



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le bien-être au travail des employé(e)s d'étages

Présenté par :

Nina Ravel

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Diana Oliveira**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le bien-être au travail des employé(e)s d'étages

Présenté par :

Nina Ravel

Année universitaire : **2018 – 2019**

Sous la direction de : **Diana Oliveira**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Madame OLIVEIRA, mon maître de mémoire, pour son aide et ses conseils bénéfiques tout au long de ma recherche. Je souhaite également la remercier pour sa disponibilité et sa réactivité au cours de cette année. Je suis aussi reconnaissante pour ses enseignements concernant la méthodologie qualitative.

Je remercie également Madame BESSIERE et Monsieur RAYSSAC pour leur cours de méthodologie sur la rédaction du mémoire. Je tiens à remercier Monsieur CINOTTI pour son aide grâce à des cours informatiques en ligne, ainsi que Monsieur LAPORTE pour son cours sur la sociologie des organisations.

De plus, je tiens à remercier les professionnels qui ont accepté de s'entretenir avec moi pour faciliter l'élaboration de mon mémoire, et me donner des avis différents sur ce sujet.

Pour finir, je souhaite remercier tout mon entourage, mes proches et ma famille pour leur soutien durant toute l'année dans l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION GENERALE	7
METHODOLOGIE	9
PARTIE 1 - Les employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie de luxe en France	10
INTRODUCTION	11
<i>CHAPITRE 1 - Les employé(e)s d'étages</i>	12
<i>CHAPITRE 2 - L'hôtellerie de luxe en France</i>	16
<i>CHAPITRE 3 - L'organisation et la gestion d'un hôtel</i>	24
<i>CHAPITRE 4 - Le bien-être au travail dans l'hôtellerie</i>	31
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	37
PARTIE 2 - Le bien-être des employé(e)s d'étages	38
INTRODUCTION	39
<i>CHAPITRE 1 - La perception du métier</i>	41
<i>CHAPITRE 2 - L'hôtellerie : un secteur particulier</i>	47
<i>CHAPITRE 3 - Organisation et bien-être au travail</i>	52
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	63
PARTIE 3 - Le bien-être des employé(e)s d'étages sur le terrain	64
INTRODUCTION	65
<i>CHAPITRE 1 - Terrain d'application</i>	66
<i>CHAPITRE 2 - Méthodologie probatoire</i>	76
<i>CHAPITRE 3 - Potentiels résultats observés</i>	85
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	86
CONCLUSION GENERALE	87
BIBLIOGRAPHIE	89
TABLE DES ANNEXES	93
TABLE DES ABREVIATIONS	123
TABLE DES TABLEAUX	124
TABLE DES FIGURES	124
TABLE DES MATIERES	125

INTRODUCTION GENERALE

« *I have always believed that the way you treat your employees is the way they will treat your customers, and that people flourish when they are praised* »¹. Cette citation de Richard Branson² reflète ce que nous voulons mettre en avant tout au long de cette recherche, et illustre une forme de changement des mentalités en terme de management.

Après avoir occupé différents postes au service des étages d'hôtels de luxe français (employé(e)s d'étages, gouvernante d'étages, coordinatrice *housekeeping* ou encore assistante Gouvernante Générale), nous nous sommes rendus compte que c'est un service de l'hôtellerie particulièrement difficile, de par son travail, qui est très physique, monotone et répétitif, mais aussi à cause de la solitude (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, page 143). Le secteur des étages fait partie du *back office*, soit un service qui n'est pas en contact direct avec le client ; il y a une manque d'attention accordée de la part des clients, mais aussi des autres membres du personnel de l'hôtel (enquête A, employée d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du mercredi 6 février 2019, annexe C, ligne 67). Ayant gagné en responsabilités au fur et à mesure des années d'expériences, nous nous sommes souvent préoccupés du bien-être des employé(e)s d'étages, et toujours veillé à ce que leur travail soit le moins pénible possible. Nous considérons que « *le thème du bien-être au travail ne laisse personne indifférent* » (THEVENET³, Cercle Ethique des Affaires, page 103).

Nos expériences réalisées essentiellement au sein d'établissements de luxe, et au sein de service des étages nous ont ainsi poussés à travailler, pour cette recherche sur les employé(e)s d'étages au sein de l'hôtellerie de luxe.

Suite à ces différentes expériences et pour un intérêt personnel fort pour le bien-être au travail des employé(e)s d'étages, nous avons posé la question de départ suivante :

Comment les hôteliers peuvent-ils améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages ?

¹ **Source** : Virgin. *The way your treat your employees...* [en ligne]. Disponible sur <https://www.virgin.com> (Consulté le 31/03/2019).

² Entrepreneur britannique et créateur du groupe Virgin Group.

³ Professeur au CNAM et à l'Essec Business School.

Suite à diverses lectures, et recherches, nous avons pu comprendre que le management, au cœur de toute organisation était un des piliers essentiels pour le bon fonctionnement d'un hôtel, mais qu'il pouvait avoir des effets sur le bien-être des travailleurs. Tout au long de ce mémoire, nous cherchons à comprendre comment les hôteliers peuvent améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages. Ainsi, grâce à ces constats, nous avons pu déterminer la problématique suivante, à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de cette recherche :

En quoi les politiques managériales des hôtels de luxe influencent-elles le bien-être des employé(e)s d'étages ?

Pour essayer de répondre à cette problématique, nous nous appuyerons sur trois parties.

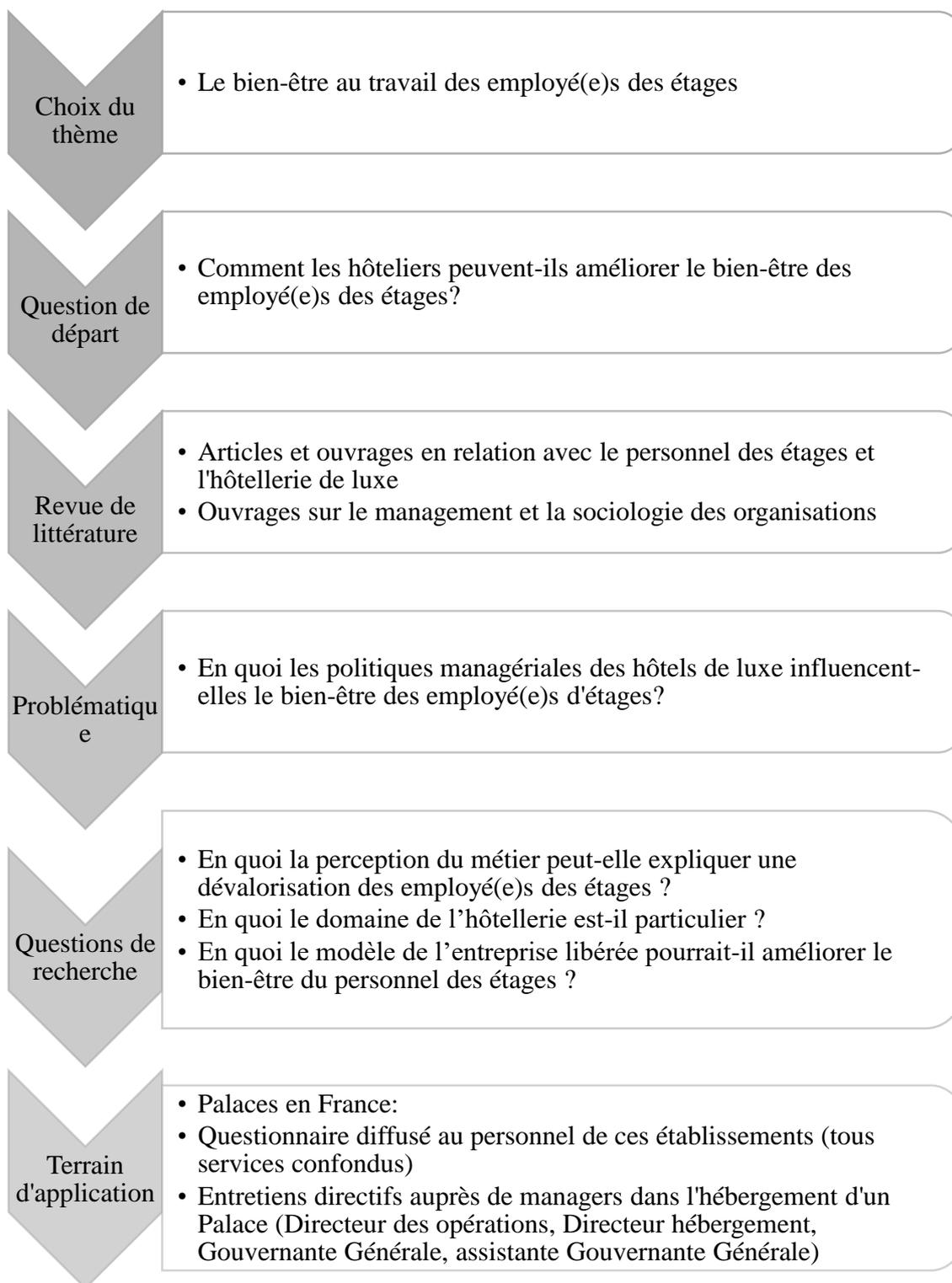
Dans une première partie, nous évoquerons les employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie de luxe au travers de 4 chapitres. Nous commencerons ainsi par présenter le métier d'employé(e)s d'étages (chapitre 1), puis nous aborderons, l'hôtellerie, le luxe, pour pouvoir présenter l'hôtellerie de luxe et ses évolutions (chapitre 2). Dans un troisième temps, nous nous efforcerons à présenter l'organisation et la gestion d'un hôtel (chapitre 3), et pour finir la notion de bien-être au travail (chapitre 4).

Dans une deuxième partie, nous évoquerons le bien-être au travail des employé(e)s d'étages, au travers de 3 chapitres. Nous aborderons ainsi dans un premier temps le métier d'employé(e)s d'étages, comme un métier dévalorisé (chapitre 1), puis nous présenterons le secteur de l'hôtellerie comme un secteur particulier (chapitre 2), et enfin, nous finirons par évoquer le modèle de l'entreprise libérée, comme modèle pouvant améliorer le bien-être au travail des employé(e)s d'étages (chapitre 3).

Dans une troisième partie, nous tenterons d'analyser le bien-être au travail des employé(e)s d'étages sur le terrain au travers de 3 chapitres. Pour commencer, nous présenterons le terrain choisi (chapitre 1), puis, dans un deuxième temps, nous proposerons une méthodologie probatoire (chapitre 2), et enfin, pour finir, nous nous efforcerons de présenter de potentiels résultats observés (chapitre 3).

METHODOLOGIE

Figure 1 : Méthodologie de recherche



**PARTIE 1 - Les employé(e)s d'étages dans
l'hôtellerie de luxe en France**

INTRODUCTION

L'hôtellerie de luxe en France connaît un développement conséquent depuis un certain nombre d'années puisqu'au « *cours des vingt dernières années, à Paris, le secteur de l'hôtellerie de luxe et haut de gamme a connu une croissance spectaculaire* » (PINNA, 2013, page 21.), et cette évolution a également été observée sur l'intégralité du territoire français (KPMG, 2017, page 42).

Malgré un développement remarquable de l'hôtellerie de luxe, le secteur des étages est de plus en plus délaissé notamment à cause d'une mutation de clientèle et une forme de démocratisation du luxe. Les exigences liées au métier ne cessent d'augmenter, d'autant plus que les employé(e)s d'étages des hôtels de luxe français doivent se plier à des règles d'apparence et de comportement très strictes.

Les politiques managériales ont beaucoup évolué dans le temps, en prenant de plus en plus en compte la notion de l'humain dans l'entreprise. C'est aussi pour cette raison que le bien-être au travail des individus est au cœur des préoccupations des entreprises aujourd'hui, dans la mesure où les TMS ou RPS représentent des coûts importants pour les sociétés. En effet, l'absentéisme dû au stress par exemple aurait un coût de de 826 millions d'euros (BRETON-KUENY, et al., 2016, pages 39-40).

Afin de développer les affirmations présentées ci-dessus, dans cette première partie nous aborderons donc la fonction des employé(e)s d'étages (chapitre 1), afin de mieux comprendre qui est réellement ce personnel, puis nous présenterons l'hôtellerie de luxe en France à travers son histoire et son évolution (chapitre 2). Par la suite, nous chercherons à comprendre en quoi un hôtel est une organisation, et peut prendre différentes formes (chapitre 3), et pour finir nous traiterons la notion de bien-être au travail, qui est aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises (chapitre 4).

CHAPITRE 1 - *Les employé(e)s d'étages*

Les employé(e)s d'étages font partie du service des étages. C'est le personnel le plus important dans un hôtel ; il permet d'entretenir quotidiennement les chambres, mais surtout de pouvoir les mettre en vente, puisque « *les chambres étant au cœur de l'activité hôtelière, la qualité de leur entretien est un enjeu majeur* » (CÉREQ, 2007, page 3). Au cours de ce chapitre, nous allons donc voir la fonction des employé(e)s d'étages.

1- Histoire du métier

La notion de ménage existe depuis plusieurs siècles. D'après l'encyclopédie Universalis, le terme ménage (au sens qui nous intéresse) signifie un « *ensemble de choses domestiques* » et « *l'entretien d'une maison, d'un local* »⁴. La notion de domestique qui est évoquée dans cette définition du ménage signifie quelque chose de « *relatif à la maison, au foyer, au ménage* »⁵. Ainsi, le ménage se réfère à une tâche domestique, effectuée dans les maisons. Selon CALLAIS (2007, page 15), c'est entre la fin du XIXème et le début du XXème siècle qu'apparaît le maître de maison dans les maisons bourgeoises françaises. Son métier peut se rapprocher de celui des gouvernantes d'étages dans les hôtels aujourd'hui : il encadre les domestiques, et doit veiller au bien-être des hôtes mais surtout à l'entretien de la maison. Les domestiques évoquées ci-dessus, sont, d'après GUIBERT et al. (2013, page 1), majoritairement des femmes qui entretiennent les demeures et réalisent des tâches ménagères. Le ménage relié à une fonction féminine s'accroît davantage avec l'apparition du Taylorisme : les femmes restent à la maison pour l'entretenir et les hommes travaillent⁶. C'est au début du XXème siècle que les premiers Palaces arrivent sur la Côte d'Azur. Le modèle des maîtres de maison cité ci-dessus sera utilisé pour entretenir les chambres : la gouvernante veillera à encadrer les femmes de chambre (CALLAIS, 2007, p. 21). Au fur et à mesure du temps, le métier d'employé(e)s des étages s'est développé et a intégré tous types

⁴ **Source** : Encyclopédie Universalis. *Définition ménage* [en ligne]. Disponible sur <https://www.universalis.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

⁵ **Source** : Encyclopédie Universalis. *Domestique* [en ligne]. Disponible sur <https://www.universalis.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

⁶ **Source** : FRANCE 2. L'angle éco. La guerre des sexes [en ligne]. Disponible sur <https://www.francetvinfo.fr/>. (Consulté le 23/02/2019)

de structures, jusqu'à aujourd'hui, où l'offre des emplois a considérablement augmenté au sein des CHR (PINNA 2013, page 23).

Situer historiquement les employé(e)s d'étages nous semblait important pour cette recherche puisqu'il permet de dégager une des caractéristiques fortes de ce métier : son côté très féminin. Afin d'en apprendre plus sur ce poste des étages, nous avons cherché à définir la fonction exacte des employé(e)s d'étages.

2- L'employé(e) d'étages

2.1 - Fonction

Selon AUDOUX et al. (2010, page 245) les employé(e)s d'étages sont chargé(e)s du nettoyage et de la remise en ordre des chambres d'un hôtel. Ce travail doit être réalisé dans la plus grande discrétion possible. Pour l'ONISEP la fonction principale des femmes de chambre est le ménage. Après avoir reçu la feuille de travail préparée par la gouvernante d'étages, les employé(e)s d'étages entretiennent les chambres à l'aide en général d'un chariot, de produits d'entretien et de linge propre. En ce qui concerne le linge, celui-ci peut être entretenu soit par le personnel d'étages, ou peut être traité en extérieur (ONISEP, 2014, page 27).

Selon AUDOUX et al.(2010, page 246) les employé(e)s des étages réalisent deux types de chambres en nettoyage :

- la chambre à blanc qui consiste en la remise en état complète de la chambre après le départ définitif d'un client ;
- la chambre en recouche qui consiste à nettoyer la chambre d'un client durant son séjour (avec ou changement du linge en fonction du type d'établissement).

Les exigences et les qualités clés sont les suivantes :

- le sens de l'organisation et efficacité ;
- une bonne résistance physique ;
- une résistante à la station debout ;
- une bonne présentation.

Bien que ces fonctions soient générales, le nombre de chambre n'est pas identique selon que le personnel travaille dans un établissement de type entrée de gamme ou de type luxe. Pour les hôtels de type Palace, les chambres à effectuer varient entre 10 et 13 chambres avec ou

sans l'aide d'équipiers ou de valets (AUDOUX et al., 2010, page 246), mais d'après une gouvernante d'étages d'un Palace, les femmes de chambres ont « *7 chambres à faire* » (enquête B, gouvernante d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du jeudi 7 février 2019, annexe D, ligne 19). Pour mieux comprendre qui sont les employé(e)s d'étages des établissements de luxe, il est intéressant de déterminer leur profil.

2.2 - Profil de l'employé(e) d'étages dans l'hôtellerie de luxe

Il existe une différence considérable entre le personnel travaillant dans l'hôtellerie standard et celui dans le luxe. Selon une gouvernante d'étages d'un Palace, dans ce type d'hôtel de luxe, comparé à des hôtels 4 étoiles « *on est très exigeants* » (ligne 73, enquête B, gouvernante d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du jeudi 7 février 2019, annexe D). Nous souhaitons mener cette recherche sur les hôtels de luxe, il semble donc plus pertinent de dresser uniquement le profil type des employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie de luxe.

Les employé(e)s d'étages sont majoritairement issu(e)s de l'immigration, et rencontrent des problèmes de communication puisqu'ils/elles ne parlent pas ou pas bien la langue locale. Egalement, ils/elles rencontrent des difficultés à développer des relations au sein de l'équipe dû à une trop grande différence ethnique et culturelle (PINNA, 2013, page 23 ; GUEGNARD et MERIOT, 2007, page 6). Ce métier est très fortement féminisé puisque selon BARNIER 76 % des employé(e)s d'étages sont des femmes (2011, page 2).

Selon GUBERT et al. (2013, page 36), souvent, les employé(e)s d'étages débutent en extra ou en intérim et il y a une attente de plusieurs années pour pouvoir bénéficier d'un CDI. C'est un personnel qui dispose d'un « *capital culturel non négligeable* » qui n'est souvent pas reconnu en France. Ce personnel doit avoir une apparence non négligée : tenue irréprochable, cheveux noués, maquillage et port de bijoux discrets, utiliser déodorant, porter de chaussures fermées, etc. Les employé(e)s d'étages de l'hôtellerie de luxe doivent également adopter un bon comportement, c'est-à-dire se tenir droit, ne pas trainer des pieds mais surtout ne pas parler fort dans les espaces clients. Cela est exigé pour être en accord avec la clientèle très soignée et exigeante des hôtels de luxe.

Selon GUEGNARD et MERIOT (2007, page 6), « *la majorité des salariées sont aisément fidélisées du fait de leur faible employabilité sur le marché du travail, ce qui en fait une main-d'œuvre captive et docile* ». Ainsi, malgré le fait que les établissements de luxe soient

exigeants quant au profil des employé(e)s d'étages, il reste facile de les attirer puisqu'ils/elles ont des difficultés à trouver de l'emploi. On peut dire que les employé(e)s d'étages s'engagent alors à accepter ces contraintes fixées par les hôtels de luxe, pour pouvoir bénéficier d'un travail rémunéré. Néanmoins, bien que travailler en tant qu'employé(e) d'étages dans un établissement haut de gamme demande des efforts, il y a des caractéristiques indéniables du métier, qu'il soit exercé dans le luxe ou non.

2.3 - Des caractéristiques marquées du métier

Ce métier est caractérisé comme “*it is a crappy job with low pay in which management try to change us into cleaning robots*” et est très solitaire (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, pages 143). Dans ce secteur d'activité, selon PINNA (2013, page 23), l'emploi est précaire, les formations se font « *sur le tas* » et dans l'urgence, et la part de l'emploi féminin est plus importante par rapport aux autres secteurs de l'économie française (48,9% contre 43,3% pour les autres). Il existe une grande frontière entre le *front office* et le *back office*, ce qui est source d'inégalités. En effet, souvent, les candidats européens ou français sont embauchés pour des postes en *front office*, et au contraire ceux issus de l'immigration en provenance de l'Afrique noire, du Maghreb et de l'Asie se voient embauchés pour des postes en *back office* (page 24). Il y a donc une division du travail « *sexuée* » et « *ethnique* » (page 33).

Une autre caractéristique est que la majorité des emplois de l'hôtellerie restauration sont concentrés dans les régions suivantes : Ile-de-France, Auvergne Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-D'azur, avec respectivement 30,1%, 12,6% et 9,6% des employés(e)s de l'hôtellerie restauration qui y travaillent (Pôle emploi, 2017).

Le métier subit un mauvais regard et de très grandes inégalités face aux autres secteurs de l'hôtellerie ; l'activité est développée dans des destinations traditionnelles de l'hôtellerie.



Grâce à ce chapitre, nous pouvons constater l'importance des employé(e)s d'étages dans une structure hôtelière. Le métier est très féminin, et ce depuis plusieurs siècles, et est très exigeant dans l'hôtellerie de luxe. Les caractéristiques telles que la perception du métier et les inégalités rencontrées face à d'autres métiers de l'hôtellerie peuvent fortement dévaloriser le personnel. A l'issue de ce premier chapitre, des premiers questionnements émergent concernant la dévalorisation des employé(e)s d'étages.

CHAPITRE 2 - L'hôtellerie de luxe en France

Après avoir présenté les employé(e)s d'étages et les avoir placé(e)s dans le contexte de l'hôtellerie de luxe, il semble important d'aborder le marché de l'hôtellerie de luxe en France, qui connaît un grand développement depuis quelques années. Nous commencerons par définir l'hôtellerie, le luxe et enfin l'horizon de l'hôtellerie de luxe d'aujourd'hui.

1- Qu'est-ce que l'hôtellerie ?

1.1 - Définitions

D'après l'encyclopédie Universalis, l'hôtellerie est un nom féminin qui désigne « *une maison où l'on loge et nourrit les voyageurs contre de l'argent, et dans certains lieux religieux partie réservée à recevoir des étrangers* »⁷. Selon AUDOUX et al. (2010, page 15), le terme d'hôtel est appliqué à tous les établissements d'hébergement de quelque genre que ce soit, où « *les visiteurs peuvent être logés et nourris moyennant une rétribution pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois* ». Mais, pour pouvoir bénéficier de l'appellation hôtel, il faut « *comporter au moins 5 chambres et recevoir une clientèle de passage* » selon l'INSEE⁸.

« *La France a accueilli près de 90 millions de touristes en 2018* »⁹. Les retombées économiques du tourisme en France ne sont pas négligeables, puisqu'en 2016, le chiffre d'affaires du tourisme en France s'élevait à 158,9 milliards d'euros soit 7,1% du PIB. Les nuitées enregistrées par l'ensemble des hôtels français s'élèvent à 307,2 millions en 2017, avec une évolution de 6,1% par rapport à 2016¹⁰. Ces chiffres montrent bien que l'hôtellerie française est une industrie conséquente. En plus de générer des revenus au pays, elle crée de l'emploi, puisque selon une étude du DARES (2016, page 549), 370 000 personnes

⁷ **Source** : Encyclopédie Universalis. *Définition hôtellerie* [en ligne]. Disponible sur <https://www.universalis.fr>. (Consulté le 15/01/2019).

⁸ **Source** : INSEE. Institut de Statistiques français. *Hôtel de loisir* [en ligne]. Disponible sur <https://www.insee.fr/>. (Consulté le 04/02/2019).

⁹ **Source** : France 24. *La France a accueilli près de 90 millions de touristes en 2018, un record* [en ligne]. Disponible sur <https://www.france24.com/fr>. (Consulté le 23/02/2019).

¹⁰ **Source** : Le Monde. *Tourisme : la France n'a jamais accueilli autant de visiteurs étrangers* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lemonde.fr>. (Consulté le 23/02/2019).

travaillaient dans le secteur de l'hôtellerie en 2014. BADET, dans cette étude explique qu'en « *trente ans, les effectifs ont pratiquement doublé* » (2016, page 549).

Même si l'hôtellerie est un secteur unique, il existe une grande variété de type d'établissements au sein même du secteur. En effet, un établissement entrée de gamme ne peut être comparable à un établissement haut de gamme voire luxe. Nous nous demandons alors qu'est-ce que le luxe et plus particulièrement le luxe en hôtellerie ?

2- Qu'est-ce que le luxe ?

D'après l'encyclopédie Universalis, le luxe est « *une abondance de choses somptueuses, ce qui ne fait pas partie du nécessaire, de l'indispensable, ce qu'on se permet de manière exceptionnelle* »¹¹. La notion d'art, de savoir-faire et de savoir-être entrent en jeu. Pour mieux comprendre l'origine du luxe, nous allons brièvement retracer son histoire.

2.1 - Histoire

Les premières notions de luxe apparaissent dans les tribus amérindiennes avec le « *potlatch* », qui est un comportement culturel basé sur le don (sous la forme de cérémonies plus ou moins formelles). Ces pratiques se traduisent par des cérémonies grandioses au cours desquelles nombres d'objets, de festins, de rites, de festivités sont donnés. Le luxe, jusqu'au Moyen-Age se présente alors comme le « *luxe éternel* », le « *luxe sacré* », qui est lié au religieux. Au cours de la Renaissance, le luxe se sépare du religieux, et apparaît comme « *un désir de jouir du monde* » : deux sortes de vénération sont alors observées, celles pour les choses anciennes et celles pour le présent éphémère (la mode, les fêtes). Puis, au XIXème, le luxe fonctionne sur un modèle aristocratique et artisanal. La fin du XIXème siècle marque une rupture avec la représentation du luxe en lien avec le passé défini comme le luxe de « *l'Eternel et du sacré ou encore le luxe ostentatoire* » (gaspiller pour affirmer sa puissance) ; les valeurs de la bourgeoisie apparaîtront comme les nouvelles valeurs du luxe. C'est à cette période qu'apparaissent les grands couturiers, et le luxe sera associé à un nom, à une individualité, comme par exemple les grandes maisons de renom tel que Chanel entre

¹¹ **Source** : Encyclopédie Universalis. *Définition luxe* [en ligne]. Disponible sur <https://www.universalis.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

1908 et 1910. Après le XIX^{ème} siècle, de nouvelles pratiques se développent, puisque le luxe à moindre prix apparaît. On peut parler alors de démocratisation du luxe¹².

On constate que le luxe, jusqu'à une forme de démocratisation, apparaît comme quelque chose d'abondant, et de sacré, puisque tout le monde n'y a pas accès. Le gaspillage y est souvent assimilé.

2.2 - Démocratisation du luxe

Pour BOURDIEU, il existe dans la société, un principe de distinction, qui consiste à traiter comme « *repoussoir* » les valeurs des groupes sociaux considérés comme inférieurs, et au contraire faire preuve de convoitise envers les valeurs et comportements des groupes sociaux estimés supérieurs. Il dit ainsi que les individus souhaitent l'emporter sur les autres « *s'attirer l'envie et l'estime des semblables* ». Avec la montée en puissance des classes moyennes, et le principe énoncé par BOURDIEU, le début de la démocratisation du luxe est marquée. Il y a deux formes de luxe qui s'opposent : d'un côté les valeurs de l'authentique, du hors-série, du hors prix (grand créateur comme Chanel par exemple) auxquelles vont s'opposer l'imitation « dégradée » ou « standardisée » c'est-à-dire la grande distribution. C'est à cette époque qu'apparaît l'industrialisation avec les « *grands magasins* » comme le « *Bon marché* » en 1852. Un climat compulsif à l'achat et à la sensualité est développé. Encore une fois, le désir et donc le luxe est démocratisé, puisque le luxe n'appartient plus à un monde de privilégiés, mais va toucher les classes moyennes. Le début de la société de consommation est marqué¹³.

C'est enfin qu'apparaît le luxe que nous connaissons aujourd'hui, le luxe contemporain, qui passe d'un « *luxe sur soi* » à un « *luxe pour soi* ». De grandes marques se sont développées grâce à une hypermédiatisation. Les individus sont à la recherche d'expériences inédites, pour découvrir de nouvelles choses surprenantes¹⁴. PINNA (2013, page 21) constate

¹² **Source** : MANIER Claudie. *Anthropologie du luxe*. Cours de Licence Professionnelle Arts et Techniques de l'Hôtellerie de Luxe, IAE Nice, 2017.

¹³ **Source** : MANIER Claudie. *Anthropologie du luxe*. Cours de Licence Professionnelle Arts et Techniques de l'Hôtellerie de Luxe, IAE Nice, 2017.

¹⁴ **Source** : MANIER Claudie. *Anthropologie du luxe*. Cours de Licence Professionnelle Arts et Techniques de l'Hôtellerie de Luxe, IAE Nice, 2017.

également cette démocratisation du luxe : « *une clientèle moins fortunée accède de plus en plus à des biens de luxe, mais seulement de façon occasionnelle* ».

La démocratisation du luxe a traversé plusieurs étapes et a connu plusieurs formes depuis le début du XX^{ème} siècle. La forme que le luxe prend aujourd'hui peut être considéré comme un mélange de toutes les formes qu'il a prises au cours de l'histoire : pour la majorité des individus, il est quelque chose d'occasionnel (donc sacré), qui permet de se démarquer des autres.

2.3 - Le luxe en hôtellerie

Au XIX^{ème} siècle, les hôtels tels que l'hôtel des Bergues à Genève¹⁵ ne sont pas nommés comme des hôtels de luxe, mais comme « *Hôtel de 1^{er} rang, Grand Hôtel, Palace* » (TISSOT, 2007, page 19). Les caractéristiques de ces établissements haut de gamme sont les suivantes :

- hôtellerie jouant un rôle « *d'espace social* » ;
- hôtellerie permettant de rendre « *visible* » et « *intelligible* » le luxe ;
- hôtellerie favorisant « *l'innovation* » à tous les niveaux (page 20) .

Le mot Palace, qui caractérise souvent les hôtels de luxe était utilisé bien avant le XIX^{ème} siècle puisqu'il est inspiré du mot palais, du latin *palatium*, « *qui fait référence au mont Palatin, l'un des sept collines de Rome, où des riches Romains faisaient construire leurs villas et palais* »¹⁶. Le Palace comme il est défini par France Culture est bien différent du Palace d'aujourd'hui.

D'après l'Agence de développement touristique de la France¹⁷ et le site officiel de l'administration française¹⁸, la distinction Palace correspond à une marque collective dont Atout France assure la gestion et la protection. Elle permet la valorisation d'hôtels présentant

¹⁵ L'hôtel des Bergues est un hôtel ultra luxueux au cœur de Genève. Il se trouve au bout du pont des Bergues et offre une vue imprenable sur le lac Léman. C'est emblème de l'hôtellerie de luxe depuis son inauguration en 1834. Aujourd'hui, il est géré par la chaîne Four Seasons.

¹⁶ **Source** : France Culture. *Aux origines des Palaces* [en ligne]. Disponible sur <https://www.franceculture.fr/>. (Consulté le 23/02/2019).

¹⁷ **Source** : L'Agence de développement touristique de la France. *Atout France* [en ligne]. Disponible sur <http://atout-france.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

¹⁸ **Source** : Le site officiel de l'administration française. *Service-Public-Pro.fr* [en ligne]. Disponible sur <https://www.service-public.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

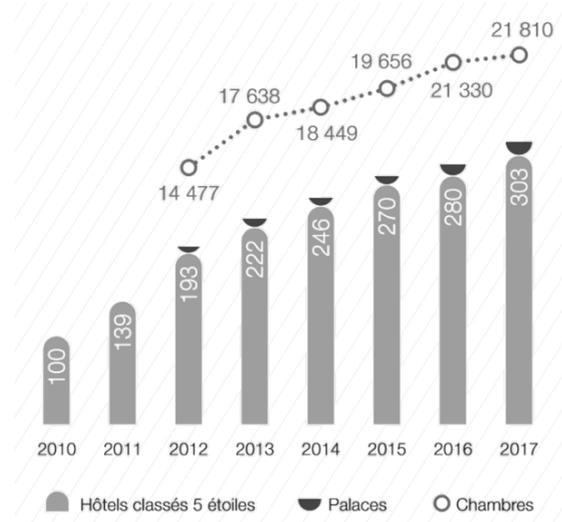
des caractéristiques exceptionnelles tenant notamment à leur situation géographique, à leur intérêt historique, esthétique ou patrimonial particulier ainsi qu'aux services qui y sont offerts. La Distinction Palace a pour objectif de valoriser ces établissements sur la scène internationale vis-à-vis d'une offre concurrente de plus en plus importante. La distinction Palace est délivrée pour 5 ans par le Ministre chargé du tourisme. Les critères d'attribution de la dénomination Palace (annexe A) permettent de constater que les services ne diffèrent pas de ceux proposés par les hôtels 5 étoiles, puisque seuls les hôtels déjà classés dans la catégorie 5 étoiles peuvent bénéficier de cette distinction. Il est donc possible de placer les hôtels 5 étoiles et le Palace dans la même catégorie : hôtels de luxe. Egalement, une étude KPMG datant de 2017 portée sur les hôtels de luxe français place les hôtels classés 5 étoiles et ceux possédant la distinction Palace dans cette même catégorie. Le luxe en hôtellerie est donc représenté par les hôtels 5 étoiles, dont font partie les Palaces.

3- L'hôtellerie de luxe en France

3.1 - Evolutions

Le nombre d'hôtels de luxe à Paris est passé de 158 en 2005 à près de 300 en 2012 (PINNA, 2013, page 21.). Cette évolution n'est pas seulement constatée à Paris, mais dans toute la France, puisque d'après une étude KPMG datant de 2017, « *le parc hôtelier 5 étoiles français a connu une croissance importante au cours des dernières années* » (page 42). On a pu observer une augmentation de la capacité en chambres de 51% pour l'ensemble des établissements haut de gamme en France depuis 2012, ce qui représente une hausse de 59% du nombre d'établissements.

Figure 2 : Evolution des hôtels de luxe en France



Cette figure (KPMG, 2017, page 43) permet de confirmer et illustrer l'évolution annoncée précédemment. On peut constater que même si la part des Palaces est minime par rapport à celle des hôtels 5 étoiles, ces établissements distingués se développent de plus en plus. Ce schéma montre l'intérêt d'étudier ce domaine, qui est en pleine expansion.

3.2 - Parc hôtelier

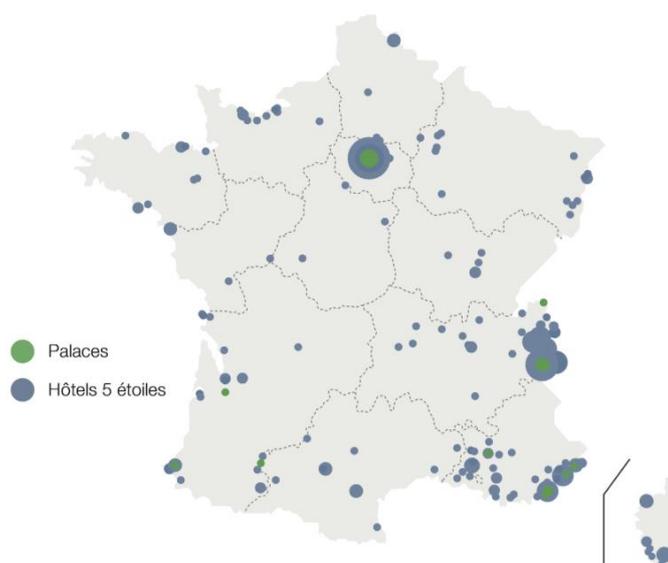
Ci-dessous sont classés les établissements 5 étoiles français et Palaces français au 28 juillet 2017, Atout France (cité par une étude KPMG, 2017, page 43).

Tableau 1: Répartition des hôtels 5 étoiles et Palace en France en 2017

	Hôtels 5 étoiles		Palaces		Total
	En valeur	En pourcentage (arrondi à l'unité)	En valeur	En pourcentage (arrondi à l'unité)	
Nombre d'hôtels	326	93	24	7	350
Nombre de chambres	21 566	89	2 593	11	24 159
Nombre de chambres en moyenne	66	/	108	/	174

A travers ce tableau nous constatons que la majorité des hôtels de luxe français en 2017 sont des hôtels 5 étoiles.

Figure 3: Cartographie de l'offre 5 étoiles et Palace en France en 2017¹⁹



D'après cette même étude KPMG (2017, page 42), près de 40% des chambres d'hôtels de luxe est recensé à Paris, puis le reste sur la Côte d'Azur et dans les stations de ski. On peut dire que ce sont des destinations classiques pour l'hôtellerie de luxe. Malgré une concentration marquée d'hôtel de luxe dans ces trois destinations, des hôtels de luxe se voient ouvrir dans des nouvelles destinations telles que Lyon ou Toulouse (sous la gestion de la chaîne *Intercontinental*). Ces nouvelles destinations permettent aux hôteliers de s'ouvrir également à une nouvelle clientèle.

3.3 - L'émergence d'une nouvelle clientèle

Aujourd'hui, les hôtels de luxe français ont un nouvel enjeu : « séduire et capter une nouvelle génération de clients », et selon OLIVEREAU, fondateur de la chaîne Relais & Châteaux²⁰ et membre de la commission Palace « le client du Palace d'aujourd'hui n'est pas le client d'hier. Les attentes en matière de luxe ont évolué et les motivations pour séjourner dans des Palaces ne sont plus les mêmes » (KPMG, 2017, page 47).

Selon GUIBERT et al. (2013, page 37), à cause d'une nécessité de remplissage des hôtels, depuis un certain nombre d'années les hôtels de luxe ont adopté une « politique

¹⁹ Source : INSEE

²⁰ Relais & Châteaux regroupe des hôtels de luxe, des hôtels de charme et des restaurants gastronomiques partout dans le monde. C'est une association créée en 1954 regroupant 540 membres.

commerciale plus dynamique et une politique d'accueil des clients moins sélective ». Une clientèle plus modeste accède donc aux établissements de luxe grâce à des promotions proposées par les hôteliers. Egalement, « *aux grandes fortunes francophones, européennes ou américaines se sont juxtaposées celles du Golfe Persique, de Russie ou d'Extrême-Orient* » depuis quelques années. PINNA (2013, page 21), quant à lui, constate que cette nouvelle clientèle est issue des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine).

Grâce à un entretien exploratoire réalisé, nous nous rendons compte que les clients issus des pays tels que la Chine, l'Inde ou la Russie n'ont pas les mêmes comportements que ceux rencontrés précédemment. En effet, une employée d'étages d'un Palace dit pouvoir reconnaître la clientèle d'une chambre par rapport à l'état de celle-ci.

Elle explique que « la clientèle chinoise a besoin d'avoir une bouilloire, des grandes tasses, du thé partout, des paquets dans les poubelles des nouilles à faire avec de l'eau, voilà on peut être sûr que c'est une clientèle chinoise, par rapport à l'odeur, on sent l'odeur de la nourriture chinoise. Les américains sont, alors pas pour tous, mais la clientèle américaine on va dire d'une cinquantaine d'années, on peut dire que les chambres sont assez rangées, ils font attention à leurs affaires, il y a beaucoup de choses, mais ils font bien attention à leurs affaires » (enquête A, employé(e) d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du mercredi 6 février 2019, annexe C, lignes 142-149).

Le constat fait par l'employée d'étages citée ci-dessus permet de voir que la nouvelle clientèle (de type chinoise par exemple) ne se comporte pas de la même manière qu'une clientèle plus classique (américaine par exemple) dans les chambres. Ainsi, la nouvelle clientèle rencontrée au sein des établissements de luxe français peut impacter le travail des employé(e)s d'étages.



Il semble intéressant d'étudier l'hôtellerie de luxe puisque c'est un secteur en pleine évolution avec une multiplication des structures. Ce qui est certain, c'est qu'aujourd'hui l'accès de tous à l'hôtellerie de luxe, avec la démocratisation du luxe, a fait apparaître une nouvelle clientèle avec des nouvelles attentes et habitudes, ce qui a un effet direct sur le travail des employé(e)s d'étages mais aussi les établissements et leur organisation. Nous allons ainsi, dans un prochain chapitre essayer de comprendre quelles formes d'organisations peut prendre un hôtel.

CHAPITRE 3 - L'organisation et la gestion d'un hôtel

Une organisation est définie comme un groupement, d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis, c'est aussi l'action d'organiser et de structurer²¹. Ainsi, un établissement hôtelier est une organisation, puisque c'est un groupement de services (réception, cuisine, étages, etc.) dont le but est d'accueillir des clients. Au cours de ce chapitre nous allons donc présenter les différentes structures qui existent en hôtellerie, ainsi que le management, qui permet de gérer les organisations. Nous retracerons l'histoire du concept de management, puis évoquerons les formes les plus classiques qu'il peut prendre.

1- Typologie des structures hôtelières

Pour MAYAUX et VOGLER (2005, pages 116-118) il existe trois formes d'organisations, voici comment ils les présentent :

- l'organisation par fonction avec une structure fonctionnelle qui est construite à partir des fonction essentielles de l'activité (marketing, ressources humaines, etc.) ;
- l'organisation par opération avec une structure divisionnelle qui est composée d'unités qui distinguent les types de services, de marchés ou de zones géographiques ;
- l'organisation matricielle avec une structure matricielle qui est une combinaison d'une structure divisionnelle et fonctionnelle.

Un hôtel se rapproche le plus d'une structure fonctionnelle, puisqu'il est composé de plusieurs services. Malgré cette structure classique, un hôtel peut fonctionner de différentes manières : en tant qu'indépendant ou en appartenant à une chaîne²².

1.1 - Un hôtel de type indépendant

Un hôtel indépendant est un hôtel qui n'appartient pas à une chaîne hôtelière et l'hôtelier est propriétaire de son hôtel, il gère l'exploitation et il est juridiquement autonome²³.

²¹ **Source** : Larousse. *Définition organisation* [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr>. (Consulté le 24/03/2019).

²² **Source** : FALIP Laure. *Technologie de l'hébergement*. Cours de Mise à Niveau BTS Hôtellerie-Restaurant, Lycée Paul Augier Nice, 2014.

²³ **Source** : Real Valuation. *Hôtel indépendant* [en ligne]. Disponible sur <https://www.real-valuation.com>. (Consulté le 24/03/2019)

En tant qu'hôtel indépendant, l'hôtelier peut adhérer à une chaîne volontaire, qui est définie comme « *un groupement d'hôteliers indépendants qui sont gestionnaires de leurs établissements [...] juridiquement et financièrement décisionnaires pour leur entreprise [...] liés par contrat et affiliés à une enseigne commerciale* »²⁴.

1.2 - Un hôtel de chaîne

Un hôtel de chaîne peut fonctionner de 3 façons différentes :

- sous forme de chaîne intégrée (filiale) : « *société bénéficiant de la personnalité morale et de l'autonomie comptable, mais contrôlée par une société mère qui possède plus de 50% de son capital* »²⁵ ;
- sous mandat de gestion : « *contrat par lequel une personne, appelée le mandant, donne le pouvoir à une autre personne, le mandataire, de gérer tout ou une partie de son patrimoine financier, immobilier ou encore professionnel* »²⁶ ;
- sous forme de franchise : « *accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération* »²⁷.

Un hôtel peut ainsi prendre plusieurs formes, qu'il soit exploité en tant qu'indépendant ou au sein d'une chaîne. Malgré ces disparités de structures, un établissement hôtelier doit être géré et doit adopter des politiques de management adéquates.

2- **Qu'est-ce que le management ?**

2.1 - Définition

Avant d'aborder l'hôtel comme une organisation, il semble nécessaire de définir le management, outil indispensable de la gestion.

²⁴ **Source** : Hôtellerie Restauration. *Les chaînes hôtelières volontaires en 2014-2015* [en ligne]. Disponible sur <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr>. (Consulté le 23/02/2019).

²⁵ **Source** : Larousse. *Définition filiale* [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr>. (Consulté le 23/02/2019).

²⁶ **Source** : Journal du net. *Mandat de gestion : définition et synonyme* [en ligne]. Disponible sur <https://www.journaldunet.fr/>. (Consulté le 23/02/2019).

²⁷ **Source** : Wikipédia. *Définition franchise* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/>. (Consulté le 23/02/2019).

« Par management on entend, l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et ce dans tous les domaines d'activités et entreprises ». En somme, manager, signifie :

- planifier : prévoir les buts et les moyens ;
- organiser : les moyens et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs ;
- activer : commander et coordonner et les fonctions ;
- contrôler : les actions menées et comparer les résultats aux objectifs fixés (THIETART, 2017, page 7).

2.2 - Histoire

Le management n'est pas un concept récent : dès la construction de la Grande Muraille de Chine ou des Pyramides en Egypte, il était nécessaire d'appliquer un management rationnel et directif pour gérer des milliers de personnes (CHARLIER, 2014, page 11). C'est avec l'industrialisation que la nécessité d'accroître la productivité des travailleurs est apparue. Après SMITH (page 18), qui a présenté le principe de la division et de la spécialisation du travail comme un moyen d'accroissement considérable de la productivité, WHITNEY (page 18), qui a fait développer le concept d'interchangeabilité des pièces et des composants, qui a permis d'ouvrir la voie à la fabrication en série, c'est-à-dire à l'industrialisation moderne, et de nombreux autres théoriciens, est apparu le *taylorisme* présenté par TAYLOR (page 22). Il a défini le « *one right way* » (la bonne méthode) qui consiste à chronométrer les ouvriers sur les tâches qu'ils ont à effectuer et les rémunérations sont basées sur le « *gain-sharing* » (partage du profit) et le « *piece rate system* » (salaire aux pièces). TAYLOR souhaite atteindre le « *zéro défaut* » pour une qualité parfaite. Pour le management des personnes, une règle unique est adoptée : « *command and control* » (obéis et tais-toi). TAYLOR a présenté tout cela comme « *l'organisation scientifique du travail* », qui consiste à prédéfinir et prescrire le travail des individus, et recruter les personnes les plus aptes à accomplir la tâche.

Après le taylorisme, forme de management très rationalisée, dans les années 1960- 1970, les dimensions humaines sont prises en compte dans les entreprises, et les ravages de l'organisation scientifique du travail sont constatées. Dès 1940, MAYO a montré grâce à ses expériences à Hawthorne, « *que l'entreprise n'était pas une machine et les salariés des rouages mécaniques* ». De plus, en 1950, MASLOW et MCGREGOR défendent une nouvelle conception du travail en mettant en avant le fait que les salariés aspiraient à

« *l'autonomie, à la responsabilité, à la reconnaissance* ». C'est en 1980 qu'apparaît un nouveau mode d'organisation au Japon, alors que la majorité des pays industrialisés sont en crise. On parle alors de *toyotisme* ou *ohnisme* (inspiré par OHNO). Les principes sont les suivants : la production part de la vente, les délais sont supprimés, et les machines s'arrêtent automatiquement en cas de défaut de fabrication. La *qualité totale* est mise en avant avec les 5 zéros (zéro stock, zéro délais, zéro défaut, zéro papier, zéro panne). Pendant cette même époque apparaît aussi le management participatif qui vise à appeler les employés(e)s à l'initiative, à l'autonomie et à la responsabilité. C'est depuis les années 1990 qu'apparaissent des concepts de management tels que le « *knowledge management* », le « *benchmarking* », le « *empowerment* », ou encore le « *coaching* ». Ce sont ces nouvelles formes de management moderne que nous allons chercher à étudier dans une deuxième partie, en essayant de comprendre si ce sont des idylles managériales (DORTIER, 2008, page 427).

Le management a donc traversé plusieurs périodes, avec un management très rationnel dans un premier temps, pour arriver à un management dit plus humain aujourd'hui. En retraçant son histoire, nous avons évoqué certaines de ses formes, que nous allons présenter plus en détail dans le point suivant.

2.3 - Les formes de management

Il existe différentes formes de management selon LIKERT (BARABEL et al., 2013) : le management directif, défini par « *une gestion des ressources axée sur les directives imposées aux subordonnés* »²⁸, le management participatif qui « *qui consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions* »²⁹, le management déléguatif « *où l'objectif principal du manager est de susciter la créativité des collaborateurs et la solidarité du groupe* ». Les principales caractéristiques de cette forme de management

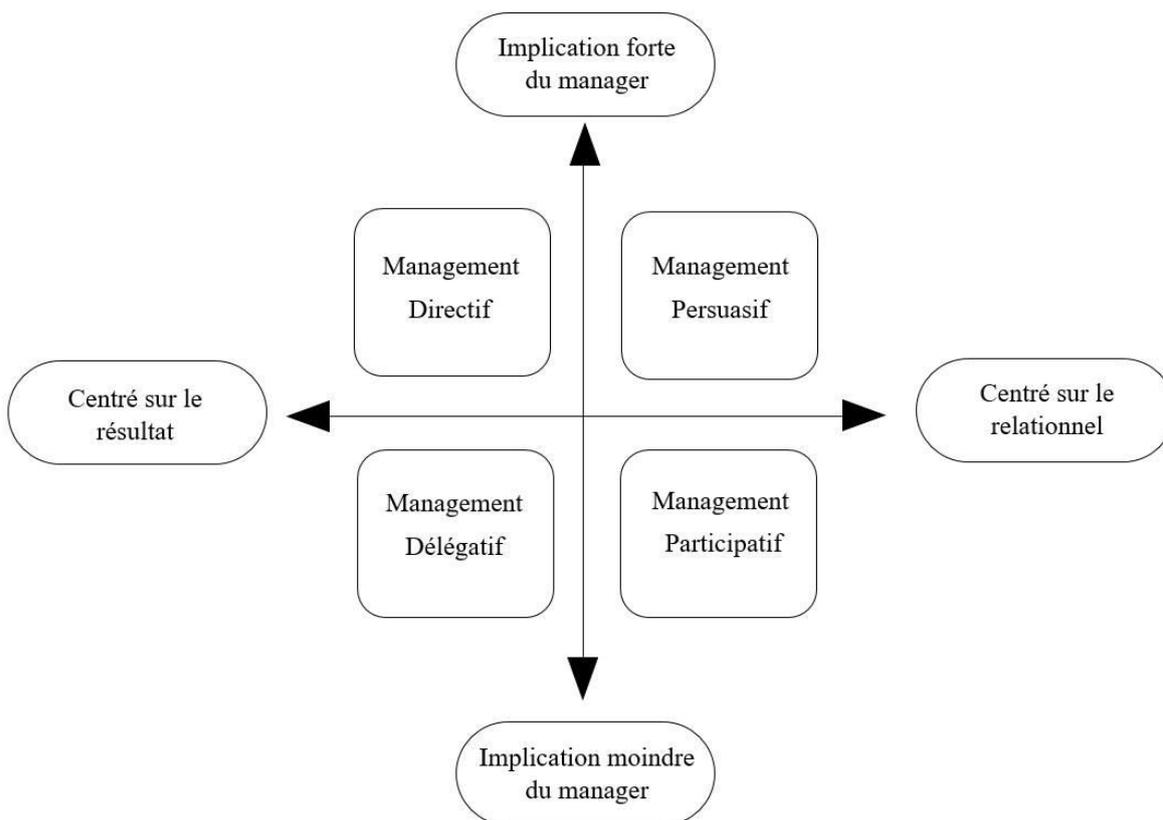
²⁸Source : L'internaute. *Management directif* [en ligne]. Disponible sur <https://www.linternaute.fr/>. (Consulté le 24/03/2019).

²⁹Source : Petite entreprise : tout pour l'entrepreneur. *Définition : le management participatif* [en ligne]. Disponible sur <https://www.petite-entreprise.net/>. (Consulté le 24/03/2019).

est la responsabilisation et la motivation des travailleurs³⁰. Enfin, le management persuasif qui « est centré sur le relationnel et l'échange, avec une forte implication du manager »³¹

Toutes ces formes de management ont des effets directs sur l'organisation, comme une plus ou moins grande implication du manager, ou une politique plus ou moins centrée sur le résultat. La figure ci-dessous illustre bien nos propos.

Figure 4 : Les 4 types de management selon LIKERT



Ces quatre types de management présentés par LIKERT sont vus par LEMONNIER (2015, page 203), comme un management situationnel qui consiste adapter son « mode de management aux personnes managées et aux situations ». Ce mode est défini en fonction « des niveaux de motivation et d'autonomie des personnes managées dans une situation donnée ».

³⁰ Source : Flexi jobs. *Le management déléguatif* [en ligne]. Disponible sur <https://www.flexijobsglobal.com/>. (Consulté le 24/03/2019).

³¹ Source : Ooreka Carrière. *Management persuasif* [en ligne]. Disponible sur <https://carriere.ooreka.fr/>. (Consulté le 24/03/2019).

Il existe d'autres formes de management que celles présentées par LIKERT ou LEMONNIER, mais ce sont celles-ci qui nous semblaient les plus pertinentes dans la poursuite de cette recherche. Ce qui est certain, et commun à toute organisation gérée, c'est l'importance de la création de richesse.

3- La rentabilité dans l'hôtellerie

Selon Laurence BLOCH³², « *il y a un seuil de capacité à franchir pour garantir la rentabilité d'un hôtel de luxe proposant une gamme de services développée* » (KPMG, 2017, page 51), ainsi un hôtel haut de gamme doit disposer d'un certain nombre de chambre pour pouvoir assurer sa rentabilité. Une grande importance est accordée au produit chambre dans un hôtel de luxe. En effet, l'hébergement est au centre des activités d'un hôtel, et c'est le département qui occupe la plus grande part du chiffre d'affaires : pour les Palaces, en 2016, l'hébergement représente 60% du chiffre d'affaires, contre 35% pour la restauration et 5% pour le spa et divers. La marge réalisée grâce à la vente de nuitées reste la plus impressionnante, puisqu'elle représente 97% de la marge totale réalisée contre respectivement 2% et 1% pour la restauration et le spa et divers (KPMG, 2017, page 55).

Pour Pascal GUBERT et al., « *le processus de codification et de quantification du travail est l'une des réponses aux difficultés de remplissage que traversent les établissements de luxe. Pour ces hôtels, les taux de remplissage sont devenus l'urgence de ces dernières années* » (page 37).

Une femme de chambre de 56 ans (GUIBERT et al., 2013, page 42) employée d'un Palace, définit la notion de « *crédit-temps* » de la manière suivante : « *c'est le rendement, le rendement, le rendement* ».

Pour LE FLOCH (GUIBERT et al., 2013, page 40), c'est à cause des résultats, et de l'évaluation permanente des performances qu'un nouveau management est apparu qui s'accompagne par un « *mouvement de restructuration /concentration de l'industrie hôtelière* ».

³² Directrice Générale du Plaza Athénée

Ainsi, dans l'hôtellerie de luxe, les hôtels doivent avoir une grande capacité, et assurer un remplissage maximal des chambres pour assurer leur rentabilité. Une grande importance est accordée à l'évaluation des performances, qui mène à des modifications managériales.



Ce chapitre permet de comprendre qu'un hôtel est une organisation, qui peut prendre différentes formes. Pour que l'organisation puisse fonctionner, il faut la gérer, et cela est possible grâce au management. Il existe également différentes formes de management, qui ont chacune des effets (positifs ou négatifs) sur les travailleurs d'une organisation. Un hôtel peut fonctionner s'il génère des revenus, et dans certains établissements les pressions liées au résultat peuvent être très fortes. Ainsi, en fonction des différentes politiques managériales adoptées, on peut agir directement sur le travail des employé(e)s et sur leur comportement au sein de l'entreprise. A l'issue de ce troisième chapitre, et aux changements observés dans l'hôtellerie de luxe (chapitre 2), on peut se demander s'il existe un management dit idéal et optimal qui favoriserait le bien-être des employé(e)s d'étages.

CHAPITRE 4 - Le bien-être au travail dans l'hôtellerie

1- Constats de monde tu travail aujourd'hui

« *Stress, burn-out, souffrances, fatigue, troubles musculo-squelettiques ou encore chômage, précarité, pénibilité, déclassement... Tels sont les mots-maux utilisés pour parler du travail aujourd'hui* » (LE GARREC et GUENETTE, 2014, page 9). « *Le stress au travail engendrerait des dépressions représentant un coût en terme de soins estimé à 124,3 millions d'euros* » (BRETON-KUENY et al., 2016, pages 39-40). Des constats réels sont observés dans le monde du travail aujourd'hui, il nous semblait important de présenter la situation en hôtellerie.

1.1 - Un cadre de travail difficile

GUEGNARD et MERIOT (2007, page 3), évoquent la convention collective du secteur hôtelier signée en 1997, qui promet peu de bien-être pour les travailleurs de ce secteur. En effet, suite à cette signature, aucune « *progression salariale à l'ancienneté, ni indemnisation des dimanches ou jours fériés travaillés* » sont prévus.

En plus d'un emploi du temps de moins en moins flexible en hôtellerie, une femme de chambre de 56 ans, (GUIBERT et al., 2013, page 42) employée d'un Palace, évoque une plus grande pression au niveau du travail et témoigne n'avoir pas connu cela avant. Les employé(e)s d'étages témoignent de « *douleurs dans le dos et les épaules dû au travail et au stress* » (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, page 144).

Egalement, la Gouvernante Générale, la gouvernante d'étages ainsi que l'employé(e)s d'étages interrogées (annexes C, D et E), parlent de conditions de travail difficiles au secteur des étages.

Le cadre de travail en hôtellerie et plus particulièrement aux étages est difficile, avec une augmentation du stress depuis quelques années. Ces conditions de travail difficiles ont des effets sur les employé(e)s, et peuvent créer chez eux des TMS et des RPS.

1.2 - Les troubles musculo-squelettiques

Les TMS « *recouvrent un large ensemble d'affections de l'appareil locomoteur, qui se traduisent principalement par des douleurs et une gêne fonctionnelle plus ou moins*

importantes mais souvent quotidiennes ». Les parties du corps qui peuvent être atteintes sont les tendons, gaines tendineuses, les muscles, nerfs, ligaments, les capsules articulaires, etc. Les TMS les plus fréquentes sont les lombalgies qui sont des douleurs au niveau du bas du dos, des cervicalgies qui sont des douleurs au niveau du, mais aussi le syndrome du canal carpien au poignet³³.

Les TMS « occupent l'une des premières places en termes de morbidité. Entre 40 et 64 ans, en 2008, une personne sur cinq déclarait souffrir d'une lombalgie, d'une sciatique ou d'un lumbago ». « Les troubles musculo-squelettiques constituent la 1ère maladie professionnelle reconnue » (GOLLAC et BODIER, 2007, page 22).

En plus des TMS, d'autres maladies impactant le bien-être des employé(e)s d'une organisation existent.

1.3 - Les risques psycho-sociaux

D'après un rapport sur les RPS (GOLLAC et BODIER, 2007, page 21), « l'intérêt des dirigeants politiques, économiques et syndicaux est pleinement justifié par l'importance des risques psychosociaux au travail en tant qu'enjeu de santé publique ». « Les problèmes de santé mentale, dont l'anxiété et la dépression constituent l'essentiel des troubles pour les populations au travail » (page 22).

Les RPS ne se réduisent pas seulement à la santé mentale des travailleurs, mais à leur santé en général. Ils regroupent des maladies cardiovasculaires, des conduites addictives, des perturbations du sommeil ou de digestion, etc. Ce qui caractérise les RPS est « le rapport subjectif liant l'individu à son travail », c'est-à-dire le sens que le salarié donne aux éléments de l'environnement auxquels il est confronté qui est constitutif du risque. C'est la durée, la répétition et l'intensité des réactions émotionnelles liées à une situation vécue qui peuvent provoquer des troubles (GROSJEAN et al., 2014, page 31).

³³ **Source** : Santé publique France, Institut de Veille sanitaire. *Troubles musculo-squelettiques* [en ligne]. Disponible sur <https://invs.santepubliquefrance.fr/>. (Consulté le 20/03/2019).

2- Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

2.1 - Définition

Selon l'organisation mondiale de la santé (OMS), la santé est « *un état complet de bien-être physique, mental et social, et non la simple absence de maladie ou d'infermité* » (Cercle Ethique des Affaires, 2010, page 62).

Selon BIETRY et CREUSIER le bien-être au travail « *s'agit d'un état psychologique positif multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale* », et il « *s'organise autour de quatre relations structurantes qui constituent autant de dimensions : une relation positive aux collègues de travail, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail* » (2015, page 11). Ils évoquent également deux conceptions liées à l'approche du bien-être (page 14) :

- conception hédonique qui « *pose la maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie* » ;
- conception eudémonique, qui « *envisage le bien-être au travers de la réalisation du potentiel humain* ».

Ces deux conceptions montrent que les individus ont tout d'abord un besoin hédoniste qui les invite à se faire plaisir. Cela, lorsqu'ils se sentent bien sur leur lieu de travail, peut accroître leur motivation et leur implication dans leurs tâches quotidiennes. Ensuite, par l'évocation de la notion d'eudémonisme, qui est basée sur le « *principe que le bonheur est le but de la vie humaine* »³⁴ et sur la réalisation, ce qui peut se développer notamment par la reconnaissance des individus. Ainsi, le bien-être au travail est lié et peut se traduire par de la reconnaissance, la motivation et l'implication au travail.

« La notion de santé au travail, finalement définie aujourd'hui non pas comme la seule absence de maladie, ni même comme un « état complet de bien-être », mais comme le fruit d'une interaction entre le travail, les personnes et les collectifs concernés » (LE DEIST, 2013, page 56).

GROSJEAN et al. mettent en avant que « *les risques psychosociaux présentent des spécificités susceptibles de favoriser la mobilisation et l'action dans l'entreprise* » (2016,

³⁴ Source : Wikipédia. *Eudémonisme* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org>. (Consulté le 20/03/2019).

page 5), cela veut dire que si un travailleur d'une entreprise est sujet à des problèmes psychosociaux, son implication et son travail dans l'entreprise vont se dégrader. « *Une action visant à favoriser la santé des collaborateurs [...] pourrait [...] agir sur le rapport subjectif au travail* » (pages 5 et 6).

2.2 - Quelques instruments de mesure du bien-être au travail

Un certain nombre de démarches ont été mises en place pour tenter de mesurer le bien-être au travail des individus dans un but de l'améliorer. Nous allons en présenter quelques-unes.

- Démarche d'intervention bien-être

Une démarche d'intervention bien-être existe pour les petites entreprises (< à 50 salariés). Cette démarche privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonomes, ...) ayant des compétences dans la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives³⁵.

- Enquêtes d'opinion et audits du climat social

Les enquêtes d'opinion permettent « *de mieux connaître le point de vue des salariés, leur degré de satisfaction ou d'insatisfaction sur leurs conditions d'emploi* ». De la part des entreprises, cela permet de montrer « *une volonté de mieux prendre en considération la dimension humaine et sociale de la vie de l'entreprise* » affirme LANDIER³⁶ (Cercle Ethique des Affaires, 2010, page 37). L'enquête d'opinion permet donc de connaître l'avis du personnel sur certains aspects de l'organisation pour ensuite pouvoir agir sur celle-ci.

- Appréciation des pratiques en entreprise

PIERRE et JOUVENOT ont mis en avant une grille de questionnement qui vise à se demander quel est le degré d'implication et de motivation d'un salarié, si ses compétences sont valorisées et reconnues et enfin quelles sont les démarches mises en place par l'entreprise pour favoriser motivation, implication et reconnaissance chez le salarié (2007, page 100).

³⁵ Source : INRS : santé et sécurité au travail. *Le bien-être au travail* [en ligne]. Disponible sur <http://www.inrs.fr/>. (Consulté le 23/02/2019).

³⁶ Vice-Président de l'IAS et directeur de MCS (agence spécialisée dans la réalisation d'audits de climat social).

- L'intervention psychosociale

D'après LEWIN (FISCHER, 1997, page 369), il existe une intervention psychosociale dans une organisation. Il décrit son utilisation en trois étapes :

- première étape : identification du problème et analyse de la situation
- deuxième étape : mettre en place un programme de changement
- troisième étape : interventions ou actions pilotes

Les instruments de mesure du bien-être au travail permettent de se rendre compte de la situation dans un temps T, mais surtout de prévenir les RPS. GROSJEAN et al. (2014, page 33) préconisent donc de donner une priorité aux mesures collectives. Egalement, MALCHAIRE (cité dans l'étude CNRS, 2014, page 33) met en avant que les travailleurs sont les personnes qui sont le plus en mesure d'agir. Le mal-être au travail des individus peut s'expliquer par plusieurs raisons, dont une que nous allons mettre en avant dans le point suivant.

2.3 - Potentielle cause du mal-être au travail

Si on cherche à savoir pourquoi des « dégâts » (accidents du travail, maladies professionnelles, stress fatigue, etc.) sont rencontrés sur les lieux de travail, et qui impactent le bien-être des travailleurs, on trouve différentes causes. TRINQUET en cite plusieurs (quelqu'un fait quelque chose de mal, un matériel mal utilisé, ou des facteurs techniques tels que des étapes non respectées) dont une qui nous semble particulièrement intéressante pour notre étude. Il parle du « *niveau profond ou l'origine du processus enclenché* » qui serait le « *facteur organisationnel, d'une situation de travail maîtrisée, d'un danger ignoré ou négligé* » (2009, page 21). Ainsi, l'organisation et le management d'une structure pourraient avoir un effet sur le bien-être des travailleurs.

Pour finir sur la notion de bien-être au travail, il nous semblait essentiel de se demander pourquoi il est important de penser au bien-être au travail des individus.

3- Pourquoi concilier travail et bien-être ?

Aujourd'hui, de nouveaux défis organisationnels sont lancés notamment à cause de l'apparition de nouvelles attitudes des individus au travail, et pour faire face aux risques (CHARPENTIER, page 69). En effet, les managers constatent aujourd'hui que les jeunes salariés sont moins attachés à leur travail que leurs ancêtres. Egalement, la fidélité des

employé(e)s diminue, et la « *perspective de carrière dans la même entité est un modèle dépassé* ». Les risques rencontrés peuvent être environnementaux, *éthiques*, naturels, politiques, macroéconomiques, terroristes, etc. Le risque le plus important reste celui environnemental car les jeunes travailleurs sont de plus en plus sensibles à la durabilité des choses et à l'écologie. Ils prennent aussi en considération le côté éthique de l'organisation. Ainsi, « *dans ce contexte environnemental, social et d'image est suffisamment fort [...] pour que les firmes s'emparent du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE)* » » (page 70).

La RSE est défini de la manière suivante : « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* »³⁷. Pour cela, elles adoptent des pratiques qui sont plus éthiques et plus durables dans le temps pour « *contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement* ». Le bien-être faisant partie des préoccupations sociales, il semble donc pertinent d'adapter son organisation de manière à favoriser le bien-être au travail des employé(e)s.

Une nouvelle problématique émerge également : celle de l'aliénation qui est liée aujourd'hui aux nouvelles formes d'organisation managériales fondées sur la peur, le mensonge et le déni du travail réel qui consiste en la « *non reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l'obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu'un sujet entretient avec le réel* » (DEJOURS, 2006, page 129).



Le travail aujourd'hui est caractérisé par différents maux, comme les TMS et les RPS. Dans le bien-être au travail il y a plusieurs notions qui entrent en jeu : la psychologie des individus, la psychosociologie, la motivation, la responsabilisation, et l'ergonomie et encore plusieurs autres, mais une des principales choses que nous pouvons maîtriser et qui peut améliorer le bien-être au travail des individus est le management. Ce chapitre nous questionne sur un mode d'organisation, qui pourrait améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages.

³⁷ **Source** : Ministère de la transition écologique et solidaire. *Définition Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)* [en ligne]. Disponible sur <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/>. (Consulté le 09/03/2019).

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Suite à cette première partie, nous avons pu comprendre que les employé(e)s d'étages, indispensables au bon fonctionnement d'un hôtel se voient de plus en plus dévalorisé(e)s et de moins en moins reconnu(e)s.

Cette première partie nous a également permis de rendre compte de l'essor de l'hôtellerie de luxe en France depuis un certain nombre d'années, mais aussi sur le fait que le secteur de l'hôtellerie de luxe est un secteur très élitiste. Élitiste pour les clients, parce que seuls les très fortunés peuvent y accéder régulièrement, ainsi que des clients issus d'un plus modeste pour des occasions très particulières, mais élitiste également pour le personnel, puisque tout le monde ne peut y être embauché. Il y a une notion de service unique, de rareté qui se dégage de l'hôtellerie haut de gamme, malgré une forme de démocratisation du luxe.

En essayant de comprendre la baisse d'importance accordée aux employé(e)s d'étages, nous nous sommes rendus compte que ce sont en partie les nouveaux clients, ainsi que certaines politiques managériales qui sont à l'origine de cette dévalorisation du métier. Différentes structures hôtelières ont été définies, ainsi que différentes formes de management, qui mènent toutes à la même finalité : le rendement.

On observe une montée des TMS, et une augmentation des démarches visant à mesurer le bien-être des travailleurs d'une entreprise, dont les fins sont l'amélioration du bien-être au travail, qui est une problématique très actuelle. Bien que le bien-être soit une des grandes préoccupations des sociétés d'aujourd'hui, « *la question de la santé au travail reste encore oubliée des décisions d'organisation au profit des aspects économiques* » (LE DEIST, 2013, page 47).

**PARTIE 2 - Le bien-être des employé(e)s
d'étages**

INTRODUCTION

Au cours de la première partie de cette recherche, nous nous sommes rendus compte que ce sont les « *interactions entre le travail, les personnes et les collectifs concernés* » qui sont importantes au travail (LE DEIST, 2013, page 56). Ainsi, plusieurs choses entrent en jeu quand on parle de bien-être au travail : la motivation, la reconnaissance. Hors, nous avons constaté que dans l'hôtellerie de luxe, une nouvelle clientèle apparaît, majoritairement issue des nouveaux pays industrialisés tels que la Chine ou les pays du Moyen-Orient. Ce sont des clients qui accordent moins d'importance aux employé(e)s d'étages. Egalement, ils/elles ont un profil très stéréotypé, qui peut influencer la perception du métier, souvent très dévalorisé.

Cette première partie nous a permis de rendre compte des différentes formes que peut prendre une organisation hôtelière. Le luxe qu'offrent certains hôtels (Palaces) est unique grâce à un cadre exceptionnel, une histoire marquante et un service sur mesure. On peut également parler d'un service personnalisé, puisque c'est ce qu'attendent les plus fortunés. Malgré son côté organisationnel dit classique, un hôtel peut avoir certaines particularités ; l'hôtellerie se présente alors comme un secteur particulier.

Nous avons posé dans cette première partie l'histoire du management, et les formes de management présentées par LIKERT. Nous avons tenté de chercher quelle forme pouvait accroître le bien-être au travail des employé(e)s d'étages au travail. Nous pensons alors qu'une forme de management impliquant moins le manager et renforçant le relationnel pouvait améliorer le bien-être au travail des employé(e)s d'étages.

Nous rappelons que la problématique que nous avons posée pour cette recherche est la suivante : **En quoi les politiques managériales des hôtels de luxe influencent-elles le bien-être des employé(e)s d'étages ?**

Suite à la première partie, et les différents points que nous avons posés ci-dessus nous permettent de dégager trois questions de recherche pouvant éclaircir la problématique que nous avons posée.

- En quoi la perception du métier peut-elle expliquer une dévalorisation des employé(e)s des étages ?
- En quoi le secteur de l'hôtellerie est-il particulier ?

- En quoi le modèle de l'entreprise libérée pourrait-il améliorer le bien-être du personnel des étages ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en abordant dans un premier temps la perception du métier d'employé(e)s d'étages (chapitre 1). Puis, nous présenterons les particularités du secteur de l'hôtellerie (chapitre 2), pour finir sur le modèle de l'entreprise libérée, comme moyen de management permettant d'améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages (chapitre 3).

CHAPITRE 1 - La perception du métier

1- Conditions de travail

1.1 - Constat

Selon GUIBERT et al. (2013, page 28), les employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie de luxe sont, « *au sein des métiers du nettoyage et du ménage, qui sont parmi les plus socialement dévalorisés, elles apparaissent comme une élite professionnelle* ». Ce personnel exerce son métier dans des cadres de travail dits « *exceptionnels* », et ceux qui ont été embauchés au cours des années 1980 et 1990, ont été recrutés « *sur la base de la reconnaissance par leur hiérarchie de compétences professionnelles spécifiques, bénéficie de conditions de travail favorables* ». Nous listerons ci-dessous un certain nombre d'avantages dont disposent les employé(e)s des étages dans les hôtels de luxe français (pages 33 et 34) :

- contrat à durée indéterminé ;
- structure syndicale active ;
- comité d'entreprise : d'après une femme de chambre de 51 ans travaillant dans un Palace parisien:

« Je pense qu'on a l'un des meilleurs CE sur la place de Paris au niveau des avantages sociaux [...] On a beaucoup de spectacles proposés, on peut faire des commandes pour Noël à des prix imbattables. Il y a aussi la fête des enfants. Cette année, c'était une journée en famille à Eurodisney. On nous propose des séjours de ski l'hiver. Il y a un voyage qui nous est proposé. Cette année c'est le Pérou. Il y a des week-ends, à Vienne, à Rome, à Venise, à Prague, etc. » ;

- revenus intéressants : un employé(e)s des étages disposant d'une ancienneté entre 15 à 30 ans perçoit entre 1400 et 1600 euros nets, et dans certains Palaces, le salaire peut atteindre les 1800 euros nets (sans compter les primes qui peuvent s'élever jusqu'à un 13^{ème} mois de salaire) ;
- pourboires pouvant s'élever jusqu'à 100 euros par semaines dans certains établissements (c'est un montant difficile à évaluer puisqu'il reste tabou).

Malgré toutes ces conditions de travail intéressantes citées ci-dessus, un sentiment d'insatisfaction est observé chez cette élite du ménage. GUIBERT et al. parlent d'un « *déclassement* » et d'une « *dégradation des conditions* » depuis un certain nombre d'années (2013, page 27).

Egalement, les conditions sont intéressantes, mais les salaires poussent à réfléchir, car le métier d'employé(e)s d'étages fait partie des métiers les moins bien rémunérés au sein de l'hôtellerie restauration. En effet, selon la grille de classification en hôtellerie, les femmes de chambre font partie de l'échelon 1 du niveau I de l'hôtel³⁸.

Tableau 2 : Salaire minimum de la convention HCR (taux horaires brut 2018-2019)³⁹

Echelon	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V
1	9,98 €	10,18 €	10,77 €	11,30 €	13,36 €
2	10,03 €	10,31 €	10,83 €	11,47 €	15,59 €
3	10,10 €	10,66 €	11,13 €		21,83 €

1.2 - Démarches visant à améliorer les conditions de travail

Selon GUIBERT et al. (2013, page 40), des « *commissions des femmes de chambre* » ont été mises en place dans certains établissements de luxe, qui ont pour but de partager des méthodes de travail pour aller le plus rapidement possible et pour adopter les bons gestes et bonnes postures. Ce sont les plus anciennes qui transmettent leur savoir. Cette démarche a notamment été mise en place pour éviter les maladies professionnelles et arrêts maladie qui pourraient engendrer des coûts à l'entreprise.

Chacune des trois personnes que nous avons interrogées nous ont fait part de démarches en place dans les hôtels de luxe dans lesquels elles travaillent, ainsi que de potentielles futures démarches qui pourraient encore améliorer le quotidien des employé(e)s d'étages. Nous pouvons distinguer trois grandes catégories de démarches :

- liées à l'ergonomie ;
- liées à la santé en général
- liées au bien-être psychologique.

Tout d'abord, concernant l'ergonomie, des lèves lits ont été mis en place par les hôteliers, « *qui est un cadre sous le lit qui permet de soulever le lit à la hauteur qu'on souhaite* » (enquête A, employé(e) d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du

³⁸Source : Tout sur mes finances. *Smic hôtelier brut, net 2019 : taux et grille de salaire HCR*. Disponible sur <https://www.toutsurmesfinances.com/> (consulté le 15/11/2018).

³⁹ Source : Tout sur mes finances. *Smic hôtelier brut, net 2019 : taux et grille de salaire HCR*. Disponible sur <https://www.toutsurmesfinances.com/> (consulté le 15/11/2018).

mercredi 6 février 2019, annexe C, lignes 256-257), ainsi que des démarches « *comme les fixe à couettes, comme les chariots motorisés, comme les microfibrés* » (enquête C, Gouvernante Générale d'un hôtel de luxe français, extrait d'un entretien téléphonique du mercredi 6 mars 2019, annexe E, lignes 95-96). La Gouvernante Générale interrogée évoque « *une nouvelle chose sur le marché qui est en train d'être étudiée, c'est un nettoyage avec de la vapeur sèche* » (annexe E, lignes 96-97). Cette nouveauté permet d'agir directement sur l'ergonomie des employé(e)s d'étages, puisqu'il y a « *beaucoup moins de frottements à effectuer sur la surface des baignoires etc. parce que la vapeur sèche sort avec une pression bien chaude, évidemment il y a moins à frotter, et tout ce qui articulation est moins usé* » (annexe E, lignes 102-104). Pour terminer à ce type de démarche, « *des formations sont mises en place presque dans tous les hôtels, de gestes et postures par exemple, de comment faire un lit sans se faire mal au dos* » (enquête B, gouvernante d'étages d'un Palace français, extrait d'un entretien téléphonique du jeudi 7 février 2019, annexe D, lignes 187-188), qui permettent de sensibiliser les employé(e)s d'étages sur les dangers du métier.

L'innovation qui est lancée sur le marché pour améliorer le travail des employé(e)s d'étages améliore aussi la santé générale des travailleurs, puisqu'il y aura plus ou moins de produit ménagers souvent toxiques utilisés. La gouvernante d'étages interrogée évoque un effort dans « *le choix des produits d'entretien* » (annexe D, ligne 185).

Enfin, les hôteliers travaillent pour améliorer le bien-être psychologique des employé(e)s d'étages, en mettant en place une « *journée du housekeeping* » (annexe D, lignes 190-191), mais aussi en créant un esprit d'équipe au sein du service des étages. L'employé(e)s d'étages interrogée évoque l'organisation de repas pour « *fédérer au maximum l'équipe* » (annexe C, lignes 280-281), ou « *un petit truc organisé pour toutes les personnes qui ont eu leur anniversaire pendant le mois* » (annexe C, lignes 276-277). Pour finir, la Gouvernante Générale interrogée nous confie que « *il ne faut pas toujours beaucoup ou gros, il faut juste un petit geste et des fois c'est tout simplement le merci qui fait la différence* » (annexe D, lignes 219-220), et nous parle de l'implication de l'état dans ces démarches, puisqu'il y a « *beaucoup d'organismes de l'état qui donnent des subventions à l'hôtel pour justement aider, donner des moyens pour la pénibilité des femmes de chambre* » (annexe D, lignes 105-106).

2- Un métier dévalorisé

2.1 - Peu d'importance accordée

Le travail dévalorisant et sans reconnaissance est effectué par des femmes étrangères peu qualifiées (PINNA, 2013, page 24). Ce manque de reconnaissance pour ces métiers est dû à des représentations : les métiers de ménage sont tenus comme « *naturels* » chez ces femmes (FERREIRA de MACEDO, 2003).

Selon BANNENBERG⁴⁰, les employé(e)s d'étages sont « *invisibles* » : plus un hôtel est luxueux, plus le personnel qui travaille en chambres (étages et room service) doit se faire discret. En effet, les employé(e)s d'étages ne sont pas censé(e)s être en contact direct avec les clients et ne doivent pas « *se trouver dans une chambre en même temps qu'un client, sauf quand celui-ci a demandé à ce qu'on lui apporte quelque chose* »⁴¹.

Les employé(e)s des étages peuvent également recevoir des « *regards méprisants* » par certains clients, lorsqu'elles nettoient les chambres (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, page 144).

D'après GUIBERT et al. (2013, page 37) une clientèle fortunée venant de Russie, de l'Extrême Orient et du Golfe Persique côtoie à présent les hôtels de luxe français. Cette nouvelle clientèle a un effet direct sur le travail des employé(e)s des étages, puisque ce sont des clients qui voyagent souvent par délégation et donc ainsi avec leur propre personnel (« *gouvernantes, femmes de chambre et même parfois des cuisiniers* »). Le personnel des étages est donc privé d'une véritable relation client parce qu'ils « *n'ont plus affaire qu'aux gouvernantes et femmes de chambre de la délégation* ». La « *relation au client* » est remplacée par la « *relation avec les employés du client* ». « *L'absence de relation au client est aussi perçue comme une forme de non-reconnaissance : l'invisibilité étant dans ce cas-là quasiment totale* ». Une femme de chambre de 55 ans travaillant dans un Palace témoigne de ce manque d'attention :

« *Quand un client me demande un bloc ben, je vais lui en donner deux ou trois, j'ai envie d'être généreuse pour des clients comme ça. Il me demande deux stylos, je lui en donne quatre. Mais c'est pas pour avoir des pourboires,*

⁴⁰ Professeure de gestion de l'hébergement à l'Ecole hôtelière de Lausanne

⁴¹ **Source** : Slate FR. *Comment travaillent les femmes de chambre dans l'hôtellerie de luxe* [en ligne]. Disponible sur <http://www.slate.fr>. (Consulté le 12/01/2019).

je vous dis la vérité parce que les pourboires on les a quand on s'y attend pas, là c'est vraiment quand je trouve les clients gentils, souriants parce qu'il y a maintenant tellement de clients où on est invisible. Qui ne nous parlent pas, qui ne nous regardent pas. On dit « bonjour monsieur », il nous regarde pas, on est invisible, qu'est-ce que vous voulez faire ? On les insulte un petit peu dans notre tête mais on reste avec le sourire « au revoir messieurs dames ».

Cette employée évoque la notion de pourboire, qui est à présent qu'un bonus. GUIBERT et al. (2013, page 39) évoquent l'existence d'une enveloppe, qui est donnée et est partagée à parts égales dans l'équipe. « *Cet argent sans visage témoigne d'un certain rapport distant ; un argent anonyme, qui n'a plus de sens qu'en lui-même [...] et qui participe à une sorte de déshumanisation du travail* ».

Avec cette baisse de considération et surtout d'attention accordée, les employé(e)s des étages sont ramené(e)s à leur simple fonction de nettoyage. On peut donc parler d'une réelle dévalorisation de leur métier, qui peut également s'accroître avec la rationalisation et la standardisation des tâches.

2.2 - Vers une rationalisation des tâches

Les employé(e)s d'étages rencontrent une grande pression quant au temps passé dans les chambres ; les gouvernantes les « surveillent » en permanence pour s'assurer que le travail est bien fait et surtout dans une durée limitée. Leur travail est également qualifié de « monotone » et « répétitif ». Des contrôles sont également effectués sur le temps de la pause déjeuner, ce qui insiste, à long terme les employé(e)s des étages à ne plus aller manger. Une terreur psychologique peut être parfois pratiquée, une employée d'étages témoigne :

« Management's main tool to keep up the high work intensity is arbitrary individual punishment. For example, when my work tasks have taken too much time, Mirka [manager] ignores me when I enter her office at the end of the day, which of course makes me feel terrible and gives me a guilty conscience » (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, pages 144 et 145).

Selon BANNENBERG⁴², « *l'hôtellerie de luxe est un secteur très standardisé, et les pratiques et usages sont en théorie les mêmes partout dans le monde* »⁴³. D'après GUIBERT

⁴² Professeure de gestion de l'hébergement à l'Ecole hôtelière de Lausanne

⁴³ **Source** : Slate FR. *Comment travaillent les femmes de chambre dans l'hôtellerie de luxe* [en ligne]. Disponible sur <http://www.slate.fr>. (Consulté le 12/01/2019).

et al. (2013, page 40), « *un crédit de temps* » a été calculé pour chacune des tâches à effectuer par les employé(e)s des étages. « *Faire une salle de bain est crédité de 12 minutes* », ou dans des établissements de chaînes, il faut compter 20 minutes pour une recouche et 35 minutes pour un départ. Il y a une contradiction observée dans ces pratiques. En effet, « *d'un côté, c'est l'expérience accumulée et le savoir-faire, la bonne connaissance de la culture d'établissement et des clients qui sont mis en avant* », qui sont en opposition avec « *les savoirs formalisés et une approche plus organisationnelle et comptables* » (page 41).

MONCHATRE a décrit de la façon suivante la rationalisation en hôtellerie contemporaine (GUIBERT et al., 2013, page 40) : « *Les hôtels sont conçus sur le même modèle, les prestations sont uniformisées* » et « *les métiers d'accueil sont soumis à une rationalisation de l'interaction qui se traduit par des protocoles de conduite à tenir face au client* ». Une Gouvernante Générale de 48 ans (page 40) travaillant dans un Palace dit également devoir « *dire les mêmes phrases aux clients* ». Ce ne sont plus que les tâches mais aussi les relations qui sont standardisées et rationalisées.

Selon GADREY (PINNA, 2013, page 22), le secteur hôtelier se modernise et cela se traduit par une « *rationalisation industrielle* » qui standardise le travail. D'après MONCHATRE (page 26), cette rationalisation limite la valorisation du travail, les frontières entre *front office* et *back office* sont lissées et qui empêche les employé(e)s d'avoir une évolution ascendante. Elle évoque le « *marché transitionnel* » qui est composé d'emplois peu valorisants et qui ne cesse de s'accroître.

D'après toutes les personnes citées ci-dessus, une rationalisation et standardisation de l'hôtellerie en général est observée, ce qui peuvent notamment s'expliquer par des nécessités de performance.



Les employé(e)s d'étages sont effectivement dévalorisé(e)s, bien que dans l'hôtellerie de luxe, leurs conditions de travail sont meilleures que dans les hôtels de gammes inférieures. La baisse de l'importance qui leur est accordée s'explique majoritairement par la nouvelle clientèle fréquentant les hôtels de luxe français, et est complétée par une rationalisation et standardisation généralisée de l'hôtellerie en général. Pour réellement comprendre le secteur de l'hôtellerie, nous allons dans un prochain chapitre présenter en quoi l'hôtellerie est un secteur particulier.

CHAPITRE 2 - L'hôtellerie : un secteur particulier

1- Une hiérarchie très marquée

L'employée d'étages que nous avons interrogée qualifie l'hôtellerie comme « *un cadre de travail très carré, très hiérarchisé, [...] quand même pas dire militaire mais presque* » (annexe C, lignes 179-181). La gouvernante d'étages que nous avons interrogée explique une hiérarchie très marquée de la manière suivante : « *surtout dans l'hôtellerie de luxe, c'est dû à l'importance des responsabilités, et surtout les enjeux, [...] on a l'enjeu de la sécurité du client, du prix qu'on impose et d'exigence de perfection des chambres* » (annexe D, lignes 113-116). Et enfin, la Gouvernante Générale que nous avons enquêtée, note une certaine évolution quant à la hiérarchie en hôtellerie, bien que celle-ci soit encore bien présente : « *c'est peut-être un peu moins fort que c'était il y a 20-25 ans, aujourd'hui il y a quand même des ouvertures, des facilités, on s'appelle par nos prénoms, il n'y a plus cette rigueur, le strict Monsieur, Madame* » (annexe E, lignes 111-114). Elle ajoute que « *dans l'hôtellerie vous ne pourrez jamais changer les choses du point de vue hiérarchie, peu importe dans quel département vous allez* » (lignes 115-116), puisque « *c'est comme dans un bateau, il y a le capitaine* » (ligne 119).

Malgré une hiérarchie marquée, dans certains établissements, le pouvoir n'appartient pas toujours à ceux qui ont une position hiérarchique plus élevée. En effet, une Gouvernante Générale de 44 ans (GUIBERT et al. 2013, page 42) explique que des difficultés liées à la coordination et l'organisation du travail sont observées. En effet, d'après elle, « *les gouvernantes ont souvent des problèmes à faire revenir les femmes de chambre dans les chambres parce qu'elles ont peur* », parce que certains valets ou femmes de chambre ont « *beaucoup de caractère* ». Il existe donc une forme de pouvoir par l'ancienneté et l'âge, puisque souvent les femmes de chambre sont plus âgées et anciennes dans l'hôtel, alors que les gouvernantes jeunes et novices. Elle conclue de la manière suivante : « *donc quand vous avez une petite jeune qui a vingt-trois ans et une femme de chambre qui est là depuis vingt ans et qui a quarante ans, c'est pas la petite jeune qui va lui apprendre à travailler !* ».

La hiérarchie dans l'hôtellerie et surtout aux étages est bien marquée, et peut être comparée à une organisation quasi militaire. Dans certaines structures, à cause de l'ancienneté de

certain(e)s employé(e)s d'étages, la hiérarchie au sein du service des étages peut être chamboulée. En plus de la hiérarchie, la notion de service est très marquée en hôtellerie.

2- Notion de service

2.1 - Le service

Lorsqu'on parle de service, on peut parler de servuction qui est une forme de marketing des services. Pour EIGLIER et LANGEARD, (1999, page 8), la servuction désigne « le processus de création de service ». Ils présentent 3 systèmes de base :

- système de type 1 : « les deux éléments de base sont les deux personnes ; le service, le troisième élément, constitue la résultante de l'interaction entre ces deux personnes » (page 9) ;
- système de type 2 : le résultat de l'interaction entre un produit et une personne est le service ; « ce système illustre l'utilisation, l'usage ou plus généralement, la consommation d'un bien tangible » (page 10) ;
- système de type 3 (combine des deux précédents systèmes) : il est constitué d'un service, et « trois autres éléments sont nécessaires pour sa fabrication : deux personnes et un produit » (page 10).

Ces trois systèmes montrent qu'il y a différents éléments qui composent le système de servuction (pages 18) :

- éléments appartenant à l'entreprise de service : le personnel en contact, le support physique nécessaire à la production du service, le système d'organisation interne de l'entreprise ;
- éléments appartenant au marché : le client (A) et les autres clients (B) ;
- éléments qui sont « la résultante de l'interaction des clients A et B avec les éléments de l'entreprise de service » : le service du client (A) et celui des autres clients (B).

La servuction présentée par EIGLIER et LANGEARD montre donc que plusieurs systèmes existent et que les éléments qui constituent ces systèmes ont des effets directs sur le service. Certains de ces éléments peuvent être maîtrisés (personnel en contact, support physique, système d'organisation interne), et d'autres moins comme les clients (A et B), et la résultante de tout cela : le service. L'élément principal lié au service reste tout de même le client, puisque sans lui le service ne pourrait avoir lieu. On peut ainsi parler, dans le cas de l'hôtellerie d'un service centré sur le client.

2.2 - Le client

Les trois personnes enquêtées parlent d'un service centré sur le client : « *on privilégie beaucoup le client* » (annexe C, ligne 82). En plus de cela, il s'agit d'une « *recherche de l'émotion, le rapport au client, le client est roi mais en même temps on va essayer d'aller plus loin, d'aller créer une émotion, [...] plus en hôtellerie qu'ailleurs au final* » (annexe D, lignes 137-140). Tout cela, doit se faire dans un environnement parfait, parce qu'il y a un « *souhait de perfection, et de rendre une qualité irréprochable* » (annexe E, lignes 60-61).

Cette notion de client présentée par l'ensemble des 3 personnes interrogées peut tout de même paraître comme illusoire, puisqu'une grande partie des hôtels de luxe appartiennent à des chaînes hôtelières (volontaires ou intégrées). Nous avons cherché à savoir combien de Palaces français n'appartenaient pas à des chaînes à rayonnement international. Parmi les 25 hôtels classés Palace en 2019, seuls 2 n'appartiennent à aucun groupe, ce qui représente 8% de ce secteur. En adhérant à des chaînes, les hôteliers cherchent à standardiser le travail en chambre, afin d'augmenter la productivité, mais aussi à standardiser les relations avec les clients. En effet, MONCHATRE dit observer une rationalisation des interactions avec les clients. (GUIBERT et al., 2013, page 40)

Afin de savoir si le travail est bien effectué et que la qualité promise au client est respectée, un certain nombre de démarches de vérifications sont mises en place par les hôteliers, comme les clients mystère ou les contrôles des acquis entre employé(e)s. Dans ce processus, « *une figure idéale du « client » est placée au cœur du système de prescription* », et donne ainsi une image « *déréalisée* » du client (MONCHATRE, 2011, page 44). La notion de client unique est alors illusoire, puisqu'on tente de répondre aux attentes du client parfait.

Dans l'hôtellerie de luxe, une grande attention est donnée aux clients, en essayant de le rendre unique et de personnaliser le service qui lui est proposé. On peut se demander alors si dans l'hôtellerie il est possible d'anticiper une demande client.

2.3 - L'anticipation

Selon PINNA et REAN (2011, page 72), l'organisation du travail dans les hôtels de luxe est difficile, puisque le « *service de luxe est fort complexe en raison de la variabilité des demandes clients* », ainsi on aurait de grandes difficultés à anticiper les demandes des clients en hôtellerie.

Lorsqu'on parle de service, on a tendance à penser à quelque chose d'instantanée, qui ne peut être anticipé à cause de la notion d'interaction entre les personnes. Le service « *obéit à des règles simples : accueil, sourire, personnalisation* », et est caractérisé par « *l'humain, toujours l'humain* »⁴⁴. Malgré cette idée reçue, l'anticipation est possible, notamment grâce au fichier client que les 3 professionnels que nous avons interrogés évoquent (« *possibilité d'inclure dans le réseau chaque préférence de client* », annexe E, ligne 131). Selon BANNENBERG⁴⁵, « *le personnel doit aussi s'adapter à la personnalité des clients réguliers. Les hôtels notent les habitudes pour pouvoir anticiper les demandes du client lors de ses visites* »⁴⁶.

L'employée d'étages interrogée évoque des habitudes pour la clientèle asiatique : « *la clientèle chinoise a besoin d'avoir une bouilloire, des grandes tasses, du thé partout, des paquets dans les poubelles des nouilles à faire avec de l'eau* » (annexe C, lignes 141-142), ainsi que l'existence de « *kits spéciaux (kit japonais, kit chinois) avec des peignoirs spéciaux, des thés spéciaux qui étaient différents des thés chinois, euh, pour les russes c'est pareil on avait tout un kit* » (annexe C, lignes 156-158). Egalement, la gouvernante d'étages que nous avons interrogée parle d'anticipations propres à l'hôtellerie de luxe et à une clientèle particulière à ce domaine : « *sur des clients habitués, on peut anticiper pleins de choses, parce que justement dans l'hôtellerie de luxe il y a des clients qui ont énormément de manies, de façons de faire, toujours la même chose* » (annexe D, lignes 123-125). Malgré une forte anticipation possible, la Gouvernante Générale que nous avons enquêtée affirme que « *ce n'est pas possible pour chaque client* » (annexe E, lignes 125-126).

Les kits spéciaux mis en avant par l'employée d'étages interrogée peuvent donner l'impression d'une personnalisation pour le client, hors c'est une réelle anticipation, par la création de stock en amont.

MONCHATRE s'interroge au sujet de la création de stock dans des entreprises de service : « *peut-on parler d'industrialisation des services dès lors qu'un service, ne peut à priori se réduire à une marchandise ?* » (2011, page 43). Elle explique que les organisations sont

⁴⁴ **Source** : L'hôtellerie Restauration. *La notion de service : une devise importante pour un établissement* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lhotellerie-restauration.fr>. (Consulté le 13/03/2019).

⁴⁵ Professeure de gestion de l'hébergement à l'Ecole hôtelière de Lausanne

⁴⁶ **Source** : Slate FR. *Comment travaillent les femmes de chambre dans l'hôtellerie de luxe* [en ligne]. Disponible sur <http://www.slate.fr>. (Consulté le 12/01/2019).

« traversées par des tensions sans cesse renouvelées entre productivité et qualité ».
« L'enjeu est de délivrer des produits et services sans interruption, à un rythme optimal »,
ce qui mène à la création de stock et à une *« quête de fluidité »*.

Dans un hôtel, plusieurs éléments entrent en jeu, et peuvent modifier le service qui est proposé. Contrairement à ce que l'on peut penser, un certain nombre de choses peuvent être anticipées grâce notamment au fichier client. Afin de pouvoir proposer un service sans interruption, et garantir une certaine fluidité, il semble indispensable de créer des stocks de service, par l'anticipation, bien que cela ne soit pas possible pour tous les clients.



Grâce à ce chapitre, nous avons pu rendre compte des particularités du secteur de l'hôtellerie. Premièrement la hiérarchie, qui est comparée à celle d'une armée, même si parfois l'ancienneté et la personnalité de certain(e)s employé(e)s peuvent prendre le dessus. Deuxièmement le service, composé de différents éléments, qui peut être, grâce à un fichier client anticipé et « stocké ». Il ne faut tout de même pas oublier que dans certains cas et pour certains clients, l'anticipation est difficile voire impossible.

CHAPITRE 3 - Organisation et bien-être au travail

1- Quelle solution pour le bien-être au travail ?

Grâce à la première partie de ce mémoire, nous avons pu comprendre que le bien-être au travail des individus pouvait s'améliorer en agissant les reconnaissant, les motivant et les impliquant davantage dans l'organisation. Nous allons voir dans ce point comment les managers peuvent améliorer le bien-être de leurs employé(e)s.

1.1 - Qu'est-ce que le travail ?

Selon RENAULT (212, page 215), « *Le travail occupe une place non négligeable dans nos existences, il influe sur la part de nos existences qui ne concerne pas directement le travail, la valeur de la vie individuelle et collective dépend du travail soit directement parce que le travail est lui-même un enjeu normatif décisif, soit indirectement parce que la capacité de cultiver des valeurs propres à la vie hors travail dépend elle-même du travail* ».

Pour HEGEL, le travail est un moyen d'émancipation, « *un dépassement pratique de l'ordre de la nécessité, une activité formatrice conjointe de la nature et de l'esprit, et une objectivation au sens de la reconnaissance de l'objet produit comme œuvre de l'esprit* » (CUKIER, 2018, page 65).

RANCIERE affirme que le travail est « *un lieu où les personnes ne réclament pas seulement de meilleurs salaires ou conditions de vie, mais où elles sont capables de penser, parler et décider* » (BERNOUX, 2015, page 1). BERNOUX évoque également la notion d'appropriation au travail qui consiste à « *conquérir ensemble des objets très concrets (un espace de travail, du temps, de la capacité technique)* » (page 75).

Dans une équipe, c'est le manager qui donne le ton, il a ainsi un rôle essentiel.

1.2 - Le rôle du manager

Pendant longtemps, la santé au travail des travailleurs était une préoccupation des médecins, mais « *depuis quelques années, il y a une prise de conscience de l'intérêt d'impliquer aussi les manager dans la gestion de la santé au travail* » (LE DEIST, 2013, page 153). « *Le manager est alors conduit à intégrer la santé au travail dans ses pratiques et la santé au travail devient alors un enjeu de stratégie d'entreprise* » (page 156). Pour inciter les managers à favoriser un meilleur environnement de travail en septembre 2009, un réseau au

service de la formation des managers en terme de santé au travail a été mis en place par le ministre chargé du travail.

Le manager peut jouer un rôle essentiel dans la valorisation et la responsabilisation du personnel, mais pour cela il nécessite des compétences (CHARPENTIER, 2007, page 88) qui sont présentées par MINTZBERG (annexe F).

Lorsqu'on parle de management et d'organisation, la notion de hiérarchie apparaît, et encore plus en hôtellerie, comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent. Egalement, cette hiérarchie mène à une forme d'autorité, qui « *est enracinée dans le phénomène de hiérarchisation spontanée des groupes* » (BELLENGER, 2014, page 17). ARENDT, définit l'autorité comme « *la capacité de se faire obéir sans recourir à la force, à la persuasion ou à la séduction* » (page 16). Pour RENAUT, avec la montée de l'autonomie et de l'individualisme, l'autorité se « *réarticulerait à une logique plus égalitaire du consentement, de la discussion, de la critique* » (page 40). Avec ces changements, et la mondialisation, les entreprises très hiérarchisées et verticales ont connu « *un nouveau style de conduite des hommes : le leadership* », qui favorise les dirigeants à passer le chef à leader (page 95). Ces nouveaux managers tentent de responsabiliser leur personnel par la coopération (page 109), en pratiquant une autorité responsable en :

- respectant les règles, valeurs et engagements mis en place ;
- exprimant de façon claire ses demande et en les expliquant ;
- cherchant des solutions ensemble et en mettant les autres à contribution ;
- prenant en compte des avis s'opposant aux siens ;
- expliquant avec clarté les décisions qui sont prises, et en étant transparent sur les raisons de ses choix ;
- donnant des signes clairs de reconnaissance (compliments, remerciements, soutien, etc.)

Le manager, pour bien effectuer son travail, doit disposer d'un certain nombre de compétences, mais aussi d'une forme d'autorité, dont il doit bien se service pour prendre un rôle de leader au sein de son équipe. Le manager dispose de différents outils pour valoriser son personnel dont la reconnaissance au travail.

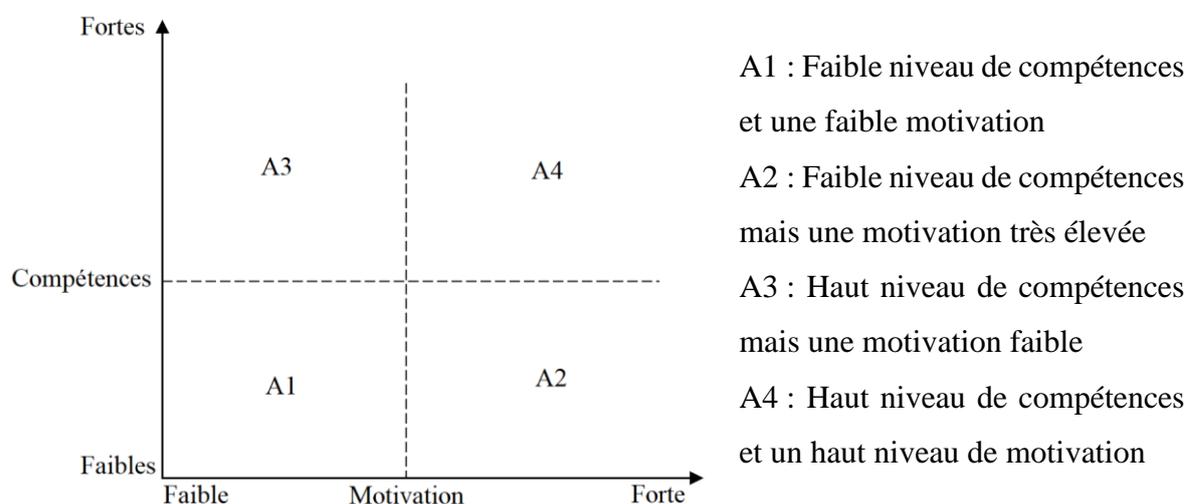
1.3 - La reconnaissance au travail

PIERRE et JOUVENOT définissent la reconnaissance comme « *le résultat d'un échange symbolique où se trouve attestée et approuvée notre capacité à agir, et par là, confortée notre identité* » (2010, page 23). C'est une interaction, puisqu'une reconnaissance il faut être deux : une personne qui reconnaît une autre.

La reconnaissance peut porter sur trois dimensions d'un individu : sur ce qu'il est (son histoire, identité, appartenance), sur ce qu'il fait sur le lieu de son activité (effort fourni pour la réalisation d'un travail, la maîtrise, la contribution) et enfin sur ce qu'il obtient (ses résultats, conformité à la demande, les acquis de son expérience) ; (PIERRE et JOUVENOT, 2007, page 3). C'est la troisième dimension évoquée qui semble intéressante pour nous, puisqu'au service des étages on peut développer les compétences d'un(e) employé(e)s d'étages et agir ainsi sur ce qu'il obtient, par exemple, par la responsabilisation.

Responsabiliser les employé(e)s d'étages reviendrait à les rendre plus autonome. MAYAUX et VOGLER présentent quatre niveau d'autonomie qui sont définis en fonction des compétences et de la motivation des employé(e)s (2005, page 126).

Figure 5: Quatre niveau d'autonomie



Ainsi, un manager doit agir sur les compétences et sur la motivation des employé(e)s d'étages pour les rendre plus autonomes et les responsabiliser, par différents moyens.

1.4 - Moyen mis en œuvre

Le manager dispose de plusieurs moyens pour mettre en œuvre la responsabilisation et la reconnaissance au sein de son équipe. Pour cette recherche, nous avons choisi comme moyen le modèle de l'entreprise libérée.

Le principe des entreprises dites libérées « *est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles* »⁴⁷. Ce type d'entreprise peut être en accord avec le slow management, qui est défini comme « *un type de management qui exige des managers qu'ils passent du temps hors de leur bureau pour aller à la rencontre de ceux qui font l'entreprise* ».

« Le slow management, c'est cela. C'est cette idée que, régulièrement, les responsables se ménagent du temps en dehors des réunions, des appels téléphoniques, de la lecture des e-mails, pour réellement essayer de comprendre ce qui se joue chez les hommes et les femmes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner » (ROCHE, 2011, page 45).

On peut parler d'une forme de délégation du pouvoir, et de responsabilisation des employé(e)s, passant par un management dit participatif. Pour GUEGNARD et MERIOT (2007, page 10), dans le secteur de l'hôtellerie « *le management se révèle être un élément clé* ».

Dans les entreprises d'aujourd'hui, peu importe le secteur d'activité, on rencontre un « *stress intrinsèque (lié à la tâche) [...] très élevé* », avec un cadre de travail très contraint par des procédures. Certaines organisations souhaitent « *agir en instaurant des niveaux de stress à ne pas dépasser reviendrait à ajouter une contrainte à un milieu où elles sont pléthoriques* ». Pour cette raison, les chercheurs en matière de bien-être privilégient l'autorégulation, c'est-à-dire « *faciliter la prise de pouvoir des personnes sur leur contexte de vie au travail (« empowerment »)* ». Cette autorégulation permet alors une prise en charge des difficultés au niveau local et par les acteurs eux-mêmes (GROSJEAN et al., 2014, page 32).

⁴⁷ **Source :** Manager Go !. *Ce qu'il faut savoir sur l'entreprise libérée* [en ligne]. Disponible sur <https://www.manager-go.com>. (Consulté le 21/03/2019).

De nos jours certains modèles de management apparaissent comme des exemples et des modèles qui fonctionnent. C'est le cas du modèle de l'entreprise libérée qui est présenté par GETZ et CARNEY (2016, page 9) de la manière suivante : « *La libération d'entreprise n'est pas une stratégie. C'est une philosophie que des leaders du monde entier utilisent pour transformer leur organisation en profondeur* ». Ils décrivent le lieu de travail comme un endroit privilégiant le respect, et la liberté des individus, et non un endroit qui est basé sur la méfiance et le contrôle. En plus de se rapprocher d'un management participatif, on peut dire que le modèle de l'entreprise libérée est une forme de management transversal, qui est défini par LEMONNIER (2015, page 11), comme une gestion où « *il n'y a pas de lien hiérarchique entre la personne qui manage et celles qu'il manage* ». Pour lui, « *le management transversal sera en effet d'autant plus performant que chacun sera soucieux de « bienveillance » vis-à-vis des autres membres de l'entreprise* » (page 206).

Dans une entreprise libérée, des techniques telles que l'intelligence émotionnelle ou la pleine conscience sont utilisées afin de faciliter la communication. KOTSOU (2010, page 21) évoque la notion d'intelligence émotionnelle. Cette forme d'intelligence est apparue pour la première fois en 1966 et utilisée par LEUNER dans la psychiatrie, mais elle n'était pas réellement définie. C'est en 1990 qu'une réelle définition est proposée par SALOVEY et MAYER : « *forme d'intelligence qui suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions* ». Afin de mieux gérer les émotions dans les relations professionnelles, l'accueil et l'écoute empathique de l'autre est essentiel (page 103), en bannissant toute forme de jugement ; on peut parler alors d'écoute active (écouter autrui dans la patience, le respect et la bienveillance, en lui renvoyant des signaux de compréhension et de réception du message : hochement de tête ou empathie par exemple⁴⁸). Tout cela mène alors à une pleine conscience (ou *mindfulness*), qui « *fait référence à cette qualité, à ce processus d'attention consciente de notre expérience, avec ses sensations, pensées, émotions* » (page 132).

Cette notion de *mindfulness*, invite les individus à développer leur capital émotionnel et à penser plus humainement. On peut parler d'une approche positive qui « *s'intéresse au*

⁴⁸ Source : MASSSY Alexandre. *L'écoute active*. Cours de Licence Professionnelle Arts et Techniques de l'Hôtellerie de Luxe, IAE Nice, 2017.

développement des atouts de l'organisation et des personnes qui la composent ». Elle invite à réfléchir à de « *nouvelles perspectives pour une économie « autrement », mieux- ou bienveillante, ou tout au moins plus humaniste* ». Néanmoins, le *mindful* management ne prétend pas à des changements bouleversants, mais à tendre vers une organisation « *du bonheur dans son approche plurielle* » (GENDRON, 2015, page 103).

Malgré avoir exposé tous les bienfaits de ce modèle organisationnel moderne, un certain nombre d'auteurs témoignent de la difficulté de trouver un management idéal. « *Comme tout organisme vivant, l'entreprise est un petit univers complexe qui génère en permanence des problèmes et des nouvelles solutions* ». Egalement, selon MINTZBERG, il n'existe pas la bonne solution optimale et unique qui résoudra tous les problèmes. « *L'espoir est sans doute vain de trouver un jour une méthode idéale et définitive pour diriger les organisations (le fameux « one best way »)* » (DORTIER, 2008, page 428).

Egalement, bien que le modèle de l'entreprise libérée est tentant, ça reste un modèle risqué. En effet, « *il ne s'agit pas de donner un peu plus d'autonomie, de faire participer un peu plus, d'accorder un peu plus de souplesse de fonctionnement* ». Pour une entreprise réellement libérée, il faut bouleverser les mentalités, il faut tout reconstruire avec les salariés, et ce n'est pas une « *solution clé en main* ». La conclusion est la suivante :

« Le chemin est long et le résultat n'est jamais acquis. Parler d'entreprise libérée est un raccourci sémantique qui peut laisser penser qu'il s'agit d'un état qui, une fois atteint, perdure de manière quasi mécanique. Il semble plus juste de parler de chemin de libération... » (BAREL et FREMEAUX, 2016, page 84).

Pour finir sur ce modèle de management, la Gouvernante Générale que nous avons interrogée (annexe E), nous dit douter de l'envie de son personnel à être responsabiliser. En mettant en place une démarche organisationnelle pareille, il est ainsi important de prendre en compte le facteur humain au travail et les aspirations de chacun.

2- Le facteur humain au travail

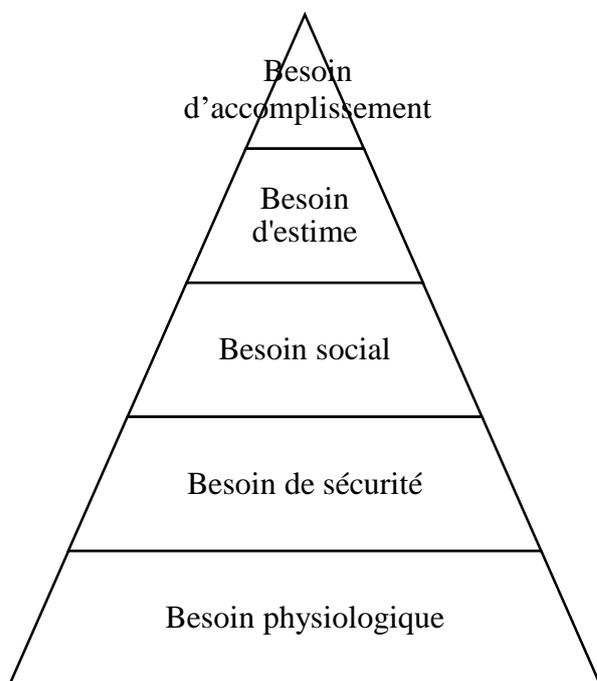
Les individus au travail éprouvent un certain nombre de besoins et ils adoptent des comportements qui peuvent avoir des effets sur l'organisation. Egalement, leur bien-être personnel et psychologique entrent en jeu, c'est cela que nous allons vous présenter au cours de cette partie.

2.1 - Notion de besoins

« *Le plus grand malheur, c'est de ne pas éprouver ce sentiment d'accomplir et de façonner quelque chose* », parce que les individus ont un besoin d'accomplissement. Ainsi, « *toute entreprise doit en ce sens pouvoir en définitive transmettre de la joie, ce sentiment de création, sinon d'accomplissement, de soi par soi* » (BERGSON⁴⁹).

MASLOW⁵⁰ a élaboré une théorie des motivations qui repose sur les besoins d'un individu.

Figure 6 : Pyramide des besoins



Besoin d'accomplissement : réalisation de soi et affirmation de son individualité.

Besoin d'estime : besoin de signes d'appréciations qui sont émis par les autres.

Besoin social : l'individu, a besoin d'échanges, et d'être utile pour les autres.

Besoin de sécurité : avoir un foyer, des vêtements, etc.

Besoin physiologique : besoins primaire essentiels pour survivre tels que l'eau ou la nourriture.

⁴⁹ **Source** : PERONNAU Marie pour Capital. *Stop à la dictature du bonheur au travail !* [en ligne]. Disponible sur <https://www.capital.fr>. (Consulté le 23/02/2019).

⁵⁰ **Source** : LAPORTE Cyrille. *Sociologie des organisations*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

Selon MASLOW, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait. Ainsi, en tant que manager, il est essentiel d'éliminer les obstacles qui empêchent les individus de satisfaire leurs besoins⁵¹.

Pour certain(e)s employé(e)s d'étages, les besoins physiologiques passent avant les besoins d'estime et d'accomplissement que favorise le modèle de l'entreprise libérée. C'est ce que souligne la Gouvernante Général que nous avons enquêtée : « *certaines personnes qui exercent ce métier, ce n'est pas ça qu'ils cherchent, ils ne veulent pas être forcément responsabilisés, ils veulent faire leur travail, ce qui est important* » (enquête C, Gouvernante Générale d'un hôtel de luxe, extrait d'un entretien téléphonique du mercredi 6 mars 2019, annexe E, lignes 155-157) ; « *elles ne veulent pas forcément prendre des grosses responsabilités* » (annexe E, lignes 160-161) ; « *il n'y a pas beaucoup de personnes qui sont demandeuses de plus* » (annexe E, ligne 163).

Egalement, MEURS (1995, page 13), met en avant que « *la rémunération du travail est à la fois le principal moyen de subsistance de l'écrasante majorité des travailleurs* ». Ainsi, une grande partie des individus qui travaillent pour subvenir à des besoins physiologiques, plutôt que pour satisfaire un besoin d'accomplissement.

En plus des besoins physiologiques recherchés par les employé(e)s d'étages, leur comportement peut aller à l'encontre du modèle de l'entreprise libérée.

2.2 - Le comportement des individus

CROZIER et FRIEDBERG (1977, page 41) affirment que les hommes dans les organisations, après la découverte de l'importance de l'humain au travail, sont « *le cauchemar des « temps modernes* » » Ils déterminent 4 modèles des conduites humaines, et pour chacun des modèles un déterminant qui les caractérise :

⁵¹ **Source** : LAPORTE Cyrille. *Sociologie des organisations*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

- le modèle « *rationnel* » : les individus agissent en fonction de règles qui sont prescrites ; le comportement des individus est prédit à l'avance;
- le modèle « *normes et santé* » : les besoins psychologiques des individus peuvent influencer leur comportement ; on prend alors en compte la santé psychologique des travailleurs ;
- le modèle « *économique* » : les individus veulent avoir le « *meilleur rapport qualité prix* » dans le sens où ils vont s'investir dans leur travail à un niveau où ils pensent que c'est « *rentable* » pour eux ;
- le modèle basé sur l'interaction des groupes : dans un groupe, il existe des sous-groupes, qui interagissent entre eux et qui peuvent influencer le comportement des individus au sein de leur groupe mais avec les autres groupes (page 43 à 53).

Ces 4 modèles exposés par CROZIER et FRIEDBERG, montrent que les comportements des individus peuvent s'expliquer par différentes raisons. Ils évoquent un cinquième modèle, qui est indépendant de toute forme d'organisation ou de modèle : l'analyse stratégique. Ils disent que « *l'homme garde toujours un minimum de liberté et qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour « battre le système »* » (page 42). Il faut donc prendre en compte la marge de liberté des individus, qui vont agir en fonction de leurs propres intérêts personnels.

Tous ces modèles sur les conduites humaines montrent que les comportements des individus au travail peuvent s'expliquer par plusieurs raisons qui peuvent être tout autant internes qu'externes à l'organisation.

Ainsi, pour agir sur l'organisation du service des étages, dans le but d'améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages, il faut prendre en compte la raison de leur comportement.

«*When the dignity of employees is threatened by their working conditions there is a strong tendency that they resist those conditions and misbehave in relation to the organization's expectations*» (KARLSSON et LUNDBERG, 2011, page 142). Cette citation nous montre bien que les individus au travail vont agir en accord avec ce qui leur est proposé dans l'organisation.

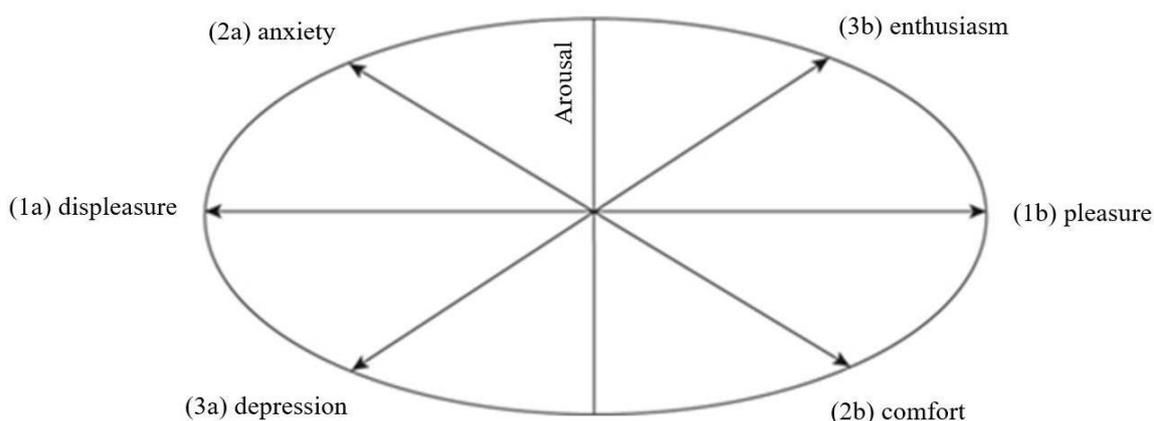
Pour finir, le bien-être psychologique des individus est aussi à prendre en compte dans une organisation.

2.3 - Bien-être psychologique des individus

Selon un Directeur d'hôtel de luxe (Christine GUEGNARD et Sylvie-Anne MERIOT, 2007, page 7), les employé(e)s des étages subissent des difficultés morales puisqu'elles ont « *le stress de ne pas tenir le rythme face à l'objectif temps et nombre de chambres, dont l'état laissé par le client peut varier* ». De plus, selon LEMONNIER (2015, page 206), « *la santé des salariés, dont l'entreprise est responsable, n'est pas que physique mais aussi mentale* ».

WARR (2002, page 1), a étudié trois aspects sur la psychologie : le bien-être des personnes, leur comportement et leurs attitudes. Il présente dans son ouvrage trois auteurs : LUCAS, DIENER et SUH (page 3), qui ont défini trois axes majeurs du bien-être au travail lié à la psychologie des individus. Ils les ont présentés dans la figure suivante.

Figure 7 : Three axes for the measurement of well-being



Pour pouvoir réellement agir sur le bien-être au travail des individus, il faut trouver un bon équilibre entre toutes ces notions (plaisir, motivation et état émotionnel et psychologique) ; un état d'éveil et d'excitation est alors atteint par l'individu au travail.

D'après JUDGE et WATANABEE (WARR, 2002, page 5), le bien-être au travail est source de bien-être personnel et inversement, mais les effets du bien-être personnel sur le bien-être au travail étaient plus importants que l'inverse. Le bien-être général d'une personne a un grand impact sur son bien-être au travail.



Nous avons proposé comme solution pour le bien-être au travail le modèle de l'entreprise libérée, permettant de reconnaître et responsabiliser le personnel. Néanmoins, pour les employé(e)s d'étages cela semble difficile, puisqu'il est nécessaire de prendre également en compte le facteur humain au travail, soit leurs besoins, leur comportement, ainsi que leur bien-être personnel et psychologique. Egaleme nt, ce modèle présente un certain nombre de limites, et certains auteurs affirment qu'il n'y a pas de modèle parfait.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Grâce à cette deuxième partie, nous avons pu éclaircir les trois questions de recherche posées. En effet, nous avons pu constater que certes, le métier d'employé(e)s d'étages était dévalorisé, et que les conditions générales de travail étaient difficiles, mais que dans les hôtels de luxe, les employé(e)s d'étages sont considéré(e)s comme une « *élite* » du monde du ménage (GUIBERT et al., 2013, page 28). De plus, un certain nombre de démarches ont été mises en place pour améliorer leur quotidien.

En outre, le secteur de l'hôtellerie est effectivement particulier, dû à la notion de service et donc de client. On peut penser que l'anticipation et la création de stock sont impossibles, hors grâce au fichier client ainsi qu'à une standardisation des procédés, certains services peuvent être facilement anticipés. La notion de client unique dans l'hôtellerie de luxe est essentielle, puisque c'est ce qui permet une forte personnalisation, or MONCHATRE affirme que cette notion n'est qu'illusoire.

Enfin, le modèle de l'entreprise libérée, forme de management participatif pourrait effectivement améliorer le bien-être au travail des employé(e)s d'étages, puisqu'il permettrait de les reconnaître, de les rendre plus autonomes, ce qui pourrait accroître leur motivation. La notion de bien-être, « *pour l'aborder, de multiples dimensions sont nécessaires telles que des dimensions « personnelle, sociologique, organisationnelle et sociétale* » affirme THEVENET⁵² (Cercle Ethique des Affaires, 2010, page 103). Ainsi, les besoins, le comportement et le bien-être psychologique de l'individu, peuvent influencer son bien-être au travail.

Nous allons à présent passer à la troisième et dernière partie, qui nous permettra de vérifier les hypothèses que nous avons émises dans cette deuxième partie, sur un terrain d'application.

⁵² Professeur au CNAM et à l'Essec Business School

**PARTIE 3 - Le bien-être des employé(e)s
d'étages sur le terrain**

INTRODUCTION

Suite à des recherches et des lectures, nous avons, jusqu'à présent, pu présenter, le bien-être des employé(e)s d'étages de manière théorique. Nous avons pu constater que c'est un personnel dévalorisé, qui évolue dans un secteur très particulier qu'est l'hôtellerie. Enfin, nous avons tenté de voir si l'entreprise libérée pouvait s'appliquer au secteur des étages et améliorer le bien-être de ses employé(e)s.

Suite à la première partie de cette recherche, nous nous sommes posées, trois questions de recherche qui sont les suivantes :

- En quoi la perception du métier peut-elle expliquer une dévalorisation des employé(e)s des étages ?
- En quoi le secteur de l'hôtellerie est-il particulier ?
- En quoi le modèle de l'entreprise libérée pourrait-il améliorer le bien-être du personnel des étages ?

L'objectif de cette troisième partie étant de vérifier ces questionnements, nous avons choisi un terrain : les Palaces français. Puis, nous avons tenté de choisir, pour chacun de ces questionnements une méthode (qualitative ou quantitative) adéquate pour vérifier les propos émis en deuxième partie.

Dans cette troisième et dernière partie, nous présenterons dans un premier temps le terrain choisi, en évoquant la méthode de recherche choisie pour cette recherche (chapitre 1), puis nous aborderons la méthodologie probatoire mise en place, qui permettra de vérifier les hypothèses que nous avons émises (chapitre 2). Pour finir, nous tenterons d'évoquer des potentiels résultats observés (chapitre 3).

CHAPITRE 1 - Terrain d'application

1- Méthode utilisée pour cette recherche

1.1 - Méthodologie qualitative

Afin de faciliter le recueil de données dans cette recherche, nous avons mis en place une méthodologie qualitative avec des entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien permet « *d'orienter en partie les discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien* »⁵³.

Le but d'une telle méthode est de se déplacer auprès des personnes étudiées, en l'occurrence ici les employé(e)s d'étages, afin de se retrouver « *à proximité de leurs situations de travail et d'action* ». Il y a différents moyens pour les observer :

- interaction avec les travailleurs (observation participante) ;
- aide dans leurs projets (recherche action) ;
- interrogations dans leur environnement (entretiens), (DUMEZ, 2015, page 9).

C'est le troisième moyen, soit les entretiens que nous avons utilisés pour cette recherche. Nous présenterons donc dans une partie suivante les guides d'entretien réalisés.

1.2 - Guide d'entretien exploratoire

Afin d'expliquer à l'interrogé le projet de cette recherche et fixer les conditions de l'entretien et de l'enregistrement, nous avons réalisé une partie introductive permettant de présenter l'entretien :

Bonjour, je m'appelle Nina, et je suis actuellement étudiante en première année de Master à l'Université de Toulouse Jean Jaurès. Actuellement, je mène une recherche sur le bien-être au travail des femmes de chambre. Vu les conditions de travail difficiles dans le secteur des étages, je me suis intéressée au fonctionnement des hôtels et notamment aux politiques commerciales et managériales menées par les hôteliers, pour voir si celles-ci avaient un effet sur le bien-être des femmes de chambre. Votre expérience en tant que professionnel peut alors être un outil très intéressant et enrichissant pour ma recherche. Pour faciliter mon

⁵³ **Source** : Wikipédia. *Entretien semi-directif* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/>. (Consulté le 26/03/2019).

travail à posteriori, je souhaiterais enregistrer l'entretien mais tout ce que vous allez me dire restera confidentiel et votre identité jamais révélée. Ma problématique est la suivante : comment les politiques managériales et commerciales influencent-elles le bien-être des femmes de chambre ? Merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien, nous allons maintenant commencer.

Après avoir réalisé un guide d'entretien en liste présenté en annexe B, nous avons pensé plus adapté et plus facile de traitement d'utiliser un guide d'entretien sous forme de tableau (présenté ci-dessous). Le guide d'entretien en liste, ainsi que celui sous forme de tableau nous serviront tous deux à réaliser des questionnaires pour vérifier les hypothèses. Ils seront présentés dans le chapitre 2 de cette partie.

Au cours de ces entretiens exploratoires réalisés, nous avons pu enquêter une employé(e)s d'étages et une gouvernante d'étages d'un Palace, ainsi qu'une Gouvernante Générale d'un hôtel 5 étoiles de chaîne.

Enfin, afin de faciliter le traitement des informations obtenues pendant entretiens exploratoires réalisés, nous avons réalisé un tableau de confrontation des entretiens en annexe G. Il reprend les sous-hypothèses présentées dans le guide d'entretien, qui peuvent être considérés comme sous-thèmes.

Avant de présenter le terrain d'application choisi, il nous semblait important de rappeler la méthodologie utilisée durant cette recherche.

Guide d'entretien :

Questions d'introduction	Quel est votre parcours professionnel ?	En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ?	Pouvez-vous présenter rapidement l'hôtel et le service ?
Questions de recherche	Sous-hypothèses	Questions	Relances
En quoi la perception du métier peut-elle expliquer une dévalorisation des employé(e)s des étages ?	Un profil stéréotypé	Pourriez-vous me dresser le profil type d'une femme de chambre ? Comment me décririez-vous le personnel des étages ?	Est-ce un personnel difficile à gérer ? Selon-vous, comment est représenté le personnel des étages dans la société ?
	L'apparition d'une nouvelle clientèle qui accorde moins d'importance au personnel des étages	Avez-vous observé des changements dans l'hôtellerie de luxe ? Pensez-vous que certains clients apportent peu d'attention à ce métier ?	Si oui, quels sont ces clients ? Quels sont les éléments qui les caractérisent ?
	Une rationalisation qui tend vers une dévalorisation des tâches et des compétences	Selon-vous les standards fixés par les chaînes d'hôtels de luxe impactent-ils le travail des femmes de chambre ?	Le temps de réalisation des chambres a-t-il augmenté ou diminué à cause de cette standardisation ?
	Des conditions de travail difficiles	Pensez-vous que les conditions de travail du personnel des étages sont difficiles ?	Selon vous faut-il prendre en compte l'état de saleté des chambres ? Y a-t-il une différence en fonction de la clientèle ?
En quoi le domaine de l'hôtellerie est-il particulier ?	Une hiérarchie très marquée	Selon vous, existe-t-il une hiérarchie forte en hôtellerie ?	
	Environnement lié au service, à la servitude avec une difficulté d'anticipation	Selon vous, est-il possible d'anticiper le service proposé aux clients ?	Y a-t-il une différence de traitement des clients fidélisés et des nouveaux clients ?
	Un mélange de modes d'organisation	Comment est organisé un établissement hôtelier ? Selon vous, quels sont les différents modèles d'organisation ?	Que pensez-vous de chacun de ces modèles ?

	Politiques de rendements très présentes	Selon vous, comment les hôteliers tentent d'optimiser le remplissage des hôtels ?	Que pensez-vous de la politique de yield management ? Quels sont, selon vous, les effets de ces pratiques ?
En quoi le modèle de l'entreprise libérée pourrait-il améliorer le bien-être du personnel des étages ?	Nécessité de reconnaissance et de responsabilisation au travail	Pensez-vous que pour le bien-être du personnel des étages, il est nécessaire de les reconnaître et de les responsabiliser ?	Seriez-vous prêt à responsabiliser votre personnel ?
	La personnalité du manager et sa façon de manager peut influencer le bien-être du personnel des étages	Y a-t-il une façon plus adaptée selon vous pour s'adresser à son personnel ? Pensez-vous que le comportement, la personnalité et la façon de manager du manager peut influencer le bien-être du personnel ?	Si oui, quel est le profil du manager idéal selon vous ? Si non, pourquoi ? Pensez-vous que le modèle de l'entreprise libérée peut fonctionner aux étages ?
	Existence de démarches (techniques et technologies) pour améliorer le bien-être du personnel des étages	Avez-vous connaissance de démarches techniques ou technologiques mises en place pour le personnel ?	Avez-vous vu des évolutions dans le métier au cours des dernières années ?
	Notion de bien-être psychique (personnel) et physique à prendre en compte	Pour vous, le bien-être au travail se résume-t-il uniquement au travail ?	Y'a-t-il une conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ?
Remerciements			

2- Le choix du terrain

2.1 - Présentation

Suite à une licence professionnelle spécialisée dans l'hôtellerie de luxe, puis un stage très impactant de 6 mois dans un Palace de la côte d'Azur dans le secteur des étages, il semblait intéressant, d'étudier ce secteur tant élitiste de l'hôtellerie. C'est pour cette raison que tout au long de cette recherche, nous avons pris comme champs d'étude les hôtels de luxe (hôtels 5 étoiles et Palace) en France. Dans le premier chapitre de la première partie de ce mémoire nous avons cherché à montrer en quoi ce secteur de l'hôtellerie est intéressant à étudier notamment à cause de son grand développement depuis une dizaine d'années. Pour que cette troisième partie prenne le plus de sens possible, il serait pertinent de prendre comme terrain les Palaces en France (reflet de l'hôtellerie de luxe française), et de prendre un de ces établissements en exemple. Pour obtenir la distinction Palace en France, il faut avoir un certain nombre de critères, qui sont présentés en annexe A. Pour mieux visualiser ce terrain, nous présentons les 25 hôtels distingués Palace en France à ce jour.

Tableau 3 : Les Palaces français dans les Alpes et à Courchevel

Nom de l'hôtel	Inauguration	Distinction	Localisation	Nombre de personnel (approximatif)	Nombre de chambre
Cheval Blanc	2006	Mai 2011	Courchevel	100	36
Hôtel Le K2	2011	Juillet 2014	Courchevel	80	30
Hôtel Les Airelles	1992	Mai 2011	Courchevel	130	48
Le Royal Évian	2015	Novembre 2016	Évian-les-Bains	400	150
Total	-	-	-	710	264

Tableau 4: Les Palaces français à Paris

Nom de l'hôtel	Inauguration	Distinction	Localisation	Nombre de personnel (approximatif)	Nombre de chambre
Hôtel de Crillon, A Rosewood Hotel	1909	Septembre 2018	Paris 8 ^{ème}	380	124
Four Seasons Hotel George V	1928	Septembre 2011	Paris 8 ^{ème}	600	244
Hotel Plaza Athénée	1913	Mai 2011	Paris 8 ^{ème}	550	208
La Réserve Paris-Hotel and Spa	-	Novembre 2016	Paris 8 ^{ème}	108	40
Le Bristol Paris	1925	Mai 2011	Paris 8 ^{ème}	630	188
Le Meurice	1835	Mai 2011	Paris 1 ^{er}	450	160
Mandarin Oriental Paris	2011	Juillet 2014	Paris 1 ^{er}	370	138
Park Hyatt Paris Vendôme	2002	Mai 2011	Paris 2 ^{ème}	420	153
Royal Monceau - Raffles Paris	1928	Juin 2013	Paris 8 ^{ème}	400	149
Shangri-La Hotel Paris	2010	Juillet 2014	Paris 16 ^{ème}	270	101
The Peninsula Paris	2014	Juillet 2016	Paris 16 ^{ème}	540	200
Total	-	-	-	4718	1705

Tableau 5 : Les Palaces français dans les Caraïbes

Nom de l'hôtel	Inauguration	Distinction	Localisation	Nombre de personnel (approximatif)	Nombre de chambre
Cheval Blanc St-Barth Isle de France	1991	Juillet 2016	Saint-Barthélemy	160	61

Tableau 6 : Les Palaces français dans le Sud-Ouest

Nom de l'hôtel	Inauguration	Distinction	Localisation	Nombre de personnel (approximatif)	Nombre de chambre
Hôtel du Palais	1893	Mai 2011	Biarritz	400	150
Les Sources de Caudalie	1999	Novembre 2016	Martillac	160	61
Hôtel les Prés d'Eugénie, Michel Guérard	1961	Juillet 2017	Eugénie-les-Bains	120	45
Total	-	-	-	680	256

Tableau 7 : Les Palaces français sur la Côte d'Azur

Nom de l'hôtel	Inauguration	Distinction	Localisation	Nombre de personnel (approximatif)	Nombre de chambre
Byblos Saint-Tropez	1967	Juin 2012	Saint-Tropez	250	91
Château de la Messardière	1992	Juin 2012	Saint-Tropez	320	117
Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, A Four Seasons Hotel	1908	Mai 2011	Saint-Jean-Cap-Ferrat	200	73
Hôtel du Cap Eden Roc	1870	Juillet 2016	Antibes	320	118
La Bastide de Gordes	-	Novembre 2016	Gordes	108	40
La Réserve Ramatuelle Hotel Spa and Villas	2003	Juin 2012	Ramatuelle	108	40
Total	-	-	-	1306	479
Grand total	-	-	-	7574	2765

Nous avons cherché à calculer, de manière approximative le nombre d'employé(e)s travaillant dans ces Palaces tous services confondus. Cela nous permettra d'identifier avec précision le nombre de personnes à interroger pour une étude quantitative. Ainsi, environ 7500 salariés travaillent dans les Palaces en France, qui comptent près de 2800 chambres.

L'ensemble des informations regroupées dans ces tableaux sont issus du site internet d'atout France, ainsi que des sites d'hôtels respectifs des 25 Palaces cités.

Pour les potentielles études quantitatives effectuées, il peut être intéressant de cibler l'ensemble de ces 25 établissements, mais pour de nouvelles enquêtes qualitatives, viser un seul établissement faisant partie de cette liste pourrait être plus intéressant. Sachant qu'un prochain stage sera effectué dans un de ces établissements, à un poste à responsabilité, il semble intéressant de mettre en place une vérification des hypothèses sur cet hôtel-là, qui s'intitule le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, A Four Seasons Hotel, et se trouve sur la Côte d'Azur.

Depuis son inauguration en 1908, l'hôtel a presque toujours été destiné au tourisme de luxe. C'est en 2009 que l'hôtel a connu les plus grands changements puisque le Grand-Hôtel a réalisé de grandes rénovations et une extension décoré par le célèbre Pierre-Yves ROCHON. Ainsi, suite à ces travaux, l'hôtel compte 73 chambres dont 24 suites et 8 suites piscines privées à débordement, un spa de 750 m² et un jardin donnant sur la Méditerranée. La structure compte 3 restaurants, dont un gastronomique, Le Cap, un « *All day Dinning* » La Véranda et le restaurant du Club Dauphin qui se trouve au bord de la piscine⁵⁴. C'est enfin le 8 mai 2015 que le Palace de la Côte d'Azur rejoint la chaîne de luxe Four Seasons⁵⁵. C'est ainsi son histoire, ses services luxes proposées par la chaîne, son architecture et bien évidemment sa localisation qui donnent sa richesse.

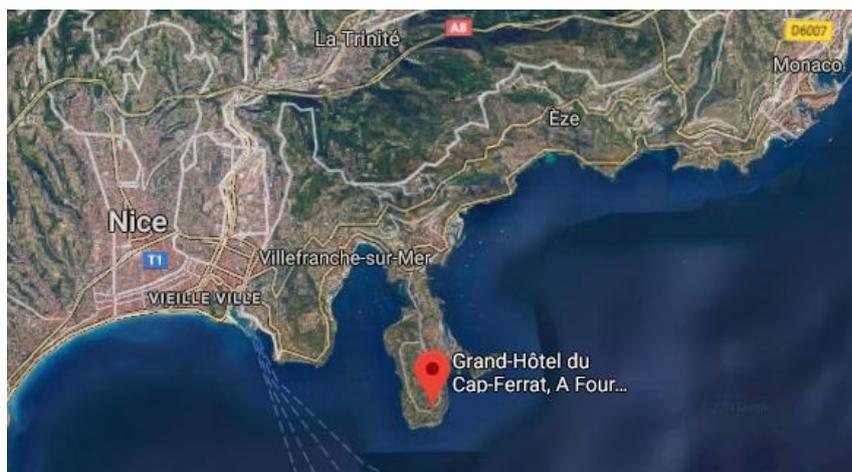
La figure présentée à la page suivante, représentant la localisation du Grand-Hôtel du Cap-Ferrat carte nous permet de constater que l'établissement est idéalement situé sur la presqu'île de Saint-Jean-Cap-Ferrat, entre Nice et Monaco. C'est un lieu très prisé par les touristes, grâce à son climat très agréable. La ville de Saint-Jean-Cap-Ferrat est la ville la

⁵⁴ **Source** : The Milliardaire. *Le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat a rejoint le groupe Four Seasons* [en ligne]. Disponible sur <https://www.themilliardaire.com>. (Consulté le 18/03/2019).

⁵⁵ **Source** : Wikipédia. *Grand-Hôtel du Cap-Ferrat* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org>. (Consulté le 18/03/2019).

plus onéreuse de France, puisque le prix du mètre carré se situe entre 44 000 euros et 60 000 euros⁵⁶. Egalement, Saint-Jean-Cap-Ferrat est aussi connu sous le nom de « *presqu'île aux milliardaires* ». « *Aussi discrète que passionnée* », la ville « *a su séduire les plus grands de ce monde qui ont vu en elle un lieu d'exception et ont choisi d'y bâtir leurs demeures oniriques que d'admirables jardins prolongent jusque dans la mer affleurante* »⁵⁷.

Figure 8 : Le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat sur la carte⁵⁸



L'ensemble des Palaces français ainsi que le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat seront donc nos choix de terrain, nous allons à présent exposer les raisons du choix de ce terrain d'application.

2.2 - Raisons du choix

Notre champ d'étude pour ce mémoire étant l'hôtellerie de luxe, il va de soi que le terrain d'application sera une partie, toute une partie ou un établissement de ce secteur. Comme présenté dans la partie précédente, nous avons fait le choix de prendre comme terrain les Palaces français, et le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat. On peut tout d'abord se demander pourquoi la France ?

La France est la première destination touristique mondiale, avec plus de 87 millions et touristes accueillis en 2017. D'ici 2022, l'objectif de 100 millions de touristes par an est

⁵⁶ **Source** : Wikipédia. *Saint-Jean- Cap-Ferrat* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org>. (Consulté le 18/03/2019).

⁵⁷ **Source** : Editions Gilletta. *Saint-Jean- Cap-Ferrat* [en ligne]. Disponible sur <https://editionsgilletta.com>. (Consulté le 18/03/2019).

⁵⁸ **Source** : Google Maps. *Grand-Hôtel du Cap-Ferrat* [en ligne]. Disponible sur <https://www.google.fr>. (Consulté le 18/03/2019).

fixé⁵⁹. En plus d'accueillir le plus de touristes au monde, la France dispose d'un grand savoir-faire en hôtellerie et restauration, qui est ancrée dans son histoire, en plus d'une diversité de paysage dans tout son territoire. En effet, FLEURY⁶⁰ affirme que « *la France à la capacité unique de pouvoir offrir l'environnement adapté aux visiteurs les plus variés grâce à la variété de ses paysages et de ses sites* »⁶¹, et selon MORINEAU⁶², « *le savoir-faire français dans les métiers de la restauration et de l'hôtellerie est réputé dans le monde entier* »⁶³. Pour finir, la France propose des formations adaptées aux établissements prestigieux, et disposent d'une très bonne réputation dans le monde entier⁶⁴.

Ensuite, on peut se demander pourquoi choisir le secteur du luxe ?

Comme présenté dans le deuxième chapitre de la première partie de cette recherche, l'hôtellerie de luxe est en plein essor, et ce développement est intéressant à observer. Egalement, c'est « *un secteur qui ne connaît presque pas la crise* », et « *l'hôtellerie de luxe s'en sort mieux que l'hôtellerie classique* »⁶⁵. Si l'on cherche à comprendre le secteur du luxe hors hôtellerie, on se rend compte qu'une grande partie des grandes marques de luxe en maroquinerie, joaillerie, couture et parfum sont françaises, et sont emblématiques du savoir-faire français en matière de luxe. En plus d'être créateur de richesse et d'emploi, l'hôtellerie contribue à la réputation et au prestige de la France (AUDOUX et al., 2010, page 15).

En ce qui concerne le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, il reflète parfaitement le monde de l'hôtellerie de luxe et donc des Palaces puisqu'il possède la distinction Palace, se trouve dans un lieu inédit avec des services très haut de gamme, qui semblent répondre aux attentes des clients les plus exigeants et fortunés.

Ainsi, le terrain des Palaces et plus précisément celui du Grand-Hôtel du Cap-Ferrat semblent être pertinents, puisqu'ils appartiennent à un secteur en mutation, dans un pays qui est emblématique du luxe et d'un savoir-faire exceptionnel.

⁵⁹ **Source** : Le Monde. *Tourisme : la France n'a jamais accueilli autant de touristes étrangers* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lemonde.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

⁶⁰ Directeur de l'Institut Paul-Bocuse

⁶¹ **Source** : Studyrama. *L'hôtellerie française internationalement reconnue* [en ligne]. Disponible sur <https://www.studyrama.com/>. (Consulté le 22/03/2019).

⁶² Directrice académique du Cordon Bleu à Paris

⁶³ **Source** : Start & Co. *Le management hôtelier : un savoir-faire français qui s'internationalise* [en ligne]. Disponible sur <https://startco.lesechos.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

⁶⁴ **Source** : Hôtellerie de France. *Les métiers de l'hôtellerie restauration de luxe, un savoir-faire français* [en ligne]. Disponible sur <https://www.hotelleriedefrance.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

⁶⁵ **Source** : Hôtellerie de France. *Les métiers de l'hôtellerie restauration de luxe, un savoir-faire français* [en ligne]. Disponible sur <https://www.hotelleriedefrance.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

CHAPITRE 2 - Méthodologie probatoire

L'objectif de cette partie est de trouver des méthodes permettant de trouver des réponses aux hypothèses de la deuxième partie. Nous pensons mettre en place une méthode quantitative pour 2 des hypothèses, et d'utiliser à nouveau une méthode qualitative pour la troisième hypothèse. Nous présenterons donc dans ce chapitre la méthode quantitative utilisée dans un premier temps, avec le détail de son utilisation pour les deux hypothèses choisies, puis la méthode qualitative utilisée pour la troisième hypothèse.

1- Méthode quantitative

1.1 - Présentation de la méthode

Les méthodes quantitatives sont « *des méthodes de recherche utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques* »⁶⁶. Pour cette recherche, elles servent à « *quantifier les faits sociaux* », « *mesurer des opinions et des comportements* », « *compléter une approche qualitative* », et enfin « *vérifier des hypothèses* »⁶⁷. En addition à la méthode qualitative, la méthode quantitative permet d'interroger un plus grand nombre de personnes et de les illustrer par des données chiffrées.

On distingue différentes méthodes quantitatives :

- l'enquête ponctuelle : réalisée une fois, sondage, recensement ;
- l'enquête permanente : répétée auprès de panels (SAGARDOY, 2018, page 70).

Pour notre étude, nous réaliserons une enquête ponctuelle, qui est caractérisée par un questionnaire.

Pour mettre en place une enquête quantitative, il est nécessaire de passer par six étapes :

- définir un objet d'enquête et des hypothèses ;
- identifier la population à interroger (échantillonner) ;
- choisir le type d'enquête adaptée ;
- définir le mode d'administration du questionnaire ;
- créer le questionnaire ;

⁶⁶ **Source** : Wikipédia. *Méthodes quantitatives* [en ligne]. Disponible sur [https:// fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org). (Consulté le 18/03/2019).

⁶⁷ **Source** : OLIVEIRA Diana. *Etudes, Méthodologie quantitatives*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie et Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

- tester le questionnaire⁶⁸.

Ce sont ces étapes que nous allons suivre pour réaliser un questionnaire pour les deux hypothèses que l'on souhaite vérifier par la méthode quantitative.

1.2 - Mise en place de l'enquête

- Définition de l'objet d'enquête et des hypothèses.

Nous travaillons sur le bien-être au travail des employé(e)s d'étages, et avons dégagé la problématique suivante : En quoi les politiques managériales des hôtels de luxe influencent-elles le bien-être des employé(e)s des étages ? Nous avons émis trois hypothèses, dont deux que nous tenterons de vérifier par une étude quantitative : les employé(e)s d'étages, un personnel dévalorisé et le modèle de l'entreprise libérée comme solution pour améliorer bien-être au travail du personnel d'étages.

- Identifier la population à interroger.

La population à interroger sont des travailleurs dans les Palaces présentés dans le premier chapitre de cette partie. On souhaite savoir en quoi les employé(e)s d'étages sont dévalorisés, ainsi qu'en quoi le modèle de l'entreprise libérée peut améliorer le bien-être au travail du personnel d'étages. Ainsi, dans l'idéal, il faudrait interroger des employé(e)s d'étages, étant la population concernée, des gouvernantes d'étages, encadrant ce personnel, des Gouvernantes Générales, manageant ce personnel, et enfin des directeurs d'hôtels, directeurs d'hébergement ou directeurs des opérations, qui peuvent être à l'initiative de décisions pouvant modifier les conditions de travail des employé(e)s d'étages. Pour simplifier la diffusion du questionnaire, nous allons dire, que l'intégralité des travailleurs des Palaces français font partie de la population à interroger, puisque tous ont déjà été amenés à rencontrer ou côtoyer des employé(e)s d'étages, et peuvent avoir une opinion sur les deux hypothèses émises, de par leur expérience.

⁶⁸ **Source** : OLIVEIRA Diana. *Etudes, Méthodologie quantitatives*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie et Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

Dans l'identification de la population à interroger entre l'échantillonnage, qui consiste à se demander : « *quelle doit être la taille de mon échantillon pour obtenir une estimation représentative de ma population ?* »⁶⁹.

Dans le premier chapitre de cette partie, nous avons compté environ 7500 personnes travaillant dans les Palaces en France. Ainsi, pour respecter la marge d'erreur de 5% et la marge de confiance de 95%, il faudrait interroger un peu moins de 370 personnes.

- Choisir le type d'enquête adaptée.

Nous effectuerons l'enquête une seule fois auprès de l'ensemble des individus.

- Définir le mode d'administration du questionnaire.

Dans la mesure où les Palaces français sont dispersés sur le territoire français, il peut être plus pratique et rapide de réaliser une enquête auto-administrée. Ce mode d'administration est défini de la manière suivante : « *l'enquêté lit et note lui-même les réponses avec ou sans la présence d'un enquêteur* »⁷⁰.

- Créer le questionnaire et tester le questionnaire.

L'étape de création du questionnaire sera présentée dans le point suivant. Comme expliqué dans un point précédent, ce questionnaire sera diffusé au personnel des Palaces via un questionnaire en ligne. Il sera ainsi demandé aux chefs de service d'octroyer 5 minutes à chacun de ses employé(e)s afin qu'il/elle puisse répondre. Nous avons conscience que pour les professionnels ce format est peu arrangeant, mais dans un souci de traitement de données, cela sera plus simple pour nous. Egalement, il y aura aucune perte de questionnaire. Enfin, pour le test du questionnaire, à cause d'un manque de temps, il ne pourra être testé pour cette recherche

1.3 - Le questionnaire

Comme expliqué dans le chapitre précédent, les deux guides d'entretien réalisés (en liste et en tableau) nous ont servi d'appui pour la réalisation de ce questionnaire.

⁶⁹Source : OLIVEIRA Diana. *Etudes, Méthodologie quantitatives*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie et Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

⁷⁰Source : OLIVEIRA Diana. *Etudes, Méthodologie quantitatives*. Cours de Master 1 Management en Hôtellerie et Restauration, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

Enquête sur le bien-être au travail des employé(e)s d'étages

Dans le cadre de ma deuxième année de Master en Management en Hôtellerie Restauration, j'effectue une recherche sur le bien-être au travail des employé(e)s d'étages dans les Palaces en France.

En tant que professionnels de l'hôtellerie et restauration des Palaces français, votre avis sur ce sujet m'aiderait beaucoup pour ma recherche.

La durée de ce questionnaire est estimée à moins de 5 minutes.

1. Dans quel service travaillez-vous ?

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Etages | <input type="radio"/> Cuisine | <input type="radio"/> Bureaux |
| <input type="radio"/> Réception | <input type="radio"/> Service | <input type="radio"/> Autre |

2. Occupez-vous un poste de manager ?

- Oui
- Non

3. Où se situe votre établissement ?

- | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Paris | <input type="radio"/> Courchevel et
Alpes | <input type="radio"/> Sud-Ouest |
| <input type="radio"/> Côte d'Azur | <input type="radio"/> Caraïbes | |

4. De par votre expérience, trouvez-vous que les employé(e)s d'étages sont dévalorisé(e)s ?

- Oui
- Non

5. Avez-vous remarqué l'apparition d'une nouvelle clientèle au sein de l'hôtel ?

- Oui
- Non

6. Si oui, lequel ?

Réponse ouverte

7. Accord-t-il moins d'importance aux employé(e)s d'étages ?

- Oui
- Non

8. Trouvez-vous que le travail des employé(e)s d'étages est procédurier ?

- Oui beaucoup
- Un peu
- Non pas du tout

9. Selon vous, les conditions de travail des employé(e)s d'étages sont-elles difficiles ?

- Très difficiles
- Difficiles
- Faciles

10. Est-ce que vous pensez nécessaire de reconnaître les employé(e)s d'étages ?

- Oui
- Non

11. Si oui, comment ?

Réponse ouverte

12. Connaissez-vous des démarches techniques mises en place pour les employé(e)s d'étages pour faciliter leur travail ?

- Oui
- Non

13. Si oui, lesquelles ?

Réponse ouverte

14. Connaissez-vous des démarches qui visent à valoriser les employé(e)s d'étages ?

- Oui
- Non

15. Si oui, lesquelles ?

Réponse libre :

16. Pensez-vous que les compétences, la personnalité et la façon de manager du manager peuvent avoir un effet sur le bien-être des employé(e)s d'étages ?

- Oui
- Non

17. Pensez-vous que le bien-être psychique et physique des employé(e)s influence leur bien-être au travail ?

- Oui
- Non

18. Aimez-vous votre travail ?

- Oui
- Non

Je vous remercie pour votre aide et votre participation !



2- Méthode qualitative

2.1 - Présentation de la méthode

Nous souhaitons utiliser la méthode qualitative pour l'hypothèse : le secteur de l'hôtellerie, un secteur particulier, car elle porte à réfléchir et à discuter. Il est difficile de chercher à avoir des informations sur ce sujet par des questions fermées, ou par des questions dirigées. Une méthode qualitative sera utilisée avec un entretien directif, pour pouvoir cibler les questions et garder un ordre précis. Il existe différents types d'entretiens directifs⁷¹ :

- les entretiens à questions ouvertes : les questions et leur ordre sont prédéfinis, mais les réponses de l'enquêté sont libres ;
- les entretiens à questions fermées : identique à un questionnaire standard, les questions sont rédigées à l'avance avec un ordre précis, et l'enquêté a un choix limité de réponses.

Nous choisissons les entretiens à questions ouvertes afin que les enquêtés puissent s'exprimer.

Pour ces entretiens, nous chercherons à interroger uniquement des managers du secteur hébergement soit des assistantes Gouvernante Générale, Gouvernante Générale, Directeur hébergement, Directeur des opérations ou encore Directeur Général. Pour faciliter le travail, nous interrogerons des personnes travaillant au Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, terrain d'application de cette recherche.

2.2 - Le questionnaire

Afin d'introduire l'entretien, nous présenterons le sujet et préciserons à l'interrogé le déroulement de celui-ci.

Bonjour, je m'appelle Nina, et je suis actuellement étudiante en première année de Master à l'Université de Toulouse Jean Jaurès. Actuellement, je mène une recherche sur le bien-être au travail des employé(e)s d'étages. Au vu de ce sujet, j'ai émis 3 hypothèses qui sont les suivantes :

⁷¹ **Source** : Scribbr. *Les différents types d'entretiens* [en ligne]. Disponible sur <https://www.scribbr.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

- Les employé(e)s d'étages, un personnel dévalorisé
- Le secteur de l'hôtellerie, un secteur particulier
- Le modèle de l'entreprise libérée permettant d'améliorer le bien-être au travail du personnel d'étages

Afin de vérifier l'hypothèse le secteur de l'hôtellerie, un secteur particulier, j'ai mis en place des entretiens qui dureront entre 10 et 20 minutes. Votre expérience en tant que professionnel peut alors être un outil très intéressant et enrichissant pour ma recherche. Pour faciliter mon travail à posteriori, je souhaiterais enregistrer l'entretien mais tout ce que vous allez me dire restera confidentiel et votre identité jamais révélée. Ma problématique est la suivante : comment les politiques managériales et commerciales influencent-elles le bien-être des employé(e)s d'étages ? Merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien, nous allons maintenant commencer.

Comme pour le questionnaire réalisé dans le cadre de l'enquête quantitative, nous nous sommes appuyé sur les deux guides d'entretien (en liste et en tableau) réalisés.

Le corps du questionnaire se trouve à la page suivant

Entretien n°...

Qui ?	
Où ?	
Comment ?	
Durée	
Date	
Résumé	

1. Quel est votre poste ?
2. Depuis combien de temps l'occupez-vous ?
3. Quelles sont les particularités de l'hôtellerie ?
4. Quels sont les éléments qui caractérisent une entreprise de service ?
5. Pour vous, est-ce un secteur très hiérarchisé ?
6. Si oui, pour quelles raisons ?
7. Pensez-vous qu'il est possible d'anticiper le service proposé aux clients ?
8. Si oui, comment pour le secteur des étages ?
9. Pour vous, quelle forme de management est pratiqué en hôtellerie ?
10. Comment qualifieriez-vous votre style de management ?
11. Y'a-t-il une recherche à la productivité ?
12. Selon vous, comment les hôteliers tentent-ils d'optimiser le remplissage des hôtels ?
13. Que pensez-vous de la politique de *yield* management ?
14. Pensez-vous que les politiques commerciales des hôteliers ont un effet sur le bien-être des employé(e)s d'étages ?
15. Avez-vous quelque chose à ajouter ?
16. Je vous remercie pour cet entretien.



CHAPITRE 3 - Potentiels résultats observés

Par faute de temps et par manque d'études au sujet du bien-être des employé(e)s d'étages, aucun résultat n'a pu être observé ni recueilli. Néanmoins, un certain nombre de démarches ont été mises en place par des organismes publics comme privé pour améliorer ou mesurer le bien-être des travailleurs en général. Nous en avons présentées quelques-unes dans le quatrième chapitre de la première partie de cette recherche.

De par des recherches et lectures, nous avons pu constater qu'un certain nombre de grèves d'employé(e)s d'étages ont été observées à Paris. Ce sont des travailleurs d'un Palace parisien qui se sont manifestées notamment à cause de la baisse de leur rémunération le 25 Septembre 2018 au pied de l'établissement⁷². D'autres grèves ont été observées dans la capitale, qui concernaient les conditions de travail des employé(e)s d'étages, mais la plus longue et la plus marquante reste celle observé dans le Palace.

Ce type d'informations peuvent être interprétées comme une forme de résultats, car elles permettent de donner une image sur les conditions de travail ainsi que sur le bien-être des employé(e)s d'étages.

Ces revendications montrent qu'il y a encore un chemin à parcourir avant que le bien-être des employé(e)s d'étages soit réel au sein des Palaces français.



⁷² **Source** : Libération. *Grève des femmes de chambre de l'hôtel Park Hyatt* : « On a perdu un mois de salaire » [en ligne]. Disponible sur <https://www.liberation.fr/>. (Consulté le 22/03/2019).

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Grâce à une étude qualitative menée pour cette recherche, nous avons donc pu interroger une employé(e)s d'étages et une gouvernante d'étages d'un Palace, ainsi qu'une Gouvernante Générale d'un hôtel 5 étoiles de chaîne. Suite à la réalisation d'un tableau de confrontation en annexe G, nous avons pu voir leurs différentes visions concernant les trois questions recherche posées, qui étaient souvent similaires.

Afin d'appuyer davantage leurs propos et vérifier nos questionnements, nous pensons mettre en place une méthode quantitative avec un questionnaire en ligne destiné à l'intégralité du personnel d'un Palace en France (qui est notre terrain), dans un premier temps, puis une méthode qualitative avec un entretien directif destiné à interroger des managers de la partie hébergement, du Grand-Hôtel du Cap-Ferrat un Palace en France (Directeur des opérations, Directeur hébergement et/ou Gouvernante Générale, assistante Gouvernante Générale), dans un deuxième temps.

Les deux méthodes proposées permettront d'avoir des renseignements plus fiables sur nos questions de recherche, en interrogeant un échantillon conséquent permettant de réduire au plus la marge d'erreur. Cela nous permettra de proposer des solutions plus précises quant au bien-être des employé(e)s d'étages.

CONCLUSION GENERALE

A travers cette recherche, nous avons pu rendre compte d'un sujet qui nous tient à cœur, mais qui est bien réel : le bien-être au travail des employé(e)s d'étages.

Nous avons pu comprendre que c'est un personnel qui est dévalorisé notamment à cause de l'apparition d'une nouvelle clientèle, dû à une forte démocratisation du luxe. Les hôteliers, depuis quelques années mettent en œuvre des politiques qui priorisent le remplissage des hôtels au dépit du bien-être de son personnel. Cette dévalorisation, bien qu'elle soit réelle est assouplie par des conditions de travail favorables dans les hôtels de luxe, puisque les employé(e)s d'étages y sont considéré(e)s comme des « *élites* » du ménage. En outre, ce personnel dispose d'un certain nombre d'avancées technologiques visant à améliorer leurs conditions de travail.

De plus, nous avons pu rendre compte de l'hôtellerie de luxe, un secteur en pleine expansion actuellement. Il reste tout de même particulier, à cause notamment d'une forte hiérarchie présente. Certains l'expliquent par l'histoire, d'autres par les exigences attendues de la part des clients. Le service, au cœur de l'hôtellerie, dépend d'un certain nombre d'éléments internes ou externes à l'hôtel, qui sont plus ou moins gérables. A première vue, à cause de la présence de clients et d'une forte personnalisation du service, la création de stock est difficile en hôtellerie. Or, avec l'anticipation et des outils tels que le fichier client ou la standardisation des procédés, et avec la nécessité de rendre « *fluide* » le service, la création de stock est possible en hôtellerie.

Enfin, nous avons cherché à comprendre si un modèle telle que l'entreprise libérée pouvait améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages. Pour mettre en place un tel modèle, il est nécessaire de responsabiliser et reconnaître le personnel ; le manager doit alors être compétent, mais aussi disposer d'une intelligence émotionnelle forte et être à l'écoute de son équipe. Or, d'après certains auteurs, « *le management est mort, les hommes l'ont tué !* » (ROCHE, 2011, page 49), et il n'existe pas un modèle permettant de donner des solutions à tous les problèmes d'une entreprise (DORTIER, 2008, page 428). Pour proposer une nouvelle forme de management, il ne suffit pas de prendre en compte l'organisation, il faut aussi avoir conscience des besoins des individus. En l'occurrence, ici, pour les employé(e)s d'étages les besoins sont essentiellement physiologiques. Il faut également prendre en

considération les comportements humains au sein de l'entreprise ainsi que le bien-être personnel et psychologique de chacun.

Il est aujourd'hui difficile de proposer une solution concrète pour améliorer le bien-être des employé(e)s d'étages, puisque c'est un métier qui est mal perçu et dévalorisé, et qui évolue dans un environnement particulier qu'est l'hôtellerie. Nous souhaitons conclure par une citation de PINNA (2013, page 30), qui représente bien la situation :

« Le management doit donc faire preuve d'une bonne dose d'équilibrisme : recruter des salariés motivés, avec des compétences linguistiques, relationnelles, informatiques, « présentant bien », tout en acceptant d'être payés au Smic et de travailler dans un contexte organisationnel très difficile et sans avoir de véritables perspectives de carrière dans l'entreprise ».

BIBLIOGRAPHIE

AUDOUX M.T., MAZZETTI Philippe, BESSENAY Jacques. *L'hôtel: théorie et pratique.* Paris : Editions Jacques Lanore, 2010, 302 pages.

BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry. *Les fondements du management (2^{ème} édition).* Dunod, Mai 2013, 210 pages.

BAREL Yvan et FREMEAUX Sandrine. *Bonheur au travail : les trois conditions de la réussite.* HEC Montréal, Gestion, Volume 41 n°2, été 2016, pages 82-84.

BARNIER Frédérique. *Emploi précaire, travail indigne : condition salariale moderne dans le nettoyage.* ¿Interrogation ?, 2011, n°12, 12 pages.

BELLENGER Lionel. *L'autorité responsabilisante : refonder l'autorité sur l'engagement et le respect.* ESF éditeur, 2014, 191 pages.

BERNOUX Philippe. *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance.* Toulouse : Octarès Editions, 2015, 207 pages.

BIETRY, Franck et CREUSIER, Jordane. *Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils.* Relations industrielles, 2015, pages 11–35.

BRETON-KUENY Laurence, COULOMBEIX Hélène et PELLETIER Marie-Claude. *Hygiène de vie et bien-être au travail. 100 questions pour comprendre et agir.* Editions AFNOR, 2016, 257 pages.

CALLAIS Alain. *Histoire du travail dans l'hôtellerie et la restauration sur la côte d'Azur au XX^{ème} siècle.* Colloque : l'histoire du travail, 29 mars et 30 mars 2007, 71 pages.

CERCLE D'ETHIQUE DES AFFAIRES. *Le bien-être au travail.* Paris : Ethique édition, 2010, 104 pages.

CHARLIER Julien. *La véritable histoire du management moderne suivie des principes d'action du management.* Editions AzurA, 2014, 93 pages.

CHARPENTIER Pascal. *Management et gestion des organisations.* Paris : Armand Colin, 2007, 423 pages.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard. *L'acteur et le système.* Editions du seuil, 1977, 436 pages.

CUKIER Alexis. *Qu'est-ce que le travail ?.* Paris : Librairie Philosophique J. VRIN, Chemins philosophiques, février 2018, 128 pages.

DARES. *Portraits statistiques des métiers,* 2016, 686 pages. [en ligne]. Disponible sur : <http://dares.travailemploi.gouv.fr>. (Consulté le 23/02/2019).

DEJOURS Christophe. « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, n°39, 2006, pages 123-144.

DORTIER Jean-François. *Le dictionnaire des sciences humaines*. Editions sciences humaines, 2008, 829 pages.

DUMEZ Hervé. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Les questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert, 2015, 239 pages.

EIGLIER Pierre, **LANGÉARD** Eric. *Servuction : le marketing des services*. Paris : Ediscience International, Collection stratégie et management, 1999, 205 pages.

FISCHER Gustave-Nicolas. *La psychologie sociale*. Paris : Editions du Seuil, Avril 1997, 442 pages.

GENDRON Bénédicte. *Mindful management & capital émotionnel : l'humain au cœur d'une performance et d'une économie bienveillantes*. De Boeck supérieur, 2015, 127 pages.

GOLLAC Michel et **BODIER** Marceline. *Mesure les risques psycho-sociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. 2007, 223 pages.

GUETZ Isaac et **CARNEY** Brian. *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Clés des Champs, 2016, 483 pages.

GUEGNARD Christine, **MERLOT** Sylvie-Anne. *Régulation et précarisation : l'exemple des femmes de chambre*. Londres : "Restructurations productives, précarisation et valeurs", Juin 2007, 13 pages.

GUIBERT Pascal, **LAZUECH** Gilles et **TROGER** Vincent, « *Les femmes de chambre de l'hôtellerie de luxe ou le déclassement d'une élite invisible* », Formation emploi n°123, Juillet-Septembre 2013, pages 27-44.

GROSJEAN Vincent, **FORMET** Nadja et **ALTHAUS** Virginie. *Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail : entre mesure et action*. Références en santé au travail, septembre 2014, n° 139, pages 29-39.

GROSJEAN Vincent, **FORMET** Nadja, **ALTHAUS** Virginie, et **KOP** Jean-Luc. *Approche « bien-être au travail » pour la prévention des RPS. SATIN version 3.0*. Questionnaire d'évaluation des conditions de travail et de la santé. INRS, Université de Lorraine : Manuel d'utilisation mai 2016, 44 pages.

KARLSSON Ch. Jan, **LUNDBERG** Helena. *Under the clean surface: working as a hotel attendant*, Work, employment and society, 2011, n°25, pages 141-148.

KOTSOU Ilios. *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, Bruxelles : De Boeck, 2010, 200 pages.

KPMG. *Hôtellerie ultra-luxe : entre renouvellement des codes et tradition.* L'industrie hôtelière française en 2017, pages 40-55.

LE DEIST Françoise. *Restructurations et santé au travail.* Toulouse : Octarès Editions, 2013, 238 pages.

LE GARREC Sophie et **GUENETTE** Alain Max. *Le travail est-il dangereux pour la santé ?*. Les Editions l'Hèbe, Février 2014, 89 pages.

LEMONNIER Jacques. *Le management transversal : 30 outils pour favoriser l'intelligence collective.* Paris : Vuibert collection Lire et Agir, octobre 2015, 207 pages.

MAYAUX François, **VOGLER** Eric. *Ce que manager dans les services veut dire.* Editions d'organisations, Juin 2005, 308 pages.

MEURS Dominique. *La rémunération du travail.* Paris : Imprimerie de Presses Universitaires de France, Que sais-je ? Mars 1995, 127 pages.

MONCHATRE Sylvie, *Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières.* Actes de la recherche en sciences sociales, 2011, n°189, pages 42-57.

ONISEP, *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration.* Paris : Edition Parcours, 2014, 168 pages.

PIERRE Christèle et **JOUVENOT** Christian. *La reconnaissance au cœur des démarches compétence.* Enjeux et repères pour l'action. Réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 2007, 115 pages.

PIERRE Christèle et **JOUVENOT** Christian. *La reconnaissance au travail.* Réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 2010, 101 pages.

PINNA Gabriele et **REAN** Bertrand. *Service de luxe et classes sociales.* Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 190, n°5, 2011, pages 72-77.

PINNA Gabriele. *Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris.* Travail et emploi n°136, octobre-décembre 2013, pages 21 -34.

POLE EMPLOI. *Les emplois de l'hôtellerie et de la restauration.* Statistiques, études et évaluations, Décembre 2017, n°39, 16 pages.

RENAULT Emmanuel. *Dewey et la centralité du travail.* Travailler, vol. 28, n°2, 2012, pages 125-148.

ROCHE Loïck. *Le slow management, antidote au stress.* L'Express- Roularta, « L'Expansion Management Review », n°141, Juin 2011, pages 42-49.

SAGARDOY Christelle. *La fidélisation des employé(e)s d'étages*. Mémoire de première année de Master Management en Hôtellerie Restauration, Toulouse : ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2018, 115 pages.

THIETART Raymond-Alain. *Le management*. Que sais-je ? Presse universitaire de France, Janvier 2017, 127 pages.

TISSOT Laurent. *L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000), De ses espaces à ses usages*. ESKA, « Entreprises et histoire », n°46, Janvier 2007, pages 17-33.

TRINQUET Pierre. *Prévenir les dégâts du travail : l'ergoprévention*. Paris : Presse Universitaires de France, Août 2009, 211 pages.

WARR Peter. *Psychology at work (Fifth edition)*. England : Penguin books, 2002, 452 pages.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Critères d'attributions de la dénomination Palace	94
Annexe B : Guide d'entretien sous forme de liste	96
Annexe C : Entretien établissement A.....	97
Annexe D : Entretien établissement B.....	104
Annexe E: Entretien établissement C	110
Annexe F : Les compétences du manager dans la pratique.....	116
Annexe G : Tableau de confrontation des entretiens exploratoires.....	117

Annexe A : Critères d'attributions de la dénomination Palace

Conditions d'obtention distinction Palace selon l'agence de développement touristique de la France⁷³ et le site officiel de l'administration française⁷⁴ :

Pour prétendre à l'examen de sa candidature par le Jury, tout établissement candidat devra tout d'abord respecter les conditions d'éligibilité suivantes :

- Avoir débuté son activité il y a au moins 12 mois en cas d'ouverture d'un établissement ou 6 mois dans le cas d'une réfection totale d'un établissement existant ayant entraîné une interruption d'activité de longue durée, afin d'apporter une garantie quant à la permanence de l'excellence du service et des prestations offertes,
- Disposer de chambres ayant une surface minimale de 26 m², sanitaires compris, pour les chambres 1 personne et de 30 m², sanitaires compris, pour les chambres 2 personnes, des surfaces inférieures aux minima précités sont tolérées dans 10% au maximum des chambres de l'établissement candidat,
- Etre classé dans la catégorie 5 étoiles conformément à l'article du code du tourisme et remplir l'ensemble des critères renforcés de la grille de classement 5 étoiles.

Exemples de critères d'appréciation :

- Excellence et personnalisation du service : effectif moyen annuel par clé rapporté au taux d'occupation de l'établissement, supérieur ou égal à 2,2 pour les établissements parisiens et supérieur ou égal à 1,5 pour les établissements non parisiens ;
- Localisation de l'établissement qui doit être exceptionnelle (par exemple, site classé, perspective monumentale ou appartenant au patrimoine mondial de l'Unesco, paysage exceptionnel, zone protégée Conservatoire du Littoral ou Natura 2000 par exemple ;
- Architecture exceptionnelle du bâtiment qu'il soit historique ou de facture contemporaine : ancienneté du bâtiment, type de protection patrimoniale (monument historique classé ou inscrit, ensemble du bâti ou de parties du bâtiment, éléments mobiliers à perpétuelle demeure - escalier, verrière, cheminée, salle de bains...), architecture moderne ou contemporaine d'exception, architectes, intégration dans un mouvement artistique déterminé par exemple.
- Capacité de l'établissement et la présence importante de suites : nombre de clés et taux de suites (environ 20 %), une suite correspondant soit à une chambre d'une surface minimale de 60 m², soit à un appartement constitué d'une chambre séparée ;
- Qualité des équipements et éléments de confort : qualité des intervenants (renommée des architectes d'intérieur...), noblesse des matériaux utilisés (bois, tissus, verre, pierre...), qualité du linge de lit et de toilette (provenance, tissu...), de la literie et des produits d'accueil, présence d'œuvres d'art, facture du mobilier, décoration florale, ateliers d'entretien et de personnels de maintenance par exemple ;
- Histoire et personnalité de l'établissement : fréquentation de l'établissement (personnalités internationales issues du monde de la politique, des arts et du spectacle, du show-business, du sport...) ou événements historiques (signatures

⁷³Source : Atout France. *La distinction Palace* [en ligne]. Disponible sur <http://atout-france.fr/services/>. (Consulté le 15/01/2019).

⁷⁴Source : Service-Public-Pro.fr. *Distinction Palace des hôtels* [en ligne]. Disponible sur <https://www.service-public.fr/>. (Consulté le 15/01/2019).

- d'accords internationaux, rencontre au sommet de personnalités politiques, festivals des arts et de la culture) ;
- Niveau de qualification du personnel et continuité du service client 24 h/24 (conciergerie, voiturier, bagagiste, service en chambre, service de restauration d'étage) ;
 - Restaurant gastronomique de renommée internationale (reconnu par les principaux guides gastronomiques internationaux), références de la carte des vins.

Annexe B : Guide d'entretien sous forme de liste

Présentation du professionnel :

- Quel est votre parcours professionnel ?
- Quel poste occupez-vous ? Pouvez-vous présenter rapidement l'hôtel et le service ?

L'hôtellerie de luxe (5 étoiles et Palaces) en France :

- Temps de travail dans l'hôtellerie de luxe, évolutions, changements observés (clientèle, organisation, marché, emploi, état des chambres, exigences)
- Nouvelle clientèle (qui, comportements, exigences, habitudes)
- Hôtellerie de chaîne : quelle organisation ? quelles règles ?
- Spécificités de manière générale puis des étages (hiérarchie très marquée, variations de l'activité, turnover, notion de service : difficulté d'anticipation, contact direct, absence de stock) : est-ce un département différent des autres dans l'hôtel ? en quoi se différencie-t-il ?
- Personnalisation (fichier client, différence entre client fidélisé et nouvelle clientèle)

Le personnel d'étages :

- Caractéristiques (âge, sexe, nationalité, niveau de formation) : Comment décririez-vous le personnel d'étages ? Pourriez-vous me dresser un profil type ?
- Représentations, image (par l'interrogé, en général, par les clients, par le reste du personnel) : Quelle est votre représentation d'une femme de chambre ?
- Conditions de travail (chronométrage, évolutions, pénibilité psychique, physique, rationalisation, dévalorisation des tâches et des compétences, avantages) : comparaison avec des établissements d'autres catégories
- Polyvalence (du personnel des étages, du personnel de l'hôtel en général, flexibilité, pluriactivité)

Le bien-être :

- Bien-être psychologique du personnel d'étages (problèmes personnels)
- Bien-être physique du personnel d'étages (blessures, usures dû au travail, troubles musculo squelettique)
- Démarches pour améliorer le bien-être des femmes de chambres (avancées techniques, technologiques ou un management)
- Besoins (primaires, d'appartenance, de reconnaissance, d'accomplissement, etc.)
- Le bien-être au travail se résume-t-il uniquement au travail ?

Avez-vous quelque chose à ajouter ? Remerciements

Annexe C : Entretien établissement A

Retranscription de l'entretien :

Qui ?	Employée d'étages d'un Palace français appartenant à une chaîne hôtelière de luxe. Jeune active dans le monde hôtelier avec des expériences professionnelles dans d'autres Palace français ainsi que dans des hôtels 4 étoiles. Ayant pour ambition d'évoluer pour devenir dans un premier temps gouvernante d'étages. Nous l'appellerons l'enquêté A.
Où ?	Entretien téléphonique
Comment ?	Ancienne collègue de travail
Durée	41 minutes et 29 secondes
Date	Mercredi 6 Février 2019 à 17 heures
Résumé	Les employé(e)s d'étages, majoritairement issu(e)s de l'immigration sont très peu reconnu(e)s par le reste des travailleurs de l'hôtellerie ainsi que par les clients. Une hiérarchie quasi militaire caractérise le secteur des étages et est considérée comme indispensable. Le métier d'employé(e)s d'étages est trop peu valorisé, bien qu'un certain nombre de démarches aient été mises en place.

5

E : Enquêteur

E : Enquêté

.....

10 **E : Quel est votre parcours professionnel ?**

15 *E : J'ai commencé mon expérience en hôtellerie en stage en 2015 par un stage dans un hôtel de luxe. C'était un stage de mise à niveau, ensuite j'ai fait un deuxième hôtel au Brésil qui est de luxe mais pas de catégorie française, on peut dire plus 4 étoiles français et ensuite j'ai travaillé dans un 4 étoiles, et pour finir après mon BTS travaillé dans un autre Palace en France. Voilà.*

20 **E : En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ? Pouvez-vous présenter rapidement l'hôtel et le service ?**

25 *E : Je suis femme de chambre. En tant que femme de chambre on est une équipe du jour mais alors en deux shifts en jour et soir. Au niveau du jour on est entre 15 et 20 et le soir elles sont une dizaine, suivant la saison et l'activité. Moi je suis du jour, mon travail consiste à préparer le chariot, monter en chambre, faire les chambres en fonction de la demande des clients, voir quelles chambres faire en priorité, les recouches, les départs, et ensuite c'est ça sur toute la journée, la pause repas, et le soir remettre à propre son chariot, avoir bien fait toutes les chambres, et puis voilà remettre son rapport à la gouvernante pour signaler le moindre problème qu'il y a eu, les détails pendant la journée, s'il y a des remarques à faire.*

30 **E : Pourriez-vous me dresser le profil type d'une femme de chambre ?**

E : Un profil type je ne sais pas, mais en tout cas il y a des critères à avoir, on est quand même en contact avec une clientèle, puisque les clients nous croisent la plupart du temps

35 soit dans leurs chambre soit dans les couloirs, où quand ils ont quelque chose à demande,
ils nous voient en premier donc ils demandent à nous, quelqu'un qui a un bon relationnel,
une bonne présentation, qui est, alors, pas trop timide mais bon voilà, quelqu'un qui n'a pas
40 peur de parler avec le client et qui va lui répondre et qui va avoir envie de le guider et lui
donner la réponse à pas lui dépêcher de lui dire « bon aller, au revoir ». Bon voilà, avoir
un bon relationnel, quelqu'un de professionnel, rester assez correct, avec une assez bonne
présentation, pour l'image de l'hôtel, après il n'y a pas vraiment de profil type, c'est histoire
de bien représenter l'hôtel, représenter les valeurs de l'hôtel.

E : Comment me décririez-vous le personnel des étages ?

45 E : la plupart du temps c'est des personnes pas forcément de nationalité française. Durant
mon parcours professionnel j'ai rencontré beaucoup de polonaises, de personnes d'Afrique
du Nord, de Chine, voilà les principales nationalités qu'on peut retrouver. On a des
nationalités françaises forcément, mais de sont des personnes en début de carrière, ou
d'expérience, qui sortent de leurs études comme mon profil, ou des gens qui font la saison
pour les établissements saisonniers, mais sinon voilà.

50

E : Est-ce un personnel difficile à gérer ?

55 E : Alors oui et non. Il faut savoir gérer les petits conflits, mais après les personnes qui
gèrent les équipes si elles ont un bon sens managérial il n'y a aucun souci, on arrive
vraiment à communiquer sans qu'il y ait d'histoire. Après ça dépend de la personnalité,
forcément il y en aura toujours où ça sera compliqué, mais en général ça dépend de l'hôtel
mais surtout de la personne qui manage les équipes, si elle arrive à se faire comprendre, à
se faire respecter, pas forcément par la violence, que ce soit par la parole ou autre, mais
vraiment quelqu'un qui arrive à parler et que tout se passe bien.

60

E : Selon vous, quelle est l'image d'une femme de chambre dans la société ?

65 E : Alors c'est pas du tout une bonne image. Personnellement j'ai pu constater dans certains
de mes hôtels où j'ai travaillé, parce qu'on est femme de chambre, on est des personnes à
qui on ne dit pas bonjour quand on les croise dans les couloirs. Au niveau de nos collègues,
quand il s'agit de ceux des étages ça va très bien mais quand c'est d'autres services bah
c'est pareil on est en bas de la chaîne on va dire professionnelle donc forcément on évite de
parler trop aux femmes de chambre. Après au niveau de la vie personnelle, de la famille,
quand c'est bien défendu par la personne il n'y a aucun problème, c'est un métier comme
70 un autre, c'est un métier très respectable qui est quand même très physique et après au
niveau des clients c'est vrai ça dépend des clients, il y en a qui sont adorables et qui
respectent les femmes de chambre, vraiment plus qu'un directeur, et il y a certains clients
qui considèrent la femme de chambre comme celle qui nettoie les saletés et à qui on ne doit
pas parler. Voilà.

75

E : Comment est organisé un établissement hôtelier ? Quelles sont les particularités que vous avez observées ?

80 E : Ok. Alors ça dépend vraiment de l'hôtel. Je pense que c'est vraiment en fonction du
groupe, les valeurs que défendent les groupes. Alors c'est toujours le client, c'est primordial
le bien-être du client après dans certains hôtels c'est beaucoup de chiffre d'affaires qui

85 *compte, toujours en mettant le client, mais c'est vrai parfois en mettant peut-être un peu de côté son personnel. On privilégie beaucoup le client et le chiffre d'affaires. Bah voilà, ça dépend aussi suivant l'emplacement de l'hôtel, euh, l'année, depuis combien de temps l'hôtel est ouvert, si c'est un hôtel saisonnier, un hôtel qui est ouvert 6 mois sur 12, mais voilà pour moi c'est vraiment le client, et j'ai envie de dire, ça dépend des hôtels.*

E : Avez-vous observé un changement en hôtellerie ?

90 *E : oui, je trouve, alors je n'ai pas des années et années d'expérience, c'est vrai qu'au niveau de la clientèle française il y a beaucoup moins de clientèle française qui va dans les hôtels, ou alors dans des hôtels un peu plus bas de gamme, 3 à 4 étoiles, dans les hôtels familiaux, mais c'est vrai que de mon point de vue j'ai l'impression que les français s'écartent un peu*
95 *des gros groupes et des grosses chaînes auprès de gens qui vont plutôt dans des hôtels familiaux, et après c'est beaucoup de la clientèle étrangère, de la clientèle américaine, chinoise. Enfin voilà, surtout en hôtellerie de luxe on voit très peu de clients français par rapport au nombre de clients étranger depuis quelques années.*

100 **E : Selon-vous les standards fixés par les chaînes d'hôtels de luxe impactent-ils le travail des femmes de chambre ?**

105 *E : Oui ça impacte puisque un hôtel qui fait partie d'une chaîne, d'un groupe qui ont tous les hôtels avec les mêmes standards, ça permet aux femmes de chambre d'avoir un travail structuré, je pense aux établissements qui fonctionnent en saison d'hiver ou en saison d'été, une femme de chambre qui va faire les deux saisons ne va pas être perdue en arrivant, elle va devoir s'habituer, s'acclimater au personnel, mais au niveau des standards, elle connaîtra, tout, elle saura tout, elle pourra travailler sans être formée, ça c'est vrai c'est un point qui est hyper important, ça permet d'être organisé, d'avoir un rythme de travail et une organisation de travail où on sait quel produit va à tel endroit et on retrouvera ça dans*
110 *toutes les chambres, donc voilà, ça impacte vraiment le personnel.*

E : Quel est votre avis de cette organisation structurée ?

115 *E : Alors pour moi je pense que c'est une bonne chose parce qu'au moins ça évite qu'il y ait des conflits en se disant « elle fait sa chambre comme ça, pourquoi elle le fait comme ça, etc. ». La ça permet vraiment que toutes les chambres soient faites de la même manière, et que le client qu'il aille dans n'importe quel hôtel, dans n'importe quelle chambre il retrouvera toujours la même chose, comme ça il sait de quoi il a besoin pour aller dans l'hôtel. Ça permet vraiment d'avoir un travail clair et net et après voilà on est là pour*
120 *respecter les standards, et moi la liberté ce n'est pas ce qui me préoccupe le plus, c'est que le client soit content et qu'il retrouve la même chose partout.*

E : Pensez-vous que les conditions de travail du personnel des étages sont difficiles ?

125 *E : Oui. Oui c'est difficile, parce que dans les Palaces de toute façon on a un nombre de chambre assez limité comparé à des 4 étoiles, 5 étoiles. C'est de la manipulation tout le temps, c'est des choses quand même assez lourdes, déplacer du mobilier c'est difficile, beaucoup de travail à faire, admettons on travaille seul, c'est des mobiliers qui sont lourds, c'est de la manutention tout le temps, les chariots ne sont pas forcément très maniables dans*
130 *certaines établissements, ils sont durs à pousser quand il y a beaucoup de linge etc., vraiment*

quelque chose où il faut avoir une condition physique bonne parce que sinon on a vite des problèmes de santé.

135 L'état de saleté compte vraiment beaucoup, un client qui va ranger ses affaires, voilà vraiment propre, on va passer beaucoup moins de temps qu'un client qui laisse ses affaires partout, qui met de l'eau de partout, qui est sale, on va passer quand même beaucoup plus de temps parce qu'il faut que la chambre soit rendue pareil et donc la saleté compte vraiment dans la difficulté de la tâche. On observe une différence de l'état général des chambres en fonction de la clientèle. Ce n'est pas un constat général mais c'est vrai que suivant la chambre, les façons de ranger les affaires, la nourriture qu'il va y avoir etc., chaque clientèle a ses habitudes et on peut vite reconnaître de quelle nationalité est le client ; on peut facilement connaître la nationalité du client par rapport à sa chambre et à l'état de sa chambre. Par exemple la clientèle chinoise a besoin d'avoir une bouilloire, des grandes tasses, du thé partout, des paquets dans les poubelles des nouilles à faire avec de l'eau, voilà on peut être sûr que c'est une clientèle chinoise, par rapport à l'odeur, on sent l'odeur de la nourriture 140 chinoise. Les américains sont, alors pas pour tous, mais la clientèle américaine on va dire d'une cinquantaine d'années, on peut dire que les chambres sont assez rangées, ils font attention à leurs affaires, il y a beaucoup de choses, mais ils font bien attention à leurs affaires, et par exemple la clientèle russe on les reconnaît grâce aux marques, que des vêtements de marques, des choses clinquantes.

150

E : Selon vous, est-il possible d'anticiper le service proposé aux clients ?

155 E : Ah bah oui bien sûr, on peut connaître, alors soit le client en lui-même, parce que parfois ça peut très bien être un client asiatique qui ont des habitudes on va dire européennes ou américaines, mais suivant le client, la nationalité, forcément on ne va pas mettre la même chose. Dans un des hôtels où j'ai travaillé, on avait pour chaque client la nationalité et on avait des kits spéciaux (kit japonais, kit chinois) avec des peignoirs spéciaux, des thés spéciaux qui étaient différents des thés chinois, euh, pour les russes c'est pareil on avait tout un kit. Pour chaque nationalité on avait en fait un kit qu'on mettait en chambre pour le client 160 pour qu'il ait une petite attention en arrivant et qu'il l'ait pas demandé mais ça y est.

E : Y a-t-il une différence de traitement des clients fidélisés et des nouveaux clients ?

165 E : Alors ça, ça dépend vraiment des hôtels, puisque ça dépend de la façon de traiter la réservation du client, euh, un client on va vraiment se focaliser, enfin un nouveau client sur sa nationalité, certains hôtels vont aller rechercher, faire des recherches sur le client, par exemple s'il n'est pas venu dans cet hôtel mais qu'il est déjà allé dans un hôtel du groupe pour connaître ses habitudes et faire des petites attentions, après ça dépend vraiment de l'hôtel et de, comment dire, de sa façon de faire. Un des hôtels où j'ai travaillé on était 170 vraiment focalisés sur les clients, sur l'attention du client, même s'ils sont nouveaux justement pour le fidéliser en lui montrant qu'on fait attention à lui et dans d'autres établissements, dans des établissements saisonniers, où l'occupation est tellement importante qu'on peut pas forcément faire attention à ce qu'on fera au client pendant son séjour ou pour son prochain séjour si on remarque quelque chose, mais c'est vrai qu'à son 175 arrivée, on va plus s'attarder sur le client qui est fidélisé. Voilà.

E : Selon vous, existe-t-il une hiérarchie forte en hôtellerie ?

180 *E : Alors oui forcément il y a une hiérarchie, puisque chaque personne a son travail à faire et une femme de chambre ne va pas faire le travail d'une gouvernante. C'est un cadre de travail très carré, très hiérarchisé, alors je ne vais quand même pas dire militaire mais presque, voilà on essaye quand même de faire la différence, on n'est pas des copains, on n'est pas tous au même niveau, il y a des supérieurs qu'il faut respecter, voilà le respect c'est le point primordial mais c'est vrai que la hiérarchie est très importante et quand même*
185 *très marquée dans l'hôtellerie et surtout dans l'hôtellerie de luxe.*

E : Selon vous, comment les hôteliers tentent d'optimiser le remplissage des hôtels ?

190 *E : Alors par exemple promouvoir les chambres en période creuse à des prix plus faibles pour avoir une occupation plus grande. Pour moi, pour que l'hôtel puisse faire du chiffre on délaisse un peu le personnel, en préférant laisser la qualité à la quantité afin de pouvoir dégager de l'argent pour les clients et donc pour l'hôtel.*

195 **E : Que pensez-vous de la politique de yield management ? Quels sont, selon vous, les effets de ces pratiques ?**

E : En tant que femme de chambre on n'est pas forcément au courant de ça, on a les chambres à faire c'est tout. Au pire ça nous impact quand on nous dit que la semaine va être calme, le weekend va être calme et qu'on arrive au jeudi ou vendredi et qu'en fait on a réussi à remplir l'hôtel et qu'au final ça ne va pas être aussi calme que ça, on va avoir beaucoup
200 *de choses à faire. Ça ne nous impact pas vraiment, on n'associe pas l'augmentation du travail au yield management. C'est quelque chose que j'ai vu dans mon BTS que je connais mais c'est quelque chose qu'en tant que femme de chambre ça nous passe au-dessus quoi. Bon bah elle augmente, elle augmente.*

205 **E : Pensez-vous que pour le bien-être du personnel des étages, il est nécessaire de les reconnaître et de les responsabiliser ?**

E : Oui je pense que ça peut être bien, parce que ça peut permettre à la femme de chambre de se sentir vraiment intégrée dans l'hôtel puisqu'on a un rôle dans l'hôtel où ça rend les situations assez compliquées avec nos collègues, donc c'est vrai que donner des
210 *responsabilités peut être simple pour une femme de chambre en donnant de l'autocontrôle pour l'après-midi parce qu'on sait qu'elle travaille bien. A la fin de la journée elle va se sentir gratifiée parce qu'elle est reconnue et c'est vrai que ça c'est quelque chose de bien pour la femme de chambre, de faire toujours mieux et peut être un jour pouvoir évoluer et passer première femme de chambre et gouvernante pourquoi pas grâce à l'expérience.*

215 **E : Seriez-vous prête à accepter ce genre de responsabilisation ?**

E : Alors oui, oui oui, complètement, c'est vraiment quelque chose que j'aime, après ça dépend du caractère de la femme de chambre, certaines sont très bien à faire des chambres, elles sont très bien, elles ne veulent pas de responsabilités, moi pour ma part ce sont vraiment les responsabilités que je cherche, j'ai très peu d'expérience, donc, c'est vrai que
220 *femme de chambres c'est fait pour pouvoir évoluer, mais c'est vrai que l'autocontrôle permet de montrer ce que je vaud et que je sais très bien faire les chambres mais que je sais aussi les contrôler, et donc que mes supérieurs puissent voir que je peux évoluer et que je peux passer première femme de chambre, ou après gouvernante.*

E : Y a-t-il une façon plus adaptée selon vous pour s'adresser à son personnel ?

225 *E : Alors bah déjà le respect, en respectant la personne, en l'appelant par son prénom, enfin sa dépend de la politique de l'établissement, mais vraiment respecter la personne. Il n'y a pas une bonne ou une mauvaise façon de faire, c'est vraiment par rapport à la personne, aux supérieurs, à la façon de manager, par rapport à la femme de chambre, enfin, de s'adapter à la personne. Il peut y avoir une personne qui est réceptive et qui va comprendre,*
230 *et une personne qui va réprimander, il faut s'adapter, c'est du cas par cas en fait, il faut s'adapter aux personnes à qui on parle. Il n'y a pas une manière générale de manager quelqu'un ou une équipe.*

E : Quel est le profil du manager idéal selon vous ? Si non, pourquoi ?

235 *E : Non pour moi il n'y a pas de profil manager, alors il faut quelqu'un qui n'ait pas peur de dire les choses et qui ait pas peur des autres, enfin pas des autres, mais qui ne soit pas trop timide, parce que forcément quand il y a des personnes sous notre responsabilité et que si on a peur de dire, on a peur du conflit, on a peur de dire quelque chose ça peut être compliqué. Il n'y a pas de profil type d'une personne dans son caractère, il faut une personne qui arrive à dire les choses.*

240 **E : Pensez-vous que le modèle de l'entreprise libérée peut fonctionner aux étages ?**

E : Alors ça pourrait fonctionner aux étages mais pas dans tous les établissements. Pas dans un établissement saisonnier par exemple, parce que chaque saison les femmes de chambre ou les gouvernantes d'étages changent, il y a un noyau qui reste mais il y a toujours des nouvelles personnes. C'est déjà très compliqué de pouvoir s'adapter aux autres personnes,
245 *donc en plus il faut qu'on soit d'accord, qu'on s'entende bien pour le contrôle, c'est compliqué après pour un hôtel qui est ouvert à l'année, qui a son équipe et qui est quand même assez solide, alors forcément il y aura toujours des personnes qui partent et qui reviennent mais avec un noyau, et une bonne équipe ça peut fonctionner. Pour la disparition du poste de gouvernante, je ne pense pas que ça peut arriver, parce que la gouvernante n'est pas là que pour contrôler les chambres, on s'attache, mais c'est pas que ça, elles sont là pour régler les conflits entre les femmes de chambre, parce que bon la Gouvernante Générale elle a aussi des devoirs administratifs etc. qui font qu'une gouvernante ne doit pas non plus disparaître et on a besoin d'elle aux étages quand même je trouve, c'est bénéfique aussi.*

255 **E : Avez-vous connaissance de démarches techniques ou technologiques mises en place pour le personnel ?**

E : Alors le seul exemple que je peux avoir c'est les lèves lits, qui est un cadre sous le lit qui permet de soulever le lit à la hauteur qu'on souhaite, on n'a pas besoin de se baisser et ça, ça révolutionne vraiment le travail d'une femme de chambre, puisque ça évite d'être plié, d'avoir le dos cassé, on peut élever le lit à notre hauteur, donc si on est grande on peut le mettre très haut et quand on est petite on peut le régler à mi-hauteur et donc ça peut permettre de faire un lit sans se casser le dos, sans avoir besoin d'être plié en quatre, et pour moi c'est un confort de travail juste génial et qui devrait être obligatoire dans tous les hôtels.

265 **E : Avez-vous vu des évolutions dans le métier au cours des dernières années ?**

E : Je n'ai pas assez d'expérience et assez de recul pour pouvoir avoir un vrai avis, mais avec ce que j'ai vu, le travail de femme de chambre est très difficile, et qu'il est de plus en

270 *plus compliqué de recruter, après je ne pense pas que ce soit un problème qui date d'aujourd'hui. Ce n'est pas pendant mon expérience professionnelle que ça a réellement évolué.*

E : Pour vous, le bien-être au travail se résume-t-il uniquement au travail ?

275 *E : Non, il ne se résume pas au travail, alors bien sûr ça y fait, quand on est femme de chambre on sait très bien que c'est pas ça qui va nous passionner, de faire des lits et de nettoyer des salles de bain, mais pour moi le bien-être au travail c'est aussi l'entente avec les collègues et les dispositifs mis en place pour les employés, euh, voilà c'est les petits moments à côté de ça, par exemple, je sais pas, qu'est-ce que j'ai pu avoir, faire des repas, ou quand on fête l'anniversaire, ou tous les anniversaires du mois, il y a un gâteau ou un petit truc organisé pour toutes les personnes qui ont eu leur anniversaire pendant le mois, voilà c'est pleins de petites choses comme ça qui permettent aussi de se voir à l'extérieur, 280 quand on s'entend très bien avec les filles de faire des sorties, de faire par exemple des restaurants, des choses comme ça en dehors du travail pour vraiment fédérer au maximum l'équipe et l'entraide quand on est sur notre lieu de travail.*

E : Pensez-vous que la vie personnelle entre en jeu ?

285 *E : Oui, forcément, on ne va pas être, si on a une vie personnelle chaotique, au niveau du travail, alors ça dépend, si la personne arrive très bien à cacher sa vie personnelle et ses problèmes personnels ça se passera bien et elle n'impactera pas le travail, mais pour pas mal de gens quand sa vie personnelle ne va pas, est un peu chaotique pardon, c'est vrai qu'on le ressent vachement sur le travail, du coup ça peut mettre une mauvaise ambiance dans l'équipe.*

290 **E : Avez-vous quelque chose à ajouter ?**

295 *E : Non, mis à part pour moi le métier n'est pas assez reconnu, comment dire, pas assez valorisé par rapport à toutes les démarches qu'on fait, et on nous dit trop souvent que « pour moi une femme de chambre c'est la personne grâce à qui se fait le séjour », après pas que la femme de chambre, mais c'est grâce à elle que le séjour se passe bien et s'il est content ou non. Par exemple, un problème au niveau du restaurant au petit déjeuner commis par un serveur peut être rattrapé par la chambre très bien faite par la femme de chambre, ça peut égayer le client, et ça malheureusement on ne le dit pas souvent. Pour moi voilà, il faudrait vraiment valoriser le travail, le métier de femme de chambre et des étages, le métier de gouvernante aussi. Vraiment voilà, valoriser les étages pour une meilleure motivation pour 300 les personnes qui y travaillent.*

E : Je vous remercie pour cet entretien

Annexe D : Entretien établissement B

Retranscription de l'entretien :

Qui ?	Gouvernante d'étages d'un Palace français appartenant à une chaîne hôtelière de luxe. Professionnelle depuis près de 17 ans dans le monde de la restauration, et depuis très de 5 ans au service des étages en tant que gouvernante dans différents établissements de luxe. Nous l'appellerons l'enquêté B.
Où ?	Entretien téléphonique
Comment ?	Ancienne collègue de travail
Durée	36 minutes et 6 secondes
Date	Jeudi 7 Février 2019 à 14 heures
Résumé	Les employé(e)s d'étages doivent être des personnes de confiance, même si c'est un personnel qui n'est pas reconnu à sa juste valeur. En tant que manager, il faut s'adapter à chacun(e) des employé(e)s en basant la relation sur le respect mutuel, l'écoute et une bonne communication. La responsabilisation du personnel passe par des missions simples comme l'entretien du matériel et une section de l'hôtel au quotidien.

5 **E : Enquêteur**

E : Enquêté

.....

10 **E : Quel est votre parcours professionnel ?**

E : Alors moi j'ai commencé ma vie en ostéopathie et j'ai arrêté parce que j'avais un problème avec le rapport avec l'hygiène des gens et pour quelqu'un qui veut être ostéopathe c'est un peu compliqué, et bien après j'ai trouvé un métier de serveuse dans la restauration au départ pour manger et payer mes factures et puis après j'ai monté les échelons, je suis devenue responsable de service, j'ai changé d'enseigne, je suis passée directrice adjointe et après 12 ans dans la restauration j'en ai eu marre et là j'ai fait une saison de femme de chambre. Après ma saison femme de chambre j'ai fait une formation pour passer gouvernante et j'ai trouvé un métier de gouvernante et j'ai fait plusieurs hôtels du 5 étoiles, 4 étoiles et Palace.

E : En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ? Pouvez-vous présenter rapidement l'hôtel et le service ?

*E : Alors à l'heure actuelle je suis gouvernante d'étage au ***, qui a 74 chambres, on travaille en moyenne avec une vingtaine de femmes de chambre nous sur les étages on a deux étages, deux étages et demi sous notre responsabilité, donc on a l'équivalent de 3 voire 4 femmes de chambre qui ont que 7 chambres à faire par jour. Mon travail consiste à organiser leur journée, les suivre dans leur avancement dans leurs chambres, vérifier leur travail, que ce soit en recouche ou sur les départs ou départs/arrivées, euh, on met en place*

30 *les différents cardex⁷⁵ des clients, s'il y a des demandes spécifiques, comme s'il y a du linge synthétique, voilà, on a à faire constamment avec le room service parce qu'après toute chambre il y a une mise en place room service importante. On est en contact avec la réception ou la relation clientèle, par rapport aux timings des chambres et par rapport aux différentes de ces clients.*

35 **E : Pourriez-vous me dresser le profil type d'une femme de chambre ? Comment me décririez-vous le personnel des étages ?**

E : Alors une femme de chambre c'est déjà quelqu'un en qui on a confiance, parce qu'une femme de chambre rentre dans la maison de quelqu'un, une chambre d'hôtel ça devient la maison temporaire de quelqu'un, elle rentre dans l'intimité des gens donc il faut avoir confiance en elle. C'est quelqu'un de méticuleux et consciencieux, pas forcément bien payé
40 *mais elles font un travail très précis et très important, on nettoie une chambre ou une suite pour qu'il n'y ait aucune trace du client précédent, il faut que la chambre soit absolument parfaite, pour pas qu'il y ait de trace ou de résidu de l'ancien client ou quoi ou qu'est-ce, donc il faut qu'elles soient consciencieuses, professionnelles et rapides. Quelqu'un de rapide*
45 *parce qu'on leur demande des faire les choses plutôt rapidement, maintenant il faut faire tout ça dans le respect, parce que la base du travail c'est le respect, c'est un travail qui est dure et on leur doit le respect comme elles nous doivent le respect, donc le respect, la confiance et la communication sont les choses les plus importantes d'une femme de chambre.*

E : Est-ce un personnel difficile à gérer ?

50 *E : Oui parce qu'elles ont toutes des caractères très différents et ce n'est pas un métier facile, c'est compliqué parce qu'il faut avoir de la compassion, mais en même temps dans le Palace on a une exigence qui est énorme, donc il faut, il faut, apprendre à exiger quelque chose avec ces gens avec la difficulté du travail qu'elles ont.*

55 **E : Pensez-vous que les conditions de travail du personnel des étages sont difficiles ?**

E : Les conditions de travail, ça dépend des hôtels, dans l'hôtel actuel oui parce qu'elles ne sont pas payées si cher que ça pour ce qu'elles font. Vu le niveau d'exigences qu'elles ont, dans certains hôtels par exemple à Monaco sont très bien payées, parce qu'elles sont payées
60 *en fonction de la fréquentation et des ventes des chambres, euh, c'est difficile, bah oui c'est difficile physiquement, est-ce qu'elles ont... oui c'est difficile, mais on met tout en œuvre... alors moi personnellement j'ai toujours travaillé comme ça, on les aide, on les aide et c'est vrai qu'on essaye de plus en plus d'améliorer et de favoriser leurs conditions de travail : dans l'achat de chariot, qu'il soit plus pratique, on essaye quand même que la pénibilité de*
65 *leur travail soit moindre.*

E : Avez-vous constaté une différence des conditions de travail selon la catégorie de l'hôtel ?

70 *E : Oui, alors oui, plus on va dans l'exigence, plus on doit prendre soin de notre personnel parce qu'il est compliqué à garder. Dans le 4 étoiles elles sont à 13 chambres et c'est sûr que la qualité est moindre et les difficultés ne sont pas plus grandes, c'est vrai elles sont...*

⁷⁵ Fichier client

mais l'exigence est moindre. C'est vrai dans le 5 étoiles et Palace, euh, on essaye, on essaye tous les jours de faciliter leur travail, parce qu'on sait que c'est dur, et on est très exigeants par rapport au résultat de leur travail.

75 **E : Selon vous faut-il prendre en compte l'état de saleté des chambres ?**

E : Bien sûre, ouais, moi je... alors c'est très compliqué à mettre en application mais la superficie et la saleté des chambres est très importante dans la pénibilité d'une femme de chambre, parce qu'une femme de chambre qui va arriver le matin, qui va avoir 7 chambres sur son planning, avec des individuels qui sont en séminaire et qui sont restés qu'une nuit, à comparer avec 7 chambres avec des familles qui sont là depuis trois semaines, avec des enfants, ou un jeune couple qui font la fête, la chambre n'est pas du tout dans le même état, la pénibilité n'est vraiment pas la même, et le temps passé dans les chambres n'est pas du tout le même, donc c'est vrai que moi je pense que ça manque, mais dans la réalisation ça peut être très compliqué, d'où essayer d'adapter au cas par cas sur une journée pour voir. C'est aussi le rôle de la gouvernante de voir avec l'équipe du soir et vite compenser, mais complètement, une femme de chambre qui arrive et qui a 7 chambres en individuel, elle ne va pas avoir la même journée de travail qu'une personne qui va avoir 7 chambres mais qu'avec des familles en long séjour qu'avec des grandes chambres par exemple.

90 **E : Avez-vous observé des changements dans l'hôtellerie de luxe ?**

E : Ca va faire 5 ans que je suis dans l'hôtellerie en tant que gouvernante d'étages, et honnêtement, je n'ai pas vu énormément de changements si ce n'est dans l'investissement dans de nouveaux matériels comme des nouveaux chariots, je n'ai pas vu vraiment de... alors si ! c'est vrai, pardon, on applique de plus en plus le programme green, donc moins de changement de draps, donc le travail reste le même, enfin pour moi.

E : Pensez-vous que certains clients apportent peu d'attention à ce métier ?

E : Alors ça c'est traître, je pense qu'elles ne sont pas reconnues à leur juste valeur, ça on est d'accord, euh, il faut être tout tout tout en haut de la chaîne pour reconnaître que ce métier est la base de l'hôtellerie, c'est-à-dire les directeurs, ou alors certains chefs de service, mais alors au milieu c'est quand même une opinion ingrate du métier, qui est quand même... si elles étaient pas là, l'hôtel ne tournerait pas, mais effectivement je pense que c'est un métier mal reconnu.

E : Selon-vous les standards fixés par les chaînes d'hôtels de luxe impactent-ils le travail des femmes de chambre ?

105 *E : Oui, oui parce que l'hôtel dans lequel je suis, avant n'était pas une chaîne, avant elles n'avaient que 6 chambres et un peu moins le soir. La chaîne est arrivée et a augmenté le quota, alors augmenté le quota mais facilité certains standards. C'est vrai qu'il y a du pour et il y a du contre, mais il y a plus la notion de rentabilité.*

110 **E : Selon vous, comment les hôteliers tentent d'optimiser le remplissage des hôtels et cette rentabilité ?**

E : Je ne sais pas.

E : Selon vous, existe-t-il une hiérarchie forte en hôtellerie ?

115 *E : Oui, la hiérarchie se fait énormément sentir, et ça, c'est dû... c'est surtout dans l'hôtellerie de luxe, c'est dû à l'importance des responsabilités, et surtout les enjeux, dans l'hôtellerie de luxe on a l'enjeu de la sécurité du client, du prix qu'on impose et d'exigence de perfection des chambres. Oui, encore plus la hiérarchie se fait sentir. Elle peut être... ça peut être important mais en ayant une communication très importante et très fluide parce que finalement la hiérarchie haute n'a pas forcément accès à toutes les informations que la hiérarchie basse, qui elle est en contact et qui voit au quotidien les gens, les choses, les clients. Pour que ce soit parfait, c'est vrai qu'il manque une communication entre la hiérarchie très haute et le bas de la chaîne.*

E : Selon vous, est-il possible d'anticiper le service proposé aux clients ?

125 *E : Oui, si... alors justement sur des clients habitués, on peut anticiper pleins de choses, parce que justement dans l'hôtellerie de luxe il y a des clients qui ont énormément de manies, de façons de faire, toujours la même chose, parce que ce sont des gens qui gagnent énormément d'argent, qui travaillent beaucoup, qui n'ont pas envie de perdre de temps et qui sont réglés comme du papier à musique et c'est vrai que du fait qu'on entende, justement qu'on écoute plus la petite hiérarchie, qui finalement elle est toujours en contact avec le client, on pourrait grandement améliorer le service, en tenant compte de leurs avis à eux.*

130 *Dans notre chaîne le but est de fidéliser la clientèle, surtout les clients qui viennent d'arriver, vont, enfin dans certains hôtels, il y aura des recherches faites, des choses faites, alors pas tous, ça c'est un peu bizarre, mais ça c'est la réservation qui s'en occupe, euh, mais c'est vrai que les nouveaux clients, enfin pour certains, sont quand même chouchoutés, ou au moins très bien traités parce qu'au moins on veut les garder.*

135 **E : Comment est organisé un établissement hôtelier ? Selon vous, quels sont les différents modèles d'organisation ?**

140 *E : Je ne sais pas, je n'ai pas de... c'est vrai on a un rapport au service, une recherche de l'émotion, le rapport au client, le client est roi mais en même temps on va essayer d'aller plus loin, d'aller créer une émotion, d'aller créer quelque chose, plus en hôtellerie qu'ailleurs au final.*

E : Pensez-vous que pour le bien-être du personnel des étages, il est nécessaire de les reconnaître et de les responsabiliser ?

145 *E : Complètement, complètement parce que quelqu'un qui se sent reconnu et responsabilisé, c'est quelqu'un qui va se sentir fier de ce qu'il fait, donc forcément si on est fier de ce qu'on fait, on le fait bien. Enfin moi personnellement...*

E : Seriez-vous prêt à responsabiliser votre personnel ?

150 *E : Complètement, c'est d'ailleurs un de mes projets pour la prochaine saison. Alors après tout dépend comment la saison pour ma part va être faite, mais dans un hôtel en général on donne des sections aux femmes de chambre, on leur attribue à l'année, enfin à la saison leur section et c'est les responsabiliser, leur dire : « voilà ça c'est ta section », et leur donner des buts par rapport à ça et leur dire « voilà c'est toi qui en est responsable », donc moi je pense que c'est les responsabiliser pas que sur le travail pure de la femme de chambre, du style nettoyer une chambre et de rendre une chambre mais sur toute une partie de l'hôtel où voilà elle est responsable de son matériel, elle est responsable de ce qui se passe et elle est*

155 *en entre guillemet responsable de ses chambres et des tâches à effectuer et des choses comme ça.*

E : Y a-t-il une façon plus adaptée selon vous pour s'adresser à son personnel ? Pensez-vous que le comportement, la personnalité et la façon de manager du manager peut influencer le bien-être du personnel ?

160 *E : Le respect. Alors ça c'est... enfin moi je pense que la base dans la communication avec son personnel c'est le respect et l'écoute parce qu'on travaille avec des gens qui font un travail dur et le fait d'être dur, d'être fatigué il y aura des matins où elles vont prendre les choses différemment, d'une mauvaise façon et quand on va monter dans les étages on va les sentir tendues, pour éviter une journée qui va être difficile pour elles et forcément difficile*
165 *pour nous, surtout pour elles, et la communication du matin est très importante pour désamorcer tout ça, pour discuter de comment elles se sentent du fait que voilà, la journée va commencer, on prend toujours la température de son équipe et on essaye de, s'il y a des hauts, s'il y a des bas, de calmer le jeu et de montrer qu'on est là aussi pour les soutenir. Oui bien sûr, le comportement, la personnalité et la façon de manager influence le bien-être*
170 *du personnel.*

E : Quel est le profil du manager idéal selon vous ?

E : Pas du tout, je pense que chacun fait en fonction de son caractère aussi, en fonction de sa façon de travailler en règle générale et... de son caractère, de sa façon de travailler, et à quoi il veut aboutir, maintenant, euh, vraiment la base de tout ça doit être la communication et le respect, maintenant chaque personne travaille différemment heureusement d'ailleurs, c'est ça qui apporte la diversité, mais voilà, il faut communiquer, pour respecter les autres et comme ça on arrive à avoir des gens qui ont pleins de caractères différents, pleins de formation différentes, et ça peut enrichir un service.
175

E : Pensez-vous que le modèle de l'entreprise libérée peut fonctionner aux étages ?

180 *E : Dans un Palace je ne suis pas sûre, mais on peut tendre à ça, d'où une époque où il y avait des premières femmes de chambre, et on peut tendre à ça et je pense que finalement le travail serait beaucoup plus agréable et moins pénible.*

E : Avez-vous connaissance de démarches techniques ou technologiques mises en place pour le personnel ?

185 *E : Oui, le choix des produits d'entretien, il y en a qui ont pris des... certaines entreprises qui utilisent des produits moins toxiques pour la personne, plus efficaces, donc... sinon il y a des formations mises en place presque dans tous les hôtels, de gestes et postures par exemple, de comment faire un lit sans se faire mal au dos, et ça il faut faire de temps en temps des petits rappels, parce qu'il est important de leur rappeler que voilà leur corps il n'est pas éternel, et qu'il faut en prendre soin, mais il y a de plus en plus la journée du housekeeping par exemple qui est mis en place, qui est là pour célébrer les équipes, et c'est vrai que c'est important, en tout cas dans l'hôtel dans lequel je suis, c'est très important parce que finalement tous les services de l'hôtel mettent à l'honneur le service du housekeeping, donc c'est vrai que les employés se sentent valorisés et très importants. Il y a eu aussi dans cet hôtel, alors ça c'est valable pour tout le monde, une semaine relaxation,*
190 *on avait le droit d'aller faire des siestes, alors toujours dans la capacité de notre*
195

disponibilité, mais des séances de siestes, pour se relaxer, de bien-être, donc c'est vrai que de plus en plus les hôtels mettent en place des choses en interne pour toutes les équipes.

E : Pour vous, le bien-être au travail se résume-t-il uniquement au travail ?

200 *E : Pas forcément... la vie personnelle peut entrer en jeu, forcément comme toute personne ça reste des êtres humains, quand ils ont de gros problèmes chez eux... mais après si au travail on arrive à pallier à tout ça, faire oublier, et faire en sorte que le lieu de travail est plus agréable, bien sûr que ça le favorise. Ça ne va pas complètement être magique hein, on n'est pas à Disneyland, mais au moins au travail les conditions sont bonnes et agréables, ça*
205 *joue au moins à 75%.*

E : Avez-vous quelque chose à ajouter ?

E : Non

E : Je vous remercie pour cet entretien

Annexe E: Entretien établissement C

Retranscription de l'entretien :

Qui ?	Gouvernante Générale d'un hôtel de luxe appartenant à une chaîne internationale depuis 15 ans, et ayant travaillé sur tous les postes du secteur des étages et dans tous types d'établissements (2 étoiles, 4 étoiles, 5 étoiles). Nous l'appellerons l'enquêté C.
Où ?	Entretien téléphonique
Comment ?	Ancienne responsable
Durée	35 minutes et 13 secondes
Date	Mercredi 06 mars 2019 à 11 heures
Résumé	Un gros travail sur l'amélioration de la pénibilité au travail est en cours, avec de nouvelles démarches qui se développent chaque année. La hiérarchie marquée en hôtellerie est quasi militaire, mais permet de garder une certaine rigueur dans un service centré sur le client. La responsabilisation des employé(e)s des étages reste quelque chose de difficile à mettre en place, puisque ce n'est pas un personnel qui est à la recherche de responsabilités ; ils/elles veulent seulement effectuer le travail demandé et percevoir un salaire pour en contrepartie.

5 **E : Enquêteur**

E : Enquêté

.....

10 **E : Quel est votre parcours professionnel ?**

*E : Alors moi j'ai fait un apprentissage de 3 ans, je suis passée sur tous les postes d'un hôtel, après j'ai travaillé à Paris, j'ai commencé en tant que serveuse, après hôtesse d'accueil, après j'ai été assistante Gouvernante Générale dans un établissement 2 étoiles de 190
15 chambres, après j'ai changé en tant que deuxième assistante dans un 4 étoiles de 220 chambres toujours sur Paris, après j'ai repris des études de 2 ans en tant que gestionnaire. Je suis retournée travailler en tant que gouvernante tournante dans un établissement 4 étoiles, après, après, où je suis partie après... j'ai travaillé dans un établissement 260
20 chambres sur Paris, en tant qu'assistante Gouvernante Générale où je suis restée 5 ans. J'ai évolué, j'ai travaillé dans un tout petit établissement de 45 chambres où j'étais Gouvernante Générale toujours 4 étoiles, là je suis restée 1 an. Après j'étais 2 ans et demi dans un établissement à Paris, toujours Gouvernante Générale et 4 étoiles de 270 chambres, après j'ai changé de région et j'ai travaillé dans un établissement 4 étoiles avec 70 chambres
25 Gouvernante Générale, et mon dernier poste, celui que j'occupe actuellement depuis 15 ans, Gouvernante Générale, dans un établissement de 190 chambres.*

E : En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ?

*E : Oui. Alors, moi je suis Gouvernante Générale, ma responsabilité en premier lieu c'est
30 la propreté de l'hôtel, ça veut dire le bon fonctionnement, que les chambres soient faites tous les jours, que l'hôtel est propre, que le bon fonctionnement des choses, lumières et tout ça, puisqu'il y a une étroite collaboration avec le service technique, que tout fonctionne*

35 bien. Après je suis aussi responsable de l'approvisionnement de tout produit qui sont mis à disposition des clients. On veille aussi au bon fonctionnement et propreté de tout ce qui est ameublement, moquette et meuble et toutes les choses de la salle de bain. Après je suis responsable pour les uniformes, toute la partie lingerie et évidemment une grande partie du travail consiste au management, c'est-à-dire formation et encadrement de gouvernante et femme de chambre, évidemment les personnes aussi à la lingerie.

40 **E : Pouvez-vous présenter rapidement l'hôtel et le service ?**

E : L'hôtel a 10 femmes de chambre en CDI, il y a trois personnes qui sont à la lingerie, et à l'année en CDI il y a 5 gouvernantes moi inclu, et l'été on peut monter jusque 20 contrats saisonniers en femmes de chambre et 3 contrats saisonniers pour les gouvernantes.

45

E : Pourriez-vous me dresser le profil type d'une femme de chambre ?

E : Le profil type... c'est une bonne question. Déjà en premier lieu, il y a deux lignes à respecter et à considérer. C'est le savoir-faire et le savoir-être. Ce qui est dans une profession de prestations je dirai, en l'occurrence dans l'hôtellerie, le savoir-être est très important. Il faut que la personne soit soignée sur elle, il faut avoir une bonne présentation, après il faut que ça soit une personne souriante, avenante pour le client, il faut avoir un souhait aussi de vouloir rendre service, ça c'est très important pour pouvoir effectuer un très bon travail. Toute la partie... donc ça c'est très important le savoir-être, pour avoir aussi un échange avec le client. Ensuite le savoir-faire, effectivement c'est comme beaucoup de choses, c'est une grande partie d'apprentissage à la base, et après ça dépend toujours de la personne du souhait de vouloir rendre service et vraiment satisfaire le client et à ce moment-là elle s'applique davantage.

55

E : Avez-vous observé des changements dans l'hôtellerie de luxe ?

E : Oui, il y a eu beaucoup beaucoup de changements, bon maintenant évidemment le souhait premier, et ça c'est resté, c'est qu'il y a quand même le souhait de perfection, et de rendre une qualité irréprochable. La clientèle est devenue de plus en plus difficile, les clients ont maintenant, avec les réseaux sociaux une très grande influence sur le marché. Malheureusement des fois on est pris un petit peu entre deux, parce qu'à la moindre chose les clients ils se disent on va faire une note sur les réseaux sociaux, etc., donc c'est devenu très difficile parce qu'on ne peut pas toujours satisfaire le client à 100% parce que par moment il y a des circonstances, il y a des choses qu'eux ils demandent que nous n'avons pas forcément à disposition. De l'autre côté il y a aussi un changement au point de vue organisation au sein de l'hôtel. En l'occurrence, à mon poste, c'est devenu de plus en plus administratif, on fait moins de terrain, et c'est quelque chose... je ne veux pas dire plus, parce que ça c'est pas possible pour une Gouvernante Générale, mais on fait moins, parce qu'on a de plus en plus de parties administratives à régler, de l'autre côté c'est aussi parce que la législation devient de plus en plus compliqué, avec les lois qui changent, les applications en l'occurrence si je pense à toute la partie RH (ressources humaines), ça devient vraiment compliqué, mais la pensée première est toujours là, c'est-à-dire que quand le client vient dans sa chambre, si il y a un effet « wow », qu'il est content, et que pendant son séjour tout se passe bien, ça c'est quelque chose qui ne pourra jamais être mis à part. mais sinon, effectivement au niveau exploitation, il y a des moments où on est moins sur le terrain.

80

E : Selon-vous les standards fixés par les chaînes d'hôtels de luxe impactent-ils le travail des femmes de chambre ?

85 *E : je pense oui, parce que les standards en fin de compte qu'est-ce que ça veut dire, que d'une c'est pour le client une garantie, et que partout où il va c'est pareil, et de deux c'est une aide quand même pour les femmes de chambre, parce qu'on peut leur donner un support, qu'elles sachant comment poser les produits d'accueil, etc. et comment il faut appliquer certaines choses. Elles ont un outil concret qui les aide dans leurs tâches au quotidien, en l'occurrence c'est pratique pour les personnes qui viennent d'arriver dans l'entreprise.*

90

E : Pensez-vous que les conditions de travail du personnel des étages sont difficiles ?

95 *E : les conditions de travail, bon, c'est sûr le travail n'est pas facile, mais depuis une petite dizaine d'année, on travaille, enfin l'hôtel travaille et a beaucoup travaillé sur la pénibilité, et c'est quelque chose qui est devenu général, de travailler sur la pénibilité du travail des femmes de chambre. Maintenant il y a de plus en plus de choses qui ont été mises en place pour les aider dans le quotidien comme les lève lits, comme les fixe à couettes, comme les chariots motorisés, comme les microfibrés, et il y a une nouvelle chose sur le marché qui est en train d'être étudiée, c'est un nettoyage avec de la vapeur sèche, voilà. Ça c'est aussi un*
100 *avantage pour les femmes de chambre parce qu'elles ne respirent plus la chimie des produits qu'elles appliquent dans les salles de bain. Donc ça c'est une nouveauté qui vient sur le marché, que nous sommes en train d'étudier, nous ne savons pas si nous allons l'adopter, mais je pense qu'à la longue, il y a quand même le souhait pour que ça soit mis en*
105 *considération d'une pour la santé des personnes, et il y a aussi beaucoup moins de frottements à effectuer sur la surface des baignoires etc. parce que la vapeur sèche sort avec une pression bien chaude, évidemment il y a moins à frotter, et tout ce qui articulation est moins usé, et donc voilà. Je pense qu'on travaille beaucoup sur ces choses-là, il y a beaucoup d'organismes de l'état qui donnent des subventions à l'hôtel pour justement aider, donner des moyens pour la pénibilité des femmes de chambre. Après, les lits il va toujours*
110 *falloir les faire, l'aspirateur il va toujours falloir le passer, mais il y a des choses qui sont moins lourdes à gérer que dans les années précédentes.*

E : Selon vous, existe-t-il une hiérarchie forte en hôtellerie ?

115 *E : ah oui, ah oui, depuis des années c'est peut-être un peu moins fort que c'était il y a 20-25 ans, aujourd'hui il y a quand même des ouvertures, des facilités, on s'appelle par nos prénoms, il n'y a plus cette rigueur, le strict Monsieur, Madame. Il y a quand même... c'est un peu plus ouvert, un peu plus relax je dirai, mais dans l'hôtellerie vous ne pourrez jamais*
120 *changer les choses du point de vue hiérarchie, peu importe dans quel département vous allez. Si vous allez à la cuisine, c'est encore pire que dans les étages, il y a le chef, le sous-chef, après vous avez le chef de partie, vous avez les commis et là c'est vraiment bien bien classifié par rapport aux compétences de chaque personne. C'est comme dans un bateau, il y a le capitaine... c'est obligé, je pense ce n'est pas spécifique pour l'hôtellerie, c'est spécifique pour toute entreprise, il faut comme dans l'armée, un général et des soldats.*

125

E : Selon vous, est-il possible d'anticiper le service proposé aux clients ?

E : oui, alors ce qui est déjà mis en place chez nous... bon... ce n'est pas possible pour chaque client, mais bon si on sait que c'est un client qui reste longtemps, ou c'est un client

130 *qui paye un certain tarif pour la chambre, il y a les attachés de direction qui eux des fois
prennent contact avec le client pour savoir si il a des préférences, je ne sais pas, par rapport
au vin, par rapport au couchage, si il a des demandes spécifiques, pour qu'on puisse mettre
ça en place avant que le client arrive, donc ça c'est déjà mis en place. Après le groupe, a
aussi une stratégie, c'est la possibilité d'inclure dans le réseau chaque préférence de client,
135 si par exemple nous on a un client qui aime le jus de cranberry, je dis n'importe quoi, on
peut intégrer ça dans les notes du client et si demain ce client il va dans un autre hôtel du
groupe, ces personnes, les gens de l'autre hôtel, peuvent consulter les notes et savent que le
client a une préférence pour le cranberry, et ils peuvent mettre ça en place pour son accueil.
Donc ça c'est dans un réseau du groupe en interne. Après c'est à nous d'être vigilant et de
140 notifier toutes ces choses spécifiques qui sont plaisir au client, ou des allergies ou peu
importe.*

E : Selon vous, comment les hôteliers tentent d'optimiser le remplissage des hôtels ?

145 *E : moi je sais que là, effectivement on a... si vous faites partie d'un groupe, ce qui joue
beaucoup c'est la centrale de réservation du groupe. Il y a des clients qui jurent que sur
Holiday Inn, d'autres qui jurent que par Marriott, et puis eux évidemment ils s'adressent
aux centrales de réservation. En plus les hôtels, les groupes font maintenant de plus en plus
des cartes de fidélité que vous pouvez... comme Air France par exemple, vous pouvez gagner
des points qui par la suite engendrent des nuits gratuites dans les hôtels. Ça c'est quand
150 même quelque chose qui est de plus en plus mis en place, c'est aussi pour fidéliser la
clientèle, qu'ils viennent vraiment que dans notre groupe.*

E : Pensez-vous que pour le bien-être du personnel des étages, il est nécessaire de les reconnaître et de les responsabiliser ?

155 *E : Ah bah évidemment ! c'est important pour chaque personne, il faut vraiment... la chose
la plus importante c'est un respect mutuel, qu'on connaît, c'est... qu'on leur fait savoir
qu'on a conscience de la difficulté de leur travail. Ça c'est important, et après,
responsabiliser oui, c'est important parce que ça fait un plus et ça peut vous épanouir, mais
160 pour certaines personnes qui exercent ce métier, ce n'est pas ça qu'ils cherchent, ils ne
veulent pas être forcément responsabilisés, ils veulent faire leur travail, ce qui est
important... ce sont souvent des dames qui ont des enfants, ce qui est important pour elles,
qu'elles aient les horaires dont elles ont besoin pour s'occuper des enfants, qui ont des jours
de repos qui correspondent à leurs besoins et évidemment qu'ils aient un revenu mensuel.
165 Après, elles ne veulent pas forcément prendre des grosses responsabilités. Elles veulent
avoir des responsabilités basiques. Effectivement, on fait appel à être vigilant sur certains
points, que le travail soit fait convenablement, mais il n'y a pas beaucoup de personnes qui
sont demandeuses de plus. Voilà, moi maintenant je souhaite de ne plus être contrôlée, c'est
juste un petit exemple hein, je veux faire de l'autocontrôle. On avait déjà parlé avec les
170 équipes, ce n'est pas forcément ce qu'elles demandent, elles veulent faire leur travail, et puis
quand c'est l'heure de partir, de pouvoir partir et pouvoir s'occuper après de leur famille.
Il y a certaines, évidemment, qui demandent toujours un peu plus, mais c'est aussi ces
personnes après qui prennent les devants et qui évoluent, qui font un pas en avant, pour
pouvoir faire des formations en l'occurrence avec GRETA (acronyme pour Groupement
175 d'Etablissements) pour pouvoir évoluer en tant que gouvernante ou autre chose, mais elles
ne restent pas pendant des années à être femmes de chambre.*

E : Y a-t-il une façon plus adaptée selon vous pour s'adresser à son personnel ? Pensez-vous que le comportement, la personnalité et la façon de manager du manager peut influencer le bien-être du personnel ?

E : oui ça peut influencer, et ça influence évidemment, si tous les jours, on râle après les personnes, évidemment ce n'est pas agréable pour eux, et ce n'est pas valorisant pour le manager parce que ça veut dire qu'on n'arrive pas à faire passer le message. C'est des deux côtés, si moi je ne souhaite pas m'adresser aux personnes ou je veux faire passer un message, si à force ça ne vient, il y a quelque chose, un blocage. Ce qui est malheureux par moment, c'est que vous pouvez essayer plusieurs méthodes pour faire passer un message, mais il y a toujours des gens qui adoptent pas, ou qui n'acceptent pas ce message et après ça c'est négatif pour toute l'équipe, parce que s'il y a une ou deux personnes qui ne sont vraiment pas dans l'optique de faire comme tout le monde, on est obligés, de toujours faire des rappels, des rappels et des rappels, et par moment c'est pénible pour tout le monde. Mais, par moment, il est très important, bon, d'un côté être compréhensif et à l'écoute, mais de l'autre côté, à partir du moment où vous avez une équipe, il faut aussi avoir une certaine fermeté pour que les choses qui sont demandées soient appliquées, et ce qui est le plus important il faut être juste avec tout le monde.

E : Pensez-vous que le modèle de l'entreprise libérée peut fonctionner aux étages ?

E : c'est difficile, parce que... moi je pense que... comme je vous ai dit, la population des étages, ce que je vous dit, ce n'est pas pour les mettre bas, c'est que l'intérêt d'une femme de chambre ce n'est pas... c'est plus la famille que le travail, peut-être les gouvernantes sont plus ambitieuses, etc., mais les femmes de chambre leur priorité c'est vraiment leur famille, le bon fonctionnement de la famille, s'occuper des enfants, avoir le temps disponible pour s'occuper... ce n'est pas forcément de vouloir révolutionner quelque chose ou faire avancer des choses dans l'entreprise. Bon évidemment, régulièrement en fait des débriefing, on fait des réunions de service et puis bon tout le monde peut apporter des réflexions, effectivement, régulièrement aussi il y a des personnes qui font des réflexions qui disent oui voilà, est-ce qu'on pourrait envisager un changement pour je sais pas, la procédure des objets oubliés, le nettoyage ou ci ou ça, après on fait un essai, on peut en discuter, on peut essayer, mais il n'y a pas beaucoup de réflexions ou des remarques qui viennent pour changer quelque chose. Si c'est vraiment trop pénible il y a un retour, mais il n'y a pas beaucoup de choses innovantes, ça ne les intéresse pas, je ne veux pas dire ça les intéresse pas c'est trop fort, mais ce n'est pas leur priorité de faire avancer l'entreprise. Je ne sais pas si je me suis bien exprimée...

E : Pour vous, le bien-être au travail se résume-t-il uniquement au travail ?

E : moi je pense ce qui est important déjà, pour le bien-être, que les gens aient envie de venir travailler ici dans l'établissement. Qu'il ait une bonne ambiance dans l'équipe, qu'il y ait une écoute pour les personnes, donc nous par exemple, de temps en temps, moi j'organise pour les femmes de chambre un petit déjeuner ou des fois l'après-midi on fait un petit goûter que tout le monde se retrouve, 10 minutes, enfin une demi-heure pour couper un petit peu hors du commun. Quand c'est des grosses journées, de départ etc., j'apporte ou une boîte de chocolat, ou.... Vous savez il ne faut pas toujours beaucoup ou gros, il faut juste un petit geste et des fois c'est tout simplement le merci qui fait la différence. Quand on a des jours très compliqués, les clients partent tard, il y a beaucoup de départs etc. et tout le monde

230 *s'entraide, que tout le monde puisse finir à l'heure c'est magnifique, voilà. Quand c'est
reconnu c'est encore mieux, donc à partir du moment... le travail de nos jours ce n'est plus
le plus dur... pour quelqu'un dans ma position le plus dur ce n'est plus vraiment le travail
en lui-même, c'est vraiment des gérer les personnes parce que tout le monde a une vie
ailleurs, tout le monde a des impératifs et il faut qu'on respecte pour que justement ils soient
bien pour faire. C'est seulement quand vous êtes bien que vous faites un bon travail. Si vous
venez déjà que vous n'avez pas envie, c'est sûr qu'on ne peut rien en tirer, et ce qui est très
très important c'est l'entente dans l'équipe, ce n'est pas forcément moi qui donne le ton,
235 c'est déjà entre les membres de l'équipe qu'il y a une bonne entente c'est déjà un bon point.*

E : Avez-vous quelque chose à ajouter ?

240 *E : non mais je pense que j'ai beaucoup parlé déjà (rires). Je pense qu'on a fait le tour,
c'était très intéressant toutes vos questions, vous avez vu par moment j'ai eu des petits blancs
(rires), mais c'est sûr que c'est très prenant, travailler avec des équipes c'est très prenant
et surtout c'est très compliqué parce que vous n'avez pas la même population dans chaque
département de l'hôtel, je veux dire, vous vous adressez différemment à quelqu'un de la
réception, que à une femme de chambre, que à une personne du service commercial, que à
245 un plongeur, vous voyez, les attentes de ces personnes sont différentes, donc il faut une
approche différente.*

E : Je vous remercie pour cet entretien

Annexe F : Les compétences du manager dans la pratique

Compétences personnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences internes (réflexion, pensée stratégique, etc.) - Compétences externe (gestion du temps, informations, stress, carrière, etc.)
Compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Direction d'individus (sélection, formation, savoir inspirer, etc.) - Direction de groupes (mise en place d'équipes, conduites de réunions, etc.) - Direction d'entreprise/entité (organiser, fusionner, créer une culture d'entreprise, etc.) - Etablir des liens entre l'entreprise et son environnement (réseaux, collaboration, etc.)
Compétences ayant trait à l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Communication verbale (écoute, collecte et diffusion d'informations, etc.) - Communication non verbale : voir et sentir - Analyse (traitement de données, etc.)
Compétences opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser (division des tâches, fixation des ordres du jour, etc.) - Administrer (affecter des ressources, déléguer, autoriser, évaluer les performances, etc.) - Concevoir (planification, fabrication, vision, etc.) - Mobiliser (traitement des urgences, gestion de projet, etc.)

Annexe G : Tableau de confrontation des entretiens exploratoires

Caractéristiques des employé(e)s d'étages :

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
Profil	« <i>quelqu'un qui a un bon relationnel, une bonne présentation, qui est, alors, pas trop timide</i> » (lignes 33-34) ; « <i>bien représenter l'hôtel, représenter les valeurs de l'hôtel</i> » (ligne 39) ; « <i>des personnes pas forcément de nationalité française</i> » (ligne 43) ; « <i>beaucoup de polonaises, de personnes d'Afrique du Nord, de Chine</i> » (lignes 44-45) ;	« <i>quelqu'un en qui on a confiance</i> » (ligne 37) ; « <i>méticuleux et consciencieux</i> » (ligne 40) ; « <i>professionnelles et rapides</i> » (ligne 44),	« <i>le savoir-être est très important</i> » (ligne 49) ; « <i>Il faut que la personne soit soignée sur elle, il faut avoir une bonne présentation, après il faut que ça soit une personne souriante, avenante pour le client, il faut avoir un souhait aussi de vouloir rendre service</i> » (lignes 49 à 52) ; « <i>dames qui ont des enfants, ce qui est important pour elles, qu'elles aient les horaires dont elles ont besoin pour s'occuper des enfants, qui ont des jours de repos qui correspondent à leurs besoins et évidemment qu'ils aient un revenu mensuel</i> » (lignes 158-160) ;
Standardisation du travail	« <i>permet d'être organisé, d'avoir un rythme de travail et une organisation de travail où on sait quel produit va à tel endroit et on retrouvera ça dans toutes les chambres</i> » (lignes 107-109) ; « <i>ça permet [...] que toutes les chambres soient faites de la même manière, et que le client qu'il aille dans n'importe quel hôtel, dans n'importe quelle chambre il retrouvera toujours la même chose</i> » (lignes 115-118) ;	/	« <i>les standards [...] qu'est-ce que ça veut dire, que d'une c'est pour le client une garantie, et que partout où il va c'est pareil, et de deux c'est une aide [...] pour les femmes de chambre, parce qu'on peut leur donner un support, qu'elles sachant comment poser les produits d'accueil, etc. et comment il faut appliquer certaines choses</i> » (lignes 81-86) ; « <i>outil concret qui les aide dans leurs tâches au quotidien</i> » (ligne 86) ; « <i>c'est pratique pour les personnes qui viennent d'arriver dans l'entreprise</i> » (ligne 87) ;
Conditions de travail	« <i>c'est difficile</i> » (ligne 124) ; « <i>il faut avoir une condition physique bonne parce que sinon on a vite des problèmes de santé</i> » (lignes 130-131) ; « <i>L'état de saleté compte vraiment beaucoup</i> » (ligne 132) ;	« <i>travail qui est dure</i> » (lignes 46-47) ; « <i>difficile physiquement</i> » (ligne 61) ; « <i>la superficialité et la saleté des chambres est très importante dans la pénibilité d'une femme de chambre</i> » (lignes 78-79) ;	« <i>le travail n'est pas facile</i> » (ligne 91) ;
	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>

Représentations	« on est des personnes à qui on ne dit pas bonjour quand on les croise dans les couloirs » (lignes 63-64) ; « on évite de parler trop aux femmes de chambre » (lignes 66-67) ; « c'est un métier comme un autre, c'est un métier très respectable qui est quand même très physique » (lignes 68-69) ; « vrai ça dépend des clients, il y en a qui sont adorables et qui respectent les femmes de chambre, vraiment plus qu'un directeur, et il y a certains clients qui considèrent la femme de chambre comme celle qui nettoie les saletés et à qui on ne doit pas parler » (lignes 70-73) ; « pour moi une femme de chambre c'est la personne grâce à qui se fait le séjour » (lignes 291-292)	« elles ne sont pas reconnues à leur juste valeur » (ligne 97) ; « il faut être tout tout tout en haut de la chaîne pour reconnaître que ce métier est la base de l'hôtellerie, c'est-à-dire les directeurs, ou alors certains chefs de service, mais alors au milieu c'est quand même une opinion ingrate du métier » (lignes 98-100)	/
-----------------	--	--	---

Organisation du travail au secteur des étages :

	Enquêté A	Enquêté B	Enquêté C
Changements observés	« il y a beaucoup moins de clientèle française qui va dans les hôtels » (lignes 90-91) ; « surtout en hôtellerie de luxe on voit très peu de clients français par rapport au nombre de clients étranger depuis quelques années » (lignes 95-96) ; « il est de plus en plus compliqué de recruter » (lignes 266-267) ;	« l'investissement dans de nouveaux matériels comme des nouveaux chariots » (lignes 92-93) ; « on applique de plus en plus le programme green, donc moins de changement de draps » (lignes 94-95) ;	« La clientèle est devenue de plus en plus difficile, les clients ont maintenant, avec les réseaux sociaux une très grande influence sur le marché » (lignes 61-62) ; « un changement au point de vue organisation au sein de l'hôtel » (lignes 67-68) ; « à mon poste, c'est devenu de plus en plus administratif, on fait moins de terrain » (lignes 68-69) ; « la législation devient de plus en plus compliqué, avec les lois qui changent, les applications en l'occurrence si je pense à toute la partie RH » (lignes 71-73) ;

	Enquêté A	Enquêté B	Enquêté C
Impact des politiques managériales	« pour que l'hôtel puisse faire du chiffre on délaisse un peu le personnel, en préférant laisser la qualité à la quantité afin de pouvoir dégager de l'argent pour les clients et donc pour l'hôtel » (lignes 189-191) ; « ça nous impact quand on nous dit que la semaine va être calme, le weekend va être calme et qu'on arrive au jeudi ou vendredi et qu'en fait on a réussi à remplir l'hôtel et qu'au final ça ne va pas être aussi calme que ça, on va avoir beaucoup de choses à faire » (lignes 196-199)	/	« ce qui joue beaucoup c'est la centrale de réservation du groupe » (ligne 140-141) ; « les groupes font maintenant de plus en plus des cartes de fidélité » (lignes 143-144) ;
	Enquêté A	Enquêté B	Enquêté C

Particularités observées	<p>« On privilégie beaucoup le client et le chiffre d'affaires » (ligne 82); « ça dépend des hôtels » (ligne 85); « un cadre de travail très carré, très hiérarchisé, alors je ne vais quand même pas dire militaire mais presque » (lignes 179-181);</p>	<p>« surtout dans l'hôtellerie de luxe, c'est dû à l'importance des responsabilités, et surtout les enjeux, dans l'hôtellerie de luxe on a l'enjeu de la sécurité du client, du prix qu'on impose et d'exigence de perfection des chambres » (lignes 113-116); « une recherche de l'émotion, le rapport au client, le client est roi mais en même temps on va essayer d'aller plus loin, d'aller créer une émotion, d'aller créer quelque chose, plus en hôtellerie qu'ailleurs au final » (lignes 137-140);</p>	<p>« le souhait de perfection, et de rendre une qualité irréprochable » (lignes 60-61); « c'est peut-être un peu moins fort que c'était il y a 20-25 ans, aujourd'hui il y a quand même des ouvertures, des facilités, on s'appelle par nos prénoms, il n'y a plus cette rigueur, le strict Monsieur, Madame » (lignes 111-114); « dans l'hôtellerie vous ne pourrez jamais changer les choses du point de vue hiérarchie, peu importe dans quel département vous allez » (lignes 115-116); « C'est comme dans un bateau, il y a le capitaine » (ligne 119); « je pense ce n'est pas spécifique pour l'hôtellerie, c'est spécifique pour toute entreprise, il faut comme dans l'armée, un général et des soldats » (lignes 120-121);</p>
--------------------------	---	--	--

	Enquêté A	Enquêté B	Enquêté C
Anticipation	<p>« la clientèle chinoise a besoin d'avoir une bouilloire, des grandes tasses, du thé partout, des paquets dans les poubelles des nouilles à faire avec de l'eau » (lignes 141-142); « kits spéciaux (kit japonais, kit chinois) avec des peignoirs spéciaux, des thés spéciaux qui étaient différents des thés chinois, euh, pour les russes c'est pareil on avait tout un kit. Pour chaque nationalité on avait en fait un kit qu'on mettait en chambre pour le client pour qu'il ait une petite attention en arrivant et qu'il l'ait pas demandé mais ça y est » (lignes 156-159); « faire des recherches sur le client, par exemple s'il n'est pas venu dans cet hôtel mais qu'il est déjà allé dans un hôtel du groupe pour connaître ses habitudes et faire des petites attentions » (lignes 165-167);</p>	<p>« sur des clients habitués, on peut anticiper pleins de choses, parce que justement dans l'hôtellerie de luxe il y a des clients qui ont énormément de manies, de façons de faire, toujours la même chose » (lignes 123-125);</p>	<p>« ce n'est pas possible pour chaque client » (lignes 125-126); « les attachés de direction qui eux des fois prennent contact avec le client pour savoir si il a des préférences » (lignes 127-128); « possibilité d'inclure dans le réseau chaque préférence de client » (ligne 131); « Après c'est à nous d'être vigilant et de notifier toutes ces choses spécifiques qui sont plaisir au client, ou des allergies ou peu importe » (lignes 136-137);</p>

Bien-être du travail des employés(e)s d'étages :

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
Profil du manager	« <i>personne qui manage les équipes, si elle arrive à se faire comprendre, à se faire respecter, pas forcément par la violence, que ce soit par la parole ou autre, mais vraiment quelqu'un qui arrive à parler</i> » (lignes 56-58) ; « <i>le respect, en respectant la personne, en l'appelant par son prénom</i> » (ligne 224) ; « <i>s'adapter à la personne</i> » (ligne 228) ; « <i>. Il n'y a pas une manière générale de manager quelqu'un ou une équipe</i> » (lignes 230-231) ; « <i>quelqu'un qui n'ait pas peur de dire les choses et qui ait pas peur des autres</i> » (lignes 233-234) ;	« <i>le comportement, la personnalité et la façon de manager influence le bien-être du personnel</i> » (lignes 169-179) ;	« <i>si tous les jours, on râle après les personnes, évidemment ce n'est pas agréable pour eux, et ce n'est pas valorisant pour le manager parce que ça veut dire qu'on n'arrive pas à faire passer le message</i> » (lignes 178-180) ; « <i>, il est très important, bon, d'un côté être compréhensif et à l'écoute, mais de l'autre côté, à partir du moment où vous avez une équipe, il faut aussi avoir une certaine fermeté pour que les choses qui sont demandées soient appliquées</i> » (lignes 187-190) ;

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
Responsabilisation	« <i>donner des responsabilités peut être simple pour une femme de chambre en donnant de l'autocontrôle pour l'après-midi parce qu'on sait qu'elle travaille bien</i> » (lignes 208-210) ; « <i>elle va se sentir gratifiée parce qu'elle est reconnue</i> » (lignes 210-211) ; « <i>après ça dépend du caractère de la femme de chambre, certaines sont très bien à faire des chambres, elles sont très bien, elles ne veulent pas de responsabilités</i> » (lignes 215-217) ;	« <i>quelqu'un qui se sent reconnu et responsabilisé, c'est quelqu'un qui va se sentir fier de ce qu'il fait, donc forcément si on est fier de ce qu'on fait, on le fait bien</i> » (lignes 143-145) ; « <i>elle est responsable de son matériel, elle est responsable de ce qui se passe et elle est en entre guillemet responsable de ses chambres et des tâches à effectuer</i> » (lignes 154-155) ;	« <i>la plus importante c'est un respect mutuel</i> » (lignes 152-153) ; « <i>on leur fait savoir qu'on a conscience de la difficulté de leur travail</i> » (lignes 153-154) ; « <i>responsabiliser oui, c'est important parce que ça fait un plus et ça peut vous épanouir</i> » (lignes 154-155) ; « <i>certaines personnes qui exercent ce métier, ce n'est pas ça qu'ils cherchent, ils ne veulent pas être forcément responsabilisés, ils veulent faire leur travail, ce qui est important</i> » (lignes 155-157) ; « <i>elles ne veulent pas forcément prendre des grosses responsabilités</i> » (lignes 160-161) ; « <i>il n'y a pas beaucoup de personnes qui sont demandeuses de plus</i> » (ligne 163) ; « <i>c'est aussi ces personnes après qui prennent les devants et qui évoluent, qui font un pas en avant, pour pouvoir faire des formations en l'occurrence avec GRETA (acronyme pour Groupement d'Etablissements) pour pouvoir évoluer en tant que gouvernante ou autre chose</i> » (lignes 168-171) ;

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
L'entreprise libérée	« ça pourrait fonctionner aux étages mais pas dans tous les établissements » (ligne 240) ; « une gouvernante ne doit pas non plus disparaître et on a besoin d'elle aux étages [...], c'est bénéfique aussi » (lignes 251-252) ;	« Dans un Palace je ne suis pas sûre » (ligne 180)	Le but des femmes de chambre « ce n'est pas forcément de vouloir révolutionner quelque chose ou faire avancer des choses dans l'entreprise » (lignes 200-201) ; « on fait des débriefing, on fait des réunions de service et puis bon tout le monde peut apporter des réflexions » (lignes 201-202) ; « il n'y a pas beaucoup de réflexions ou des remarques qui viennent pour changer quelque chose » (lignes 205-206) ; « ce n'est pas leur priorité de faire avancer l'entreprise » (lignes 208-209) ;

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
Démarches mises en place	« les lèves lits, qui est un cadre sous le lit qui permet de soulever le lit à la hauteur qu'on souhaite » (lignes 256-257) ; « faire des repas, ou quand on fête l'anniversaire, ou tous les anniversaires du mois, il y a un gâteau ou un petit truc organisé pour toutes les personnes qui ont eu leur anniversaire pendant le mois » (lignes 275-277) ; « faire par exemple des restaurants, des choses comme ça en dehors du travail pour vraiment fédérer au maximum l'équipe et l'entraide quand on est sur notre lieu de travail » (lignes 279-281)	« le choix des produits d'entretien » (ligne 185) ; « des formations mises en place presque dans tous les hôtels, de gestes et postures par exemple, de comment faire un lit sans se faire mal au dos » (ligne 187-188) ; « journée du housekeeping » (lignes 190-191) ; « une semaine relaxation, on avait le droit d'aller faire des siestes » (lignes 195-196) ;	« l'hôtel travaille et a beaucoup travaillé sur la pénibilité » (ligne 92) ; « les lève lits, comme les fixe à couettes, comme les chariots motorisés, comme les microfibrés, et il y a une nouvelle chose sur le marché qui est en train d'être étudiée, c'est un nettoyage avec de la vapeur sèche » (lignes 95-97) ; « il y a quand même le souhait pour que ça soit mis en considération d'une pour la santé des personnes, et il y a aussi beaucoup moins de frottements à effectuer sur la surface des baignoires etc. parce que la vapeur sèche sort avec une pression bien chaude, évidemment il y a moins à frotter, et tout ce qui articulation est moins usé (lignes 101-104) ; « il y a beaucoup d'organismes de l'état qui donnent des subventions à l'hôtel pour justement aider, donner des moyens pour la pénibilité des femmes de chambre » (lignes 105-106) ; « j'organise pour les femmes de chambre un petit déjeuner ou des fois l'après-midi on fait un petit goûter que tout le monde se retrouve, 10 minutes, enfin une demi-heure pour couper un petit peu hors du commun. Quand c'est des grosses journées, de départ » (lignes 215-218) ; « il ne faut pas toujours beaucoup ou gros, il faut juste un petit geste et des fois c'est tout simplement le merci qui fait la différence » (lignes 219-220) ;

Le bien-être au travail des employé(e)s d'étages

	<i>Enquêté A</i>	<i>Enquêté B</i>	<i>Enquêté C</i>
Bien-être	/	/	« ce qui est important déjà, pour le bien-être, que les gens aient envie de venir travailler ici dans l'établissement » (lignes 213-214) ; « le plus dur ce n'est plus vraiment le travail en lui-même, c'est vraiment des gérer les personnes parce que tout le monde a une vie ailleurs, tout le monde a des impératifs et il faut qu'on respecte pour que justement ils soient bien pour faire » (lignes 224-226) ; « C'est seulement quand vous êtes bien que vous faites un bon travail » (lignes 226-227) ;

TABLE DES ABREVIATIONS

CDI	Contrat à durée déterminée
CHR	Cafés Hôtels Restaurants
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques
GRETA	Groupement d'Etablissements
IAS	Institut International de l'Audit Social
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociétal des entreprises
TMS	Troubles Musculo-Squelettique

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des hôtels 5 étoiles et Palace en France en 2017	21
Tableau 2 : Salaire minimum de la convention HCR (taux horaires brut 2018-2019).....	42
Tableau 3 : Les Palaces français dans les Alpes et à Courchevel.....	70
Tableau 4: Les Palaces français à Paris	71
Tableau 5 : Les Palaces français dans les Caraïbes	71
Tableau 6 : Les Palaces français dans le Sud-Ouest.....	72
Tableau 7 : Les Palaces français sur la Côte d'Azur.....	72

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Méthodologie de recherche	9
Figure 2 : Evolution des hôtels de luxe en France.....	21
Figure 3: Cartographie de l'offre 5 étoiles et Palace en France en 2017	22
Figure 4 : Les 4 types de management selon LIKERT	28
Figure 5: Quatre niveau d'autonomie	54
Figure 6 : Pyramide des besoins	58
Figure 7 : Three axes for the measurement of well-being.....	61
Figure 8 : Le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat sur la carte	74

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	5
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GENERALE	7
METHODOLOGIE	9
PARTIE 1 - Les employé(e)s d'étages dans l'hôtellerie de luxe en France	10
INTRODUCTION.....	11
<i>CHAPITRE 1 - Les employé(e)s d'étages.....</i>	<i>12</i>
1- Histoire du métier.....	12
2- L'employé(e) d'étages	13
2.1 - Fonction.....	13
2.2 - Profil de l'employé(e) d'étages dans l'hôtellerie de luxe	14
2.3 - Des caractéristiques marquées du métier	15
<i>CHAPITRE 2 - L'hôtellerie de luxe en France</i>	<i>16</i>
1- Qu'est-ce que l'hôtellerie ?	16
1.1 - Définitions.....	16
2- Qu'est-ce que le luxe ?	17
2.1 - Histoire	17
2.2 - Démocratisation du luxe.....	18
2.3 - Le luxe en hôtellerie.....	19
3- L'hôtellerie de luxe en France.....	20
3.1 - Evolutions	20
3.2 - Parc hôtelier.....	21
3.3 - L'émergence d'une nouvelle clientèle	22
<i>CHAPITRE 3 - L'organisation et la gestion d'un hôtel.....</i>	<i>24</i>
1- Typologie des structures hôtelières.....	24
1.1 - Un hôtel de type indépendant.....	24
1.2 - Un hôtel de chaîne.....	25
2- Qu'est-ce que le management ?.....	25
2.1 - Définition	25
2.2 - Histoire	26
2.3 - Les formes de management.....	27
3- La rentabilité dans l'hôtellerie.....	29

CHAPITRE 4 - Le bien-être au travail dans l'hôtellerie.....	31
1- Constats de monde tu travail aujourd'hui.....	31
1.1 - Un cadre de travail difficile.....	31
1.2 - Les troubles musculo-squelettiques	31
1.3 - Les risques psycho-sociaux.....	32
2- Qu'est-ce que le bien-être au travail ?.....	33
2.1 - Définition	33
2.2 - Quelques instruments de mesure du bien-être au travail.....	34
2.3 - Potentielle cause du mal-être au travail.....	35
3- Pourquoi concilier travail et bien-être ?	35
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	37
PARTIE 2 - Le bien-être des employé(e)s d'étages.....	38
INTRODUCTION.....	39
CHAPITRE 1 - La perception du métier	41
1- Conditions de travail.....	41
1.1 - Constat.....	41
1.2 - Démarches visant à améliorer les conditions de travail	42
2- Un métier dévalorisé	44
2.1 - Peu d'importance accordée	44
2.2 - Vers une rationalisation des tâches	45
CHAPITRE 2 - L'hôtellerie : un secteur particulier	47
1- Une hiérarchie très marquée.....	47
2- Notion de service	48
2.1 - Le service	48
2.2 - Le client.....	49
2.3 - L'anticipation	49
CHAPITRE 3 - Organisation et bien-être au travail	52
1- Quelle solution pour le bien-être au travail ?	52
1.1 - Qu'est-ce que le travail ?.....	52
1.2 - Le rôle du manager.....	52
1.3 - La reconnaissance au travail	54
1.4 - Moyen mis en œuvre	55
2- Le facteur humain au travail	58
2.1 - Notion de besoins	58
2.2 - Le comportement des individus	59

2.3 - Bien-être psychologique des individus	61
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	63
PARTIE 3 - Le bien-être des employé(e)s d'étages sur le terrain	64
INTRODUCTION.....	65
<i>CHAPITRE 1 - Terrain d'application</i>	<i>66</i>
1- Méthode utilisée pour cette recherche.....	66
1.1 - Méthodologie qualitative.....	66
1.2 - Guide d'entretien exploratoire	66
2- Le choix du terrain.....	70
2.1 - Présentation	70
2.2 - Raisons du choix	74
<i>CHAPITRE 2 - Méthodologie probatoire.....</i>	<i>76</i>
1- Méthode quantitative	76
1.1 - Présentation de la méthode.....	76
1.2 - Mise en place de l'enquête	77
1.3 - Le questionnaire	78
2- Méthode qualitative	82
2.1 - Présentation de la méthode.....	82
2.2 - Le questionnaire	82
<i>CHAPITRE 3 - Potentiels résultats observés</i>	<i>85</i>
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	86
CONCLUSION GENERALE	87
BIBLIOGRAPHIE	89
TABLE DES ANNEXES	93
TABLE DES ABREVIATIONS.....	123
TABLE DES TABLEAUX	124
TABLE DES FIGURES.....	124
TABLE DES MATIERES	125

LE BIEN-ETRE DES EMPLOYE(E)S D'ETAGES DANS L'HOTELLERIE DE LUXE

Résumé :

Dans les hôtels, le personnel des étages est estimé indispensable, puisqu'il est considéré comme un pilier, permettant l'entretien quotidien des chambres et ainsi leur mise en vente. Malgré cela, dans l'hôtellerie de luxe, l'importance accordée aux employé(e)s d'étages se voit diminuer, et ce impactant leur bien-être au travail. Avec le développement des théories du management, l'humain est davantage considéré dans les organisations. Ainsi, à travers ce mémoire nous avons voulu comprendre en quoi les politiques managériales des hôteliers pouvaient influencer le bien-être au travail des employé(e)s d'étages. Bien que de nouveaux modèles organisationnels soient proposés, des facteurs tels que la particularité du secteur de l'hôtellerie ou la dévalorisation du métier rendent l'amélioration du bien-être au travail des employé(e)s d'étages d'autant plus difficile. Ce mémoire traitera des différentes notions évoquées ci-dessus.

Mots clés : hôtellerie, luxe, femme de chambre, service des étages, management, bien-être

THE WELL-BEING OF THE MAID SERVICE EMPLOYED IN THE LUXURY HOSPITALITY

Abstract:

The maid service staff is essential to hotels since it is considered as a pillar that warrants the sale of accommodations by providing a daily upkeep of the rooms. Regardless, the importance accorded to the maid service employees has been declining in the luxury hotel industry, thereby impacting the staff's well-being at work. However, the development of management theories has allowed for the workforce to be taken into account as humans by these organizations. Hence, the aim of this thesis is to understand how the managerial policies of hotels could influence the welfare of the maid service employees in the workplace. Even though new organizational models are being put forth, factors such as the hospitality sector's particularity and the devaluation of this job make the improvement of housekeeping employees' well-being even more difficult. Subsequently, this thesis deals with the various concepts mentioned above.

Key words: hospitality, luxury, chambermaid, housekeeping, management, well-being