Pratique de recrutement

- Recrutement de personnes peu voire sans qualification (tâches standardisées)
- Recrutement de personnes rapidement opérationnelles.
- Peu de perspectives de carrière pour ce type de personnel
- Procédures de recrutement très standardisées.

2.2 Les enjeux économiques

Le recrutement est un enjeu stratégique pour chaque établissement, il n'en est pas moins un enjeu économique. Le recrutement est un processus long qui doit, comme dit précédemment, être en accord avec les stratégies globales de l'entreprise, les coûts directs internes correspondent donc au temps des collaborateurs qui s'investissent dans la recherche du candidat, et les coûts directs refacturés sont, par exemple, les honoraires des cabinets de recrutement ou les annonces diffusées.

Aux coûts directs s'ajoutent les coûts de formation, de familiarisation et d'adaptation du candidat recruté. En effet, dans certains cas, un nouvel employé doit être formé, pendant cette période, le candidat n'est pas opérationnel, ou du moins ne travaille pas seul, par exemple, lors d'une formation de femme de chambre, le nouvel employé travaillera en doublon avec une autre personne le temps de sa formation.

Puis, nous avons les coûts liés à un investissement à moyen terme qui incluent les coûts directement liés au recrutement comme la création d'un espace carrière, la présence de l'entreprise dans un forum de recrutement, l'acquisition des outils d'évaluation, les actions

d'insertion des candidats, les formations des opérationnels aux techniques de recrutement... (Gavand, 2005, p.37)

Mais n'oublions pas que l'un des coûts les plus importants apparaît en cas d'échec du recrutement. En effet, le mauvais recrutement entraîne, d'une part, le départ du candidat embauché et donc la remise à zéro du processus de recrutement (de nouveaux coûts directs), mais aussi des coûts cachés qui sont les plus difficiles à détecter et à résoudre²³, d'après Victor Waknine, président du cabinet Mozart Consulting « *il existe une trentaine de coûts liés au recrutement dont la moitié entre dans la catégorie des coûts cachés* »²⁴. Parmi ces coûts cachés, nous retrouvons l'absentéisme d'un employé qui est dû à un désengagement de cette personne et peut entraîner celui de l'équipe qui se retrouve avec une surcharge de travail due au manque de personnel. L'absentéisme impacte à la fois la motivation des employés et la productivité de ces derniers.

3. Le processus de recrutement

Comme nous venons de le voir, l'acquisition de main-d'œuvre n'est plus un processus minimisé par les entreprises. Selon Cécile Dejoux, recruter revient à prendre une décision qui « *engage la pérennité de l'entreprise, son image ainsi que les coûts de recherche, de sélection, d'intégration et de formation* » (2012, p.339). Ainsi, il est indispensable d'avoir connaissance des fondamentaux du processus de recrutement, pour n'importe quel recrutement.

Le schéma ci-dessous met en évidence les cinq principales phases du processus de recrutement. Il est possible de trouver d'autres processus de recrutement mais tous ont pour point commun l'aspect chronologique et séquentiel du processus, comme l'indique Sonia Laberon, dans son livre Psychologie et recrutement, « *les conceptions du recrutement sous-entendent que chaque étape de la procédure constituerait un enchaînement de décisions dépendantes les unes des autres* ». (2011)

²³FranceDéfis. *Les coûts cachés du recrutement*. [en ligne] <<https://www.experts-et-decideurs.fr/ressources-humaines/recrutement/les-couts-caches-du-recrutement/>> (consulté le 29-01-20)

²⁴ExclusiverH. *Recrutement : attention aux coûts cachés !* [en ligne]<https://www.exclusiverh.com/articles/gestion-talents/recrutement-attention-aux-couts-caches.htm> (consulté le 29-01-20)

Chaque étape correspond à la prise d'une décision qui conduit petit à petit à la sélection du candidat.

Figure 4 : Schéma du processus de recrutement classique²⁵

ETAPE 1	
Préparation du recrutement	Expression de la demande
	Analyse de la demande
	Définition du poste et du profil
ETAPE 2	
Stratégie de recrutement	Définir la stratégie de recrutement
	Prospection interne
	Identification des moyens et des ressources
ETAPE 3	
Evaluation des candidats	Premier tri
	Entretien
	Test
ETAPE 4	
Sélection des candidats	Décision de sélection (choix des candidats)
	Décision d'embauche
ETAPE 5	
Accueil et Intégration	La proposition
	L'accueil
	L'intégration

3.1 La phase de préparation (d'analyse)

Il s'agit de l'étape de l'analyse de la demande ou du besoin, il est nécessaire de bien comprendre le contexte dans lequel le besoin émane. Des questions doivent, alors, se poser sur « *la nécessité du recrutement, sur sa capacité à résoudre le problème, sur ces objectifs, sur son orientation et son impact sur l'organisation, ou encore sur sa faisabilité en termes de coût* » (Laberon, 2011).

²⁵Schéma créée à partir des notions prises dans les livres de Thevenet M., Dejoux C., Normand E. ; Laberon

Une fois que le besoin est bien compris, il est important de réaliser une description précise du profil du poste. Cette description peut prendre la forme d'une fiche de poste avec, mis en évidence, les principales missions dans leur contexte. Cette étape comprend également la définition du profil du candidat. Elle doit mettre en corrélation le poste et les différentes compétences requises pour cet emploi. On parle alors « de critères de sélection » à travers lesquels seront évalués les candidats.

3.2 La phase de stratégie

L'objectif de cette étape est de rendre l'annonce d'emploi attractive pour un petit nombre de candidats bien ciblés. Le but du recruteur est de trouver la personne qui s'adaptera le mieux au profil du poste. Il commencera à se pencher dans un premier temps en interne qui permet d'éviter de grosses dépenses sur les campagnes, et de gagner du temps en connaissant déjà en amont le personnel.

D'ailleurs, d'après Jean-Marie Peretti, la prospection en interne repose sur : « *L'existence d'une information sur les postes à pouvoir, la recherche à partir des fichiers existants, l'optimisation des plans de carrière en proposant aux collaborateurs les postes vers lesquels ils peuvent évoluer* » (Thevenet M., Dejoux C., Normand E., et al, 2012, 351). Cependant, la recherche en interne connaît des limites, c'est pourquoi, il est, parfois, plus conseillé de réaliser un recrutement en externe.

3.3 L'évaluation des candidatures

Le premier tri consiste à évaluer les corrélations entre le profil du candidat et celui des exigences du poste. Cette confrontation se fait avec le curriculum vitae que fournit chaque candidat, advient alors d'une première sélection. Ensuite, ont lieu les entretiens classiques qui permettent de mieux déceler les motivations, la personnalité, les objectifs de carrière. Des entretiens plus structurés peuvent aussi avoir lieu dans le but d'évaluer les expériences et les connaissances des candidats. Il est également possible de faire passer des tests à la fin des entretiens.

3.4 Sélection des candidats

A la suite des entretiens et des tests, une nouvelle sélection a lieu avant la décision d'embauche. Cette décision est collégiale et nécessite parfois l'accord de plusieurs acteurs comme, le manager, le responsable ou le directeur des Ressources Humaines.

3.5 Concrétisation

Ainsi, la dernière étape du processus de recrutement consiste à intégrer les candidats. L'intégration est parfois négligée par les établissements, elle est, cependant, nécessaire pour « *faciliter la prise de fonctions du nouveau recruté, d'accroître la connaissance et la compréhension de l'entreprise et de sa culture pour susciter l'adhésion et la cohésion et de fidéliser le nouveau salarié* ». (Laberon, 2011).

4. Les cabinets de recrutement

Les cabinets de recrutement connaissent une croissance d'activité depuis quelques années. Beaucoup d'entreprises font, aujourd'hui, appel à ces cabinets qui prennent en charge le recrutement tout en répondant au cahier des charges mis en place par l'établissement qui recherche de la main-d'œuvre. Le cabinet va conseiller son client et sélectionner des candidats qui possèdent le bon profil pour le poste. Les établissements vont pouvoir, s'il le souhaite, réaliser les entretiens pour sélectionner le candidat.

Les entreprises font appel à ce type de cabinet pour plusieurs raisons. Pour commencer, le recrutement d'une personne comme un cadre peut vouloir être réalisé dans un cadre confidentiel, c'est-à-dire, qui reste inconnu en interne de l'entreprise. Le cabinet peut également être sollicité lorsque des établissements sont face à une situation où ils doivent recruter mais n'ont pas le savoir-faire ou le service adéquat pour recruter une personne talentueuse. D'ailleurs, la recherche d'un profil rare et précis peut être également une des raisons à faire appel à un cabinet de recrutement.

Mais, d'après Yannick Fondeur (2013, p.40), nombreux sont les établissements qui décentralisent leur recrutement lorsqu'ils se positionnent sur un marché externe. En effet, il s'agirait des établissements qui souhaitent recruter une main-d'œuvre avec une « *absence*

de perspectives programmées de carrière interne » et dont les enjeux par rapport au type de poste sont faibles pour l'entreprise. L'hôtellerie est un secteur qui recrute souvent dans l'urgence en fonction des pics d'activité (saisonnalité), les cabinets de recrutement ont la capacité de trouver rapidement leur main-d'œuvre manquante.



Ainsi, ce chapitre présente le recrutement comme une mission essentielle pour la gestion des Ressources Humaines qui doit se procurer le capital humain nécessaire, en termes qualitatif et quantitatif, pour le bon fonctionnement de l'établissement.

Une mission qui demande à la fois une planification et organisation pour détecter les meilleurs talents dont les profils coïncident avec les caractéristiques du poste. Minimiser les coûts est un réel enjeu, c'est pourquoi, une procédure en interne est d'abord sollicitée, cette procédure doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Après avoir étudié le recrutement de façon théorique, nous précisons dans un troisième chapitre, le recrutement dans le secteur de l'hôtellerie.

CHAPITRE 3 : le recrutement dans l'hôtellerie

Le secteur de l'hôtellerie vit depuis quelques années des tensions sur son marché du travail. Ses métiers qui peinent à trouver preneurs et son activité en matière d'emploi peu attrayante ne suscite que très brièvement l'attention. Les hôteliers déplorent l'image que dégage le secteur et appuient sur les difficultés à recruter.

Dans ce dernier chapitre, nous étudierons les difficultés à recruter dans le secteur de l'hôtellerie en soulignant notamment le taux de turnover particulièrement élevé et leur méthode de structuration de viviers pour redynamiser le marché du travail.

1. Retour sur les difficultés liées au recrutement

1.1 Une faible rétention de la main-d'œuvre

Le turnover est défini, selon DARES (cf. p.80) comme «*la moyenne des taux d'entrée et de sortie d'une période*» (2014). Les ressources humaines ont recours à cet outil pour évaluer le nombre d'entrées et de sorties du personnel, autrement dit, le taux de roulement des employés. Nous pouvons distinguer deux types de turnover, le fonctionnel et le dysfonctionnel (Oliveira Da Silva, 2016) :

- Le turnover fonctionnel est utilisé par les gestionnaires qui souhaitent le départ d'un ou des employés. Nous pouvons dire que le départ est voulu par l'établissement afin de réajuster des équipes de travail.
- Le turnover dysfonctionnel est, au contraire, un départ d'un ou des employés qui n'est pas voulu par l'établissement. Ce dernier peut d'ailleurs subir ce départ qui se transforme en une problématique.

Le turnover d'un secteur ou d'un établissement varie selon les conjonctures économiques. En effet, d'après, Oliveira Da Silva (2016) l'un des facteurs de croissance du turnover serait la situation du marché du travail du secteur, «*plus l'offre de travail croît et plus le taux de turnover sera, par causation, important*», ce qui est intéressant, sachant que,

comme nous l'avons vu précédemment, le secteur hôtelier est créateur d'emplois, il serait donc davantage touché par le turnover. Une affirmation qui se confirme avec les statistiques, en effet, une étude réalisée par L'Hôtellerie Restauration montre que le turnover du personnel dans l'hôtellerie est supérieur aux autres secteurs d'activité (3 fois plus élevé), par conséquent l'ancienneté des employés est faible.²⁶

Les départs peuvent être de plusieurs natures comme la fin d'un contrat prévu ou des démissions, « *qui représentent un quart des motifs de sortie* » (Forté M., Monchatre S., 2013, p.131). Ces mobilités se font au sein du même secteur d'activité et en général dans le même métier. Les employés démissionnent pour trouver de meilleures conditions de travail, de meilleurs horaires, des établissements hôteliers plus prestigieux, ou encore pour obtenir un meilleur salaire... (Amira, 2001). Le secteur de l'hôtellerie est également touché par le turnover car il emploie une main-d'œuvre juvénile qui occupe des emplois « *de transition* », ce qui positionne le secteur comme le premier à accueillir « *des primo-entrants sur le marché du travail* » (Forté M., Monchatre S., 2013, p.131). Pour diminuer les mobilités marquées par des logiques de transition professionnelle, le recruteur devra apporter un plus grand intérêt à la fiabilité ou à la motivation des candidats.

1.2 Le turnover comme indicateur de satisfaction

Le turnover est aussi un indicateur de satisfaction au travail. L'hôtellerie est réputée pour ses horaires atypiques. Cette particularité a fait l'objet de nombreuses études. Les journées de travail peuvent varier entre 7 et 8 heures faisant des semaines entre 35 et 40 heures (heures réglementaires), des horaires qui ne sont en réalité que rarement respectés et peuvent être flexibles voire incertains (Oliveira Da Silva, 2016).

Comme vue dans le premier chapitre, les femmes représentent une partie importante de la main-d'œuvre, en particulier dans l'hôtellerie, grand nombre d'entre elles ne parviennent pas à concilier emploi-famille. Sylvie Monchatre dans son ouvrage *Etes-vous qualifié pour servir ?* évoque cette conciliation emploi-famille comme l'un des facteurs du turnover.

²⁶Tovalea. Les chiffres de l'hôtellerie-restauration la croissance : accélère et le turn over la freine. [En ligne]. Disponible sur < <https://tovalea.com/chiffres-hotellerie-restauration/>>. (Consulté le 31-12-19).

Elle précise également que le départ des travailleurs d'un établissement serait dû à une « *rupture biographique* »²⁷, c'est-à-dire, à des événements de vie tels qu'un mariage ou une naissance, qui pousseraient l'employé à quitter son emploi aux horaires atypiques pour se consacrer à sa vie personnelle.

Comme l'indiquent Monchatre et Forté dans leur rapport de recherche, « *ces exigences de flexibilité ne bénéficient pas de compensations sur le plan salarial* » (2013, p.133). En effet, le salaire dans le secteur hôtelier reste un sujet sensible pour la profession car malgré une légère croissance depuis le début des années 2000, les métiers de l'hôtellerie offrent des salaires qui ne sont pas en adéquation avec les particularités du secteur et n'attirent donc toujours pas.

Les emplois de l'hôtellerie sont qualifiés d'emplois précaires étant donné la pénibilité du travail. En effet, les salariés, sont de plus en plus à la recherche de reconnaissance et de visibilité (Bigi, 2016). Ce manque de reconnaissance débouche sur une perte de motivation, de désengagement et donc de départ du personnel. Il est, aujourd'hui, primordial, de prendre en compte les souffrances physiques et psychologiques de ses employés pour pouvoir les retenir sur le long terme.

Ainsi, le turnover est donc un indicateur qui permet à la fois d'évaluer les roulements de personnel et d'analyser la satisfaction des employés. L'industrie hôtelière connaît un taux de rotation de personnel bien supérieur aux autres secteurs d'activité. L'impact de ce phénomène inquiète, de plus en plus, les hôteliers qui voient l'image de leur secteur d'activité se dégrader, et entraîner une perte de candidats importante.

1.3 Les recrutements réalisés dans l'urgence

Les hôtels sont ouverts toute l'année avec une intensité d'activité qui varie selon les périodes de l'année. De manière générale, les périodes saisonnières se qualifient de périodes d'intense activité qui nécessitent d'une main-d'œuvre plus nombreuse. Les hôteliers doivent alors anticiper leur recrutement, mais aucun d'entre eux n'est à l'abri d'un départ précipité. Les petites structures hôtelières sont régulièrement touchées par des départs soudains, les hôteliers sont dans l'obligation de recruter dans l'urgence.

²⁷ Terme utilisé par Claire Bidart, 2006, et repris dans la thèse de Oliveira Da Silva, 2016

Anticiper le recrutement est fortement conseillé, comme nous l'avons vu dans notre deuxième chapitre, pour assurer le bon fonctionnement des équipes sur le terrain. Recruter dans l'urgence, c'est donc, augmenter ses risques d'embaucher une personne qui n'est pas apte à intégrer l'établissement, d'autant plus, que dans l'urgence, le temps de formation est fortement réduit pour la prise de poste. De plus, une intégration qui se fait dans la rapidité ne fait que réduire les chances d'épanouissement du nouvel employé. Un employé qui intègre un établissement dans la rapidité découle d'un mauvais recrutement qui peut impacter l'environnement de travail (mauvaise intégration au sein de l'équipe, découragement, ...) et déboucher sur le départ de la nouvelle recrue, c'est donc un recrutement couteux pour l'établissement et néfaste pour le bon fonctionnement des équipes restantes.

Pour éviter ces mauvais recrutements, les hôteliers utilisent des outils d'anticipation dans l'optique de mieux les gérer. Ils peuvent être des outils quantitatifs comme un échancier d'embauches qui est un document Excel qui permet de déterminer le nombre d'heures à pouvoir, il existe également, des programmes informatiques avec une carte d'expertise, des outils de prévision sur les taux de turnover ou d'absentéisme (variable personnelle) (Forté M., Monchatre S., 2013). Les cabinets de recrutement sont également de plus en plus sollicités comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent.

1.4 Des clients plus exigeants et des recrutements plus sélectifs

L'hôtellerie est un marché qui se porte bien, il est, cependant, nécessaire que chaque établissement reste compétitif et élabore de nouvelles stratégies pour rester dans la compétition. Aujourd'hui, l'innovation tient une place importante notamment dans le développement de nouveaux services et aménagements. Si l'hôtellerie doit se réinventer c'est aussi car les hôteliers font face à une clientèle de plus en plus exigeante comme l'indique Joanne Dreyfus, associée, chez Deloitte : « *Le consommateur touristique est plus averti, plus expérimenté qu'autrefois, et est donc plus exigeant, plus difficile à surprendre.* »²⁸. En effet, les foyers étant de plus en plus connectés et modernes, le client doit retrouver ce confort technologique dans sa chambre d'hôtel.

²⁸ Sols Murs Plafonds. *La clientèle hôtelière plus présente mais aussi plus exigeante*. [En ligne]. Disponible sur <<http://solsmursplafonds.fr/actualites/hotellerie-se-reinventer-cesse-rester-competitif/>>. (Consulté le 21-02-20).

Face à ces changements, de nouveaux métiers apparaissent, avec de nouveaux profils et compétences. Voici quelques exemples :

- Développement des systèmes de communication et d'information qui nécessitent des employés avec des compétences en informatique et, spécialistes du cybermarketing ;
- Besoins de poly-compétences ;
- Nouveaux métiers et nouvelles compétences : Yield management, Community managers, les Revenue manager...

Ces nouvelles qualifications évoluent en même temps que les exigences des clients. Les recruteurs seront également plus regardants sur les compétences telles que « *l'amabilité, gentillesse, serviabilité contrôlée, pratique des langues étrangères et compréhension des autres cultures, adaptabilité...* » (Talens, 2016). Une sélection plus spécifique des candidats sera nécessaire pour faire du « *savoir-faire* » et « *savoir-être* » un réel avantage compétitif.

2. Les chaînes à la conquête de nouvelles cibles

2.1 Structuration de viviers

Face à ces difficultés, les établissements hôteliers doivent revoir leur stratégie de recrutement notamment en acquérant de nouveaux viviers de candidature. Cette construction de viviers se réalise à travers de nouveaux partenariats visant les jeunes diplômés, les demandeurs d'emploi et également les étudiants.

Le premier vivier qu'utilisent les chaînes hôtelières concerne l'Education nationale avec ses filières professionnelles et générales. Ces partenariats peuvent se développer à l'échelle régionale entre établissements hôteliers de la région et centres scolaires, ils vont contribuer à la mise en place de formations spécifiques dans l'optique de répondre à un besoin régional.

Des partenariats avec Pôle emploi sont mis en place pour améliorer le vivier des « demandeurs d'emploi ». Il s'agit d'un accord national qui est décliné par la suite à

l'échelle régionale voire locale. Ce partenariat permet aux établissements hôteliers d'accéder à des candidats aux critères de sélection requis pour les postes proposés. Chaque candidat sera donc évalué par une approche de recrutement par simulation qui permet de déterminer plus rapidement les compétences.

Enfin, le troisième vivier utilisé par les chaînes hôtelières est le vivier de « *diversité* », autrement dit, un élargissement des publiques cibles. En plus de la signature de la « *Charte de la diversité* », les établissements visent :

« *Des jeunes issus des zones urbaines sensibles par le « plan Espoir Banlieue » », les jeunes en échec scolaire par des partenariats avec les « écoles de la deuxième chance », les handicapés par le biais d'accords impliquant l'Agefiph et les seniors par le biais d'accords d'entreprise » (Forté M., Monchatre S., 2013, p.141).*

Cette stratégie de construction de viviers implique à la fois des politiques de communication mais aussi des politiques d'emploi qui doivent être attrayantes. Ainsi, un travail en amont sur l'image de marque est nécessaire mais la qualité de l'emploi, les perspectives de carrière, la mobilité sont des facteurs tout aussi importants à prendre en compte pour que l'offre d'emploi soit attractive.

2.2 Promotions internes et réseaux de proximité

Les chaînes n'utilisent pas nécessairement les viviers vus précédemment pour recruter, et s'orientent, dans un premier temps, parmi leur « *population d'employés* ». En effet, beaucoup de chaînes hôtelières utilisent la stratégie du diplôme, en d'autres termes, si elles recrutent en externe, il s'agira d'un recrutement en bas de l'échelle pour pouvoir par la suite faire évoluer cette personne et effectuer un recrutement en interne.

La cooptation (la recommandation d'un proche) est également une technique de recrutement très utilisée notamment pour le recrutement des femmes de chambre. Comme vu précédemment, le secteur hôtelier subit un taux de turnover et d'absentéisme très élevé, la méthode de cooptation permet donc de réaliser des recrutements rapides souvent dans des situations d'urgence. Cette technique ne demande pas l'élaboration d'un processus de recrutement approfondi mais les recruteurs font tout de même attention aux

caractéristiques comportementales nécessaires pour travailler dans l'hôtellerie (Barnier Frédérique, 2011).

2.3 La sous-traitance des femmes de chambre

Aujourd'hui, de nombreux établissements hôteliers ont recours à la sous-traitance des femmes de chambre par le biais de sociétés de prestations de services pour le nettoyage. En effet, d'après un sondage réalisé par HospitalityOn, ¼ des hôteliers utilisent l'externalisation. Ce transfert de main-d'œuvre est sollicité notamment pour les établissements saisonniers qui ont besoin d'une main-d'œuvre flexible. La gestion du personnel est également simplifiée puisqu'aucun recrutement ne va être réalisé par l'hôtel, et, ce dernier ne gère ni les absences et ni les congés du personnel sous-traitant. De plus, externaliser implique l'utilisation de produits et d'équipements fournis par la société de nettoyage.²⁹ C'est donc également un moyen de rationaliser les coûts puisque le service d'entretien représente environ 1/3 des dépenses des établissements hôteliers. Les groupes hôteliers cherchent donc à réduire les coûts salariaux en mettant en place des contrats commerciaux impliquant des prestataires externes.

Néanmoins, si ces contrats sont gratifiants pour les groupes hôteliers, les femmes de chambre perdent tous les avantages offerts par les hôtels. C'est pourquoi, ces derniers mois la sous-traitance dans l'hôtellerie fait débat et de multiples grèves des femmes de chambre ont eu lieu. Des manifestations qui ont été entendues par certains groupes comme Louvre Hotels Group, « *leur ouvrant le droit à un treizième mois et autres primes diverses* ».³⁰



Dans ce dernier chapitre, nous avons pu mettre en évidence les difficultés de recrutement auxquelles les hôteliers doivent faire face régulièrement. Il serait maintenant intéressant d'approfondir cette recherche et de mieux comprendre, dans une deuxième partie, les difficultés de recrutement des femmes de chambre.

²⁹RH Expert. *Service de nettoyage hôtelier : externalisation ou internalisation*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.ge-rh.expert/service-de-nettoyage-hotelier-externalisation-internalisation/>>. (Consulté le 21-02-20).

³⁰Alternative Economique. *Journées infernales d'une femme de chambre*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.alternatives-economiques.fr/journees-infernales-dune-femme-de-chambre/00091022/>>. (Consulté le 21-02-20).

PARTIE 2 : LE RECRUTEMENT DES FEMMES DE CHAMBRE

INTRODUCTION

Dans une première partie, nous avons commencé par mettre à jour un diagnostic du secteur de l'hôtellerie en France pour mieux appréhender son marché du travail et comprendre les difficultés qu'éprouvent, aujourd'hui, les hôteliers à recruter. Il est nécessaire, dans cette deuxième partie, de se recentrer et d'approfondir davantage les enjeux du recrutement pour une profession délaissée dans l'hôtellerie : les femmes de chambre.

Les hôteliers peinent, de plus en plus, à recruter les employés des étages, car comme l'indique le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), « *ce corps de métier est moins disciplinable que les salariés occupant des emplois de front office, ils ne sont pas a priori de ceux que l'entreprise cherchera à s'attacher* » (2004, p.58). Cependant, face au manque de reconnaissance de certaines organisations, les femmes de chambre n'hésitent plus à quitter un établissement pour un autre qui propose de meilleures conditions de travail et porte plus d'intérêt à ce corps de métier.

Avec les constats de la première partie, nous pouvons nous poser différentes questions :

- En quoi la perception du métier de la femme de chambre peut-elle développer une réticence à exercer ce métier et devenir un frein pour le recrutement ?
- Les pénibilités de la profession expliquent-elles le départ des employés des étages et la pénurie de candidats ?
- En quoi l'expérience candidat et l'accueil des nouveaux entrants sont-ils une étape importante du processus de recrutement ?

Ces différentes questions nous amènent à nous poser la problématique suivante :

En quoi le recrutement du personnel des étages constitue-t-il une préoccupation économique et sociale pour les organisations hôtelières ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons posé trois hypothèses de recherche que nous développerons par la suite dans notre rapport.

Hypothèse 1 : La mauvaise image du métier de la femme de chambre explique les difficultés à recruter.

Hypothèse 2 : Les établissements imposent des surcharges de travail aux femmes de chambre ce qui explique des souffrances physiques et psychologiques.

Hypothèse 3 : L'expérience candidat et l'accueil des nouveaux entrants au sein de l'entreprise permettent de diminuer les échecs de recrutement.

Dans un premier chapitre, nous parlerons principalement de la perception des femmes de chambre d'un point de vue du client puis du monde extérieur. Puis, nous évoquerons les conditions de travail des femmes de chambre qui peuvent être une raison des taux d'absentéisme et de rotation du personnel élevés. Enfin, le dernier chapitre soulignera l'importance de l'intégration du personnel et les démarches à suivre pour que le nouvel employé s'adapte au mieux à son nouveau cadre de travail.

CHAPITRE 1 : La perception du métier

La femme de chambre ou valet de chambre est un élément clef dans l'organisation hôtelière. Ce personnel appartient au service de l'hébergement, il est peu en contact avec le client, c'est pourquoi, il fait partie des métiers de back-office. Les employés des étages sont vitaux pour le fonctionnement de l'hôtel puisqu'ils participent à la vente du produit chambre, « *étant au cœur de l'activité hôtelière, la qualité de leur entretien est un enjeu majeur* » (Céreq, 2007, p.3). L'employabilité de ce métier est pourtant faible, c'est pourquoi certains établissements font le choix de ne pas sous-traiter ce personnel et de le fidéliser, dans l'optique, de le maintenir. Cependant, encore trop peu d'hôteliers se préoccupent des femmes de chambre qui, pourtant, occupent une place primordiale.

Dans ce premier chapitre, nous allons étudier l'image du métier de femme de chambre qui pourrait être une des raisons du faible taux de candidature.

1. Les employé(e)s de l'ombre

Pendant des années, le métier de femme de chambre et ses conditions de travail étaient inconnus aux yeux du grand public. Après le scandale sur l'affaire DSK en 2011, les femmes de chambre sont peu à peu sorties de l'ombre mais la réalité sur leurs conditions de travail reste encore floue.

1.1 Une profession « invisible » aux yeux des clients

« *L'activité des femmes de chambre repose sur l'invisibilité* » (Céreq, 2007, p.3). En effet, le client et la femme de chambre doivent se croiser le moins possible dans l'établissement. Cette « *invisibilité* » commence à partir de l'entrée du personnel dans l'hôtel soit par une porte à l'arrière du bâtiment ou alors par l'entrée principale des clients mais à des horaires décalés pour éviter le maximum de contact.

De plus, les horaires de ce personnel sont ajustés en sorte que les femmes de chambre puissent travailler lorsque les clients ne sont pas présents dans les chambres. Le travail réalisé par ces employés de l'ombre « *n'est pas vu, donc pas considéré* » (Barnier

Frédérique, 2011). Face à des clients de plus en plus exigeants, la discrétion est un critère que chaque employé doit respecter, il est possible de parler d'une caractéristique qui fait partie du cœur du métier de la femme de chambre.

Cette discrétion passe aussi par la mise en place de certaines politiques managériales et commerciales qui instaurent de nouvelles règles comme l'arrêt de l'utilisation des charriots chez Ibis, qui sont considérés comme une incommodité dans les couloirs et très peu esthétiques. Cette nouvelle procédure oblige les femmes de chambre à réaliser des allers-retours entre l'office et les chambres. La discrétion rentre en compte également sur l'aspect physique de l'employé, pas de bijoux ou de maquillage trop voyant, une gouvernante affirme également qu'« *une femme de chambre ne doit jamais être plus belle ou avoir de plus jolis bijoux que les clientes. Rien en elle ne doit faire envie. Elle doit être invisible.* »³¹

A noter que cet évitement, entre clients et femmes de chambre, est paradoxal puisque la femme de chambre entre dans l'intimité de ses clients en nettoyant chaque jour leur chambre alors que pourtant le client n'a jamais rencontré ces individus.

1.2 « Un travail qui ne se donne à voir lorsqu'il est mal fait »

Comme l'indique Frédéric Barnier, l'invisibilité du personnel des étages « *est également inscrite dans la nature même du travail de nettoyage qui a pour caractéristique de ne pas se voir : c'est son absence que l'on remarque* » (2011). Autrement dit, le travail accablant que réalisent les employés ne doit pas se remarquer s'il est bien effectué, en revanche, si une des missions de l'employé a été oubliée, le client va s'en apercevoir et le signaler.

La perte de légitimité de la femme de chambre à cause de son image, associée à la saleté, rend le client plus puissant et le conduit à dénigrer ce personnel en lui manquant de respect. En effet, les femmes de chambre ne manquent pas d'anecdotes sur des situations embarrassantes où le client se permet d'intervenir dans leur travail de manière impolie. Si les tâches ménagères ont été inaccomplies, les clients ne se retiennent pas de le signaler à

³¹Marie Claire. *24H dans la peau d'une femme de chambre*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.marieclaire.fr/journee-femme-de-chambre,20258,432575.asp>> (Consulté le 01-03-20).

l'accueil, à la gouvernante ou en s'adressant indirectement à la femme de chambre en manifestant leur mécontentement de vive voix, dans la même pièce, comme si l'employé était « *invisible* ».

Face à cette invisibilité et manque de reconnaissance, certaines femmes de chambre parviennent à rendre visible leur travail comme l'indique Karen Messing : « *Une femme laissait la lumière allumée aux toilettes après avoir fini de nettoyer le local, une autre y laissait toujours flotter une odeur d'eau de Javel, [...], ...* »³². Même si ces petites attentions n'offrent pas de récompense, elles dévoilent leur besoin de ressentir de la reconnaissance après la réalisation « *de tâches physiquement repoussantes et qui peuvent être vécues comme humiliantes pour celui qui les exécute* ». (Céreq, 2004)

Les femmes de chambre passent, également, au-devant de la scène, contre leur gré, lorsqu'un client ne retrouve plus un objet qui lui appartient, elles sont régulièrement accusées à tort. Une employée d'arcade affirme « *tu dois ranger sans trop toucher sinon ils pensent que tu les voles* » (Eff, 2003, p.61). Accusées à tort, les clients retrouvent rapidement leurs objets perdus et ne s'excusent pas en grand majeure partie.

2. Le métier de femme de chambre vu du monde externe

Pour appuyer cette partie, nous allons utiliser une étude réalisée par Fafih en 2018 sur « *l'attractivité et l'image des secteurs de l'hôtellerie* »³³. Cette recherche a été réalisée auprès d'enseignants experts dans le domaine, de salariés, de jeunes en formation, et « *d'abandonnistes* » du secteur ou de la formation, les parents des enfants qui veulent poursuivre leur carrière dans l'hôtellerie ont également été sollicités.

Voici quelques constats de l'étude :

Globalement, l'image du secteur de l'hôtellerie est plutôt bonne et tient un bon classement dans la hiérarchie des secteurs d'activité.

³²Le temps. *Les souffrances invisibles du monde du nettoyage*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.letemps.ch/economie/souffrances-invisibles-monde-nettoyage>> (Consulté le 23-02-20).

³³FAFIH. *Étude sur l'attractivité et l'image des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs*. [En ligne]. Disponible sur < https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/fafih-etude-attractivite-rapport-etude-BVA.pdf > (Consulté le 25-02-20).

Si son image est plutôt bien perçue, c'est son côté créateur d'emplois avec ses métiers accessibles à tous niveaux de qualification et sa diversité des métiers qui séduisent le plus. Cependant, beaucoup de personnes notamment les parents d'élèves mais aussi certains enseignants et jeunes diplômés voient en ce secteur des emplois précaires, peu rémunérateurs avec aucune perspective de carrière.

2.1 Un secteur qui fait office de « voie de garage »

D'après Fafih, les jeunes en formation dans les lycées hôteliers ou autres se retrouvent dans ce type de formation par défaut. En effet, il s'agit en général de jeunes en difficulté scolaire qui n'ont trouvé aucun intérêt dans un secteur d'activité mais qui poussés par leurs parents se retrouvent à étudier un secteur dont les connaissances sont très limitées. Alors que, l'image perçue par les étudiants est bonne, celle de « *leur entourage dispose d'une image beaucoup moins positive du secteur* »³³ à cause des métiers peu qualifiés principalement destinés à des étudiants en difficulté.

Voici un témoignage recueilli par Fafih : « *Les familles bloquent pas mal : ils ont l'image d'un secteur avec des gens sans qualification. Les parents dévalorisent l'image de ces métiers auprès des jeunes.* » (Femme, COP, Auvergne-Rhône-Alpes). Beaucoup d'entre eux oublient la possibilité d'évoluer au cours de leur carrière.

2.2 Le mépris du « sale boulot »

Le « *sale boulot* » est une expression qui apparaît pour la première fois dans les travaux de sociologie du travail d'Hughes, et reprise par de nombreux auteurs tels que Dominique Lhuilier. Hughes définit le « *sale boulot* » (dirty work) comme recouvrant « *les activités qui confrontent à la souillure et à la transgression.* » (Lhuilier, 2005, p.74).

Le travail de femme de chambre est associé au « *sale boulot* » puisqu'il est en contact direct avec le « *sale* », l'impure. Cette notion de « *sale boulot* » dévalorise totalement et simultanément le métier et l'humain qui l'exerce, Barnier (2011) utilise même les termes « *d'indigne* » et de « *honteux* » pour qualifier le métier.

Pour tenter de changer cette image de la femme de chambre qui réalise des tâches ingrates, sales, un nouveau vocabulaire se développe autour de la propreté, de l'environnement et de l'hygiène. Ce vocabulaire vise à supprimer l'aspect dévalorisant et dégradant par un vocabulaire plus « *épuré* » (Lhuillier, 2005, p.81). Nous pouvons donner comme exemple, sans nul doute le plus révélateur, le terme de « *femme de chambre* », qui pendant longtemps fût « *femme de ménage* », aujourd'hui, ce terme n'est plus utilisé même pour des structures autres que des hôtels on parle d'agents de propreté. Néanmoins, ce vocabulaire plus épuré n'enlève en rien l'humiliation ressentie par certains employés des étages, une humiliation qui peut être accentuée au regard des autres départements de l'hôtel qui sont, au contraire, obligatoirement visibles aux yeux des clients comme la réception ou le service en salle de restauration.

2.3 *Entre service et servitude*

La servitude est définie par le dictionnaire Larousse comme « *l'état de dépendance complète de quelqu'un envers quelqu'un d'autre* »³⁴. Il est nécessaire de rappeler que l'origine des domestiques remonte au XIX^{ème} siècle, à cette époque les domestiques sont des femmes qui entretiennent les maisons de la haute bourgeoisie, elles représentent à cette époque la classe inférieure, méprisée et indigne. Les domestiques incarnent une image d'esclaves, de soumission et de dépendance à leur maître. Aujourd'hui, bien que cette image se soit adoucie et que les droits politiques et sociaux ont évolué, certains clients ne respectent et ne considèrent pas la femme de chambre en tant qu'humain mais en tant que domestique chargée de nettoyer derrière eux. Il est évident que certaines personnes adoptent un comportement différent une fois dans la peau d'un client, comme par exemple ne pas tirer une chasse d'eau, ne pas ramasser une serviette qui se trouve sur le parterre, jeter un papier à côté de la poubelle, « *tous ces gestes sont vécus comme autant de marques de mépris et d'insultes à leur dignité, le rappel d'une condition indigne, esclave ou domestique parfois teintée de relents sexistes ou racistes* » (Barnier, 2011).

³⁴LAROUSSE. Définition servitude. Disponible sur <<http://www.larousse.fr/>>. Consulté le (02-03-2020).



Cette analyse sur la perception des femmes de chambre, nous a permis de constater que ces employés des étages deviennent « *invisibles* » une fois lancés dans leur travail. Ce métier possède également une mauvaise image par le monde extérieur qui voit en ces « *femmes de l'ombre* » un rapport avec le « *sale* » qui accroît leur mépris et entraîne un sentiment d'humiliation pour les personnes qui exercent ce travail. Face à cette perception du métier de moins en moins de candidats postulent, et les hôteliers protestent face à cette image que rejettent le métier et le secteur. Mais la perception du métier est-il le seul frein pour le recrutement ?

Dans un deuxième chapitre, nous chercherons à mieux comprendre les difficultés du métier et réaliserons une corrélation entre le turnover et l'absentéisme avec la pénibilité du travail.

CHAPITRE 2 : La Pénibilité du travail

Les employés sont la responsabilité de chaque employeur, et en conséquence, ils doivent prendre en considération les risques professionnels auxquels le personnel est confronté. Cette prise en compte des risques engage la mise en place de certaines obligations générales de sécurité prévues par le Code du travail. Néanmoins, l'agencement de ces nouvelles dispositions est parfois insuffisant, les risques au travail peuvent devenir alors des facteurs de pénibilité qui ne sont pas pris en compte par l'employeur. Il est donc nécessaire de revoir des plans d'action pour limiter cette pénibilité au travail.³⁵

Les conditions de travail représentent un champ large de possibilités. En effet, elles incluent, les conditions directement liées avec le travail, c'est-à-dire, les charges à porter, la cadence des tâches à effectuer, les produits dangereux utilisés. Elles concernent également l'environnement, autrement dit, les horaires, le salaire. Puis le contexte social qu'il soit, interne à l'entreprise ou externe, il impacte les conditions de travail d'un employé, il s'agit, par exemple, de la conciliation entre le travail et la vie de famille.

Certains hôteliers font passer une formation gestes et postures à leur personnel des étages, néanmoins, cette formation n'est pas obligatoire, et encore beaucoup d'employés souffrent de Troubles Musculo Squelettiques, d'ailleurs, 98% des maladies professionnelles sont des Troubles Musculo Squelettiques.

1. Des horaires flexibles et atypiques

Une des premières caractéristiques qui qualifie les conditions précaires des femmes de chambre, concerne les horaires très flexibles qui peuvent impacter la vie de famille et la vie sociale. Une fatigue permanente repose sur les épaules de certains employés, notamment ceux qui ont une vie familiale à côté de leur travail. N'oublions pas que les employés vivent pour certains dans des logements précaires situés en périphérie des villes, des difficultés à se déplacer avec les transports en commun et des problèmes de sécurité s'ajoutent à la pénibilité des horaires.

³⁵IRNS. Pénibilité au travail. Disponible sur <<http://www.inrs.fr/demarche/penibilite/ce-qu-il-faut-retenir.html>> Consulté le (07-03-2020).

Certains employés doivent travailler en coupure ce qui ne fait qu'accroître les difficultés à jongler entre les obligations familiales et la vie professionnelle. De plus, ces horaires ne sont, parfois, pas respectés à cause du personnel régulièrement absent qui doit être remplacé par les membres des équipes restantes. D'ailleurs, Barnier affirme que ces horaires atypiques « *sont une des causes principales d'absentéisme et d'abandon dans le secteur* ».

2. Pénibilité et atteintes à la santé

2.1 La cadence

L'une des pénibilités qui impacte grandement la santé des femmes de chambre est, comme l'indique Christine Guégnard et Sylvie-Anne Mériot dans leur article sur les femmes de chambre en Europe (2010, p.64), la cadence à laquelle doit travailler ce personnel chaque jour. En effet, en début de matinée la gouvernante ou la réception (pour les plus petites structures) distribue une liste de chambres que chaque employé devra nettoyer au cours de la journée. Cette liste est variable d'un établissement à un autre, elle dépend surtout de la catégorie de l'hôtel, qui n'accorde pas le même temps à la réalisation d'une chambre qui doit être refaite à blanc. Par exemple, un hôtel quatre étoiles doit donner un temps de 40 minutes minimum à chaque employé pour le nettoyage d'une chambre alors que dans un hôtel moyen de gamme, les employés des étages ont une durée d'environ 30 min par chambre (nous sommes ici dans le cas des départs, les recouches demandent moins de temps).³⁶

Dans la réalité, les femmes de chambre rencontrent, au cours de leur journée, des changements de planning dus à l'arrivée de nouveaux clients inattendus par exemple, ou encore un employé absent, qu'il est nécessaire de remplacer. Leur planning peut également être perturbé en fonction de l'état de la chambre, en effet, la durée de nettoyage ne sera pas la même si un client a fortement rendu la pièce plus difficile à ranger et à nettoyer.

³⁶L'hôtellerie-Restauration. Quel est le temps moyen de nettoyage d'une chambre ? Disponible sur < <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/hotellerie/2019-02/quel-est-le-temps-moyen-de-nettoyage-d-une-chambre.htm>> Consulté le (11-03-2020).

Cette surcharge de travail supplémentaire impacte directement la manière de travailler des femmes de chambre qui sont dans l'obligation d'augmenter la cadence de leur travail si elles ne veulent pas faire d'heures supplémentaires et empiéter sur leur sphère privée. De plus, les gouvernantes ou managers ne prennent pas toujours en compte la rapidité à laquelle les employés sont supposés travailler. Certains « *en profitent pour fixer des objectifs irréalisables* » (Guégnard et Mériot, 2010, p.64), sans oublier la pression que peuvent subir les femmes de chambre, dans certains cas, par la réception qui se trouve en face des clients attendant leur chambre.

Une cadence qui émane, dans certains cas, d'une volonté des employeurs à réduire les coûts économiques de leur établissement, en travaillant avec des équipes en sous-effectif. S'il manque du personnel, les employés auront, par conséquent, plus de chambres à réaliser ce qui entraîne une cadence plus élevée, un stress supplémentaire et une fatigue plus présente, tout en sachant que les employés ne peuvent même pas, parfois, prendre les pauses réglementaires, à cause de la surcharge de travail mais aussi de la pression psychologique procurée par leur supérieur.

2.2 Les souffrances physiques

Le nettoyage est la mission principale du métier de la femme de chambre, l'objectif étant de nettoyer un maximum de chambres avec rapidité et efficacité. Pour que le nettoyage soit efficace, il est nécessaire de se pencher, se redresser, s'accroupir pour nettoyer chaque recoin de la chambre. Les femmes de chambre doivent également soulever de lourdes charges comme les matelas pour faire les lits ou déplacer le mobilier pour passer l'aspirateur. Les chariots contenant le linge et les produits doivent être déplacés d'une chambre à une autre. Certains hôtels remplacent ces chariots par des sauts, dans ce cas les femmes de chambre sont obligées de faire des allers-retours entre les chambres et les services, ajoutant, ainsi, une pénibilité physique.

Guégnard et Mériot indiquent que les tâches les plus physiquement éprouvantes sont les nettoyages des baignoires qui demandent une posture particulière et désagréable, mais aussi le nettoyage des miroirs que les femmes de chambre doivent frotter, des mouvements qui sollicitent les poignets, les bras et les épaules. Ces gestes répétitifs et ces postures désagréables impactent directement la santé physique du personnel des étages.

De plus, un mauvais mouvement peut directement entraîner une blessure, des gestes répétitifs peuvent créer une tendinite, l'ensemble de ces difficultés physiques débouchent sur des Troubles Musculo Squelettiques qui, aujourd'hui, comme l'indiquent, Katia Delaval, Gaëlle Ginibrière et Dephine Vaudoux, impactent le déroulement de l'activité d'un hôtel puisque, « *plus de 520 000 journées de travail ont été perdues en 2015 à la suite de maladies professionnelles ou d'accidents du travail* » (La revue L'hôtellerie, 2017, p.14). Voici le témoignage, de l'une des femmes de chambre d'Ibis, sur sa souffrance physique : « *les draps que l'on change, les vitres que l'on nettoie, les poussières, tout ça jusqu'à ce que nos muscles, ça n'aille plus* »³⁷. Cette fatigue physique accélère le vieillissement du personnel des étages, et accroît considérablement le taux d'absentéisme.

Mais n'oublions pas que ces employés sont également obligés d'utiliser certains produits chimiques, qui peuvent leur donner des réactions allergiques, il s'agit d'une autre souffrance physique à laquelle il est difficile d'échapper si aucune initiative est prise par les managers pour « *substituer les plus dangereux* » (Delaval, Ginibrière, Vaudoux, 2017, p.14).

Ainsi, les employeurs peuvent intervenir en réduisant les souffrances physiques de leur personnel à travers des formations sur l'utilisation des produits de nettoyage et surtout sur les bonnes postures à adopter pour éviter de subir des Troubles Musculo Squelettiques. Ils peuvent également ménager leur personnel en leur mettant à disposition des chariots plus légers ou de nouveaux équipements tels qu'un élévateur de matelas qui permet au personnel de moins forcer sur leur dos.

³⁷Libération. *Femmes de chambre en grève à l'hôtel Ibis : « Si on gagne, ils ne profiteront plus de nous »* Disponible sur < <https://www.liberation.fr>> Consulté le (17-03-2020)

3. Des souffrances psychologiques

Comme nous l'avons vu précédemment les employés des étages subissent de lourdes séquelles physiques à la suite des gestes répétitifs et fatigants. Une autre souffrance bien plus profonde et difficile à détecter est la souffrance psychologique que beaucoup de femmes de chambre ressentent et n'expriment pas au grand jour. Ce type de pénibilité peut entraîner des burn-out ou des mal-être qui débouchent par la suite sur des absences répétées au travail.

3.1 Le manque de reconnaissance

Les raisons de ces souffrances peuvent être de plusieurs natures, il peut s'agir, dans un premier lieu, du manque de reconnaissance considérable des supérieurs qui pousse les femmes de chambre à réaliser toujours plus de chambres accompagné d'un stress permanent.

Il peut s'agir également, comme vu dans le premier chapitre, du manque de reconnaissance du client qui ne voit pas et ne prend pas en considération le travail de la femme de chambre. Par exemple, une chambre en désordre impacte directement la motivation de l'employé qui subit une pénibilité visuelle, et lui rappelle en permanence son statut et le peu de légitimité qu'elle possède (Cf. partie 2, chapitre 1).

Le manque de considération se ressent également sur la volonté des employeurs à réduire les équipes de travail à des fins économiques ne prenant pas en compte les impacts sur les équipes, la fatigue et le stress supplémentaire, comme témoigne une femme de chambre : « *il y a des filles ici, qui font jusqu'à 50 chambres par jour et on ne leur paie jamais les chambres supplémentaires [...]. Ils profitent trop de nous* ». ³⁷ En plus des salaires peu attractifs des femmes de chambre, des horaires supplémentaires de travail sont régulièrement impayés.

Face à cette surcharge de travail, les femmes de chambre ressentent également une fatigue mentale, dans certains établissements, notamment dans les hôtels bas de gamme, le service maintenance n'existe pas toujours, ainsi, les employés doivent eux-mêmes penser à vérifier si toutes les fonctionnalités des chambres sont en état de marche.

3.2 Le lien étroit entre la vie professionnelle et domestique

Les femmes de chambre réalisent les mêmes tâches chaque jour au sein de l'établissement hôtelier, des tâches très semblables à celles qui sont domestiques comme l'indique Ferreira de Macêdo « *cette activité est familière pour ces femmes, car elles considèrent que c'est la même que chez elles.* » (2003, p.199). Les femmes de chambre réalisent alors des tâches quotidiennes qui se prolongent de leur sphère privée à leur sphère professionnelle. Cette répétition et cette routine démotivent le personnel, c'est pourquoi, Ferreira de Macêdo met en évidence l'importance de travailler en collectif qui permet à l'employé de se sentir moins seul et de casser ce lien étroit entre monde domestique et professionnel, « *elles peuvent alors travailler en parlant, en riant, en se déplaçant aussi par plaisir* ». (2003, p.199).



Les conditions dans lesquelles travaillent les femmes de chambre d'un hôtel ne sont pas sans conséquence sur leur mental. Il est possible de remarquer une fatigue physique due aux gestes répétitifs et désagréables, des mouvements pourtant inévitables pour la réalisation des tâches ménagères. Une lassitude du métier est notable chez le personnel qui ne distingue parfois pas la différence entre monde domestique et monde professionnel, puis s'ajoute le manque d'intérêt des supérieurs ou autres départements, subi par les employés.

Cette pénibilité physique et psychologique est une des premières causes du taux d'absentéisme, et de la désinsertion professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie. Pour réduire les absences répétées et la rotation du personnel, il est indispensable de fidéliser le personnel mais cette fidélisation ne peut pas être établie si les recruteurs ne réalisent déjà pas l'importance de leur collaborateur au moment du recrutement.

Dans un dernier chapitre, nous mettrons en évidence l'importance de la mise en place de procédures pour améliorer l'expérience candidat et l'intégration du nouvel entrant.

CHAPITRE 3 : La mise en place d'une procédure d'accueil et d'intégration du candidat

Les recherches sur le processus d'évaluation et de sélection du candidat ont largement dominé celles sur l'intégration d'un nouvel employé dans une organisation. Il est également possible de constater que les employeurs accordent plus de temps et d'intérêt dans le processus de sélection que dans celui de l'intégration.

Néanmoins, nous verrons dans ce nouveau chapitre les impacts pour les entreprises d'une expérience candidat réussie, ainsi, que l'accueil pendant l'étape d'évaluation, et de l'intégration du nouvel entrant. Dans un second temps, nous verrons les étapes que doivent suivre les organisations à partir de l'expérience candidat jusqu'à l'intégration du nouvel employé.

1. L'importance de l'expérience candidat et de l'intégration du nouvel entrant

Aujourd'hui, fidéliser ses employés est une procédure inévitable pour garder le plus longtemps possible ses collaborateurs et réduire la rotation de son personnel. Cependant, la fidélisation ne peut pas être efficace si le nouvel employé tient une image négative de l'organisation dès son premier jour. En effet, une étude a été réalisée par le cabinet Deloitte qui démontre que 4% des nouvelles recrues quittent leur emploi après avoir passé une journée désastreuse au sein de l'entreprise, et 22% des départs, de ces nouveaux collaborateurs, se font les premiers 45 jours de travail³⁸.

Si un candidat ou le nouvel entrant est déçu par l'expérience qu'il a vécue, il peut y avoir des répercussions sur l'entreprise, car cette personne ne postulera probablement plus jamais pour l'entreprise ou le groupe. Il peut également tenir une influence sur son entourage et le dissuader de ne plus postuler ou consommer leurs produits ou services.

³⁸Étude sur l'industrie de Bersin by Deloitte : Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success

1.1 L'expérience candidat

Il est indispensable, aujourd'hui, de prendre en compte, l'expérience candidat, qui est une étape qui doit débiter dès la phase de recherche de candidats. Elle « *se définit comme la perception qu'a un candidat du processus de recrutement d'une entreprise* »³⁹ à partir du premier contact jusqu'à son entrée au sein de l'établissement.

Prendre soin du parcours candidat permet de renforcer l'image de l'établissement et de préserver sa réputation. Pour certains secteurs, comme celui de l'hôtellerie, il s'agit d'une stratégie pour redynamiser l'insertion professionnelle. C'est aussi un moyen de se démarquer de la concurrence et donc d'attirer de nouveaux talents. Il est surtout important de retenir qu'« *un candidat satisfait est une personne plus engagée vis-à-vis de l'entreprise, en tant que candidat et client* »⁴⁰. Un parcours candidat attrayant augmente également les chances de revoir cette personne en tant que nouvel employé puisque ce dernier sera satisfait des démarches qui ont été prises pour lui, il pourra également partager cette expérience à son entourage.

1.2 L'intégration du nouvel entrant

Une fois le candidat sélectionné, il faut l'intégrer au sein de l'organisation, cette étape est fondamentale à la fois pour l'entreprise mais également pour la nouvelle recrue, cette intégration permet, pour l'employé, de :

- Faciliter l'intégration sociale de la nouvelle personne recrutée dans son nouveau cadre de travail, et donc de favoriser les interactions sociales pour son bien-être ;
- Montrer l'importance que l'entreprise accorde à l'adaptation de son nouvel employé ;
- Fournir l'ensemble des informations nécessaires et pertinentes pour le recruté ;
- L'aider à devenir peu à peu autonome ;
- Permettre à la nouvelle recrue de mieux se familiariser avec les normes et politiques de l'entreprise ;

³⁹La super agence. *Qu'est-ce que l'Expérience Candidat ?* Disponible sur <<https://inbound.lasuperagence.com/blog/definition-experience-candidat>> Consulté le (24-03-2020)

⁴⁰We recruit. *Pourquoi est-il essentiel de soigner l'expérience candidat ?* Disponible sur <<https://www.werecruit.io/soigner-experience-candidat/>> Consulté le (24-03-2020)

- Réduire le stress procuré par le changement d'environnement de travail, et tous les nouveaux défis qui peuvent être une source d'anxiété pour la nouvelle personne recrutée ;
- Adapter plus rapidement l'employé à la culture de l'établissement.

Cette procédure permet d'instaurer une confiance dès le début entre les nouveaux employés et les managers de l'établissement. Cette satisfaction, dès les premiers jours, permet d'instaurer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans le processus d'intégration, l'aspect humain prime pour lutter contre les difficultés rencontrées lors des premiers contacts entre les nouveaux entrants, souvent anxieux, et l'entreprise.

Ainsi, cette intégration impacte dans un premier lieu les nouvelles recrues mais aussi sur le plus long terme l'organisation elle-même. En effet, un employé heureux au sein de son environnement de travail, n'aura aucun intérêt à changer de structure. L'objectif pour les entreprises est, donc, d'augmenter la rétention de leurs employés, d'une part, puis d'accroître leur performance en les mobilisant.

2. Le processus d'intégration

Nous allons, donc, étudier, dès à présent, les différentes phases de cette procédure d'accueil puis d'intégration au sein du nouvel environnement de travail. Trois phases sont nécessaires selon les auteurs, une première concernant la socialisation anticipatoire, une seconde phase sur l'accommodation du nouvel employé, puis une troisième phase pour l'adaptation.

2.1 Construction du parcours candidat

Selon Sonia Laberon (2011, p.293), le processus de socialisation commence dès le début de la recherche de candidats. Une personne en transition professionnelle va être à la recherche d'offres d'emploi qui exposent des avantages que la personne en transition n'avait pas dans son ancien travail. Le recruteur doit donc soigner son offre pour attirer le regard et la curiosité des candidats.

Nous pouvons alors dire que l'expérience candidat débute dès la recherche d'emplois sur des sites internet ou sur une page carrière de l'entreprise, il est alors déjà important que le candidat trouve facilement l'annonce. La personne va ensuite déposer sa candidature pour une offre qui se doit d'être, attrayante et concise. Une bonne communication est primordiale pour le candidat, il peut être vite frustré si l'entreprise pour laquelle il a postulé ne répond pas à sa candidature, le délai de réponse, mais aussi, la façon de répondre à un candidat, qui n'a pas été retenu par l'employeur, sont des éléments à prendre en compte.

L'expérience candidat continue pendant la phase d'évaluation qui peut se réaliser par l'intermédiaire d'un recruteur. Cette étape ne doit pas être négligée puisque c'est la première fois que candidat et recruteur se rencontrent. L'employeur doit commencer par avertir en amont la procédure de l'entretien (skype, rendez-vous dans l'entreprise...), puis si le candidat est amené à se déplacer, une procédure d'accueil peut être mise en place pour ne pas le négliger.

2.2 La phase d'accommodation

D'après Sonia Laberon, dans son ouvrage intitulé, *Psychologie et recrutement*, la phase d'accommodation est la phase qui succède celle de l'expérience candidat. Le candidat devient alors un nouvel entrant, et débute ses premiers jours au sein de l'organisation. Le travail que doit alors réaliser l'établissement se concentre sur l'accueil du recruté. Ce soutien de l'employeur se prolonge sur plusieurs mois, la durée d'accommodation dépend d'un établissement à un autre, il varie en fonction « *du degré d'adéquation de départ et de la complexité de l'environnement de travail* » (2011, p. 294).

Ce travail d'accueil est précieux pour l'organisation car elle doit maintenir son image et sa réputation face à son nouvel employé pour éviter son départ soudain face à une forte désillusion entre la réalité et ses attentes. Sonia Laberon reprend dans son ouvrage les comparaisons de certains auteurs (Boswell et al., 2005, 2009), qui prennent l'exemple de la « *lune de miel* » qui représente l'attente et « *la gueule de bois* » qui reproduit la réalité.

Pour éviter toute désillusion, le parcours d'intégration permet alors de venir en aide au nouvel entrant face aux difficultés qu'impose le nouvel environnement de travail. D'ailleurs, selon Feldman, le recruté doit faire face à quatre défis :

- Se familiariser avec ses missions jusqu'à les maîtriser totalement ;
- Identifier quel comportement adopter face aux nouveaux collègues de travail mais aussi par rapport à la place qu'il tient au sein de l'organisation ;
- S'intégrer au sein des équipes de travail ;
- S'imprégner de la culture d'entreprise pour mieux s'approprier les objectifs et performance à atteindre.

Ainsi, dans un premier temps, l'établissement doit préparer l'arrivée du nouvel entrant. Il faut avertir, pour commencer, les équipes de travail de l'arrivée d'une nouvelle personne, puis, préparer un espace de travail réservé à l'employé. Ensuite, avant de l'installer, il est intéressant de lui faire visiter les lieux ainsi que de lui présenter ses nouveaux collaborateurs. Pour le détendre, il est possible de l'accueillir autour d'un petit déjeuner avec la présence de sa nouvelle équipe de travail. Comme dit précédemment, la durée de l'intégration dépend d'un candidat à un autre ainsi que de l'environnement de travail plus ou moins complexe, c'est pourquoi, il est important que l'employeur ou manager reste disponible pour cette nouvelle personne dans les mois qui suivent la procédure d'accueil.

2.3 La phase d'adaptation

Puis, quelques mois après l'entrée dans l'entreprise, le nouvel entrant a pris ses marques et contrôle son environnement de travail, autrement dit, il est impliqué à l'égard de la performance de l'entreprise et est motivé à travailler. La phase où il existait, « *la résolution des conflits et une ambiguïté de rôles* » tant bien, dans le monde privé que professionnel le temps que la personne adapte les priorités professionnelles avec sa sphère privée, est terminé dès à présent. La phase d'adaptation reste, néanmoins, une étape où l'employé va consolider les aptitudes et compétences qu'il a développées au cours des premiers mois. Il va, avec le temps, prendre de plus en plus confiance et ce qui lui permettra quelques années plus tard à envisager des transitions professionnelles.



Ainsi, face à un secteur d'activité en perpétuel mouvement, les hôteliers ou groupes hôteliers ont tout intérêt à travailler sur l'expérience candidat qui peut devenir un réel avantage concurrentiel, puisqu'ils vont chercher à attirer les meilleurs talents mais surtout inciter les candidats à postuler et les motiver à entrer au sein de l'établissement. Une fois le candidat sélectionné, il faut continuer à lui offrir une image plaisante de l'entreprise où il fait bon travailler, en l'accueillant tel qu'un invité lors de son premier jour. Nous parlons dans ce chapitre essentiellement de l'expérience candidat et de son accueil, néanmoins, pour augmenter la rétention de ses employés, il est important de mettre en place de nouvelles procédures de fidélisation tout au long de la carrière de ses collaborateurs.

PARTIE 3 : METHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION

INTRODUCTION

Dans une première partie, nous avons abordé à travers une revue littéraire l'hôtellerie en France et le thème du recrutement de manière théorique. Puis, nous avons pu constater les difficultés à embaucher de nouvelles recrues dans l'hôtellerie économique et moyenne gamme. Pour mieux comprendre cette pénurie de candidats et plus précisément des femmes de chambre, nous avons réalisé d'autres recherches littéraires qui s'articulent autour de trois questions de recherche qui sont :

- En quoi la perception du métier de la femme de chambre peut-elle développer une réticence à exercer ce métier et devenir un frein pour le recrutement ?

- Les pénibilités de la profession expliquent-elles le départ des employés des étages et la pénurie de candidats ?

- En quoi l'expérience candidat et l'accueil des nouveaux entrants sont-ils une étape importante du processus de recrutement ?

Dans cette nouvelle partie, nous allons vérifier ces trois questions de recherche. Elle sera divisée en trois chapitres. Pour commencer, la méthodologie de notre enquête sera abordée, autrement dit, la méthode que nous avons utilisée pour répondre à notre problématique et pour valider nos hypothèses. Dans un deuxième temps, nous ferons l'analyse de nos entretiens, et pour terminer, nous évoquerons les perspectives de recherche et de méthodologie de la deuxième année.

CHAPITRE 1 : méthodologie de recherche

Ce premier chapitre consiste à détailler la méthode de recherche et notre terrain d'application. Rappelons que notre objectif est de comprendre les enjeux sociaux et économiques du recrutement des employés des étages dans l'hôtellerie économique et moyenne gamme.

1. Méthodologie

Nous cherchons à comprendre dans ce premier mémoire de recherche les difficultés à recruter des femmes de chambre dans les hôtels, et l'impact de ces recrutements sur l'aspect social des équipes et l'économie de l'établissement. Rappelons pour commencer nos hypothèses de recherche.

Hypothèse 1 : La mauvaise image du métier de femme de chambre explique les difficultés à recruter.

Nous avons d'abord commencé par réaliser des recherches littéraires sur la perception du métier de femme de chambre aux yeux des clients puis du monde extérieur dans le but de comprendre l'impact de cette image sur les jeunes travailleurs et donc sur le recrutement.

Hypothèse 2 : Les établissements imposent des surcharges de travail aux femmes de chambre ce qui expliquent des souffrances physiques et psychologiques.

Ensuite, nous nous sommes demandés si les conditions de travail précaires peuvent être une des raisons de la rotation élevée et de l'absentéisme des employés et quels sont les effets sur le personnel restant ainsi que sur le recrutement.

Hypothèse 3 : L'expérience candidat et l'accueil des nouveaux entrants au sein de l'entreprise permettent de diminuer les échecs de recrutement.

Enfin, nous nous sommes penchés sur les procédures d'accueil des candidats et des nouveaux entrants, encore trop peu, voire, pas du tout mises en place dans les hôtels.

1.1 La méthode qualitative

Pour répondre à nos hypothèses, il a fallu utiliser une méthode de recherche appropriée. En effet, ici, nous voulons comprendre des comportements, les freins qui bloquent le recrutement des femmes de chambre. Nous avons donc eu besoin de résultats descriptifs à travers lesquels, il est possible d'interpréter et de comprendre ces comportements, c'est pourquoi, la méthode qualitative a été privilégiée pour cette première enquête.

L'étude qualitative est la méthode la plus descriptive qui permet de recueillir des informations à partir d'un discours formé grâce à des questions ouvertes et précises posées par le chercheur à la cible interrogée. L'entretien peut être semi-directif, autrement dit, le discours est découpé en plusieurs thèmes et sous-thèmes grâce au guide d'entretien, ou alors directif où la personne interrogée est, cette fois-ci, totalement libre de s'exprimer sur un thème.

Pour notre recherche, il nous a semblé plus judicieux de concevoir un guide d'entretien destiné à chaque personne interrogée pour cibler des thèmes et sous-thèmes importants pour l'avancée de notre recherche.

1.2 L'entretien exploratoire

Pour la création de ce guide d'entretien exploratoire, nous avons utilisé nos hypothèses pour le découper en trois thèmes distincts, puis en sous-thèmes. D'emblée, la phase introductive, permet de mettre en confiance la personne qui va être interrogée en lui expliquant qui nous sommes et le contexte de notre enquête. Cette phase fixe les conditions du déroulement de l'entretien et de l'enregistrement, elle précise notamment l'anonymisation de l'interrogé dans le rapport écrit.

Après cette courte introduction, l'entretien débute par des questions plutôt générales et de plus en plus précises, l'interrogé commence alors à raconter ses expériences et ses anecdotes. Il est important lors de l'entretien de suivre le discours pour faire des relances si l'interviewé n'a, par exemple, pas fourni une réponse précise et est capable de donner plus d'informations.

Une analyse du langage corporel est également importante car parfois il était possible de ressentir une tension dans le discours d'un interrogé qui n'avoue pas totalement la réalité. Encore une fois, la relance nous permet d'encourager la personne à développer davantage ses propos. Nous avons été prudents à ne pas influencer les réponses de la personne en n'intervenant pas dans son discours.

1.3 La grille d'entretien

Le guide d'entretien a été réalisé sous forme de tableau et a été utilisé tout au long de notre travail puisque les grands thèmes du guide ont repris les idées principales de nos trois hypothèses ainsi que les sous-hypothèses que nous avons déduites grâce à nos recherches littéraires.

Voici la grille d'entretien :

Grille d'entretien

Introduction : Bonjour, je suis Ophélie, une étudiante en première année de Master à l'Université de Toulouse Jean Jaurès. Je mène, actuellement, une recherche sur le recrutement des femmes de chambre dans l'hôtellerie économique et moyenne gamme. Pour mieux comprendre les particularités de ma recherche, je vais donc vous poser des questions. Je vais vous enregistrer, et cet entretien restera anonyme. Merci pour votre participation.

Présentation, rôle au sein de l'entreprise :

- Dans un premier temps, pouvez-vous nous raconter votre parcours professionnel ?
- Comment s'organise l'établissement dans lequel vous travaillez ? (Nombre de chambres ? personnel...)
- Pouvez-vous expliquer, s'il vous plaît, une journée type dans l'établissement ?

Tableau 2 - Grille d'entretien

<i>Thèmes</i>	<i>Sous-thèmes</i>	<i>Questions</i>	<i>Relances sous forme de questions</i>
LA PERCEPTION DU METIER DE FEMME DE CHAMBRE	Les employé(e)s de l'ombre	<p>Comment procédez-vous lorsque vous devez nettoyer une chambre mais que le client est à l'intérieur ?</p> <p>Qu'est ce que vous ressentez au fond de vous lorsque vous voyez une chambre dans un mauvais état ?</p>	<p>Avez-vous déjà eu des problèmes avec certains clients ?</p>
	Métier dénigré aux yeux du monde extérieur	<p>Est-ce que vous entretenez de bonnes relations avec les autres services de votre établissement ?</p> <p>Que pensez-vous de l'image que dégage une femme de chambre ?</p>	<p>Pensez-vous qu'il existe des solutions pour changer l'image ?</p>
LA PENIBILITE DU TRAVAIL DES FEMMES DE CHAMBRE	Des horaires atypiques et fatiguant	<p>Etes-vous confronté à un taux de turnover élevé ?</p> <p>Comment organisez-vous votre travail et celui de vos employés lorsqu'un employé est absent ?</p>	<p>Pour vous, à quoi est dû ce manque de personnel ?</p> <p>Pensez-vous que les absences et changements de planning répétés impactent le moral ?</p>
	Pénibilité Physique	<p>Au niveau du rythme qu'elle est la norme pour la réalisation des chambres ?</p>	<p>On peut parler de pénibilité psychologique dans ces cas ?</p>
	Pénibilité psychologique	<p>Trouvez-vous qu'en hôtellerie la pénibilité du travail soit suffisamment prise en compte ?</p> <p>Grâce à votre expérience avez-vous vu des avancées techniques et technologiques dans le service des étages ?</p>	
LA MISE EN PLACE DE PROCEDURES D'ACCUEIL CANDIDATS ET NOUVEAUX ENTRANTS	Expérience candidat et accueil nouveaux entrants	<p>Votre direction s'intéresse-t-elle au département des étages ?</p> <p>Comment intégrez-vous le personnel dans votre équipe ?</p>	<p>Avez-vous une procédure à suivre ?</p> <p>Comment s'est passée votre intégration ?</p>

2. Terrain d'application

Nous avons décidé d'interroger des individus dans des hôtels principalement économiques et moyens de gamme dans différentes régions de France avec un chiffre inférieur à 50 employés car il s'agit des établissements les plus touchés par le turnover.

Pour cela, nous avons fait fonctionner notre réseau et avons contacté des personnes qui étaient susceptibles de répondre au mieux aux caractéristiques de notre recherche. Voici les deux personnes interrogées pour nos entretiens exploratoires de cette première année :

- Une gouvernante des étages dans un hôtel situé en Savoie dans une station de ski. Nous appellerons cette employée pour garder son anonymat : l'employée A. L'employé A a travaillé dans un premier temps en tant que femme de chambre pendant une année en France puis est partie travailler sur une des îles du Royaume-Uni, d'abord en tant que gouvernante des étages puis gouvernante générale de l'établissement dans un hôtel de 73 chambres. Cette personne est revenue par la suite travailler dans le sud de la France pour ensuite décrocher un poste de gouvernante des étages en Savoie dans un hôtel de 35 chambres. Nous avons décidé d'interroger cette personne grâce à son expérience dans différents hôtels en France et à l'étranger. L'entretien a été très enrichissant et a répondu globalement aux questions de recherche et donc aux hypothèses.
- L'employée B est une femme de chambre qui a d'abord commencé par travailler dans un hôtel 3 étoiles en Bretagne puis est partie dans un autre établissement au Royaume-Uni pour vivre de nouvelles expériences. L'employée B est finalement revenue en Bretagne toujours en tant que femme de chambre dans un hôtel moyen de gamme de 45 chambres, et cherche actuellement un poste en tant que gouvernante d'étages pour évoluer.



Pour conclure, pour obtenir plus d'informations sur notre sujet et commencer à vérifier une partie de nos hypothèses, nous avons réalisé une étude qualitative. Nous avons donc construit des guides d'entretien, un pour une gouvernante, et un autre pour une femme de chambre. Nous avons interrogé seulement deux personnes mais ces deux entretiens exploratoires ont été très enrichissants et nous ont permis de mieux comprendre notre sujet. Il serait maintenant intéressant d'analyser ces deux entretiens et de compléter nos hypothèses avec ces analyses.

CHAPITRE 2 : Analyse des entretiens exploratoires

Dans ce nouveau chapitre, nous expliquerons dans un premier temps les deux types d'analyses que nous avons réalisées. Ces analyses nous permettent de répondre à nos hypothèses de recherche. Nous allons donc dès à présent commencer par l'analyse verticale.

1. L'analyse verticale

Il existe deux techniques pour l'analyse des entretiens. Pour commencer, l'analyse verticale permet d'identifier les réponses d'une personne interrogée sur l'ensemble des thèmes. Cette analyse peut être réalisée sous forme de tableau permettant de synthétiser les réponses d'un seul individu sur plusieurs thèmes abordés.

Pour réaliser au mieux l'analyse de nos entretiens, nous avons réalisé une grille de confrontation afin de mieux faire ressortir les idées. Cette grille est découpée en thèmes et sous thèmes (voir annexe C).

Tableau 3 - Analyse verticale (employée A)

<i>Thèmes</i>	<i>Sous-thèmes</i>	<i>Employée A (gouvernante)</i>
LA PERCEPTION DU METIER DE FEMME DE CHAMBRE	Les employé(e)s de l'ombre	<ul style="list-style-type: none">- Pénibilité visuelle des chambres lorsque celles-ci sont complètement en désordre- Manque de reconnaissance de la part des clients- Manque de reconnaissance de la part des autres services de l'hôtel qui dénigrent le métier car il s'agit de ramasser les « saletés » des clients et d'être le plus invisible possible- Manque de reconnaissance de la direction
	Métier dénigré aux yeux du monde extérieur	<ul style="list-style-type: none">- Difficulté des familles à ne pas associer le métier comme une « voie de garage »- Peu, voire, aucune connaissance sur les évolutions de carrière- Métier encore une fois associé au « sale »

LA PENIBILITE DU TRAVAIL DES FEMMES DE CHAMBRE	Des horaires atypiques et fatiguant	<ul style="list-style-type: none"> - Changements des plannings et horaires très régulièrement pour remplacer le personnel absent - Jours de repos parfois annulés à cause du sous-effectif -Des horaires ajoutés, surcharges de travail
	Pénibilité Physique	-Le manque de personnel oblige les employés à réaliser des tâches qui ne leur appartiennent pas, impactent leur santé physique, leur moral, leur motivation
	Pénibilité psychologique	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharges de travail entraînent des tensions au sein des équipes - Pénibilité visuelle et démotivation face au nettoyage régulier des grandes chambres - Le manque de reconnaissance et le sous-effectif voulu par l'entreprise démotivent les équipes et entraînent des absences répétées
LA MISE EN PLACE DE PROCEDURES D'ACCUEIL CANDIDATS ET NOUVEAUX ENTRANTS	Expérience candidat et accueil nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> - La direction ne prend pas au sérieux le recrutement des femmes de chambre - Aucune expérience candidat - Aucun accueil pour les nouveaux entrants

Tableau 4 - Analyse verticale (employée B)

<i>Thèmes</i>	<i>Sous-thèmes</i>	<i>Employée A (femme de chambre)</i>
LA PERCEPTION DU METIER DE FEMME DE CHAMBRE	Les employé(e)s de l'ombre	<ul style="list-style-type: none"> - Tension entre les différents services de l'hôtel surtout avec la réception qui manque de respect aux équipes d'entretien - Habitude face aux clients sales - Manque de reconnaissance de la direction
	Métier dénigré aux yeux du monde extérieur	Pas d'informations
LA PENIBILITE DU TRAVAIL DES	Des horaires atypiques et fatiguant	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup d'heures de travail qui ne sont pas rémunérées - Changements des plannings très réguliers

FEMMES DE CHAMBRE	Pénibilité Physique	<ul style="list-style-type: none"> - Tendinite au poignet - Problèmes de dos et de genoux pour les femmes plus âgées - Surcharges de travail à cause des absences répétées
	Pénibilité psychologique	<ul style="list-style-type: none"> - Pénibilité visuelle et démotivation face au nettoyage régulier des grandes chambres - Manque de reconnaissance de la direction et autres services de l'hôtel
LA MISE EN PLACE DE PROCEDURES D'ACCUEIL CANDIDATS ET NOUVEAUX ENTRANTS	Expérience candidat et accueil nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> -Aucune expérience candidat -Accueil très rapide lors de l'arrivée des nouveaux entrants - Mise en place d'un système de notation de chambre avec une récompense lors des premiers mois qui suivent l'arrivée des nouveaux entrants

2. Analyse horizontale

L'analyse horizontale permet de faire un résumé général de tous les interviewés mais sur un thème précis. Il s'agit de la confrontation de toutes les réponses des personnes interrogées sur un thème, ce qui permet de faire ressortir les idées les plus importantes. Nous allons pouvoir nous servir de l'analyse verticale et de la grille des verbatim en annexes C pour l'analyse horizontale.

2.1 La perception du métier

Ce thème sur la perception du métier a été découpé en sous-thèmes. Pour commencer, l'image du métier est associée à la « saleté », à la « souillure », ce qui dénigre la profession et, par la même occasion, l'être humain qui réalise ces tâches. Cette image dégradante de la femme de chambre conduit parfois, la direction ou d'autres services de l'hôtel, à délaissier voire ne pas apporter d'intérêt à l'être humain qui se cache derrière sa profession. Le manque de reconnaissance dû à la perception négative du métier est une souffrance psychologique pour les femmes de chambre. De plus, le manque de connaissance sur le métier et cette image très catégorisée aboutissent à des problèmes de communication entre les services comme l'indique, l'employée B qui affirme que les réceptionnistes « *ne connaissent pas le nombre de minutes que [les femmes de chambre] passent dans une*

chambre, ils pensent qu'en 5 min un départ est fait mais pas du tout... ». Ces dernières subissent alors une pression constante de ce service qui ne prend pas en considération le personnel.

La gouvernante ajoute que le mépris des autres services se ressent dans les mots qu'ils utilisent, comme le terme « *femme de ménage alors qu'aujourd'hui on utilise femme de chambre* », elle ajoute également que ce terme (femme de chambre), « *est beaucoup moins dénigrant même si on ne s'en rend pas compte lorsque l'on n'est pas dans la peau de l'une d'entre elles* ».

La perception du métier aux yeux des clients est nuisible pour l'employé(e) qui souffre de l'invisibilité imposée par les règles mais aussi du manque de reconnaissance et de respect de certains clients. D'ailleurs, l'employée B, affirme qu'elle est habituée à ramasser les affaires de ses clients, et ajoute être « *une bonne à tout faire que personne ne respecte* ». L'employée A parle également des souffrances psychologiques que ressentent ses équipes car « *elles ne bénéficient déjà que très peu de reconnaissance des clients, si elles n'en reçoivent pas non plus des supérieurs [...] ça devient compliqué psychologiquement* ».

Puis, un deuxième sous-thème apparaît lorsque l'employée A souligne le mépris de sa famille envers le métier de femme de chambre lorsque celle-ci leur apprend qu'elle souhaite devenir gouvernante. En effet, elle indique que ce métier véhicule une image de métier de « *voie de garage* » associée en permanence au « *sale* ». Elle indique également que ce métier « *est mal vu [...], car il n'est pas respecté par les personnes* ». Lorsque nous lui demandons une proposition pour changer cette image dégradante du métier, elle affirme qu'il est difficile « *de faire comprendre aux personnes qu'il est possible de rapidement évoluer en partant de femme de chambre et monter jusqu'à gouvernant(e) puis directeur d'hébergement, si l'employé est persévérant* ».

2.2 La pénibilité du travail

Le turnover élevé ainsi que l'absentéisme augmentent les changements des plannings et les horaires deviennent, de plus en plus, flexibles et atypiques. L'employée A qui est une gouvernante, nous a donné un exemple de difficulté à laquelle elle doit faire face en permanence à cause des absences des membres de son équipe :

« On n'a pas le choix on est obligé d'enlever des jours de repos à tout le monde, par exemple, moi aujourd'hui je dois être en repos mais je reviens ce soir car il manque une personne, sinon on est obligé de faire des coupures, ou des horaires décalés, supprimer un jour de repos ou alors sinon on met l'équivalent de deux jours de repos mais avec un jour complet et deux demi-journées... On est obligé de varier sur les plannings... »

L'enjeu, ici, est donc de devoir changer les plannings pour que le travail puisse être accompli tout en respectant plus ou moins les jours de repos du personnel. Il s'agit ici d'un personnel de saison qui est donc plus apte à changer régulièrement d'horaires mais il est plus compliqué de changer les plannings avec des employés qui ont une vie de famille à côté de celle professionnelle.

Comme nous l'avons indiqué dans le premier thème « la perception du métier », les femmes de chambre subissent une pression de la part de la réception lorsque les clients sont arrivés et attendent leur chambre. Il est donc demandé aux femmes de chambre de travailler rapidement et efficacement tout en gardant leur concentration. La cadence de travail est rapide, elle le devient encore plus lorsqu'un client laisse sa chambre dans un état sale comme l'affirme l'employée B *« ce n'est pas le sale qui me dérange [...], je n'y fais même plus attention, mais rester plus longtemps dans la chambre ça devient un problème, tu sais que tu vas avoir du retard sur ta journée »*. N'oublions pas que les absences répétées ou le turnover élevé entraînent une surcharge de travail et donc une cadence encore plus soutenue, notre femme de chambre a déjà dû réaliser 25 chambres en une seule journée à cause de l'absentéisme de certaines de ses collègues. Elle ajoute aussi que l'un des impacts de l'absentéisme *« est sur la pause, pas de pause donc on enchaîne, on enchaîne et on fait plus d'heures aussi au final »*.

Cette cadence soutenue n'est pas sans effet sur la pénibilité physique des femmes de chambre. En effet, notre employée travaille avec une tendinite au poignet, et une de ses autres collègues souffrent du dos et de ses genoux. Des douleurs physiques qui s'accroissent dans le temps et qui ne sont pas prises en compte par la direction. L'employée A évoque à plusieurs reprises le turnover et l'absentéisme dans les établissements dans lesquels elle a travaillé. Elle affirme qu'il est difficile de gérer des équipes en sous-effectif car *« ça impacte tous les services de l'hôtel et c'est très éprouvant physiquement et psychologiquement »*, elle ajoute également que *« tout le monde fait un peu de tout en plus,*

et ça les fatigue énormément [...], ils se tapent plus de chambres que ce qu'ils ne devraient par jour » créant des tensions au sein des équipes. Les équipes des étages n'ont parfois même pas le temps de récupérer pendant leurs jours de repos car les gouvernantes sont obligées de les supprimer. L'employée B affirme que pendant ses jours de repos, dans son ancien établissement, elle ne faisait rien à cause de la fatigue, puis ses superviseurs ont « *commencé à lui demander de venir travailler pendant ses jours de repos* », c'est ce qui l'a poussé, d'ailleurs, à démissionner.

La pénibilité physique est loin d'être la seule raison des démissions des femmes de chambre. En effet, le sous-effectif est parfois voulu par les hôtels pour faire des économies, le manque de considération des équipes des étages ne peut pas être plus explicite comme le souligne l'employée A à la suite de notre question « à quoi est dû ce sous-effectif ? », elle répond que « *l'hôtel n'a pas vraiment cherché (d'employés), ils ont vu que l'hôtel pouvait fonctionner comme ça et même s'ils étaient fatigués, ils se sont dit que c'était juste pour un mois !* ». Les conséquences sont alors immédiates « *les équipes étaient vraiment démotivées tout le monde voulait partir, Claudia une femme de chambre qui était là depuis 12 ans a finalement craqué et est partie aussi* ». Une pénibilité psychologique due au manque de reconnaissance mais aussi à la pénibilité visuelle des chambres sales ou très grandes qui demandent plus de temps au nettoyage et rappellent en permanence le statut de la femme de chambre.

2.3 L'expérience candidat et l'accueil du nouvel entrant

Nous n'avons obtenu que peu de réponses pour ce thème pour la simple raison que les directions des établissements ne portent pas un assez grand intérêt au recrutement de ce type d'employés. Nous avons démontré avec notre revue littéraire que le parcours candidat et l'accueil du nouvel entrant sont pourtant deux étapes importantes qui permettent d'augmenter la rétention de son personnel. L'employée A affirme que l'intégration n'est pas importante aux yeux de la gouvernante générale qui indique que les nouveaux entrants « *découvriront les chambres au fur et à mesure* ».

Quant à l'employée B, son établissement a mis en place un système de récompense qui consiste à évaluer une des chambres (nettoyées par le nouvel entrant) sur 10 points et recevoir en euros le nombre de points gagnés. Cette récompense permet d'inciter le nouvel

entrant à bien réaliser les chambres et montre l'importance de ce dernier aux yeux de la direction.



Dans ce deuxième chapitre, nous avons donc présenté nos analyses verticales et horizontales qui nous permettront de donner des premiers éléments de réponse à nos hypothèses.

CHAPITRE 3 : Perspectives pour la deuxième année

Après avoir réalisé les analyses, nous allons les utiliser pour apporter des premiers éléments de réponse à nos hypothèses puis nous aborderons les limites de notre recherche pour terminer sur les études plus poussées que nous réaliserons l'année prochaine.

1. Réponses aux hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : La mauvaise image du métier de la femme de chambre explique les difficultés à recruter.

La revue littéraire et les entretiens réalisés nous permettent de constater, qu'en effet, l'image dégradante du métier de femme de chambre, aussi bien aux yeux des clients et des autres services de l'hôtel, mais aussi et surtout du monde extérieur, est un frein pour le recrutement. Ce métier, très souvent représenté, comme un métier de « *voie de garage* » et associé au « *sale boulot* », oppose de nombreuses familles avec leurs enfants qui souhaitent débiter une carrière dans l'hôtellerie sans réaliser de longues études.

Cette perception de la femme de chambre devient aujourd'hui, non seulement, un enjeu économique pour les recruteurs qui peinent à changer l'image du métier et attirer de nouveaux candidats pour compléter leur équipe, mais aussi social puisque les employés des étages subissent chaque jour l'image que dégage leur métier en leur faisant perdre toute légitimité aux yeux des clients.

Hypothèse 2 : Les établissements imposent des surcharges de travail aux femmes de chambre ce qui expliquent des souffrances physiques et psychologiques.

Comme nous l'avons vu les difficultés à recruter du personnel impactent directement les équipes des étages qui souffrent de ce sous-effectif. Les surcharges de travail se traduisent par la multiplication des heures et de certaines tâches qui ne doivent pas être réalisées par les femmes de chambre. La fatigue supplémentaire se répercute sur le corps et entraîne des Troubles Musculo Squelettiques, mais également sur le moral des équipes qui souffrent du manque du personnel et du désintéressement de leurs supérieurs. Ainsi,

beaucoup d'entre eux décident de quitter la structure dans laquelle il travaille. Après ces départs, les hôteliers doivent de nouveau recruter souvent dans la précipitation. L'enjeu est donc de recruter une personne motivée et de la fidéliser pour la garder le plus longtemps possible et éviter un nouvel échec de recrutement qui impacte les équipes restantes.

Nous pouvons dire que les hôteliers se retrouvent face à un cercle vicieux car l'absentéisme et le taux de turnover élevés augmentent la cadence et les surcharges de travail sur les équipes restantes ce qui les démotivent et les poussent à démissionner ou prendre des arrêts maladie à répétition. Ainsi, pour briser ce cercle vicieux, il est nécessaire d'établir une politique de recrutement plus solide qui permet d'évaluer la motivation des candidats et consolide le lien entre candidats et recruteurs pour diminuer les échecs de recrutement et réduire le turnover.

Hypothèse 3 : L'expérience candidat et l'accueil des nouveaux entrants au sein de l'entreprise permettent de diminuer les échecs de recrutement.

Pour terminer, la troisième hypothèse démontre que le processus de recrutement commence dès la phase de recherche du candidat en mettant en place de nouvelles procédures pour améliorer l'expérience candidat et l'accueil du nouvel entrant au sein de l'établissement. Il est possible de constater que trop peu d'hôteliers prennent en compte ces étapes et effectuent des mauvais recrutements qui aboutissent très rapidement sur des démissions. Cependant, nous ne pouvons pas valider cette hypothèse en raison du peu de résultats obtenus lors de nos entretiens.

2. Les limites de nos recherches

Bien que notre revue littéraire et nos entretiens, nous aient apporté des éléments intéressants et révélateurs pour notre recherche, il est nécessaire d'évoquer les limites de cette recherche. Tout d'abord, nous avons décidé de ne pas nous concentrer sur un groupe hôtelier en particulier et de rester vague sur notre terrain d'application. Cependant, certains groupes hôteliers mettent en place des politiques de recrutement rigoureuses pour lutter contre le turnover et l'absentéisme de leurs employés que nous n'avons pas inclus dans notre terrain d'application et qu'il aurait été intéressant d'aborder.

Notre échantillon n'est donc pas représentatif de la réalité, avec plus de temps il aurait été intéressant d'interroger un plus grand nombre de personnes, sur différents territoires, tel qu'un directeur d'hôtel, un responsable des Ressources Humaines, une gouvernante générale et d'étages, et plusieurs femmes de chambre. Un vaste champ n'a pas été exploré ce qui ne nous permet pas de valider entièrement nos hypothèses.

3. Les perspectives d'avenir

Pour terminer notre dernier chapitre et notre troisième partie, nous allons aborder les nouvelles stratégies de recherche que nous allons mettre en œuvre en deuxième année pour venir compléter la validation de nos hypothèses.

Sur l'année universitaire à venir, il serait intéressant de venir compléter les études réalisées de cette année. Ainsi, notre sujet est large et il serait intéressant de creuser davantage la partie fidélisation des employés et de faire le rapprochement avec le thème de cette année. Ainsi, nous devons approfondir la partie qualitative en interrogeant un plus large échantillon de personnes comme nous l'avons indiqué au-dessus.

Pour compléter l'étude qualitative de cette année et de l'année prochaine, une étude quantitative devra suivre. En effet, cette méthode permet de quantifier, de mesurer des résultats que l'on obtient à travers des questionnaires. Notre questionnaire sera construit sur un ensemble de questions fermées, ouvertes et avec, parfois, des échelles. Ces différents types de questions ont pour but de rendre le questionnaire plus attractif. Il nous permettra d'élargir notre échantillon de personnes et d'approfondir nos connaissances sur le recrutement des femmes de ménage et leur fidélisation au sein de leur établissement.

Ce questionnaire sera divulgué à un large échantillon d'employés. Il sera anonyme comme les entretiens, et les réponses seront plus rapides à obtenir. Nos études qualitatives et quantitatives nous permettront donc d'apporter des réponses sur les difficultés à recruter des femmes de chambre, et nous aiderons à la mise en place des stratégies pour diminuer ces difficultés. Une ébauche de questionnaire a été réalisée et est disponible en annexe D.



Ainsi, pour conclure cette dernière partie, nous avons commencé par répondre à nos hypothèses mais nous avons rapidement prouvé que nos recherches n'étaient pas assez représentatives de la réalité. C'est pourquoi, il est nécessaire l'année prochaine d'approfondir nos études de recherche avec des entretiens qualitatifs plus poussés et surtout avec un travail quantitatif qui nous permettra de récolter plus d'informations et donc de valider ou non nos hypothèses de recherche.

CONCLUSION GENERALE

Ainsi, ce mémoire de recherche s'est construit au travers d'un phénomène d'actualité qui touche le monde hôtelier et davantage l'hôtellerie économique et moyenne gamme. En effet, la pénurie de candidats pour les postes de femme et valet de chambre conduit les hôteliers vers des difficultés organisationnelles et une baisse de la performance. Bien que l'hôtellerie soit un secteur qui recrute, certaines professions ne trouvent pas preneurs, et le secteur est fortement touché par le turnover et l'absentéisme. Certaines organisations mettent en place un turnover voulu ce qui permet de mieux jongler entre les saisons. Il peut être également subi par certains hôteliers. Dans ce cas, un problème interne peut être la cause des départs répétés du personnel. Les horaires atypiques, les pénibilités physiques ou psychologiques sont des causes des démissions.

Les particularités du secteur de l'hôtellerie impactent les recrutements des employés. En effet, face au turnover élevé certains recrutements doivent être réalisés dans l'urgence. Rappelons que le recrutement est un processus long qui doit s'allier avec la stratégie de l'entreprise et répondre à ses exigences économiques. Plusieurs étapes doivent être suivies et respectées pour faire le bon pari sur le futur nouvel entrant. Une étape négligée peut rapidement déboucher sur un échec de recrutement qui impacte non seulement l'économie de l'entreprise mais aussi les équipes de travail. Une personne recrutée avec négligence ne sera probablement pas apte à réaliser les tâches demandées ou ne sera pas motivée à travailler. Les conséquences pourront être immédiates. Le nouvel entrant peut s'absenter de manière récurrente ou alors quitter la structure après seulement quelques jours de travail.

Cependant, les conséquences se ressentiront également dans l'engagement des équipes restantes. En effet, un recrutement est réalisé lorsque l'organisation a besoin d'une main-d'œuvre supplémentaire, autrement dit, l'équipe en sous-effectif souffre de ce manque de personnel car elle a plus de charge de travail ce qui implique, pour les femmes de chambre, une pénibilité physique et psychologique supplémentaire, une perte de motivation et pour finir une baisse de performance.

Le recrutement des femmes de chambre est régulièrement effectué dans l'urgence ou est négligé par la direction car il s'agit d'un personnel peu coûteux en matière de formation et peu disciplinable. Les établissements font l'erreur de ne pas s'attacher à ce type d'employés, et de ne pas les fidéliser. Ce manque de considération et de reconnaissance est, sans nul doute, une des raisons qui pousse la femme de chambre, avant tout un être humain, à quitter l'organisation pour un autre établissement qui prend en compte l'aspect humain derrière la profession.

Aujourd'hui, de plus en plus d'hôtels notamment dans l'hôtellerie de luxe fidélisent leurs employés mais encore trop peu dans les hôtels économiques et moyens de gamme. Ce mémoire nous a permis de comprendre que la fidélisation ne peut pas être réalisée si une politique de recrutement n'est pas mise en place en amont. D'ailleurs, une expérience candidat de qualité permet de donner une image positive de l'établissement et d'inciter les candidats à postuler pour leur structure. L'expérience candidat doit être suivie par une intégration du nouvel entrant qui permet de venir consolider l'intérêt de l'organisation à son nouvel employé, et la fidélisation arrive ensuite.

Nous avons pu apporter quelques éléments de réponse à nos hypothèses de recherche, notamment sur les obstacles du métier qui freinent les jeunes candidats à postuler. Cependant, il serait intéressant d'approfondir nos recherches l'année prochaine en récoltant plus d'informations à travers une nouvelle étude quantitative. Le stage que nous effectuerons dans le service des Ressources Humaines, nous permettra également de mettre en place de nouvelles stratégies pour réduire la rotation du personnel de l'hôtel.

BIBLIOGRAPHIE

Amira, Selma. *Mode de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration.* Editeur Dares, 2001, n°30.1, p.7

Barnier Frédérique, *Emploi précaire, travail indigne : condition salariale moderne dans le nettoyage.* 2011, n°12, [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.revueinterrogations.org>>. (Consulté le 21-02-2020).

CÉREQ, *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration,* Marseille : Edition Relief, 2004, 96 p

DARES. *Les métiers en 2022. Prospective par domaine professionnel,* 2015, N°11, p.185, [en ligne]. Disponible sur <<https://dares.travailemploi.gouv.fr>>(Consulté le 29-12-19).

Delaval Katia, **Ginibrière** Gaëlle, **Vaudoux** Daphine. *L'hôtellerie.* Travail & sécurité, n°784, 2017, p. 14-24.

Eff Carine, *Journal d'une femme de chambre.* La lutte improbable des salariées d'Arcade. Vacarme, 2003, n°22, p. 60-66

Fondeur Yannick, *Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement.* La revue de l'Ires, 2013, n°76, p.31-43

Ferreirade Macedo Maria Bernardete. *Femmes de ménage et veilleurs de nuit : une approche sexuée du travail précaire dans un hôtel en France,* Cahiers du genre, 2003, n°35, p.189-208.

Forte M., **Monchatre** S. *Recruter dans l'hôtellerie-restauration : comment attirer ? Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail.* Rapport de recherche du Centre d'Etudes de l'Emploi, 2012, n°72, p.59-99

Forte M., Monchatre S. *Recruter dans l'hôtellerie-restauration : Quelle sélectivité sur un marché du travail en tension.* La revue de l'Ires, 2013, n°76, p.127-150

Gavand Alain. *Recrutement les meilleures pratiques.* Edition d'organisation, 2005, chapitre 1, p.24-41

Guégnard Christine, Mériot Sylvie Anne. Travail et Emploi. *Les femmes de chambre en Europe.* DARES- Ministère du travail de la solidarité et de la fonction publique, 2010, n°121, p. 55-66.

Guégnard Christine, Mériot Sylvie Anne. *Les emplois à « bas salaires » et les salariés à l'épreuve de la flexibilité.* Bref du CÉREQ, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 2007, n°237, p1-4.

Laberon Sonia. *Psychologie et recrutement.* Bruxelles : De Boeck, 2011, p.412

Lhuillier Dominique. *Le « sale boulot », Travailler,* 2005, n°14, p.73-98

Margarida Oliveira da Silva, Diana. *Travailleurs, gestionnaires d'établissements hôteliers et institutions publiques : les acteurs du turnover dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Andorre.* Toulouse : Université Jean Jaurès, 2016, p501

Peretti Jean-Marie. Ressources Humaines, 16^{ème} édition. Paris : Vuibert, 2017, p. 9-11

Talens Gaétan. *La place du personnel dans les opérations hôtelières milieu de gamme en France : les effets de l'engagement des collaborateurs au travail sur la qualité perçue par les clients.* Grenoble : école doctorale n°300 de Sciences Economiques, 2018, p.208

Thevenet M., Dejoux C., Normand E., et al. *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines,* 3^{ème} édition, Paris : Pearson, 2012, p.526

Sekiou L., Lafleche B., Fabi, et al, *Gestion des Ressources Humaines,* Edition De Boeck, 2011

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Le parc hôtelier français et son évolution entre 2013 et 2019 ¹²	16
Tableau 2 - Grille d'entretien	64
Tableau 3 - Analyse verticale (employée A)	67
Tableau 4 - Analyse verticale (employée B)	68

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Taux d'occupation dans les hôtels en France ⁸	13
Figure 2 : Taux d'occupation par gamme depuis 2010 ⁹	14
Figure 3 : Pyramide des âges de l'emploi salarié (2016) en % ¹⁷	18
Figure 4 : Schéma du processus de recrutement classique ²⁵	27

TABLE DES ABREVIATIONS

CHR : Cafés, Hôtels, Restaurants

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

DADS : Déclaration Annuelle des Données Sociales.

APEC : Association pour l'emploi des cadres

CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications

TABLE DES ANNEXES

Annexe A - Entretien (employée A)	84
Annexe B - Entretien (employée B).....	90
Annexe C - Grille de confrontation	94
Annexe D – Questionnaire	97

Annexe A - Entretien (employée A)

Etudiante : Dans un premier temps, pouvez-vous nous raconter votre parcours professionnel ?

Employée A : J'ai fait un bac L, après je suis allée à la fac, j'ai fait 3 ans de licence en italien que j'ai eu et après j'en ai eu marre je voulais plus faire prof d'italien et c'est pour ça que je suis allée à l'école de Besançon et c'est là que j'ai découvert les métiers de gouvernante, réceptionniste, majordome, voilà tous les métiers de l'hôtellerie. Ils m'ont attribué mon stage comme gouvernante dans un hôtel quatre étoiles et c'est là que j'ai découvert le métier de gouvernante, et alors après le stage je suis allée à Megève comme femme de chambre et ensuite au Royaume-Uni à la base comme gouvernante d'étages mais ensuite comme la gouvernante générale est partie j'ai dû la remplacer donc elle m'a formée et je l'ai remplacée. Après je suis partie parce qu'on était sous payé et j'ai fait de l'intérim comme ça en France du service un peu, et du coup j'ai postulé un peu partout dont l'hôtel où je suis actuellement, je leur ai dit voilà j'ai travaillé en Angleterre je devais être gouvernante d'étages mais j'ai assuré le poste de gouvernante générale et je leur ai dit tout ce que j'avais fait comme faire des commandes, assurer les nouvelles femmes de chambre enfin tous ce que j'ai fait.

Etudiante : Pouvez-vous nous expliquer l'organisation de l'hôtel (le nombre de chambres, employé(e)s) ?

Employée A : Alors on a 35 chambres. Et à Guernesey on en avait 73.

Etudiante : Alors du coup il y avait plus de personnels à Guernesey...

Employée A : Alors non justement ! Il y en avait beaucoup moins on peut comparer mes deux expériences le sous-effectif est carrément visible à Guernesey.

Etudiante : Ah oui ça serait super intéressant de comparer une journée type à Guernesey et là où vous êtes actuellement.

Employée A : Bon déjà la différence c'est que je n'ai pas le même poste puisqu'à Guernesey j'étais Gouvernante générale donc je gérais tout alors que là je suis gouvernante d'étages donc j'ai quand même une gouvernante au-dessus qui supervise. A Guernesey on va dire que c'est moi qui faisais les plannings des femmes de chambre et le mien du coup, j'étais toujours du matin fin très souvent du matin car il faut bien quelqu'un pour lancer les équipes donc je commençais souvent à 7h, je faisais les rapports jusqu'à 8h, à 8h je devais contrôler tous les lieux communs que les femmes de chambre faisaient et ensuite de 8 à 9 il y avait une pause et moi je continuais le travail à 9 h ensuite on se réunissait tous pour faire le débriefing et après tout le monde partaient et je commençais à vérifier les chambres, aider les équipes quand il y avait besoin, faire du ménage quand on était en sous-effectif, former la stagiaire et gouvernante fin voilà quoi ça c'est la journée type et à la fin je devais clôturer la journée donc mettre sur le logiciel ce qui était propre ou sale ce qui était contrôlé, rendre les chambres au fur et à mesure de la journée celles qui étaient contrôlées et après préparer les feuilles pour le soir.

Etudiante : D'accord merci et la du coup qu'est-ce qui change dans ton nouvel établissement ?

Employée A : Alors là c'est différent parce que du coup il y a une gouvernante générale donc c'est elle qui fait les rapports du matin. Donc je suis que 2 jours du matin quand elle, elle est off et le reste du temps je suis du soir pour superviser la couverture du soir donc en gros quand je suis du matin ma routine c'est commencé à 7h30 / 8h, je fais les rapports jusqu'à 9h, à 9h je briefe les équipes pareil et ils partent dans les étages, et pareil je les aide soit à défaire les lits ou les faire ou alors je commence à contrôler les chambres si il y en a déjà faites de la veille. Donc voilà ça c'est ma journée on va dire jusqu'à 16h /16h30 et quand les équipes ont fini je dois faire une feuille de récap pour la réception et gouvernante et la directrice et leur envoyer ce qui s'est passé dans la journée. Et ensuite je libère les équipes parce qu'ils sont censés faire les offices et tout. Après il y a 3 soirs par semaine où c'est l'inverse j'arrive à 14h donc la gouvernante fait tout ce que je fais quand je ne suis pas là. Donc soit j'aide à faire des chambres quand c'est vraiment des grosses journées mais bon je fais 2 chambres et finis parce que par exemple samedi on a des fois 30 départs et 30 arrivées c'est un peu le rush donc je prends 2 chambres et après je continue de contrôler les chambres et les recouches, les quelques arrivées qui restent. Après je termine vers 22h ça dépend si j'ai des grosses journées ou pas et après à 22h30 je pars.

Etudiante : D'accord et Guernesey quelle était la capacité des équipes ?

Employée A : Alors on a commencé la saison d'été à 10 je pense et on a fini à 6 pour 73 chambres oui il me semble que c'était ça ! Et là actuellement on a 35 chambres pour 12 femmes de chambre et valet plus un équipier, donc tu vois bien la différence. Et encore là on est en sous-effectif parce qu'il y a deux femmes de chambre qui se sont mises en arrêt donc ça va ça avance mais à Guernesey c'était 20 min la chambre là ici c'est 40 min.

Etudiante : vous avez vu pas mal de personnes passer j'imagine, qui s'occupe de recruter les personnes pour les saisons ?

Employée A : Alors la comme je suis assistante ce n'est pas moi et à Guernesey j'avais assisté à un recrutement mais sinon c'était toujours les ressources humaines.

Etudiante : Tout à l'heure vous m'avez parlé de deux personnes qui étaient absentes comment vous gérez ces absences ?

Employée A : c'est compliqué, il y en a une qui s'est mise en arrêt maladie on ne sait pas pourquoi et l'autre c'est bidon parce qu'elle est venue le matin et elle nous a dit « je vous annonce que demain je vais me mettre en arrêt » ! et tous les jours elle va faire du ski du snow c'est le problème des saisons au ski, on a du personnel qui vient juste pour s'amuser au lieu de travailler et qui en a rien à foutre de l'hôtel elles viennent là pour être logées et voilà... Et la première ne vient plus car elle dit qu'elle a mal au dos le problème c'est qu'on la voit se balader dans la station toute contente donc ça pose un problème pour nous c'est-à-dire moi et les femmes et valet de chambre.

Donc comment on fait, on a pas trop le choix, d'habitude on met des plannings où il y en a qui travaille le matin ou le soir et là on n'a pas le choix on est obligé d'enlever des jours de repos à tout le monde, par exemple moi aujourd'hui je dois être en repos mais je reviens ce soir car il manque une personne, sinon on est obligé de faire des coupures, ou des horaires décalés, supprime un jour de repos ou alors sinon ils ont l'équivalent de 2 jours de repos

mais avec 1 jour complet et deux demi-journées... On est obligé de varier sur les plannings...

Etudiante : Et pensez-vous que ces absences et changements de planning peuvent impacter le moral des équipes?

Employée A : Oui ça c'est sûr ! Tout le monde est à cran si tu veux, c'est comme la lingère par exemple on a une lingère elle est à cran, elles sont 2 mais il y en a une des 2 qui s'est arrêtée ! donc si tu veux ils ont dû prendre une extra lingerie mais tout le monde est quand même à cran parce que du coup comme il y a pas assez de personnels, kamel, l'équipier il est obligé de se taper 2 fois plus de travail pour ranger les offices, les femmes de chambre sont obligées de l'aider donc tout le monde fait un peu de tout en plus, et ça les fatigue énormément, ça les gonfle, et ils se tapent plus de chambres que ce qu'ils devraient par jour, du coup c'est la merde ! Et tout le monde finit par s'embrouiller entre eux, mais bon on essaie de gérer au mieux, et là ils veulent embaucher 2 autres personnes mais qui n'ont pas d'expériences du coup ça va nous ralentir plus qu'autre chose de les former surtout que là c'est la grosse période on est en février quoi...

Etudiante : Oui du coup ce sont des mauvais recrutements qui se font dans l'urgence car vous avez absolument besoin de personnel mais qui ne sont pas qualifiés, qui souhaitent venir mais peut-être juste pour s'amuser...

Employée A : Oui c'est exactement, ça ils viennent soit pour skier soit pour avoir un peu d'argent alors qu'ils ne sont pas formés...

Etudiante : Pensez-vous qu'il existe également une difficulté au niveau de la pénibilité visuelle lorsque le client laisse sa chambre dans un état très sale par exemple ?

Employée A : Ah oui, alors pour moi il y en a deux de difficultés, il y en a une, peu importe que la chambre soit grande ou petite, quand c'est le bordel s'est démoralisant et la deuxième, c'est quand on doit les mettre dans les appartements ou les chambres les plus grandes à Guernesey c'était pareil quand on met les femmes de chambre dans les appartements elles râlent tout le temps parce qu'en fait ce n'est pas visuel mais psychologiquement quand tu as une pièce plus grande à nettoyer ça te démoralise parce que tu te dis que tu vas mettre beaucoup de temps à le faire en fait et tu vas avoir l'impression de perdre du temps alors qu'en soit elles ont des chambres en moins. Donc ouais en gros tu as deux pénibilités la taille de la chambre et si elle est en bordel ou pas. Et aussi c'est bête à dire mais tu as les pourboires et ça c'est la motivation mais en France on donne beaucoup moins qu'en Angleterre. Non mais c'est vrai c'est motivant parce que quand le client a fait son crade on se dit bon voilà il est sale mais entre guillemets il nous remercie ensuite avec les pourboires d'avoir nettoyé et ranger.

Etudiante : D'accord merci pour votre réponse, avez-vous vu des avancées techniques et technologiques dans le service des étages pour améliorer les conditions ?

Employée A : Alors vu de mes propres yeux non, mais je sais qu'ils ont mis en place de nouveaux lits avec des pédales pour soulever le matelas et du coup c'est moins difficile pour faire le lit parce qu'elles ont moins besoin de se baisser et d'avoir ensuite des problèmes de dos. Et après sinon, nous ce qu'on peut mettre en place c'est, soit des charriots, soit des seaux pas trop lourds, leur donner un équipier pour pouvoir descendre

des sacs de linges parce qu'au début de la saison elles n'avaient pas d'équipiers donc elles devaient descendre les sacs à la main et c'était très lourd pour elles, monter des caisses d'eau c'est pareil.

Etudiante : d'accord, alors maintenant je vais aborder les problèmes de déficit du personnel, donc j'aimerais savoir si vous êtes souvent confronté à un taux de turnover élevé ?

Employée A : alors en début de saison on était 12, il y en a qui sont partis et on a récupéré une fille plus l'équipier, donc on a recruté 2 personnes mais qui ont 2 postes différents ensuite on a recruté une nouvelle parce que l'autre elle est partie, ouais en fait à chaque fois on tournait autour de 11 ou 12 personnes dans l'équipe jusqu'à maintenant mais sauf là il y a eu 2 arrêts.

Etudiante : Et vous disiez avant qu'à Guernesey vous étiez en sous-effectif alors comment vous avez géré ça ?

Employée A : Alors déjà le sous-effectif c'est l'hôtel qui l'a mis en place on va dire... Ca a commencé lorsqu'ils ont autorisé à 2 femmes de chambre et 2 équipiers qui étaient en couple de partir en vacances pendant 1 mois alors que la saison commençait... donc là ils nous manquaient 2 femmes de chambre et 2 équipiers sachant qu'on avait seulement que 2 équipiers dans l'hôtel ! Du coup on a dû mettre un valet de chambre en équipier et quand on avait plus d'équipier parce qu'il était en repos et c'est le réceptionniste qui s'y collait sur ses jours de repos... Donc comme c'est un réceptionniste qui n'est pas habitué à faire ce genre de geste il s'est fait très mal aux genoux... et l'hôtel a eu un réceptionniste en moins !

Etudiante : Ah oui je vois... et j'imagine que vous avez eu aussi beaucoup de travail ?

Employée A : Oui j'ai fait beaucoup de chambres alors que j'étais une gouvernante et beaucoup d'heures en plus la stagiaire a dû faire aussi des chambres alors qu'elle devait être assistante gouvernante ! On en faisait entre 15 et 20 par jour ce qui est énorme puisque normalement le cota c'est 12 par jour, donc heureusement chaque chambre supplémentaire était payée c'était 5 livres en plus et je le notais sur l'ordinateur. Donc ouais je faisais pas mal d'heures parce que je faisais du matin et du soir pour venir encore en aide aux femmes de chambre car oui il y en avait qui se mettaient en arrêt ou parce que l'hôtel était complet donc parfois je faisais du 7h 21h pas tous les jours mais quelques jours par semaine et un jour j'ai même du faire équipier quand la directrice d'hébergement vérifiée les chambres quand il manque du personnel c'est vraiment dure à gérer ça impact tous les services de l'hôtel et c'est très éprouvant physiquement et psychologiquement.

Etudiante : Mais alors à quoi est dû ce manque de personnel ?

Employée A : L'hôtel n'a pas vraiment cherché, ils ont vu qu'on pouvait marcher comme ça et même si on était fatigué ils se sont dit que c'était juste pour un mois ! C'était sûrement pour faire des économies ils se sont dit on va prendre personne d'autre... Les équipes étaient vraiment démotivées tout le monde voulait partir, Claudia une femme de chambre qui était là depuis 12 ans a finalement craqué et est partie aussi et puis voilà c'était la dégringolade, il y en a plusieurs qui se sont mis en arrêt maladie à cause du stress

et de la fatigue parce que à force de pas vouloir recruter plus personne ne voulait travailler...

Etudiante : Et pensez-vous que l'image dégradante de la femme de chambre pourrait-êre une cause du manque de candidats ?

Employée A : Oui forcément après je ne sais pas... ce n'est pas le même parcours pour tout le monde mais moi il m'a fallu une seule saison pour passer de femmes de chambre à gouvernante mais si tu évolues pas c'est vrai que le poste de femmes de chambre il est dénigré tu vois, on dit qu'il y a pas de sous métiers mais quand tu vas dire à tes parents « je veux être femmes de chambre dans ma vie » c'est sûr qu'ils vont mal le prendre pas toujours mais la plupart du temps ! Et du coup oui c'est mal vu parce que c'est vrai que déjà tu n'es pas respecté par les gens.

Etudiante : Et pensez-vous qu'il y a des solutions pour réduire cette mauvaise image ?

Employée A : La solution c'est de connaître déjà les évolutions de poste ! Moi quand j'ai dit à ma mère que je voulais être gouvernante elle ne connaissait pas et elle m'a dit « ouais tu vas être femmes de chambre toute ta vie... » Et quand elle a vu que j'ai commencé à faire une saison femme de chambre elle l'a très mal pris ! Mais je lui ai dit que j'étais obligée de passer par là au moins une saison pour qu'on arrête de me dire vous n'avez pas d'expériences parce que en fait tu as beau dire aux hôtels que tu as fait du ménage ils ne se rendent pas compte que tu as fait ça pendant un an ils veulent vraiment des expériences concrètes. Et du coup elle ne voulait pas que je fasse ça mais oui c'est dur de faire comprendre aux gens que tu peux rapidement évoluer en partant de femmes de chambre tu peux monter jusqu'à directeur d'hébergement si tu es persévérant et que tu montres que tu en veux. Mais après ça arrive que des femmes d'un certain âge avec des enfants ne veuillent pas plus de responsabilités pour pouvoir rester plus de temps à s'occuper de leur famille.

Etudiante : Votre direction s'intéresse-t-elle au département des étages ?

Employée A : alors là où je suis oui mais il m'est déjà arrivé de travailler dans des établissements qui ne prêtaient pas vraiment attention aux femmes de chambre qui les connaissaient à peine et ne cherchaient pas à savoir si elles étaient heureuses ou non. Mais oui il y a des chefs de service qui ne connaissent pas les femmes de chambre et pour le coup ça peut vraiment avoir un impact sur elles parce que déjà qu'elles ne bénéficient que très peu de reconnaissance des clients si elles n'en reçoivent pas non plus des supérieurs ça commence à être vraiment compliqué psychologiquement. Et puis il y en a qui ne respecte pas les personnels des étages déjà pour commencer ils disent les femmes de ménage alors qu'aujourd'hui on dit femme de chambre c'est beaucoup moins dénigrant même si on ne s'en rend pas compte quand on n'est pas dans la peau d'une d'elles.

Etudiante : Comment est-ce que vous intégrez le personnel dans votre équipe ? Avez-vous une procédure ?

Employée A : ça dépend, par exemple on a eu un extra l'intégration c'était « aller lui montrer la lingerie » donc voilà c'est un peu ridicule après moi j'aime bien faire visiter l'hôtel mais la gouvernante générale ne porte pas vraiment d'importance à ça ! elle dit par exemple qu'ils découvriront les chambres au fur et à mesure mais personnellement je

pense que c'est important de bien intégrer une nouvelle personne dès le début mais c'est vrai qu'en période de saison on n'a vraiment pas le temps....

Annexe B - Entretien (employée B)

Etudiante : Pouvez-vous commencer par me parler de votre parcours professionnel ?

Employée B : Alors j'ai commencé par faire femme de chambre dans un hôtel 3 étoiles en Bretagne, ensuite je suis partie travailler au Royaume-Uni pour apprendre l'anglais et pour l'expérience, j'étais femme de chambre aussi... Et je suis revenue en Bretagne travailler dans un autre hôtel et en ce moment je suis en train de chercher un poste comme gouvernante d'étages, j'ai envie d'évoluer depuis quelques années.

Etudiante : Pouvez-vous m'expliquer l'organisation de l'hôtel ? (le nombre de chambres, nombre d'employé(e)s ?

Employée B : En ce moment, je suis à Vannes en Bretagne dans un 3 étoiles qui a 45 chambres et là en ce moment on est 6 femmes de chambre dans l'équipe donc on est chacune à un étage, et on a un service restauration aussi !

Etudiante : Pouvez-vous m'expliquer une journée type dans votre hôtel ?

Employée B : J'arrive, je prépare mon charriot, avant je passe à la réception pour savoir les demandes spécifiques tu sais des fois il y a des enfants en plus ou des bébés, enfin voilà on doit ajouter quelques petits trucs. Une fois le charriot prêt on commence à faire la tournée des chambres, on a une liste qu'on doit suivre avec des départs ou juste des retouches, une fois qu'on est devant la porte c'est le suspense est-ce que la chambre sera plutôt propre ou complètement retournée on a des belles ou des mauvaises surprises parfois... Après je commence mon nettoyage lavabo baignoire la chambre tout ça !

Etudiante : Vous avez en moyenne combien de temps pour réaliser une chambre ?

Employée B : Environ 20/25 min quand c'est un départ, après quand c'est une retouche je fais à peu près 10 bonnes minutes on va dire si le client est propre. En retouche on doit remettre les serviettes et produits de douche s'ils en manquent, mais maintenant les clients peuvent garder leurs draps et serviettes s'il le souhaite pour des questions d'écologie moi je ne vais pas cacher que ça m'arrange on a moins de travail et surtout moins de lit à faire donc clairement on gagne du temps et on est moins fatigué avant fallait tout changer.... En plus, on n'est pas sous-traitant donc c'est nous qui nettoions le linge.

Etudiante : Quelle est l'ambiance entre les femmes et valets de chambre ?

Employée B : Dans mon hôtel actuel ça se passe super bien surtout avec la gouvernante, on s'entend bien, on a juste deux personnes qui ne parlent pas français et très mal anglais donc c'est galère pour communiquer avec eux et à gérer parce que la communication est rompue... Mais sinon l'ambiance est bien. Quand je repense au Royaume-Uni je peux dire que c'est vraiment bien ici... Là-bas, les femmes de chambre étaient plus mauvaises entre elles, on s'entraidait pas du tout et dès qu'une avait une des chambres les plus grosses elle râlait toute la journée, et puis bon après le contexte n'était pas le même on faisait beaucoup d'heures parce qu'on était en sous-effectif c'était horrible, les jours de repos j'étais morte je ne faisais rien d'autres et on a commencé à me demander si je pouvais venir travailler

pendant mes jours de repos et là j'ai dit stop j'arrête. Donc, je ne sais plus si j'ai répondu à ta question mais oui là où je suis l'ambiance est mieux.

Etudiante: Est-ce que ça vous arrive de vous aider les unes des autres ?

Employée B : c'est plutôt individuel ! Ouais... On fait les chambres à 2 si vraiment à la fin de la journée on a du retard on va donner de l'aide.

Etudiante: Cette bonne ambiance vous la ressentez uniquement dans votre service ?

Employée B : C'est-à-dire ?

Etudiante: Est-ce que vous entretenez également de bonnes relations avec le reste des services ?

Employée B : Non, c'est beaucoup plus compliqué surtout avec la réception, ils ne comprennent pas, ils ne savent pas le nombre de minutes qu'on passe dans une chambre, ils pensent qu'en 5 min un départ est fait mais pas du tout, ils prennent vraiment pas en considération le temps qu'on met pour réaliser une chambre et c'est galère parce que en plus l'organisation est un peu bizarre c'est la réception qui nous donne le nombre de chambres parce que la gouvernante n'a pas le temps, elle est toute seule, donc ils gèrent mal les listes, je me suis déjà retrouvée avec 25 chambres dans la journée parce qu'il manquait du personnel sauf que c'est pas possible de faire 2 fois mon travail en une journée... Et puis, ils sont désagréables avec nous, je vais te dire un truc ils nous prennent de haut mais bon j'essaie de rester focus sur mon travail.

Etudiante: tu parles de sous-effectif est-ce que c'est courant ?

Employée B : Oui c'est assez courant dans tous les hôtels que j'ai travaillés il y a toujours un problème avec le manque de personnel ! Ici, je pense que c'est parce qu'ils veulent faire des économies, et c'est pénible parce qu'on ne fait pas notre travail comme on le devrait.

Etudiante: Quel est l'impact de ce sous-effectif sur vous ? Sur votre façon de travailler ?

Employée B : Ah c'est plus galère, j'ai plus de chambres à faire et puis on s'épuise à la tâche, je suis encore jeune et dynamique mais quand je vois une de mes collègues parfois elle me fait de la peine... elle a dans les 40 ans et a des problèmes de dos et aux genoux, elle se plaint souvent qu'elle a mal... Et après les impacts c'est sur la pause automatiquement, pas de pause donc on enchaîne on enchaîne et plus d'heures aussi au final.

Etudiante: Vous êtes payés en plus pour ces heures ?

Employée B : Non... Mais après les jours où il y a tout le personnel et qu'on termine en avance il me laisse partir plus tôt donc ça compense un peu.

Etudiante: A l'heure actuelle, qu'est-ce qui vous motive chaque matin à aller travailler ?

Employée B : mise à part ma paye, je vais dire l'ambiance je m'entends bien avec ma gouvernante et d'autres filles on rigole bien mais c'est tout je veux évoluer maintenant, je ne me vois pas faire ça toute ma vie.

Etudiante: Trouvez-vous qu'en hôtellerie la pénibilité du travail soit suffisamment prise en compte ?

Employée B : Non pas du tout ! non non pas du tout, comme je t'ai dit personne à part notre gouvernante nous demande si ça va, les réceptionnistes s'en foutent il faut dire ce qui est... puis s'ils viennent nous voir c'est pour nous mettre la pression parce que le client est arrivé en avance et attend sa chambre. Nous on ne va pas les voir et leur demander de se dépêcher de faire leur boulot ! Mais là ça ne se passe pas très bien avec les réceptionnistes mais j'ai déjà travaillé dans des hôtels où ça se passait mieux.

Etudiante: On peut parler de pénibilité psychologique dans ces cas ?

Employée B : Ah oui complètement avoir quelqu'un sur le dos quand tu travailles il n'y a rien de plus désagréable, on doit travailler vite et rester concentré, faire tout le temps les mêmes tâches sans rien oublié ouais c'est compliqué parfois, surtout quand on ne fait pas de pause donc c'est physique et psychologique d'ailleurs je me suis fait une tendinite au poignet gauche, ma gouvernante me donne un peu moins de chambre mais bon la douleur est quand même là.

Etudiante : Pensez-vous qu'il y a une difficulté au niveau de la pénibilité visuelle lorsque le client laisse sa chambre dans un état très sale par exemple ?

Employée B : ah oui complètement ! C'est ce que je disais au début parfois on a des mauvaises surprises... Et c'est super démotivant, ce n'est pas le sale parce que à un moment nettoyer la merde des gens j'y fais même plus attention mais rester plus longtemps dans la chambre ouais ça c'est super saoulant tu sais que tu vas avoir du retard sur ta journée... Puis même ça me rappelle juste que je suis une bonne à tout faire que personnes respectent. Mais tu vois quand j'étais au Royaume-Uni on devait prévenir notre gouvernante de l'état de la chambre, elle venait vérifier et si vraiment c'était une catastrophe, par exemple une moquette tâchée qui n'est plus récupérable ou les murs, un vomi par terre, tout ça, la réception notait le nom de la personne sur leur logiciel et il n'était plus autorisé à venir.

Etudiante: Comment procédez-vous lorsque vous devez nettoyer une chambre mais que le client est à l'intérieur ?

Employée B : En général ça se passe plutôt bien, soit je leur demande si je peux nettoyer ou repasser plus tard, si je suis chanceuse ils me disent qu'ils vont patienter au bar du restaurant, sinon je fais la chambre quand ils sont là, dans ces cas ça se passe plutôt bien même si des fois j'ai la sensation d'être épié tu sais, il regarde si je nettoie bien, si je touche à leur affaire. Mais j'ai déjà entendu des anecdotes où ça ne se passe pas toujours bien surtout quand il y a des hommes seuls, je pense que tu vois où je veux en venir, mais après quand on ne sent pas la personne on peut demander à la gouvernante de faire la chambre avec nous on est deux femmes et on va deux fois plus vite.

Etudiante: Votre direction s'intéresse-t-elle au département des étages ?

Employée B : ça dépend ce que tu entends par s'intéresser, ils nous connaissent oui après est-ce qu'ils nous posent des questions ou cherchent la conversation non pas vraiment... Mais ça ne me dérange pas plus que ça tant que je suis bien avec ma gouvernante et mon équipe ça me va.

Etudiante: Comment s'est passé ton intégration ?

Employée B : Super bien ! On m'a fait visiter, on m'a présenté l'équipe et après quelques jours la gouvernante a évalué une de mes chambres sur 10 points et j'ai eu 9 points donc 9 euros ils font ça pour les nouveaux c'est ce qu'on m'a expliqué je trouve que c'est une bonne idée.

Annexe C - Grille de confrontation

Thèmes	Employée A	Employée B
<p>Les employés sont invisibles aux yeux des clients</p> <p>Les clients prennent conscience de la femme de chambre lorsque la chambre n'a pas été nettoyée correctement</p> <p>Ce métier est méprisé et est perçu comme une voie de garage</p> <p>Un métier associé au « sale »</p>	<p>« quand tu vas dire à tes parents « ah beh je veux être femmes de chambre dans ma vie » c'est sûr qu'ils vont mal le prendre »</p> <p>« C'est mal vu parce que c'est vrai que déjà tu n'es pas respecté par les gens. »</p> <p>« Elle m'a dit « ouais tu vas être femmes de chambre toute ta vie... » »</p> <p>« J'ai commencé à faire une saison femme de chambre elle l'a très mal pris ! »</p> <p>« Oui c'est dur de faire comprendre aux gens que tu peux rapidement évoluer en partant de femmes de chambre tu peux monter jusqu'à directeur d'hébergement si tu es persévérant et que tu montres que tu en veux. »</p> <p>« Il y a des chefs de service qui ne connaissent pas les femmes de chambre et pour le coup ça peut vraiment avoir un impact sur elles parce que déjà qu'elles ne bénéficient que très peu de reconnaissance des clients si elles n'en reçoivent pas non plus des supérieurs ça comme à être vraiment compliqué psychologiquement. Et puis il y en a qui ne respecte pas les personnels des étages déjà pour commencer ils disent les femmes de ménage alors qu'aujourd'hui on dit femme de chambre c'est beaucoup moins dénigrant même si on ne s'en rend pas compte quand on n'est pas dans la peau d'une d'elles. »</p>	<p>« Ils ne comprennent pas, ils ne savent pas le nombre de minutes qu'on passe dans une chambre, ils pensent qu'en 5 min un départ est fait mais pas du tout »</p> <p>« Ils nous prennent de haut »</p> <p>« S'ils viennent nous voir c'est pour nous mettre la pression parce que le client est arrivé en avance et attend sa chambre</p> <p>« Avoir quelqu'un sur le dos quand tu travailles il y a rien de plus désagréable, on doit travailler vite et rester concentré »</p> <p>« je suis une bonne à tout faire que personnes respectent. »</p>

	<p>« L'hôtel n'a pas vraiment cherché, ils ont vu qu'on pouvait marcher comme ça et même si on était fatigué ils se sont dit que c'était juste pour un mois ! »</p>	
<p>Les horaires sont très fatiguant, flexibles et atypiques</p> <p>Les employés souffrent de douleurs physiques et psychologiques</p> <p>Les surcharges de travail sont dues aux absences répétées de certains membres des équipes</p>	<p>« On n'a pas le choix on est obligé d'enlever des jours de repos à tout le monde, par exemple moi aujourd'hui je dois être en repos mais je reviens ce soir car il manque une personne, sinon on est obligé de faire des coupures, ou des horaires décalés, supprime un jour de repos ou alors sinon ils ont l'équivalent de 2 jours de repos mais avec 1 jour complet et deux demi-journées... On est obligé de varier sur les plannings... »</p> <p>« Tout le monde fait un peu de tout en plus, et ça les fatigue énormément, ça les gonfle, et ils se tapent plus de chambres que ce qu'ils devraient par jour, du coup c'est la merde ! Et tout le monde finit par s'embrouiller entre eux »</p> <p>« Tu as deux pénibilités la taille de la chambre et si elle est en bordel ou pas »</p> <p>« Elles devaient descendre les sacs à la main et c'était très lourd pour elles, monter des caisses d'eau c'est pareil. »</p> <p>« Sous-effectif c'est l'hôtel qui l'a mis en place on va dire... »</p> <p>« Oui j'ai fait beaucoup de chambres alors que j'étais une gouvernante et beaucoup d'heures en plus la stagiaire a dû faire aussi des chambres alors qu'elle devait être assistante gouvernante ! »</p> <p>« Quand il manque du personnel c'est vraiment dure à gérer ça impacte tous les services de l'hôtel et c'est très éprouvant physiquement et psychologiquement. »</p> <p>« Les équipes étaient vraiment démotivées tout le monde voulait partir, Claudia une femme de chambre qui était là depuis 12 ans a</p>	<p>« Une fois qu'on est devant la porte c'est le suspense (rire) est-ce que la chambre sera plutôt propre ou complètement retournée (rire) on a des belles ou des mauvaises surprises parfois »</p> <p>« On faisait beaucoup d'heures parce qu'on était en sous-effectif c'était horrible, les jours de repos j'étais morte je ne faisais rien d'autres et on a commencé à me demander si je pouvais venir travailler pendant mes jours de repos et là j'ai dit stop j'arrête »</p> <p>« Je me suis déjà retrouvée avec 25 chambres dans la journée parce qu'il manquait du personnel sauf que ce n'est pas possible de faire 2 fois mon travail en une journée... »</p> <p>« Elle a dans les 40 ans et a des problèmes de dos et aux genoux, elle se plaint souvent qu'elle a mal... »</p> <p>« Et après les impacts c'est sur la pause automatiquement, pas de pause donc on enchaîne on enchaîne et plus d'heures aussi au final. »</p> <p>« Je me suis fait une tendinite au poignet gauche, ma gouvernante me donne un peu moins de chambre mais bon la douleur est quand même là. »</p> <p>« Ce n'est pas le sale parce qu'à un moment nettoyer la merde des gens j'y fais même plus attention mais rester plus longtemps dans la chambre ouais ça c'est super saoulant tu sais que tu vas avoir du retard sur ta journée »</p>

	<p> finalement craqué et est partie aussi »</p> <p> « Il y en a plusieurs qui se sont mis en arrêt maladie à cause du stress et de la fatigue parce que à force de pas vouloir recruter plus personne ne voulait travailler... »</p>	
<p>Des procédures insuffisantes et parfois inexistantes qui ne donnent pas une bonne image de l'établissement</p> <p>L'expérience candidat permet de montrer l'importance qu'accorde le recruteur en cette personne</p>	<p>« On a eu un extra l'intégration c'était « aller lui montrer la lingerie » donc voilà c'est un peu ridicule »</p> <p>« Ils découvriront les chambres au fur et à mesure mais personnellement je pense que c'est important de bien intégrer une nouvelle personne dès le début mais c'est vrai qu'en période de saison on n'a vraiment pas le temps... »</p>	<p>« Ils nous connaissent oui après est-ce qu'ils nous posent des questions ou cherchent la conversation non pas vraiment... »</p> <p>« On m'a fait visiter, on m'a présenté l'équipe et après quelques jours la gouvernante a évalué une de mes chambres sur 10 points et j'ai eu 9 points donc 9 euros ils font ça pour les nouveaux c'est ce qu'on m'a expliqué je trouve que c'est une bonne idée. »</p>

Annexe D – Questionnaire

Questionnaire sur le recrutement des employé(e)s d'étages

Dans le cadre de ma deuxième année de master, je réalise un mémoire portant sur le recrutement des femmes de chambre.

Pour enrichir ma recherche, il serait intéressant d'avoir votre avis sur ce sujet.

La durée de ce questionnaire est estimée à environ 5 min.

Merci d'avance pour vos réponses, votre aide m'est importante.

***Obligatoire**

Quel poste occupez-vous ? *

Une seule réponse est possible

- Femme ou valet de chambre
- Gouvernant(e)
- Directeur/directrice
- Responsable des Ressources Humaines

Faites-vous face à des difficultés pour recruter votre personnel des étages ? *

Une seule réponse est possible

- Pas du tout
- Non, mais les personnes ne sont pas motivées
- Oui, c'est de plus en plus difficile

Selon vous, l'image du métier de la femme de chambre est-elle un frein pour le recrutement ? *

Une seule réponse est possible

- Oui
- Non

Si oui, comment l'expliquez-vous ?

Votre réponse

Selon vous, comment les clients se comportent-ils face à ces employé(e)s ? *

Une seule réponse est possible

- Respectueux
- Ne porte aucune attention particulière
- Irrespectueux
- Autre : _____

Comment les autres services de l'hôtel et la direction considèrent-ils les femmes ou valet de chambre ? *

Plusieurs réponses sont possibles

- Des employé(e)s indispensables pour faire fonctionner l'établissement
- Des employé(e)s comme les autres
- Des employé(e)s invisibles, peu de considération
- Des employé(e)s au bas de l'échelle
- Autre : _____

Selon vous, les conditions de travail du personnel des étages sont-elles difficiles ? *

Une seule réponse possible

- Très difficiles
- Difficiles
- Faciles

Existe-t-il, selon vous, une pénibilité psychologique dans ce métier ? *

Une seule réponse possible

- Oui
- Non

Si oui, à quoi peut-elle être due ?

Votre réponse _____

Constatez-vous un turnover au sein de votre établissement ? *

Une seule réponse possible

- Oui
- Non

Si oui, comment l'expliquez-vous ?

Votre réponse _____

Avez-vous dans votre établissement actuel une procédure pour ... *

Plusieurs réponses sont possibles

- Améliorer l'expérience candidat
- accueillir le nouvel entrant
- Fidéliser l'employé(e)
- Aucune procédure

Si vous avez coché une ou plusieurs cases de la question au-dessus, ces procédures s'appliquent-elles au personnel des étages ?

Une seule réponse possible

- Oui
- Non
- Autre :

Envoyer

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Sommaire.....	6
INTRODUCTION GENERALE	7
PARTIE 1 : Le recrutement dans le secteur de l'hôtellerie.....	9
Introduction	10
CHAPITRE 1 : Retour sur le marché hôtelier français	11
1. Qu'est-ce que l'hôtellerie ?	11
2. Panorama de l'activité hôtelière française	12
2.1 Le retour de la clientèle	12
2.2 Le Parc hôtelier français	14
3. Le marché du travail dans le secteur de l'hôtellerie.....	16
3.1 Un secteur créateur d'emplois	17
3.2 Les acteurs du secteur.....	18
CHAPITRE 2 : Le recrutement	20
1. Les apports historiques sur le recrutement.....	20
1.1 La révolution industrielle.....	20
1.2 L'émergence du recrutement.....	21
2. Les enjeux du recrutement	22
2.1 Recrutement et stratégie d'entreprise	23
2.2 Les enjeux économiques.....	25
3. Le processus de recrutement	26
3.1 La phase de préparation (d'analyse).....	27
3.2 La phase de stratégie.....	28
3.3 L'évaluation des candidatures	28
3.4 Sélection des candidats	29
3.5 Concrétisation.....	29
4. Les cabinets de recrutement	29
CHAPITRE 3 : le recrutement dans l'hôtellerie.....	31
1. Retour sur les difficultés liées au recrutement	31
1.1 Une faible rétention de la main-d'œuvre.....	31
1.2 Le turnover comme indicateur de satisfaction.....	32
1.3 Les recrutements réalisés dans l'urgence	33
1.4 Des clients plus exigeants et des recrutements plus sélectifs	34
2. Les chaînes à la conquête de nouvelles cibles.....	35
2.1 Structuration de viviers.....	35

2.2	Promotions internes et réseaux de proximité.....	36
2.3	La sous-traitance des femmes de chambre	37
	PARTIE 2 : Le recrutement des femmes de chambre	38
	Introduction.....	39
	CHAPITRE 1 : La perception du métier	41
1.	Les employés de l'ombre	41
1.1	Une profession « invisible » aux yeux des clients.....	41
1.2	« Un travail qui ne se donne à voir lorsqu'il est mal fait ».....	42
2.	Le métier de femme de chambre vu du monde externe	43
2.1	Un secteur qui fait office de « voie de garage »	44
2.2	Le mépris du « sale boulot ».....	44
2.3	Entre service et servitude.....	45
	CHAPITRE 2 : La Pénibilité du travail.....	47
1.	Des horaires flexibles et atypiques.....	47
2.	Pénibilité et atteintes à la santé	48
2.1	La cadence	48
2.2	Les souffrances physiques	49
3.	Des souffrances psychologiques	51
3.1	Le manque de reconnaissance	51
3.2	Le lien étroit entre la vie professionnelle et domestique.....	52
	CHAPITRE 3 : La mise en place d'une procédure d'accueil et d'intégration du candidat	53
1.	L'importance de l'expérience candidat et de l'intégration du nouvel entrant... 53	
1.1	L'expérience candidat.....	54
1.2	L'intégration du nouvel entrant	54
2.	Le processus d'intégration	55
2.1	Construction du parcours candidat	55
2.2	La phase d'accommodation	56
2.3	La phase d'adaptation.....	57
	PARTIE 3: METHODOLOGIE ET TERRAIN D'APPLICATION	59
	Introduction.....	60
	CHAPITRE 1 : méthodologie de recherche	61
1.	Méthodologie	61
1.1	La méthode qualitative	62
1.2	L'entretien exploratoire	62
1.3	La grille d'entretien	63
2.	Terrain d'application	65

CHAPITRE 2 : Analyse des entretiens exploratoires.....	67
1. L'analyse verticale	67
2. Analyse horizontale.....	69
2.1 La perception du métier.....	69
2.2 La pénibilité du travail.....	70
2.3 L'expérience candidat et l'accueil du nouvel entrant.....	72
CHAPITRE 3 : Perspectives pour la deuxième année	74
1. Réponses aux hypothèses de recherche.....	74
2. Les limites de nos recherches.....	75
3. Les perspectives d'avenir	76
CONCLUSION GENERALE	78
Bibliographie	80
Table des tableaux.....	82
Table des figures	82
Table des abreviations	82
Table des annexes.....	83
Table des matieres	101

RESUME

Les organisations hôtelières économiques et moyennes gamme déplorent les difficultés à recruter de la main-d'œuvre dans les étages, malgré, que le secteur soit créateur d'emplois en France. Face au manque de ce personnel, les hôteliers font face à des difficultés organisationnelles qui conduisent à une perte économique et une baisse de performance. Pour diminuer la rotation de leur personnel et réduire le taux d'absentéisme, l'hôtelier doit prendre davantage en considération ses employés et ça dès les premières phases du recrutement. Dans ce mémoire, nous étudierons les enjeux économiques et sociaux du recrutement des femmes ou valets de chambre. Nous verrons que la perception du métier et la pénibilité du travail sont des freins pour les candidats à postuler. Pour les limiter, les hôteliers doivent être conscients des enjeux du recrutement et mettre en place une politique de recrutement rigoureuse en accord avec la culture de l'établissement.

Mots clés : Recrutement - femmes de chambre – turnover – hôtellerie économique et moyenne gamme

ABSTRACT

Economic and mid-range hotel organizations deplore the difficulties in recruiting labor on the floors, despite the fact that the sector is a job creator in France. Faced with the lack of such staff, hoteliers are facing organizational difficulties that lead to economic loss and a drop in performance. In order to reduce staff turnover and reduce absenteeism, hoteliers need to take greater account of their employees from the earliest stages of recruitment. In this thesis, we will study the economic and social issues involved in the recruitment of housekeepers. We will see that the perception of the job and the difficulty of the work are obstacles for the candidates to apply. In order to limit them, hoteliers must be aware of the recruitment challenges and implement a rigorous recruitment policy in line with the hotel's culture.

Keywords: Recruitment - economic and mid-range hospitality - turnover - housekeepers